

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 9
Jahrgang 2014

Kotzab, H. (Hrsg.)

Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels vor dem
Hintergrund des Omni-Channeling

Galipoglu, Erdem

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Hintergründe und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
1.3 Methodologie	4
2 Theoretische Grundlagen und Verständnis.....	5
2.1 Handel und Handelsunternehmen	5
2.2 Distributionspolitik von Handelsunternehmen	5
2.2.1 Der Begriff der Distribution	6
2.2.2 Der Begriff des Distributionskanals	6
2.2.3 Der Begriff der Distributionspolitik	7
2.2.4 Akquisitorische Distribution.....	8
2.2.5 Physische Distribution und Distributionslogistik	8
2.3 Betriebstypen des Einzelhandels.....	10
2.3.1 Stationärer Handel (Residenzprinzip).....	11
2.3.2 Ambulanter und halbstationärer Handel (Domizil- & Treffprinzip).....	12
2.3.3 Versandhandel (Distanzprinzip).....	12
3 Multi-Channel-Systeme im Wandel	14
3.1 Verständnis von Multi-Channel-Systemen	15
3.2 Technologischer Fortschritt	17
3.2.1 Entwicklung von Electronic Business & Electronic Commerce	18
3.2.2 Entwicklung von Mobile Business & Mobile Commerce.....	20
3.3 Verändertes Kaufverhalten	25
3.3.1 Entwicklung des Kaufverhaltens.....	26
3.3.2 Internet und soziale Netzwerke als Lebensmittelpunkt.....	28
3.3.3 Veränderungen im Kaufentscheidungsprozess.....	29
3.3.4 Channel-Hopping / Cross-Channeling - Sequentielle Nutzung der Kanäle	31
3.3.5 Omni-Channeling - Parallele Nutzung der Kanäle	33
3.4 Veränderte Handelsstrukturen.....	36
3.5 Zwischenfazit.....	38
4 Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling.....	42
4.1 Stand der Literatur	42
4.1.1 No-Line Handel	42
4.1.2 Everywhere Commerce	44
4.1.3 Agile Commerce.....	45
4.1.4 Omni-Channel Retailing.....	46
4.1.5 IBM Omnichannel Maturity Index	47
4.1.6 Zwischenfazit.....	49
4.2 Entwicklung eines Omni-Channeling Modells für Multi-Channel-Systeme.....	50
4.2.1 Empirisches Untersuchungsdesign	50
4.2.2 Untersuchungsbereiche.....	53
4.2.3 Social Commerce.....	54

4.2.4 Local Commerce.....	58
4.2.5 Mobile Commerce	62
4.2.6 Zusammenführung der Ergebnisse und Zwischenfazit.....	67
4.2.7 Ergänzung um Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und dem Interview.....	69
4.2.8 Finales Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme	73
5 Schlussbetrachtung	76
5.1 Zusammenfassende Darstellung und Schlussfolgerungen	76
5.2 Ausblick	79
Literaturverzeichnis.....	A
Anhang	G
Eidesstattliche Erklärung.....	H

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2:	Akquisitorische und physische Distribution.....	7
Abbildung 3:	Funktionelle Abgrenzung von Logistiksystemen.....	9
Abbildung 4:	Kontaktprinzipien im Einzelhandel.....	11
Abbildung 5:	Integrationsanforderungen in Multi-Channel-Systemen	14
Abbildung 6:	Multi-Channel-Systeme des Groß- und Einzelhandels im Vergleich	16
Abbildung 7:	Integrationsbreite Single-, Multiple- und Multi-Channel.....	17
Abbildung 8:	Vorteilhaftigkeit des Absatzkanals Internets.....	19
Abbildung 9:	Gegenüberstellung und Gemeinsamkeiten von E-Business und M-Business	21
Abbildung 10:	Grundeigenschaften von mobilen Endgeräten	22
Abbildung 11:	Customer Experience und Entwicklung der Kanalnutzung	25
Abbildung 12:	Wandel im Kaufverhalten von Konsumenten	26
Abbildung 13:	Facebook-Nutzer weltweit - mobil und stationär	28
Abbildung 14:	Klassischer Kaufentscheidungsprozess.....	30
Abbildung 15:	Neuer Kaufentscheidungsprozess.....	31
Abbildung 16:	Beispiel für Channel-Hopping.....	32
Abbildung 17:	Gegenüberstellung von Multiple-Channel- und Multi-Channel durch aktives Cross-Channel-Management.....	33
Abbildung 18:	Omni-Channeling im Multi-Channel-System	34
Abbildung 19:	Einfluss der Online/Mobile-Kanäle auf die Veränderungen der Handelsstrukturen.....	37
Abbildung 20:	1. Forschungsfrage und Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	39
Abbildung 21:	Struktur- und Service-Enabler im Everywhere Commerce.....	44
Abbildung 22:	Agile Commerce Modell.....	46
Abbildung 23:	IBM Omnichannel Maturity Index Ranking 2013	48
Abbildung 24:	Der Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Arbeit.....	51
Abbildung 25:	Exemplarische Darstellung von Google Places.....	61
Abbildung 26:	Mobile Shops mit und ohne Responsive Design.....	63
Abbildung 27:	Screenshots der Smartphone App von Conrad.....	63
Abbildung 28:	Digitale Fußvermessung mit der App von Deichmann	65
Abbildung 29:	QR-Code-Retail von Deichmann an Haltestellen	66
Abbildung 30:	QR-Wand von Heinemann am Flughafen in Frankfurt am Main	67
Abbildung 31:	Finales Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Systematik der Distributionsfunktionen mit Beispielen für distributive Aktivitäten.....	6
Tabelle 2:	Merkmale der drei Metabetriebsformen	10
Tabelle 3:	Beispiele für Betriebstypen des stationären Handels	12
Tabelle 4:	Beispiele für Betriebstypen des ambulanten und halbstationären Handels	12
Tabelle 5:	Beispiele für Betriebstypen des Versandhandels	13
Tabelle 6:	Ausgewählte Handelsunternehmen für das Benchmarking	52
Tabelle 7:	Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit.....	53
Tabelle 8:	Gestaltungsmöglichkeiten des Social Commerce	55
Tabelle 9:	Gestaltungsmöglichkeiten des Local Commerce	59
Tabelle 10:	Merkmale im Bereich M-Commerce der untersuchten Händler	62
Tabelle 11:	Funktionen der Smartphone-Applikation der untersuchten Handelsunternehmen.....	64
Tabelle 12:	Erhobene Gestaltungsmöglichkeiten der SoLoMo-Vernetzung vor dem Hintergrund des Omni-Channeling.....	68

Abkürzungsverzeichnis

App	Applikation
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DTW	Data-Warehouse
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
ERP	Enterprise Resource Planning
F-Commerce	Facebook Commerce
GPS	Global Positioning System
LBS	Location-Based-Services
M-Business	Mobile Business
M-Commerce	Mobile Commerce
M-Payment	Mobile Payment
NFC	Near Field Communication
PIM	Produktinformationsmanagement
PoI	Point of Interest
PoS	Point of Sale
QR	Quick-Response
SoLoMo	Social-Local-Mobile

1 Einleitung

1.1 Hintergründe und Problemstellung

In der heutigen Gesellschaft nehmen Informations- und Kommunikationstechnologien einen immer größer werdenden Einfluss auf viele Bereiche des täglichen Lebens. Für diese Entwicklung ist u.a. auch die Verbreitung von mobilen Endgeräten wie beispielsweise das Smartphone verantwortlich zu machen (vgl. Bruce 2011, S.50ff.). So besitzen mittlerweile etwa 46,3 Prozent der Einwohner¹ in Deutschland ein Smartphone (vgl. Statista 2013, o.S.), welches, wie das klassische Mobiltelefon auch, den Besitzer im Alltag begleitet. Mit dem Smartphone erhalten die Nutzer auch Zugriff auf das mobile Internet und damit den unbegrenzten Zugang zu Informationen, unabhängig von Ort und Zeitpunkt – so ist zu sagen, dass hierdurch eine Demokratisierung des mobilen Internets bewirkt wurde.

Auch der Handel hat schon früh das Potential des Internets als Vertriebs- und Kommunikationskanal für sich entdeckt, wodurch sich in den vergangenen Jahren innovative Geschäftsmodelle und ein sehr dynamisches Wettbewerbsumfeld gebildet haben. Aufgrund dieser Entwicklungen ist der Online-Kanal aus dem Handel nicht mehr wegzudenken. Denn aus Konsumentensicht ergeben sich durch die ubiquitäre Verfügbarkeit des Internets neue und attraktive Möglichkeiten der Kommunikation, Informationsbeschaffung und – besonders wichtig für den Handel – des Einkaufs, gleichzeitig bei einer schnelleren und effizienteren Transaktionsabwicklung.

Der sich dadurch ergebende Wandel wird besonders durch das multioptionale Verhalten des Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess deutlich. Denn der Online-Kanal dient dem Konsumenten immer häufiger als Quelle für Produktinformationen und Preisvergleiche, um sich so auf die stationären Käufe vorzubereiten (Bruce 2011, S.50 ff.; Heinemann 2011, S.16). Diese Entwicklungen stellen jedoch zugleich auch den Handel vor neue Herausforderungen, da nun eine noch nie dagewesene Transparenz im Handel herrscht, die den Preisdruck auf die klassischen Betriebsformen deutlich erhöht und sich auch direkt auf die Betriebsformenanteile im Handel auswirkt (vgl. Heinemann 2013, S.2). So kaufen immer mehr Konsumenten ihre Produkte und Dienstleistungen online statt offline, mit der Folge, dass der Online-Handel hohe Umsatzgewinne zu verzeichnen hat, während der Umsatz im stationären Handel rückläufig ist (vgl. eWeb Research Center 2013, o.S.).

Der Handel reagiert mit Multi-Channel-Strategien auf diese Entwicklung, um das divergierende Verhalten der Kunden ein Stück weit abzufedern (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.17). Im Zuge der digitalen Revolution werden somit auch die stationären Geschäftsstellen in die digitale Wertschöpfungskette integriert werden müssen, sodass eine Trennung von Online- und Offline-Kanälen in Zukunft weder möglich noch sinnvoll sein wird (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.2). Denn durch mobile Endgeräte hat der Kunde die Möglichkeit auch im stationären Ladengeschäft kanalübergreifend Preise und Produkte zu vergleichen und sich letztendlich vor Ort für das attraktivere Angebot zu entscheiden, wodurch der Einkaufsprozess an dieser Stelle nachhaltig beeinflusst wird. So ist eine neue

¹ Einwohner ab einem Alter von 13 Jahren

Form der Vertriebskanalnutzung seitens der Kunden zu erkennen – das sogenannte Omni-Channeling (vgl. Heinemann 2013, S.9).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein Handlungsbedarf für die Handelsunternehmen, um mit diesen neuen Gegebenheiten im Rahmen von Multi-Channel-Systemen umzugehen. So macht eine kanalübergreifende Koordination von Prozessen, Sortimenten, Preisen, Dienstleitungen etc. ein Cross-Channel-Management erforderlich (vgl. Heinemann 2011). Hinzukommt, dass sich durch den technologischen Fortschritt, das veränderte Kundenverhalten und die sich dadurch neu ausgerichteten Handelsstrukturen ein neues Handlungsfeld ergibt, um eine entsprechende Anpassung des Kanalsystems an die neuen Kaufverhaltensmuster der jeweiligen Kundengruppen durchzuführen, womit das Omni-Channel-Management in Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels in den Fokus der vorliegenden Arbeit rückt.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich zum Ziel Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling zu erforschen. Hierzu sollen einleitend zunächst die mit diesem Thema zusammenhängenden grundlegenden theoretischen Begriffe und Konzepte abgeleitet werden, um eine solide Basis für das Verständnis der folgenden Abschnitte zu schaffen.

Ausgehend vom Thema Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels sollen zwei inhaltlich aufeinander aufbauende Forschungsfragen beantwortet werden. Wie einleitend beschrieben wurde, befindet sich der Handel in einem sehr dynamischen Umfeld, welcher geprägt ist von technologischem Fortschritt, verändertem Kundenverhalten und veränderten Handelsstrukturen. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende erste Forschungsfrage:

1. *„Von welchen Änderungen sind Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels aktuell hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen?“*

Aufbauend auf diese Forschungsfrage steht im weiteren Verlauf das Omni-Channeling aus der Perspektive von Multi-Channel-Systemen des Einzelhandels im Fokus. Daraus lässt sich Forschungsfrage formulieren, deren Beantwortung in einem Omni-Channeling-Modell für Multi-Channel-Systeme münden soll:

2. *„Was ist unter Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling zu verstehen?“*

Beide Forschungsfragen sollen exemplarisch für den deutschen Einzelhandel beantwortet werden.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, wurde zur Beantwortung dieser Forschungsfragen die Arbeit in fünf Hauptabschnitte gegliedert.

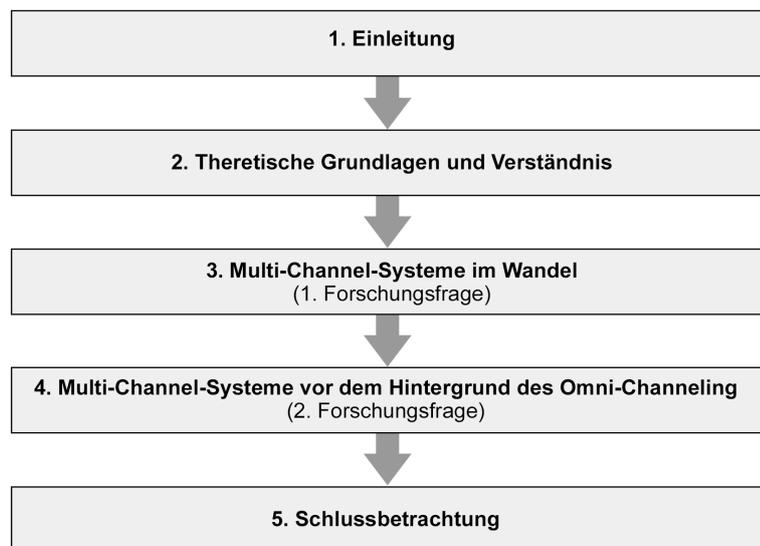


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Der Einleitung folgen in *Abschnitt 2* die theoretischen Grundlagen, die zum richtigen Verständnis dieser Arbeit erforderlich sind. Dies umfasst die Definition des Handelsbegriffs, eine Einleitung in das Themengebiet der Distributionspolitik und eine Übersicht über verschiedene Betriebstypen und die damit verbundenen Kontaktprinzipien des Handels, welche für das Verständnis des Multi-Channel-Handels von großer Bedeutung sind.

Abschnitt 3 bezieht sich auf die erste Forschungsfrage: „Von welchen Änderungen ist der Einzelhandel aktuell hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen?“. Dazu wird zunächst das Forschungsobjekt, das Multi-Channel-System, genauer spezifiziert. Im Anschluss wird der Fokus nacheinander auf die drei in der Forschungsfrage eingegrenzten Untersuchungsbereiche des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen gesetzt und der Wirkungszusammenhang zwischen diesen drei Bereichen untersucht. Im Rahmen der Analyse des Kundenverhaltens wird auch der Begriff „Omni-Channeling“ konkretisiert. Im Anschluss werden die bisherigen Erkenntnisse kurz zusammengefasst und in einem Zwischenfazit kritisch gewürdigt, womit der dritte Abschnitt abgeschlossen wird.

Abschnitt 4 bezieht sich auf die zweite Forschungsfrage: „Was ist unter Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling zu verstehen?“. In diesem Abschnitt werden zunächst unterschiedliche Vorschläge aus der praktischen und wissenschaftlichen Literatur zu vollintegrierten Multi-Channel-Systemen im Omni-Channeling-Kontext abgeleitet. Anschließend werden im Rahmen eines funktionalen Benchmarking die Gestaltungsmöglichkeiten solcher Systeme bei ausgewählten Multi-Channel-Händlern erhoben. Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und dem Benchmarking dienen dabei als Grundlage für das entwickelte Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels.

In *Abschnitt 5* werden die Ergebnisse der Arbeit kurz zusammengefasst. Eine Schlussfolgerung mit weitergehenden Überlegungen des Autors und ein anschließender Ausblick schließen den letzten Abschnitt und damit die Arbeit ab.

1.3 Methodologie

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine multimethodisch-empirische Untersuchung nach dem induktiven Forschungsansatz durchgeführt. Dies bedeutet, dass zunächst Daten gesammelt und ausgewertet werden, um im Anschluss, aufbauend auf diese Erhebung und die daraus resultierenden Ergebnisse, eine Theorie aufzustellen (vgl. Saunders et al. 2003, S.88). TROCHIM (2006, o.S.) nennt dies "bottom up approach", wobei man von einer speziellen Beobachtung kommend (hier umgesetzte Omni-Channel-Konzepte im deutschen Einzelhandel), versucht, Regelmäßigkeiten zu entdecken, um dann eine These aufzustellen (hier das Omni-Channeling-Modell für Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels).

Die Entwicklung des Modells fußt dabei sowohl auf eine Primär-, als auch auf eine Sekundärerhebung, wobei ein Mix an qualitativen Datenerhebungsmethoden zum Einsatz gekommen ist. Eine fundierte Recherche der einschlägigen Literatur bildet dabei die Grundlage für den theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit. Hierfür wurde praktische und wissenschaftliche Literatur herangezogen, die durch eine systematische Recherche in elektronischen Datenbanken und wissenschaftlichen Suchmaschinen (ScienceDirect, ECONBIZ, wiso-net, ebscohost, amadeus, SuUB, Google Scholar etc.) identifiziert wurde. Aufgrund der Aktualität und Praxisrelevanz des Themas wurde auch in einschlägigen praxisorientierten Zeitschriften, Blogs, redaktionellen Artikeln und Websites von großen Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatungen (Forrester, Accenture, hmmh multimediahaus AG, Mücke, Sturm & Company, IBM etc.) recherchiert.

Im Anschluss daran wurde in kleinem Maßstab Feldforschung betrieben, wobei ein offenes Leitfadeninterview und eine Beobachtung von ausgewählten Handelsunternehmen durchgeführt wurde (siehe dazu Abschnitt 4.2.1). Die Untersuchung wurde dabei in Kooperation mit der Agentur hmmh multimediahaus AG durchgeführt, welche primär im Bereich Digital Commerce & Brand Communication tätig ist und zu den Top E-Commerce Agenturen in Deutschland gehört (vgl. hmmh multimediahaus AG 2014). Kontaktpersonen sind Herr Gerd Güldenast, der den Bereich Consulting & Technology als Director im Unternehmen verantwortet, und Frau Eva Oetken, die als Beraterin in der gleichen Abteilung tätig ist. Durch die Kooperation mit der Agentur sollte der empirische Zugang erleichtert werden. Außerdem galt es im Rahmen eines Leitfadeninterviews (siehe Anhang G) und einer offenen Diskussion die Erfahrungen beider Berater mit in die Entwicklung des Modells einfließen zu lassen. So fand die Auswahl der untersuchenden Handelsunternehmen ebenfalls in Rücksprache mit Herrn Güldenast statt, der diese bereits im Rahmen von einigen Aufträgen betreut hat und daher auf einen großen Erfahrungsschatz zurückblicken kann.

2 Theoretische Grundlagen und Verständnis

Dieser Abschnitt dient der Aufbereitung und Festlegung der Grundbegriffe, die zum Verständnis dieser Arbeit erforderlich sind. Es werden notwendige Definitionen zum Einzelhandel und dessen Distributionspolitik erarbeitet, um im weiteren Verlauf die damit verbundenen Funktionen näher zu erläutern.

2.1 Handel und Handelsunternehmen

In der arbeitsteiligen Wirtschaft ergeben sich dadurch Spannungen, dass andere Betriebe als die Verwender die Güter erstellen. Der Handel hat dabei die Aufgabe an diesem Punkt einen Ausgleich der räumlichen, zeitlichen, qualitativen und quantitativen Spannungen zwischen der Produktion und Konsumtion zu schaffen. Dabei ist jeder Austausch von Gütern und Dienstleistungen als Handel zu verstehen, unabhängig davon, welche Betriebe ihn durchführen (vgl. o.V. 2006, S.29).

Beim Handel kann im Allgemeinen zwischen dem funktionalem und dem institutionellem Handel differenziert werden (vgl. o.V. 2013, Stichwort Handel). Funktionaler Handel liegt vor, „wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen“ (o.V. 2006, S.27). Dies trifft auf Unternehmen zu, die den Handel als Neben- oder Zusatzleistung erbringen, wie z.B. der Verkauf von Getränken beim Bäcker. Der Handel im institutionellen Sinne (Handelsunternehmen) bezeichnet hingegen „jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen zuzurechnen ist“ (o.V. 2006, S.27). Dies ist dann der Fall, wenn die Wertschöpfung aus der reinen Handelstätigkeit größer ist als aus den Nebentätigkeiten. Darüber hinaus kann im Allgemeinen zwischen dem Groß- und Einzelhandel differenziert werden, wobei die ausschließliche Ausrichtung auf den gewerblichen bzw. privaten Bedarf ausschlaggebend ist.

Einzelhandelsunternehmen üben somit lediglich handelsübliche Be- und Verarbeitungsprozesse wie Sortieren, Mischen, Verpacken, Reparieren, Ändern etc. aus und bieten darüber hinaus Dienstleistungen wie Lagern, Präsentieren, Beraten, Transportieren, Finanzieren etc. an, die das Warenangebot verkaufsfähig für den Letztverbraucher machen (vgl. o.V. 2013, Stichwort Einzelhandelsunternehmung).

In der vorliegenden Arbeit wird ausschließlich der institutionelle Einzelhandel betrachtet, welcher im Folgenden als Handelsunternehmen bezeichnet wird.

2.2 Distributionspolitik von Handelsunternehmen

Wie im vorigen Abschnitt erläutert, hat der Handel die Funktion Spannungen zwischen der Produktion und Konsumtion auszugleichen. Diese Handelsfunktionen übernehmen alle an der Distribution der Handelsgüter mitwirkenden Marktteilnehmer (vgl. o.V. 2006, S.29), womit der Handel Teil der Distribution ist. In diesem Zusammenhang soll in diesem Abschnitt der Begriff der Distribution präzisiert werden. Vor diesem Hintergrund sollen die Begriffe der Distributionspolitik und -logistik des Einzelhandels aufbereitet und festgelegt werden.

2.2.1 Der Begriff der Distribution

Unter Distribution (im Sinne von funktionalem Handel) wird die Gesamtheit der absatzwirtschaftlichen Aktivitäten aller an der Überführung von Wirtschaftsgütern zwischen den Produzenten und Händlern bis hin zum Letztabnehmer Beteiligten verstanden (vgl. Ahlert 1996, S.8; o.V. 2013, Stichwort Distribution).

Die Art und Weise der Überführung der Wirtschaftsgüter zwischen den beteiligten Akteuren (Distributionssubjekte) von der Produktion zur Konsumtion, kann als dessen Distributionsweg bezeichnet werden (vgl. Ahlert 1996, S.11; siehe dazu Abschnitt 2.2.2). Entlang dieses Distributionsweges, welcher i.d.R. mehrstufige Prozessbeziehungen umfasst, kann zwischen Realgüter-, Nominalgüter- und Informationsströmen differenziert werden, deren Erfüllung durch die sogenannten Distributionsfunktionen bewirkt werden (siehe Tabelle 1). Diese Ströme werden auch Marketing-Flows bezeichnet und sind bidirektional zwischen sämtlichen beteiligten Akteuren (Anbietern und Nachfragern) gerichtet. In der vorliegenden Arbeit sind dies die Einzelhändler und die Konsumenten.

Prozess- bezeichnung	Dimensionen			
	Raum	Zeit	Quantität	Qualität
Realgüter- strom	Transposition und Transformation der Handelsgüter zwischen Anbieter und Nachfrager			
	Bewegen von Ort zu Ort durch den Raum	Vorratshalten durch die Zeit	Sammeln, Aufteilen, Umpacken, Kommissionieren	Aussortieren, Manipulieren, Markieren, Sortimentieren, Ergänzen durch Zusatzleistungen
Nominalgüter- strom	Transposition und Transformation der Zahlungsmittel vom Anbieter zum Nachfrager			
	Übermitteln der Zahlungsmittel von Ort zu Ort	Vorfinanzieren des Herstellers, Kreditieren der Verbraucher	Sammeln, Aufteilen der Zahlungsbeträge	Umwandeln der Zahlungsmittel und der Sicherungsformen
Informations- strom	Transposition und Transformation der Informationen zwischen Anbieter und Nachfrager			
	Übermitteln von Informationen von Ort zu Ort	Speichern, Vordisponieren	Sammeln von Informationen, Aufteilen von Kommunikationsmitteln	Verdichten, Kommentieren, Interpretieren, Ergänzen, Prognostizieren

Tabelle 1: Systematik der Distributionsfunktionen mit Beispielen für distributive Aktivitäten
Quelle: Ahlert 1996, S.12

Die Distributionsfunktionen haben die Aufgabe, die Spannungen in räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Dimension zwischen der Produktion und Konsumtion zu lösen, um ein Zustandekommen des Güterumsatzes zu ermöglichen.

2.2.2 Der Begriff des Distributionskanals

Der Begriff des Distributionskanals (auch Distributionsweg, Absatzkanal/-weg oder Vertriebskanal/-weg vgl. Pfohl 2010, S.208; o.V. 2006, S.185 f.; Meffert et al. 2008, S.262; o.V. 2013, Stichwort Absatzkanal) gehört zu den besonders umstrittenen Begriffen in der einschlägigen Literatur (vgl. Ahlert 1996, S.26). Die vorliegende Arbeit folgt der Auffassung, dass der Distributionskanal alle rechtlichen, ökonomischen und kommunikativsozialen Beziehungen aller am Distributionsprozess beteiligten Personen und Institutionen umfasst (vgl. Meffert et al. 2008, S.562), die bezüglich des Gutes Verkaufsfunktionen übernehmen

(vgl. Ahlert 1996, S.27). Bleibt das Gut in seinen physischen Eigenschaften unverändert, so ist auch die Rede von Handelskette (vgl. o.V. 2006, S.185 f.).

Der Distributionskanal reicht dabei bis in den Verfügungsbereich des Verwenders und dient dabei der Absatzvermittlung durch die Raum-/Zeitüberbrückung bis zur Konsumtion sowie dem Auffinden von potentiellen Verwendern (vgl. o.V. 2006, S.185 f.). Der Kanal kann sich dabei auf das Verständnis als physischer Absatzkanal sowie als Service- und Informationskanal beziehen, darf dabei aber nicht nur auf Kommunikation oder andere Marketing-Flows wie zum Beispiel Geld- und Informationsströme begrenzt sein (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.17 f.). Zwischen den Endpunkten eines Distributionskanals können mehrere Zwischenstufen in Form von Distributionsorganen und Distributionsmittlern zwischengeschaltet sein.

Die Gestaltung des Distributionskanals hinsichtlich der Anzahl und Art der zwischengeschalteten Stufen, erfolgt im Rahmen der akquisitorischen Distribution der Distributionspolitik (siehe Abschnitt 2.2.4). Dieser Aufgabe muss besondere Beachtung geschenkt werden, denn als Instrument der Marketingpolitik nimmt diese eine Sonderstellung ein, da diese alle anderen Instrumente stark determiniert (vgl. Pfohl 2010, S.208).

2.2.3 Der Begriff der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik obliegt aus einzelbetrieblicher Sicht die Aufgabe, die Vorgänge der Distribution von materiellen und / oder immateriellen Leistungen von der Produktion zur Konsumtion unter jeweils bestimmten Zielsetzungen nachhaltig zu beeinflussen (vgl. Ahlert 1996, S.8 ff., Meffert et al. 2008, S.562). Aus entscheidungsorientierter Sicht umfasst die Distributionspolitik die Setzung der Distributionsziele, die Analyse der Entstehung des Nachfragebedarfs, die Ableitung von Strategien im Absatzkanal und im logistischen System sowie die Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen zur zielkonformen, strategiegeleiteten Gestaltung der Distributionsprozesse (vgl. Ahlert 1996, S.8; Meffert et al. 2008, S.562). Die Distributionspolitik ist somit ein grundlegendes Managementinstrument und bestimmt zusammen mit der Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Preispolitik und den Lieferkonditionen den Marketing-Mix (vgl. Koether 2013, S.16).

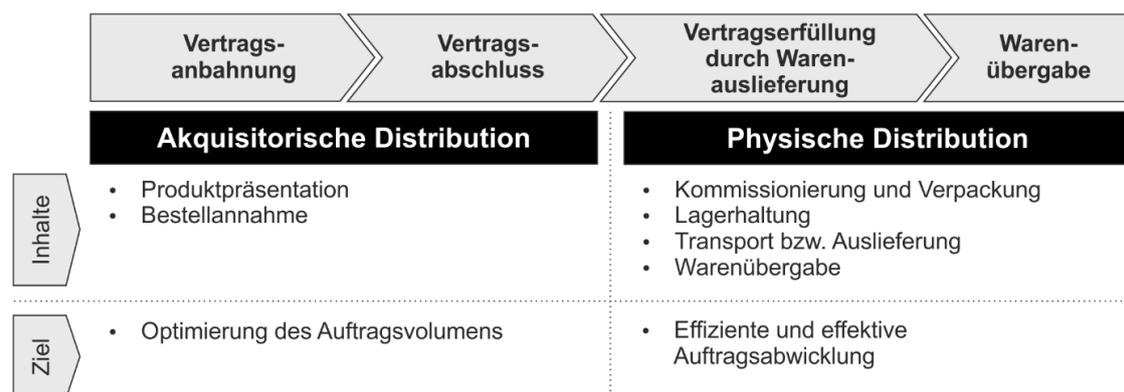


Abbildung 2: Akquisitorische und physische Distribution
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtz 2012, S.136

Dabei kann die Distributionspolitik in zwei Aktionsbereiche mit einer physische und einer akquisitorischen Komponente untergliedert werden (vgl. Nieschlag et al. 2002, S.883; Ahlert

1996, S.22 ff.). Allerdings sind beide Aktionsbereiche dabei nicht völlig getrennt voneinander zu betrachten, da, wie in Abbildung 2 dargestellt, neben einer physischen in der Regel immer auch eine akquisitorische Wirkung einhergeht (vgl. Nieschlag et al. 2002, S.883).

In den folgenden zwei Abschnitten werden die beiden Aktionsbereiche der Distributionspolitik genauer dargestellt.

2.2.4 Akquisitorische Distribution

Die akquisitorische Distribution bezeichnet die akquisitorische Komponente der Distributionspolitik, in der die vertragliche Grundlage des Vertriebs geschaffen wird. Ihr obliegt die Aufgabe der Gestaltung der Warenverkaufsprozesse mit dem Ziel der Anbahnung des Kontaktes zum Kunden sowie dessen Bindung an das Unternehmen (vgl. Nieschlag et al. 2002, S.883). Grundsatzentscheidungen über die Abfolge von Kaufabschlüssen auf dem Weg der Absatzgüter über mögliche Absatzmittlerstufen bis hin zum Endabnehmer werden nach Maßgabe der Distributionsziele hier im Rahmen der Distributionskanalpolitik gestaltet (vgl. Ahlert 1996, S.28; Nieschlag et al. 2002, S.884).

Die akquisitorische Distribution ist darauf gerichtet, über die Verkaufsstellen Beziehungen zu den Marktteilnehmern (Endabnehmer) herzustellen, um Einkaufs- und Verkaufsabschlüsse vorzubereiten und zu erreichen, was rechtstechnisch in Form des Abschlusses von Kaufverträgen erfolgt (vgl. Peters et al. 2005, S.151 f.; o.V. 2006, S.182). Dies wird insbesondere durch den Einsatz von Werbung und Verkaufsförderung bewirkt.

So stehen in der akquisitorischen Distribution zusammenfassend ökonomische, rechtliche und informatorische Aspekte im Vordergrund (vgl. Sander 2004, S.647 f.), wobei als die wesentlichen Entscheidungsbereiche die Gestaltung des Vertriebssystems und der Verkaufsaktivitäten zu nennen sind (vgl. Ahlert 1996, S.22).

Die durch die akquisitorische Distribution erzielten Aufträge werden schließlich durch die physische Distribution abgewickelt, die im Folgenden beschrieben wird.

2.2.5 Physische Distribution und Distributionslogistik

Die Distributionslogistik (auch Marketinglogistik oder Absatzlogistik genannt (vgl. o.V. 2013, Stichwort Marketinglogistik)) stellt die physische Komponente der Distributionspolitik dar, die die operative Abwicklung beinhaltet. In einem Logistiksystem, bestehend aus Distributions-, Beschaffungs-, Produktions- und Entsorgungslogistik, ist sie über die Beschaffungslogistik des Kunden direkt mit dem Markt verbunden. Die Verfügbarkeit und Verteilung von Fertigfabrikaten und Handelswaren stehen hierbei im Mittelpunkt der Distributionslogistik (vgl. Koether 2013, S.17).

Während der Begriff der physischen Distribution den gesamten physischen Weg der verkaufsfähigen Ware vom Hersteller bis zum Konsumenten umfasst, beschreibt die Distributionslogistik lediglich „diejenigen logistischen Aktivitäten, die das einzelne Systemelement (in dieser Arbeit das Handelsunternehmen), einschließlich der von ihm beauftragten Distributionshelfer selbst entfaltet bzw. die es »unter Kontrolle« hat“ (Ahlert 1996, S.23 f.). Der Begriff der Marketinglogistik ist in der aktuellen Fachliteratur sinngleich mit dem Begriff der physischen Distribution und ist daher ebenfalls vom heutigen Begriff der Distributionslogistik abzugrenzen ist (vgl. Pfohl 2010, S.17).

Nach PFOHL kann die Distributionslogistik, wie in Abbildung 3 dargestellt, als Logistiksystem, bestehend aus fünf verrichtungsspezifischen Subsystemen beschrieben werden, die die logistischen Aufgabenbereiche erfüllen (vgl. Pfohl 2010, S.18). Dazu gehören die Subsysteme der Auftragsabwicklung, der Lagerhaltung, des Lagerhauses, des Transports und der Verpackung, in denen die entsprechenden Entscheidungstatbestände zusammengefasst werden. Dabei sollen die Pfeile, die die logistischen Teilsysteme miteinander verbinden, die Interdependenzen in Form von Güter- bzw. Informationsströmen deutlich machen.

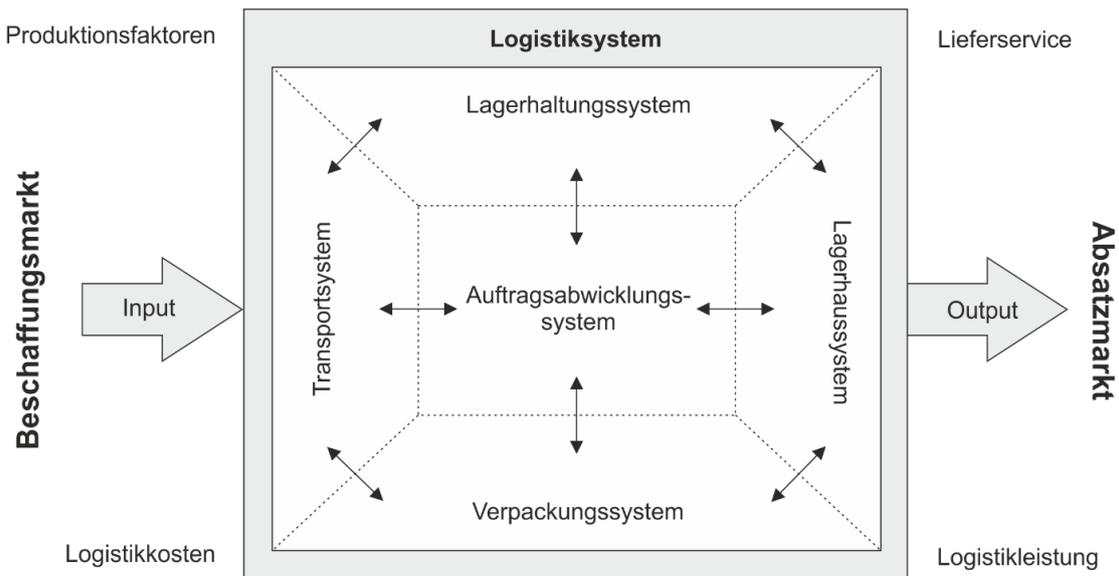


Abbildung 3: Funktionelle Abgrenzung von Logistiksystemen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pfohl 2010, S.20

Diese Subsysteme stellen die vier Handlungsfelder der Distributionslogistik dar, mit denen sich das Management mit dem Ziel der Raum- und Zeitüberbrückung der Waren auseinandersetzen muss (vgl. Wirtz 2008, S.256; Kotler et al. 2007, S.940 f.; Zentes/Schramm-Klein 2007, S.460).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff der Distributionslogistik aus der Perspektive eines Handelsunternehmens betrachtet. So besteht der Güterfluss aus Handelswaren und geht über die Lager an die Konsumenten im Absatzmarkt. Dabei ist der Output des Distributionslogistiksystems das richtige Gut, im richtigen Zustand, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen (vgl. Pfohl 2010, S.18).

Die Distributionslogistik hat als Instrument der Marketingpolitik für Handelsunternehmen einen so hohen Stellenwert, da sie am Markt durch das Anbieten des entsprechenden Lieferservice notwendige Präferenzen für ihre Güter erzeugen können (vgl. Pfohl 2008, S.199). Dabei wird lediglich der Lieferservice vom Kunden als Output des Distributionslogistiksystems wahrgenommen und kann eine Präferenz im Rahmen der Logistik generieren (vgl. Pfohl 2008, S.199). Der Input des Logistiksystems und die darin ablaufenden Prozesse hingegen sind für den Kunden unsichtbar und können daher keine Präferenz erzeugen.

2.3 Betriebstypen des Einzelhandels

Aufgrund der großen Diversität in den Ausprägungen von Handelsbetrieben, werden im Handel mit dem Begriff des Betriebstyps² Handelsbetriebe hinsichtlich ihrer Merkmalsausprägungen gruppiert, die sie über einen längeren Zeitraum beibehalten. Dabei wird insbesondere auf Merkmale zurückgegriffen, die das Erscheinungsbild des Handelsbetriebs beim Kunden prägen (vgl. o.V. 2006, S.22). Dies sind vor allem Merkmale, die sich durch die vom Handelsbetrieb eingesetzten absatzpolitischen Instrumente definieren, insbesondere durch Sortiment, Preisniveau, Bedienungsform, Fläche und Standort (vgl. o.V. 2006, S.43).

Aber auch auf der Ebene der Betriebstypen ist das Spektrum der gruppierten Handelsbetriebe sehr breit. In der Literatur wird im allgemeinen eine Differenzierung nach BERKOVEN (1995) in den stationären, ambulanten und Versandhandel vorgenommen (siehe Tabelle 2). Die Typen in dieser Unterstufe der Betriebstypen können auch als Metabetriebstypen bezeichnet werden (vgl. Dach 2002, S.11).

