

**Akquisitorische Distributionskonzepte von Konsumgüterherstellern  
in elektronischen Märkten: Handlungsempfehlungen unter  
besonderer Berücksichtigung von Electronic Category Management  
mit Onlinehändlern**

Inauguraldissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Siegen

vorgelegt von  
**Jochen Gregor Weiche**  
aus Leonberg  
am 22.10.2002

Gutachter:  
**Univ.-Prof. Dr. Hermann Freter**  
**Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel**

Tag der mündlichen Prüfung: 16.12.2002

urn:nbn:de:hbz:467-166



## Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht .....	III
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungen .....	IX
Fallbeispiele .....	XIII
Abkürzungen .....	XV
1 Einleitung .....	1
1.1 Einführung .....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	4
1.3 Vorgehensweise in der Arbeit .....	7
1.4 Thematische und begriffliche Eingrenzungen .....	12
2 Zentral in der Arbeit genutzte Forschungsansätze: Entscheidungs-orientierter Ansatz und Ansatz des vertikalen Marketing .....	30
2.1 Einordnung der Arbeit in die verschiedenen Ansätze der Marketingwissenschaft.....	30
2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz .....	31
2.3 Vertikales Marketing .....	37
3 Akquisitorische Distributionskonzepte in elektronischen Märkten .....	41
3.1 Allgemeine Marktsituation .....	41
3.2 Selektion akquisitorischer Konzepte .....	47
4 Darstellung eines ausgewählten Konzepts: Electronic Category Management mit Onlinehändlern .....	102
4.1 Efficient Consumer Response als Ausgangspunkt .....	102
4.2 Category Management .....	110
4.3 Electronic Category Management: Darstellung eines Prozessansatzes zur marketingbezogenen Kooperation mit Onlinehändlern.....	122
5 Zusammenfassung .....	180
Literaturverzeichnis .....	187



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht .....	III
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungen .....	IX
Fallbeispiele .....	XIII
Abkürzungen .....	XV
1 Einleitung .....	1
1.1 Einführung .....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	4
1.3 Vorgehensweise in der Arbeit .....	7
1.3.1 Allgemeine Festlegung des Wissensziels und der Vor- gehensweise .....	7
1.3.2 Art der Erkenntnisgewinnung .....	8
1.3.2.1 Qualitative Vorgehensweise .....	8
1.3.2.2 Absicherung qualitativer Aussagen.....	11
1.4 Thematische und begriffliche Eingrenzungen .....	12
1.4.1 Elektronische Märkte.....	12
1.4.1.1 Grundlagen.....	12
1.4.1.2 Effekte der Mediatisierung .....	13
1.4.1.3 Implikationen für die Konsumgüterindustrie .....	17
1.4.1.4 Referenzmodell eines elektronischen Marktes ...	19
1.4.2 Institutioneller Handel.....	21
1.4.2.1 Grundlagen .....	21
1.4.2.2 Typologische Eingrenzung .....	23
1.4.3 Konsumgüterhersteller .....	26
1.4.4 Akquisitorische Distribution .....	28
2 Zentral in der Arbeit genutzte Forschungsansätze: Entscheidungs- orientierter Ansatz und Ansatz des vertikalen Marketing .....	30
2.1 Einordnung der Arbeit in die verschiedenen Ansätze der Mar- ketingwissenschaft.....	30
2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz .....	31
2.2.1 Darstellung des Ansatzes .....	31
2.2.2 Würdigung des Ansatzes .....	33
2.2.3 Anwendung des Ansatzes in der vorliegenden Arbeit .....	36
2.3 Vertikales Marketing .....	37
2.3.1 Begriffliche Abgrenzung .....	37
2.3.2 Strukturierung inhaltlicher Aspekte.....	39
3 Akquisitorische Distributionskonzepte in elektronischen Märkten .....	41
3.1 Allgemeine Marktsituation .....	41
3.1.1 Aufbereitung der Marktstruktur mit dem Markt- kräftemodell .....	41
3.1.2 Darstellung der absatzseitigen Marktstruktur .....	43
3.1.2.1 Endverbraucher .....	43

---

3.1.2.2	Institutionelle Abnehmer.....	44
3.2	Selektion akquisitorischer Konzepte.....	47
3.2.1	Einführung in das Selektionsverfahren .....	47
3.2.2	Selektionsebene 1: Handlungsfelder .....	51
3.2.2.1	Darstellung von Handlungsfeldern .....	51
3.2.2.2	Selektion von Handlungsfeldern.....	53
3.2.2.2.1	Vorgehensweise.....	53
3.2.2.2.2	Produktbezogene Aspekte .....	54
3.2.2.2.3	Endverbraucherbezogene Aspekte .....	56
3.2.2.2.4	Herstellerbezogene Aspekte .....	61
3.2.2.2.5	Intermediärsbezogene Aspekte .....	62
3.2.2.3	Zusammenfassende Selektionsempfehlung auf Ebene der Handlungsfelder.....	63
3.2.3	Selektionsebene 2: Relevante Absatzkanalteilnehmer im selektierten Handlungsfeld indirektes B2C .....	65
3.2.3.1	Absatzkanalteilnehmer: Begriffliche Erfassung ...	65
3.2.3.2	Akquisitorische Relevanz von Teilnehmern im Handlungsfeld .....	68
3.2.3.2.1	Einbeziehung von Teilnehmern im Kaufprozess .....	68
3.2.3.2.2	Onlinehändler.....	70
3.2.3.2.3	Preismechanismenspezialisten .....	73
3.2.3.2.4	Inhalteanbieter .....	75
3.2.3.3	Zusammenfassende Selektionsempfehlungen auf Ebene der Absatzkanalteilnehmer .....	81
3.2.4	Selektionsebene 3: Wahl von Verhaltensoptionen gegenüber Intermediären aufgrund machtbedingter Restriktionen.....	82
3.2.4.1	Einführung und Darstellung grundlegender Verhaltensoptionen .....	82
3.2.4.2	Macht und ihr Einfluss bei der Wahl von Verhaltensoptionen .....	84
3.2.4.3	Machtbasen.....	85
3.2.4.4	Bestimmung der Machtkonstellation .....	87
3.2.4.5	Selektionsempfehlungen auf Ebene der Verhaltensoptionen .....	96
3.2.5	Darstellung des Handlungsrahmens auf Basis der Selektionsebenen 1 bis 3 .....	99
3.2.6	Selektionsebene 4: Abschließende Selektion eines Konzepts aufgrund des Handlungsrahmens.....	100
4	Darstellung eines ausgewählten Konzepts: Electronic Category Management mit Onlinehändlern .....	102
4.1	Efficient Consumer Response als Ausgangspunkt.....	102
4.1.1	Vorbemerkungen .....	102
4.1.2	Entstehung von ECR .....	104
4.1.3	Grundbestandteile von ECR.....	106
4.1.4	Konzentration auf den Bereich CM.....	108
4.2	Category Management.....	110
4.2.1	Ziele im Zusammenhang mit CM und eCM .....	110

---

4.2.2	Potentielle Wirkung der Implementierung von ECR oder von ECR-Bestandteilen wie CM.....	114
4.2.3	Darstellung der prozessbezogenen Perspektive von Category Management.....	119
4.2.3.1	Einführung .....	119
4.2.3.2	CM-Prozess-Ansätze.....	120
4.3	Electronic Category Management: Darstellung eines Prozessansatzes zur marketingbezogenen Kooperation mit Onlinehändlern.....	122
4.3.1	Einführung: Anpassung von CM an den Onlinehandel...	122
4.3.2	Schritt 1: Definition der Category .....	124
4.3.2.1	Grundlegende Aspekte .....	124
4.3.2.2	Grenzen der Categorydefinition im stationären Handel und Möglichkeiten im Onlinehandel.....	127
4.3.3	Schritt 2: Rolle der Category .....	130
4.3.4	Schritt 3: Bewertung der Category .....	132
4.3.5	Schritt 4: Bestimmung rollenadäquater Ziele .....	136
4.3.6	Schritt 5: Festlegung von Vorgaben für Maßnahmen.....	137
4.3.6.1	Einführung .....	137
4.3.6.2	Hauptwirkungsrichtungen von Maßnahmen .....	138
4.3.6.3	Vorgaben für Maßnahmen aufgrund der Rolle der Category .....	139
4.3.6.4	Vorgaben für Maßnahmen aufgrund von Defiziten aus Käufersicht .....	142
4.3.7	Schritt 6: Maßnahmenbereiche .....	144
4.3.7.1	Vorbemerkungen .....	144
4.3.7.2	Teilschritt 6a: Efficient Assortment.....	144
4.3.7.2.1	Grundlagen.....	144
4.3.7.2.2	Bestandteile und schematische Durchführung.....	147
4.3.7.3	Teilschritt 6b: Efficient Promotion .....	157
4.3.7.3.1	Grundlagen.....	157
4.3.7.3.2	Bestandteile und schematische Durchführung.....	160
4.3.7.4	Teilschritt 6c: Efficient Product Development and Introduction .....	168
4.3.7.4.1	Grundlagen.....	168
4.3.7.4.2	Bestandteile und schematische Durchführung.....	170
4.3.8	Schritt 7: Implementierung und Hindernisse .....	175
4.3.9	Schritt 8: Kontrolle.....	179
5	Zusammenfassung .....	180
	Literaturverzeichnis .....	187



## Abbildungen

Abb. 1.1:	Aufbau (Bausteine) der Arbeit .....	6
Abb. 1.2:	Einsatz der qualitativen Forschungsmethoden im Forschungsprozess.....	10
Abb. 1.3:	Konvergenz von Industrien am Beispiel des Multimedia-marktes.....	15
Abb. 1.4:	Darstellung von Intermediation sowie Re-, Dis- und Trans-intermediation .....	16
Abb. 1.5:	Preisvorteile durch Disintermediation in der Textilindustrie (Beispiel) .....	18
Abb. 1.6:	Rahmenmodell für elektronische Märkte .....	20
Abb. 1.7:	Sortimentsklassifikation .....	22
Abb. 1.8:	Sortiment des LEH .....	24
Abb. 1.9:	Gegenüberstellung verschiedener Geschäftsmodelle im LEH .....	25
Abb. 1.10:	Geschäftsmodelle auf Herstellerseite .....	27
Abb. 1.11:	Überschneidung der Bereiche Marketing und Logistik in der Distribution .....	29
Abb. 2.1:	Systematik der Marketingtheorien .....	30
Abb. 2.2:	Phasen eines Entscheidungsprozesses .....	32
Abb. 2.3:	An den entscheidungsorientierten Ansatz angelehnter Aufbau der Arbeit.....	37
Abb. 2.4:	Generische Handlungsoptionen eines Herstellers.....	40
Abb. 2.5:	Inhaltliche Strukturierung einer vertikalen Marketing-strategie.....	40
Abb. 3.1:	Markstrukturmodell .....	43
Abb. 3.2:	Branchenrelevanz von Trends.....	44
Abb. 3.3:	Umsätze in Mio. Euro der Top 10 LEH Deutschland in 2001 .....	46
Abb. 3.4:	Selektionsverfahren für akquisitorische Distributions-konzepte in elektronischen Märkten .....	49
Abb. 3.5:	Darstellung von Handlungsfeldern.....	52
Abb. 3.6:	Beispiele für akquisitorische Aktivitäten von Konsumgüter-herstellern in verschiedenen Handlungsfeldern.....	53
Abb. 3.7:	Zusammenfassung der kriterienbezogenen Selektion von Konzepten .....	63
Abb. 3.8:	Akteure eines Absatzkanals der Lebensmittelbranche und ihre Beziehungen zueinander.....	65
Abb. 3.9:	Klassifizierung von Absatzkanalmitgliedern.....	67
Abb. 3.10:	Wege von Konsumenten zu weiteren Absatzkanalteilnehmern .....	69

---

Abb. 3.11: Ausdifferenzierung von Clicks-and-Mortars and Hand verschiedener Dimensionen (Beispiele).....	72
Abb. 3.12: Einordnung von Inhaltenanbietern nach der Art des Inhaltes und dem Bereitsteller des Inhaltes.....	76
Abb. 3.13: Mögliche Auslösung von Impulskäufen durch Inhaltenanbieter - Beispiel Sheego.com .....	79
Abb. 3.14: Akquisitorische Bedeutung verschiedener Intermediäre im Handlungsfeld direktes B2C .....	81
Abb. 3.15: Einfluss von Machtpotentialen bei der Interaktion zwischen Hersteller und Intermediär .....	85
Abb. 3.16: Entwicklung der Konzentration im LEH.....	89
Abb. 3.17: Marktanteile bzw. Wettbewerbsstruktur bei einer Auswahl von Categories (Stand: 1998) .....	90
Abb. 3.18: Durchschnittliche Anteile der Erst-, Zweit- und Drittpräferenz an der Kaufmenge .....	94
Abb. 3.19: Verhaltensoptionen eines Herstellers in Abhängigkeit der Machkonstellation .....	97
Abb. 4.1: Gegenüberstellung von Elementen der KSA- und der Coca-Cola-Studie.....	106
Abb. 4.2: ECR-Elemente .....	107
Abb. 4.3: Hauptbereiche von ECR .....	107
Abb. 4.4: Ziele von CM- sowie eCM-Kooperationen .....	112
Abb. 4.5: Bedeutung von Zielen in CM-Projekten (Auswahl).....	114
Abb. 4.6: ECR-Implementierung als Reaktion auf den Gewinndruck .	115
Abb. 4.7: Potentiale von ECR-Elementen gem. der KSA-Studie.....	115
Abb. 4.8: Wirkungen von ECR in einzelnen Projekten (Auswahl) .....	118
Abb. 4.9: Aufbau eines eCM-Prozesses .....	123
Abb. 4.10: Definitionsmöglichkeiten von Categories (Beispiele) .....	125
Abb. 4.11: Strukturierung einer Category im Top-Down-Verfahren.....	126
Abb. 4.12: Strukturierung von Categories im Bottom-Up-Verfahren.....	127
Abb. 4.13: Category-Rollen .....	131
Abb. 4.14: Marktbezogene Analysebereiche.....	132
Abb. 4.15: CatMaster von Schwarzkopf & Henkel als Beispiel für die Aufspaltung des CM-Prozesses in Grund- und Zusatzmodule (vereinfachte Darstellung) .....	134
Abb. 4.16: Rollenspezifische Ziele im CM.....	137
Abb. 4.17: Hauptwirkungsrichtung von Maßnahmenbereichen .....	138
Abb. 4.18: Rollenspezifische Vorgaben für Maßnahmen im stationären Handel .....	140
Abb. 4.19: Rollenspezifische Vorgaben für Maßnahmen im Onlinehandel .....	141
Abb. 4.20: Defizite aus Verbrauchersicht innerhalb einer ausgewählten Kaufphase (Beispiel) .....	143