Differenzierendes Kriterium	Marktbearbeitungssystem: Metabetriebsformen		
	Stationärer Handel	Ambulanter Handel	Versandhandel
Flexibilität des Standortes	Fester, unflexibler Standort	Flexibler Standort, permanent wechselnd	Fester, überwiegend unflexibler Standort
Einflussnahme des Standortes auf Einkaufsstättenwahl / Nachfragerverhalten	Meist von zentraler Bedeutung für eine Einflussnahme	Kann von zentraler Bedeutung für eine Einflussnahme sein	Nicht von Bedeutung für eine Einflussnahme
Ort der Präsentation des Angebots	Am Standort des Anbieters	Standort des Anbieters und/oder des Nachfragers	Überwiegend mediales Angebot
Angebotsart	Reales Angebot, über persönliche Bedienung und Selbstbedienung	Realer Angebot, über persönliche Betreuung und Selbstbedienung	Überwiegend mediales Angebot
Übergabe der Versorgungsobjekte	In der Regel sofort	In der Regel sofort	Systembedingte Zeitverzögerungen zwischen Bestellung und Auslieferung
Kontaktprinzip	Residenzprinzip	Domizil- / Treffprinzip	Distanzprinzip
Beispiel	Fachmarkt, Supermarkt, Kaufhaus, Kiosk	Rollender Verkaufswagen,	Online-Shop, Katalogversand

Tabelle 2: Merkmale der drei Metabetriebsformen

Quelle: vgl. Wengler 2007, S.62; Mattmüller et al. 2010, S.24

Ausschlaggebend bei der Unterteilung in die Metabetriebstypen sind insbesondere die Kontaktprinzipien, die sich jeweils einem dieser Betriebstypen zuordnen lassen. Die Kontaktprinzipien beschreiben dabei die Art und Weise, wie die Handelsbetriebe (Anbieter) und die Kunden (Verbraucher) in Beziehung zueinander treten (siehe Abbildung 4). Dabei wird zwischen dem Residenz-, Domizil-, Treff- und Distanzprinzip differenziert. Je nach

² In der Literatur ist in diesem Zusammenhang auch vom Begriff der Betriebsform die Rede, welche häufig mit dem Begriff des Betriebstyps gleichgesetzt wird. Jedoch gehen hier die Meinungen vieler Autoren auseinander. Weiteres dazu vgl. Purper (2007), S.8 f.; Nieschlag et al. (2002), S.900.

zugrunde liegendem Kontaktprinzip unterscheidet sich die Art der Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden (vgl. Heinemann 2011, S.20).

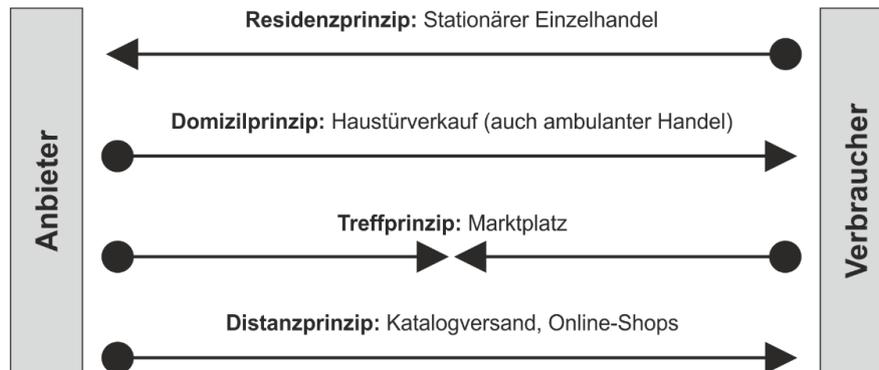


Abbildung 4: Kontaktprinzipien im Einzelhandel
Quelle: Eigene Darstellung nach Wegener 2004, S.200

Heinemann (2013, S.7), auf den in dieser Arbeit noch mehrmals Bezug genommen wird, differenziert bei den Kanälen zudem noch, aufgrund der Relevanz des Internets für den Handel, nach kommunikationstechnischen Kriterien in Offline-, Online- und Mobile-Welten. Dabei kann der gesamte stationäre Handel sowie der beispielsweise der Katalogversand eindeutig der Offline-Welt und alle Formen des Online-Shoppings der Online-Welt zugeordnet werden. Mit der Mobile-Welt können hingegen aufgrund der Standortunabhängigkeit sämtliche Metabetriebsformen Überschneidungen aufweisen.

Vor dem Hintergrund, dass in dieser Arbeit der Fokus auf Multi-Channel-Systemen des Einzelhandels liegt, werden Treff- und Domizilprinzip und somit der ambulante und halbstationäre Handel hier nicht gesondert betrachtet, da diese Handelsformen für das allgemein vorliegende Verständnis vom Multi-Channel-Handel irrelevant sind (vgl. Heinemann 2008, S.19).

In den nachfolgenden drei Abschnitten wird daher nur kurz auf die Metabetriebsformen der Differenzierung nach BEREKOVEN eingegangen. Anhand dieser Metabetriebsformen werden im Folgenden die ihnen zugrundeliegenden Kontaktprinzipien im institutionellen Einzelhandel beschrieben.

2.3.1 Stationärer Handel (Residenzprinzip)

Der stationäre Handel ist dem Residenzprinzip zuzuordnen. Das bedeutet, dass die Kunden auf eigene Initiative mit dem Anbieter in dessen örtlich fixiertem Verkaufsraum in Kontakt treten (vgl. Heinemann 2011, S.20; Wengler 2007, S.63). Da es sich um ein reales Angebot über persönliche Bedienung oder Selbstbedienung handelt, erfolgt die Übergabe und Bezahlung der Handelswaren in der Regel sofort. So hat der Handelsbetrieb durch eine entsprechende Präsentation der Handelswaren und das Anbieten von Zusatzleistungen vor Ort die Möglichkeit die Kunden in ihren Kaufentscheidungen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Auch die Lagequalität hat dabei maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Handelsbetriebs, da der Verkaufsraum kurzfristig örtlich nicht veränderbar ist (vgl. Mattmüller et al. 2010, S.19) und daher eine gründliche Planung des Standortes mit Berücksichtigung der Marktverhältnisse erforderlich ist. Damit ein Kaufvertrag zustande kommen kann, muss

allerdings der Handelsbetrieb zunächst dem Konsumenten die entsprechenden Anreize zur Distanzüberwindung setzen (vgl. Wengler 2007, S.63), da dies für den Kunden mit Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist.

Nachfolgend sind in Tabelle 3 einige Beispiele für die Betriebstypen des stationären Handels aufgelistet.

Stationärer Handel			
Ladengeschäfte			Restl. stationärer Handel
▪ Fachgeschäft	▪ Kaufhaus	▪ Discounter	▪ Tankstelle
▪ Spezialgeschäft	▪ Gemeinschaftswaren- haus	▪ Fachmarkt	▪ Kiosk
▪ Boutique	▪ Verbrauchermarkt	▪ Fabrikfiliale	▪ Automatenhandel
▪ Gemischtwaren- geschäft	▪ SB-Warenhaus	▪ Duty-Free-Shop	▪ Handel vom Lager
▪ Warenhaus	▪ Supermarkt	▪ Factory Outlet	

Tabelle 3: Beispiele für Betriebstypen des stationären Handels
Quelle: Berekoven 1995, S.28

2.3.2 Ambulanter und halbstationärer Handel (Domizil- & Treffprinzip)

Der ambulante und halbstationäre Handel hat mit dem stationären Handel das Vorhandensein einer physischen Einkaufsstätte gemein. Der Unterschied allerdings liegt darin, dass diese Einkaufsstätten nicht an einen Ort gebunden sind, sondern an unterschiedlichen Orten und zu festgelegten Zeiten betrieben werden. Dies kann sich sowohl nach dem Domizil- als auch nach dem Treffprinzip richten. Beim ambulanten Handel erfolgt der Kontakt nach dem Domizilprinzip, bei dem der Einzelhändler mit den Kunden an deren Standort in Kontakt tritt. Die Initiative kann hierbei sowohl vom Händler, als auch vom Kunden ausgehen (vgl. Wengler 2007, S.63). Der halbstationäre Handel hingegen richtet sich nach dem Treffprinzip, indem Anbieter und Kunde an einem dritten Ort auf beidseitige Initiative hin in Kontakt treten, welcher außerhalb von Domizil und Residenz liegt (vgl. Heinemann 2011, S.21).

In Tabelle 4 sind einige Beispiele für Betriebstypen des ambulanten und halbstationären Handels aufgelistet dargestellt.

Ambulanter und halbstationärer Handel		
▪ Straßenhandel	▪ Rollender Verkaufswagen	▪ Hauszustellung
▪ Markthandel	▪ Verkaufsschiff	▪ Direkt- und Strukturvertrieb
▪ Markthalle	▪ Hausierer Gewerbe	
▪ Wanderhandel	▪ Schausteller Gewerbe	

Tabelle 4: Beispiele für Betriebstypen des ambulanten und halbstationären Handels
Quelle: Berekoven 1995, S.28

2.3.3 Versandhandel (Distanzprinzip)

Der Versandhandel als dritter Metabetriebstyp unterscheidet sich insofern von den anderen beiden Metabetriebstypen, dass die Handelsbetriebe hier über keinen physischen Ort verfügen, an dem sie die Waren verkaufen. Somit existiert kein reales, sondern überwiegend ein mediales Angebot, welches durch Direktwerbemedien erfolgt.

Charakteristisch für den Versandhandel ist, dass der Kontakt nach dem Distanzprinzip hergestellt wird. Somit entfällt der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager völlig. Die dadurch bedingte räumliche Trennung zwischen den Parteien wird auf medialem Weg zur Erstellung des Kontakts überbrückt (vgl. Heinemann 2011, S.21). Systembedingt kommt es daher auch zu Zeitverzögerungen zwischen der Bestellung und dem Erhalt der Ware durch den Kunden. Die Übergabe der Waren an den Kunden erfolgt schließlich durch Versand oder Zustellung über eigene Zustelldienste (vgl. Madlberger 2004, S.43).

Da die Handelsbetriebe über keinen physischen Ort zur Durchführung der Transaktionen verfügen, hat der Ort der Einkaufsstätte keinen Einfluss auf das Nachfragerverhalten. Dies wirkt sich auch auf die Zahlungsform aus. So ist z.B. keine Barzahlung möglich, weswegen auf andere Zahlungsformen wie z.B. Nachnahme, Vorkasse oder auf Rechnung ausgewichen werden muss.

Einige Beispiele für Betriebstypen des Versandhandels sind in Tabelle 5 enthalten.

Versandhandel		
Electronic Commerce	Klassischer Versandhandel	Sonstige Formen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Online-Shopping ▪ Mobile-Commerce ▪ Cybermails 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universalversand ▪ Spezialversand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teleshopping ▪ Infomercials ▪ Telefonverkauf

Tabelle 5: Beispiele für Betriebstypen des Versandhandels
Quelle: Berekoven 1995, S.28

Aufgrund der Bedeutung des Domizilprinzips bzw. des Versandhandels für den Multi-Channel-Handel, wird in Abschnitt 3.2 im Detail auf den elektronischen und mobilen Handel, genauer auf die Online- und Mobile-Kanäle des Einzelhandels eingegangen.

3 Multi-Channel-Systeme im Wandel

Im vorigen Abschnitt wurden unterschiedliche Distributionskanäle des Einzelhandels aufgezeigt, über die die Waren an die Kunden vertrieben werden können. Jedoch setzen Unternehmen immer seltener auf die Single-Channel-Strategie, in der sie sich lediglich auf einen Kanal fokussieren, sondern zielen vielmehr darauf, mehrere Kanäle gleichzeitig für den Vertrieb ihrer Handelswaren zu kombinieren (vgl. Wirtz 2007, S.693).

Die Entwicklung vom Single-Channel-Vertrieb hin zu Multi-Channel-Systemen ist von vielen verschiedenen, sowohl internen als auch externen Faktoren getrieben, die die Handelsstrukturen maßgeblich beeinflussen. Zu erwähnen sind Faktoren wie das veränderte Kundenverhalten, das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz und vor allem die Einführung und Etablierung der Internettechnologie, wodurch der Multi-Channel-Handel an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Merx/Bachem 2003, S.2; Ergenzinger/Bamert 2011, S.15 f.).

Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Idee vom Multi-Channel-System nicht neu ist und dieses sich stets im Wandel befindet und weiterentwickelt. Disruptive Technologien, das veränderte Käuferverhalten und Veränderungen in den Handelsstrukturen sind die Treiber dieser Entwicklung, die in enger Beziehung zueinander stehen (vgl. Heinemann 2013, S.1 ff.). Deren Wirkungszusammenhang untereinander wird in Abbildung 5 graphisch dargestellt.

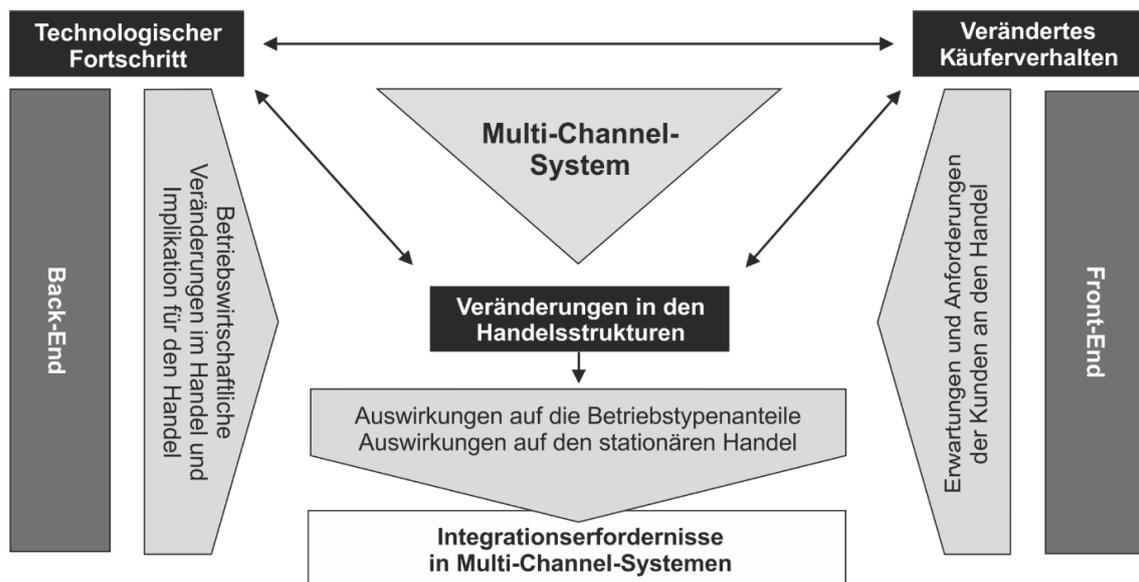


Abbildung 5: Integrationserfordernisse in Multi-Channel-Systemen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an eWeb Research Center 2012, o.S.

Denn die Kunden machen sich den technologischen Fortschritt im Rahmen des Kaufprozesses zu eigen, wodurch sich für den Handel ein völlig neues Käuferverhalten abzeichnet, was den Handel vor neue Kundenerwartungen und -anforderungen stellt. Auf der anderen Seite bietet der technologische Fortschritt auch dem Handel neue Möglichkeiten des Vertriebs, da so unterschiedlichste Kunden auf unterschiedlichsten Kanälen erreicht werden können. Denn immer mehr Konsumenten kaufen ihre Produkte und Dienstleistungen online statt offline, mit der Folge, dass der Online-Handel hohe Umsatzgewinne zu verzeichnen hat, während der Umsatz im stationären Handel rückläufig ist (vgl. eWeb Research Center 2013, o.S.). Diese

Entwicklungen stellen jedoch zugleich auch den Handel vor neue Herausforderungen, da nun eine noch nie dagewesenen Transparenz im Handel herrscht, die den Preisdruck auf die klassischen Betriebsformen deutlich erhöht und sich auch direkt auf die Betriebsformenanteile im Handel auswirkt (vgl. Heinemann 2013, S.2).

Vor diesem Hintergrund soll in diesem Abschnitt die erste Forschungsfrage beantwortet werden:

„Von welchen Änderungen ist der Einzelhandel aktuell hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen?“

Einleitend soll zunächst das Forschungsobjekt, das Multi-Channel-System des Einzelhandels, genauer spezifiziert und dessen Entwicklung kurz erläutert werden. Im Anschluss wird auf die unterschiedlichen Erscheinungsformen solcher Multi-Channel-Systeme und die damit einhergehenden Veränderungen in Technologie, Handel und im Kundenverhalten eingegangen, die eine tiefere Integration in Multi-Channel-Systemen erforderlich machen werden. Vor diesem Hintergrund wird am Ende des Abschnittes insbesondere auf die Eigenarten des Omni-Channeling eingegangen.

3.1 Verständnis von Multi-Channel-Systemen

Der Begriff des Multi-Channel-Systems (auch Multi-Channel-Handel, Multi-Channel-Retailing, Multi-Channel-Marketing, Mehrkanal-System oder Mehrkanal-Handel) bezeichnet ein Distributionssystem, welches über mehrere Distributionskanäle verfügt. Dies bedeutet, dass zur Distribution gleichzeitig unterschiedliche Kanäle und Absatzmittler zum Einsatz kommen oder diverse Kooperationen mit anderen Akteuren eingegangen werden, mit dem Ziel den Kunden auf verschiedenen Wegen zu erreichen (vgl. Moriarty/Moran 1991, S.98; Schögel 1997, S.22 f.). Dabei kann abhängig von der Bedeutung der Kanäle zwischen Lead- und Supportkanälen differenziert werden (vgl. Heinemann 2008, S.14).

Die hier aufgeführte Begriffsdefinition betrachtet das Multi-Channel-System im Einzelhandel, wobei im Gegensatz zum Multi-Channel-System des Großhandels keine weiteren Wirtschaftsstufen zwischen Anbieter und Nachfrager beachtet werden müssen, wie dies auch in Abbildung 6 dargestellt wird (vgl. Schröder 2005, S.3).

HEINEMANN grenzt den Begriff des modernen Multi-Channel-Systems von der traditionellen Begriffsdefinition ab und erweitert diesen um die Bedingung, dass mindestens ein Distributionskanal den stationären Handel und ein zweiter desselben Handelsunternehmens den Online-Handel repräsentieren muss (vgl. Heinemann 2008, S.15). SCHRÖDER hingegen lehnt diese Auffassung strikt ab, da ansonsten viele Erscheinungsformen von Multi-Channel-Systemen ausgegrenzt würden (vgl. Schröder 2005, S.3). Diese Arbeit richtet sich nach dem Begriffsverständnis von Heinemann, da der Online-Kanal im Einzelhandel eine bedeutende Rolle eingenommen hat.

Sämtliche Kanäle müssen Bestellung und damit Nachfrage zulassen, um so einen Kaufabschluss zu ermöglichen. Die Kanäle stellen somit rechtlich eine verbindliche Spezifizierung der Güterübertragung hinsichtlich Menge, Preis, Zahlungsbedingungen, Lieferung, Garantieleistungen etc. dar (vgl. Heinemann 2013, S.10).

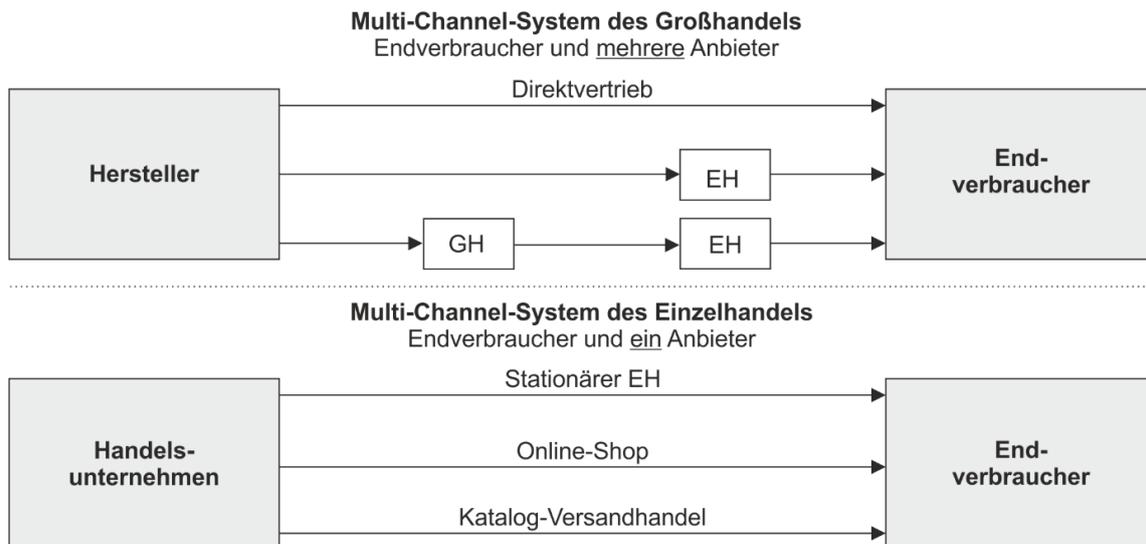


Abbildung 6: Multi-Channel-Systeme des Groß- und Einzelhandels im Vergleich
Quelle: Eigene Darstellung nach Schröder 2005, S.4

Aus Kundensicht bedeutet dies die Möglichkeit wahlweise eine Kombination von Absatzkanälen nutzen zu können, um Leistungen eines Anbieters auf unterschiedlichen Wegen nachzufragen. Dabei besteht für den Anbieter zumeist die Herausforderung darin, nicht nur einzelne Absatzkanäle auszuwählen, zu gestalten und zu steuern, sondern die Gesamtheit der Kanäle wirksam voneinander abzugrenzen und zu koordinieren (vgl. Schögel 1997, S.23). So spricht SCHÖGEL dabei von einer autarken Verteilung der Aufgaben innerhalb des Multi-Channel-Systems (vgl. Schögel 1997, S.141 f.).

Damit diese interdependente Aufgabenteilung überhaupt gelingen kann und die einzelnen Absatzkanäle die Distributionsaufgaben als Gesamtsystem betrachten können, ist es für ein erfolgreiches Multi-Channel-System von grundlegender Bedeutung, neben der unternehmensstrategischen Orientierung zugleich auch eine Integration der Distributionskanäle vorzunehmen, mit dem Ziel ein umfassendes integriertes Multi-Channel-System aufzubauen (vgl. Schmidt et al. 2003, S.9 f.; Schögel 1997, S.141 f.). Dazu gehört insbesondere, dass kanalübergreifende Kundeninformationen sowie eine Verknüpfung der Warenwirtschaftssysteme zwischen den Kanälen gegeben ist, um auf die spezifischen Wünsche des Kunden eingehen zu können (vgl. Ahlert et al. 2003, S.13).

Der Aspekt der Kanalintegration ist dabei elementar. So ist das Multiple-Channel-System vom vorliegenden Verständnis eines Multi-Channel-Systems abzugrenzen (siehe Abbildung 7). Im Multiple-Channel-System werden zwar mehrere Distributionskanäle parallel eingesetzt, jedoch ist eine integrative Verknüpfung dieser nur teilweise bis gar nicht gegeben, womit diese eher unkoordiniert nebeneinander eingesetzt werden (vgl. Ahlert et al. 2003, S.11 f.). Dies kann sich zum Beispiel durch kanalübergreifende Asymmetrien hinsichtlich der Produktpalette, Preispolitik, Lagerbestände und des Kundenservices deutlich machen.

So liegt die Aufgabe des Cross-Channel-Managements darin, eine integrative Verknüpfung der Kanäle zu erreichen, um für die Kunden kanalübergreifende Prozesse - sogenanntes Cross-Channeling - und somit eine synergetische Konzeption der individuellen Kanäle überhaupt erst zu ermöglichen (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2013, S.471).

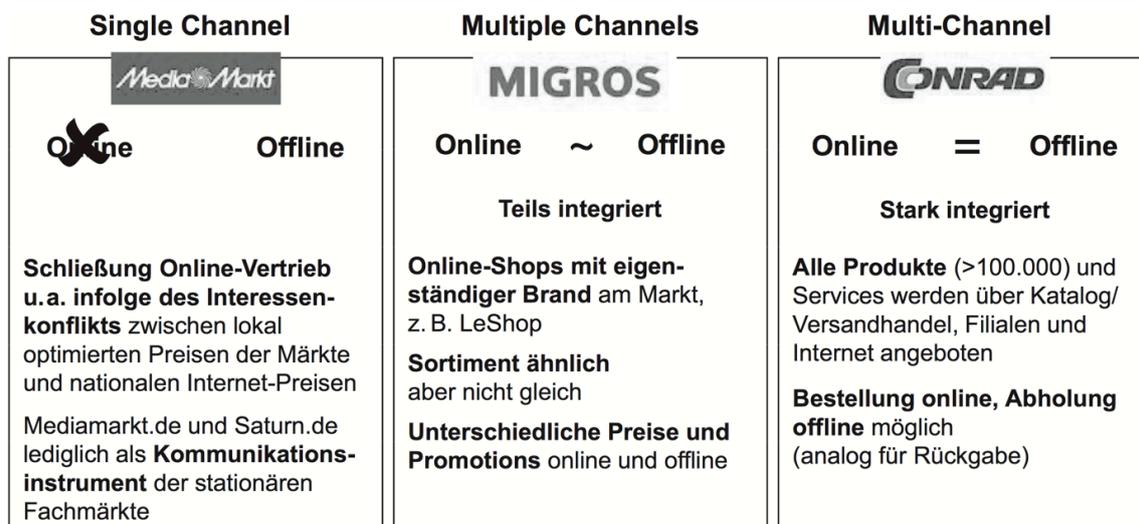


Abbildung 7: Integrationsbreite Single-, Multiple- und Multi-Channel
 Quelle: Warschun/Stratmann 2008, S.7

Bei der Konfiguration geht es primär nicht darum möglichst viele Kanäle in einem System zu binden, sondern durch eine genaue Selektion eine ideal abgestimmte Kombination der Vertriebskanäle zu finden und in das vorhandene Vertriebsgefüge zu integrieren (vgl. Kracklauer et al. 2004, S.134 ff.). Dabei gilt es eine Konfiguration zu finden, mit der ein langfristiges Zusammenspiel im Rahmen des Multi-Channel-Systems möglich ist (vgl. Schögel et al. 2004, S.13).

Auf diese Weise erfolgt die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Informationsflüssen über die übergeordneten Kanäle mit dem Ziel die Kundenbindung zu erhöhen sowie Vertriebs- und Servicekosten zu senken (vgl. Gronover 2003, 19 f.). Dazu gilt es die Kanäle eng miteinander zu verzahnen bzw. als eine integrierte Multi-Channel-Strategie einzuführen, um insgesamt die Vertriebschancen des Gesamtsystems zu erhöhen (vgl. Munkelt 2009, S.77). Vor dem Hintergrund des sogenannten Omni-Channeling rückt diese Fähigkeit des Handels weiter in den Vordergrund. Aus diesem Grund erfolgt in den Abschnitten 3.3.4 und 3.3.5 eine detaillierte Betrachtung dieses Themas.

3.2 Technologischer Fortschritt

Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet nehmen einen immer größer werdenden Einfluss auf viele Bereiche des täglichen Lebens. Diese Entwicklung wird insbesondere durch die Verbreitung von mobilen Endgeräten wie beispielsweise Smartphones und den damit einhergehenden neuen Möglichkeiten im Rahmen des Mobile Commerce verstärkt (vgl. Bruce 2011, S.50ff.).

Viele Händler haben schon früh das Potential des Internets für ihre Geschäfte entdeckt, wodurch sich in den vergangenen Jahren innovative Geschäftsmodelle und ein sehr dynamisches Wettbewerbsumfeld gebildet haben. So ist der Online-Kanal heutzutage aus dem Handel, insbesondere dem Multi-Channel-Handel, nicht mehr wegzudenken. Die Entwicklung wird vor allem durch den technologischen Fortschritt und die damit einhergehende Ubiquität des Internets verstärkt. Denn aus Konsumentensicht ergeben sich durch die ständige

Verfügbarkeit des Internets, unabhängig von Ort und Zeit, neue und attraktive Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und des Einkaufs und eine schnellere und effizientere Transaktionsabwicklung, wodurch der Einkaufsprozess nachhaltig beeinflusst wird.

So ist der technologische Fortschritt als ein Haupttreiber der Veränderungen in den Handelsstrukturen und im Kaufverhalten zu identifizieren (vgl. Heinemann 2013, S.3). Daher wird der Fokus in diesem Abschnitt auf den technologischen Fortschritt gelegt, der die Entwicklungen in Multi-Channel-Systemen maßgeblich mitprägt. Dabei werden genauer die Technologien im Rahmen des Electronic und Mobile Commerce betrachtet sowie die sich dadurch ergebenden Einsatzmöglichkeiten in Multi-Channel-Systemen des Einzelhandels.

3.2.1 Entwicklung von Electronic Business & Electronic Commerce

Das Internet bietet Handelsunternehmen eine neue Form des Direktvertriebs, der als Anbahnung, Aushandlung und gegebenenfalls Abwicklung von Transaktionen zwischen Anbietern und Käufern auf Basis von Internettechnologien verstanden wird (vgl. Wirtz 2005, S.143). Diese Form des Vertriebs fällt in den Themenbereich des Electronic Business (=E-Business), genauer in die des Electronic Commerce (=E-Commerce), auf den in diesem Abschnitt eingegangen werden soll.

NEGELMANN (2008, S.391) definiert das E-Business als Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen, die durch den Einsatz elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien abgewickelt und unterstützt werden. Dies umfasst Beschaffungsprozesse, Produktion, Administration, Vertriebs- und Kundenmanagementprozesse (vgl. Negelmann 2001, S.391). Darüber hinaus lässt sich das E-Business in die Bereiche E-Commerce, E-Collaboration, E-Communication, E-Education und E-Information unterteilen, wobei der Schwerpunkt in dieser Arbeit auf dem E-Commerce liegt.

Das E-Commerce bezeichnet die Leistungsaustauschprozesse der Anbahnung, der Aushandlung und des Abschlusses von Handelstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten mittels elektronischer Netze (Internet), die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen stehen (vgl. Wirtz 2010, S.23 f.; Laudon/Traver 2012, S.49).

Nach ILLIK 2002 lassen sich zudem die alternativen E-Commerce-Kanäle hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Verwendung durch den Konsumenten, genauer in die Informations-, Kommunikations- und Transaktionskomponente unterteilen (vgl. Illik 2002, S.27 ff.). Die Informationskomponente des E-Commerce bietet den Konsumenten die Möglichkeit, Informationen über Angebote, Produkte und das Unternehmen selbst etc. abzurufen. Die Kommunikationskomponente ermöglicht den Konsumenten interaktive Kommunikationsmöglichkeiten mit den Händlern, beispielsweise über elektronische Kontaktformulare, Foren und Live-Chats. Die Transaktionskomponente ermöglicht schließlich, dass Produkte überhaupt online bestellt werden können und setzt hierzu das Vorhandensein von Transaktionselementen wie z.B. einen Online-Shop voraus (vgl. Schramm-Klein/Wagner 2013, S.472 f.).

Insofern sind Beim E-Commerce große Unterschiede zum stationären Handel festzustellen. Einen Überblick über die Vorteilhaftigkeit des Internets als Vertriebskanal soll Abbildung 8 geben, wobei diese jeweils aus der Handels- und Kundensicht betrachtet wird.

Das Kommunikationsnetz im E-Commerce dient neben dem Verkauf der Vermeidung von Kosten einer physischen Präsenz, wodurch Effizienzsteigerungen, Kostensenkungspotenziale und Bequemlichkeitsvorteile während der Handelstransaktion realisiert werden können – sowohl unternehmensintern als auch in der Unternehmen-Endkunden-Beziehung (vgl. Wirtz 2010, S.23 f.). Darüber hinaus charakterisiert die Ubiquität das E-Commerce: Es ist zu jeder Zeit an jedem Ort vorhanden, sofern man einen Zugang dazu findet. Diese Möglichkeit ist heutzutage auch durch internetfähige mobile Endgeräte gegeben, wodurch sich für die Händler ein neuer Markt, nämlich das Mobile Commerce, entwickelt hat, auf den im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

Am bekanntesten im Einzelhandel ist das Online Shopping als Teilbereich des E-Commerce, der mittlerweile aus der Vielzahl der möglichen Beschaffungskanäle der Kunden nicht mehr wegzudenken ist. Dabei stellt der Online-Shop einen virtuellen Raum dar, in dem Konsumenten über den elektronischen Datenaustausch Waren und Dienstleistungen erwerben und so letzten Endes einen Einkauf auf Distanz tätigen können (vgl. Engelhardt 2006, S.9). Ob und inwiefern sich diese Handelsform vom klassischen Versandhandel unterscheidet, liegt in der Umsetzung der E-Commerce-Strategie.

	Vorteile	Nachteile
Handels-sicht	<ul style="list-style-type: none"> • globale Präsenz/Zugang zu neuen Märkten • höhere Flexibilität • direkte Bestellannahme • Zeit und Kostenvorteile • Gewinnung von Kundendaten • One-to-One-Marketing • Cross/Up-Selling-Potenziale • zusätzliche Kunden-/Umsatzpotenziale • keine eigene Infrastruktur erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher technischer Aufwand • kein schneller ROI (ohne Outsourcing) • Wettbewerb auch mit bisher branchenfremden Anbietern • „free rider“-Mentalität • neues Geschäftssystem • Know-how-Bedarf
Kunden-sicht	<ul style="list-style-type: none"> • Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit • Unabhängigkeit von Öffnungszeiten • größere Auswahl und Vergleichbarkeit an Produkten und Angeboten • Markttransparenz • individuelle Angebote • Offenheit • bessere und mehr Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlender physischer Kontakt mit den Produkten • fehlender sozialer Aspekt beim Einkauf • mögliche Schwierigkeiten bei der Reklamation • Sicherheit bei der Zahlungsabwicklung • ggf. Mindestbestellwert und zusätzliche Kosten

Abbildung 8: Vorteilhaftigkeit des Absatzkanals Internets
Quelle: Heinemann 2011, S.27 nach Passenheim 2003, S.99

Neben dem Vorteil der ständigen und ortsunabhängigen und somit globalen Verfügbarkeit, birgt vor allem der mit der Digitalisierung einhergehende Zugriff auf einen großen Pool an Daten ein gewaltiges Potential für die Händler. Zum einen kann der Händler durch eine intelligente Verknüpfung der Daten Cross-/Up-Selling betreiben und so den Kunden zu weiteren Einkäufen motivieren. Zum anderen ermöglicht das E-Commerce den Händlern die Gewinnung von Kundendaten in einer bisher unerreichten Qualität, aus denen das tatsächliche Such- und Kaufverhalten elektronisch dokumentiert werden kann (vgl. Heinemann 2008, S.23 f.). Händler können anhand diese Daten interne Prozesse optimieren, diese aber auch im

Rahmen des Customer-Relationship-Managements für eine Individualisierung des Angebotsprofil bis hin zur Entwicklung persönlicher Marketingstrategien nutzen und so das Konsumerlebnis des Kunden erheblich bereichern. Aus Händlersicht stellt insbesondere der hohe Know-How-Bedarf, der hohe technische Aufwand in der Entwicklung und für die Aufrechterhaltung eines solchen Systems und die damit verbundenen Kosten einen wesentlichen Nachteil des Internetkanals dar, wodurch eine schnelle Amortisation des eingesetzten Kapitals unwahrscheinlich sein dürfte (vgl. Heinemann 2009, S.27 f.).

Neben der zeit- und ortsunabhängigen Verfügbarkeit des Internetkanals, ergeben sich aus Kundensicht durch die Möglichkeiten der digitalen Informationsbeschaffung zum einen einfache Produktvergleiche und zum anderen durch die Nutzung von Preissuchmaschinen direkte Preisvergleiche mit anderen Händlern, wodurch sich eine bisher nie dagewesene Markttransparenz ergibt. Durch die Internationalität des Internets haben Kunden insgesamt Zugang zu wesentlich mehr Anbietern und somit zu mehreren Produkten und Produktvarianten, als dies in den klassischen Vertriebskanälen möglich wäre (vgl. Heinemann 2009, S.28). Produktrezensionen von anderen Kunden und 3D-Produktansichten sind einige weitere Vorteile, die im Vergleich zum klassischen Katalog für das Internet sprechen.

Da es sich hierbei allerdings um eine Form des Distanzhandels handelt, ist ein physischer Kontakt mit dem Produkt nicht gegeben. 3D-Produktansichten können mittlerweile eine detailliertere Vorschau des Produktes ermöglichen, jedoch kann selbst dies den fehlenden physischen Kontakt nicht kompensieren, was sich besonders bei Produkten negativ auf die Kaufentscheidung auswirkt, die von Sinnesdrücken beeinflusst werden (vgl. Holtrop et al. 2004, S.80). Auch der fehlende soziale Aspekt und die damit einhergehende Anonymität wird beim E-Commerce häufig kritisiert. Allerdings bieten in diesem Zusammenhang Schnittstellen zu sozialen Netzwerken Möglichkeiten der sozialen Interaktion mit Freunden und anderen Kunden, mit denen ein Austausch zur Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Konsumenten erfolgen kann (siehe Abschnitt 3.3.2). Ebenfalls sind aus Kundensicht die Sicherheitsbedenken hinsichtlich der Zahlungsabwicklung und Schwierigkeiten bei Reklamation und Umtausch nicht zu vernachlässigen (vgl. Wirtz 2010, S.54 f., Heinemann 2009, S.28). Händler- und Produktbewertungen sowie Rezensionen von bestehenden Kunden könnten anderen Kunden diese Bedenken ein wenig nehmen, das Sicherheitsgefühl stärken und so den Kaufabschluss dieser bekräftigen.

3.2.2 Entwicklung von Mobile Business & Mobile Commerce

Vielmehr als das Electronic Business, entwickelt sich derzeit das Mobile Business zu einem wichtigen Treiber in der Multi-Channel-Landschaft. Das Mobile Business (=M-Business) und der damit einhergehende Mobile Commerce (=M-Commerce) charakterisieren sich dadurch, dass sie durch den Einsatz mobiler Informations- und Kommunikationstechnologien und die Nutzung von mobilen Endgeräten nicht an einen festen Standort gebunden sind. In der Literatur ist hierzu eine Vielzahl von Definitionen zu finden, was die einheitliche Eingrenzung erschwert.

In dieser Arbeit soll auf die Definition von KOENIGSTORFER ET AL. (2008) verwiesen werden, der eine Übersicht über die Vielzahl von Definitionen erstellt hat. So bezeichnet das Mobile-Business nach KOENIGSTORFER ET AL. (2008, S.6) die „durch den Einsatz mobiler elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien gestützte Abwicklung und Unterstützung von Wertschöpfungsprozessen in Unternehmen“. Es ist also die

ortsunabhängige Form des Electronic Business, welche insbesondere im Zuge der schnellen Verbreitung von mobilen Endgeräten und des damit einhergehenden dynamischen Wachstums des mobilen Marktes als neue Anwendung entstanden ist (vgl. Wirtz 2010, S.40 f.).

Während in der Studie „GoSmart2012: Always in touch“ von Google und Otto im Jahr 2010 noch prognostiziert wurde, dass im Jahr 2012 jeder vierte Deutsche ein Smartphone nutzen wird, haben die tatsächlichen Zahlen diese Prognose sogar übertroffen (vgl. Google/Otto 2010, o.S.). So vermeldet die BITKOM im April 2012, dass 34 Prozent der Deutschen ein Smartphone besitzen, wobei der Anteil der Smartphone-Nutzer bei den unter 30jährigen mehr als 65 Prozent betrug (vgl. BITKOM 2012). Im Dezember 2013 hingegen besaßen bereits 46,3 Prozent der Einwohner³ in Deutschland ein Smartphone (vgl. Statista 2013, o.S.).

In Abbildung 9 werden E- und M-Business vergleichend gegenübergestellt und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede verdeutlicht. Hierbei ist allerdings darauf hinzuweisen, dass das M-Business eigentlich einen Teil des E-Business darstellt, was aus der Abbildung allerdings nicht deutlich hervorgeht.