---

Abb. 4.21: Renner-und-Penner-Liste (Beispiel) .....	149
Abb. 4.22: Artikelranking nach Absatz in Litern (Beispiel) .....	149
Abb. 4.23: Konsolidierung der Mengen-, Profit- und Strategieartikel- liste zu einer Gesamtliste (Beispiel).....	150
Abb. 4.24: Artikelliste aufgrund kumulierter Käuferreichweiten (Sonderfall) .....	151
Abb. 4.25: Überschneidungen von Käuferreichweiten (absolute Werte)	151
Abb. 4.26: Artikelliste aufgrund kumulierter, bereinigter Käuferreich- weiten (Beispiel) .....	152
Abb. 4.27: Bedeutung von produktbezogenen Informationen beim Onlinekauf .....	154
Abb. 4.28: Ermittlung des Surfverhaltens von Besuchern einer Homepage (Beispiel Kendall Whaling Museum) .....	155
Abb. 4.29: Pflanzenratgeber von Scotts Celaflor (Substral).....	156
Abb. 4.30: Nutzen von Beratungsinstrumenten bei einer Auswahl von Categories .....	157
Abb. 4.31: Ausgaben innerhalb einer Category im Zusammenhang mit Promotions .....	159
Abb. 4.32: Für Hersteller und Onlinehändler relevante Promotionziele (Beispiele) .....	162
Abb. 4.33: Platzierung von Promotions online (Beispiel Schlecker).....	164
Abb. 4.34: Konversionsraten einer Promotion (fiktives Beispiel).....	167
Abb. 4.35: Flopraten neuer Produkte in verschiedenen Categories (Auszug, Stand: 2000) .....	169
Abb. 4.36: Innovationsgrad neuer Produkte .....	169
Abb. 4.37: Gestaltungsvariablen der Einbeziehung eines Händlers bei Efficient Product Development .....	172
Abb. 4.38: Beeinflussungsfaktoren der Implementierung von ECR bzw. CM .....	177
Abb. 4.39: Zentrale Defizite in der Praxis bei der Realisierung von ECR bzw. CM.....	178
Abb. 4.40: Kennzahlenmatrix (Beispiel anhand von zwei Categories)..	180



---

## Fallbeispiele

Fallbeispiel 1-1: Tiefkühlprodukte - Warengruppe vs. Category .....	23
Fallbeispiel 3-1: Marktabgrenzung eines Computerherstellers.....	42
Fallbeispiel 3-2: Einfluss historisch gewachsener Absatzstrukturen auf die aktuelle und künftig realisierbare Marktstruktur - Dell und Compaq.....	45
Fallbeispiel 3-3: Direktvertrieb von Konsumgütern - Del Monte und P&G.....	55
Fallbeispiel 3-4: Kaufverhalten bei Kosmetik.....	59
Fallbeispiel 3-5: Selektion von direkten B2C aufgrund fehlender geeigneter Intermediäre - Dell und Vorwerk.....	62
Fallbeispiel 3-6: Nutzen von Preismechanismenspezialisten bei verschiedenen Gütern - Webhouseclub (Priceline) .....	74
Fallbeispiel 3-7: Auslistung von Markenartikeln durch Händler .....	91
Fallbeispiel 3-8: Wert des Expertenwissens im situationsbezogenen Kontext .....	95
Fallbeispiel 4-1: Praktische Probleme im stationären Handel bei der Bildung von Categories (Auswahl).....	128
Fallbeispiel 4-2: Analysen zur Ergänzung des CM-Prozesses .....	134
Fallbeispiel 4-3: Potentiale von EA (Auswahl) .....	146
Fallbeispiel 4-4: Personalisierte Promotion bei MigrosShop.ch.....	166



## Abkürzungen

ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
Asw	Absatzwirtschaft
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BAH	Booz, Allen & Hamilton
BS	Behavioral Science
CCG	Centrale für Coorganisation
CD	Cross Docking
CM	Category Management
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting und Replenishment
DBW	Die Betriebswirtschaft
EA	Efficient Assortment
EA	Efficient Assortment
EAN	Europäische Artikelnummer
eCM	Electronic Category Management
ECR	Efficient Consumer Response
ECRJ	ECR Journal
EDI	Electronic Data Interchange
EHI	Euro Handelsinstitut Köln e. V.
EM	Electronic Markets
EP	Efficient Promotion
EPI	Efficient Product Introduction
ER	Efficient Replenishment
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FMI	Food Marketing Institute
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
HIS	Handelsinformationssysteme
IJEC	International Journal of Electronic Commerce
IJRD	International Journal of Retail & Distribution Management
IJRM	International Journal of Research in Marketing
IM	Fachzeitschrift für Information Management & Consulting
IAM	Interactive Marketing
IMM	Industrial Marketing Management
ISM	Informations Systems Management
JAR	Journal of Advertising Research

JBR	Journal of Business Research
JCM	Journal of Consumer Marketing
JCR	Journal of Consumer Research
JIM	Journal of Interactive Marketing
JIT	Just in Time
JMCM	Journal of Computer Mediated Communication
JMR	Journal of Marketing Research
JOR	Journal of Retailing
KRW	Käuferreichweite
KSA	Kurt Salmon Associates, Inc.
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LP	Lebensmittel Praxis
LZ	Lebensmittelzeitung
M & M	Marktforschung & Management
MHM	Markant Handels Magazin
MJ	Marketing Journal
MS	Management Science
o. A.	Ohne Angabe
o. O.	Ohne Ort
P & A	Planung & Analyse
P & G	Procter & Gamble
POS	Point of Sale
QR	Quick Response
SEDAS	Standardregelung einheitlicher Datenaustauschsysteme
SINFOS	SEDAS-Informationssatz
SMR	Sloan Management Review
Vkf	Verkaufsförderung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
Wiwo	Wirtschaftswoche
XML	eXtensible Markup Language
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung

Die Nutzung elektronischer Märkte findet in der Konsumgüterindustrie wie auch in anderen Branchen eine große Resonanz. Insbesondere die Möglichkeiten des Internet haben gegen Ende der Neunziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts eine **Euphorie** ausgelöst. „Die Management-Literatur nahm sich mit großer Begeisterung des Themas E-Commerce an und sprach vielfach von neuen Paradigmen für ein neues Zeitalter...“ (*Lammerskötter und Klein*, 2001, S. 50; siehe auch *Kelly*, 1999; *Schwartz*, 1999; *Siebel und House*, 1999).

Trotz der Interneteuphorie sind viele Unternehmen hinsichtlich ihrer Erwartungen enttäuscht worden (vgl. *Schneider*, 2001, S. 22 ff.; *Meffert und Böing*, 2000, S. 2; *Meffert*, 1999c, S. 577 ff.). Das „E-Commerce-Fieber“ hat in vielen Fällen nämlich nur zu teurem Aktivismus geführt (vgl. *Schäfer et al.*, 2001, S. III; o. V., 2001a, o. S.). So ist es verständlich, dass die Erwartungen an die „New Economy, New Rules, New Leaders“ (so der frühere Leitsatz des US-Magazins *Business 2.0*) inzwischen stark gedämpft sind (Anmerkung: der Leitsatz wurde Anfang des Jahres 2001 in „Where Business Is Going“ geändert).

Der momentan vorzufindende **Pessimismus** bezüglich der Möglichkeiten des Internet bzw. des E-Commerce erscheint allerdings so fragwürdig wie der frühere Optimismus (vgl. *Kaapke*, 2001, S. 61; *Allensbach*, 2001, o. S.). Ein zentraler Grund für das Scheitern diverser Aktivitäten in der „New Economy“ liegt nämlich in der Vernachlässigung von Regeln der „Old Economy“ (vgl. *Eggers und Hoppen*, 2001a, S. 6). Bei der „New Economy“ handelt es sich jedoch weniger um eine neue Wirtschaft, als um eine alte, die mit einer neuen Technik operiert (vgl. *Porter*, 2001a, S. 65; *Porter*, 2001b, S. 78; ähnlich *Fulkerson und Shank*, 2000, S. 414; *Varianini und Vaturi*, 2000, S. 86 f; *Shapiro und Varian*, 1998, S. 1 f.). Die neuen Medien

ergänzen also vielmehr die „Old Economy“ um neue Möglichkeiten (vgl. *Picot und Neuburger*, 2001, S. 41). Es liegt nahe, dass Onlineanwendungen scheitern, wenn sie beispielsweise keinen wirklichen Nutzen für den Kunden bieten oder die Umsetzung schlecht ist (vgl. *Lederbogen und Schneider*, 1999, S. 36).

Die Misserfolge rechtfertigen also nicht, die Möglichkeiten der neuen Medien (siehe dazu *Schoder und Strauß*, 2001, S. 63; *Hermanns und Sauter*, 1999, S. 853 ff.) bzw. die Potentiale elektronischer Märkte per se außer Acht zu lassen. Sinnvoller erscheint es, die Möglichkeiten zu relativieren und kritisch zu diskutieren. Denn: „E-tailing might not have lived up to its early hype. But it’s certain to be an important influence on the future evolution of retailing as a whole.“ (*Wikström und Persson*, 2001, S. 35; ähnlich *Schäfer et al.*, 2001, S. 1). Schließlich findet der Onlinehandel zunehmend Verbreitung (vgl. *Wiedmann et al.*, 2001a, S. 419; *Kaapke*, 2001, S. 61) und die Anzahl der Verbraucher mit Interneterfahrung steigt kontinuierlich an (vgl. *Bauer et al.*, 2001, S. 137). Auch wenn die Marktanteile im Onlinehandel deutlich geringer als im stationären Handel sind, stellt das Internet somit eine Herausforderung dar (vgl. *Bauer et al.*, 2001, S. 132; *Schögel*, 1998, S. 226). Im ohnehin sehr intensiv umkämpften Konsumgütermarkt besteht nämlich die Notwendigkeit, jegliche Marktanteilsverluste zu verhindern.

Entsprechend beschäftigt sich eine Vielzahl großer **Lebensmitteleinzelhändler** in Deutschland sowie auch weltweit mit dem Thema „Home Delivery“ (vgl. *Gersch*, 2000, S. 14; *Kaapke*, 2000, S. 149 ff.). Obwohl einige Händler ihre Tätigkeiten bereits wieder eingeschränkt bzw. aufgegeben haben (VitaGo.ch, Einkauf24.de, Markant Easy Shopping, Webvan etc.), konnten sich andere (Rossmann.de, Schlecker.de, Otto-Supermarkt.de, Kaisers.de, Tesco.com, Walmart.com, Netgrocer.com etc.) bisher am Onlinemarkt behaupten. Eine gefestigte Marktstruktur, analog zum stationären Handel, existiert allerdings noch nicht, denn der Online-

markt befindet sich in einem frühen Entwicklungsstadium (vgl. *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 693; *Hermanns und Sauter*, 2001b, S. 619 ff.).

Für **Konsumgüterhersteller** bietet es sich ebenfalls an, die Möglichkeiten der neuen Medien zu nutzen, um die Wettbewerbsposition horizontal und vertikal, d. h. gegenüber Konkurrenten oder Intermediären, zu verbessern. Allerdings stoßen selbst Unternehmen, die im stationären Markt sehr erfolgreich agieren, im Onlinemarkt auf eine Vielzahl von Schwierigkeiten (siehe dazu *Moss Kanter*, 2001, S. 58 ff.). Bereits bei der Ausweitung bisheriger Kernkompetenzen auf das Internet, z. B. der Markenführung im Internet (siehe dazu *Wiedmann et al.*, 2001a, S. 438 ff.; *Knapp*, 2001; *Meffert und Bongartz*, 2001; *Zyman und Miller*, 2001; *Baumgarth*, 2001, S. 295 ff.), finden sich in der Praxis sehr unterschiedlich erfolgreiche Beispiele. Als noch problematischer erweist sich die Nutzung neuer Medien im Zusammenhang mit der Distribution. So ist festzustellen (vom Bereich Business-to-Business abgesehen), dass die Mehrheit der Distributionsaktivitäten der Hersteller wieder aufgegeben wurde. Selbst bei den verbliebenden Onlineaktivitäten stellt sich teilweise die Frage, ob sie nicht nur aus Prestige Gründen aufrechterhalten werden (vgl. o. V., 2001a, o. S.). Die Planung und Durchführung von Onlineaktivitäten basiert allerdings vielfach auf Aktionismus (vgl. *Wiedmann et al.*, 2001a, S. 419; *Eggers*, 2001, S. 397; *Specht*, 2001, S. 260) statt auf fundiertem Absatzkanalmanagement. Entsprechend viele Aktivitäten scheitern. Aus Sicht eines Herstellers liegt das Problem also nicht darin, *ob* das Internet im Zusammenhang mit der Distribution neue Potentiale freisetzen kann. Der Einsatz neuer elektronischer Medien in Distributionssystemen von Unternehmen stellt nämlich durchaus eine Systeminnovation dar, und wenn ein Unternehmen es schafft, die damit verbundenen Möglichkeiten ausreichend zu nutzen, führt dies zu Wettbewerbsvorteilen (vgl. *Gerth*, 1999, S. 300; *Kotler et al.*, 2001, S. 17). Das Problem liegt also vielmehr darin, *wie* die Freisetzung dieser Potentiale erfolgen kann.

## **1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Aus Sicht eines Konsumgüterherstellers (zur detaillierten Eingrenzung des Begriffs Konsumgüterhersteller siehe Kap. 1.4.3) stellt sich die Frage, wie dieser akquisitorisch im Onlinemarkt agieren sollte. **Ziel** der Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen abzugeben, die einen Konsumgüterhersteller bei der Planung und Umsetzung dieser Aktivitäten unterstützen können. Daraus ergeben sich die folgenden zwei zentralen Forschungsfelder:

- **Forschungsfeld 1:** Auf der Absatzkanalebene ist ausführlich darzustellen, wie die strukturierte Bewertung und Auswahl akquisitorischer Distributionskonzepte im Onlinemarkt erfolgen kann.
- **Forschungsfeld 2:** Auf der Konzeptebene ist ein zuvor auf der Absatzkanalebene ausgewähltes Konzept detailliert darzustellen. Diese Darstellung soll dem Entscheider als Handlungs- bzw. Orientierungsleitfaden dienen.

Zur Bearbeitung der aufgeworfenen Forschungsfelder ist die vorliegende Arbeit wie folgt aufgebaut (siehe auch Abb. 1.1):

Das **Kap. 1** beinhaltet eine Einführung in die Forschungsthematik, eine Darstellung der weiteren Vorgehensweise zur Ermittlung der Handlungsempfehlungen und eine detaillierte begriffliche sowie inhaltliche Eingrenzung.

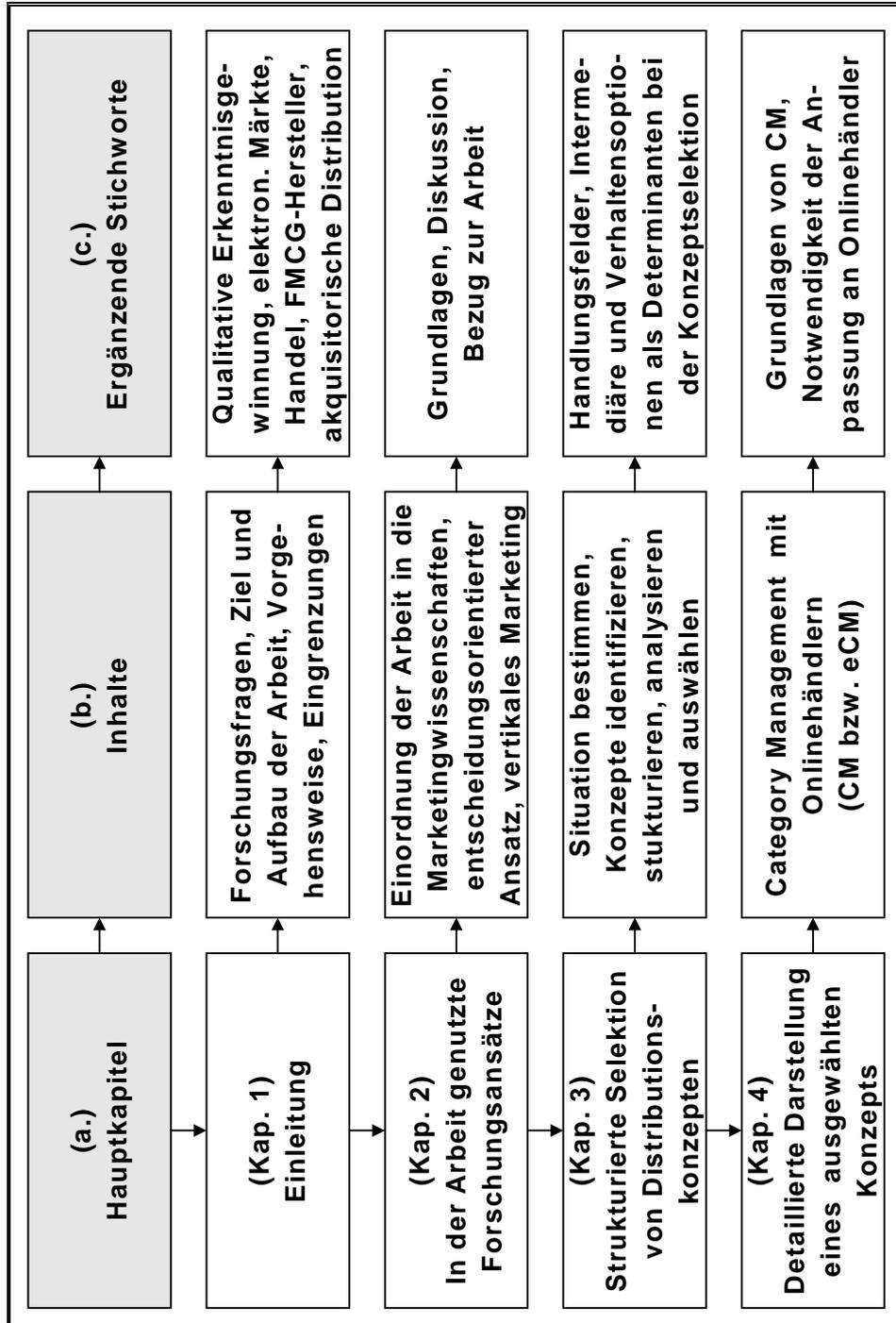
In **Kap. 2** findet sich ein Überblick über die zentral in der Arbeit genutzten Forschungsansätze. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem entscheidungsorientierten Ansatz des Marketing zu, da dieser als Grundgerüst der Arbeit dient. Zur Selektion akquisitorischer Selektionskonzepte (Forschungsfeld 1) wird in Kap. 3 ergänzend auf den Ansatz des vertikalen Marketing zurückgegriffen. Entsprechend ist auch dieser Ansatz vorab in Kap. 2 darzustellen.

Das **Kap. 3** befasst sich mit der strukturierten Selektion akquisitorischer Selektionskonzepte (Forschungsfeld 1). In Kap. 3.1 erfolgt zunächst anhand einer Marktstrukturanalyse die Darstellung der allgemeinen Situation des Konsumgütermarkts. Hersteller haben bei der Wahl von Handlungsoptionen zu berücksichtigen, dass sie in einem markt- bzw. situationsbezogenen Kontext agieren. Wegen der absatzbezogenen Ausrichtung der Arbeit ist insbesondere der absatzkanalbezogene Kontext differenziert darzustellen. Anschließend geht das dritte Kapitel auf die Selektionsproblematik ein. Der Grundgedanke des in Kap. 3.2 verwendeten Selektionsverfahrens liegt darin, dass nur solche akquisitorische Konzepte Berücksichtigung finden sollten, die zur vertikalen Online-marketing- bzw. Onlineabsatzkanalstrategie des Herstellers passen. Anhand verschiedener Bestimmungsfaktoren lässt sich zuerst bestimmen, ob ein Hersteller direkte oder indirekte Onlinedistributionskanäle vorziehen sollte. Als nächster Schritt ist zu zeigen, welchen Absatzkanalteilnehmern eine wichtige akquisitorische Bedeutung zukommt. Der dritte Schritt bestimmt adäquate Grundverhaltensweisen gegenüber relevanten Intermediären. Diese drei Selektionsebenen schränken die Menge der in Frage kommenden akquisitorischen Konzepte sehr stark ein. Aus dieser Menge wird abschließend ein Konzept gewählt.

Das **Kap. 4** stellt ein zuvor in Kap. 3 ausgewähltes Konzept detailliert dar (Forschungsfeld 2). Dabei handelt es sich um das eCM-Konzept. Das CM-Konzept hat sich im Zusammenhang mit Kooperationen im stationären Handel bereits etabliert. Aufgrund der neuen Problematiken und Möglichkeiten des Onlinehandels besteht jedoch die Notwendigkeit, das Konzept grundlegend zu überarbeiten. Die Anpassung bezieht sich dabei weniger auf die Grundstruktur des eCM-Prozesses, als auf inhaltliche Aspekte innerhalb der Prozessschritte. Die detaillierte Darstellung des Prozesses verdeutlicht, wie komplex die Führung einer Category im (Online-)Handel ist. Der zu erarbeitende eCM-Prozess stellt damit einen wichtigen Handlungsleitfaden für die Praxis dar. Denn im Gegensatz zur CM-

Thematik, befindet sich die eCM-Thematik in Theorie und Praxis noch in einem frühen Entwicklungsstadium.

Abb. 1.1: Aufbau (Bausteine) der Arbeit



## **1.3 Vorgehensweise in der Arbeit**

### **1.3.1 Allgemeine Festlegung des Wissensziels und der Vorgehensweise**

Wissenschaften können in Formal- (z. B. Philosophie, Logik und Mathematik) und Realwissenschaften unterteilt werden (vgl. *Ulrich und Hill*, 1976, S. 305). Innerhalb der Realwissenschaften lassen sich einerseits Grundlagenwissenschaften mit tendenziell theoretischen Zielen, und andererseits Handlungswissenschaften mit pragmatischen Zielen unterscheiden (vgl. *Raffée*, 1974; *Hill et al.*, 1998; *Böttger*, 1993). Ziel der Arbeit ist die Abgabe konkreter Handlungsempfehlungen. Damit wird ein **pragmatisches** Wissensziel mit dem Anspruch auf praktische Anwendbarkeit und Bewährung in der Praxis verfolgt (vgl. *Baumgarth*, 1998, S. 5; ergänzend siehe *Spiller*, 2001, S. 32; *Tomczak*, 1991, S. 26 ff.; *Tomczak*, 1992, S. 78 ff.). Praktische Anwendbarkeit bzw. Praxisrelevanz bezeichnet dabei den potentiellen Nutzen für reale Marketingentscheidungen (vgl. *Simon*, 1986b, S. 1; *Simon*, 1986a, S. 205). Vor diesem Hintergrund erweist sich insbesondere das **gestaltungsorientierte** Vorgehen als zielführend. Bei dieser Sichtweise trifft sich Analyse und Praxis nämlich am Engsten. Entsprechend gut lässt sich marktbezogenes Planen, Entscheiden und Handeln fundieren (*Köhler*, 1992, S. 703).

Es stellt sich die Frage, ob auch das **theoretische** Wissensziel verfolgt werden sollte. Bei diesem Ziel steht das Erkenntnisinteresse im Vordergrund. In diesem Fall wäre eher beschreibungs- oder erklärungsorientiert vorzugehen. Die pragmatischen und theoretischen Ziele sind allerdings sehr unterschiedlich (vgl. *Baumgarth*, 1998, S. 5 f.). Aus diesem Grund erscheint es zweckmäßig, nur einer Richtung zu folgen. Gerade vor dem praktischen Hintergrund, also dem Realitätsbezug der Fragestellungen, wird das pragmatische Wissensziel gewählt.

## 1.3.2 Art der Erkenntnisgewinnung

### 1.3.2.1 *Qualitative Vorgehensweise*

Zur Erreichung der Forschungsziele können Informationen einerseits **deduktiv-quantitativ** und andererseits **induktiv-qualitativ** gewonnen werden (vgl. *Tomczak*, 1992, S. 77). In diesem Kapitel findet zunächst eine Gegenüberstellung der beiden Vorgehensweisen statt. Anschließend ist zu prüfen, welche Möglichkeit der Informationsgewinnung vorteilhafter erscheint.

Im ersten Ansatz erfolgt die Überprüfung von Hypothesen unter Verwendung verschiedener Methoden der Empirie. Im zweiten Ansatz steht die Interpretation von Einzelbeobachtungen im Vordergrund, um den Nachweis von Gesetzmäßigkeiten zu finden (vgl. *Loos*, 1998, S. 9). Ein weiterer Unterschied zeigt sich bei der Absicherung von Ergebnissen. Während beim quantitativen Vorgehen versucht wird, eine Hypothese zu verwerfen, ist in der qualitativen Vorgehensweise der Grad ihrer Verallgemeinerbarkeit zu untersuchen (vgl. *Bonoma*, 1985, S. 206). So können durch Ausweiten der situationsbezogenen Dimensionen die Grenzbereiche der zuvor für gültig befundenen Zusammenhänge festgestellt werden. Einerseits greifen schwerpunktmäßig Deduktion und quantitative Forschung ineinander, andererseits Induktion und qualitative Forschung (vgl. *Lamnek*, 1995a, S. 129; *Tomczak*, 1992, S. 81). Qualitative und quantitative Analyse schließen sich jedoch nicht grundsätzlich gegenseitig aus (vgl. *Flick*, 2000, S. 280 ff.; *Strauss und Corbin*, 1996, S. 4). Die Festlegung der Fragestellung und die Bestimmung des Vorgehens können tendenziell qualitativ, die instrumentale Erhebung i. e. S. qualitativ oder quantitativ und die Interpretation qualitativ sein (vgl. *Mayring*, 2000, S. 19 f.). Es stellt sich somit die Frage, wie die Erkenntnisgewinnung im Weiteren erfolgen soll.

Zur Bearbeitung der Forschungsfelder erscheint ein **quantitatives** Vorgehen als wenig geeignet. Dies wird insbesondere im Zusammenhang mit

dem zweiten Forschungsfeld deutlich. Zurzeit befassen sich nämlich nur einige marktführende und sehr innovative Unternehmen mit eCM. Dies spricht allerdings noch nicht gegen ein quantitatives Vorgehen, da eine kleine Grundgesamtheit für eine Vollerhebung vorteilhaft wäre. Das Problem liegt aber darin, dass die Unternehmen zurzeit noch sehr unterschiedliche Ansätze verfolgen und die Anzahl der betrachteten Unternehmen so klein ist, dass sich keine homogenen Teilgruppen bilden lassen. Ein **qualitatives** Vorgehen erscheint vor diesem Hintergrund zielführender zu sein. In der Praxis sind qualitative Methoden ohnehin deutlich verbreiteter als quantitative Methoden (vgl. *Homburg*, 2000, S. 47) und auch in der empirischen Sozialforschung gewinnen sie zunehmend an Akzeptanz (vgl. *Müller*, 1999, S. 129; *Rudolph*, 1999, S. 289).

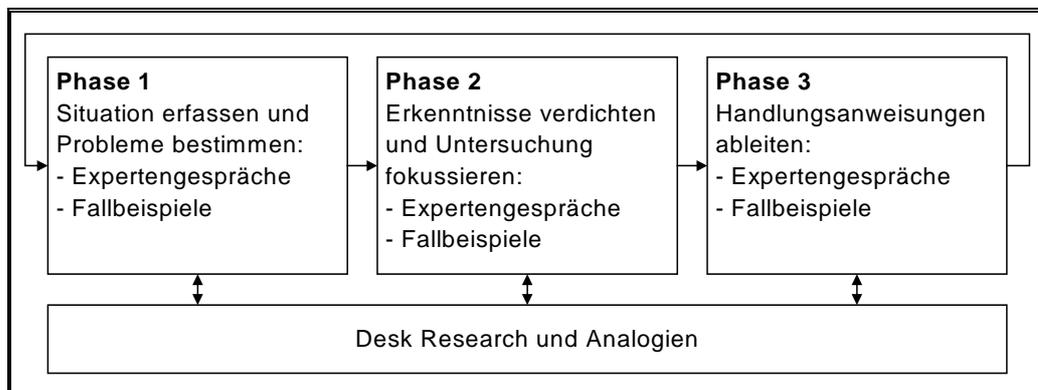
In der vorliegenden, qualitativ ausgerichteten Arbeit wird insbesondere auf Fallstudien (siehe dazu *Bonoma*, 1985; *Yin*, 1993; *Yin*, 1995; *Hamel et al.*, 1993; *Lamnek*, 1995b) in Form illustrierender Fallbeispiele, Literaturrecherchen und Expertengespräche (siehe dazu *Bortz und Döring*, 1995, S. 283 ff.) zurückgegriffen (ähnlich *Gräf*, 1999, S. 31 ff.). Experten sind in diesem Zusammenhang mit der jeweiligen Forschungsthematik vertraute Wissenschaftler und Praktiker. Sie können einzelne Forschungsaspekte fundiert und kritisch diskutieren. Der Grad der persönlichen Subjektivität und weiterer Störeinflüsse (Betriebsblindheit, Praxisferne etc.) sollte möglichst gering sein. Experten stellen somit nicht nur reine Wissensquellen dar, sie können auch aktiv am Gespräch teilnehmen (vgl. *Lamnek*, 1995b, S. 64).

Die einzelnen qualitativen Methoden können zur Findung schlüssiger Analogien geeignet sein (vgl. *Belz*, 1985, S. 8 ff.). Diese Analogien bauen das eigene Wissen und Verständnis auf den unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Arbeit aus. Dabei wird einerseits divergierend Wissen generiert, andererseits konvergierend strukturiert bzw. verdichtet. So ist es z. B. denkbar, in Expertengesprächen realitätsnahe Fragestellungen aufzugreifen und durch die Analyse von Fallbeispielen zentrale

Aspekte zu vertiefen (vgl. *Schögel*, 1997, S. 9). Die Auswertung der qualitativen Ergebnisse ist beschreibend, strukturierend und entwickelnd (vgl. *Spinnarke*, 1994, S. 6). Sie stellt somit die Grundlage für Handlungsempfehlungen dar.