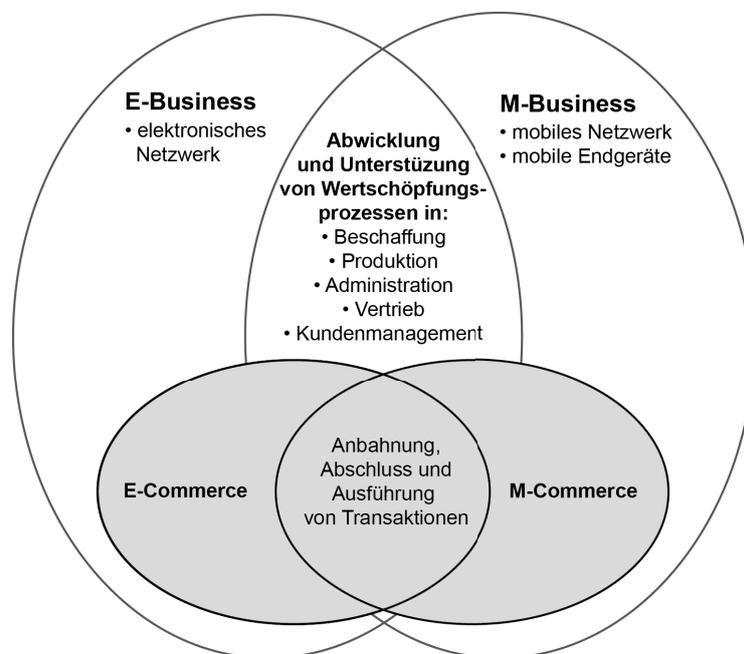


Abbildung 9: Gegenüberstellung und Gemeinsamkeiten von E-Business und M-Business
Quelle: Eigene Darstellung nach Koenigstorfer et al. 2008, S.6; Broeckelmann 2010, S.13

Genau wie das E-Business auch, lässt sich das M-Business in mehrere Bereiche gliedern. Der Fokus soll an dieser Stelle allerdings nur auf dem M-Commerce liegen. Dieser umfasst alle Phasen einer Transaktion (d.h. digitale Anbahnung, Aushandlung, Abwicklung) zwischen Wirtschaftssubjekten in mobilen Netzwerken über mobile Endgeräte (vgl. Broeckelmann 2010, S.13).

³ Einwohner ab einem Alter von 13 Jahren

Mobile Endgeräte

Mobile Endgeräte stellen die Grundvoraussetzung für das mobile Internet und das damit einhergehende M-Commerce dar. Aufgrund der Vielfalt an Endgeräten, die für den Zugang zum Internet genutzt werden können, sind bestimmte Kriterien für die Bezeichnung als „mobiles Endgerät“ erforderlich, damit eine klare Abgrenzung erfolgen kann. Die folgenden drei Punkte stellen nach SCHOLZ (2010) die Grundeigenschaften dar, welche ein mobiles Endgerät mitbringen muss:

- Lokalisierbarkeit
- Erreichbarkeit
- Ortsunabhängigkeit

Dabei stellen Smartphone und Mobiltelefon Endgeräte dar, bei denen diese Grundeigenschaften am höchsten ausgeprägt sind, womit sie, wie in Abbildung 10 dargestellt, als mobile Endgeräte klassifiziert werden können (vgl. Heinemann 2012, S.16). Der Tablet-PC fällt nach den Kriterien von SCHOLZ aus dieser Klassifizierung heraus, da es aufgrund seiner Größe und der häufig fehlenden 3G-Fähigkeit die Mobilitätskriterien hinsichtlich der Erreichbarkeit und Ortsunabhängigkeit nicht erfüllt. Allerdings haben diese und weitere Endgeräte (z.B. internetfähige Multimedia-Player) gewissermaßen dennoch eine Bedeutung im M-Commerce.

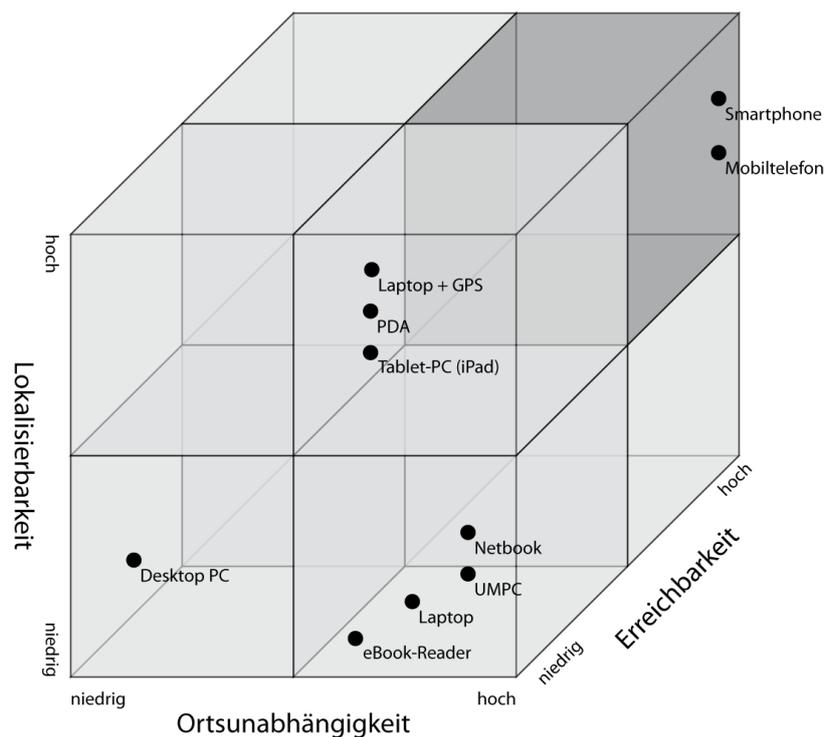


Abbildung 10: Grundeigenschaften von mobilen Endgeräten

Quelle: Scholz 2010, o.S.

Im Gegensatz zum Mobiltelefon zeichnet sich das Smartphone allerdings durch ein breiteres Spektrum an Funktionen aus. Neben eines großen, hochauflösenden und berührungsempfindlichen Bildschirms, verfügt das Smartphone häufig noch über eine

intelligente Spracheingabe, Bewegungssensoren, GPS-Empfänger und Kamera, wodurch die Vielfalt an Eingabe- und Interaktionsmöglichkeiten vergleichsweise groß ist.

Nach der Google Multi-Screen Studie 2012 sind die drei in Bezug auf die durchschnittliche Nutzungszeit wichtigsten digitalen Endgeräte PC (einschl. Laptop), Smartphone und Tablet, die wie folgt charakterisiert werden (vgl. Google 2012, o.S.; Schnieders 2013, S.269):

- Der PC (einschließlich Laptop) dient dazu, die Produktivität des Nutzers zu unterstützen und ihn sowohl im Büro als auch zuhause zu informieren. Die Nutzung erfolgt meist über längere Zeiträume und mit hoher Aufmerksamkeit unter einer ernsthaften/professionellen Nutzungsmotivation.
- Das Smartphone unterstützt das in Verbindungstehen bzw. Kommunizieren und gewährleistet so dem Nutzer ständige Erreichbarkeit, sowohl unterwegs, als auch zuhause. Es dient vorzugsweise kurzfristigem und unverzüglichem Informationsbedarf und zeichnet sich somit durch eine eher spontane und kurze Nutzung aus.
- Tablets werden vorwiegend zuhause genutzt und dienen dabei vorwiegend der Unterhaltung und zum Surfen im Internet in entspannter Atmosphäre, ohne dass der Nutzer in Zeitnot ist. Es kombiniert somit als Hybrid zwischen Smartphone und Laptop alle positiven Eigenschaften beider Geräte (vgl. Himmereich et al. 2013, S.2).

Da stationäre und mobile Endgeräte auf das gleiche World-Wide-Web zugreifen, sind im Rahmen des mobilen Internets auch sämtliche Angebote des stationären Internets nutzbar. Durch sogenanntes „Responsive Design“, lassen sich Webseiten und somit auch Online-Shops so entwickeln, dass sie sich in der Darstellung und Bedienbarkeit automatisch den entsprechenden Endgeräten anpassen. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass der Nutzer die Inhalte optimal dargestellt bekommt und diese endgeräteübergreifend genutzt werden können.

Der M-Commerce Markt

Das dynamische Wachstum im mobilen Segment des Handels spiegelt sich in vielen Studien wider. So ist der mobile Anteil am E-Commerce in Deutschland von 7,1 Prozent im Jahr 2011 auf 9,5 Prozent im Jahr 2012 angestiegen (vgl. BVDW 2012, S.4). Nach der Prognose der Unternehmensberatung MÜCKE, STURM & COMPANY wird dieser Trend anhalten und im Jahr 2015 insgesamt 14,32 Prozent (5,9 Mrd. Euro) der Umsätze des Onlinehandels auf das Mobile Commerce zurückzuführen sein (vgl. BVDW 2012, S.4). Diese Entwicklung verdeutlicht die steigende Bedeutung des Mobile Business, auf den auch der Handel verstärkt Rücksicht nehmen muss. Denn während für die Online- und Mobile-Kanäle starke Umsatzzuwächse in den nächsten Jahren prognostiziert werden, stagnieren die der stationären Kanäle (vgl. Heinemann 2012, S.4). Vielmehr sieht Heinemann eine neue Evolutionsstufe im E-Commerce, in dem das mobile Internet eine Schlüsselrolle spielt und den Online-Handel in den nächsten Jahren noch stärker prägen wird (vgl. Heinemann 2012, S.5).

Die Umsatzsteigerungen im M-Commerce gehen insbesondere mit einer vermehrten Nutzung von Smartphones einher, welche durch immer besserwerdende Übertragungskapazitäten und benutzerfreundlichen Touchscreens eine haptische Navigierbarkeit innerhalb von Inhalten und Anwendungen zulassen, was den Nutzern die „Virtualität“ während der Nutzung vergessen lässt (vgl. Google/Otto 2010, S.5 ff.).

Mobile Shopping

Das Mobile Shopping als Teilgebiet des M-Commerce unterscheidet sich vom Online Shopping lediglich durch den Einsatz eines mobilen Endgerätes anstelle eines stationären PC. Ansonsten ist es wie der E-Commerce auch als Distanzhandel zu bezeichnen, womit für den M-Commerce dieselben Merkmale gelten (vgl. Thelen 2009, S.4). Während E- und M-Commerce gemein haben, dass im Vordergrund der Austausch von Waren und Dienstleistungen steht, zeichnet sich der M-Commerce durch zusätzliche Informations- und Kommunikationsprozesse wie z.B. Location-Based-Services (LBS), GPS-Ortung und Mobile Payment aus (vgl. Pousttchi et al. 2008, S.2; Scheer et al. 2002, S.100; Lehner 2002, S.8; Heinemann 2012, S.3 f.). Hinzu kommt der Einsatz von auf mobile Endgeräte zugeschnittenen Applikationen (kurz Apps), die ebenfalls zur interaktiven Kommunikation mit dem Endkunden genutzt werden können.

Location-Based-Services und Local Commerce

Durch die Möglichkeit der Lokalisierung mittels GPS (global) und NFC (lokal) ergeben sich neue Möglichkeiten der Anpassung auf spezifische Kundenbedürfnisse, die aus den ortsbezogenen Daten abgeleitet werden (vgl. Wirtz 2010, S.64 f.). Auf diese Weise lässt sich durch ein Funksignal eine ortsbezogene Information oder ein ortsbezogener Dienst auslösen. Die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten ist dabei sehr groß und reicht von der persönlichen Identifikation, über die Zahlungsabwicklung bis hin zur Beschaffung von ortsspezifischen Informationen und Angeboten.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Möglichkeit des lokalen E-Commerce, welcher auch Local Commerce bezeichnet wird, wobei das Smartphone die Brücke zwischen der Online- und Offline-Welt schlägt und so auch Angebotsformen in Abhängigkeit vom geographischen Standort realisiert werden können.

Mobile Payment

Mit der Verbreitung des M-Commerce hat auch das Mobile Payment als Alternative zu den bewährten Zahlungsmethoden „Bar“, „Electronic Cash (EC) und „Kreditkarte“ an Bedeutung gewonnen. Das Mobile Payment bezeichnet die mobile Abwicklung von Finanztransaktionen, wie z.B. die Zahlungsabwicklung oder den Geldtransfer mittels mobiler Endgeräte (vgl. Wirtz 2010, S.65 f.). Auf dem Markt hat sich eine Vielzahl verschiedener Mobile Payment Verfahren verbreitet, die sich zum Teil technisch stark voneinander unterscheiden. Die Zahlungsverfahren mittels der konkurrierenden Technologien NFC (=Near Field Communication) und QR-Code (=Quick Response) sind dabei am weitesten verbreitet (vgl. Strudthoff 2013a, o.S.; Merchant Warehouse/NowSourcing 2013, o.S.).

Soziale Vernetzung

Soziale Netzwerke finden in den letzten Jahren einen stetigen Zulauf neuer Mitglieder. Laut einer BITKOM Studie sind bereits 76 Prozent aller Internetnutzer in Deutschland in sozialen Netzwerken im Internet angemeldet, wovon 67 Prozent diese auch aktiv nutzen (vgl. BITKOM 2013, o.S.). Dabei ist das mit Abstand am häufigsten genutzte soziale Netzwerk in Deutschland Facebook. So gaben im Jahr 2012 56 Prozent der Internetnutzer an, Facebook aktiv zu nutzen (vgl. ebenda), wobei 40 Prozent der 14-39-jährigen dies täglich tun (vgl. Accenture 2013, S.5).

Die zentrale Motivation bei der Nutzung dieser Netzwerke ist auf die Vernetzung mit Freunden und Bekannten gerichtet. An dieser Stelle knüpft auch das Smartphone als ständiger Begleiter an, über den der Kontakt zum sozialen Umfeld in sozialen Netzwerken im Internet aufrechterhalten werden kann. So werden mobile Endgeräte zunehmend zum „Hauptzugangsgerät“ für soziale Netzwerke (vgl. Heinemann 2014, S.3).

Vor diesem Hintergrund rücken auch Vertriebskonzepte mit der Einbeziehung sozialer Netzwerke in den Fokus des Handels. In diesem Zusammenhang ist die Rede von Social-Commerce bzw. Facebook-Commerce (=F-Commerce), wobei der soziale Aspekt, verknüpft mit der Lokalisierungsfunktion und dem mobilen Internet durch das Smartphone, dem Kunden im Rahmen der SoLoMo-Vernetzung (Social-Local-Mobile-Vernetzung) einen Mehrwert bieten kann (vgl. Heinemann 2014, S.7f.)

3.3 Verändertes Kaufverhalten

Um die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu befriedigen und diese auch an das Handelsunternehmen zu binden, bietet es sich an das Kundenverhalten vor, während und nach dem Kauf genauestens zu studieren. Insbesondere im Multi-Channel-Handel ist dem Kundenverhalten eine besondere Bedeutung beizumessen, da hier eine Kundenansprache über mehrere Kanäle möglich ist, wodurch gezielt bestimmte Kundengruppen fokussiert werden können.

Machen sich die Kunden den zuvor beschriebenen technologischen Fortschritt zunutze, hat dies zwangsläufig auch Folgen auf ihr Kaufverhalten. So ist das Internet für viele Menschen in den vergangenen Jahren in den Mittelpunkt gerückt und hat dementsprechend auch Einfluss auf ihr Kaufverhalten genommen. Die Aufgabe des Handels sollte es daher sein, diese Änderungen zu erkennen, um eine entsprechende Anpassung des Kanalsystems an die neuen Kaufverhaltensmuster der jeweiligen Kundengruppen durchzuführen.

Da in dieser Arbeit der Fokus auf den Einzelhandel gesetzt wird, bezieht sich das dargestellte Kaufverhalten auf das des Konsumenten, der die Güter aufgrund seiner persönlichen Präferenzen zum Zwecke des Endverbrauchs erwirbt (vgl. Meffert 2008, S.48).

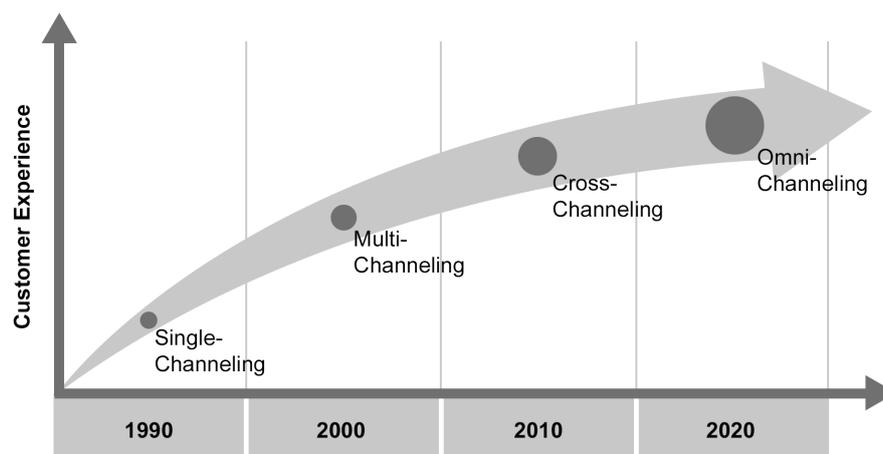


Abbildung 11: Customer Experience und Entwicklung der Kanalnutzung
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haderlein 2012, S.20

Abbildung 11 stellt die Entwicklung des Kaufverhaltens hinsichtlich der Kanalnutzung im zeitlichen Ablauf dar, wobei die höchste Customer Experience beim Omni-Channeling erreicht wird. Dieser Abschnitt soll den Pfad dieser Entwicklung beschreiben und verdeutlichen wie das Omni-Channeling entstanden ist und was es beschreibt.

3.3.1 Entwicklung des Kaufverhaltens

Das Kaufverhalten der Konsumenten hat sich durch den gesellschaftlichen Wandel geändert. So lässt sich der moderne Konsument durch Individualität, Mobilität und Souveränität charakterisieren (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.15). Die Ursachen hierfür lassen auf eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur, des Anstiegs des Durchschnittsalters, des Trends zu Single-Haushalten und der dadurch zunehmenden Individualisierung zurückführen, mit der eine neue Mentalität der Konsumenten einhergeht, die schnelle Anbieter bevorzugt (vgl. Wirtz 2008, S.45; Meffert 2008, S.852). Ein weiterer Faktor stellt die Weiterentwicklung und Einbindung von Informations- und Kommunikationsmitteln in Multi-Channel-Systemen dar, auf die in den vorigen Abschnitten eingegangen wurde. Diese Entwicklungen haben das Kaufverhalten des Konsumenten entscheidend geprägt und dazu geführt, dass es sich von einem konsistenten, über ein hybrides zu einem multioptionalen Verhalten gewandelt hat, wie in Abbildung 12 dargestellt wird (vgl. Wirtz 2008, S.45).

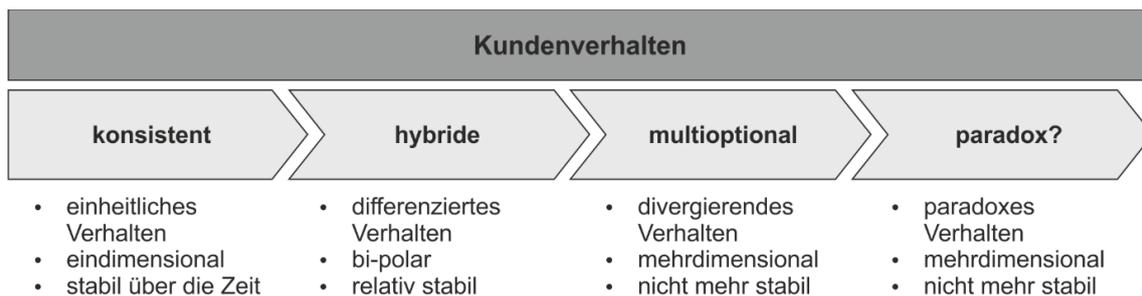


Abbildung 12: Wandel im Kaufverhalten von Konsumenten

Quelle: Eigene Darstellung nach Passenheim 2003, S.71; Ergenzinger/Bamert 2011, S.16

Konsistentes Kaufverhalten

Das konsistente Kaufverhalten charakterisiert den historischen Konsumenten, dessen Kaufverhalten durch eine hohe Stabilität und Homogenität gekennzeichnet ist. Er wählte dabei in der Regel die gleichen Produktgruppen und war durch stabile Einkaufspräferenzen hinsichtlich der Wahl des Beschaffungskanals geprägt (vgl. Wirtz 2008, S.46).

Hybrides Kaufverhalten

Das hybride Kaufverhalten stellt die zweite Entwicklungsstufe dar und kennzeichnet den Konsumenten mit einem differenzierten Verhaltensmuster. Das Kaufverhalten ist als gegenläufig und kontrastreich zu beschreiben: Während der hybride Kunde Güter des täglichen Bedarfs z.B. bei Discountern erwirbt, befriedigt er gleichzeitig das Bedürfnis nach Luxusgütern über den Erwerb hochpreisiger Statussymbole (vgl. Meffert 2008, S.852; Ergenzinger/Bamert 2011, S.15 f.). Dies führt zu einer Bi-Polarität der Konsumstruktur, was sich durch ein Wachstum des Hoch- und Niedrigpreissegments bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust des mittleren Preissegments äußert (vgl. Meffert 2008, S.852). Um diese widersprüchlich erscheinenden Bedürfnisse zu befriedigen, wechselt der Konsument häufig

zwischen verschiedenen Einkaufsorten (vgl. Schögel 1997, S.49), weswegen das Produktangebot in den Einkaufsstätten gezielt auf das Verhalten der Konsumenten abgestimmt werden muss (vgl. Wirtz 2008, S.46).

Multioptionales Kaufverhalten

Aus dem hybriden Kaufverhalten heraus hat sich ein Verhalten entwickelt, welches durch eine Mehrdimensionalität hinsichtlich der Kanalwahl gekennzeichnet ist und als multioptionales Konsumverhalten beschrieben werden kann (vgl. Schramm-Klein 2003, S.38). SCHRAMM-KLEIN beschreibt dies als „intrapersonell mehrdimensionales Verhalten, das instabil über die Zeit, also keinem festen Prinzip zuzuordnen ist, sowie divergent über die Konsumentengruppen ist“ (Schramm-Klein 2003, S.39). Der multioptionale Kunde verfolgt gezielt eine Vielzahl von Handlungsprinzipien hinsichtlich der Produkt- und Dienstleistungswahl an einem Zeitpunkt oder über eine Zeitspanne, was zu unterschiedlichen Verhaltensphänomenen in, vor und nach der Kaufphase führt (vgl. McAlister/Pessemier 1982, S.311):

- Abwechslung zwischen Produktvarianten und Dienstleistungsalternativen
- Abwechslung zwischen Marken
- Abwechslung zwischen verschiedenen Kaufstätten oder Distributionskanälen
- Abwechslung zwischen verschiedenen Aktivitäten

Der Fokus in dieser Arbeit liegt in diesem Zusammenhang auf der Abwechslung zwischen verschiedenen Kaufstätten oder Distributionskanälen.

Es gibt unterschiedliche Motive, die zu solchen Verhaltensweisen führen (vgl. Wirtz 2008, S.47 f.):

- Variety Seeking: Bezeichnet das emotional bedingte Bedürfnis des Konsumenten nach Abwechslung (z.B. durch Neugier, Langeweile oder Reizüberflutung).
- Smart Shopping: Bezeichnet die Einkaufsweise eines Konsumenten mit hohem Erfahrungswissen in bestimmten Produktkategorien, welche Angebote intensiv in Bezug auf Leistungsmerkmale und Preis vergleichen. Sie stellen an das Multi-Channel-System besonders hohe Anforderungen, da kanalübergreifende Preisdifferenzen bei ihnen negative Emotionen hervorrufen können, die sie dann auch häufig weitergeben.
- Convenience Shopping: Bezeichnet die Art des Einkaufs, die durch Bequemlichkeit gekennzeichnet ist. Für diese Zielgruppe gewinnen alternative Kanäle, wie z.B. Kioske, Tankstellen oder Online-Shops an Bedeutung.

Das multioptionale Verhalten könnte sich allerdings noch weiter differenzieren und in einem insgesamt als paradox zu bezeichnenden Verhalten enden (vgl. Liebmann 1996, Ergenzinger/Bamert 2011, S.16).

Unabhängig vom Motiv, das zu multioptionalem Verhalten führen kann, gilt es Beziehungen zu den Kunden langfristig zu etablieren, um aus Händlersicht über einen langen Zeitraum möglichst hohe Umsätze zu erzielen. Das Multi-Channel-System bietet in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit, das unstetige, divergierende Verhalten des Kunden abzufedern (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.17) und so den Bedürfnissen des Konsumenten

nach Abwechslung hinsichtlich des Distributionskanals und der Kaufaktivität gerecht zu werden.

3.3.2 Internet und soziale Netzwerke als Lebensmittelpunkt

Das Internet spielt eine immer größer werdende Rolle im Leben der heutigen Gesellschaft. So beträgt laut einer Studie der INITIATIVE D21 (2013, S.10) der Anteil an Internetnutzern in Deutschland⁴ im Jahr 2013 rund 77 Prozent. Insbesondere in der mobilen Form begleitet das Internet rund 70 Prozent aller Internetnutzer im Alltag (vgl. Accenture 2013, o.S.). Setzt sich der Trend fort, ist in den folgenden Jahren abzusehen, dass die Mehrheit der Nutzer das Internet mobil nutzen wird, wodurch es in den Lebensmittelpunkt des „digitalen Lifestyles“ rücken wird (vgl. Go-Smart-Studie 2012, S.18). Insbesondere für die „Smart Natives“ – die junge Generation, die mit dem Internet groß geworden ist – verschwimmen die Grenzen zwischen dem stationären und mobilen Internet, womit es mehr und mehr als neue „digitale Realität“ gelebt wird (vgl. Heinemann 2013, S.23). Dabei macht insbesondere die situative Nutzbarkeit des mobilen Internets den Mehrwert für seine Nutzer aus und verändert gleichzeitig deren Ansprüche und Nutzungsgewohnheiten (vgl. ebenda).

Nutzer verweilen immer länger im Internet und verlagern so große Teile ihres Lebens - vorwiegend ihre soziale Kommunikation - dorthin. So ist, wie in Abbildung 13 dargestellt, mehr als zweidrittel der weltweit 2,6 Mrd. Internetnutzer in einem sozialen Netzwerk aktiv, wovon im April 2013 rund 1,15 Mrd. Facebook nutzten (vgl. Statista 2013, Heinemann 2014, S.3). Nutzer sozialer Netzwerke können sich hier mit ihrem sozialen Umfeld verknüpfen, mit ihnen private Beiträge teilen, durch das Drücken des „Like-Buttons“, ihr Interesse oder Sympathie kundtun, diskutieren, ihren Standort teilen, Standorte bewerten etc..

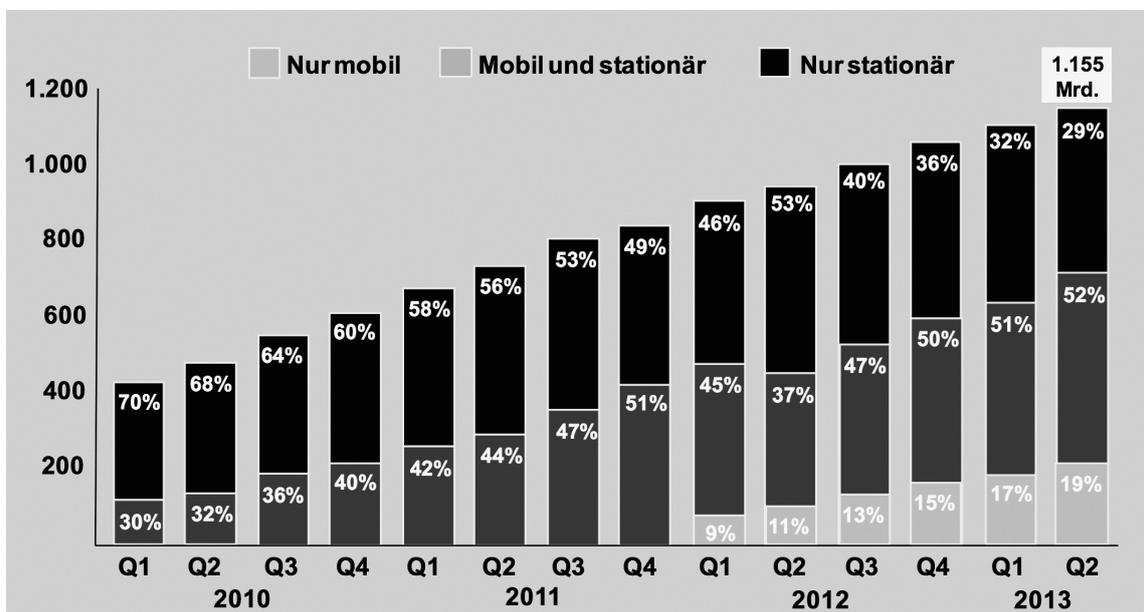


Abbildung 13: Facebook-Nutzer weltweit - mobil und stationär

Quelle: Heineman 2013, S.4 auf Basis der Daten von Statista 2013, o.S.

⁴ ab 14 Jahre; 30.000+; TNS Infratest

Auf diese Weise verschiebt sich auch die Relevanz einzelner Informationsquellen für den Internetnutzer (vgl. Boersma 2010, S.34). Das Potential für den Handel wird insbesondere vor dem Hintergrund deutlich, dass fast alle Internetnutzer das Internet als das glaubwürdigste Medium betrachten, um sich zu informieren und Kaufentscheidungen zu treffen oder zumindest vorzubereiten. So stellen die Nutzer vermehrt vor dem Kauf Preisvergleiche an, informieren sich auf Herstellerseiten, lesen Testberichte oder Blogbeiträge (vgl. Schneller 2008, S.28). Werden dem Kunden Produkte oder Händler von einem Bekannten empfohlen, so verstärkt sich diese Glaubwürdigkeit. Soziale Netzwerke wie Facebook bieten die ideale Plattform dafür.

Internetnutzer neigen in sämtlichen Lebensbereichen zunehmend dazu Informationen zu ihrem Aufenthaltsort und zu lokalen Angeboten in Echtzeit und online in sozialen Netzwerken zu teilen. Auf diese Weise werden soziale Netzwerke zu ständigen Begleitern in allen Lebenssituationen und zu allen Themen (vgl. Haug 2011, o.S.), sodass diese soziale Mediennutzung nicht mehr isoliert betrachtet werden kann, sondern zunehmend im Zusammenspiel mit Lokalisierung bzw. LBS und mobiler Internetnutzung (Heinemann 2013, S.24). Dieses Zusammenspiel von sozialer, lokaler und mobiler Vernetzung bildet die Basis für die „Synergien des SoLoMo“ und erlaubt ganz neue Möglichkeiten der Vermarktungseffizienz für den Handel (vgl. von Kunhardt 2012). Auf der anderen Seite hingegen verändert das Internet das Suchverhalten der Kunden und übt somit im Zusammenspiel mit der SoLoMo-Vernetzung auch Einfluss auf deren Kaufverhalten aus (vgl. Dauer et al. 2012, S.1).

3.3.3 Veränderungen im Kaufentscheidungsprozess

Ein Produkt zu finden, welches die Bedürfnisse optimal befriedigt, stellt das primäre Ziel eines Kunden im Kaufprozess dar (vgl. Boersma 2010, S.44 ff.). Wenn der Händler seiner primären Rolle für den Konsumenten nachgeht um ihm beim Erreichen des Ziels durch eine entsprechende Beratung hilft und zudem einen Preis anbietet, der dem Kunden entgegen kommt, steigt seine Relevanz für den Kunden (vgl. Boersma 2013, S.32).

Nachdem in den vorigen Abschnitten mit dem allgemeinen Kaufverhalten eingeleitet und auf die Bedeutung des Internets im Alltag der Konsumenten eingegangen wurde, soll in diesem Abschnitt auf den eigentlichen Kaufprozess des Konsumenten eingegangen werden. Zunächst soll der klassische Kaufprozess dargestellt werden, der das Verhalten der Konsumenten ohne die Einbeziehung des Internets darstellt. Im Anschluss wird der Fokus auf den Kaufprozess gesetzt, bei dem es durch die Einbeziehung des Internets zu einigen Veränderungen im Ablauf kommt.

Klassischer Kaufprozess

Nach dem klassischen Kaufprozess, der in Abbildung 14 schematisch dargestellt wird, beginnt der Kunde zumeist den Prozess damit, indem er einen Anbieter auswählt und in der Regel erst am Point of Sale (=PoS) ein Produkt auswählt, welches seinen Bedürfnissen entspricht (vgl. Boersma 2010, S.32). Hier verschafft sich der Kunde zunächst eine Übersicht über die Produkte im Sortiment des Händlers, holt notwendige Informationen zum Produkt ein, vergleicht sie und entscheidet sich erst dann für ein Produkt und schließt den Kaufprozess mit dem Einkauf ab.

Somit entscheidet sich der Kunde zunächst für einen oder mehrere Anbieter und legt sich erst dann vor Ort auf ein konkretes Produkt fest. Charakteristisch für den klassischen Kaufprozess ist, dass Point of Sale und Point of Decision hierbei identisch sind (vgl. ebenda). So findet auch die ganze Wertschöpfung beim Kaufentscheidungsprozess, von der Beschaffung über die Vorauswahl bis zur Beratung, beim Händler statt, weshalb das Handelsunternehmen den Profit auch nicht mit anderen Händlern teilen muss (vgl. ebenda).

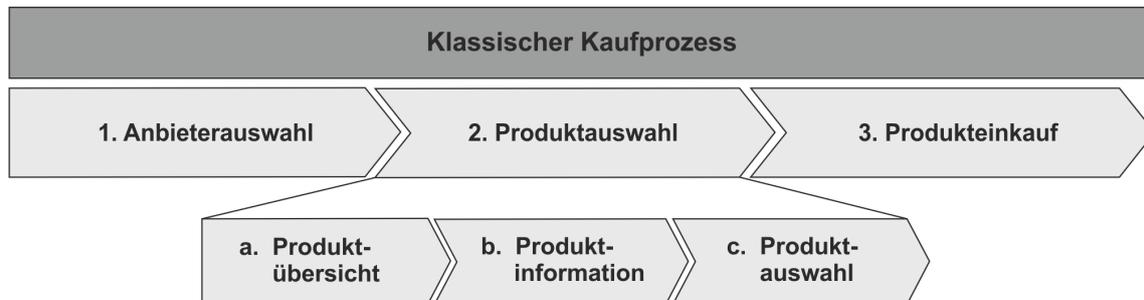


Abbildung 14: Klassischer Kaufentscheidungsprozess
Quelle: Eigene Darstellung nach Boersma 2010, S.33

Neuer Kaufprozess

Wie im vorigen Abschnitt erläutert, steht das Internet heutzutage im Lebensmittelpunkt der heutigen Gesellschaft und hat zugleich die Ordnung des Kaufentscheidungsprozesses stark verändert und die Wettbewerbsverhältnisse neu definiert.

Der Kaufentscheidungsprozess ist von diesen Änderungen insoweit betroffen, dass Kunden nun über das Internet die Möglichkeit haben fast jedes Produkt relativ einfach und schnell zu beschaffen und zugleich Zugriff auf die nötigen Informationen haben, die sie bei der Selektion des richtigen Produktes und des richtigen Händlers unterstützen (vgl. Boersma 2010, S.32).

Die Folge dieser Entwicklung ist, dass sich analog zur Entkopplung bei der Wertschöpfungskette des Handels, auch der Kaufentscheidungsprozess durch das Internet entkoppelt hat (siehe schematische Darstellung in Abbildung 15). Die zweite Konsequenz ist, dass sich der Point of Decision vom Point of Sale durch eine Verschiebung der einzelnen Phasen im Kaufentscheidungsprozess gelöst hat, was zur Folge hat, dass sich die damit verbundenen Profite auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen verteilen (vgl. ebenda).

So liegt der Hauptunterschied im neuen Kaufentscheidungsprozess im Gegensatz zum klassischen darin, dass der Kunde zunächst mit der Produktauswahl beginnt, und erst im Anschluss sich auf die Suche nach einem passenden Anbieter begibt. Die Produktauswahl beginnt hierbei häufig mit der Einbeziehung des Internets, wobei sich der Kunde eine Produktübersicht über interessante Produkte mithilfe von Preissuchmaschinen, Online-Marktplätzen etc. verschaffen kann. Im Anschluss kann der Kunde die Produkte anhand der verfügbaren Produktinformationen von z.B. Herstellerseiten, Testberichten und Online-Communities vergleichen und sich schließlich für ein Produkt entscheiden, welches seinen Bedürfnissen am ehesten entspricht. Erst im Anschluss begibt sich der Kunde im neuen Kaufentscheidungsprozess auf die Suche nach einem passenden Anbieter und schließt den Kauf ab (vgl. Boersma 2010, S.34).

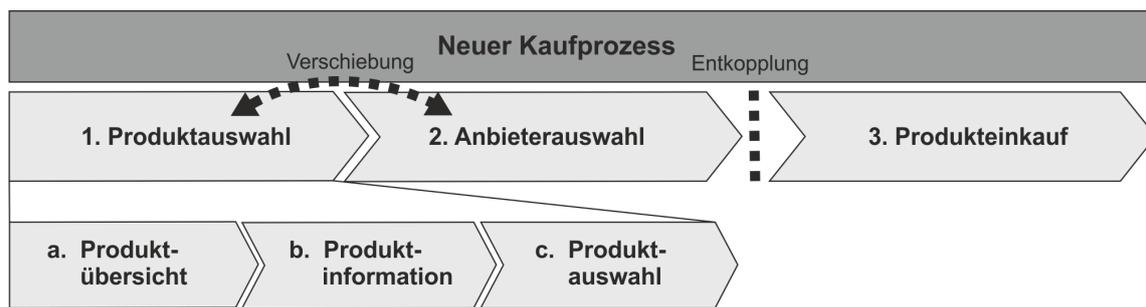


Abbildung 15: Neuer Kaufentscheidungsprozess
 Quelle: Eigene Darstellung nach Boersma 2010, S.34

Hier wird ersichtlich, dass der einzelne Händler im neuen Kaufentscheidungsprozess im Vergleich zum klassischen erheblich an Bedeutung verloren hat. So wird dieser vom Kunden überwiegend nur noch als Point of Sale wahrgenommen, da das Internet die Beratungsfunktion bzw. die Informationen, die zur Produktauswahl erfolgreich sind, in einem bedeutsamerem Umfang anbieten kann (vgl. Boersma 2010, S.34). Somit rückt der Point of Decision in den Vordergrund, da das Auffinden der richtigen Information dem Kunden den größten Nutzen bietet und so zum wertvollsten Teil der Wertschöpfungskette wird (vgl. Stracke 2005, S.24ff.).

3.3.4 Channel-Hopping / Cross-Channeling - Sequentielle Nutzung der Kanäle

Für die Gestaltung von Multi-Channel-Systemen ist die zuvor beschriebene Mehrdimensionalität im Konsumentenverhalten sehr relevant. Denn dieses multioptionale Verhalten führt zu unterschiedlichen Verhaltensweisen und Bedürfnissen der Konsumenten, die je nach Situation und Umfeldbedingungen unterschiedlich ausfallen können (vgl. Schröder/Zaharia 2006, S.77).