Eine Besonderheit der qualitativen Vorgehensweise liegt darin, dass die einzelnen **Phasen** des Forschungsprozesses (siehe Abb. 1.2), d. h. des Prozesses der Erkenntnisgewinnung, nicht als feste, lineare Abfolge von Forschungsschritten zu betrachten sind. Qualitative Forschung ist vielmehr als zirkulär zu verstehen (vgl. *Müller*, 1999, S. 129). Die Zirkularität resultiert aus der (Selbst-)Reflexibilität qualitativer Forschung und dem Prinzip der **Gegenstandsentfaltung** (vgl. *Steinke*, 1999, S. 40 ff.). Falls es notwendig erscheint, kann von der Auswertungs- in die Erhebungsphase gewechselt werden. Die Auswahl der Experten, Fallstudien etc. erfolgt nicht vollständig am Anfang der Untersuchung. Ebenso wird die Auswertung der Ergebnisse nicht erst nach Abschluss der Erhebung vorgenommen, sondern bereits direkt nach der Erhebung erster Fälle.

**Abb. 1.2: Einsatz der qualitativen Forschungsmethoden im Forschungsprozess**



(Quelle: Vgl. *Schögel*, 1997, S. 12; *Loos*, 1998, S. 11; *Tomczak*, 1992, S. 84)

### 1.3.2.2 **Absicherung qualitativer Aussagen**

Qualitativ gewonnene Erkenntnisse sind keine zwingenden Schlüsse, sondern nur eine möglichst optimale Schätzung. Somit können keine unrealistischen Ansprüche an den Forschungsprozess und die Ergebnisse gestellt werden (Steinke, 1999, S. 207). Um die **Qualität** einer qualitativen Untersuchung sicherzustellen, sollte eine methodische Überprüfbarkeit möglich sein (Flick, 2000, S. 284 ff.; Flick et al., 1995, S. 427 ff.). Quantitative Kriterien wie Objektivität, Reliabilität oder Validität erweisen sich in der qualitativen Forschung als begrenzt aussagekräftig (siehe Steinke, 1999, S. 131 ff. und 204 ff.; Bortz und Döring, 1995, S. 301 ff.; Müller, 1999, S. 143 ff.; ergänzend siehe Hubbard und Armstrong, 1994, S. 233 zu Diskrepanzen selbst bei quantitativen Untersuchungen).

Die Überprüfbarkeit kann jedoch mit Hilfe der nachstehenden allgemeinen Gütekriterien erfolgen (in Anlehnung an Mayring, 1999, S. 119; Lamnek, 1995a, S. 152 ff.). Ursprünglich stammen solche Kriterienkataloge aus der qualitativen Sozialforschung und der Psychologie (siehe Bortz und Döring, 1995, S. 301 ff.; Kepper, 1996, S. 208; Steinke, 1999, S. 131 ff. und 205 ff.). Inzwischen erlangen sie aber auch Bedeutung in der qualitativ orientierten Betriebswirtschaftslehre (siehe z. B. Gräf, 1999, S. 31; Loos, 1998, S. 10 f.).

- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Aufgrund fehlender Quantifizierbarkeit und Reproduzierbarkeit ist eine schlüssige Argumentation notwendig. Allerdings lässt sich ein Interpretationsspielraum nicht vollständig ausschließen. So kann der Forscher beispielsweise bei der Auswertung von Fallbeispielen Handlungen und Zusammenhänge nur deuten (vgl. Lamnek, 1995b, S. 34). Die Realität vollständig und objektiv zu erfassen, dürfte ihm dabei eher selten gelingen (vgl. Bonoma, 1985, S. 204). Statt logisch zwingender Schlüsse (wie z. B. in der Mathematik) lassen sich nur möglichst optimale Schätzungen

vorzunehmen, die auf rationalen Gründen basieren (vgl. *Steinke*, 1999, S. 207).

- **Regelgeleitetheit und Verfahrensdokumentation:** Trotz der Offenheit und Flexibilität des Forschungsprozesses ist eine systematische Arbeitsweise einzuhalten. Zudem bietet es sich an, den Prozess zu dokumentieren, damit er für andere nachvollziehbar wird.
- **Nähe zum Gegenstand:** Das Objekt sollte in seiner natürlichen, realen Umwelt betrachtet werden. Im Zusammenhang mit Fallbeispielen bedeutet dies, dass der Kontext der betrachteten Handlungen zu beachten ist (vgl. *Bonoma*, 1985, S. 204).
- **Triangulation (Interpolation) und kommunikative Validierung:** Wenn möglich und pragmatisch sinnvoll (vgl. *Lamnek*, 1995a, S. 256), können verschiedene Analysegänge zur Anwendung kommen. Die Gültigkeit und Interpretation der Ergebnisse kann dadurch geprüft werden, dass sie nochmals den Befragten und anderen Experten vorgelegt und zur Diskussion gestellt werden.

## **1.4 Thematische und begriffliche Eingrenzungen**

### **1.4.1 Elektronische Märkte**

#### **1.4.1.1 Grundlagen**

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff elektronischer Markt (siehe dazu *Heil*, 1999, S. 24; *Illik*, 1999, S. 28). Ein **elektronischer Markt** (EM) wird im Folgenden als institutionelle sowie informations- und kommunikationstechnisch unterstützte Plattform für Transaktionen verstanden (vgl. *Schad*, 2000, S. 11). Elektronische Märkte sind neben bi- und multilateralen Verbindungen sowie Clearing Centern bzw. Sternnetzen den Interorganisationssystemen (IOS) zuzuordnen (vgl. *Klein*, 1996, S. 47 ff.; anders jedoch *Turban et al.*, 1999, S. 8, der EM als Gegensatz und nicht als Ausprägung von IOS definiert). Sie stellen somit nur eine der möglichen elektronisch unterstützten markt- oder hierarchienahen Koordinationsformen dar (vgl. *Picot et al.*, 1998, S. 317).

Ein Hersteller, der in einem elektronischen Markt agieren möchte, benötigt als Entscheidungsbasis zumindest **grundlegende Kenntnisse** der Gegebenheiten dieser Märkte. Nur mit Kenntnis ihrer Besonderheiten lassen sich Möglichkeiten nutzen und Risiken minimieren. Verschiedene Zusammenhänge und Effekte elektronischer Märkten werden im Folgenden aufgezeigt.

#### **1.4.1.2 Effekte der Mediatisierung**

Grundlegend für einen EM ist die **Mediatisierung** von Marktransaktionen, d. h. die elektronische Abbildung von Kommunikationsbeziehungen (vgl. *Picot et al.*, 1998, S. 317). Mediatisierung kann verschiedene **Effekte** mit sich bringen (siehe dazu insbesondere *Malone et al.*, 1987, S. 484 ff.; *Malone et al.*, 1989, S. 166; ergänzend siehe *Kotler et al.*, 2001, S. 18 ff.; *Picot und Neuburger*, 2001, S. 26 ff.; *Picot et al.*, 1998, S. 332 ff.; *Useem*, 2001, S. 85; *Schmitz*, 2000, o. S.; *Steinfeld et al.*, 1998, S. 7 ff):

1. Kommunikationseffekt,
2. Integrationseffekt,
3. Brokereffekt.

##### **Ad 1.: Kommunikationseffekt**

Die hohe Markttransparenz in elektronischen Märkten (vgl. *Schad*, 2000, S. 71) resultiert aus dem Kommunikationseffekt. Die Effizienz von Transaktionen wird gesteigert und die Koordination einer größeren Anzahl von Marktteilnehmern ermöglicht. Dabei steigt nicht nur die Effizienz administrativer Prozesse, wie beispielsweise beim Versand von Bestellungen oder Rechnungen per EDI oder Extranet. Vielmehr erleichtert sich das Finden und Verhandeln mit einem oder mehreren Marktpartnern (vgl. *Turban et al.*, 1999, S. 8). Da der Markt ständig transparenter wird, steigen aber nicht nur die Marktchancen, sondern auch die Wettbewerbsintensität

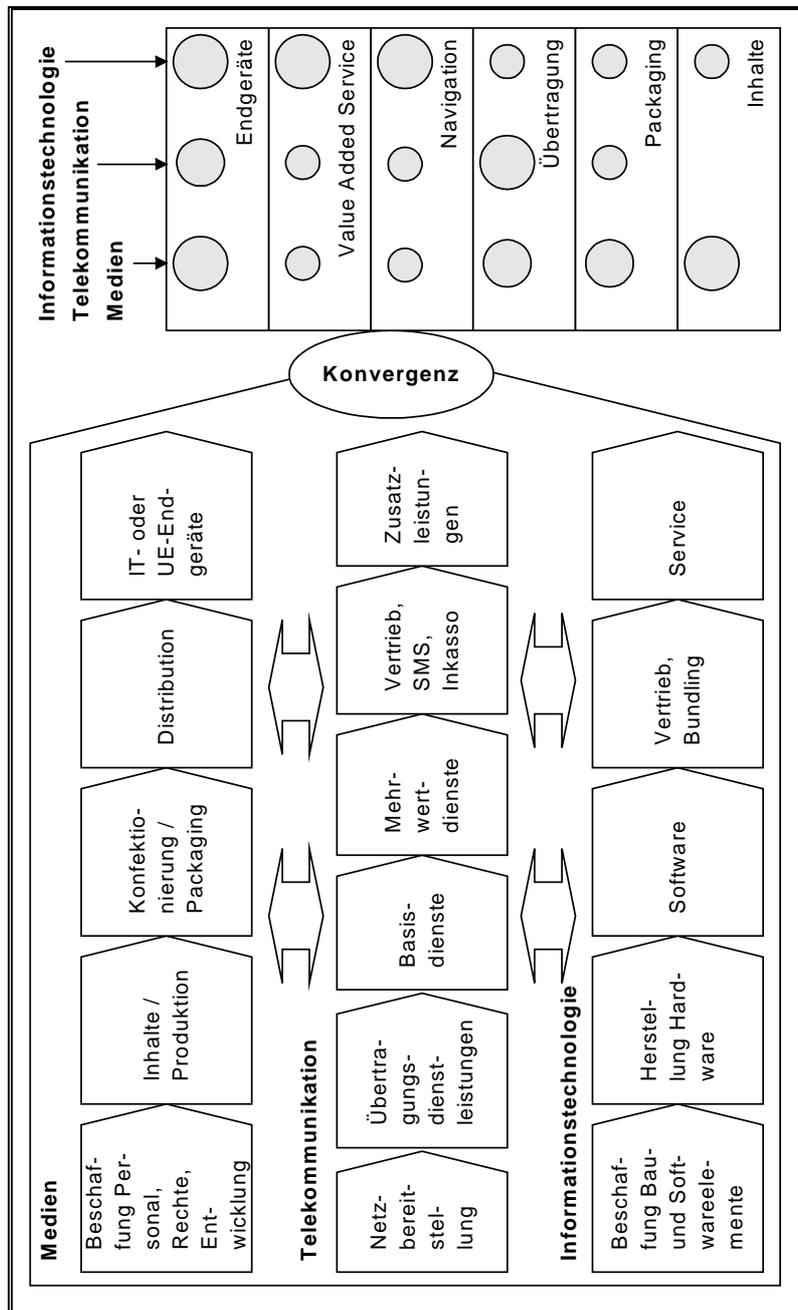
(vgl. *Brynjolfsson und Smith*, 2000, S. 563 f.), wie die folgenden Ausführungen zum Integrationseffekt verdeutlichen.

### **Ad 2.: Integrationseffekt**

Dieser Effekt führt durch neu entstandene Schnittstellen und die Zusammenfassung von Teilprozessen zu Wertschöpfungspartnerschaften (*Picot et al.*, 1998, S. 332 f.). Die Integration von Prozessen kann (z. B. in der Logistik) branchenübergreifend sein. Dies führt dazu, dass es zu einer grundlegenden Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation kommt (*Hermanns und Sauter*, 2001a, S. 18; *Zimmermann*, 2000, S. 41 f.). Einerseits drängen neue Konkurrenten in das eigene Wirkungsfeld (*Kaapke*, 2001, S. 62), andererseits hat das Unternehmen die Möglichkeit, in neue Geschäftsfelder vorzustoßen. Bestand bisher die Konkurrenz zwischen Unternehmen der gleichen Branche, müssen sich Unternehmen zunehmend gegenüber Wettbewerbern ehemals benachbarter Branchen behaupten (vgl. *Tapscott*, 1996, S. 238). Hinzu kommt der Konkurrenzdruck durch neu entstandene Wettbewerber (z. B. Internet-Startups).

Die Aufweichung der Markt- und Wettbewerbssituation führt zu einer **Konvergenz** bzw. Kollision von Industrien (vgl. *Tapscott*, 1996, S. 220; *Collis et al.*, 1997, S. 159 ff.; *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 702; *Wirtz*, 2000a, S. 230; *Picot et al.*, 2001, S. 161 ff.). So ist beispielsweise zu beobachten (siehe Abb. 1.3), dass sich Wertschöpfungsketten der Industrien Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie verknüpfen (vgl. *Zerdick et al.*, 1999, S. 132 ff.). Ein weiteres Beispiel zeigt sich in der Tourismusbranche. Früher getrennte Buchungsprozesse (beispielsweise Flug-, Mietwagen- und Hotelbuchung) sind heute unternehmensübergreifend abwickelbar (vgl. *Picot et al.*, 1998, S. 333; *Picot et al.*, 2001, S. 340 f.). Aus der Vielzahl der verschiedenen Übertragungstechnologien bildet sich durch den Integrationseffekt ein übergreifendes Meta-Netzwerk (*Figge*, 1999, S. 257). Obwohl die Wirkung dieses Effekts in der Konsumgüterindustrie bisher noch gering war, hat er diverse Branchen bereits grundlegend verändert (siehe dazu *Haertsch*, 2000, S. 148 ff.).

Abb. 1.3: Konvergenz von Industrien am Beispiel des Multimediemarktes



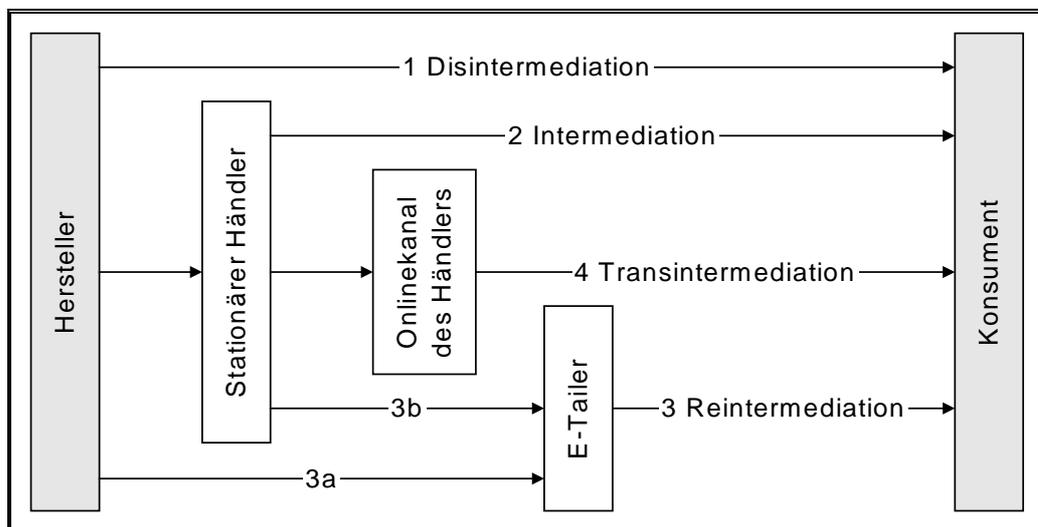
(Quelle: Vgl. Zerdick et al., 2000, S. 135; Zerdick et al., 2001, S. 144)

### Ad 3.: Brokereffekt

Der Brokereffekt ist eng mit der **Disintermediation** einzelner Absatzkanalteilnehmer verbunden, da die Rolle von Intermediären in Frage gestellt wird, wenn Absatzkanalteilnehmer direkt interagieren können (Hoffmann et al., 1997, S. 34 f.; Schmitz, 2000, o. S.; Tomczak et al., 2000, S. 225;

Zentes und Swoboda, 2000, S. 692 f.; Kollmann, 2001, S. 60 ff.). Wie in Abb. 1.4 dargestellt, ist (1) Disintermediation das Übergehen von (2) traditionellen, stationären Intermediären. Eine (3) **Reintermediation** ist vorhanden, wenn der bisherige Intermediär (3a) substituiert wird, oder ein Reintermediär (z. B. ein E-Tailer) sich als (3b) zusätzliches Kettenglied etablieren kann. Fall 3b kann auch als Hypermediation bezeichnet werden (Carr, 2000, S. 46 f.; siehe auch Rosenbloom, 1999, S. 452 ff.). **Transintermediation** (Schneider und Gerbert, 1999, S. 74) stellt einen Sonderfall der Intermediation dar, bei dem ein etablierter, stationärer Intermediär auf elektronische Kanäle migriert (4).

Abb. 1.4: Darstellung von Intermediation sowie Re-, Dis- und Transintermediation



(Quelle: In Anlehnung an Korb, 2000, S. 30)

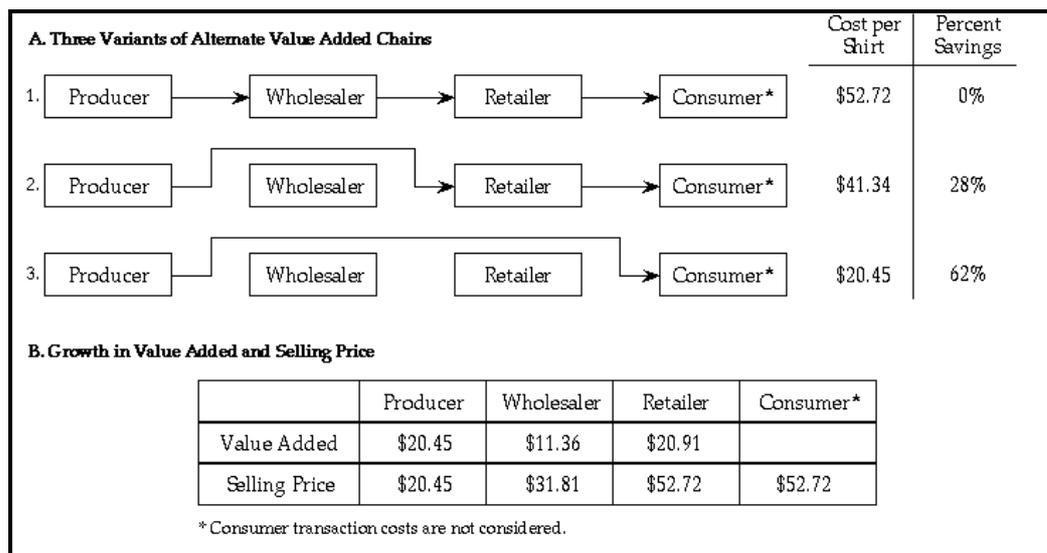
Die dargestellten Effekte führen nicht nur zu Veränderungen innerhalb einzelner **Wertschöpfungsstufen** (siehe zu Veränderungen der Absatzstufe Albers und Peters, 1998, S. 343 ff.; Albers und Peters, 1997, S. 62 ff.; Korb, 2000, S. 23 ff.). Sie führen in machen Fällen auch dazu, dass die gesamte **Wertschöpfungskette** rekonfiguriert wird (zur sog. Deconstruction siehe Evans und Wurster, 2000, S. 39 ff. und 169 ff.; Evans und Wurster, 1999, S. 19; Evans und Wurster, 1997, S. 70 ff; Hermanns und Sauter, 2001b, S. 622; Neuhaus et al., 1999, S. 25 ff.; Rayport und Sviokla, 1996, S. 104; Selz, 1999, S. 108 ff.; Wirtz, 2000b, S.

294; Wirtz, 2000a, S. 238). Folglich ist für einzelne Teilnehmer der Wertschöpfungsketten zu erwarten, dass sie zunehmend austauschbarer, wenn nicht sogar „steckerkompatibel“ werden. Der sog. „Web-bewerb“ bezieht sich somit nicht mehr auf Teile von Wertschöpfungsketten, sondern auf Positionen innerhalb von **Wertschöpfungsnetzen** (ähnlich Tapscott et al., 2001, S. 183 ff.).

#### **1.4.1.3 Implikationen für die Konsumgüterindustrie**

Aufgrund des Brokereffekts stellt sich für **Hersteller** die Frage, ob sie die bisherige Intermediation des Handels umgehen können (vgl. Barth und Schmekel, 1998, S. 57 ff.; Hermanns und Sauter, 2001a, S. 18; Kaapke, 2001, S. 62; Zentes et al., 2000, S. 70; Zentes und Swoboda, 2000, S. 687; kritisch dazu Alba et al., 1997, S. 49; Fritz, 1999a, 116; Fritz, 1998, S. 9 ff.; Preißl et al., 1999, S. 85). In diesem Fall würden die Hersteller die Handelsspanne einsparen (vgl. Albers et al., 2000, S. 86; Strader und Shaw, 2000, S. 85 ff.; Wildemann, 1999, S. 28; Hansen, 1998, S. 122 ff.). Darüber hinaus könnten die Konsumenten durch den direkten Kontakt zum Produzenten einen niedrigeren Einkaufspreis erzielen (siehe Abb. 1.5).

Wie sich zeigt, beinhalten die aufgeführten Effekte der Mediatisierung eine Vielzahl von Potentialen, um Märkte zu verändern. Viele der prognostizierten Veränderungen können auch tatsächlich beobachtet werden, allerdings ist das Ausmaß der Veränderung (bisher) nicht in allen Branchen so stark ausgefallen wie ursprünglich angenommen (vgl. Lammerskötter und Klein, 2001, S. 51; Coltman et al., 2000, S. 31). Während Dell durch den Brokereffekt die Computerbranche grundlegend verändert hat, sind die strukturellen Veränderungen in der **Konsumgüterindustrie** wesentlich geringer. Insbesondere der Brokereffekt und die damit verbundene Disintermediation des Handels ist bisher marginal.

**Abb. 1.5: Preisvorteile durch Disintermediation in der Textilindustrie (Beispiel)**

(Quelle: Vgl. *Wigand und Benjamin, 1995, o. S.*; *Benjamin und Wigand, 1995, S. 67*)

Für die Konsumgüterindustrie stellen elektronische Märkte (bzw. neue Medien wie das Internet) aber trotzdem eine Herausforderung dar, auch wenn die Marktanteile im Onlinehandel deutlich geringer als im stationären Handel sind (vgl. *Bauer et al., 2001, S. 132*; *Schögel, 1998, S. 226*). Dies resultiert daraus, dass sich der LEH durch geringe Margen und einen sehr hohen Verdrängungswettbewerb kennzeichnet (vgl. o. V., 2002b, o. S.; *Brück und Gorgs, 2001, S. 80 ff.*; *Rudolph und Einhorn, 2001, S. 2*; *D'Aveni, 1995, S. 16 ff.*). Jegliche absolute oder relative Schrumpfung von Marktanteilen stellt eine Verschärfung der ohnehin angespannten Situation dar. Entsprechend ist der stationäre Handel daran interessiert, die verlorenen Marktanteile des Onlinehandels durch Onlineableger wieder zurückzugewinnen. Um im Onlinewettbewerb einen horizontalen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, kann ein Händler vertikale Kooperationen mit Herstellern eingehen. In diesen Kooperationen kann sich ein Hersteller allerdings nur einbringen, wenn er tatsächlich über Onlinekompetenz verfügt. Viele Unternehmen überschätzen allerdings ihre Onlinekompetenz (vgl. *Schaudwet, 2001, S. 130 ff.*). Wie umfang- und insbesondere facettenreich dieser Kompetenzbereich sein kann, wird deutlich, wenn man die verschiedenen Dimensionen eines elektronischen Markts betrachtet.

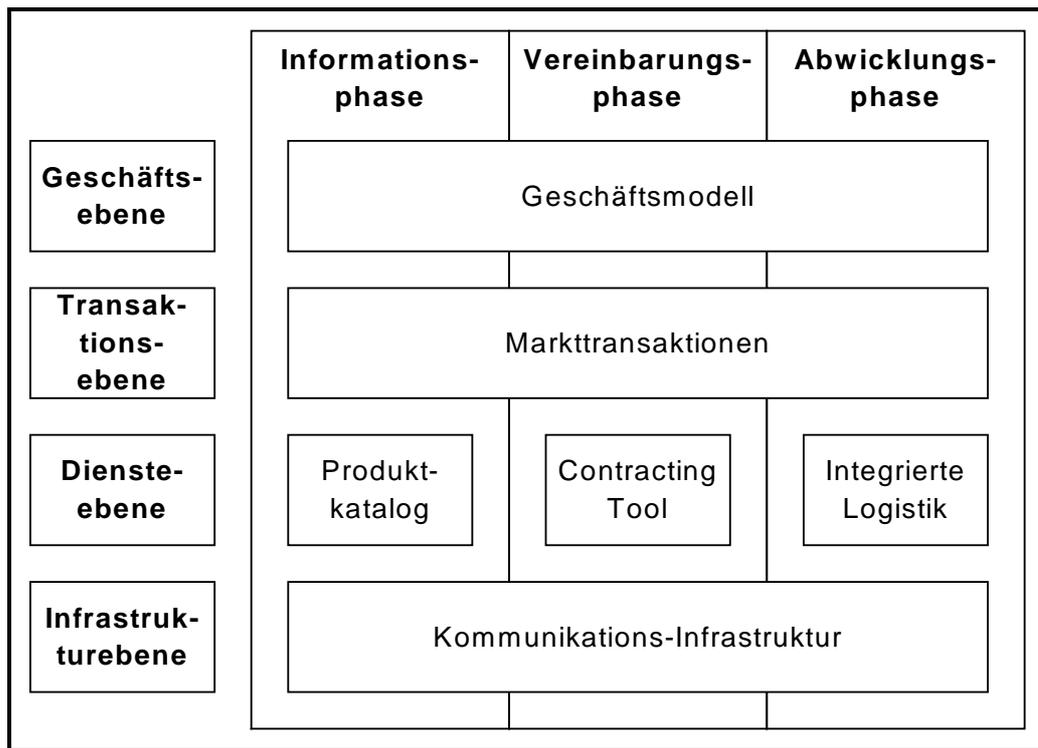
#### **1.4.1.4 Referenzmodell eines elektronischen Marktes**

In diesem Kapitel wird ein **Referenzmodell** bzw. Rahmenmodell vorgestellt, das EM einerseits differenziert, andererseits in einer Gesamtkonzeption darstellt.

In der Literatur finden sich diverse Referenzmodelle (siehe z. B. *Choi et al.*, 1997, S. 18; *Kalakota und Whinston*, 1997, S. 12; o. V., 2000a; *Shaw*, 2000, S. 7; *Reichwald et al.*, 2000, S. 544; *Spulber*, 1998, S. 13). Besonders hervorzuheben ist das sehr verbreitete Modell von *Schmid* und *Lindemann* (siehe *Lindemann*, 2000, S. 117 ff.; *Lindemann und Schmid*, 1998, S. 5; *Lindemann und Schmid*, 1997, S. 11; *Schmid*, 2000b, S. 188 ff.; *Schmid*, 1999, S. 41 ff.; zur praktischen Anwendung siehe z. B. *Hoffmann et al.*, 1999, S. 57 ff.), da es verschiedene Teilaspekte, wie Teilnehmer, Betrachtungsebenen anderer Ansätze verbindet (siehe Abb. 1.6).

In der **vertikalen Dimension** sind folgende Betrachtungsebenen zu unterscheiden: Die Geschäftsebene betrifft die Marktgemeinschaft mit ihrer grundlegenden Struktur, ihren Teilnehmern, Geschäftsmodellen und Rollen. Die Transaktionsebene bezeichnet das tatsächliche Marktgeschehen, die Realisierung von Rollen und Prozessen. Die Diensteebene beinhaltet generische Marktdienste, die in den einzelnen Phasen zum Tragen kommen. Die Infrastrukturebene umfasst die technischen Strukturen und Schnittstellen. Sie ist im engen Zusammenhang mit den Marktdiensten zu sehen.

Abb. 1.6: Rahmenmodell für elektronische Märkte



(Quelle: Vgl. *Lindemann und Schmid, 1997, S. 11; Schmid, 2000a, S. 64*)

Die **horizontale Dimension** betrifft marktliche Transaktionsphasen wie Information, Vereinbarung und Abwicklung (siehe dazu *Heil, 1999, S. 41; Klein, 1996, S. 54 ff.*). Nach diesen Phasen richten sich wiederum die Marktdienste. Die anderen vertikalen Sichten können jedoch phasenübergreifend sein. Bei der horizontalen Dimension können die ersten zwei Phasen im elektronischen Markt abgewickelt werden, die dritte hingegen nur, wenn es sich um ein digitalisierbares Produkt handelt (vgl. *Heise, 1996, S. 134; Becker, 2000, S. 84; Köhler, 2000, S. 121; Albers et al., 2000, S. 80; Choi et al., 1997, S. 60 ff.; Lederbogen und Schneider, 1999, S. 37*).

In verschiedenen neueren Arbeiten von *Schmid* und *Lindemann* (siehe beispielsweise *Schmid, 2000b, S. 195; Lindemann, 2000, S. 118*) erfolgt eine Ausdifferenzierung der Informationsphase in eine Wissens- und Absichtsphase sowie eine begriffliche Überarbeitung der Ebenen. Für die

vorliegende Arbeit ist diese erweiterte Darstellung jedoch nicht notwendig und wird somit vernachlässigt.

Bei der Betrachtung des aufgeführten Rahmenmodells wird deutlich, wie facettenreich elektronische Märkte sind. Um den Rahmen der Arbeit nicht unnötig auszudehnen, erfolgt eine **Eingrenzung** auf Teilbereiche. Unter Beachtung der aufgeworfenen Fragestellung können horizontal die Abwicklungsphase und vertikal die Dienste- sowie die Infrastrukturebene ausgeblendet werden. Somit entfällt einerseits die Betrachtung der Bereiche Logistik und Warenwirtschaft, sowie andererseits des Bereichs Wirtschaftsinformatik. Diese Eingrenzung ist von zentraler Bedeutung für den weiteren thematischen Schwerpunkt der Arbeit.