Während in der Vergangenheit der Kunde sämtliche Prozesse innerhalb eines Kanals bei einem Single-Channel-Händler durchlief, so prägt den Kunden von Heute, wie in den vorigen Abschnitten erläutert, das multioptionale Verhalten, welches sich durch sogenanntes „Channel-Hopping“ äußert, d.h. er wechselt innerhalb des Kaufprozesses sequentiell zwischen den Kanälen (vgl. Heinemann 2008, S.8). Dies wird in Abbildung 16 veranschaulicht.

Abhängig von ihren Wünschen, entscheiden Konsumenten schließlich in welcher Phase des Kaufprozesses, welche Art von Vertriebskanal genutzt werden soll (vgl. Schögel et al. 1999, S.43). Generell gilt, dass die Anzahl der genutzten Kanäle und die Wahl der Einkaufsstätte vom Involvement der Konsumenten für die Kaufentscheidung abhängt (vgl. Schröder/Zaharia 2007, S.97f.). Auf diese Weise kann der Nutzen für den Kunden durch eine bedürfnisgerechte Auslastung der Vertriebskanäle steigen (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.26 f.).

So betreibt beispielhaft ein Kunde dann Channel-Hopping, wenn er in einem Katalog ein Produkt entdeckt, sich über das Internet weitere Informationen dazu beschafft und Preise vergleicht, um es schließlich bei einem stationären Händler zu erwerben. Alternativ könnte der Kunde das entsprechende Produkt auch online über den Online-Shop des Händlers bestellen und es per Post nach Hause zugestellt bekommen.

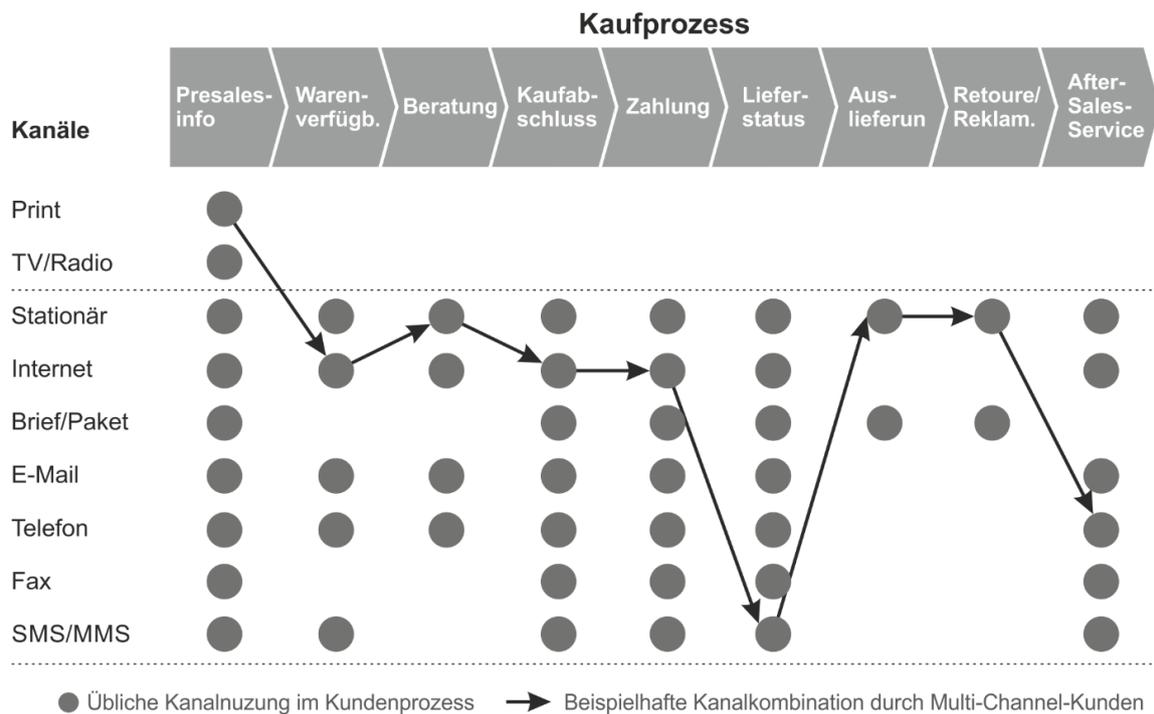


Abbildung 16: Beispiel für Channel-Hopping

Quelle: Eigene Darstellung nach Accentur/GFK 2010, S.5

Das Multi-Channel-System kommt diesen Anforderungen der Kunden durch das Anbieten einer Vielzahl von alternativen Touchpoints (=Kontaktpunkte) entgegen (vgl. Heinemann 2008, S.8). Im Rahmen eines solchen Systems können aus der Sicht des Kunden entlang des Kaufentscheidungsprozesses in den Phasen unterschiedliche Beschaffungskanäle innerhalb eines Handelsunternehmens kombiniert werden. So hat der multioptionale Kunde an verschiedenen Orten zu verschiedenen Zeiten die Möglichkeit zur unterschiedlichen Bedürfnisbefriedigung (vgl. Heinemann 2008, S.8), ohne den Anbieter wechseln zu müssen.

Die zuvor vorgestellten technologischen Fortschritte, die sich der Handel zunutze macht, könnten die Möglichkeiten der Kunden ihre Entscheidungen zu treffen erweitern und diese so stärker an einzelne Multi-Channel-Händler binden. Denn generell lässt sich feststellen, dass wenn dem Kunden die Möglichkeit des Channel-Hoppings gegeben wird, sich das in der Regel auch positiv auf das Stammgeschäft auswirkt (vgl. Heinemann 2011, S.14 ff.). Wird diese Anforderung der Kunden nur mangelhaft erfüllt, könnte allerdings die Gefahr bestehen, dass die negativen Erfahrungen eines Kunden in einem solchen Fall auch auf die übrigen Kanäle im Multi-Channel-System übertragen werden (vgl. Heinemann 2013, S.18). Falls jedoch das Ziel des Handelsunternehmens sein sollte separierte, nicht miteinander verknüpfte Absatzkanäle aufzubauen (sogenanntes Multiple-Channel-Retailing, wie in Abbildung 17 links dargestellt), wobei kanalspezifische Sortimente angeboten werden, dann sollte dies auch entsprechend bei der Kommunikation mit den Kunden berücksichtigt werden (vgl. Ahlert et al. 2003, S.11 ff.). Allerdings verfällt auf diese Weise für Handelsunternehmen die Chance, ihren Kunden einen Mehrwert durch die Einbeziehung von Supplement- oder Support-Channels im Rahmen des Channel-Hoppings zu bieten (vgl. Heinemann 2013, S.18), was sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken könnte.

Channel-Hopping allerdings erfordert vom Multi-Channel-System eine gewisse Cross-Channel-Fähigkeit, welche durch das Schlagen einer Brücke zwischen den Kanälen zur Erhöhung des Integrationsgrades erreicht werden kann. Allerdings sind hier die Kanäle selbst technisch und organisatorisch getrennt voneinander (vgl. Schwedt 2013, o.S.). In Abbildung 17 werden Multiple-Channel und Multi-Channel vergleichend gegenübergestellt.

Diese Tatsache untermauert die Relevanz eines solchen geschlossenen Systems und rechtfertigt die in diesem Zusammenhang für die Realisierung anfallenden hohen Aufwendungen. Die Schwierigkeit eines solchen Unterfangens wird deutlich, wenn ein Kunde ein Produkt online kauft und es anschließend in einer Filiale desselben Händlers reklamieren möchte. Dies setzt voraus, dass die in Abschnitt 2.2.1 (Distribution) erläuterten Ströme der Realgüter, Nominalgüter und Informationen auch bidirektional über sämtliche Kanäle ablaufen können. Für die Realisation eines solchen Distributionssystems sind eine völlige Integration der Warenwirtschaftssysteme und ausreichende Kundeninformationen innerhalb der verschiedenen Absatzkanäle erforderlich, damit gezielt auf Channel-Hopper eingegangen werden kann. In diesem Zusammenhang ist für eine erfolgsorientierte Ausrichtung von Multi-Channel-Systemen ein professionelles Cross-Channel-Management erforderlich (vgl. Heinemann 2013, S.18).

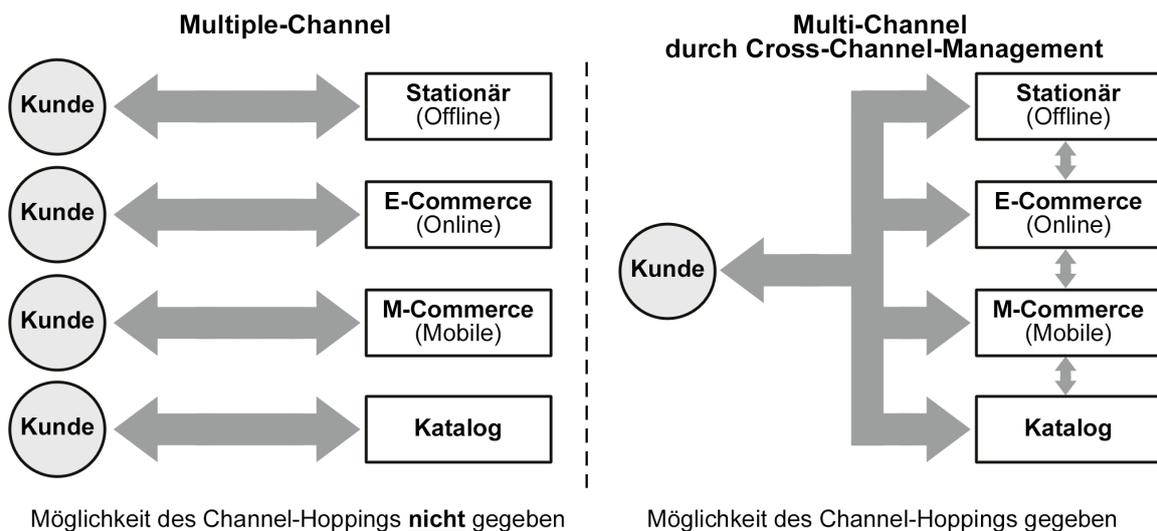


Abbildung 17: Gegenüberstellung von Multiple-Channel- und Multi-Channel durch aktives Cross-Channel-Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwedt 2013, o.S.

3.3.5 Omni-Channeling - Parallele Nutzung der Kanäle

Der lateinische Begriff „omni“ bedeutet so viel wie „ganz“, „jeder“ oder auch „alles“, und ist in der einschlägigen Literatur derzeit immer häufiger in Kombination mit dem Wort Channel zu finden. Die Ursache lässt sich darin finden, dass durch die vermehrte Nutzung von Smartphones im Kaufprozess sich derzeit ein neuer Trend im Konsumentenverhalten abzeichnet, der sich dadurch charakterisiert, dass die Vertriebs- und Kommunikationskanäle des Handels vom Konsumenten verbunden und dadurch nicht mehr nur sequentiell, sondern auch parallel genutzt werden (vgl. Heinemann 2013, S.20; o.V. 2012c, o.S.). Dieses Verhalten lässt sich mitunter als Omni-Channeling bzw. Omni-Channel-Nutzung bezeichnen (vgl.

ebenda), da der Kunde die Möglichkeit haben möchte, an jedem Ort zu jeder Zeit über alle Kanäle in ein Kaufentscheidungsprozess einsteigen zu können (vgl. adz.stg 2013, o.S.). Auf diese Weise wird jeder Point of Interest (=PoI) gleichzeitig zu einem Point of Sale für den Kunden.

In diesem Zusammenhang ist eine zunehmende Medienkonvergenz zu beobachten. In der Google Multi-Screen Studie 2012 wird dieses Verhalten wie folgt beschrieben: „Many times we turn to the screen that’s closest. While we all have screen preferences for certain activities, we are also creatures of convenience“ (Google 2012). So zeigt die Studie, dass der Nutzungskontext determinierend für die Wahl des Endgerätes ist und zudem wie das Gerät im Verbund genutzt wird (vgl. Google 2012, o.S.; Schnieders 2013, S.269). Wie bei der sequentiellen und parallelen Nutzung der Vertriebskanäle des Handels, lässt sich auch bei der Multi-Screen Nutzung der digitalen Kommunikationskanäle zwischen einer sequentiellen und parallelen bzw. simultanen Nutzung unterscheiden. Sequentiell bedeutet dabei, dass die Endgeräte wechselnd genutzt werden, während die parallele bzw. simultane Nutzung die gleichzeitige Nutzung mehrerer Geräte bezeichnet. Dabei dominiert meist das Smartphone – sowohl zuhause, als auch während des des Einkaufs im stationären Handel.

Dies bedeutet, dass die Konsumenten, die Omni-Channeling betreiben, nicht mehr nur online oder offline kaufen, sondern in beiden Kanälen parallel, sodass der Einkauf über alle Kanäle „nahtlos“ erfolgen muss, was letztendlich durch das mobile Internet und die Verbreitung von Smartphones erst möglich geworden ist. So informieren sich z.B. Käufer zunehmend vor dem Kauf eines Produktes nicht mehr nur im stationären Internet, sondern mobil, über das Smartphone, und das direkt am Point of Sale (vgl. Heinemann 2013, S.20).

Im Rahmen des Omni-Channeling umgeben die Kanäle bzw. die einzelnen Touchpoints den Kunden in einem einzigen Einkaufsumfeld, damit eine parallele Nutzung der Kanäle überhaupt möglich wird (siehe Abbildung 18)

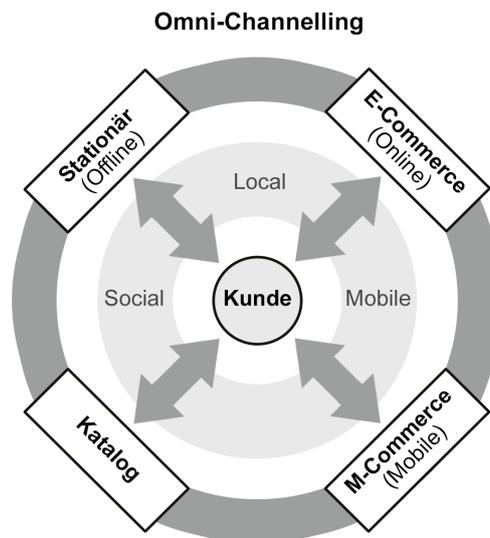


Abbildung 18: Omni-Channeling im Multi-Channel-System

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwerdt 2013, o.S.; Himmelreich et al. 2013, S.2

Darüber hinaus spielt auch der soziale Aspekt eine große Rolle. Kunden haben den Wunsch, ihre Einkaufserlebnisse in Ihrem sozialen Umfeld zu teilen, den Rat ihrer Freunde mit einzubeziehen und sich Anregungen von ihnen zu holen (vgl. o.V. 2012). So haben unter anderem soziale Netzwerke wie Facebook und das daraus hervorgegangene Social-Commerce bzw. Facebook-Commerce (=F-Commerce) in der Kommunikations- und Vertriebspolitik des Handels eine wichtige Rolle eingenommen. Durch diesen soziale Aspekt, verknüpft mit der Lokalisierungsfunktion und dem mobilen Internet durch das Smartphone, hat der Kunde Zugriff auf ein lokales E-Commerce, welches durch eine aktive SoLoMo-Vernetzung des Handels seitens der Kunden genutzt werden kann. So ließe sich z.B. im stationären Handel ein Produkt „taggen“ (markieren), um direkt auf Facebook die Meinung seiner Freunde dazu einzuholen (vgl. de Vos 2013, o.S.).

Auf diese Weise trägt das Smartphone zum ganzheitlichen Medienkonzept bei, da es als Verbindungsglied zwischen der Offline- und Online-Welt agiert und so die Kommunikation von der Werbebotschaft bis hin zum Kauf vernetzt (vgl. Bajrami 2012, S.6 ff.). So lässt sich als weiteres Beispiel ein Werbeplakat mit aufgedruckten QR-Codes bestimmter Artikel nennen, die der Kunde mittels Scan via Smartphone direkt in den Warenkorb im Mobile-Shop legen und kaufen kann, was mitunter als Virtual Shopping bezeichnet wird (vgl. hmmh multimediahaus AG 2013a). So schaffen Smartphones eine Metaebene zwischen Virtualität und Realität, die insbesondere durch Location Based Services (LBS) und mobiler und sozialer Vernetzung den stationäre Handel in die digitale Wertschöpfungskette integrieren (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.2). Hierzu tragen auch mobile Payment Lösungen bei, die zur Digitalisierung des Kaufprozesses beitragen und das Bargeld mehr und mehr verdrängen. Dabei wird ein vollständig integriertes Payment-Ökosystem angestrebt, das kanalübergreifend einen orts- und zeitunabhängigen Kaufabschluss mit Mehrwertleistungen ermöglichen wird (vgl. ebenda).

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass Kunden nicht mehr nach den Kanälen unterscheiden, sondern in Abhängigkeit von ihren persönlichen Präferenzen (vgl. Kolbrück 2012). So können dabei unterschiedlichste Erwartungen an den Handel stellen, die sie auch entsprechend honorieren dürften:

- Flexibilität: Der Kunde möchte die Vorteile aller Kanäle nutzen können: Kunde kauft online Artikel ein, probiert sie zuhause an. Falls der Artikel unpassend sein sollte, wird er in der nächsten Filiale retourniert oder umgetauscht (vgl. o.V. 2012). So macht sich der Kunde die Cross-Channel-Fähigkeit des Handelsunternehmens zunutze.
- Erlebnis: Kunden möchten nicht nur einkaufen, sondern mit dem Einkauf ein Erlebnis verbinden: Kunden können ihre Erlebnisse im stationären Handel direkt über das soziale Netzwerke im Internet mit Ihren Freunden teilen. Kunden können z.B. im Adidas Neo Store in Hamburg sich von einem interaktiven Spiegel mit der anprobierten Kleidung fotografieren lassen und über soziale Netzwerke Ihre Freunde mit in die Kaufentscheidung einbeziehen (vgl. o.V. 2012).
- Schnelligkeit: Kunden wollen ihre Produkte meist sofort haben. Lange Lieferzeiten im Online-Handel und vergriffene Produkte im stationären Handel schrecken daher ab: Kunde kauft im Online-Shop des Händlers. Der anschließende Versand erfolgt noch am selben Tag mittels Kurier direkt vom Ladengeschäft aus oder wird dort abgeholt.
- Transparenz: Kunden möchten einen Überblick haben: Unübersichtliche Preisschilder, fehlende Produktinformationen oder schlechte Beratung im stationären Handel

schränken den Kunden nicht mehr ein. Er kann direkt über das mobile Endgerät alle benötigten Informationen und Bewertungen anderer Kunden abfragen.

- Bequemlichkeit: Kunden möchten den Einkauf möglichst bequem erledigen: Kunde kauft im stationären Handel mit seinem mobilen Endgerät ein. Sperrige oder schwere Produkte werden anschließend vom Händler kommissioniert und zum Kunden direkt nach Hause transportiert.

Dies sind nur einige wenige Beispiele, die jedoch jetzt schon für viele Konsumenten zum Standardeinkaufserlebnis gehören; denn sie gewöhnen sich schnell an diese und setzen es anschließend als Service voraus (vgl. Heinemann 2013, S.20).

Die Relevanz dieser Kundengruppe für den Handel macht die Analyse der IDC deutlich: Omni-Channel-Käufer geben im Schnitt 20 Prozent mehr Geld aus als herkömmliche Multi-Channel-Kunden und besitzen zudem eine sehr starke Markenloyalität (vgl. CP 2011, o.S.). So haben Omni-Channel-Kunden bevorzugte Einzelhändler und erwarten ein einheitliches Markenerlebnis über sämtliche Kanäle, was der Handel bei der Planung neuer Anwendungen unbedingt beachten sollte (vgl. ebenda).

3.4 Veränderte Handelsstrukturen

Das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz ist ein maßgeblicher Treiber des Multi-Channel-Trends. Denn Handelsunternehmen stehen ständig vor der Herausforderung nach neuen Wegen zu suchen die eigenen Leistungen für ihre Kunden zu profilieren, mit dem Ziel sich von der Konkurrenz abzugrenzen (vgl. Schögel et al. 1999, S.297).

Eine besondere Rolle spielen hierbei aktuell die Kanäle der Online- und Mobile-Welt, da sie durch ihren Einsatz ein großes Differenzierungspotential zur Schaffung neuartiger Geschäftsmodelle bieten und den Handel, wie in den vorigen Abschnitten dargestellt, maßgeblich beeinflussen.

In diesem Abschnitt soll daher diskutiert werden, inwiefern der Einsatz der genannten Informations- und Kommunikationstechnologien und das damit einhergehende veränderte Käuferverhalten die Handelsstrukturen verändert und welche Folgen dies für Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels haben könnte.

Die Veränderungen in den Handelsstrukturen spiegeln sich insbesondere darin wieder, dass sich die Betriebstypenanteile zu Ungunsten des stationären Handels von den Offline-Kanälen hin zu den Online- und Mobile-Kanälen bewegen, was zu massiven Umsatzverlusten auf den Einzelhandelsflächen führt (vgl. HSNR 2011, S.1). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein immer größerer Anteil des stationären Einzelhandelsumsatzes bereits heute in den Online-Kanälen induziert wird (vgl. Heinemann 2011, S.10) und somit starke Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu beobachten sind.

So ist zu erwarten, dass der Umsatzanteil der stationären Single-Channel-Händler im Non-Food-Segment von durchschnittlich 83,6 Prozent in den Jahren 2009-2011 auf 72,9 Prozent im Jahr 2015 fallen wird. Im gleichen Zeitraum ist für Multi-Channel-Händler mit einem Anstieg von 9,5 Prozent auf 16,9 Prozent zu rechnen (vgl. Accenture/GFK 2011, o.S.). So werden von den Händlern immer mehr Absatzkanäle genutzt, um die Präsenz und

Erwerbsmöglichkeit der Produkte zu erweitern sowie zu erleichtern (vgl. Schramm-Klein 2003, S.42).

In diesem Zusammenhang sollen in Abbildung 19 die Rolle des Handels im Zeitalter des Internets und die durch den Online- und Mobile-Vertrieb induzierten Veränderungen in den Handelsstrukturen dargestellt werden. Denn die Verbreitung dieser Technologien und die Zunahme der Nutzung durch die Kunden erhöht einerseits zwar den Druck auf den Handel im Wettbewerb, eröffnet ihnen jedoch andererseits ein großes strategisches wie operatives Handlungspotential (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.18).

Den Ausgangspunkt in dieser Darstellung bildet die Betroffenheit des jeweiligen Handelsunternehmens, wobei zwischen Direkt-Betroffenen (Waren werden hauptsächlich Online angeboten), Indirekt-Betroffenen (Teile des Sortimentes betroffen) und Nicht-Betroffenen differenziert wird (vgl. Ergenzinger/Bamert 2011, S.18).

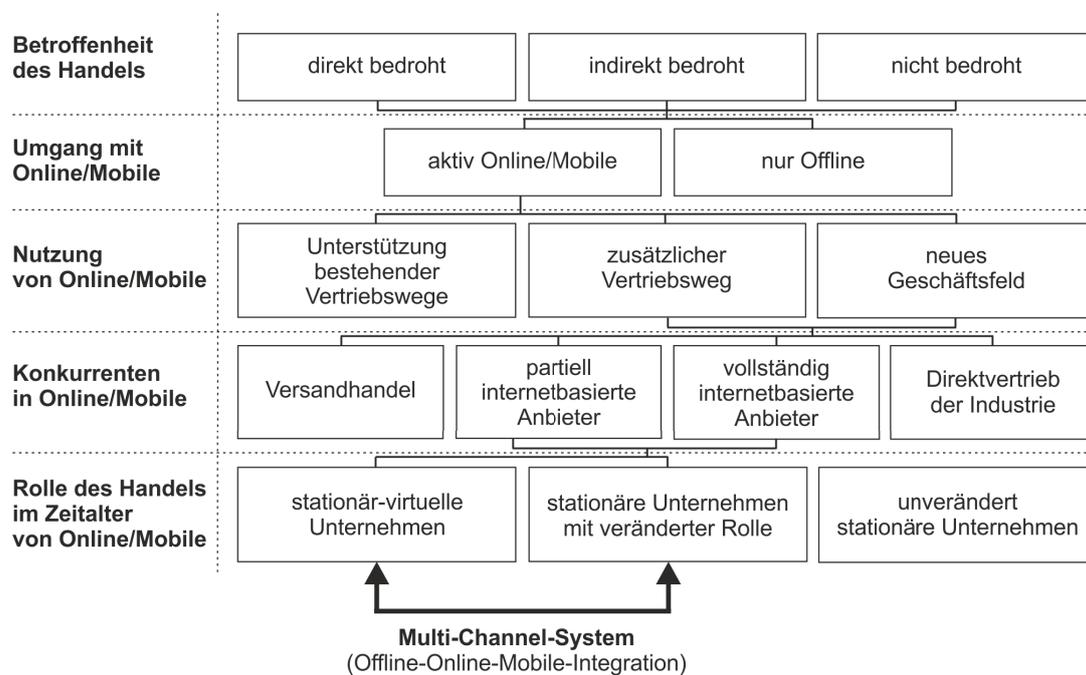


Abbildung 19: Einfluss der Online/Mobile-Kanäle auf die Veränderungen der Handelsstrukturen

Quelle: Eigene Darstellung adaptiert aus Kollmann/Herr 2005, S.387

Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, ob und wie der Markteintritt in die Online/Mobile-Welt erfolgen soll – dies ist auch möglich ohne dass eine grundsätzliche Bedrohung ansteht. Die Technologie kann zur Unterstützung bestehender Vertriebswege genutzt werden, einen zusätzlichen Vertriebsweg oder aber ein völlig neues Geschäftsfeld darstellen. Dabei steigt insbesondere die Rolle von stationär-virtuellen Unternehmen, die durch die Einbeziehung der Online- bzw. Mobile-Welt ihre Kanäle sinnvoll in ihren Kanalmix integrieren und so Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Konkurrenten schaffen. Es kann nämlich davon ausgegangen werden, dass im Jahr 2020 mindestens 20 Prozent aller stationären Einkäufe ein mobiles ROPO (Research Online, Purchase Offline) hervorgegangen sein wird (vgl. Bruce 2011, o.S.).

Auf diese Weise entstehen neue Betriebstypen und Geschäftsmodelle die sich einer neuen breiten Masse eröffnen und sich somit disruptiv auf den stationären Einzelhandel und die Betriebstypenanteile auswirken (vgl. Heinemann 2013a, S.5). Diese Entwicklung macht sich durch die Umsätze des Einzelhandels in den verschiedenen Kanälen bemerkbar. Während die Online-Umsätze in Deutschland für Non-Food-Produkte im Jahr 2012 um 21 Prozent gestiegen sind, waren die Umsätze im stationären Handel (Offline-Umsätze) mit 2,6 Prozent rückläufig (vgl. eWeb Research Center 2013, o.S.).

Im Zuge der digitalen Revolution werden somit auch die stationären Geschäftsstellen in die digitale Wertschöpfungskette integriert werden müssen, sodass eine Trennung von Online- und Offline-Kanälen in Zukunft weder möglich noch sinnvoll sein wird (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.2). Dabei kann der stationäre Handel davon profitieren, dass er Einkauf und Kostenprozesse aufgrund des längeren Erfahrungshorizontes viel besser beherrscht als reine Online-Händler, die neu in den Markt eingestiegen sind. Zeitgleich ist damit zu rechnen, dass immer mehr Online-Händler mit Pop-Up-Stores offline gehen werden, da sie online nicht das Vertrauen aufbauen könnten, wie es stationär möglich ist (etailment 2013, S.8).

Diverse Beispiele aus der Wirtschaft haben bereits bewiesen, dass kanalverbindende Leistungen von Kunden intensiv und kontinuierlich genutzt werden (vgl. Heinemann 2013, S.38). Beispielhaft lässt sich in diesem Zusammenhang der britische Multi-Channel-Händler Argos nennen, der als Multi-Channel-Leistung sogenanntes „Check & Reserve“ bietet. Kunden können hier online den aktuellen Bestand im Laden prüfen und zugleich das entsprechende Produkt zur späteren Abholung vor Ort reservieren. Insgesamt wird 22 Prozent des Gesamtumsatzes durch das „Check & Reserve“-Verfahren generiert und hat die klassische Online-Bestellung überholt (vgl. Accenture 2012).

3.5 Zwischenfazit

Der dritte Abschnitt dieser Arbeit bezog sich auf die erste Forschungsfrage, in der es zu klären galt, von welchen Änderungen der Einzelhandel aktuell hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen ist.

Vor diesem Hintergrund sollen an dieser Stelle die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst (siehe Abbildung 20) und kritisch gewürdigt werden. Es folgen zudem weiterreichende Überlegungen des Autors, die diesen Abschnitt abschließen, um im darauffolgenden Abschnitt dann die Thematik aus der Perspektive des Handels zu betrachten.

Eingeleitet wird mit einer Begriffsdefinition und dem Verständnis des Autors von Multi-Channel-Systemen. Hier wurde aufgezeigt, dass der Grad der Kanalintegration ein notwendiges Kriterium bei der Abgrenzung von Multiple-Channel-Systemen ist, in dem ebenfalls mehrere Kanäle vorhanden sind, diese jedoch völlig unkoordiniert parallel eingesetzt werden. Ferner wurde aufgezeigt, dass in diesem Zusammenhang im Multi-Channel-System ein ganzheitliches Cross-Channel-Management erforderlich ist, um kanalübergreifende Prozesse und somit Cross-Channeling überhaupt erst zu ermöglichen.

1. Forschungsfrage:

„Von welchen Änderungen sind Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels aktuell hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen?“

Technologischer Fortschritt	Verändertes Kundenverhalten	Veränderte Handelsstrukturen
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung des Handels • Ubiquität des Handels • Markttransparenz (Einfacher Zugang zu Produkt-, Preis-, Wettbewerbsinformationen) • Transparenter Kunde • Interaktive Kommunikationsmöglichkeiten • Kundenindividuelles Einkaufserlebnis • Unabhängigkeit von Öffnungszeiten • Globale Vernetzung von Handel und Kunden • Verbreitung mobiler Endgeräte • SoLoMo-Vernetzung (Soziale, Lokale, Mobile - Vernetzung) • Location-Based-Services • Mobile-Payment • Soziale Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung vom konsistenten über das hybride zum multioptionalen Kundenverhalten • Convenience Shopping, Smart Shopping, Variety Seeking • Internet und soziale Netzwerke im Lebensmittelpunkt • Social Commerce • Veränderung im Kaufentscheidungsprozess: Händler verliert an Bedeutung. Produktauswahl im Fokus des Kunden • Channel-Hopping: Kunde nutzt verschiedene Kanäle entlang des Kaufprozesses • Cross-Channeling: Kunde nutzt sequentiell entlang des Kaufprozesses unterschiedliche Kanäle desselben Händlers • Omni-Channeling: Kunde nutzt parallel mehrere Kanäle desselben Händlers. • Kanalunabhängiges Einkaufserlebnis • Kunde ist SoLoMo-vernetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Starker Wettbewerbskampf zwischen Online- und Offline-Handel • Single-Channel-Händler verlieren an Bedeutung • Multi-Channel-Händler verzeichnen starken Wachstum • Online- und Mobile-Handel wachsen besonders stark • Offline-Umsätze werden zum Großteil in den Online-Kanälen induziert (ROPO) • stationär-virtuelle Unternehmen gewinnen an Bedeutung • Online-Stores begeben sich mit Pop-up-Stores ins stationäre Geschäft • Stationäre Händler begeben sich zunehmend in die Online- und Mobile-Welt • Handel macht sich techn. Fortschritt zunutze • Online+Offline+Mobile verschmelzen miteinander

Abbildung 20: 1. Forschungsfrage und Zusammenfassung der Erkenntnisse

Quelle: Eigene Darstellung

Im darauffolgenden Abschnitt wurde ein Überblick über den technologischen Fortschritt gegeben, von dem das Multi-Channel-System maßgeblich beeinflusst wird. Dabei wurde auf die Möglichkeiten im Rahmen des Electronic und Mobile Business eingegangen, die sich für den Einsatz im Handel ergeben. Hier wurde deutlich, dass neben dem bestehenden Online-Kanal in den letzten Jahren insbesondere der Mobile-Kanal stark gewachsen ist, der durch die Verbreitung von Smartphones, eine große Rolle eingenommen und so zur Demokratisierung des mobilen Internets beigetragen hat. Auf diese Weise hat der Mobile-Kanal für den Handel an großer Bedeutung gewonnen, nicht zuletzt aufgrund der sich dadurch ergebenden Potentiale, die sich durch die Ortsunabhängigkeit, Lokalisierbarkeit und Erreichbarkeit von mobilen Endgeräten ergeben. In diesem Zusammenhang wurde auch auf die sich im Rahmen der SoLoMo-Vernetzung ergebenden Anwendungsmöglichkeiten für den Handel, wie z.B. Location-Based-Services, Mobile Payment und Social Commerce eingegangen.

In Abschnitt 3.3 lag der Fokus dann auf dem veränderten Kaufverhalten, von dem der Handel ebenfalls maßgeblich beeinflusst wird. Hier wurde die Entwicklung des Kaufverhaltens vom konsistenten, über das hybride bis zum multioptionalen dargestellt. Auf diese Weise wurde die Bedeutung von Multi-Channel-Systemen für multioptionale Kunden verdeutlicht, da durch das Anbieten einer Vielzahl von Kanälen genau ihre Anforderungen erfüllt werden.

Als einen weiteren Faktor für das sich ändernde Kundenverhalten wurde das Internet gemeinsam mit sozialen Netzwerken im Lebensmittelpunkt der heutigen Gesellschaft dargestellt. Hier wurde verdeutlicht, welche Rolle das Internet im Alltag eingenommen hat

und inwiefern es den Einzelhandel betrifft. Dabei wurde auch auf die besondere Stellung von sozialen Netzwerken im alltäglichen Leben und deren Bedeutung über den privaten Austausch hinaus im Handelskontext eingegangen.

Hier wurde deutlich, dass das Internet und die digitale soziale Vernetzung den Zugriff auf Produkt- und Anbieterinformationen revolutioniert hat, wodurch es letzten Endes zu einem Wandel im Kaufprozess gekommen ist. Denn durch den freien Zugriff auf Produkt- und Anbieterdaten aus einer Vielzahl von Quellen und persönlichen Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis, herrscht mittlerweile eine noch die dagewesene Transparenz auf dem Markt. Dies hatte zur Folge, dass die Anbieterauswahl in den Hintergrund gerückt ist, da die Konsumenten alternative Beschaffungskanäle für Informationen für sich entdeckt haben und auf deren Basis sich einen guten Überblick über die entsprechenden Produkte verschaffen und schließlich eine Auswahl treffen können. Die Auswahl eines geeigneten Anbieters erfolgt erst im nächsten Schritt. Durch die Vertauschung von Anbieter- und Produktauswahl im Kaufentscheidungsprozess und die Entkopplung des Produktkaufs von dieser Auswahl, hat der einzelne Händler erheblich an Bedeutung verloren und wird vom Kunden überwiegend nur noch als Point of Sale wahrgenommen. Durch diese Entwicklung steht das einzelne Handelsunternehmen, viel mehr als früher, vor der Herausforderung, sich von anderen Anbietern abzugrenzen, um so möglichst viele Kunden durch entsprechende Wettbewerbsvorteile für sich zu gewinnen und so auch als Point of Decision bei der Produktauswahl vom Kunden wahrgenommen zu werden.

In den Abschnitten 3.3.4 und 3.3.5 wird dann schließlich das Verhalten jener Kunden beschrieben, die sich die Bandbreite der angebotenen Kanäle der Händler zunutze machen, wobei zwischen der sequentiellen und parallelen Nutzung der Kanäle differenziert wird. Sequentielle Nutzung erfolgt, wenn der Kunde hintereinander verschiedene Kanäle eines Händlers bis zum Kaufabschluss nutzt und somit sogenanntes Channel-Hopping betreibt. Wie aufgezeigt wurde, erfordert dies eine hohe Integrität der Kanäle im Multi-Channel-System, was mitunter durch das Cross-Channel-Management erreicht wird. Denn anderenfalls wäre ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis, und somit Cross-Channeling nicht möglich. Die nächste Entwicklungsstufe stellt das Omni-Channeling dar, in dem den Kunden eine vollständig integrierte ubiquitäre Einkaufsumgebung umgibt. Ein Kunde, der Omni-Channeling betreibt, zeichnet sich dadurch aus, dass er die Kanäle des Multi-Channel-Systems nicht mehr nur sequentiell, sondern auch parallel nutzen möchte. Angeführt wurde dies mit dem Beispiel eines Kunden, der den Mobile-Kanal des Händlers mit in den Kaufentscheidungsprozess im stationären Handel einbezieht. Das Verhalten des Konsumenten hat sich somit insoweit verändert, dass nicht mehr klar getrennt werden kann, ob er online-, mobile- oder offline einkauft. Dabei schlägt das Smartphone, als ständiger Begleiter des Konsumenten, die Brücke zwischen sämtlichen Kanälen und erweitert zudem seine soziale, mobile und lokale Interaktion mit seinem Umfeld.

Diese Entwicklungen machen sich insbesondere auch durch Veränderungen in den Handelsstrukturen deutlich. Wie dargestellt wurde ist im stationären Handel ein starker Wettbewerbskampf zwischen Online- und Offline-Handel zu beobachten. So zieht es immer mehr Pure-Online-Händler mit so genannten Popup-Stores in die Offline-Welt, wodurch sie ihren Service erweitern und ihre Vertrauenswürdigkeit den Kunden gegenüber steigern können. Gleichzeitig wagen immer mehr Single-Channel-Händler aus der Offline-Welt den Schritt in den Online-Handel, wo sie ihre langjährige Handelserfahrungen sehr gut als Wettbewerbsvorteil gegenüber den eher unerfahrenen Händlern aus der Online-Welt einsetzen

können. So gewinnen stationär-virtuelle Unternehmen zunehmend an Bedeutung und werden von den Kunden mittlerweile zum Teil schon als Service vorausgesetzt, da sie so von den Synergien, die sich durch die Verschmelzung der Kanäle ergeben, sehr gut profitieren können.

Zusammenfassend ist daher festzustellen, dass der Multi-Channel-Handel vor der Herausforderung steht, sämtliche Kanäle im System so zu verknüpfen, dass dem Kunden die Vorzüge jedes einzelnen Kanals geboten werden können. Vielmehr kann in diesem Zusammenhang die Rede davon sein, diese einzelnen Kanäle miteinander zu verschmelzen, um dem Kunden so ein »Gesamtsystem aus einem Guss« zu bieten (vgl. Heinemann 2013, S.3), in dem nicht mehr zwischen Online-, Mobile- und Offline-Kanälen innerhalb des Kaufprozesses und der darüberhinausgehenden kanalübergreifenden Services (z.B. bei der Bezahlung oder der Retour) differenziert werden kann. Diese erfordert allerdings eine noch tiefergehende Integration der Kanäle in Multi-Channel-Systemen und stellt den Kern der Problemstellung, der in dieser Arbeit bearbeitet wird.

In diesem Zusammenhang ist das Omni-Channeling aus der Perspektive der Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels zu betrachten. Dem Kunden der Zukunft wird es kaum bewusst oder sogar gleichgültig sein, ob er online, offline oder mobil einkauft, da sämtliche Einkaufs- und Informationskanäle während der Omni-Channel-Nutzung miteinander verschmelzen (vgl. Heinemann 2013, S.7). So wird neben Produkt, Preis und Service auch die Omnipräsenz zu einem entscheidenden Kriterium bei der Auswahl des Händlers. Hinzukommen persönliche Präferenzen wie Flexibilität, Erlebnis, Schnelligkeit, Transparenz und Bequemlichkeit, die der Kunde in die Anbieterauswahl einbezieht. Doch wie kann der Handel diesen Anforderungen gerecht werden und ein solches System entwickeln?