## **1.4.2 Institutioneller Handel**

### **1.4.2.1 Grundlagen**

Die Handelsbetriebslehre unterscheidet zwischen einem funktionellen und institutionellen **Handelsbegriff** (vgl. *Barth*, 1999, S. 1; *Müller-Hagedorn*, 1998, S. 15 f.; *Schenk*, 2002, S. 34 ff.; *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 1 ff.). Funktioneller Handel bezieht sich auf die Distribution, d. h. auf die Aktivitäten der Wirtschaftssubjekte, die am Absatz von Wirtschaftsgütern zwischen Produzent und Verbraucher beteiligt sind. Institutioneller Handel fokussiert den Absatz von Waren ohne wesentliche Bearbeitung oder Verarbeitung durch hierauf spezialisierte Betriebe (vgl. *Barth*, 1999, S. 1; *Theis*, 1999, S. 24). Unter dem Begriff Handel wird in der vorliegenden Arbeit der auf dem Gebiet der Bundesrepublik Deutschland (BRD) tätige institutionelle Handel verstanden.

Die betrachteten Händler führen ein Sortiment. Der Begriff **Sortiment** kennzeichnet die gedankliche Zusammenfassung der für einen bestimmten Zeitpunkt getroffenen Auswahl verschiedenartiger selbständiger Sachleistungen zum Zwecke der Verwertung im Absatzmarkt (vgl. *Gümbel*,

1963, S. 53 ff.; *Möhlenbruch*, 1994, S. 8 f.; *Pepels*, 1998a, S. 250). Eine Klassifikation der Sortimentsbestandteile findet sich in Abb. 1.7. Sie ist an die klassische **Sortimentspyramide** (gem. *Sejffert*, 1972, S. 65) angelehnt. In der Handelspraxis erfolgt bei Bedarf eine Anpassung, Verkürzung oder Erweiterung der aufgeführten formalen Darstellung (vgl. *Theis*, 1999, S. 549 f.).

**Abb. 1.7: Sortimentsklassifikation**

<b>Klassische Klassifikation nach Sejffert</b>	<b>Angepasste Klassifikation in der vorliegenden Arbeit</b>	<b>Beispiele</b>
Sortiment	Sortiment	Sortiment eines Supermarktes
Warenbereich	Category	Milchprodukte
Warengattung	Subcategory (bzw. Unterkategorie) der Ebene 1	Joghurts
Warenart	Subcategory (bzw. Unterkategorie) der Ebene 2 bis n	Fruchtjoghurts
Artikel	Artikel	Zott Starfrucht
Sorte	Stock Keeping Unit (SKU) bzw. Verkaufseinheit	Erdbeere Leicht 175g Becher

(Quelle: vgl. *Sejffert*, 1972, S. 65)

Categories sind Teilmengen eines Sortiments. Oftmals werden die Begriffe **Category** und **Warengruppe** synonym verwendet (vgl. *Laurent*, 1996, S. 269 ff.; *Cansier*, 2001b, S. 159). Ein Unterschied liegt jedoch in der sprachlichen Belegung der Begriffe (siehe Fallbeispiel 1-1). Categories haben einen Verbraucherbezug, denn sie gliedern ein Sortiment verwendungs- oder bedürfnisbezogen (vgl. *Hahne*, 1998, S. 203). Eine Unterteilung aufgrund von Warengruppen erfolgt jedoch im Zusammenhang mit Warenwirtschaftssystemen und beschaffungsorientierten Kriterien (*Schmickler*, 2001, S. 203).

**Fallbeispiel 1-1: Tiefkühlprodukte - Warengruppe vs. Category**

Warengruppen werden nach Einkaufsaspekten, logistischen oder platzierungstechnischen Gesichtspunkten sowie nach generischen Merkmalen zusammengestellt. Die Warengruppe Tiefkühlprodukte besteht z. B. aus Speiseeis, gefrorenem Gemüse und Convenience-Produkten. Aus Verbrauchersicht sind diese Produkte jedoch weder austauschbar noch zusammengehörend und damit nicht als Category zu bezeichnen.

(Quelle: Vgl. CCG, 2001, Abschnitt VIII, S. 2)

**1.4.2.2 Typologische Eingrenzung**

Um festzulegen, welche Händler im Weiteren betrachtet werden sollen, eignen sich **Typologisierungsmkmale**. Bei diesem sogenannten Aggregationsverfahren erfolgt eine Typologisierung von Handelsbetrieben durch Kombination von Merkmalsausprägungen (vgl. *Ahlert und Olbrich*, 1999, S. 7). Im Gegensatz zu dem Disaggregationsverfahren sind Merkmalsausprägungen als gleichrangig und nicht in einem Subordinationsverhältnis zu sehen. Unter der Vielzahl der möglichen Ausprägungen (vgl. *Becker et al.*, 2000, S. 3; *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 5 ff. und 345 ff.; *Moll*, 2000, S. 123) werden die folgenden zwei gewählt:

1. Sortiment des Händlers,
2. Marktstellung und Geschäftsmodell.

**Ad 1.: Sortiment des Händlers**

In der Arbeit werden Lebensmittelhändler betrachtet. Eine Besonderheit der von ihnen vertriebenen Produkte liegt darin, dass bei ihnen ein relativ konstanter Warenfluss und eine hohe Umschlagshäufigkeit vorliegt (vgl. *Schröder und Feller*, 2000, S. 167). Synonym zum Begriff Lebensmittel kann deshalb auch das sehr verbreitete Akronym FMCG (Fast Moving Consumer Goods) verwendet werden.

Der Begriff **Lebensmittel** ist i. w. S. zu verstehen (siehe dazu *Moll*, 2000, S. 112). Er bezieht sich nicht nur auf Güter, die von Menschen gegessen werden (Lebensmittel i. e. S.), sondern auch auf Güter, die von Haushalten **verbraucht** werden. Eine Übersicht findet sich in der folgenden Abbildung (Abb. 1.8). In die Betrachtung fallen aber auch Händler mit Teil- bzw. Spezialsortimenten, so z. B. Drogerien oder Händler für Haustierbedarf.

**Abb. 1.8: Sortiment des LEH**

<b>Frischware</b>	<b>„Weitere“ Food</b>	<b>„Weitere“</b>	<b>Getränke</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obst &amp; Gemüse</li> <li>• Fleisch &amp; Wurst</li> <li>• Fisch</li> <li>• Brot &amp; Backwaren</li> <li>• Molkereiprodukte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süßwaren</li> <li>• Tiefkühlkost</li> <li>• Nahrungsmittel</li> <li>• Fertiggerichte</li> <li>• Konserven</li> <li>• Feinkost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wasch-, Putz- &amp; Reinigungsmittel</li> <li>• Kosmetik &amp; Körperpflege</li> <li>• Nonfood</li> <li>• Tiernahrung</li> <li>• Tabakwaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bier</li> <li>• Soft Drinks</li> <li>• Spirituosen</li> <li>• Sekt &amp; Wein</li> <li>• Kaffee, Tee, Kakao</li> </ul>

(Quelle: In Anlehnung an o. V., 1999)

## **Ad 2.: Marktstellung und Geschäftsmodell**

Eine Merkmalsausprägung der betrachteten Händler ist ihr hoher **Umsatzanteil** am Gesamtmarkt. Damit erfolgt eine Fokussierung auf Händler, die eine zentrale Bedeutung bei der ubiquitären Distribution von Markenartikeln haben.

Das zugrunde liegende **Geschäftsmodell** (siehe Abb. 1.9) des Händlers, stellt ein weiteres Merkmal dar (vgl. *Froböse*, 1995, S. 77 ff. und 240 ff.). Es ermöglicht eine Unterscheidung aufgrund des Integrationsgrades entlang der Wertschöpfungskette (siehe im Weiteren *Rudolph*, 2000, S. 16 ff. und 28 f.; *Rudolph und Schmickler*, 2000, S. 207 ff.):

- **Channel Retailer** (z. B. Wal-Mart) verfügen über ein herstellermarkenbetontes Sortiment. Durch innovative Produkt- und Serviceideen bauen sie Wettbewerbsvorteile gegenüber Discountern auf. Das Marketing

eines Channel Retailers fokussiert langfristige Kundenbeziehungen. Entlang der Wertschöpfungskette liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung attraktiver Verkaufsstellen und weniger auf der Rückwärtsintegration.

- **Content Retailer** (z. B. Marks & Spencer oder Tesco) kennzeichnen sich durch unverwechselbare Eigenmarken, mit denen sie die Produktführerschaft anstreben. Sie bearbeiten die gesamte Wertschöpfungskette weitgehend ohne Unterstützung von Herstellern.
- **Global Discounter** (z. B. Aldi oder Lidl) konzentrieren ihre Marketingaktivitäten insbesondere auf die Preis-Mengen-Führerschaft. Kennzeichnend ist insbesondere ein standardisiertes Leistungsangebot, das weitgehend aus Eigenmarken mit hoher Umschlagshäufigkeit besteht. Zudem zeichnen sie sich durch eine weitgehende Rückwärtsintegration aus.

**Abb. 1.9: Gegenüberstellung verschiedener Geschäftsmodelle im LEH**

	<b>Channel Retailer</b>	<b>Content Retailer</b>	<b>Global Discounter</b>
<b>Einkauf</b>	Markenbetonter Einkauf, kooperatives CM	Kernkompetenz Eigenmarke, handelsgetriebenes CM	Einkauf großer Mengen
<b>Logistik Warenwirtschaft</b>	Zentralisiert, mit Herstellern voll kompatibel	Zentrale koordiniert bei lokalem Freiraum	Standardisiert und zentralisiert
<b>Verkauf Marketing</b>	Transaktions-Relationship-Marketing-Philosophie	Entrepreneur-Relationship-Marketing-Philosophie	Klassische Marketing Philosophie
<b>EDV-Systeme</b>	ECR-Standards mit Markenherstellern abgestimmt	Handelsgetriebene Struktur	Höchstmaß an Standardisierung
<b>Strategischer Wettbewerbsvorteil</b>	Auswahl an Marken, Ladenlayout, Service	Eigenmarken, Vertrauen	Preis-Produktverhältnis

(Quelle: Vgl. Rudolph, 2000, S. 25)

Der Betrachtungsschwerpunkt liegt auf sog. Channel Retailern. Sie stellen aus Sicht eines Konsumgüterherstellers bisher die zentralen Absatzkanalpartner dar.

### 1.4.3 Konsumgüterhersteller

Im Folgenden wird der Begriff **Hersteller** auf Markenartikelhersteller (Konsumgüter- bzw. FMCG-Hersteller) eingegrenzt. Das Hauptaugenmerk der Arbeit liegt auf Herstellern, die ihren Vertrieb bisher weitgehend über den Lebensmittelhandel (s. o.) abwickeln.

Die von ihnen geführten **Markenartikel** kennzeichnen sich gemäß der merkmalsorientierten Sichtweise (vgl. *Mellerowicz*, 1963) durch Herkunftsnachweis und Qualitätsgarantie, Image und Verkehrsgeltung sowie durch Ubiquität (vgl. *Dichtl*, 1992, S. 16 ff.). Dies stellt jedoch nur einen der möglichen Ansätze dar (vgl. *Baumgarth*, 2001, S. 2 ff.; *Freter und Baumgarth*, 1999, S. 293 ff.; *Herrmann et al.*, 1999, S. 107 ff.; *Bekmeier-Feuerhan*, 1998, S. 9 ff.; *Bruhn*, 1994, S. 1). Ein aktuellerer Ansatz nimmt die wirkungsbezogene Sichtweise ein (vgl. *Esch und Wicke*, 1999, S. 11). Gemäß dieser Sichtweise kann eine Marke ein positives, relevantes und unverwechselbares Image bei den Konsumenten aufbauen. Zudem kann es als ein in der Psyche verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild verstanden werden. Marken sind demnach, was Konsumenten als Marken verstehen (vgl. *Berekoven*, 1978, S. 43). Dies spiegelt sich erfolgs- bzw. wirkungsorientiert in der hohen Zielerreichung marktpsychologischer (z. B. Bekanntheit, Image etc.) und marktökonomischer Ziele (z. B. Marktanteil, Distributionsgrad etc.) wider (vgl. *Becker*, 1998, S. 208).

Eine marktstarke Position stellt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal dar (siehe Abb. 3.17). Damit sind nicht wettbewerbsrechtliche Aspekte gemeint (siehe dazu *Schulze*, 1998, S. 171 ff.), sondern dass die betrachteten Hersteller über **Erstmarken** verfügen. Sie sind somit in den Sortimenten des Handels zentral vertreten und kaum zu umgehen (vgl.

Meffert, 1999a, S. 416). Diese Muss-Marken haben im LEH eine starke Markenpersönlichkeit und kennzeichnen sich in ihrem Markt beispielsweise durch eine Distribution ab 60 %, einen Bekanntheitsgrad ab 70 % und einen Marktanteil ab 30 % (Becker, 1998, S. 190). Beispiele für starke Marken bzw. Muss-Marken sind Marlboro, Coca Cola, Jacobs Krönung, Nivea, Persil und Whiskas (Becker, 1998, S. 190; Diller, 2001, S. 118).

Wie bei der Bestimmung von Händlerarten kann anhand des **Geschäftsmodells** (vgl. Abb. 1.10) eine Herstellertypologisierung erfolgen (vgl. Schmickler, 2001, S. 158):

**Abb. 1.10: Geschäftsmodelle auf Herstellerseite**

<b>Geschäftsmodell</b>	<b>Charakteristika</b>
Branded Bulldozer (Marken Bulldozer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf den Endverbraucher</li> <li>• Fokus auf Herstellermarken (keine Handelsmarkenproduktion)</li> <li>• Intermediär wird als austauschbar betrachtet</li> <li>• Keine ECR-Aktivitäten</li> </ul>
Branded Bastion (Marken Bastion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Endverbraucher und des Handels</li> <li>• Fokus auf Herstellermarken</li> <li>• Tendenziell opportunistisches Verhalten gegenüber Intermediären</li> <li>• Begrenzte ECR-Aktivitäten</li> </ul>
Category Leader (Category Führer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Endverbraucher und des Handels</li> <li>• Fokus auf Herstellermarken, teilweise aber auch Produktion von Handelsmarken</li> <li>• Kooperatives Verhältnis zum Handel</li> <li>• Extensive ECR-Aktivitäten</li> </ul>
Private-label Partner (Handelsmarkenpartner)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf den Handel</li> <li>• Fokus auf Handelsmarken</li> <li>• Untergeordnetes Verhältnis zum Handel</li> <li>• Begrenzte ECR-Aktivitäten im Bereich Logistik</li> </ul>

(Quelle: Vgl. *Freedman et al.*, 1997, S. 160)

Es ist allerdings fraglich, ob es Branded Bulldozer in der Konsumgüterindustrie heute noch gibt. Durch die Festlegung auf Hersteller von Mussmarken kann zudem eine weitere Betrachtung der Private-label Partner

entfallen. Im Fokus stehen somit die Herstellertypen Branded Bastion und Category Leader (z. B. Henkel, Nestlé, Unilever, P & G, Coca-Cola oder Johnson & Johnson).