4 Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling

Für den Handel gilt, dass er mit seinen Vertriebskanälen dort präsent sein muss, wo auch der Kunde ist. Daher wird es auch seitens des Handels in Zukunft nicht mehr möglich sein, zwischen der reinen Online- und Offline-Welt zu differenzieren (vgl. Heinemann 2013, S.22). Dies bedeutet, dass im Gegensatz zur früheren Konzentration auf einige wenige Vertriebskanäle, welche den größten Umsatz- und Ertragszuwachs garantierte, nun sämtliche Kanäle abgedeckt werden und so dem Kunden die Auswahl zwischen vielen unterschiedlichen Touchpoints gegeben wird (vgl. Schögel 2001, S.8; Schramm-Klein 2003, S.332; Geng/Malik 2007, S.704).

Nachdem im vorigen Abschnitt die einleitende erste Forschungsfrage über den Wandel im Handel und Handelsumfeld ausgiebig behandelt wurde, soll nun in diesem Abschnitt die Thematik aus der Perspektive des Handels, genauer der Multi-Channel-Systeme betrachtet werden. Hierbei liegt der Fokus auf dem Omni-Channeling, welches besondere Anforderungen an Multi-Channel-Systeme stellt. So lautet die zweite Forschungsfrage, die es in diesem Abschnitt zu beantworten gilt:

„Was ist unter Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling zu verstehen?“

In diesem Zusammenhang gilt es ein Modell aus der wissenschaftlichen und praktischen Literatur abzuleiten, welches Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling und dessen Gestaltungsmöglichkeiten veranschaulichen soll.

4.1 Stand der Literatur

In Praxis und Wissenschaft wurde das Themenfeld des Omni-Channeling bereits ansatzweise behandelt. Einleitend sollen hier diese Konzepte vorgestellt werden, um im Anschluss aufbauend darauf ein neues Modell zu entwickeln, welches die Erkenntnisse aus den Vorarbeiten enthält.

In der deutschsprachigen Literatur hat sich insbesondere GERRIT HEINEMANN vom eWeb-Research-Center in der empirischen Sozialforschung zur Analyse des onlineinduzierten Kaufverhaltens behauptet. In einem seiner Publikationen beschreibt er den No-Line Handel, der im Rahmen dieses Abschnittes dargestellt werden soll.

Daneben sind in der Literatur mit den Begriffen Everywhere Commerce, Agile Commerce, und Omni-Channel-Retailing ähnliche Ideen beschrieben, die es in diesem Abschnitt darzustellen gilt (vgl. Schnieders 2013, S.263; Haderlein 2013, o.S.; Sealey 2012, o.S.; Walker 2011, S.1ff.). Auch die Beratungssparte von IBM hat in einer Studie den sogenannten IBM Omnichannel Maturity Index ermittelt, auf den im Anschluss kurz eingegangen wird.

4.1.1 No-Line Handel

HEINEMANN definiert mit „No-Line“-System ein Handelssystem, das durch die Verschmelzung von Offline, Online und Mobile entsteht, sodass die Betriebsformen

ineinander übergehen und betrachtet dies als die höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handels (vgl. Heinemann 2013, S.7). No-Line-Systeme grenzen sich insofern von herkömmlichen Multi-Channel-System ab, dass in ihnen alle Vertriebskanäle maximal vernetzt und integriert sind, was sich aus dem Cross-Channel-Management in seiner ausgeprägtesten Form ergibt (Heinemann 2013, S.10). Dies bedeutet, dass Informationsbereitstellung in allen Kanälen identisch ist, ebenso wie Preise und Einfachheit des Kaufprozesses (vgl. Petznick 2013, o.S.).

Der Begriff „No-Line“ lässt sich dabei von der Verschmelzung von Offline-, Online- und Mobile-Welten und der Ungebundenheit des Handelssystems vom Kommunikationskanal ableiten. Somit ist es weder On- noch Off-Line, sondern No-Line. Beim No-Line-Handel wird insbesondere der Nutzung des Smartphones durch die Kunden eine besondere Rolle beigemessen. Denn über das Smartphone hat der Handel die Möglichkeit seine Angebote situativ und lebensstilgerecht an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden anzupassen. Denn nur so kann der Handel von den Synergien profitieren, die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung ergeben (vgl. Heinemann 2013, S.22).

HEINEMANN sieht vielmehr ein notwendiges Kriterium im Vorhandensein des mobilen Kanals. Denn erst so haben die Konsumenten die Möglichkeit die Brücke zwischen Online- und Offline-Handel zu schlagen, um parallel zum stationären Einkauf auch im Online- bzw. Mobile-Kanal einzukaufen. So kann z.B. ein No-Line-Händler seinen Kunden den Preisvergleich durch das Scannen des EAN-Codes ermöglichen und ihm über sein System das maximal mögliche Spektrum an Multi-Channel-Leistungen über den Mobile-Shop anbieten, während ein klassischer Multi-Channel-Händler demgegenüber durchaus auf den mobilen Kanal und das Angebot mobiler Dienste verzichten kann (vgl. Heinemann 2013, S.10).

Als Schlüsselthemen nennt HEINEMANN in diesem Zusammenhang RoPo (Research online, Purchase offline), LBS (Location Based Services) und Mobile Commerce in der No-Line-Welt, welche sich durch die explosionsartige Nutzung des mobilen Internets in den Vordergrund stellen (Heinemann 2013, S.11).

Während der traditionelle stationäre Handel eher als untechnisch zu bewerten ist und dazu eher lokal agiert, bildet der hochtechnisierte E-Commerce und damit die Online-Welt in seiner globalen Ausrichtung einen Gegenpol dazu. Wie in den vorigen Abschnitten dargestellt, wird der traditionelle Handel nun durch den technologischen Fortschritt mit der durch das Internet induzierten neuen Erwartungshaltung der Kunden konfrontiert. Der Kunde möchte sich die Vorteile beider Welten zunutze machen. Dies wird durch die Studie des eWeb-Research-Centers und der Unternehmensberatung Accenture bestätigt. Diese besagt, dass Multi-Channel-Leistungen einen Mehrwert für die Konsumenten darstellen, für die sie auch bereit sind mehr zu bezahlen (vgl. Accenture 2012). Als eine solche Multi-Channel-Leistung lässt sich beispielsweise das RoPo nennen.

Vor diesem Hintergrund definiert Heinemann die 7 M-Erfolgsfaktoren im No- Line-Handel, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen (Heinemann 2013, S.96ff.):

1. Angebot an relevanten und erfolgskritischen Multi-Channel-Leistungen
2. Einsatz mobiler Dienste auf Basis eines situationsorientierten Mobile-Marketing
3. Multi- und Social-Media-Konzept auf Basis eines zieladäquaten Online-Marketing-Budgets
4. Multi-Channel-Customization mit sinnvoller Externalisierung von Kundenleistungen
5. Modell- und Business-Plan mit realistischer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
6. Multi-Channel-Organisation nach den Prinzipien des Business Reengineering
7. Moderne und skalierbare Systeme mit höchstmöglichem Automatisierungsgrad

4.1.2 Everywhere Commerce

Everywhere Commerce ist ebenfalls eine weitverbreitete Bezeichnung für eine Handelsform, die mit dem Omni-Channeling-Konzept in Verbindung steht. Er fokussiert auf die Konsumentensicht den Handel an jeden Ort und zu jeder Zeit erlebbar zu machen (vgl. Petznick 2013, o.S.). Somit ist dem Kunden die Möglichkeit gegeben orts- und zeitunabhängig in den Kaufprozess einzusteigen.

Die Unternehmensberatung Mücke, Sturm und Company bezeichnet den Everywhere Commerce vielmehr als eine Multi-Touchpoint-Strategie. So wird dabei nicht explizit von Kanälen gesprochen, sondern von Touchpoints, die den Kunden umgeben. Das Ziel ist es, dem Kunden eine touchpointübergreifende Kontinuität und Konsistenz zu bieten, sodass er über alle Touchpoints das gleiche Angebot erhält, ohne dass im Kaufprozess Informations- und Qualitätseinbußen auftreten (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.3).

In dem Zusammenhang werden Struktur- und Service-Enabler vorgeschlagen, mit denen sich eine solche Multi-Touchpoint-Strategie realisieren ließe (siehe Abbildung 21).

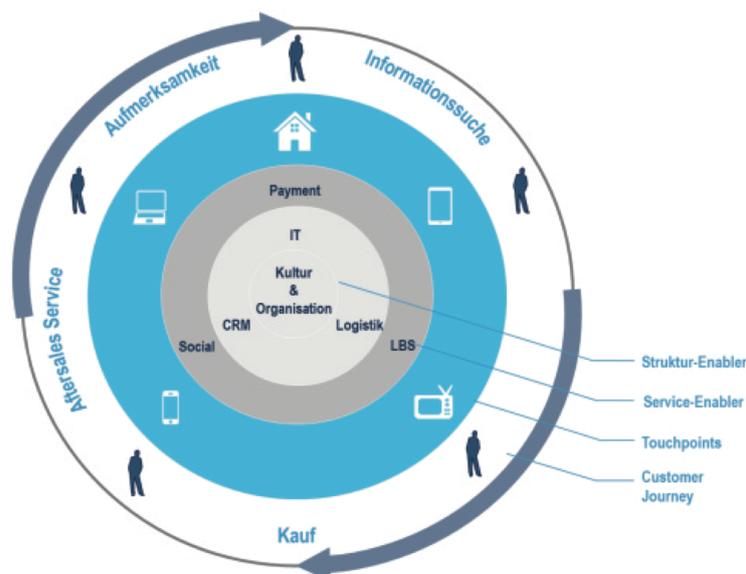


Abbildung 21: Struktur- und Service-Enabler im Everywhere Commerce

Quelle: Himmelreich et al. 2013, S.3

Struktur-Enabler werden dabei als Voraussetzung für das Everywhere Commerce betrachtet (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.3):

- Touchpointübergreifende Ausrichtung der Organisations- und Unternehmenskultur auf die Kooperation und Effizienz.
- IT- und CRM-Systeme mit denen ein flexibler und touchpointunabhängiger Transaktionsprozess möglich ist.
- Die Logistik als Kernkompetenz, um die komplexer werdenden Anforderungen an die Lieferkette bewerkstelligen zu können.

Daneben werden Service-Enabler aufgezählt, die im Zuge der SoLoMo-Vernetzung als Katalysatoren für einen touchpointübergreifenden Kaufprozess dienen und Mehrwerte für den Kunden durch Komfort, Beratung oder Erlebnis schaffen (vgl. Himmelreich et al. 2013, S.3):

- Soziale Elemente: Generierung von Vertrauen beim Kunden gegenüber der kommerziellen Kommunikation in der Situation des Informationsflusses.
- Location Based Services: Integration stationärer Einkaufserlebnisse in die digitale Wertschöpfungskette, indem Kunden am Point of Interest auf lokale Angebote aufmerksam gemacht werden, mit dem Ziel einen neuen Kaufprozess anzustoßen.
- Mobile-Payment: Ermöglichung eines reibungslosen und unkomplizierten Bezahlprozesses über alle Touchpoints hinweg.

4.1.3 Agile Commerce

Das Marktforschungsunternehmen FORRESTER hat ebenfalls einen Versuch gestartet, Multi-Channel-Systeme im Omni-Channeling-Kontext begrifflich zu fassen. Sie führen die Diskussion mit dem Begriff „Agile Commerce“ an, der folgendes bezeichnet: „An approach to commerce that enables businesses to optimize their people, processes, and technology to serve customers across all touchpoints.“ (Walker 2011, o.S.).

Es zielt somit auf eine touchpointübergreifende Optimierung aller am Handelsgeschäft beteiligten Akteure und Prozesse ab. Der Ansatz setzt den Fokus somit auf die internen Prozesse des Systems. Diese sind denen in klassischen Multi-Channel-Systemen sehr ähnlich, unterscheiden sich jedoch, wie in Abbildung 22 dargestellt, in der Art wie diese miteinander arbeiten und in die Organisation eingebunden werden (vgl. Walker 2011, S.5). Ein wichtiger Punkt ist außerdem, dass nicht mehr einfach nur die Kanäle betrachtet werden, sondern die unterschiedlichen Touchpoints, womit sowohl die Kanäle, als auch die durch den technischen Fortschritt neuen gegebenen Möglichkeiten der Interaktion mittels Apps, Social Media etc. bezeichnet werden.

Der herkömmliche Multi-Channel-Ansatz werde nach WALKER (2011) nicht den organisatorischen Ansprüchen der touchpointübergreifenden Versorgung des Kunden gerecht. So setzt Agile Commerce voraus, dass die Organisation ihre Ressourcen und Fähigkeiten insofern rekonfiguriert, dass sie sich den Änderungen in der Adaption der neuen Technologien durch den Kunden und dessen verändertem Kaufverhalten schnell anpasst (vgl. ebenda). Wichtig ist dabei, dass die Touchpoints organisatorisch nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern die Barrieren zwischen ihnen gebrochen werden, um touchpointübergreifende Einkaufserlebnisse zu ermöglichen.

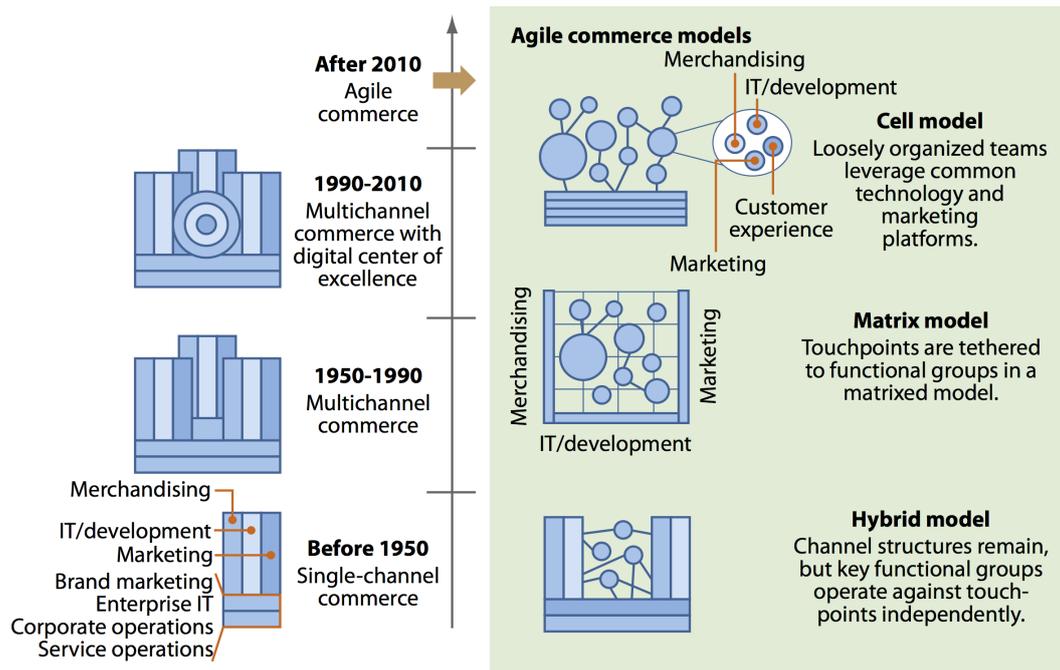


Abbildung 22: Agile Commerce Modell
Quelle: Walker 2011, S.9

Im Gegensatz zum Everywhere Commerce, welches darauf abzielt dem Kunden zu jeder Zeit, an jedem Ort, über jeden Kanal Einkaufserlebnisse zu ermöglichen, zielt Agile Commerce darauf ab, die Einkaufserlebnisse auf realistische Szenarien zu beschränken, um die organisatorische Komplexität zu reduzieren. Denn auf diese Weise kann ein effizientes und schlankes System aufgebaut werden, welches realistisch für die breite Masse an Kunden umzusetzen ist.

4.1.4 Omni-Channel Retailing

Insbesondere in der englischsprachigen Literatur ist der Begriff des Omni-Channel Retailing bzw. Omnichannel Retailing für die Bezeichnung von Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling geläufig (vgl. Cooke 2013, o.S.; Lord/Velez 2013, o.S.; Davis 2013, o.S.; Dunne 2011, o.S.; o.V. 2012b, S.8):

„Omni-channel retailing means that a company seamlessly integrates all channels of the company to get the product to the customer in the most efficient and effective way possible“ (Dunne 2011, o.S.).

„Omni-channel can be defined as the overarching strategy that puts the customer first ensuring a seamless and consistent brand experience, no matter what technology or communication type they are engaging with.“ (o.V. 2012b, S.8):

Auch hier wird das Omni-Channel Retailing als der evolutiv nächste Schritt nach dem Multi-Channel-Handel bezeichnet, wobei die Kanäle den höchstmöglichen Grad der Integration aufweisen (vgl. Davis 2013, o.S.). So hat auch hier der Handel einen 360°-Blick auf das Einkaufserlebnis des Kunden über alle Kanäle hinweg, mit dem Ziel die Customer

Experience zu optimieren, wobei der Fokus allerdings vielmehr auf der Integration des stationären Handels mit dem Online-Kanal liegt (vgl. Marko 2014). Viel mehr beziehen sich diese Ansätze jedoch auf die kanal-, touchpoint- und endgerätübergreifende bzw. -unabhängige Customer Experience. Konkrete operative Maßnahmen für den Handel sind daraus nicht ableitbar.

HITCHCOCK schlägt im Rahmen des Omni-Channel-Retailing fünf Ideen zur Gestaltung solcher Systeme vor (vgl. Hitchcock 2013, o.S.):

- Integration von Social Media: Beispielhaft wird hier das „Gefällt mir“-Markieren im Rahmen des Facebook-Netzwerkes von physischen Produkten am POS genannt.
- Integration von Kundenrezensionen: Da Kunden den Meinungen anderer Kunden mehr Glauben schenken, wird hier die Integration von Kundenrezensionen am POS vorgeschlagen.
- Personalisierung des physischen Einkaufs: Hier wird die Integration von Apps vorgeschlagen, die den Kunden an die Einkaufspräferenzen erinnern und ihm zusätzliche Produktinformationen liefern.
- Nutzung des technologischen Fortschritts im Instore-Bereich: Installation von Instore-Stationen, mit dem Ziel das Einkaufserlebnis der Kunden zu bereichern.
- Verschmelzung von Social und Local: Genau wie beim No-Line-Handel und Everywhere Commerce wird hier die Vernetzung von Social und Local, also der sozialen und lokalen Vernetzung angestrebt. Hier wird auf Services wie Facebook-Places und Foursquare verwiesen, über die physische Orte in sozialen Netzwerken markiert, bewertet und kommentiert werden können.

Zur Realisierung eines solchen Omni-Channel-Retailing-Systems setzt SEALEY (2012) ein zentralisiertes und integriertes IT-System im Back-End voraus, u.a. bestehend aus CRM, Lagermanagement, Auftragsmanagement und Finanzmanagement basierend auf einem ERP. Auch ABRAHAM (2012) setzt eine kundenzentrische IT-Architektur, bestehend aus PIM, CRM und einem ERP voraus (siehe auch Helbig 2012). Vor diesem Hintergrund sieht HELBIG (2012), neben einem konsistenten Back-End, eine wichtige Voraussetzung in der einheitlichen, kontinuierlichen und zentralen Produkt- und Datenpflege, die dem Single Source of Data-Ansatz folgt.

Zum Schluss ist noch anzumerken, dass der Omni-Channel-Begriff von den Autoren nicht einheitlich verwendet wird (vgl. Petznick 2013, o.S.). Teilweise wird es synonym mit dem Begriff Cross-Channel-Management verwendet, teilweise wiederum als Weiterentwicklung dessen betrachtet.

4.1.5 IBM Omnichannel Maturity Index

Der Beratungszweig von IBM hat in diesem Zusammenhang den sogenannten IBM Omnichannel Maturity Index definiert, der den Grad der Kanalintegration eines Multi-Channel-Systems wiedergeben soll (vgl. IBM 2013, o.S.). Hierfür wurde eigens ein Kriterienkatalog entwickelt, der insgesamt 75 Kriterien in zwölf Kategorien mit unterschiedlichen Gewichtungen umfasst, wie z.B. kanalübergreifendes Marketing, Pricing und Artikelpräsentation, Online-Bestellung in die Filiale, Integration mobiler Apps und sozialer Medien, Kundenbindungsprogramme zur Kanalintegration, Präsentationsformate zur Produktdarstellung sowie Angebote zu Beratungsgesprächen und Service-Chats (vgl. ebenda).

Da Detailinformationen zur Studie nicht öffentlich zugänglich ist, kann die Berechnungsweise nicht nachvollzogen werden.

Aus der Studie geht hervor, dass in der Gesamtwertung die Elektronikmarktkette Conrad mit 82 Prozent der erreichbaren Punktzahl das ausgereifteste Multi-Channel-Konzept in Deutschland hinsichtlich der Online-Offline-Integration erreicht (siehe Abbildung 23). Insgesamt fünf der besten zehn Unternehmen kommen aus dem Elektro-Segment. Warenhäuser und Mode-Anbieter sind ebenso in den Top-10 vertreten und bieten ihren Kunden vermehrt den „Click&Collect“-Service an, über den online gekaufte Ware im Anschluss im stationären Geschäft abgeholt werden kann.

Aber auch im Mobile Business sind die Unternehmen vermehrt vertreten. So verfügen über 54 Prozent über eine mobile App, 63 Prozent über eine mobile Website, über die dann auch zum Teil mobile Bestellungen möglich sind.

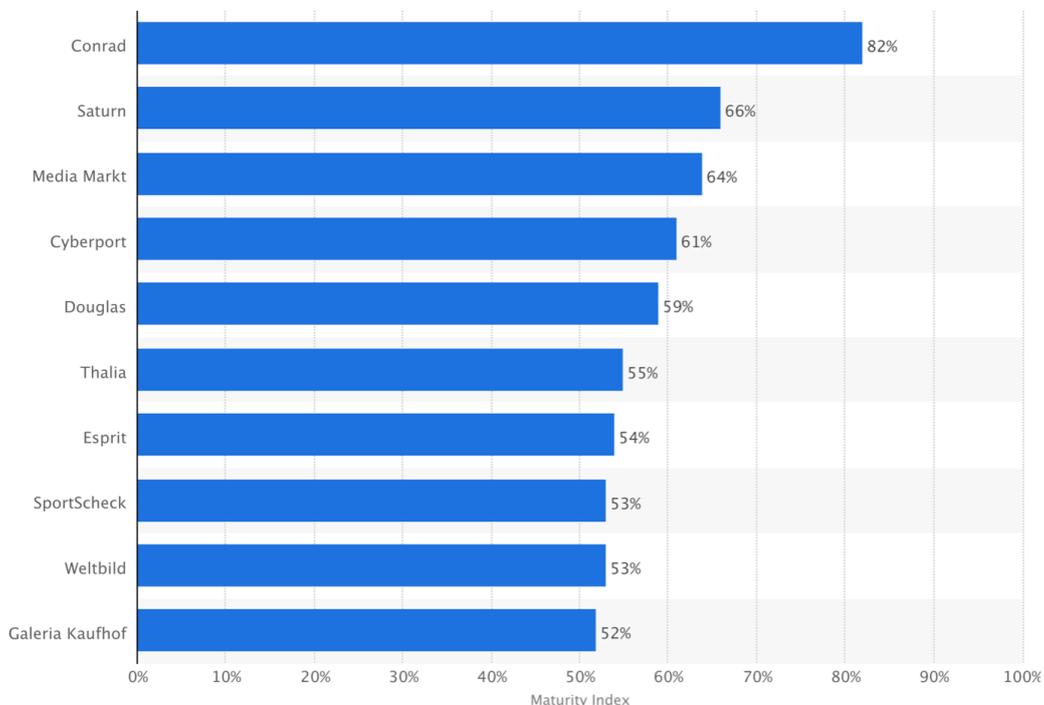


Abbildung 23: IBM Omnichannel Maturity Index Ranking 2013

Quelle: IBM 2013, o.S.

In den unteren Platzierungen, weit abgeschlagen von den genannten Segmenten, ist auch der Lebensmitteleinzelhandel vertreten. Laut der Studie werden jedoch gegenwärtig verstärkt neue integrierte Konzepte getestet, die jedoch noch nicht flächendeckend umgesetzt werden (vgl. IBM 2013, o.S.).

Das Fazit der IBM-Studie ist, dass es bei der Entwicklung vollintegrierter Handelskonzepte keinen idealen Weg gibt. Die Offline-Online-Integration schreitet voran. So erweitert der stationäre Handel zunehmend seine Online-Kompetenz, während reine Online-Händler vermehrt Filialnetze aufbauen (vgl. IBM 2013, o.S.). Auf diese Entwicklung wurde auch bereits in Abschnitt 3.4 der vorliegenden Arbeit hingewiesen.

4.1.6 Zwischenfazit

In Abschnitt der Arbeit galt das Verständnis von Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling in einem Modell zu fassen. Hierfür wurde eine Analyse der praktischen und wissenschaftlichen Literatur durchgeführt. An dieser Stelle sollen die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst werden.

Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling wurden bereits ansatzweise in Praxis und Wissenschaft behandelt. So haben alle Ansätze gemein, dass eine volle Integration der Online-, Offline- und Mobile-Kanäle erfolgen muss und, dass das Smartphone und damit der Mobile-Kanal eine wichtige Rolle im Handel eingenommen hat. In den No-Line-, Everywhere Commerce und englischsprachigen Omnichannel-Retailing Ansätzen wird zudem der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung entlang des Kaufprozesses eine besondere Rolle beigemessen. Im Groben gleichen sich sämtliche Ansätze. PETZNICK (2013) sieht in der Bandbreite an verschiedenen Bezeichnungen und Ansätzen allerdings vielmehr Marketingbegriffe, mit denen die Autoren und Unternehmen den Versuch starten, sich von anderen abzugrenzen und sich mit ihrer Bezeichnung auf dem Markt zu behaupten. Auch Gerd Gülденast von hmmh multimediahaus hat diese Ansicht im Rahmen des Telefoninterviews geteilt. Gülденast setzt den Omni-Channel-Begriff mit dem Cross-Channel-Begriff gleich und sieht darin somit ebenfalls lediglich einen Marketingbegriff (vgl. Interviewleitfaden im Anhang).

Auch die Sinnhaftigkeit des von IBM eingeführten Indexes zur Ermittlung der Omni-Channel-Fähigkeit von Händlern ist fragwürdig. Denn betrachtet man erst einmal die zugrunde liegenden Kriterien in der Studie, wird deutlich, dass das gesamte Spektrum aus den Themengebieten Handel und E-Commerce, von Social-Media, über das Online-System bis hin zum Kundenservice, abgedeckt wird (vgl. o.V. 2012a, o.S.). So sind viele Kritiker der IBM-Studie der Ansicht, dass der angeführte Multi-Channel-Trend vor allem für IT-Dienstleister von Nutzen sei, um den Kunden ihre IT-Dienstleistungen attraktiv zu machen (vgl. ebenda). Denn das zugrundeliegende Punktesystem von IBM belohnt in erster Linie Unternehmen, die in einer Vielzahl von Kanälen aktiv sind. Die Frage inwiefern diese Strategie sinnvoll ist und ob sich dahinter ein Nutzen für die Kunden verbirgt, wurde bereits im Rahmen des Agile Commerce Ansatzes von Forrester gestellt (vgl. Walker 2011, o.S.).

Aus der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur alleine ist kein konkretes Modell von Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling ableitbar. HEINEMANN definiert zwar die „7M-Erfolgsfaktoren des No-Line Handels“ (vgl. Heinemann 2013, S.96ff.), die einen guten Ansatz darstellen, jedoch keine konkreten Gestaltungsmöglichkeiten und Maßnahmen für den Handel vorschlagen. Auch HIMMELREICH ET AL. (2013, S.3ff.) liefert mit dem „Everywhere Commerce“-Ansatz und den definierten Struktur- (IT, CRM, Logistik) und Service-Enablern (LBS, Social, Payment) und der ganzheitlichen Betrachtung des Multi-Channel-Systems bereits eine gute Grundlage für eine solches Modell. Hier wird, wie auch im Agile Commerce-Ansatz von WALKER (2011, S.9), auf die Bedeutung der Kultur und Organisation in einem solchen System eingegangen. In der überwiegend englischsprachigen Literatur wird die Diskussion unter dem Begriff Omnichannel Retailing geführt. Hier steht, wie auch beim Everywhere Commerce Ansatz, der Kunde im Mittelpunkt, wobei der Händler einen Rundumblick auf den Kunden entlang des gesamten Einkaufsprozesses hat. Deutlich wird dabei, dass für die Realisation eines solchen Systems ein zentralisiertes und integriertes IT-System im Back-End des Multi-Channel-Systems erforderlich ist, u.a. bestehend aus PIM,

CRM und einem ERP (vgl. Sealey 2012, Abraham 2012, Helbig 2012). Dabei gilt es nach Helbig einen Single Source of Data Ansatz zu verfolgen, in dem eine einheitliche, kontinuierliche und zentrale Produkt- und Datenpflege gewährleistet wird.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass als gemeinsamer Nenner aller Ansätze die soziale, lokale und mobile Vernetzung betrachtet werden kann, womit der Fokus der Multi-Channel-Systeme auf die Bereiche Social Commerce, Local Commerce und Mobile Commerce gesetzt werden sollte. Allerdings wird die Diskussion jedoch generell von den Autoren noch sehr oberflächlich geführt, wobei vieles überwiegend aus der Perspektive des Konsumenten betrachtet wird. Vielmehr ist zu beobachten, dass Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen versuchen sich mit Begriffsdefinitionen und Strategien zu behaupten, in denen sie auf ihre eigenen Dienstleistungen verweisen und somit keinen wirklichen Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn leisten.

So sind detaillierte Vorgaben oder operative Maßnahmen zur Erlangung der Omni-Channel-Fähigkeit nicht ableitbar. In der Literatur sind lediglich einige Best Practice Beispiele aufgeführt, welche sich aber stets auf partikuläre konzeptionelle Aspekte fokussieren (vgl. Heinemann 2013, S.193ff.; Heinemann 2014; Marko 2014). Zudem stellt sich berechtigter Weise weiterhin die Frage, was genau unter Omni-Channel-Management zu verstehen ist. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist kein umfangreicher Modellansatz mit einer strukturierten Übersicht der Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Maßnahmen zur Erlangung der Omni-Channel-Fähigkeit ableitbar. Aus diesem Erkenntnisdefizit ergibt sich die dritte Forschungsfrage, die im folgenden Abschnitt beantwortet werden soll.

4.2 Entwicklung eines Omni-Channeling Modells für Multi-Channel-Systeme

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Forschungsbedarfs stellt sich die Frage, wie sich Omni-Channeling-Konzepte in Multi-Channel-Systemen des Einzelhandels gestalten lassen. Aus dem dargestellten Erkenntnisdefizit lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

„Wie werden Omni-Channel-Konzepte in Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels umgesetzt?“

Da sich die wissenschaftliche und praktische Literatur als wenig erkenntnisreich erwiesen hat, soll zur Erfassung der Gestaltungsmöglichkeiten solcher Systeme exemplarisch ein Benchmarking von ausgewählten Multi-Channel-Händlern durchgeführt werden, denen die Omni-Channel-Fähigkeit zugeschrieben wird. Diese sollen im Anschluss um die Erkenntnisse aus der Literatur ergänzt werden und in einem Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels münden.

4.2.1 Empirisches Untersuchungsdesign

Die Beweggründe für Benchmarking-Untersuchungen werden in erster Linie von der Notwendigkeit abgeleitet, wirklichkeitsnahe Ziele und Vorgaben festzusetzen (vgl. Camp 1994, S.33). Diese Notwendigkeit leitet sich aus der im letzten Zwischenfazit aufgezeigten Erkenntnislücke ab, die es im Rahmen dieses Abschnittes zu schließen gilt. Im Rahmen des eingeleiteten Zielsetzungsprozesses gilt es, die Praktiken, die zum Erreichen neuer Ziele nötig sind, auf Grundlage einer nach außen gerichteten Orientierung zu entdecken und zu verstehen

(vgl. Camp 1994, S.34). Benchmarking hat somit die Funktion, die besten Industriepraktiken zu identifizieren, die zu Spitzenleistungen führen (vgl. Camp 1993, S.4; Watson 1993, S.20).

Im Rahmen eines Benchmarkings gilt es folgende vier Grundfragen zu beantworten, aus denen sich der in Abbildung 24 dargestellte Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Untersuchung ergibt (vgl. Kotzab 1997, S.22ff.):

- Was soll untersucht werden (= Festlegung des zu untersuchenden Objektbereiches)?
- Wer soll untersucht werden (= Festlegung der zu untersuchenden Vergleichsobjekte)?
- Wie sieht die unternehmensindividuelle Situation aus (= Analyse der Ist-Situation)?
- Warum sieht die Situation beim zu untersuchenden Subjekt abweichend aus (= Analyse der Soll-Situation)?

Dabei gilt es die besten Praktiken von Multi-Channel-Händlern zu identifizieren, denen die Omni-Channel-Fähigkeit zugeschrieben wird. Hierfür wird im Rahmen dieses Abschnittes ein funktionales Benchmarking auf Basis qualitativer Daten durchgeführt.

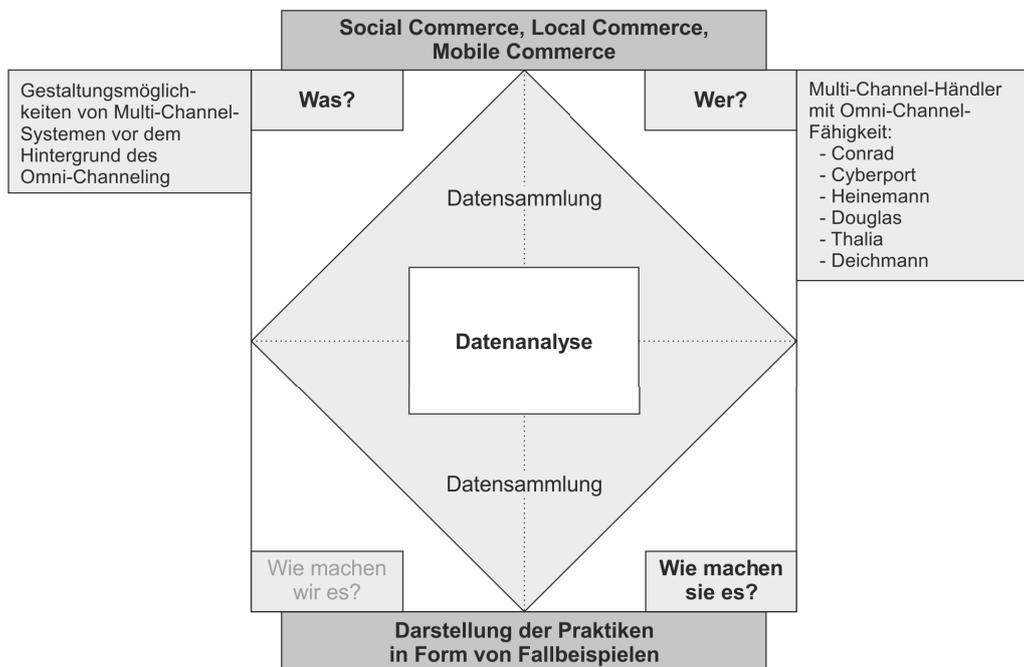


Abbildung 24: Der Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Arbeit
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotzab 1995, S.24; adaptiert aus Watson 1994, S.73

Festlegung des zu untersuchenden Objektbereiches

Das Ziel der Untersuchung ist die systematische Erfassung der umgesetzten Möglichkeiten, die sich im Omni-Channeling-Kontext in Multi-Channel-Systemen ergeben. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bilden die Grundlage für die abschließende Ausarbeitung eines Omni-Channeling-Modells für Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels.

Festlegung der zu untersuchenden Vergleichsobjekte

Dieses Ziel soll durch die Untersuchung von Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels, denen die Omni-Channel-Fähigkeit zugeschrieben wird, erreicht werden. Aus

forschungsökonomischen Gründen beschränkt sich dabei die Anzahl der zu untersuchenden Unternehmen auf sechs. Die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen orientiert sich an folgenden Punkten:

- Möglichst in den oberen Plätzen des IBM Omnichannel Maturity Index Ranking 2013
- Vollständige Kanalintegration (Cross-Channel)
- Vorhandensein von Offline-, Online- und Mobile-Kanälen
- Möglichkeit des empirischen Zugangs

Vor diesem Hintergrund wurden sechs Handelsunternehmen für das Benchmarking ausgewählt, deren Vertriebsprofile Tabelle 6 zu entnehmen sind.

Bei sämtlichen ausgewählten Handelsunternehmen kommen die Offline-, Online- und Mobile-Kanäle zum Einsatz und sind auch miteinander verknüpft, d.h. sie sind kanalübergreifend miteinander kombinierbar und bieten dem Kunden so die Vorteile des Cross-Channeling – dies ist die Grundvoraussetzung bei der Auswahl gewesen.

Firma	Branche	Vertriebsnetz ⁵
Conrad <i>Conrad Electornic SE</i>	Elektronikhandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (25 Filialen⁶) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.conrad.de)
Cyberport <i>Cyberport GmbH</i>	Elektronikhandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (14 Filialen⁷) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.cyberport.de)
Heinemann <i>Gebr. Heinemann SE & Co. KG,</i> <i>Sparte: Heinemann Duty Free</i>	Duty Free	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (11 Filialen⁸) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.heinemann-dutyfree.com)
Douglas <i>Parfümerie Douglas GmbH</i>	Parfümerie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (ca. 450 Filialen⁹) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.douglas.de)
Thalia <i>Thalia Holding GmbH</i>	Buchhandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (216 Filialen¹⁰) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.thalia.de)
Deichmann <i>Deichmann SE</i>	Schuhhandel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stationär (ca. 1300 Filialen¹¹) ▪ Online-/Mobile-Shop (www.deichmann.de)

Tabelle 6: Ausgewählte Handelsunternehmen für das Benchmarking¹²

Die Untersuchung wird in Kooperation mit der Agentur hmmh multimediahaus AG durchgeführt, welche primär im Bereich Digital Commerce & Brand Communication tätig ist und zu den Top E-Commerce Agenturen in Deutschland gehört (vgl. hmmh multimediahaus AG 2014). Kontaktpersonen sind Herr Gerd Güldenast, der den Bereich Consulting & Technology als Director im Unternehmen verantwortet, und Frau Eva Oetken, die als Beraterin in der gleichen Abteilung tätig ist. Durch die Kooperation mit der Agentur soll der empirische Zugang erleichtert werden. Zudem gilt es im Rahmen eines Interviews die Erfahrungen beider Berater mit in die Entwicklung des Modells einfließen zu lassen.

⁵ Außerdem vertreiben alle zu untersuchenden Unternehmen über ein Print-Medium (Katalog/Prospekt)

⁶ http://www.conrad.de/ce/de/content/cms_au_company/Unternehmen (Abgerufen am 14.02.2014)

⁷ <http://www.cyberport.de/stores> (Abgerufen am 14.02.2014)

⁸ <http://www.heinemann-dutyfree.com/> (Abgerufen am 14.02.2014)

⁹ http://www.thalia.de/shop/tha_homestartseite/thalia-filialen/ (Abgerufen am 14.02.2014)

¹⁰ http://www.douglas.de/douglas/index_c1302.html (Abgerufen am 14.02.2014)

¹¹ http://www.deichmann.com/DE/de/corp/unser_wachstum.jsp (Abgerufen am 14.02.2014)

¹² Alle Angaben beziehen sich auf das Einzelhandelsgeschäft der Unternehmen in Deutschland

Die Unternehmen für die Erhebung wurden u.a. auch in Rücksprache mit Herrn Güldenast ausgewählt, der diese bereits im Rahmen von einigen Aufträgen betreut hat und daher auf einen großen Erfahrungsschatz zurückblicken kann. Zunächst erfolgt eine Erhebung der ausgewählten Unternehmen durch eine Beobachtung der Online-/Mobile-Shops und der Filialen im Zeitraum Februar-März 2014. Ein anschließendes Experteninterview mit den beiden genannten Kontaktpersonen von hmmh multimediahaus AG soll die Erhebung komplettieren.

Nach der Analyse der erhobenen Daten der ausgewählten Unternehmen gilt es im Benchmarking-Prozess die unternehmenseigenen Abläufe mit den Best Practises zu vergleichen, mit dem Ziel, in der Folge eventuelle Leistungsdefizite zu identifizieren (vgl. Camp 1994, 187ff.). Da dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich ist, sollen hier die Praktiken des Omni-Channel Managements, die sich im unternehmerischen Einsatz befinden, exemplarisch in Form von Fallbeispielen vorgestellt werden und anschließend in einem Zwischenmodell systematisch kategorisiert werden. Zur Vervollständigung des Modells werden weitere Abläufe, Praktiken und Methoden aus der Literatur abgeleitet und in das finale Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme integriert.

Tabelle 7 fasst das empirische Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung zusammen.

Charakterisierungsmerkmal	Erhebungsspezifische Ausprägung
Forschungsmethode:	Qualitative Feldstudie
Erhebungsmethoden:	Beobachtung und Befragung
Befragungsinstrument:	Telefoninterview
Interviewpartner:	Gerd Güldenast, Director Consulting & Technology (hmmh multimediahaus AG); Eve Oetken, Consultant (hmmh multimediahaus AG)
Datum des Interviews:	14.03.2014
Beobachtungszeitraum:	Februar 2014 – März 2014
Grundgesamtheit:	Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels mit vollständiger Integration der Offline-, Online- und Mobile-Kanäle bei gleichzeitiger Bezeichnung als „Omni-Channel-Händler“ nach dem IBM Omnichannel Maturity Ranking.
Erhebungsgegenstand:	Gestaltungsmöglichkeiten von Multi-Channel-Systemen vor dem Hintergrund des Omni-Channeling
Stichprobengröße:	6 ausgewählte Handelsunternehmen
Auswertungsmethoden:	Funktionales Benchmarking

Tabelle 7: Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit

4.2.2 Untersuchungsbereiche

Wie in Abschnitt 4.1 dargestellt, ist die Abgrenzung des Omni-Channel-Managements vom Cross-Channel-Management sehr schwierig. Als gemeinsamen Nenner bei allen Definitionen des Omni-Channel-Managements wurde die soziale, lokale und mobile Vernetzung identifiziert. Vor diesem Hintergrund sollen in der folgenden Untersuchung, ausgehend von den in Abschnitt 3 dargestellten Veränderungen im Multi-Channel-Umfeld hinsichtlich des technologischen Fortschritts, des veränderten Kundenverhaltens und der veränderten Handelsstrukturen, die Gestaltungsmöglichkeiten für Multi-Channel-Systeme, die sich in diesem Kontext ergeben, erhoben werden. Somit liegt der Fokus auf folgenden Fragen, welche exemplarisch anhand der ausgewählten Unternehmen zu beantworten sind:

Social Commerce

Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet das Social Commerce für Multi-Channel-Händler vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?

Local Commerce

Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet die Lokalisierung der Kunden für lokale und stationäre Angebotsformen des Handels vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?

Mobile Commerce

Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet das M-Business bzw. der M-Commerce für den Handel vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?

4.2.3 Social Commerce

Im Rahmen dieses Abschnittes ist zu untersuchen, wie das Social Commerce in Multi-Channel-Systemen, denen die Omni-Channel-Fähigkeit zugeschrieben wird, umgesetzt wird. In diesem Zusammenhang stellt sich folgende Frage, die durch die empirische Erhebung beantwortet werden soll:

„Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet das Social Commerce für Multi-Channel-Händler vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?“

Vorweg soll kurz der Begriff des Social Commerce konkretisiert werden, um im Anschluss darauf die Gestaltungsmöglichkeiten in Multi-Channel-Systemen zu erheben.

Social Commerce ist als eine Symbiose aus E-Commerce und Social Media zu betrachten (vgl. Haarhaus 2013, o.S.). Die erste Komponente „E-Commerce“ wurde bereits ausgiebig in der vorliegenden Arbeit erläutert und stellt den Transaktionsbezug heraus, womit genauer der An- und Verkauf von Produkten über das Internet bezeichnet wird. Auch die zweite Komponente „Social Media“ wurde bereits im Rahmen des Abschnittes zu den sozialen Netzwerken erläutert. Denn diese soziale Komponente ist omnipräsent und beeinflusst die Einkaufsaktivitäten des Kunden maßgeblich (vgl. Heinemann 2014, S.20). Daher gilt es, durch die Implementierung von sozialen Features in den Einkaufsprozess dem Kunden die Möglichkeit der sozialen Interaktion und Kommunikation zu bieten. Der Kunde ist dies im stationären Kanal bereits gewohnt und lässt sich z.B. von Freunden und Bekannten beraten und holt sich Ratschläge von Mitarbeitern vor Ort ein – und das in Echtzeit (vgl. ebenda). Diese Erwartungen stellt der Kunde nun auch dem Online-Kanal und verlangt so eine Art kollektive Einkaufserfahrung, welche als Social Commerce bezeichnet werden kann (vgl. Grabs/Bannour 2011, S.332). Hierzu gehören z.B. die Vernetzung mit Freunden und die Einbeziehung von Bewertungen und Empfehlungen anderer Kunden während des Einkaufsprozesses (vgl. Heinemann 2014, S.21).

Der Social Commerce wurde bei den ausgewählten Multi-Channel-Händlern untersucht, wobei die in Tabelle 8 zusammengefassten Gestaltungsmöglichkeiten identifiziert wurden.

Die Multi-Channel-Händler, die über die Funktion bzw. das Merkmal verfügen, wurden in der Tabelle entsprechend mit einem Kreuz gekennzeichnet. Im Folgenden sollen diese Merkmale bzw. Funktionen kurz beschrieben werden.

Merkmal / Funktion	Conrad	Cyberport	Heinemann	Douglas	Thalia	Deichmann
Kundenbewertungen und Rezensionen	X	X	X	X	X	X
Produkte „Teilen“ bzw. weiterempfehlen		X	X	X	X	X
Facebook-Profil	X	X	X	X	X	X
Facebook: „Connect“		X				
Facebook: „Liken“		X			X	X
Facebook-App: Besondere Angebote		X				X
Facebook-App: „Shop“			X		X	X
Facebook-App: Filialfinder			X	X		X
YouTube-Profil	X	X		X		X
Twitter-Profil	X	X				
Google+-Profil	X	X		X		X
Pinterest-Profil		X		X		X
Blog	X	X				X

Tabelle 8: Gestaltungsmöglichkeiten des Social Commerce

Kundenbewertungen und Rezensionen

Kunden der Händler haben die Möglichkeit, die Artikel, die sie gekauft haben im Anschluss zu bewerten und eine Rezension dazu zu verfassen. Andere Kunden können diese abgegebenen Kundenmeinungen einsehen und so mit in den Kaufentscheidungsprozess einfließen lassen. Alle untersuchten Multi-Channel-Händler verfügen in ihren Online-Shops über diese Funktion, womit diese als Standard zu betrachten ist.

Produkte „Teilen“ bzw. weiterempfehlen

Über die Funktion „Teilen“ bzw. weiterempfehlen können Besucher der Online- und Mobile-Shops Produkte via E-Mail oder über soziale Netzwerke an Freunde und Bekannte weiterleiten. Die so übermittelte Nachricht enthält alle nötigen Produktinformationen und einen Link zum Angebot im Shop. Bis auf bei Conrad, ist diese Funktion bei allen Händlern verfügbar.

Facebook-Seite

Unternehmen haben bei Facebook die Möglichkeit Profile anzulegen, auf denen sie sich im Rahmen des sozialen Netzwerks darstellen und zudem den Kontakt zu sogenannten „Fans“ oder „Followern, womit Interessengruppen bezeichnet werden, aufbauen können.

Wie der Tabelle 8 zu entnehmen ist, verfügen sämtliche untersuchte Multi-Channel-Händler über eine solche Facebook-Seite, welche somit als Standard im Bereich Social Commerce zu werten ist.

Ein solches Profil kann als eine Art Internetseite innerhalb der Facebook-Plattform betrachtet werden. Unternehmen haben in dessen Rahmen die Möglichkeit sich darzustellen und sich mit Fans zu vernetzen, um sie beispielsweise zu Marketingzwecken mit Informationen zu Angeboten oder wichtigen aktuellen Ereignissen zu versorgen. Als Fan hat man einen umfangreicheren Zugriff auf die Seiteninhalte und wird, sobald man die Seite abonniert, automatisch über Neuigkeiten informiert. Im Gegenzug gibt jeder Fan allerdings auch seine Profildaten für den Seitenbetreiber frei, womit die Unternehmen Zugriff auf wertvolle Daten von potentiellen Kunden erhalten. Auf Basis dieser Daten können gezielte Marketingkampagnen gestartet werden, beispielsweise in Form von individuellen Angeboten.

Eigens für Unternehmen gibt es zudem auf der Facebook-Seite ein Informationsfeld, in dem wichtige Eckdaten, wie zum Beispiel Unternehmensstandort, Kurzbeschreibung und Kontaktinformationen zusammengefasst werden können. Für eine detailliertere Unternehmensdarstellung werden verschiedene und hoch individualisierbare Funktionen angeboten, wie zum Beispiel die Chronik, Facebook Applikationen und freigestaltbare Unterseiten, auf die zum Teil in den folgenden Abschnitten kurz eingegangen werden soll.

Facebook-Connect

Facebook erlaubt seinen Nutzern mit der Funktion „Facebook-Connect“, sich mit den bei Facebook hinterlegten Anmeldeinformationen (E-Mail und dazugehöriges Passwort) bei nur via Authentifizierung zugänglichen Bereichen im Internet zu verschaffen. Bei Online-Shops, die diese Möglichkeit bieten, sind keine weiteren Maßnahmen für eine Registrierung bzw. zum Anlegen eines Profils erforderlich. Sämtliche erforderliche Daten werden vom Facebook-Profil des Kunden direkt übernommen. Über diese „Single sign-on Lösung“ genießen Händler und Shopping-Portal-Betreibe den Vorteil, dass auf diese Weise die zeitaufwendige Registrierung als großes Hindernis einfach überwunden werden kann (vgl. Grabs/Bannour 2011, S.234)

Funktion: „Liken“

Facebook-Nutzer können durch das Anklicken des „Gefällt mir“-Buttons das eigene Interesse und die persönliche Zustimmung an einem Beitrag bekunden, was mitunter auch als „Liken“ bezeichnet wird. Beiträge, die auf diese Weise markiert wurden, erscheinen anschließend im Profil bzw. in der Chronik des Nutzers, welche von den eigenen Kontakten im Facebook-Netzwerk gesehen werden können. Der „Gefällt mir“-Button kann auch außerhalb des Facebook-Netzwerkes angebracht werden, so z.B. auf Produktseiten – auf diese Weise können Kunden Ihre Präferenz zu diesem Produkt kundtun. Dies ist dann auch außerhalb des Facebook-Netzwerks, beispielsweise im Online-Shop sichtbar.

Cyberport, Deichmann und Thalia verfügen über diese Funktion auf der Produktebene.

Auch soziale Netzwerke wie Google+, Twitter, Pinterest und Instagram verfügen über solche Funktionen, welcher jedoch u.a. anders bezeichnet werden und nicht an die Relevanz und Reichweite des „Likes“ auf der Facebook-Plattform herankommen.

Facebook Apps

Facebook bietet die Möglichkeit sogenannte Applikationen für die Unternehmensdarstellung und -kommunikation über Facebook in die Chronik zu implementieren. Unter einer Applikation ist dabei eine frei gestaltbare Internetseite im Rahmen der Unternehmensseite auf Facebook zu verstehen. Bei der Gestaltung solcher Applikationen sind lediglich die von Facebook eingeführten Richtlinien zu betrachten, die vor Missbrauch schützen sollen. Durch die so vorhandenen großen Freiheiten bei der Gestaltung und Realisierung solcher Apps, steht den Unternehmen eine große Bandbreite an unterschiedlichen Lösungen zur Verfügung.

Deichmann und Cyberport nutzen diese Applikationen unter anderem für die Darstellung von besonderen Angeboten auf der Facebook-Plattform. So präsentiert Deichmann im monatlichen Rhythmus den „Schuh des Monats“, während Cyberport im Rahmen der Cybersale-Aktion seinen „Fans“ ein besonders günstiges Angebot macht.

Auch Shop-Systeme sind als Facebook Applikation realisierbar, was mit dem Begriff „Facebook-Commerce“ (F-Commerce) bezeichnet wird. Beim F-Commerce kann zwischen drei Typen differenziert werden (vgl. Heinemann 2014, S.37f.):

1. Typ des F-Commerce „Pure-Marketing“: Integration einzelner Shop-Elemente eines Online-Händlers, welche mit Facebook verlinkt werden. Der Fokus liegt hier auf den Marketingaktivität. Dies stellt das Mindestmaß des F-Commerce dar, welches auch von sämtlichen Unternehmen durch das Vorhandensein der Facebook-Seite mit gleichzeitigem Verlinken des Shops bereits realisiert wurde. Allerdings ist hierunter kein Facebook-Shop im engeren Sinne zu verstehen.
Das F-Commerce von Conrad, Cyberport, Heinemann und Douglas sind diesem Typ zuzuordnen.
2. Typ des F-Commerce: „Offsite Sales“: Die Facebook-Seite des Händlers verfügt über eine Verkaufsfunktion. Entweder das ganze Sortiment oder eine begrenzte Auswahl davon werden hier angeboten. Nach der Auswahl der Artikel durch den Kunden erfolgt eine Weiterleitung zum Online-Shop des Händlers.
Das F-Commerce von Deichmann und Thalia sind diesem Typ zuzuordnen.
3. Typ des F-Commerce „Onsite Sales“: Der als Facebook Applikation implementierter Shop stellt ein autarkes System dar. Die Möglichkeit der vollständigen Onsite-Transaktion ist gegeben, wobei der gesamte Kaufprozess auf der Facebook-Plattform stattfindet (vgl. Weave 2012, S.225).
Keiner der untersuchten Händler bietet F-Commerce dieses Typs an.

Darüber hinaus sind auf den Facebook-Seiten von Deichmann, Douglas und Heinemann Applikation zum Finden von Filialen integriert (sogenannte Filialfinder). Durch das Eintippen der Postleitzahl werden sämtliche Filialen in der Umgebung angezeigt.

YouTube-Profil

YouTube ist ein soziales Netzwerk der Google Inc. mit Fokus auf Videos. Benutzer können sich kostenlos Videos ansehen, bewerten und kommentieren. Händler können YouTube für Marketingzwecke nutzen. Auf der YouTube-Plattform veröffentlichte Videos können anschließend in anderen sozialen Netzwerken geteilt oder beispielsweise in den Online-Shop oder in einen Blog eingebettet werden. Cyberport und Douglas nutzen dieses Instrument insbesondere zum Vorstellen neuer Produkte im Rahmen von Produkttests und für Anleitungen zur Nutzung dieser. Conrad und Deichmann hingegen nutzen dieser primär zur Unternehmenspräsentation.

Twitter-Profil

Twitter bezeichnet eine digitale Echtzeit-Anwendung zum Mikroblogging im Rahmen eines sozialen Netzwerks. Unter Mikroblogging ist dabei das Verfassen und Verbreiten von Kurznachrichten mit bis zu maximal 140 Zeichen zu verstehen. Diese Kurznachrichten erscheinen anschließend in Echtzeit im Newsfeed der „Follower“. Von den untersuchten Händlern nutzen Conrad und Cyberport die Twitter-Plattform dazu, die „Follower“ über neue Angebote und Neuigkeiten rund um ihre Produktpalette zu informieren.

Google+-Profil

Google+ ist ein soziales Netzwerk der Google Inc., welches in seinen Grundfunktionen Facebook sehr ähnelt. Auch hier können Händler Profile anlegen und zur

Unternehmenskommunikation nutzen. Darüberhinaus verfügt jedes Profil über einen Bereich für Fotos und zur Verbindung mit dem Google-eigenen Video-Dienst YouTube. Es bietet allerdings nicht den Funktionsumfang von Facebook. Auch wenn es noch nicht so sehr verbreitet wie Facebook ist, verfügen vier der sechs untersuchten Händler über ein Profil bei Google+.

Pinterest-Profil

Pinterest ist ein noch relativ junges soziales Netzwerk, welches als visuelle Plattform zu verstehen ist, in dem die Nutzer Bilder mit entsprechenden Beschreibungen an virtuelle Pinnwände heften können. So kann es als eine Art Mischung aus Katalog und Lifestyle-Magazin beschrieben werden (vgl. Heinemann 2014, S.36). Händler können diese Plattform zur dynamischen Präsentation von Produkten nutzen, indem sie einzelne Produktbilder mit den Produkten in ihren Online-Shops verlinken. Cyberport und Douglas verfügen jeweils über ein Profil bei Pinterest, wobei das Profil von Douglas insbesondere an weibliche Nutzer adressiert und wohl als Inspirationsquelle für Beauty-Produkte dienen soll. Cyberport hingegen präsentiert direkt Produkte aus dem Sortiment, wobei der Fokus auf der visuellen Darstellung liegt. So sind die Produkte u.a. nach Farben kategorisiert. Aber auch Infografiken und weitere Einzelheiten über das Unternehmen werden über Pinterest kommuniziert.

Blog

An dieser Stelle sollen auch kurz die Blogs vorgestellt werden, welcher allerdings nicht direkt dem Social Commerce bzw. dem Social Media zuzuordnen sind. Mit Blog oder auch Weblog wird eine Art elektronisches Tagebuch im Internet in chronologisch gestalteter Reihenfolge bezeichnet. Ein Blog ist nicht in sich geschlossen, sondern endlos und wird im zeitlichen Verlauf ständig um weitere Beiträge erweitert.

Cyberport ist mit seinem Cyberbloc besonders erfolgreich und präsentiert hier Produkttest in Text- und Videoform, neu erschienene Produkte und Neuigkeiten zum Sortiment. Auch Conrad verfügt über einen Blog, in dem neue Produkte vorgestellt werden, allerdings nicht im dem Umfang und der Qualität wie es Cyberport in seinem Cyberbloc tut. Deichmann betreibt den sogenannten „trendblog“, wobei der Fokus auf Informationen rund um Mode und Trends gesetzt wird.

4.2.4 Local Commerce

Dieser Abschnitt widmet sich dem Thema des Local Commerce und wie dieser in der Praxis von den ausgewählten Best Practices umgesetzt wird. So ist folgende Frage in diesem Abschnitt zu beantworten:

„Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet die Lokalisierung der Kunden für lokale und stationäre Angebotsformen des Handels vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?“

Vor der Beantwortung dieser Frage soll zunächst der Begriff des Local Commerce konkretisiert werden.

Mit der Verbreitung von Smartphones ergibt sich, wie in Abschnitt 3.2.2 dargestellt, die Möglichkeit der Lokalisierung der Kunden mittels GPS und NFC. Diese Lokalisierungsfunktion ermöglicht dem Handel in Abhängigkeit vom geographischen

Standort dem Kunden seine Dienstleistungen anzubieten. Insbesondere für den stationären Handel bringt diese Technologie enorme Chancen mit sich, da sich dessen (noch) unangefochtene Stärken, wie z.B. die sofortige Verfügbarkeit gekaufter Waren, die Möglichkeit einer visuellen und haptischen Produktüberprüfung und das gesamte stationäre Einkaufserlebnis nun mit den Vorteilen der digitalen Kanäle verbinden lassen (vgl. Haug 2013, o.S.; Heinemann 2014, S.65). So ergibt sich durch diese Symbiose aus Mobile und Local, die Möglichkeit des lokalen E-Commerce, welcher als Local Commerce bezeichnet wird.

Tabelle 9 enthält eine Übersicht über die Gestaltungsmerkmale im Bereich Local Commerce der untersuchten Händler. Filialfinder und das Prüfen der Filialverfügbarkeit sind an sich grundlegende Funktionen des Cross-Channel-Managements zu betrachten (vgl. Sipos 2011, S.35), sollen aber der Vollständigkeit halber dennoch kurz erläutert werden.

Merkmals	Conrad	Cyberport	Heinemann	Douglas	Thalia	Deichmann
Filialfinder	X	X	X	X	X	X
Filialverfügbarkeit	X	X	X	X	X	X
Indoor Navigation & Geo Fetching				X		
Standortbezogene Online-Präsenz	X	X	X	X	X	X
Lokale Echtzeitangebote	X			X	X	X
Digitale In-Store-Anwendungen		X		X	X	
Click&Collect	X	X	X	X	X	
Same-Day-Delivery	X	X			X	

Tabelle 9: Gestaltungsmöglichkeiten des Local Commerce

Filialfinder

Der Filialfinder bezeichnet die Möglichkeit des Auffindens von Filialen des Händlers über die Online-Shops und mobilen Apps der Handelsunternehmen. Hierzu gibt der Kunde eine Postleitzahl oder einen Ort an oder lässt sich via GPS orten, woraufhin auf Basis dieser Daten die Filialen im Umkreis angezeigt werden. Alle untersuchten Online-Shops verfügen über diese Funktion.

Filialverfügbarkeit prüfen

Kunden haben in den Online-Shops der Händler die Möglichkeit die Verfügbarkeit aller Produkte in einer Filiale ihrer Wahl zu überprüfen.

Bis auf Heinemann verfügen alle untersuchten Handelsunternehmen über die Filialverfügbarkeitsprüfung. Bei Heinemann entfällt dies allerdings aufgrund des Geschäftsmodells, da ohnehin nur im stationären Duty Free Shop verfügbare Artikel im Online-Shop, über den lediglich Vorbestellungen getätigt werden können, angezeigt werden. Somit ist die Funktion der Filialverfügbarkeitsprüfung auch hier als gegeben zu werden.

Lokal Fulfilment

Mit Local Fulfilment soll in dieser Arbeit die mit dem Local Commerce zusammenhängende Auftragsbefüllung bezeichnet werden. Dabei soll der Fokus auf die Zustellung gesetzt werden. Dies wurde von den untersuchten Handelsunternehmen in Form von Click&Collect und Same-Day-Delivery realisiert. Neben der Zustellung über die Filiale ist selbsterklärend auch eine Retour über diese möglich. Darüber hinaus sind der Vollständigkeit halber auch die

Bestellannahme, Kundenbetreuung und weitere Value Added Services von online bestellten Artikeln über das Filialnetz desselben Handelsunternehmens zu nennen, auf die im Folgenden jedoch nicht eingegangen werden soll.

Click&Collect

Mit Click&Collect wird die Möglichkeit bezeichnet online bzw. mobile gekaufte Ware im stationären Geschäft abzuholen. Hierzu kann der Kunde die Ware aus dem Online Shop, falls diese in der Filiale nicht verfügbar ist, in die Filiale liefern lassen und diese zu einem späteren Zeitpunkt abholen. Information und Bezahlung erfolgt über den Online- bzw. Mobile-Kanal. Bis auf Deichmann ermöglichen sämtliche untersuchten Handelsunternehmen diese Art der Zustellung.

Same-Day-Delivery

Same-Day-Delivery, also die Lieferung bestellter Waren noch am selben Tag, wird zu einem immer größeren Wettbewerbsfaktor der Händler. Insbesondere für Händler, die sowohl online, als auch offline vertreiben, können hier von ihrer räumlichen Nähe zum Endkunden profitieren. Denn Same-Day-Delivery als Alleinstellungsmerkmal bietet ihnen eine wichtige Profilierungsmöglichkeit, um sich so im Wettbewerb mit reinen Online-Händlern behaupten zu können (vgl. Fuchs 2013a; Heinemann 2014, S.112).

Auf dem deutschen Markt bietet das Unternehmen tiramizoo GmbH in 15 Großstädten Same-Day-Delivery als Dienstleistung an. Kunden haben bei teilnehmenden Händlern die Möglichkeit im Bestellprozess gegen Aufpreis den Versandservice von tiramizoo in Anspruch zu nehmen. Entscheidet sich der Kunde für diese Zustelloption, gibt er seine gewünschte Lieferzeit an und schließt seine Bestellung mit dem Kauf ab. Das Shop-System übermittelt dann alle Informationen des Lieferauftrags an das IT-System von tiramizoo, welches anschließend einen Fahrer ermittelt, der den Lieferauftrag am effizientesten erfüllen kann. Der Fahrer holt schließlich die bestellte Ware von der Filiale oder einem Lager des Händlers ab und liefert diese zur gewünschten Zeit des Kunden am Wunschort aus.

Von den untersuchten Händlern bieten Thalia, Cyberport und Conrad das Same-Day-Delivery als Versandart in ihren Online-Shops an.

Indoor Navigation & Geo Fetching via iBeacon

iBeacon bezeichnet einen von Apple eingeführter Standard für die Navigation mittels Bluetooth in geschlossenen Räumen (vgl. Fuchs 2013b). So können Kunden in Abhängigkeit von Ihrem Standort innerhalb des Ladens zum entsprechenden Zeitpunkt mit bestimmten Informationen versorgt werden. Beispielhaft kann hier der Hinweis auf besondere Angebote an einem bestimmten Regal oder ein Hinweis auf das Mobile-Payment-Verfahren in der Kassenregion genannt werden. So bietet es sowohl die Möglichkeit der Indoor Navigation innerhalb einer Filiale, als auch die des Geofencings, der Adressierung von Kunden in der Nähe von Filialen via Benachrichtigung (vgl. Haug 2013, o.S.).

Shopnow ist eine App, die diesen iBeacon-Standard für ein Bonusprogramm im stationären Handel nutzt, welches Kunden beim Betreten einer Filiale mit Bonuspunkten belohnt. Hierfür installiert der Kunde die Shopnow-App auf sein Smartphone, welches über Bluetooth und ein akustisches Signal den Besuch registriert. Bei jedem Besuch der Filiale werden Bonuspunkte

auf das Konto des Kunden gutgeschrieben, die später gegen Prämien, z.B. in Form von Gutscheinen eingelöst werden können.

Die Shopnow-App befindet sich noch in der Testphase, an der Douglas als einziger der untersuchten Händler teilnimmt.

Standortbezogene Online-Präsenz

Google Places, Facebook Places und Foursquare sind Beispiele für Präsenzen im Web für Orte innerhalb eines sozialen Netzwerks, die den Nutzern die Möglichkeit bieten sich dort zu markieren („einchecken“), den Ort zu kommentieren und zu bewerten (siehe Abbildung 25). So können Nutzer ihren Freunden mitteilen, wo sie sich aufhalten oder erfahren, welche interessanten Orte sich in ihrer Umgebung befinden (vgl. Weigert 2010, o.S.). Hierzu nutzen die Dienste die Ortungsfähigkeit von mobilen Endgeräten mittels GPS, mit der der Standort des Nutzers ermittelt wird. Sämtliche Dienste sind sowohl über den Browser, als auch innerhalb von mobilen Applikationen nutzbar. Google verknüpft diesen Dienst zusätzlich mit seinem Kartendienst Google Maps. So werden sämtliche Orte auf einer digitalen Karte visualisiert und um die vorhandenen Informationen ergänzt. Die standortbezogenen Online-Präsenzen können verwaltet und um Links zu ihren Webpräsenzen / Online-Shops ergänzt werden.

Sämtliche Handelsunternehmen sind mindestens in einem der großen standortbasierten sozialen Netzwerke mit einer Seite präsent.

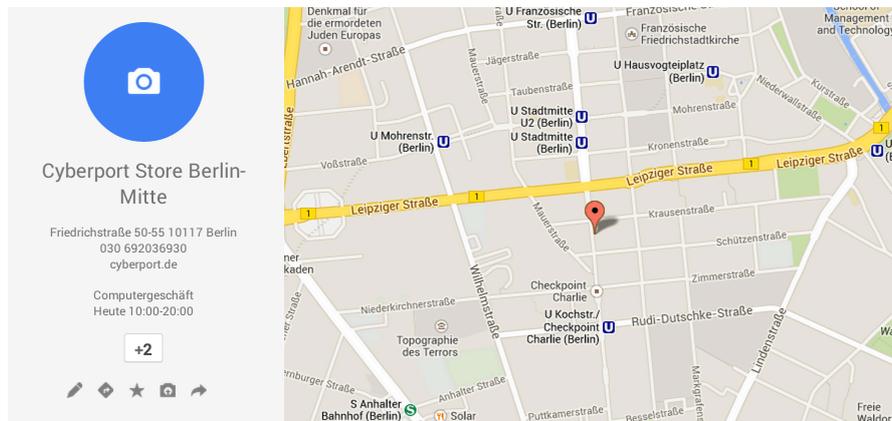


Abbildung 25: Exemplarische Darstellung von Google Places

Quelle: Screenshot der Google Places-Seite des Cyberport-Stores in Berlin-Mitte

Lokale Echtzeitangebote via kaufDA

kaufDA ist ein Service der Axel Springer AG, der den Nutzern über eine mobile App Zugang zu lokalen Echtzeitangeboten ermöglicht (vgl. Haug 2013, o.S.). Die Nutzer der App erhalten standortbezogen tagesaktuelle Information zum lokalen Einkauf, wie z.B. besondere Angebote, Prospekte, Öffnungszeiten etc. der teilnehmenden Händler.

Digitale In-Store-Anwendungen

Verfügt ein Kunde nicht über ein Smartphone, eine mobile Internetverbindung oder über eine entsprechende In-Store-App, können Computerterminals in stationären Geschäften eine gute

Alternative bieten. Hier kann der Kunde sich an festinstallierten Computern oder zur Verfügung gestellten Tablets über das gesamte Sortiment informieren, Bewertungen und Rezensionen anderer Kunden einsehen und auch Bestellungen im Online-Shop der Händler tätigen. Auf diese Weise kann im stationären Geschäft eine „Regalverlängerung“ durch den Online-Bestand realisiert werden (vgl. Haug 2013, o.S.).

Cyberport, Thalia und Douglas bieten ihren Kunden in vielen Filialen solche Computerterminals.

4.2.5 Mobile Commerce

In diesem Abschnitt wird der Fokus auf das Themengebiet des Mobile Commerce gesetzt, wobei konkret folgende Frage zu beantworten ist:

„Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet das M-Business bzw. der M-Commerce für den Handel vor dem Hintergrund des Omni-Channeling?“

In Abschnitt 3.2.2 wurde das Thema Mobile Commerce bereits ausgiebig behandelt, weswegen an dieser Stelle auf eine weitere Erklärung verzichtet werden soll.

Tabelle 10 enthält eine Übersicht über die Merkmale im Bereich Mobile Commerce der untersuchten Händler.

Merkmale	Conrad	Cyberport	Heinemann	Douglas	Thalia	Deichmann
Mobile Shop (Web)		X	X	X		X
Mobile Applikation	X		X	X	X	X
Mobile Payment				X	X	
QR-Scan-Retail	X	X	X			X

Tabelle 10: Merkmale im Bereich M-Commerce der untersuchten Händler

Mobile Shop (Web)

Der Mobile Shop sollte an sich das Mindestmaß dessen sein, was im Rahmen des Mobile Commerce seitens der Händler realisiert wird, denn für ihre Nutzung benötigt der Kunde lediglich ein Smartphone mit einem Webbrowser. Mobile Shops sind als herkömmliche Webseiten zu beschreiben, welche sich mit bestimmten Webtechnologien und -gestaltungsprinzipien (sogenanntes Responsive Design) an die Displaygröße und -auflösung des mobilen Endgeräts anpassen. So werden sämtliche Elemente, ob Bilder, Texte, Formularelemente oder die Navigation, optimiert auf das Endgerät dargestellt. Dies ist insbesondere aufgrund der sich vom PC oder Laptop stark unterscheidenden Eingabesteuerung und des wesentlich kleineren Displays zwecks höherer Benutzerfreundlichkeit von besonderer Bedeutung. Verfügt ein Online Shop nicht über ein Responsive Design, so ist dieses trotzdem weiterhin über mobile Endgeräte abrufbar, allerdings wird der Einkaufsprozess für den Kunden dadurch erheblich erschwert.

Abbildung 26 stellt beide Arten von Shops vergleichend gegenüber. Bis auf die Shops von Thalia und Conrad sind alle untersuchten Online-Shops der Händler für mobile Endgeräte optimiert.



Abbildung 26: Mobile Shops mit und ohne Responsive Design
 Quelle: Eigene Darstellung. Dargestelltes Smartphone: Samsung Galaxy Note I

Mobile Applikationen

Mobile Applikationen, auch kurz Apps genannt, stellen Software für mobile Endgeräte dar. Im Unterschied zu Web-Applikationen sind mobile Applikationen für Smartphone oder Tablet plattformabhängig und müssen vor der Nutzung erst heruntergeladen und installiert werden. Marktführer der Betriebssysteme für mobile Endgeräte sind dabei iOS für Apple Geräte und Android von Google, mit denen der Großteil des Marktes abgedeckt ist. Für mobile Apps spricht die native Benutzerfreundlichkeit und Funktionsfähigkeit auch ohne Internetverbindung (vgl. Mobile Internet 2011, o.S.). Sämtliche Funktionen des Smartphones, ob GPS, Kompass, Fotosensor, Gyroskop oder Internetzugriff, können durch den vollen Systemzugriff in die App integriert werden und so den Funktionsumfang bereichern. Abbildung 27 stellt exemplarisch die mobile App von Conrad für das Smartphone dar.

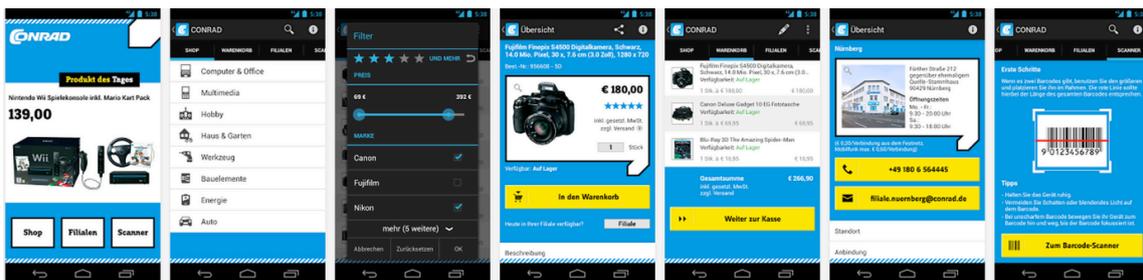


Abbildung 27: Screenshots der Smartphone App von Conrad

Von den untersuchten Händlern verfügen alle bis auf Cyberport über eine App, die dem Kunden als Einkaufshilfe angeboten wird. Im Folgenden sollen einige der in Tabelle 11 dargestellten Funktionen der Smartphone-Apps dieser Handelsunternehmen mit Beispielen veranschaulicht werden.

Funktion	Conrad	Cyber-port	Heinemann	Douglas	Thalia	Deichmann
Shop	X			X	X	X
Produktinformationen (QR-Scanner oder Suche)	X			X	X	X
Filialfinder	X			X	X	X
Empfehlungsfunktion über Social Media (an Freunde)	X				X	X
Identifikation (als Kundenkarte)			X			
Extra Angebote			X	X		
Kontoverwaltung			X	X	X	
Merkzettel bzw. Wunschzettel				X	X	
Feedback- bzw. Kontakt-Funktion					X	X
Augmented Reality						X

Tabelle 11: Funktionen der Smartphone-Applikation der untersuchten Handelsunternehmen

Shop

Vier der sechs untersuchten Händler haben in ihre Smartphone-Applikation einen Shop integriert, über den der vollständige digitale Einkaufsprozess erweitert um einige Funktionen des Smartphone durchgeführt werden kann. Hierzu gehört ein QR-Scanner, Filialfinder, Kontenverwaltung, Augmented Reality etc. auf die im Folgenden weiter eingegangen wird.

Produktinformationen (Barcode und QR-Code Scanner)

Alle Apps mit integriertem Shop verfügen auch über einen Barcode bzw. QR-Code Scanner, der z.B. parallel beim Einkauf in den Filialen der Händler zur Beschaffung weiterer Produktinformationen genutzt werden kann. Hierzu muss lediglich der am Produkt angebrachte Code über die Kamera visuell erfasst werden, woraufhin die hinterlegten Informationen zum Produkt aus dem Internet geladen und angezeigt werden. Diese können anschließend direkt in den digitalen Warenkorb gelegt oder vor Ort gekauft werden. Alternativ bieten die Apps auch die Möglichkeit direkt über ein Suchformular das Produkt im Shop zu finden und die dazugehörigen Daten abzurufen.

Identifikation

Heinemann wirbt seine „Heinemann & Me“ App als den idealen Begleiter beim Einkauf in einem ihrer zahlreichen Heinemann Duty Free Shops weltweit. Zur Realisation dieses Versprechens, ist in die App ein personengebundenes Profil zur Identifikation in den Heinemann Duty Free Shops mittels QR-Code integriert, womit die klassische Kundenkarte ersetzt werden soll. Durch die Identifikation können Kunden online und offline, in jeder Filiale, von speziellen Angeboten und Rabatten profitieren.

Augmented Reality

Unter Augmented Reality (=erweiterte Realität) versteht man die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, welche im Mobile Commerce eine integrierte Kamera im mobilen Endgerät voraussetzt, mit der das Umfeld visuell erfasst werden kann (vgl. Heinemann 2014, S.80).

Vor diesem Hintergrund bietet die App von Deichmann als einzige der untersuchten Handelsunternehmen die Möglichkeiten der Augmented Reality. So kann der Nutzer, wie in der Bildreihe in Abbildung 28 dargestellt, mit der App zur Ermittlung der Schuhgröße digital seine Füße vermessen. Die App leitet den Nutzer hierfür Schritt für Schritt durch den Prozess und liefert als Ergebnis eine Schuhgröße.



Abbildung 28: Digitale Fußvermessung mit der App von Deichmann
 Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Screenshots der Deichmann App.
 Dargestelltes Smartphone: Samsung Galaxy Note I

Außerdem bietet die App die Möglichkeit, ausgewählte Schuhe digital anzuprobieren. Hierzu wird ein 3D-Modell des Schuhs auf das Live-Bild des Fußes vor einem gekennzeichneten Hintergrund projiziert und kann über das Display des Smartphones aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Mobile Payment

Das Mobile Payment bezeichnet, wie in Abschnitt 3.2.2 bereits beschrieben wurde, die mobile Abwicklung von Finanztransaktionen, wie z.B. die Zahlungsabwicklung oder den Geldtransfer, der durch mobile Endgeräte initiiert wird (vgl. Wirtz 2010, S.65 f.; Lerner 2013, S.6). Douglas und Thalia sind unter den untersuchten Handelsunternehmen die einzigen, die ihren Kunden diese Zahlungsart anbieten – und das in allen Filialen. Dabei nutzen beide Handelsunternehmen (welche zur selben Handelsgruppe gehören) die NFC-Technologie (=Near Field Communication), welche in aktuellen Smartphones verbaut ist oder alternativ auch über eine Karte genutzt werden kann (vgl. Rösch 2013, o.S.). Den Kunden ist so die Möglichkeit gegeben kontaktlos mit ihrem Smartphone zu bezahlen.