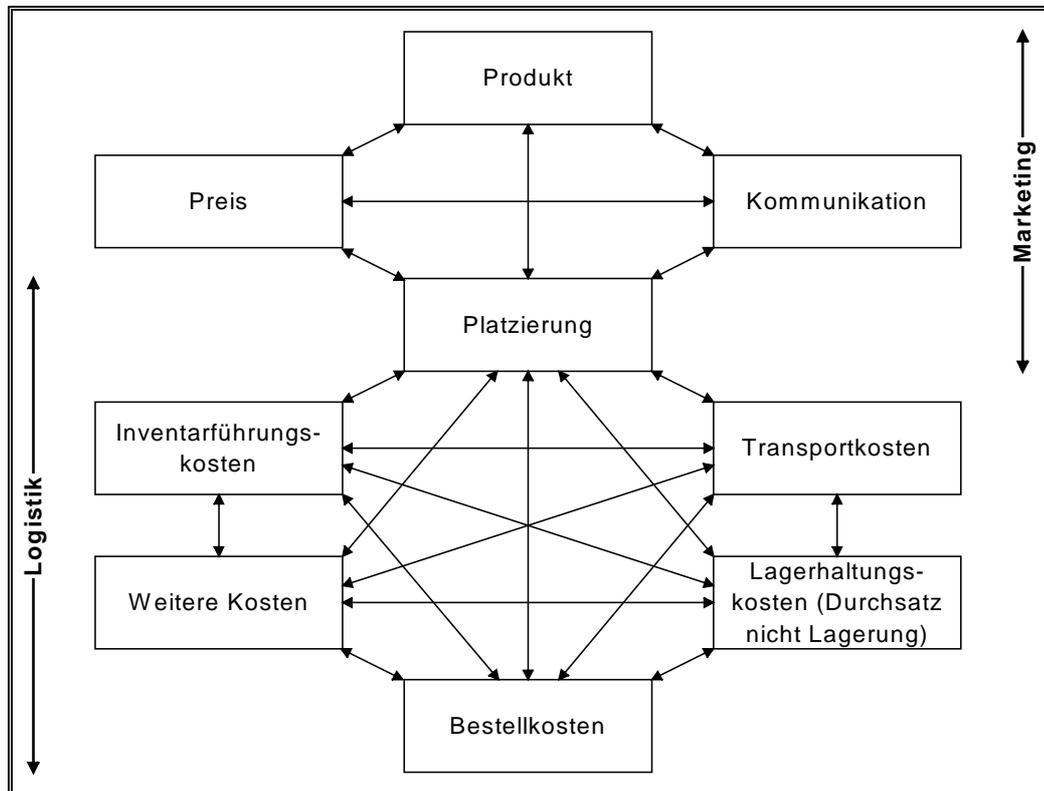
#### 1.4.4 Akquisitorische Distribution

Bei der funktionalen Betrachtung der Distributionsaktivitäten eines Herstellers lassen sich zwei Distributionsbereiche unterscheiden (vgl. *Specht*, 1998, S. 14 f.; *Pfohl*, 1996, S. 215; *Zerres*, 1997, S. 81 ff.; zur historischen Entwicklung dieser Trennung siehe *Gerth*, 1999 190, S. 87): das **akquisitorische** und das **logistische Distributionssystem**. Logistische und akquisitorische Aktivitäten sind nicht vollständig voneinander trennbar (vgl. *Nieschlag et al.*, 1997, S. 429). Trotz der vielfältigen Überschneidungen bzw. Anknüpfungen besteht jedoch die Möglichkeit, eine (gedankliche) Trennung vorzunehmen, da verschiedenartige Distributionsorgane die Funktionsarten in den distributorischen Subsystemen wahrnehmen können (vgl. *Specht*, 1998, S. 15). Beim Online-Handel wird die Möglichkeit der Trennung dieser Bereiche besonders offensichtlich. „In der Gestalt des Handels als Mittler zwischen Industrie und Haushalten war (...) der akquisitorische und physisch-distributive Absatzweg vereint. Dieser kann bei Electronic Commerce (...) auseinanderfallen.“ (*Bauer*, 2000, S. 20 f.). „...it is (...) necessary to distinguish between online and offline channels and between the channels' roles for order procurement and order fulfillment. For products distributed through the Internet, the channel for order fulfillment may be short as with direct delivery. But the channel for order procurement is often long with intermediaries such as Internet service providers, search engines and infobots.“ (*Mahajan und Venkatesh*, 2000, S. 219).

Im Zusammenhang mit der Darstellung elektronischer Märkte (siehe Kap. 1.4.1.4) wurde festgelegt, dass horizontal die Abwicklungsphase und vertikal die Dienste- sowie Infrastrukturebene nicht Gegenstand der Arbeit sind. Entsprechend erfolgt bei der Darstellung von Distributionsaktivitäten

eine Fokussierung auf **akquisitorische** Aspekte. Anknüpfungspunkte zum logistischen Distributionssystem (vgl. Abb. 1.11) werden an den entsprechenden Stellen aufgeführt, aber nicht vertiefend behandelt.

**Abb. 1.11: Überschneidung der Bereiche Marketing und Logistik in der Distribution**



(Quelle: Vgl. Stern et al., 1996, S. 151)

Beide Subsysteme detailliert abzudecken, würde über den Rahmen der Arbeit hinausgehen. Im Zentrum der Betrachtung steht somit das System zur wirtschaftlich-rechtlichen Übertragung von Verfügungsmacht über Güter, also das Management von Distributionskanälen. Dies entspricht insbesondere der Sichtweise eines Entscheiders der Bereiche Marketing und Vertrieb und weniger der Bereiche Logistik und Warenwirtschaft. Logistikaktivitäten für den Onlinevertrieb von Lebensmitteln (siehe dazu Siebel, 2000) und Marketing- sowie Vertriebsaktivitäten sind als gleichrangige Primäraktivitäten der Wertkette zu verstehen (vgl. Porter, 1998b, S. 37; insbesondere Porter, 2001a, S. 76 mit Bezug zum Internet). Folgendes sollte jedoch bedacht werden: „Usually, channel strategy must

already be formulated before logistics management can even be considered." (*Rosenbloom*, 1999, S. 15).

## 2 Zentral in der Arbeit genutzte Forschungsansätze: Entscheidungsorientierter Ansatz und Ansatz des vertikalen Marketing

### 2.1 Einordnung der Arbeit in die verschiedenen Ansätze der Marketingwissenschaft

Zur Erläuterung der theoretischen Fundierung einer wissenschaftlichen Arbeit besteht die Notwendigkeit, aufzuzeigen, auf welche Forschungsansätze der Marketingwissenschaften (siehe Abb. 2.1) sie zurückgreift. Die vorliegende Arbeit greift auf den entscheidungsorientierten Ansatz sowie den Ansatz des vertikalen Marketing zurück. Somit sind diese Ansätze in den folgenden Kapiteln (Kap. 2.2 und 2.3) ausführlich darzustellen. Darüber hinaus kommen noch weitere Ansätze zur Anwendung. Diese werden jedoch nur im Zusammenhang mit Teilaspekten benötigt, und so wird auf sie nur in den jeweiligen Unterkapiteln hingewiesen.

**Abb. 2.1: Systematik der Marketingtheorien**

Klassische Absatztheorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionenorientierter Ansatz</li> <li>• Warenorientierter Ansatz</li> <li>• Funktionenorientierter Ansatz</li> </ul>
Ansätze der modernen Marketingtheorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemorientierter Ansatz</li> <li>• Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz</li> <li>• Entscheidungsorientierter Ansatz</li> <li>• Situativer Ansatz</li> </ul>
„Neue“ Paradigmen in der Marketingtheorie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationökonomischer Ansatz</li> <li>• Interaktiver Netzwerkansatz</li> <li>• Prozessorientierter Ansatz</li> </ul>

(Quelle: Vgl. *Meffert*, 2000a, S. 20; *Meffert*, 1992, S. 698)

Die eindeutige Einordnung distributionsbezogener Arbeiten wird dadurch erschwert, dass die verschiedenen Forschungsansätze gleichzeitig und sich überlagernd Anwendung finden (vgl. *Ahlert*, 1996, S. 36). So beispielsweise bei der Fragestellung, wer (Institutionenorientierung) wem (Verbraucherorientierung) was (Warenorientierung) distribuiert (Funktionsorientierung) (vgl. *Ahlert*, 1996, S. 36). Bei der Bearbeitung der Forschungsfelder können somit verschiedene methodische Ansätze zum Einsatz kommen. Ein spezieller Forschungsansatz würde der Mehrdimensionalität der in der Arbeit aufgeworfenen Fragestellungen sonst nicht gerecht werden (vgl. *Lingenfelder und Kreipl*, 2000, S. 837). Vielmehr bietet es sich an, einen Ansatz zu wählen, der als Grundgerüst der Arbeit dient, und bei der Erarbeitung einzelner Teilbereiche nach Bedarf weitere Ansätze zu nutzen.

Der **entscheidungsorientierte Ansatz** des Marketing (oder auch der daraus hervorgegangenen managementorientierte Ansatz, siehe dazu *Mayer*, 1989, S. 111 ff. und 121ff.) beinhaltet die strukturierte Analyse von Handlungsoptionen und die Implementierung einer ausgewählten Option. Dies deckt sich mit der aufgeworfenen Problemstellung der Arbeit. Im ersten Teil der Untersuchung sollen nämlich Handlungsalternativen für Konsumgüterhersteller im Rahmen elektronischer Märkte untersucht werden. Der zweite Teil betrifft die konkrete Ausgestaltung einer ausgewählten Alternative. Somit erfolgt im Weiteren eine ausführliche Darstellung des Ansatzes.

## **2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz**

### **2.2.1 Darstellung des Ansatzes**

Der **entscheidungsorientierte** Ansatz basiert auf der Entscheidungstheorie. Während die Entscheidungstheorie unabhängig vom dem zu untersuchenden Gegenstand einsetzbar ist (vgl. *Chmielewicz*, 1994, S. 171 ff.; *Kieser und Segler*, 1981, S. 129 ff.), bezieht sich der im Folgenden

genutzte entscheidungsorientierte Ansatz des Marketing bzw. der Betriebswirtschaftslehre auf den Entscheider im Wirtschaftsbetrieb (vgl. *Heinen*, 1984, S. 32). Charakteristisch für den Ansatz ist die Erklärung von Strukturen und Prozessen durch die Untersuchung zugrundeliegender Entscheidungen der wirtschaftenden Menschen (vgl. *Heinen*, 1984, S. 32). Die Art der Untersuchung sowie die Art der Aussagen kann innerhalb der verschiedenen Varianten differieren (vgl. *Mayer*, 1989, S. 5; *Chmielewicz*, 1994, S. 171 ff.; *Bretzke*, 1980, S. 16 ff.). In ihrer Grundstruktur greifen diverse Varianten jedoch auf den Ansatz von *Heinen* zurück (siehe insbesondere *Heinen*, 1968). Tendenziell ist ein mathematisch oder verhaltenswissenschaftlich orientiertes Vorgehen möglich (vgl. *Mayer*, 1989, S. 103 ff.). Aufgrund der qualitativen Ausrichtung der Arbeit steht die verhaltenswissenschaftliche Richtung im Mittelpunkt.

In der **Grundform** des Ansatzes (siehe Abb. 2.2) kann der Entscheider aus einer Menge bekannter Möglichkeiten wählen, um den für ihn vorteilhaftesten Zustand zu erreichen (vgl. *Heinen*, 1984, S. 32). Das zielorientierte und kalkulierte Entscheiden geschieht somit unter Beachtung antizipierter Folgen und vorgegebener Ziele (vgl. *Mayer*, 1989, S. 10 f.). Unter **Entscheidung** ist jedoch nicht nur der Auswahlvorgang oder das Ergebnis, sondern der gesamte Prozess der Entscheidungsfindung zu verstehen (vgl. *Heinen*, 1985, S. 981).

**Abb. 2.2: Phasen eines Entscheidungsprozesses**

<b>Planung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situation erfassen</li><li>• Ziele bestimmen</li><li>• Lösungen identifizieren und systematisieren</li><li>• Wirkungen erklären bzw. analysieren</li><li>• Handlungsoptionen bewerten</li><li>• Für Option entscheiden (Entscheidung i. e. S.)</li></ul>
<b>Implementierung</b>
<b>Kontrolle</b>

(Quelle: Vgl. *Heinen*, 1982, S. 22 f.; *Pfohl*, 1977, S. 25 und 59)

Ein entscheidungsorientiertes Vorgehen ermöglicht es, beschreibende (deskriptive) oder vorschreibende (präskriptive) **Aussagen** zu machen. Deskriptive Aussagen beschreiben die Wirklichkeit, während präskriptive Aussagen vorgeben, welche Entscheidungen sinnvollerweise zu treffen sind (vgl. *Heinen*, 1982, S. 25). Um das vorgegebene **pragmatische** Wissensziel erreichen zu können, wird im Weiteren **präskriptiv** vorgegangen (vgl. *Baumgarth*, 1998, S. 9). Das Vorgehen begründet sich wie folgt (vgl. *Heinen*, 1982, S. 25 ff.):

- Anwendbare bzw. angewandte Betriebswirtschaftslehre soll durch die Einhaltung von Verhaltensvorgaben ermöglichen, bestimmte Ziele zu erreichen. Die angewandte Betriebswirtschaftslehre ist somit präskriptiv.
- Das pragmatische Wissensziel beinhaltet praktische Anwendbarkeit und Bewährung in der Praxis. Somit sollte zur Erreichung des pragmatischen Wissensziels präskriptiv vorgegangen werden.

Es sollte jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass ein pragmatisches, präskriptives Vorgehen auf Erklärungen und Vorhersagen basiert, und somit auch implizit deskriptive Aspekte enthält (vgl. *Laux*, 1998, S. 14 ff.). Insgesamt stellt der aufgezeigte Ansatz die Grundlage der vorliegenden Arbeit dar (siehe Abb. 2.3).

### **2.2.2 Würdigung des Ansatzes**

Die starke **Verbreitung** des Ansatzes liegt darin begründet, dass es dem Problemlösungsverhalten und den Gestaltungsvorstellungen der Marketingpraxis besonders nahe kommt, sich beim Einsatz von Fallstudien in der Ausbildung bewährt hat, und eine große Offenheit für die Integration von interdisziplinären Bezügen aufweist (vgl. *Meffert*, 1999b, S. 45). Dies ist davon unabhängig, ob ein realer oder elektronischer Markt betrachtet wird (siehe z. B. *Fritz*, 1999b, S. 8 f.; *Steinle*, 2001, S. 341 ff.; *Eggers und*

*Hoppen*, 2001b, S. 681 ff.). Die Interdisziplinarität resultiert daraus, dass dieser neben betriebswirtschaftlichen Grundmodellen geeignete, fachübergreifende Auffassungen und Nachbarwissenschaften integrieren kann. Somit dient er als „...umfassendes realwissenschaftliches Aussagensystem“ (*Heinen*, 1985, S. 987).