Für diese Art der Bezahlung hat sich noch kein bestimmter Dienstleister auf dem Markt behaupten können. Thalia und Douglas nutzen die Dienste girogo, paypass und mpass.

QR-Scan-Retail

Der QR-Code bezeichnet einen zweidimensionalen Code. Für Händler bietet dieser in gedruckter Form, auf z.B. Plakaten, Katalogen, Produkten oder Schaufenstern neue Möglichkeiten des Handels. Zum einen können, wie bereits in den Funktionen der Apps beschrieben, Produktinformationen hinterlegt werden, die der Kunde über die App abrufen kann. Zum anderen lässt sich mit ihnen eine neue Möglichkeit des Handels realisieren.

So hat Deichmann, wie in Abbildung 29 dargestellt, in Kooperation mit dem Zahlungsdienstleister PayPal im Rahmen eines Pilotprojekts in Bremen Plakate an Haltestellen angebracht, auf denen Produktbilder mit entsprechendem QR-Code angebracht sind (vgl. Deichmann 2013, o.S.). Potentielle Kunden haben so die Möglichkeit diese mit der Kamera eines mobilen Endgeräts zu erfassen und über den von PayPal angebotenen Dienst „PayPal QRShopping“ mobil in einen digitalen Warenkorb zu legen und vor Ort zu kaufen. Die Zahlungsabwicklung übernimmt dabei PayPal. Auf diese Weise verschwimmen die Grenzen zwischen der Mobile- und Offline-Welt – Kunden können so die Wartezeit mit dem Einkaufen im Virtual Store überbrücken (vgl. Heinemann 2014, S.78).



Abbildung 29: QR-Code-Retail von Deichmann an Haltestellen
Quelle: Strudthoff 2013b, o.S.

Auch Heinemann bietet am Flughafen in Frankfurt die Möglichkeit des Einkaufs im Virtual Store. Direkt an den Gates wurde, wie in Abbildung 30 dargestellt, eine große Plakatwand mit 60 Produkten angebracht. Neben den Produkten ist ein QR-Code abgebildet, der über die Heinemann Express Shopping App oder alternativ auch mit jeder anderen QR-Scanner-App erfasst werden kann. Der Kunde kann sich anschließend über das Produkt informieren und dieses auch direkt über das mobile Endgerät bestellen. Binnen 15 Minuten wird das gekaufte Produkt an einen Pickup-Store am Gate geliefert, wo es der Kunde abholen und per Kreditkarte bezahlen kann (vgl. hmmh multimediahaus AG 2013a). Auf diese Weise können Händler hohe Kosten für Miete und Personal sparen und dennoch kostengünstig viel Raum für ein breites Sortiment nutzen.

Conrad bietet ebenfalls die Möglichkeit des QR-Shoppings, allerdings nur im Print-Katalog. Hier sind die QR-Codes neben den Produktbildern im Katalog angebracht, die beim Scannen zum Online-Shop weiterleiten. So kann der Kunde die Vorteile des gedruckten Katalogs nutzen und zugleich den einfachen digitalen Bestellprozess über den Onlineshop zu tagesaktuellen Preise durchlaufen.



Abbildung 30: QR-Wand von Heinemann am Flughafen in Frankfurt am Main
Quelle: hmmh multimediahaus 2013a, o.S.

Auch Cyberport setzt im Print-Prospekt auf den PayPal QRShopping Dienst, allerdings nicht in dem Umfang wie Deichmann und Heinemann.

4.2.6 Zusammenführung der Ergebnisse und Zwischenfazit

Im Rahmen des Abschnittes 4.2 galt zu erheben, wie Omni-Channel-Konzepte in Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels umgesetzt werden. Hierbei wurde der Fokus auf die Bereiche Social, Local und Mobile Commerce gesetzt. Aus der Erhebung geht hervor, dass diese Komponenten nicht einzeln betrachtet werden können, sondern dass die Grenzen zwischen ihnen fließend sind – von daher ist auch die Rede von einer sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung (SoLoMo-Vernetzung). Ziel der Untersuchung war es, die Gestaltungsmöglichkeiten zu erheben, die sich mit der SoLoMo-Vernetzung ergeben. Daher soll an dieser Stelle keine einzelne quantitative Bewertung der untersuchten Handelsunternehmen erfolgen, sondern lediglich die in der Praxis umgesetzten Möglichkeiten zusammengetragen werden.

Tabelle 12 fasst die Erkenntnisse der Erhebung in einer kompakten Darstellung zusammen. Damit klärt es die Frage nach den operativen Maßnahmen bei der Ausgestaltung des Omni-Channel-Managements in Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels.

Im Bereich Social Commerce sind alle untersuchten Handelsunternehmen präsent. Das Facebook-Profil für Handelsunternehmen scheint sich dabei als Standard durchgesetzt zu haben. Aber auch andere soziale Netzwerke werden mit in die soziale Interaktion mit den Kunden eingebunden. Allerdings nutzen die untersuchten Handelsunternehmen dabei mehrheitlich nicht alle von den sozialen Netzwerken bereitgestellten Funktionen in vollem Maße; so zum Beispiel die Möglichkeit der Entwicklung und Implementierung eigener Applikationen im Rahmen des Facebook-Netzwerkes oder die Integration von sozialen Funktionen (Funktionen: „Gefällt mir“ oder „Teilen“) in die Online-Shops und mobilen Apps. Auch die Verknüpfung mit dem stationären Geschäft wurde von den untersuchten

Handelsunternehmen nur mangelhaft umgesetzt. Zwar bieten sie zum Teil die Möglichkeit über mobile Applikationen und im Online Shop einzelne Produkte mit „Gefällt mir“ zu markieren, allerdings haben Kunden ohne ein mobiles Endgerät kaum die Möglichkeit diese im Laden einzusehen oder selbst daran teilzuhaben. Hierfür bieten sich festinstallierte Computer-Terminals an, wie diese z.B. bei Cyperport vorhanden sind.

Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der SoLoMo-Vernetzung						
SOCIAL COMMERCE						
Soziale Netzwerke als Plattform:	Facebook		Google+	Twitter	Youtube	Pinterest
Funktionen des sozialen Netzwerks:	Profil	Als „Gefällt mir“ markieren		„Teilen“	Shop	Filialfinder
Integration von Kunden Meinungen:	Kundenrezensionen		Kundenbewertungen		„Gefällt mir“-Angaben	
LOCAL COMMERCE						
Filialfinder:	via soziales Netzwerk		via Online-Shop		via mobile Applikation	
Prüfen der Filialverfügbarkeit:	via Online-Shop			via mobile Applikation		
iBeacon-Technologie:	Indoor Navigation			Geofencing		
Standortbezogene Online-Präsenz:	Google Places		Facebook Places		Foursquare	
Lokale Echtzeitangebote:	via kaufDA					
Digitale In-Store-Anwendungen:	Stationäre Computer-Terminals			Applikationen für mobile Endgeräte		
Local Fulfilment	Click&Collect			Same-Day-Delivery		
MOBILE COMMERCE						
Mobile Applikationen:	Shop	Produkt-informationen / QR-Scanner		Filialfinder	Augmented Reality	Empfehlungsfunktion (über Socialmedia und E-Mail)
	Identifikation / Kundenkarte		Besondere Angebote	Kontoverwaltung		Merk- / Wunschzettel
Shop:	Mobile Version (Responsive)				Standard Webversion (Non-Responsive)	
Mobile Payment:	girogo		paypass		mpass	
QR-Scan-Retail:	PayPal-QRShopping		Scan via eigene App		URL-Weiterleitung nach Scan	

Tabelle 12: Erhobene Gestaltungsmöglichkeiten der SoLoMo-Vernetzung vor dem Hintergrund des Omni-Channeling

Der mit der Lokalisierung der Kunden einhergehende Local Commerce scheint bisher weniger im Handel angekommen zu sein. Funktionen zum Finden von Filialen und zum Überprüfen der Filialverfügbarkeit sind zwar bei sämtlichen untersuchten Handelsunternehmen vorhanden, diese sind allerdings auch als Voraussetzung für den Erwerb der Cross-Channel-Fähigkeit zu werten (vgl. Sikos 2011). Lokale Echtzeitangebote werden durch Applikationen wie kaufDA ermöglicht, erreichen allerdings aufgrund der Bindung an eine Applikation, die vor der Nutzung erst heruntergeladen muss, noch nicht den Großteil der Kunden. Eine besondere Bedeutung ist daher iBeacon-Standard beizumessen, der die Indoor Navigation und das Geofetching für die breite Masse ermöglichen. Allerdings befindet sich diese im deutschen Handel noch in der Testphase und konnte sich noch nicht überall durchsetzen (vgl. Fuchs 2013b).

Einen weiteren wichtigen Faktor spielt die Fähigkeit der Handelsunternehmen online bestellte Artikel möglichst noch am selben Tag dem Kunden zur Verfügung zustellen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde in diesem Zusammenhang der Begriff „Local Fulfilment“ eingeführt, mit dem die lokale Auftragserfüllung bezeichnet wird. Zu nennen sind vor diesem Hintergrund Click&Collect und Same-Day-Delivery, die den Omni-Channel-Händlern einen großen

Geschwindigkeitsvorteil bezüglich der Zustellung ermöglichen können. Während Click&Collect als Standard des Cross-Channeling bezeichnet werden kann, wird Same-Day-Delivery nur von vier der untersuchten Handelsunternehmen angeboten. Hierfür wird die durch das Filialnetz einhergehende Nähe zum Kunden in den Großstädten genutzt. Kurierdienste wie tiramizoo werden in diesem Zusammenhang eine zunehmende Rolle bei der Realisierung von Local Commerce-Konzepten und der Schließung der Lücke zwischen der Online- und Offline-Welt spielen.

Der mobile Shop stellt vermutlich den wichtigsten Faktor beim Mobile Commerce dar, da dieser ohne zusätzliche Applikationen via Browser vom mobilen Endgerät aus abrufbar ist. Bis auf bei Thalia und Conrad wurde dies auch bei den restlichen untersuchten Handelsunternehmen berücksichtigt und auf die mobilen Endgeräte entsprechend des Responsive Designs optimiert. Zusätzliche mobile Apps können das Shopping-Erlebnis des Kunden durch den erweiterten Zugriff auf die Funktionen des mobilen Endgeräts bereichern. Die Spannweite an Gestaltungsmöglichkeiten ist dabei denkbar breit und reicht von einem nativen Shop, über einen QR-Scanner um den Zugang zu weiteren Produktinformationen zu erleichtern, bis hin zur Realisierung von Augmented Reality-Lösungen. Auch das Mobile Payment ist im stationären Handel angekommen und bietet so nun die Möglichkeit des kanalübergreifenden Zahlungsverkehrs. Als besonders innovativ kann das QR-Shopping-Retail bezeichnet werden, über den die physische Lücke zwischen der Online- und Offline-Welt auf lokaler Ebene geschlossen wird. Deichmann und Heinemann sind als Pioniere in diesem Segment zu beschreiben. Viele QR-Shopping-Lösungen befinden sich noch in der Testphase, allerdings ist es aufgrund steigender Mieten in Top-Lagen bei gleichzeitiger Verknappung von Verkaufsflächen und wachsendem Konkurrenzkampf zwischen stationärem Geschäft und Pure-Online-Händlern nur eine Frage der Zeit, bis auch andere Händler solche Lösungen anbieten.

Die Untersuchung hat die Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten des Omni-Channel-Managements im Rahmen der SoLoMo-Vernetzung aufgezeigt. Ziel des vierten Abschnittes der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Omni-Channeling-Modells für Multi-Channel-Systeme. Da sich dies nicht alleine mit den Erkenntnissen dieser Erhebung gestalten lässt, sollen im folgenden Abschnitt die Erkenntnisse aus der Erhebung um die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und eines Experteninterviews ergänzt werden und schließlich in einem finalen Omni-Channeling Modell münden.

4.2.7 Ergänzung um Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und dem Interview

Wie im Abschnitt 4.1 dargestellt, sind in der Literatur bereits einige Konzepte zur Realisierung von Omni-Channeling-Lösungen zu finden. In diesem Abschnitt gilt es daher die erhobenen Gestaltungsmöglichkeiten von Omni-Channel-Lösungen, die sich durch die SoLoMo-Vernetzung ergeben, um die Erkenntnisse aus der vorgegangenen Literaturanalyse und einem Experteninterview zu ergänzen, mit dem Ziel ein ganzheitliches Omni-Channeling-Modell für Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels zu entwickeln.

Wie bei der Eingrenzung des Untersuchungsbereichs bereits erwähnt, ist die Cross-Channel-Fähigkeit eines Handelsunternehmens eine notwendige Bedingung zur Erlangung der Omni-Channel-Fähigkeit. Das Cross-Channel-Management bezeichnet dabei „alle Aktivitäten eines Multi-Channel-Händlers, die auf die Abstimmung, Harmonisierung und/oder Integration des verschiedenen Kanäle abgestimmt sind“ (Heinemann 2013, S.10), mit dem Ziel, dass für

den Kunden ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis realisierbar wird.¹³ Um dies zu gewährleisten, sind seitens des Multi-Channel-Händlers Optimierungen im Front- und Back-End des Systems durchzuführen, die besondere Anforderungen an die Organisation innerhalb des Multi-Channel-Systems stellen (vgl. Heinemann 2011, S.46ff.). Dabei gilt es den Marketing-Mix im Front-End möglichst kanalübergreifend zu vereinheitlichen und die Back-End-Prozesse weiter zu integrieren (vgl. Heinemann 2013, S.34, 50). Damit beides gelingen kann, ist allerdings von Anfang an eine auf diese Prozesse ausgerichtete Organisationsstruktur aufzubauen, in der eine gemeinsame Unternehmenskultur gelebt wird (vgl. Himmelreich et al. 2013, o.S.; Walker 2011, S: 9; Heinemann 2013, S.221). Im Folgenden wird daher speziell auf eine solche Organisationsstruktur eingegangen. Aufbauend auf den Erkenntnissen sollen die Aktivitäten im Front-End und Back-End im Rahmen des Omni-Channel-Managements erläutert werden.

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

Wie bereits im Agile Commerce Modell von FORRESTER dargestellt wurde, nimmt die Planung und Gestaltung der Organisation eine besondere Rolle im Omni-Channel-Management ein (vgl. Walker 2011, S.9). Multi-Channel-Händler müssen sich vom Paradigma der „Silo-Organisation“ verabschieden, in der die Kanäle organisatorisch getrennt voneinander betrachtet und von einer eigenen Abteilung geführt werden. Stattdessen sollten die Barrieren zwischen ihnen gebrochen werden, um touchpointübergreifende Einkaufserlebnisse für den Kunden zu ermöglichen (vgl. ebenda). Vor diesem Hintergrund gilt es von Anfang an eine Organisationsstruktur zu entwickeln, die diese Ganzheitliche Betrachtung des Systems und somit Omni-Channeling ermöglicht (vgl. Heinemann 2013, S.221). Gleichzeitig muss bei der Konzeption eines Touchpoints auch die Auswirkung dessen auf die anderen Touchpoints beachtet werden (vgl. Morschett 2012, S.14). Es gilt sämtliche Prozesse auf den Kunden auszurichten. Hierzu gilt es eine gemeinsame Kultur zu entwickeln, um interne Konkurrenzgedanken innerhalb des Multi-Channel-Systems zu vermeiden. So erhalten die Filialen des amerikanischen Warenhausbetreibers JCPenney als Gegenleistung für ihre Serviceleistungen eine Umsatzbeteiligung, wenn Online-Bestellungen aus dem Einzugsgebiet eingehen (vgl. Heinemann 2008, S.162). Denn nur durch die nahtlose Verknüpfung bzw. Integration der Kanäle können Synergieeffekte erzielt werden. Somit muss das gesamte System ganzheitlich erfasst und auch so betrachtet werden. Dies impliziert eine zentrale Planung, Umsetzung, Steuerung und Überwachung des Multi-Channel-Systems, was eine anspruchsvolle IT-Architektur erforderlich macht.

Omni-Channel-Management im Front-End

Im Rahmen des Omni-Channel-Managements ergibt sich im Front-End, an der Schnittstelle zum Kunden, ein Handlungsbedarf, insbesondere am Marketing-Mix des Multi-Channel-Systems als strategisches Handlungsfeld. Die zu berücksichtigenden Bereiche werden im Folgenden kurz erläutert.

Markenmanagement

Im Rahmen des Omni-Channel-Managements gilt es, das Handelsunternehmen als eine Marke zu vermitteln (vgl. CP 2011, o.S.; Eringfeld, S.6). Vor diesem Hintergrund ist einer integrierte Markenstrategie zu folgen, in der sämtliche Kanäle in die Dachmarke des

¹³ Für eine tiefergehende Betrachtung des Themas siehe Heinemann 2011, S.72ff.

Handelsunternehmens zu integrieren sind (vgl. Heinemann 2011, S.47). Der gemeinsame, integrierte Markenauftritt umfasst dabei die Gestaltung des gesamten operativen Leistungsversprechens, sowie das Kundenvertrauen und die Unternehmenskultur des Handelsunternehmens über alle Kanäle (vgl. Heinemann 2013, S.62). Wird dies nicht eingehalten, besteht die Gefahr beim Kunden eine „Brand Confusion“ zu erzeugen (vgl. ebenda).

Kommunikation und Servicepolitik

Vor dem Hintergrund eines kanalunabhängigen Einkaufserlebnisses, gilt es eine kanalübergreifende Koordination der Kommunikation zu realisieren (vgl. Heinemann 2013, S.63). Hierfür schlägt HEINEMANN den Einsatz eines Customer-Interaction-Centers anstelle eines traditionellen Call-Centers vor, mit dem auf Basis eines zentralen Customer Relationship Managements auch ein kanalübergreifender Service gewährleistet werden kann. Im Rahmen des Omni-Channel-Managements sollte in diesem Zusammenhang der integrierter Ansatz der Kundendienstpolitik verfolgt werden, da so auch Kunden, die die verschiedenen Kanäle für jeweils einzelne Phasen des Kaufprozesses in Anspruch nehmen, mit allen Kundendienstleistungen erreichbar sind (vgl. Heinemann 2013, S.33). Dieses vereinheitlichtes Serviceangebot kann anschließend auch um kanalspezifische Services erweitert werden.

Sortiments- und Preispolitik

In der Sortimentspolitik stellt sich die Frage, ob in den Kanälen identische oder absatzkanalspezifische Sortimente angeboten werden sollen (vgl. Heinemann 2011, S.46). Da im Omni-Channeling allerdings der Kunde die Möglichkeit haben möchte, Channel-Hopping zu betreiben oder mehrere Kanäle parallel zu nutzen und unabhängig von Kanal, Zeit und Ort in die Kaufentscheidungsprozess einzusteigen (vgl. adz.stg 2013, o.S.; Heinemann 2013, S.20; o.V. 2012c, o.S.), sollte hinsichtlich des Sortiments über alle Kanäle eine gewisse Konsistenz sichergestellt werden. Da dies im stationären Handel oder in einem Printmedium nicht ohne Weiteres möglich ist, bietet sich, wie im vorigen Abschnitt dargestellt, eine digitale Verlängerung der Sortiments mittels Smartphone, QR-Scan-Retailing oder Computerterminals an. Auch die Preispolitik, als zentrale Herausforderung des Cross-Channel-Managements, sollte möglichst so gestaltet werden, dass die Preise über alle Kanäle identisch sind. Falls zu große Preisdifferenzen auftreten, führt dies aus der Sicht des Konsumenten zu einem inkonsistenten Bild, was zu kognitive Dissonanzen führen kann (vgl. Schramm-Klein 2007, S.511). Vor diesem Hintergrund ist als Best Practise auf Conrad zu verweisen, der den Kunden in allen Kanälen das gleiche Sortiment zu den gleichen Preisen anbietet (vgl. A.T. Kearney 2010, S.8f.).

Distributionspolitik

Im Rahmen des Omni-Channel-Managements wird auf eine kanalübergreifende Harmonisierung der Verkaufs- und Abwicklungsvorgänge Wert gelegt (vgl. Heinemann 2013, S.33). Dabei gilt es sich auf die kanalspezifischen Aktivitäten bei der Abwicklung des Kaufvorgangs, die u.a. die Verpackung, den Zahlungsprozess und die Retoure umfasst, zu fokussieren. Dies setzt ein kanalübergreifendes Kundeninformationssysteme (CRM) voraus, das Informationen über die bestellten Produkte, Dienstleistungen, gewünschte Liefer- und Zahlungsmodalitäten sowie den Kunden erfasst und speichert (vgl. ebenda). Auf Basis dieser Daten lassen sich kanalübergreifende Prozesse wie z.B. Research Online, Purchase Offline und umgekehrt sowie Offline Retour von Online gekauften Artikeln realisieren.

Omni-Channel-Management im Back-End

Omni-Channeling setzt vom System den höchsten Grad der Integration voraus (vgl. Davis 2013, o.S.; Heinemann 2013, S.). Dies macht insbesondere die Integration der Back-End-Prozesse erforderlich, was mit einer vollständigen Koordination und Abstimmung der Kanäle untereinander einhergeht (vgl. Schobesberger 2007, S.35). Bei der Gestaltung des Systems liegt der Fokus nicht auf einem einzelnen Kanal, sondern auf dem Kunden. Dies äußert sich dadurch, dass sämtliche Kanäle voneinander abhängig und somit in hohem Maße verzahnt sind (vgl. ebenda). Vor diesem Hintergrund soll der Fokus hier auf die Back-End Prozesse im Omni-Channel-Management als operatives Handlungsfeld gesetzt werden. Wie ABRAHAM (2012) und SELEAY (2012) vorschlagen setzt Omni-Channel-Management eine kundenzentrische und integrierte IT-Architektur im Back-End voraus, u.a. bestehend aus PIM, CRM und einem ERP (siehe auch Helbig 2012).

Enterprise Resource Planning (ERP)

Enterprise Resource Planning (ERP) bezeichnet die unternehmerische Aufgabe der Planung, Dokumentation und Analyse aller Geschäftsprozesse eines Unternehmens, mit dem Ziel die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient und effektiv für den betriebsinternen Ablauf einzusetzen und dabei die Steuerung der Geschäftsprozesse zu optimieren (vgl. Begerow 2014). Hierzu werden sogenannte ERP-Systeme eingesetzt, welche alle Geschäftsprozesse in einem System abbilden, über das der Einsatz von Ressourcen optimiert und der Kommunikationsfluss im Unternehmen effizienter gestaltet werden kann (vgl. ebenda). Das Omni-Channel-Management ist aufgrund seiner zentralen Struktur auf ein solches IT-System angewiesen, da ansonsten kanalübergreifende Prozesse im Multi-Channel-System nicht realisierbar wären. Vor diesem Hintergrund gilt es Aktivitäten wie das Auftragsmanagement, Produktinformationsmanagement, die Warenwirtschaft etc. von Anfang an in ein einheitliches und kanalunabhängiges IT-System zu integrieren (vgl. Abraham 2012, S.29ff.; Heinemann 2013, S.77). Für ein einheitliches Auftreten hinsichtlich Preis, Sortiment, Service etc., ist eine zentrale Planung des Systems unumgänglich, um dem Kunden ein Multi-Channel-Unternehmen »aus einem Guss« bieten zu können. Das ERP-System ist daher als zentrales Element im Omni-Channel-Management zu betrachten und bildet das Fundament aller Aktivitäten im Back-End des Multi-Channel-Systems.

Customer Relationship Management (CRM)

Wie im Everywhere Commerce-Ansatz dargestellt, wird der Kunde im Omni-Channeling in einem einzigen Einkaufsumfeld von den Touchpoints umgeben, sodass der Händler einen 360°-Blick auf ihn hat - hier steht der Kunde im Mittelpunkt. Vor diesem Hintergrund ergibt sich ein großer Bedarf nach einem kanalübergreifenden Customer Relationship Management (=CRM) zur Realisierung einer gemeinsamen Servicepolitik. Dadurch hat der Händler die Möglichkeit, den Kunden kanalübergreifend digital zu begleiten und gleichzeitig wichtige Daten entlang des gesamten Kaufprozesses zu sammeln (=Data Mining), die gezielt zur optimalen und personalisierten Bedienung des Kunden auf allen Kanälen genutzt werden können (vgl. Morschett 2012, S.15). Dabei wird nicht nur das Ziel verfolgt, den Kunden möglichst lange an das Unternehmen zu binden bzw. die Kundenloyalität zu steigern, sondern vielmehr den Customer Lifetime Value (=CLV) zu erhöhen (vgl. Rapp 2000). Der CLV als Zielgröße im Rahmen des CRM dient dabei nicht nur der Erzielung eines kurzfristigen Erfolgs durch den Kunden, sondern misst den langfristigen Wert der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen (vgl. Schwetz 200, S.222).

Produktinformationsmanagement (PIM)

Aufgrund der Relevanz des Bereichs, soll an dieser Stelle auch kurz auf das Produktinformationsmanagement als Teil des ERP eingegangen werden. PIM bezeichnet die zentrale Verwaltung sämtlicher Produktinformationen (Produktbeschreibungen und technische Merkmale, Produktbeziehungen, Preise und Rabatte) in Form medienneutraler Daten, mit dem Ziel diese für verschiedene Ausgabemedien bereitzustellen (vgl. Lucas-Nülle 2005, S.9). Dies ist im Rahmen des Omni-Channel-Managements insbesondere hinsichtlich der kanalübergreifenden Sortiments- und Preispolitik von besonderer Bedeutung, da es gilt, diese an jedem Touchpoint möglichst einheitlich zu kommunizieren. Der Fokus liegt dabei auf den Informationen, die zu Marketing- und Vertriebszwecken genutzt werden – Informationen zu Beständen liegen in einem zentralen Warenwirtschaftssystem (siehe ERP).

Data-Warehouse (DWH)

Die Aktivitäten im Front- und Back-End des Omni-Channel-Managements fordern zur Realisierung von kanalübergreifenden Prozessen den Aufbau einer zentralen Datenbasis. HELBIG (2012) schlägt für die kontinuierliche und zentrale Produkt- und Datenpflege im Rahmen des Omni-Channel-Managements ein System vor, das dem Single Source of Data-Ansatz folgt. Vor diesem Hintergrund bietet sich der Aufbau eines Data-Warehouse mit entscheidungsrelevanten Inhalten zur Unterstützung dispositiver Aufgaben an (vgl. Mucksch/Holthuis/Reiser 1996, S.241f.). Diese können z.B. Kunden-, Produkt-, Bestands-, Auftragsdaten etc. umfassen, die unternehmungsweit ausgerichtet sind und das Informationsbedürfnis verschiedener Anwendergruppen kanalübergreifend abdecken (vgl. Martin/Maur 1997, S.105). Im Rahmen des Data-Warehouse-Konzeptes kann gewährleistet werden, dass den Entscheidern in Organisationen ein einheitlicher Zugriff auf alle wichtigen Daten ermöglicht wird – unabhängig von Speicherort und -form (vgl. Radding 1995, S.53f.). So können sämtliche Daten in einer Data-Warehouse zentral erfasst und über das entsprechende ERP, PIM und CRM verwaltet und kanalübergreifend genutzt werden.

4.2.8 Finales Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme

Abbildung 31 stellt das finale Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme dar, bestehend aus den erhobenen Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus der SoLoMo-Vernetzung ergeben, und den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse zum Thema Omni-Channel-Management. Es sei angemerkt, dass der Fokus hierbei auf der Distributionsfunktion des Systems liegt.

Im Zentrum der SoLoMo-Vernetzung steht der Kunde, der über sein mobiles Endgerät sozial, lokal und mobil mit seiner Umwelt vernetzt ist. Er befindet sich in einem ihn umgebenden, ubiquitären Einkaufsumfeld, bestehend aus einer Vielzahl von Touchpoints, die als Schnittstellen zu einem einzelnen System des Multi-Channel-Händlers zu betrachten sind. Über diese kann der Kunde entlang des gesamten Einkaufsprozesses, von der Stufe der Presales bis zur Stufe der After Sales, begleitet werden. So hat der Händler einen 360°-Blick auf den Kunden. Dabei hat der Händler die Möglichkeit sich über das bestehende Netzwerk sozial, lokal und mobil mit dem Kunden zu vernetzen, wobei sich u.a. die erhobenen Gestaltungsmöglichkeiten ergeben, die dem Kunden ein ubiquitäres Einkaufserlebnis ermöglichen können. Die Überschneidungen der farblich gekennzeichneten Flächen sollen hervorheben, dass Social, Local und Mobile nicht einzeln betrachtet werden können. So ergeben sich durch Kombinationen dieser Bereiche unterschiedliche Möglichkeiten für den

Handel das Einkaufserlebnis des Kunden zu gestalten. Dabei sei angemerkt, dass die dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten auf einer per Benchmarking erfassten Momentaufnahme der exemplarisch untersuchten Handelsunternehmen basieren und daher eine regelmäßige Aktualisierung und Erweiterung erfordern.

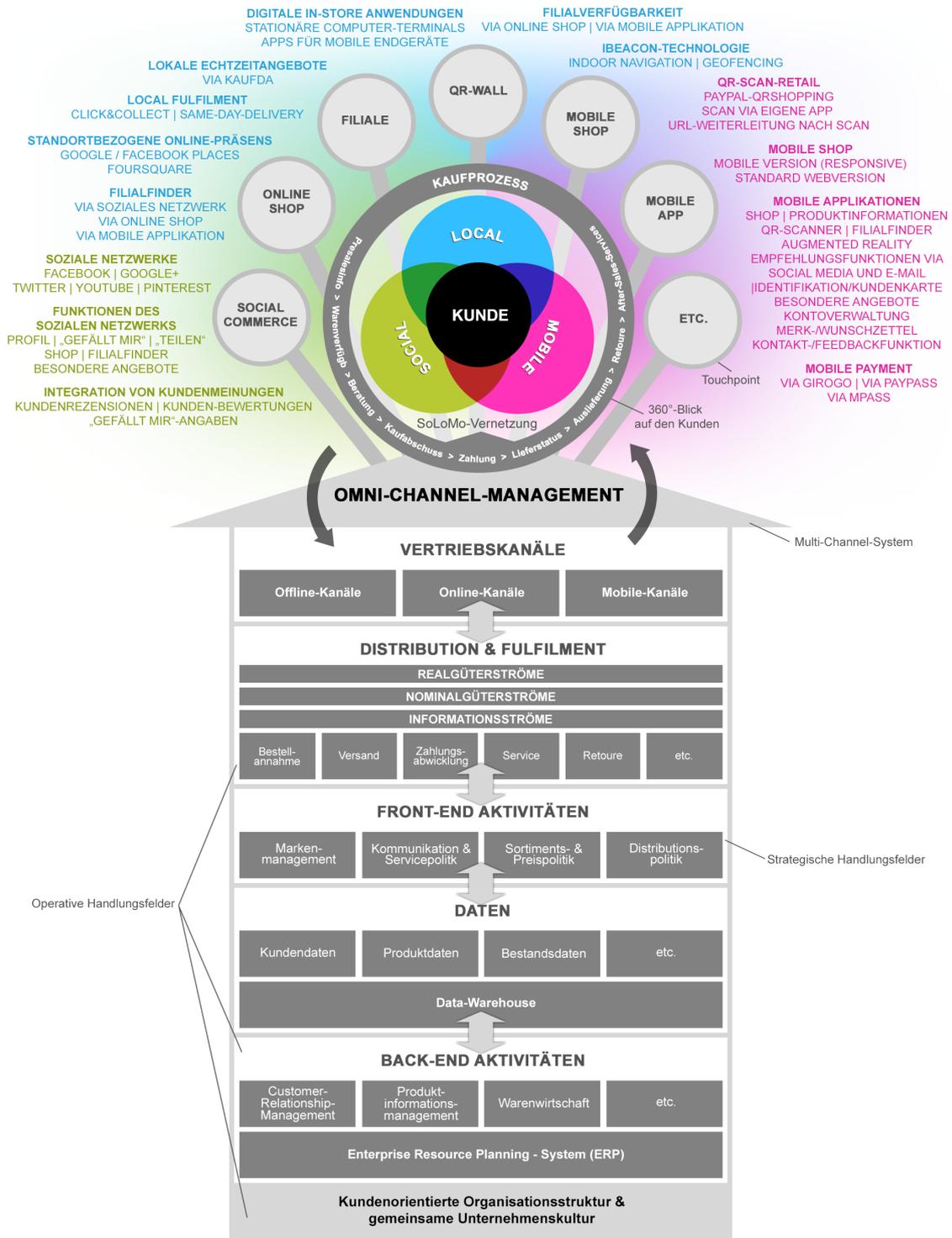


Abbildung 31: Finales Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme

Die Touchpoints sind insofern von dem Kanalbegriff abzugrenzen, dass sie lediglich Berührungspunkte zu einem einzelnen Multi-Channel-System darstellen; diese sind organisatorisch nicht als getrennt zu betrachten. Dies soll die Ungebundenheit des Kunden an einen Vertriebskanal hervorheben; folglich ist es entlang des gesamten Kaufprozesses gleichgültig, ob und wann welcher Touchpoint seitens des Kunden genutzt wird, denn alle Touchpoints bieten den Zugang zu ein und demselben System. Daher hat der Kunde die Möglichkeit sämtliche Touchpoints auch parallel zu nutzen. Den Touchpoints gegenüber stehen dann schließlich die Vertriebskanäle des Systems, die sich nach der Klassifizierung von HEINEMANN in der internetgetriebenen Wirtschaft in die Gruppen der Offline-, Online- und Mobile-Kanäle unterteilen lassen. Unabhängig davon, an welchen Kanal der Touchpoint angeknüpft ist, müssen im Rahmen des Omni-Channeling-fähigen Multi-Channel-Systems die Realgüter-, Nominalgüter- und Informationsströme fließen können um ein kanal- bzw. touchpointübergreifendes Fulfilment, von der Bestellannahme, über den Versand (oder auch Warenübergabe am POS), die Zahlungsabwicklung und die After Sales Services, bis zur Retoure zu ermöglichen.

Die Grundlage eines solchen Systems bildet im Rahmen des Omni-Channel-Managements die kundenorientierte Organisationsstruktur, in der unternehmensweit und kanalübergreifend eine gemeinsame Omni-Channel-Kultur geteilt und gelebt wird. Diese Grundlage wurde im Modell bewusst als eine Art Fundament des Hauses dargestellt, welches alle weiteren Prozesse trägt.

Damit das Multi-Channel-System vom Kunden auch als ein System »aus einem Guss« wahrgenommen wird, besteht im Rahmen des Omni-Channel-Managements, wie im vorigen Abschnitt dargestellt, Handlungsbedarf im Front-End des Systems. Alle strategischen Entscheidungen, die hier getroffen werden, betreffen das gesamte Multi-Channel-System. Über die Touchpoints und die daran angebotenen Vertriebskanäle nimmt der Kunde das Handelsunternehmen entlang des Einkaufsprozesses wahr. Entscheidungen die im Rahmen des Markenmanagements, der Kommunikation und Servicepolitik, der Sortiments- und Preispolitik sowie der Distributionspolitik getroffen werden, erlebt der Kunde direkt an diesen Schnittstellen zum Handelsunternehmen.

In einem zentralen Data-Warehouse fließen schließlich sämtliche Daten zusammen, die im Rahmen des Einkaufsprozesses des Kunden und der Front-End Aktivitäten des Handelsunternehmens generiert wurden. Kundendaten, Produktdaten, Bestandsdaten etc. liegen so in einem zentralen Speicher für die weitere Verwendung kanalübergreifend bereit. Im Back-End des Systems können diese Daten schließlich im Rahmen eines ERP-Systems genutzt und verwaltet werden. Je nach Verwendungszweck können diese u.a. für das kanalübergreifende CRM oder das PIM genutzt werden.

5 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieses Abschnittes gilt es mit Blick auf die in der Einleitung definierte Zielsetzung der Arbeit eine Schlussbetrachtung vorzunehmen. Hierzu erfolgt zunächst eine zusammenfassende Darstellung des Inhaltes mit Schlussfolgerungen des Autors. Ein anschließender Ausblick über die weitere Entwicklung des untersuchten Themas schließt diesen Abschnitt und damit die Arbeit ab.

5.1 Zusammenfassende Darstellung und Schlussfolgerungen

In der vorliegenden Arbeit galt es zwei aufeinander aufbauende Fragen zu beantworten. Ausgehend von Multi-Channel-Systemen des deutschen Einzelhandels war zunächst zu klären, von welchen Änderungen diese aktuell bezüglich des technologischen Fortschritts, des Kundenverhaltens und der Handelsstrukturen betroffen sind.

Dabei ergab sich, dass im Zuge des technologischen Fortschritts mobile Endgeräte, insbesondere Smartphones, eine zentrale Rolle eingenommen haben, womit letzten Endes eine Demokratisierung des mobilen Internets bewirkt wurde. Das Internet an sich stellt dabei allerdings keine Neuerung dar, jedoch aber die Ortsunabhängigkeit, Lokalisierbarkeit und Erreichbarkeit, die das mobile Endgerät mit sich bringt, wodurch eine ideale Grundlage für die Vernetzung der Menschen geschaffen und der Zugang zu Informationen in jeder Lebenssituation ermöglicht worden ist. Vor diesem Hintergrund haben soziale Netzwerke im Internet eine bedeutende Rolle eingenommen, denn hier finden Nutzer einen Ort, an dem sie mit ihrem sozialen Umfeld kommunizieren können und so auch weite Teile ihres privaten Lebens ins Internet verlagern. Das Internet, besonders in seiner mobilen Form, ist auf diese Weise in den Lebensmittelpunkt vieler Menschen gerückt, wodurch es insbesondere durch seine situative Nutzbarkeit die Ansprüche und Nutzungsgewohnheiten vieler Nutzer verändert, so unter anderem auch das Kaufverhalten der Konsumenten. Produkt- und Anbieterinformationen sind nun über eine Vielzahl von verschiedenen Quellen im Internet zu jeder Zeit und an jedem Ort abrufbar, was zu einer noch nie dagewesenen Transparenz auf dem Markt geführt hat. So ist die Produktauswahl in den Vordergrund des Kaufentscheidungsprozesses gerückt, während die Anbieterauswahl erst in den nachfolgenden Schritten eine Rolle spielt. Dabei kommt es zu einer Entkopplung des eigentlichen Produktkaufs von dieser Produkt- und Anbieterauswahl, womit der einzelne Händler deutlich an Bedeutung verliert und von dem Kunden nun mehr nur noch als Point of Sale wahrgenommen wird.

Des Weiteren hat die Literaturanalyse ergeben, dass sich bei den Konsumenten ein multioptionales Kaufverhalten abzeichnet, welches sich unter anderem dadurch äußert, dass sie mehr Abwechslung hinsichtlich des Vertriebskanals erwarten und in der Folge sogenanntes Channel-Hopping betreiben. Online- und Offline-Händler stehen daher nun mehr denn je in einem Konkurrenzkampf, wodurch Handelsunternehmen, die ihre Produkte innerhalb eines Multi-Channel-Systems vertreiben, für multioptionale Kunden zunehmend an Bedeutung gewinnen, da sie durch das Anbieten einer Vielzahl von Kanälen genau ihre Erwartungen erfüllen. Die Folge dieser Entwicklung ist einerseits, dass es immer mehr Pure-Online-Händler mit so genannten Popup-Stores in die Offline-Welt zieht, wobei sie das Ziel verfolgen, ihr Servicespektrum zu erweitern und an Vertrauenswürdigkeit zu gewinnen. Andererseits wagen aber auch immer mehr stationäre Händler aus der Offline-Welt den

Schritt in den Online-Handel, wo sie ihre langjährige Handelserfahrungen sehr gut als Wettbewerbsvorteil gegenüber den eher unerfahrenen Händlern aus der Online-Welt einsetzen und zudem von ihrem großen Filialnetz profitieren können. So gewinnen, wie dargestellt wurde, stationär-virtuelle Unternehmen insgesamt an Bedeutung, wobei ihre Leistungen, die sich aus der synergetischen Verknüpfung der Online- und Offline Kanäle ergeben, von den Kunden mittlerweile schon als Service vorausgesetzt werden.

Diese Synergien können sich allerdings nur ergeben, wenn beim Zusammenspiel die Kanäle innerhalb eines integrierten Systems miteinander verzahnt werden, wodurch kanalübergreifende Prozesse erst realisiert werden können. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Cross-Channel-Management. So wurde vor diesem Hintergrund aufgezeigt, dass sich zwei Formen der Kanalnutzung abzeichnen. Zum einen das Cross-Channeling, welches die sequentielle Nutzung der Kanäle entlang des Kaufprozesses bezeichnet, und das im Zuge des technologischen Fortschritts neu entstandene Omni-Channeling, welches die parallele Nutzung dieser, z.B. mit der Einbeziehung eines mobilen Endgerätes sowohl in der Online- als auch in der Offline-Welt, bezeichnet. Dabei liegt nach den Definitionen verschiedener Autoren der Schwerpunkt auf der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung des Kunden mit dem ihm umgebenden Einkaufsumfeld. Allerdings ist der Grad der Abgrenzung zwischen Cross- und Omni-Channeling sehr schmal, aber zugleich dennoch sinnvoll, weil dies die Erweiterung des Einkaufserlebnisses des Kunden durch die Einbeziehung mehrerer analoger und digitaler Touchpoints zum System hervorhebt. Dadurch gestaltet sich der Einkaufsprozess viel flexibler, transparenter, sozialer und bequemer für den Kunden, da er so zu jeder Zeit über viele unterschiedliche Touchpoints in den Einkaufsprozess einsteigen kann, womit das Handelsunternehmen, welches ein solches Einkaufserlebnis ermöglicht, einen großen Wettbewerbsvorteil erhält. Für eine detaillierte Betrachtung dieses Themas soll an dieser Stelle auf das Zwischenfazit in Abschnitt 3.5 verwiesen werden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen stellte sich die Frage, wie das Omni-Channeling aus der Perspektive von Multi-Channel-Systemen zu betrachten und zu verstehen ist. Zu diesem Zweck wurde zunächst eine Analyse der praktischen und wissenschaftlichen Literatur durchgeführt. Dabei ergab sich eine große Bandbreite an unterschiedlichen Definitionsversuchen von Omni-Channeling-Konzepten für Multi-Channel-Systeme. Die Konzepte sind allerdings als sehr oberflächlich zu beschreiben, wobei vieles überwiegend aus der Perspektive des Konsumenten betrachtet wird. Vielmehr wurde deutlich, dass Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen versuchen, sich mit Begriffsdefinitionen und Strategien zu behaupten, in denen sie auf ihre eigenen Dienstleistungen verweisen und somit keinen wirklichen Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn leisten. So waren auf Grundlage dieser Literaturanalyse detaillierte Vorgaben oder operative Maßnahmen zur Erlangung der Omni-Channel-Fähigkeit und zur Erfassung eines Omni-Channeling-Konzeptes für Multi-Channel-Systeme nicht direkt ableitbar. Es sind zwar einige Best Practice Beispiele aufgeführt, diese fokussieren sich aber stets auf partikulare konzeptionelle Aspekte. Allerdings konnte als Gemeinsamkeit aller untersuchten Ansätze und Konzepte die soziale, lokale und mobile Vernetzung festgehalten werden. Somit sollte der Fokus der Multi-Channel-Systeme auf die Bereiche Social Commerce, Local Commerce und Mobile Commerce gesetzt werden, welcher jedoch noch nicht ausreichend erforscht worden ist. Für eine detaillierte Betrachtung dieses Themas soll an dieser Stelle auf das Zwischenfazit in Abschnitt 4.1.6 verwiesen werden.

Aus dem identifizierten Erkenntnisdefizit ergab sich schließlich eine weitere Forschungsfrage, die konkret die Art der Umsetzung solcher Systeme betrifft, wobei der Fokus auf der SoLoMo-Vernetzung liegt. Hierzu wurden im Rahmen einer Erhebung die Gestaltungsmöglichkeiten der sozialen, lokalen und mobilen Komponenten von sechs Handelsunternehmen untersucht, denen die Omni-Channel-Fähigkeit zugeschrieben wird. Das Ergebnis dieser Erhebung ist ein morphologischer Kasten, der sämtliche umgesetzten Gestaltungsmöglichkeiten der untersuchten Handelsunternehmen zusammenfasst, die sich aus dem Social, Local und Mobile Commerce ergeben (siehe Abschnitt 4.2.6).

Zwar kann anhand dieser Erhebung darauf geschlossen werden, dass sich die Handelsunternehmen bereits die sich im Zuge des technologischen Fortschritts ergebenden Möglichkeiten der SoLoMo-Vernetzung zunutze machen, doch gilt dies, wie anhand der umgesetzten Gestaltungsmöglichkeiten gezeigt werden konnte, nur eingeschränkt. So sind zum Beispiel sämtliche untersuchten Handelsunternehmen in sozialen Netzwerken vertreten, über die sie sich mit den Kunden direkt vernetzen und ihre Meinungen sogar in den Einkaufsprozess integrieren können. Sie verfügen größtenteils auch über mobile Applikationen, die zur Erweiterung des Einkaufserlebnisses genutzt werden können, in dem sie die Brücke zwischen der Online- und Offline-Welt schlagen und so den Kunden beispielsweise während des Einkaufsprozesses in der Filiale mit Produktinformationen versorgen. Darüber hinaus ermöglichen sie auch Local Commerce in Form von lokalen Echtzeitangeboten oder beispielsweise durch die Abwicklung von online bestellten Artikeln über das (stationäre) Filialnetz. Allerdings ist zugleich auch festzustellen, dass eine Vernetzung der sozialen, lokalen und mobilen Komponenten zwar gegeben ist, diese aber noch nicht maximal ausgeschöpft zu sein scheint. So wurde die soziale Komponente in den Online- und Mobile-Kanälen umfangreich integriert, allerdings scheint die Integration in den Offline-Kanälen noch nicht ausreichend erfolgt zu sein. So ist außerdem auch festzustellen, dass Kunden ohne Smartphone diese Innovationen nur eingeschränkt nutzen können. Für den Handel bietet sich jedoch beispielsweise die Möglichkeit des Einsatzes von stationären Computerterminals oder mobiler Endgeräte, die den Kunden in den Filialen zur Verfügung gestellt werden könnten. Allerdings wird dies nur von einer Minderheit der untersuchten Handelsunternehmen so umgesetzt.

Was das Omni-Channel-Management betrifft, so konnte anhand der Erhebung gezeigt werden, wie solche Konzepte von den Handelsunternehmen an der Schnittstelle zum Kunden umgesetzt werden. Gerd Guldenast äußerte sich im Rahmen des Interviews jedoch kritisch zum Thema Omni-Channel-Management und sieht darin vielmehr einen Marketingbegriff. Daher ist Omni-Channel-Management vielleicht vereinfacht dargestellt als Cross-Channel-Management mit dem größtmöglichen Integrationsgrad der Kanäle zu beschreiben, wobei sich Handelsunternehmen zusätzlich die technologischen Möglichkeiten zunutze machen, die sich, wie in der Erhebung dargestellt wurde, durch die soziale, lokale und mobile Vernetzung mit den Kunden ergeben. Diese Ansicht kann insbesondere dadurch gestützt werden, dass Omni-Channeling, wie auch das Cross-Channeling, vollintegrierte Systeme erfordern, in denen kanalübergreifende Einkaufsprozesse realisiert werden können. Somit stellt das Omni-Channel-Management insofern eine Erweiterung des Cross-Channel-Managements dar, dass dem Kunde hier ein ubiquitäres Einkaufserlebnis angeboten wird, in dem er maximal sozial, lokal und mobil vernetzt ist.

Aufbauend auf diesen Überlegungen wurden die erhobenen Gestaltungsmöglichkeiten anschließend um die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zu Omni-Channeling-Konzepten

für Multi-Channel-Systeme ergänzt. Dabei wurde das Ziel verfolgt ein Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels zu entwickeln. Den Ausgangspunkt hierfür stellte, aus den erläuterten Gründen, das Cross-Channel-Management dar, der als notwendiges Kriterium für das Omni-Channeling betrachtet werden kann. Das Modell ist somit als sinnvolle Zusammenführung der Cross-Channel- und Omni-Channel-Konzepte zu verstehen und enthält darüber hinaus die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus der SoLoMo-Vernetzung ergeben.

Das entwickelte Omni-Channeling Modell, als erster generischer Ansatz, könnte für Handelsunternehmen als Anleitung dazu dienen, wie sie ein Multi-Channel-System mit entsprechender Omni-Channel-Fähigkeit aufzubauen haben. Es konzentriert sich dabei gezielt auf die Distributionsfunktion des Systems, da hier der größte Handlungsbedarf zur Erlangung der Omni-Channeling-Fähigkeit zu identifizieren ist. Eine zentrale und kundenorientierte Organisationsstruktur, in der eine gemeinsame Omni-Channeling-Kultur gelebt wird, stellt dabei das Fundament des gesamten Modells dar. Dieser zentrale Charakter wird insbesondere durch die zentrale Datenbasis im Rahmen des Data-Warehouse deutlich, in dem sämtliche Daten des Systems verwaltet und gespeichert werden. Bei der Gestaltung des Systems ergeben sich strategische und operative Handlungsfelder, die in Front- und Back-End Aktivitäten unterteilt werden können. Dabei zielen alle Aktivitäten auf ein einheitliches und kanalübergreifendes Einkaufserlebnis ab. Das Modell zeigt somit, dass es ein System »aus einem Guss« zu entwickeln gilt, in dem sämtliche Prozesse aufeinander abgestimmt sind und das gesamte System durchziehen. Der Kunde steht hierbei immer im Mittelpunkt und wird von einem ubiquitären Einkaufsumfeld des Multi-Channel-Systems umgeben, in dem es völlig gleichgültig ist, von welchem Touchpoint aus darauf zugegriffen wird.

An dieser Stelle soll keine erneute Erklärung des Modells erfolgen, stattdessen ist auf die Abschnitte 4.2.7 und 4.2.8 zu verweisen, in denen das Zusammenspiel der Komponenten ausführlich beschrieben und visuell dargestellt wird.

5.2 Ausblick

Abschließend kann festgestellt werden, dass mit dem entwickelten Modell ein Beitrag zur Schließung der im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Forschungslücken geleistet worden ist. Einerseits stellt dies einen guten Ausgangspunkt für Handelsunternehmen dar, die den Schritt in die Omni-Channeling Welt wagen wollen. Andererseits bietet dieser Ansatz aber auch noch viel Potential zur Weiterentwicklung. Denn aufgrund der Aktualität des Themas ist in naher Zukunft mit weiteren wissenschaftlichen und praktischen Publikationen zum Omni-Channel-Management zu rechnen, die zur Erweiterung des Modells herangezogen werden könnten. Auch die im Modell dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten der SoLoMo-Vernetzung stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Aktualität, da sie lediglich die im Rahmen des Benchmarkings erhobenen Ausprägungen enthalten, die auf einer Momentaufnahme der untersuchten Handelsunternehmen basieren. So stellt sich berechtigter Weise die Frage, ob diese untersuchten sechs Handelsunternehmen wirklich repräsentativ für die gesamte Branche sind. Außerdem ist fraglich, ob mit einem so kleinen Stichprobenumfang alle wichtigen Gestaltungsmöglichkeiten im morphologischen Kastens erfasst worden sind.

Zur vollständigen Erfassung eines solchen Systems wäre auch ein Benchmarking der internen Prozesse angebracht, welches allerdings aus forschungsökonomischer Sicht den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt hätte. Denn das erarbeitete Modell fußt dabei lediglich auf

theoretische Konzepte aus der Literatur, die sicherlich nicht alle Komponenten aus der Praxis abdecken.

Aufgrund der Relevanz der logistischen Komponente für den Erfolg eines solchen Systems, könnte auch eine Betrachtung des Multi-Channel-Systems als vollständiges Logistiksystem, wie in Abschnitt 2.2.5 dargestellt wurde, erfolgen, welches eine sinnvolle Erweiterung des Modells darstellen würde. Dies hätte Raum dafür geschaffen detaillierter auf die fünf verrichtungsspezifischen Subsystemen der Auftragsabwicklung, der Lagerhaltung, des Lagerhauses, des Transports und der Verpackung einzugehen, um so die logistischen Aufgabenbereiche zu konkretisieren.

Technologie und damit auch Kundenverhalten und Handelsstrukturen befinden sich, bedingt durch den anfangs dargestellten Wirkungszusammenhang, im ständigen Wandel. Es muss daher eine Kultur des Fortschritts gelebt werden, nicht die des Stillstandes. So befindet sich das Multi-Channel-System nach wie vor in einem sehr dynamischen Umfeld, was eine ständige Aktualisierung solcher Systeme und eine permanente Orientierung am Kunden erforderlich machen wird. Dies wird sicherlich die größte Herausforderung für ältere und organisch gewachsene Handelsunternehmen darstellen. Denn ihre Organisations- und IT-Systeme sind über die Jahre gemeinsam mit dem Unternehmen gewachsen, sodass nachträgliche grundlegende Anpassungen mit Sicherheit sehr aufwendig zu realisieren sein werden. Hinblickend auf die Zukunft ist jedoch zu erwarten, dass nur die Handelsunternehmen langfristig am Markt bestehen werden, die flexibel genug sind, um auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren. Daher bleibt abzuwarten was der technologische Fortschritt für den Handel und die Konsumenten noch mit sich bringen wird. Bis dahin könnte das entwickelte Omni-Channeling-Modell eine gute Grundlage für die weiteren Verlauf darstellen – zumindest bis zur Entwicklung des nächsten revolutionären Konzeptes.

Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney (2010): Multi-Channel-Retailing - Mit dem Konsumenten auf verschiedenen Wegen kommunizieren. Vortrag Spielwarenmesse Nürnberg 2010. Online verfügbar unter http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/51012/name/pdf_atkearney_vortrag_spielwarenmesse__1287650523d5c95.pdf [Abgerufen am: 12.12.2010].
- Abraham, Jorij (2012): Omni-Channel Best Practises. Unic. Brüssel. Online verfügbar unter: http://magazin.unic.com/wp-content/uploads/2012/04/Omnichannel-Management-e-Expo_Brussel.pdf [Stand: 28.03.2012; Abgerufen am 10.02.2014].
- Accenture (2012): Preisbereitschaften für Multi-Channel-Leistungen, Studie in Kooperation mit dem eWeb-Research-Center der Hochschule Niederrhein.
- Accenture (2013): Mobile Web Watch 2013. Online verfügbar unter: <http://www.accenture.com/de-de/company/newsroom-germany/Pages/mobile-web-watch-2013-speed-more-important-cost.aspx> [Stand: Sept. 2013; Abgerufen am 13.12.2013].
- Accenture/GFK (2011): Non-Food Multichannel-Handel 2015 - Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie. Studie.
- adz.stg 2013: Adzine - Everywhere Commerce statt E-Commerce. Online verfügbar unter: <http://www.adzine.de/de/site/artikel/8860/ecommerce/2013/07/everywhere-commerce-statt-e-commerce> [Abgerufen am 21.12.2013].
- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik. 3. Auflage. Gustav Fischer Verlag. Stuttgart.
- Ahlert, D./Hesse, J./Jullens, J./Smend, P. (2003): Multikanalstrategien. Gabler. Wiesbaden.
- Bajrami, A. (2012). Möglichkeiten des Mobile-Commerce durch Cross & Social Media an ausgewählten Beispielen aus dem Fashion-Handel, Bachelor-Arbeit. Hochschule Niederrhein.
- Begerow, M. (2014): ERP – Was ist ERP? Online verfügbar unter: <http://www.datenbanken-verstehen.de/erp/erp-grundlagen/enterprise-resource-planning/> [Abgerufen am: 10.03.2014].
- Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. Überarb. Aufl.. Beck. München.
- BITKOM (2012): Mobilfunk – Jeder Dritte hat ein Smartphone. Online verfügbar unter: http://www.bitkom.org/de/presse/74532_71854.aspx [Stand: 16.04.2012; Abgerufen am: 05.01.2014].
- BITKOM (2013): Soziale Netzwerke 2013. Dritte erweiterte Studie. Berlin. Online verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/SozialeNetzwerke_2013.pdf [Stand: 31.10.2013; Abgerufen am 20.01.2014].
- Boersma, T. (2010): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist. In: Heinemann, G./Haug, A. (Hrsg): Web-Exzellenz im E-Commerce. Gabler Verlag. Wiesbaden, (S. 21-42).
- Broeckelmann, P. (2010): Konsumentenentscheidungen im Mobile Commerce. Gabler Research. Wiesbaden.
- Bruce, A. (2011): Multi-Channeling der Zukunft – Multi-Channel-Erfolgsfaktoren im wachsenden Markt aus Sicht von Google (S. 50-69), in: Heinemann, G./Schleusener, M./Zaharia, S.(Hrsg.) (2011): Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel. Deutscher Fachverlag. Frankfurt.
- BVDW - Bundesverband Digitale Wirtschaft (2012): E-Payment Report 2011, Veröffentlichungsdatum: Dezember 2011. Online verfügbar unter: <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/e-payment-report-111121.pdf?file=2099> [Stand: 22.10.2013; Abgerufen am: 22.10.2013].
- Camp, R.-C. (1994): Benchmarking. Aus dem Engl. übersetzt. Hanser. München.
- Cooke, J.-A. (2013): Retail stores can't handle omnichannel fulfillment on their own. Online verfügbar unter: <http://www.supplychainquarterly.com/columns/20130828-retail-stores-cant-handle-omnichannel-fulfillment-on-their-own/> [Stand: 28.08.2013; Abgerufen am: 05.02.2014].
- CP - ChannelPartner (2011): Von Multi- zum Omni-Channel. Online verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/a/von-multi-zum-omni-channel,2383094> [Abgerufen am 21.12.2013].
- Dach, C. (2002): Internet Shopping versus stationärer Handel. Zugl.: Köln, Univ., Diss.. Kohlhammer. Stuttgart.

-
- Davis, B. (2013): Defining omnichannel Retail. Interview auf bricks meets click – the future of shopping. Online verfügbar unter: <http://www.brickmeetsclick.com/defining-omnichannel-retail> [Stand: 16.09.2013; Abgerufen am: 05.02.2014]
- de Vos, K. (2013): Der Trend im Handel 2013: Omni-Channel. In: eCommerce-Magazin. Online verfügbar unter: <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/der-trend-im-handel-2013-omni-channel> [Abgerufen am: 05.01.2014].
- Deichmann (2013): Deichmann Pressemitteilung: Poster-Shopping per Smartphone. Online verfügbar unter: http://www.deichmann.com/DE/de/corp/downloads/DEICHMANN_Pilotprojekt_in_Bremen_Poster-Shopping_per_Smartphone.pdf [Stand: 04.03.2013; Abgerufen am: 26.02.2014].
- Dunne, P (2011): Retailing. Cengage. Print. Quelle nicht auffindbar. Zitiert aus: Golombek, J. (2013): Omni-Channel. The Future of Retailing – White Paper. Online verfügbar unter: [http://php.scripts.psu.edu/users/j/l/jlg5690/images/White Prozent20Paper.pdf](http://php.scripts.psu.edu/users/j/l/jlg5690/images/White%20Paper.pdf) [Stand: 1.11.2013; Abgerufen am: 05.02.2014].
- Engelhardt, J.-F. (2006): Kundenlauf in Elektronischen Shops: Typologisierung und Analyse des Erlebens und des Blick-, Klick- und Kaufverhaltens in zwei- und dreidimensionalen elektronischen Shop-Umgebungen auf Grund- lage statischer und sequenzanalytischer Mustererkennungen. Hamburg.
- Ergenzinger, R./Bamert, R. (2011): Multichannel-Management als Antwort auf die Entwicklung des Kaufverhaltens (S. 14-38), in: Ahlert, D./Kenning, P./Olbrich, H.-S. (2011): Multichannel-Management – Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/11. Deutscher Fachverlag. Frankfurt am Main.
- Eringfeld, W. (2013): Omni Channel - Multi-Scale Dimensions. Fashion Masterclass 28./29. May 2013. Online verfügbar unter http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/logistics/omnichannel_wim_eringfeld.pdf [Stand: 29.05.2013; Abgerufen am: 02.02.2014].
- etailment (2013): map 2014 – Trends und Analysen im E-Commerce. etailment map. Deutscher Fachverlag. Frankfurt am Main.
- eWeb Research Center (2013): Online-Handel 2012 weiter auf Kosten des stationären Einzelhandels gewachsen. In: Hochschule Niederrhein. Online verfügbar unter: <http://www.hs-niederrhein.de/news/news-detailseite/online-handel-2012-weiter-auf-kosten-des-stationaren-einzelhandels-gewachsen-6692/> [Abgerufen am 30.12.2013].
- eWeb-Research-Center (2012): Online-Handel wächst schon 2012 auf über 20 Prozent – Deutschland beim Wachstum Schlusslicht, Pressemitteilung des eWeb-Research Centers der Hochschule Niederrhein vom 17. Oktober 2011.
- Fuchs, J.-G. (2013a): Tiramizoo: Same-Day-Delivery für den deutschen Online-Handel. Artikel auf t3n.de. Online verfügbar unter: <http://t3n.de/news/tiramizoo-same-day-delivery-455262/> [Stand: 08.04.2013; Abgerufen am 27.02.2014].
- Fuchs, J.-G. (2013b): Apple iBeacon: Der Undercover-Angriff auf NFC. Artikel auf t3n.de. Online verfügbar unter: <http://t3n.de/news/apple-ibeacon-nfc-499992/> [Stand: 04.10.2013; Abgerufen am 27.02.2014]
- Geng, Q./Malik, S.(2007): Inventory competition and allocation in a multi-channel distribution system, in: European Journal of Operational Research, 182. Jg.,
- Google (2012): The New Multi-screen World: Understanding Cross platform Consumer Behavior. Online verfügbar unter: <http://www.google.com/think/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html> [Stand: August 2012. Aberufen am 03.01.2014].
- Google/Otto (2010): GoSmart2012: Always in touch. Studie. Online verfügbar unter: http://www.ottogroup.com/media/docs/de/studien/go_smart.pdf [Abgerufen am 05.01.2013].
- Grabs, A./Bannour, K.-P. (2011): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter & Co. (1. Aufl.). Bonn: Galileo Press.
- Gronover, S.-C. (2003): Multi-Channel-Management. St. Gallen, Univ., Diss., 2003. Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- Haarhaus, H. (2013): Opportunities for social commerce in fashion retailing with special consideration of SoLoMo – Final work of the master course of study to get the academic degree „Master of Science“. Mönchengladbach.
- Haderlein, A. (2012): Die digitale Zukunft des stationären Handels - auf allen Kanälen zum Kunden. 1. Aufl., mi-Wirtschaftsbuch. München.

-
- Haug, K. (2011): Company 2.0 Social Media im Unternehmen, Präsentationsunterlag; Dt. Versandhandelskongress 2011, 6. Oktober 2011.
- Haug, K. (2013): Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In G. Heinemann, K. Haug, M. Gehrckens, & dgroup (Hrsg.), Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile (S. 27–49). Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2008): Multi-Channel-Handel – Erfolgsfaktoren und Best Practices. 2., überarbeitete Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2011): Cross-Channel-Management – Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel. 3. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2012): Der neue Mobile-Commerce - Erfolgsfaktoren und Best Practices. Springer Gabler. Heidelberg.
- Heinemann, G. (2013): No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2014): SoLoMo - Always-on im Handel. Springer Fachmedien. Wiesbaden
- Helbig, A. (2012): Effizient durch Omni-Channel - Paralleler Vertrieb über Absatzkanäle dank einheitlicher Datenpflege. Online verfügbar unter: http://www.communicode.de/de/news_effizienter_omnichannel_vertrieb_und_einheitliche_datenpflege.jsp [Stand: 2012; Abgerufen am 15.03.2014].
- Himmelreich et al. (2013): Strategic Insight: Everywhere Commerce 2013. Studie der Mücke, Sturm & Company. Veröffentlicht im Februar 2013. München.
- Hitchcock, D. (2013): The rise of omni-channel retail: definition and 5 tips. Online verfügbar unter: <http://www.selligent.com/en/blogs/tips-practices/the-rise-of-omni-channel-retail-definition-and-5-tips/> [Abgerufen am 18.02.2014].
- hmmh multimediahaus AG (2013a): Pressemeldung: „Virtual Shopping“: hmmh macht Heinemann Duty Free und Fraport mobil. Online verfügbar unter: <http://www.hmmh.de/newsroom/news/article/virtual-shopping-hmmh-macht-heinemann-duty-free-und-fraport-mobil/> [Aberufen am 19.12.2013].
- hmmh multimediahaus AG (2014a): Daten und Fakten. Verfügbar unter: http://www.hmmh.de/fileadmin/medien/pdf/Dokumente/Daten_und_Fakten.pdf [Aberufen am 14.02.2014].
- HSNR (2011): Non-Food-Handel erreicht 10 Prozent Onlineanteil in 2011 – mindestens Verdopplung bis 2020 prognostiziert, Pressemitteilung der Hochschule Niederrhein vom 10. Februar 2011.
- IBM (2013): Hohe Dynamik im On- und Offline-Handel. Pressemitteilung von IBM. Online verfügbar unter: <http://www-03.ibm.com/press/de/de/pressrelease/41432.wss> [Stand: 03.07.2013; Abgerufen am: 05.02.2014].
- Illik, J.A. (2002): Electronic Commerce – Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte, 2. Auflage, München/Wien.
- Initiative D21 (2013): D21-Digital-Index. Online verfügbar unter: <http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2013/04/digitalindex.pdf> [Stand April 2013; Abgerufen am: 13.12.2013].
- Koenigstorfer, J./Groeppl-Kein, A./Pla, S.(2008): The Motivations Underlying the Use of Technological Innovations: New Insights form Projektive Techniques, International Journal of Business Environment, 2 (2), 215-241.
- Koether, R. (2012): Distributionslogistik - Effiziente Absicherung der Lieferfähigkeit. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Kölbrück, O. (2012): Multichannel: Die Grenzen verschwimmen. In: etailment – Trends und Analysen im E-Commerce. Online verfügbar unter: <http://etailment.de/thema/e-commerce/multichannel-die-grenzen-verschwimmen-844> [Stand: 08.10.2012, Abgerufen am 17.01.2014].
- Kollmann, T./Herr, C. (2005): Der Aufbau von Vertriebsnetzwerken über Online-Kooperationen, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder H. (Hrsg.): Netzwerke in Vertrieb und Handel, Frankfurt am Main, S.385-406.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007): Marketing Management – Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage. München.

-
- Kotzab, H. (1997): Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss. Dt. Univ.-Verlag. [u.a.]. Wiesbaden.
- Laudon, K. C. ; Traver, C. G. (2012): E-commerce 2012 – business. Technology. Society. 8. Auflage. Pearson Essex.
- Lerner, T. (2013): Mobile Payment. Springer. Wiesbaden.
- Lord, B.-W./Velez, R. (2013): Converge: Transforming Business at the Intersection of Marketing and Technology. John Wiley & Sons. Hoboken.
- Lucas-Nülle, T. (2005): Product Information Management in Deutschland. 1. Auflage. pro literatur Verlag.
- Madlberger, M. (2004): Electronic Retailing. Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 2002. Dt. Univ.-Verl.. Wiesbaden
- Marko, K. (2014): Creating the Omnichannel Customer Experience. Online verfügbar unter <http://www.mycustomer.com/blogs-post/creating-omnichannel-customer-experience/166308> [Stand: 17.01.2014; Abgerufen ab 05.02.2014].
- Martin, W./Maur, E. (1997): Data Warehousing: Fortschritte des Informationsmanagements, Congressband VIII zur Online '97, Velbert 1997.
- Mattmüller, R./Schäfers, T./Hauser, T. (2010): Typologie und Bedeutung des Versandhandels. In: Versandhandelsmarketing - marktorientiertes Management einer Wachstumsbranche, Roland Mattmüller (Hrsg.): Praxis im Handel. Dt. Fach-Verl.. Frankfurt am Main, 17-36.
- McAlister, L./Pessemier, E. (1982): Variety Seeking Behaviour: An Interdisciplinary Review, in: Journal of Consumer Research, 9. Jg., Nr. 3, S.311-322.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Gabler. Wiesbaden.
- Merchant Warehouse/NowSourcing 2013: Comparing QR Codes vs NFC in the Battle for Your Mobile Wallet. Online verfügbar unter: <http://merchantwarehouse.com/comparing-qr-codes-vs-nfc-in-battle-for-your-mobile-wallet> [Abgerufen am 13.11.2013].
- Merx, O./Bachem, C. (2004): Multichannel-Marketing-Handbuch. Springer. Berlin.
- Moriarty, R.-T./Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991, S.98
- Morschett, D. (2012): Cross-Channel-Retailing – Die Zukunft des Handels. T-Systems Whitepaper. T-Systems Multimedia Solutions GmbH (Hrsg.). Online verfügbar unter: <http://www.t-systems-mms.com/70788> [Stand: 2012; Abgerufen am 02.02.2014].
- Mucksch, H./Holthuis, J./Reiser, M. (1996): Das Data Warehouse-Konzept - ein Überblick, in: Wirtschaftsinformatik, 38. Jg., Heft 4, 1996, S.421-433.
- Negelmann, B. (2001): Electronic Business, in: Hermann Diller (Hrsg.): Vahlen großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., S.391.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage. Duncker & Humblot. Berlin. Nr. 2, S.704–729.
- o.V. (2006): Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution. Ausschuss für Definitionen für Handel und Distribution. Hudetz/von Estroff/Greipl/Müller-Hagedorn/Ortmeyer/Paffhausen/Schröder/Veltmann/Wenzel/Zentes (Hrsg.), 5. Ausgabe. Inst. für Handelsforschung, Univ., Köln.
- o.V. (2012a): IT-Reseller wird Multichannel-Vorreiter. Online Artikel auf channelpartner.de. Online verfügbar unter: <http://www.channelpartner.de/a/it-reseller-sind-multichannel-vorreiter,2594656,2> [Stand: 10.10.2012; Abgerufen am 05.02.2014].
- o.V. (2012b): Omni-Channel Customer Experience. Studie vom November 2012. Online verfügbar unter: <http://www.webcredible.co.uk/user-friendly-resources/white-papers/omni-channel-report-2012.pdf> [Stand: November 2012; Abgerufen am 05.02.2014].
- o.V. (2012c): Bist Du noch Multi- oder schon Omni-Channel?, Online verfügbar unter: <http://ohnetuete.wordpress.com/2012/04/22/omni-channel-nutzer/> [Stand: 22.04.2012; Abgerufen am 12.08.2012].

- o.V. (2012d): Bist Du noch Multi- oder schon Omni-Channel? Online verfügbar unter: <http://ohnnetuete.wordpress.com/2012/04/22/omni-channel-nutzer/> [Abgerufen am 19.12.2013]
- o.V. (2013): Gabler-Wirtschaftslexikon. Gabler Verlag. Online im Internet unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>
- Passenheim, O. (2003): Multi-Channel-Retailing - Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes zur Integration des Internet als Absatzkanal im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Hampp. München.
- Peters, S./Brühl, R./Stellig, J. (2005): Betriebswirtschaftslehre – Einführung. 12., durchges. Aufl.. Oldenbourg. München.
- Petznick, A. (2013): Multichannel, Omnichannel, Cross Channel und Co. – Versuch einer Begriffserklärung. Verfügbar unter: <http://www.kanal-egal.de/category/ecommerce-2/> [Abgerufen am: 31.01.2014; Stand: 18.12.2013].
- Pfohl, H.-C. (2010): Logistiksysteme – betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearbeitete und aktualisierte Auflage. Springer. Berlin.
- Pousttchi, K.; Turowski, K.; Wiedemann, D. G. (2008): Mobile Viral Marketing, in: Bauer et. al. (Hrsg.) (2008): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente, Springer, Berlin – Heidelberg.
- Purper, G. (2007): Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive. Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden.
- Radding, A. (1995): Support Decision Makers with a Data Warehouse, in: Datamation, Heft 3, März 1995, S.53-56.
- Rösch, B. (2013): Douglas: Mobile Payment in allen Filialen. Online verfügbar unter: http://www.textilwirtschaft.de/business/Douglas-Mobile-Payment-in-allen-Filialen_84795.html [Stand: 25.01.2013; Abgerufen am 26.02.2014].
- Saunders, M./Philip, L./Thornhill, A. (2003): Research methods for business students. 3. ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Schmidt, I./Schögel, M./Tomczak, T. (2003): Nutzung von Distributionskanälen aus Kundensicht. Verlag Thexis. St. Gallen.
- Schneller, D. (2008): Die Meinung der Anderen. Online verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2051/umfrage/produktrecherche-im-internet-in-deutschland-in-2008/> [12.12.2013].
- Schnieders, T. (2013): Chancen und Herausforderungen neuer digitaler Vertriebskanäle: Everywhere Commerce bei OTTO. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Retail Business. Springer Fachmedin Verlag. Wiesbaden, (S. 245-277).
- Schobesberger, A. (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel, Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution. Rosch-Buch. Schleßlitz.
- Schögel, M. (2001): Multichannel-Marketing – Erfolgreich in mehreren Vertriebskanälen, Zürich.
- Schögel, M./Tomczak, T./Birkhofer, B. (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce in der Distribution. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. Taxis. St. Gallen.
- Scholz, H. (Hrsg.) (2010): Was ist ein mobiles Endgerät? Online verfügbar unter: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2010/03/09/was-ist-ein-mobiles-endgeraet/> [Abgerufen am 27.12.2010].
- Schramm-Klein, H. (2003): Multi-Channel-Retailing – Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel. Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden.
- Schramm-Klein, H./Wagner, G. (2013): Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Online-Handel. In: Corckford/Ritschel, Hrsg.: Schmieder (2013): Handel in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler. S. 468-492.
- Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing. Springer. Heidelberg.
- Schröder, H./Zaharia, S.(2006): Kaufmotive und Nutzungsverhalten von Kunden in einem Mehrkanalsystem des Einzelhandels, in: BfuP, 58. Jg., Nr. 1, S.77-93.
- Schröder, H./Zaharia, S.(2007): Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden von Multi-Channel-Retailern, in: Bernd W. Wirtz (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, 81-101.

-
- Schwerdt, Y. (2013): Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel. Online verfügbar unter: <http://schwerdtblog.absatzwirtschaft.de/2013/02/26/multi-channel-cross-channel-und-omni-channel-retailing/> [Stand: 26.02.2013; Abgerufen am 06.01.2014].
- Sealey, D. (2012): Omnichannel Retailing for digital marketers. Online verfügbar unter: <http://www.thesealeys.co.uk/marketing/omnichannel-retailing-for-digital-marketers> [Stand: 30.01.2012, Abgerufen am: 05.01.2014].
- Sipos, C. (2011): Multichannel-Retailing: Entwicklung des 8F-Erfolgsmodells zur Kanalverknüpfung. In: Eichsteller, H. (2011): Masterarbeiten der Hochschule der Medien (HdM), Band 2. Grin Verlag. Stuttgart.
- Statista (2013): Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2013. Online verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuutzer-in-deutschland-seit-2010/> [Stand: Dezember 2013; Abgerufen am 18.04.2014].
- Stracke, T. (2005): Profilieren statt ignorieren: Internet-Nutzer zwingen Hersteller zum Umdenken, in: Direkt Marketing 11 / 2005, S.24-27. Online verfügbar unter: http://www.pangora.com/versions/de/assets/mentasys_in_der_Direktmarketing-0511.pdf [Abgerufen am 14.10.2009].
- Strudthoff, M. (2013a): Mobile Payment Gewinner QR vs. NFC. Online verfügbar unter: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2013/10/28/infografik-mobile-payment-gewinner-qr-vs-nfc/> [Abgerufen am 13.11.2013].
- Strudthoff, M. (2013b): Praxistest: QR-Code Shopping bei Deichmann via City-Light-Poster. Online verfügbar unter: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2013/03/18/praxistest-qr-code-shopping-bei-deichmann-via-city-light-poster/> [Stand: 18.03.2013; Abgerufen am 26.02.2014].
- Thelen, K. (2009): Eignung des Mobile-Shopping für Bekleidung, Studienarbeit an der Hochschule Niederrhein, Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik, Mönchengladbach.
- Trochim, W. (2006): Deductive and Inductive Thinking. Online verfügbar unter: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/dedind.php> [Stand: 20.10.2006; Abgerufen am 19.03.2014].
- von Kunhardt, F. (2012): Aus SoLoMo-Fans werden Kunden, Vortrag auf dem Mobile Gipfel 2012, managementfoum, 27.6.2012, Düsseldorf.
- Walker, B.-K. (2011): Welcome to the era of Agile Commerce. Studie der Forrester Research, Inc. Cambridge, MA, Vereinigte Staaten von Amerika. Online verfügbar unter: <http://stephaniefierman.com/wp-content/uploads/2011/06/Welcome-to-the-Age-of-Agile-Commerce-Forrester-3-11.pdf> [Stand 11.03.2011; Abgerufen am 04.02.2014].
- Warschun, M./Stratmann, J. (2008): Multi-Channel-Retailing, Internationale Studie von A.T. Kearney, November 2008. Medienunterlage.
- Watson, s. G.-H. (1993): Benchmarking - vom Besten lernen. Verl. Moderne Industrie. Landsberg/Lerch.
- Weave (2012): Social commerce. In: Heft 05.12.: Trends – Social commerce, S.223–225.
- Wegener, M. (2004): Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management. In: Riekhoff, H.-C.: Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Wiesbaden, S.197-218.
- Wengler, T. (2005): Auswirkungen des Internet-Handels auf Shopping-Center. Zugl.: Leipzig, Univ., Diss.. Books on Demand GmbH. Norderstedt.
- Wirtz, B.-W. (2005): Integriertes Direktmarketing: Grundlagen – Instrumente – Prozesse. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Wirtz, B.-W. (2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. 1. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Wirtz, B.-W. (2008): Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente - Prozesse. Gabler Verlag; Auflage: 2008. Wiesbaden.
- Wirtz, B.-W. (2010): Electronic Business. 3. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Wirtz, B.-W. (2012): Direktmarketing-Management. 3. Aktualisierte und überarbeitete Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Zentes, J./Schramm-Klein, H. (2007): Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen, in: Wirtz, B. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden 2007, S.451-472.

Anhang

Interviewleitfaden

Interviewtyp: E-Mailverkehr und Telefoninterview mit offenen Fragen

Datum und Uhrzeit:

14.03.2014, 09:30-10:00 Uhr

Interviewpartner:

Herr Gerd Güldenast (Director Technology & Consulting, hmmh multimediahaus AG)

Frau Eva Oetken (Consultant, hmmh multimediahaus AG)

Leitfaden

- Was verstehen Sie unter Omni-Channel-Management?
- Wie würden Sie Omni-Channel-Management vom Cross-Channel-Management abgrenzen?
- Welche Unternehmen würden Sie vor dem Hintergrund des Omni-Channel-Managements als Best Practises beschreiben?
- Offene Diskussion über das entwickelte Omni-Channeling Modell für Multi-Channel-Systeme des Einzelhandels

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2015