Die zunehmende Bedeutung des Ansatzes im **Absatzbereich** resultiert daraus, dass Unternehmer immer mehr Gewicht auf eine möglichst genaue Ermittlung der Marktdaten und auf eine differenzierte Anwendung des absatzpolitischen Instrumentariums legen (vgl. *Langer*, 1975, S. 25). Dies wäre auch im Zusammenhang mit dem Onlineabsatz sinnvoll. Statt dessen wirken emotionale Aspekte auf die sachbezogene Entscheidungsfindung ein (vgl. *Luce et al.*, 2001, S. 18). „Die Goldgräberstimmung im Hinblick auf E-Commerce-Potenziale (...) hat die Notwendigkeit einer fokussierten Betrachtung von Erfolgsfaktoren und stringenten Managementprozessen in den Hintergrund rücken lassen.“ (*Eggers*, 2001, S. 397). Dies verdeutlicht den Handlungsbedarf.

Trotz der Bedeutung des Ansatzes beinhaltet dieser **Schwachstellen**. Die Annahme, dass Ziel-Mittel-Hierarchien als Grundmuster der Erklärung und Gestaltung von Entscheidungsprozessen dienen (vgl. *Heinen*, 1984, S. 33), stellt einen diskussionswürdigen Aspekt dar. So stellt sich die Frage, ob eindeutige Beziehungen zwischen Ziel und Mittel (**deterministischer** Entscheidungsfall) grundsätzlich existieren. Insbesondere die implizite Annahme der Planungssicherheit ist fragwürdig, weil eine Entscheidung ohne Unsicherheit keine Problemlösung i. e. S. darstellt (vgl. *Bretzke*, 1980, S. 35). Es handelt sich vielmehr um einen Automatismus bzw. Mechanismus, denn: „Im Grunde gibt es in einer Welt, in der optimale Handlungsalternativen über die elementaren Operationen des empirischen Wahrnehmens und logischen Schließens in Erfahrung gebracht werden können, überhaupt nichts „zu entscheiden“.“ (*Bretzke*, 1980, S. 33).

Der deterministische Entscheidungsfall stellt bei Managementfragestellungen schon deshalb eher die Ausnahme dar, da normalerweise die Notwendigkeit besteht, unter Risiko (**stochastischer** Entscheidungsfall) oder Ungewissheit zu entscheiden (vgl. *Bamberg und Coenenberg*, 1992, S. 23; *Kleindorfer*, 2001, S. 118 ff.; *Meffert*, 1992, S. 700). Der Entscheidungsprozess führt somit nicht zwingend zu einer optimalen Lösung, denn bei komplexen Problemen mit unvollständiger Datengrundlage kommen häufig sogar nur heuristische Lösungshilfen zum Einsatz (vgl. *Heinen*, 1985, S. 981). Dies resultiert daraus, dass sich die vollständige Abbildung und Erklärung realer Sachverhalte und teilweise rekursiver Wirkungszusammenhänge oftmals als unmöglich erweist. Entscheidungsbezogene Modelle zur Ableitung bestimmter generischer Handlungsoptionen dienen somit oftmals nur als Entscheidungshilfen. Ergänzend ergeben sich Schwierigkeiten aus der phasenbezogenen **Abgrenzung**. So können innerhalb der Willensdurchsetzungsphase durchaus auch Aspekte der Willensbildung, also Unterentscheidungsprozesse, enthalten sein.

Diese Kritikpunkte machen deutlich, warum sich in der praxisnahen **Anwendung** zeigt, dass die Problemlösung bzw. Entscheidungsfindung keinesfalls immer so strukturiert und linear ist, wie der entscheidungsorientierte Ansatz suggeriert. Dies untermauern auch die folgenden Ansätze, die Entscheidungsprozesse innerhalb praktischer Fragestellungen betrachten. Der inkrementale Planungs- bzw. Entscheidungsansatz von *Lindblom* (vgl. *Lindblom*, 1969) geht davon aus, dass Lösungsprozesse im öffentlichen Sektor nicht im Ganzen feststehen, sondern in kleinen Schritten stattfinden (vgl. *Welge und Al-Laham*, 1999, S. 33). Das Garbage Can Modell (vgl. *Cohen et al.*, 1972) bezeichnet manche Entscheidungsprozesse in der angewandten Organisationsgestaltung als anarchisch. So werden teilweise zuerst Mittel und Maßnahmen festgelegt und erst später Ziele zur Rechtfertigung oder Erläuterung bestimmt (vgl. *Kieser und Segler*, 1981, S. 142).

Der Bereich Onlineabsatz kennzeichnet sich durch eine hohe Dynamik und vielfältige Unsicherheiten. Das grundsätzliche Vorhandensein eindeutiger, linearer Wirkungszusammenhänge erscheint somit fraglich. Die Stärken des entscheidungsorientierten Ansatzes sind offensichtlich, jedoch sollte die berechtigte Kritik bei seiner Anwendung berücksichtigt werden.

### **2.2.3 Anwendung des Ansatzes in der vorliegenden Arbeit**

In stark abstrahierter Form beinhaltet der entscheidungsorientierte Ansatz zwei unterschiedliche Ebenen: **a.** die auf einer systematischen Problemaufbereitung basierende Entscheidung i. e. S. für eine Handlungsoption und **b.** die Durchsetzung der gewählten Handlungsoption. Die beiden Ebenen zusammen bilden den Entscheidungsprozess i. w. S. Im Zusammenhang mit den aufgeworfenen Forschungsfeldern der vorliegenden Arbeit finden sich diese zwei Ebenen in ähnlicher Form wieder (siehe auch Abb. 2.3): **a.** das Forschungsfeld 1 betrifft die Systematisierung und Auswahl von Konzepten (beispielsweise Direktvertriebskonzepte oder Kooperationskonzepte mit Händlern) auf der **Absatzkanalebene**. **b.** Das Forschungsfeld 2 bezieht sich auf die **Konzeptebene**, d. h. auf die Umsetzung eines ausgewählten Konzepts (eCM-Konzept). Auf der Absatzkanalebene geht es darum, ein Konzept auszuwählen. Hingegen steht auf der Konzeptebene die Durchsetzung dieses Konzepts im Vordergrund. Eine Besonderheit der entscheidungsorientierten Vorgehensweise im Zusammenhang mit eCM resultiert allerdings daraus, dass das Konzept noch sehr neu ist. Während andere (ausgereifte und etablierte) Konzepte nach der Beschlussfassung für gewöhnlich direkt implementiert und kontrolliert werden können, besteht bei dem eCM-Konzept die Notwendigkeit es zunächst detailliert auszuarbeiten bzw. zu entwickeln. Entsprechend ist dieser zusätzliche Schritt im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Aufgrund dieser Überlegungen ergibt sich das folgende, an den entscheidungsorientierten Ansatz angelehnte Vorgehen der Arbeit (siehe Abb. 2.3):

Abb. 2.3: An den entscheidungsorientierten Ansatz angelehnter Aufbau der Arbeit

<b>Absatzkanalebene (Forschungsfeld 1)</b>	<b>Kap. 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktumfeld (insbesondere horizontal und absatzseitig) darstellen, in dem sich ein Hersteller bewegt.</li> </ul>	Kap. 3.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektionsverfahren entwickeln, das ermöglicht, akquisitorische Distributionskonzepte <ul style="list-style-type: none"> <li>o□ zu identifizieren und zu systematisieren sowie</li> <li>o□ inhaltlich zu analysieren und zu bewerten.</li> </ul> </li> <li>• Aufzeigen, welche Konzepte in der Situation eines Herstellers empfehlenswert sind und sich für ein oder mehrere Konzepte entscheiden.</li> </ul>	Kap. 3.2
<b>Konzeptebene (Forschungsfeld 2)</b>	<b>Kap. 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele aufführen, die sich mit dem gewählten Konzept verfolgen lassen.</li> <li>• Potentielle Wirkungen des Konzepts aufzeigen.</li> </ul>	Kap. 4.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Konzept im Detail ausarbeiten und an onlinespezifische Gegebenheiten anpassen.</li> <li>• Konzept implementieren und ggf. Implementierungsschwierigkeiten beachten.</li> <li>• Kontrollmaßnahmen durchführen.</li> </ul>	Kap. 4.3

## 2.3 Vertikales Marketing

### 2.3.1 Begriffliche Abgrenzung

Zur Bearbeitung der absatzbezogenen Forschungsfelder wird in der vorliegenden Arbeit neben dem entscheidungsorientierten Ansatz auf den Ansatz des vertikalen Marketing zurückgegriffen.

Das **vertikale Marketing** (VM) geht in seiner ursprünglichen Form auf *McCammon* (*McCammon*, 1970) zurück und beinhaltet die Zusammenarbeit organisatorischer Einheiten unterschiedlicher Distributionsstufen (vgl. *Gegenmantel*, 1996, S. 10; *Olbrich*, 1995, Sp. 2615; *Florenz*, 1992, S. 19 ff.; *Ahlert*, 1998, S. 154). In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Abgrenzungen.

Vertikales Marketing kann mit **vertraglicher Kooperation** gleichgesetzt werden, wenn die Zusammenarbeit freiwillig stattfindet, und ebenfalls mit Kontraktmarketing, wenn eine vertraglichen Regelung vorliegt (siehe dazu *Westphal*, 1991, S. 126). Kritisch bei dieser Auffassung ist jedoch, dass (1) das Kriterium der Freiwilligkeit die Einbeziehung eigentumsgebundener Zusammenarbeit (vertikale Integration) per se ausschließt und (2) das Freiwilligkeitskriterium faktisch entfällt, wenn Machtunterschiede zwischen den verschiedenen Stufen vorliegen (vgl. *Baumgarth*, 1998, S. 37; *Kotler und Bliemel*, 1999, S. 846 ff.). Der zweite Kritikpunkt wird insbesondere deutlich, wenn man bedenkt, dass „...das vertikale Marketing, mit zunehmender Evidenz eines Machtungleichgewichts zwischen Anbietern und Nachfragern zugunsten der Nachfrager, in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen der Anbieter zum Abbau der Nachfragebeherrschung gerückt ist.“ (*Westphal*, 1991, S. 125).

Unter Berücksichtigung der Bedeutung des Handels erscheint es vertretbar, vertikales Marketing mit **handelsgerichteter** (bzw. weitergefasst mit intermediärsbezogener) **Absatzpolitik** gleichzusetzen (vgl. *Olbrich*, 1995, Sp. 2615). Dieser Aspekt findet z. B. in den folgenden zwei Definitionen von *Irrgang* wieder: (1) „Die Strategien in der Marketing-Konzeption beinhalten den Rahmen, innerhalb dessen sich die langfristige Politik des Industrieunternehmens gegenüber dem Absatzmittlerbereich bewegt...“ (*Irrgang*, 1989, S. 12) und (2) „Vertikales Marketing für den Hersteller heißt, ein Marketing speziell für die Zielgruppe Handel zu praktizieren.“ (*Irrgang*, 1993, S. 4). Der Kritikpunkt an diesen Abgrenzungen, mit Bezug auf die Hersteller-Händler-Dyade (vgl. *Olbrich*, 1995, Sp. 2616), liegt jedoch in der mangelnden Berücksichtigung der Endabnehmer (vgl. *Baumgarth*, 1998, S. 38).

Unter Beachtung dieser Kritik ist die Definition des vertikalen Marketing auch auf den **Endkonsumenten** zu beziehen. *Kunkel* versteht beispielsweise vertikales Marketing als eine auf mehrere Marktstufen zielende absatzfördernde Strategie (vgl. *Kunkel*, 1977, S. 21 ff.). Für die

vorliegende Arbeit kann die Definition wie folgt angepasst werden: **Vertikales Marketing** ist eine mehrere relevante, akquisitorische Marktstufen berücksichtigende Strategie eines Herstellers zur Durchsetzung seines Marketingkonzepts bis zum Endabnehmer (in Anlehnung an *Baumgarth*, 1998, S. 39).

### 2.3.2 Strukturierung inhaltlicher Aspekte

Zur Durchsetzung des eigenen Marketingkonzepts durch vertikales Marketing ist der Inhalt einer vertikalen Marketingstrategie festzulegen (vgl. *Gerth*, 1999, S. 106 f). Die Durchsetzung erfolgt durch die Beeinflussung der entsprechenden Marktteilnehmer auf den einzelnen Marktstufen. In der Literatur finden sich diverse **Gesamtkonzepte**, die eine Strukturierung einer inhaltlichen Vorgehensweise ermöglichen sollen. Beim vertikalen Marketing handelt es sich jedoch „...um kein geschlossenes Konzept, sondern eher um eine Zusammenfassung von Einzelüberlegungen...“ (*Westphal*, 1991, S. 125; ähnlich *Baumgarth*, 1998, S. 165). Somit unterscheiden sich die Konzepte trotz vielfältiger inhaltlicher Überschneidungen. Im Folgenden werden unterschiedliche Konzepte dargestellt (vgl. *Irrgang*, 1989, S. 12 ff.).

Ein grundlegender Strukturierungsgedanke beruht darauf, das vertikale Verhalten nach dem Konfrontationsgrad einzuordnen. Demnach richten sich Strategien nicht grundsätzlich gegen Intermediäre. Zur Wahl stehen ebenfalls partnerschaftliche, auf ihn ausgerichtete oder ihm ausweichende Handlungen (*Westphal*, 1991, S. 124 f.; ähnlich *Diller und Gaitanides*, 1988; *Diller*, 1989). Dieser Gedanke findet sich in dem Ansatz von *Meffert und Kimmeskamp* (*Meffert*, 2000a, S. 604; *Meffert und Kimmeskamp*, 1983, S. 216) wieder. So unterscheiden sie, ob ein Hersteller aktiv oder passiv auf die Marketingaktivitäten des Handels reagiert bzw. aktiv oder passiv die Absatzwege gestaltet (siehe Abb. 2.4). Daraus ergeben sich die Optionen Umgehung (bzw. Ausweichen), Kooperation, Konflikt und Anpassung.

Abb. 2.4: Generische Handlungsoptionen eines Herstellers

		Gestaltung der Absatzwege	
		Aktiv	Passiv
Reaktion auf Marketingaktivitäten des Handels	Aktiv	Umgehung / Ausweichen (Machtumgehung)	Kooperation (Machterwerb)
	Passiv	Konflikt (Machtkampf)	Anpassung (Machtduldung)

(Quelle: Vgl. *Meffert und Kimmeskamp*, 1983, S. 216; *Meffert*, 2000a, S. 604)

Die ausschließliche Betrachtung generischer Handlungsoptionen gegenüber Intermediären erweist sich allerdings als einseitig. Aus diesem Grund sollte eine vertikale Marketingstrategie anhand eines wie in Abb. 2.5 dargestellten Katalogs strukturiert werden.

Abb. 2.5: Inhaltliche Strukturierung einer vertikalen Marketingstrategie

<p><b>Marktselektionskonzept</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktabdeckungsziele</li> <li>• Ein- vs. zweistufiger Vertrieb</li> <li>• Vertriebsbindungskonzepte</li> </ul>
<p><b>Machtpolitisches Konzept</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgehung</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Partnerschaft</li> <li>• Anpassung</li> </ul>
<p><b>Marketing-Mix-Konzept</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktkompetenz</li> <li>• Gewinnanreiz</li> <li>• Service</li> <li>• Beziehungspflege</li> <li>• Information und Kommunikation</li> <li>• Sortimentsanpassung</li> </ul>
<p><b>Informations- und Planungssystem</b></p>

(Quelle: Vgl. *Diller*, 1989, S. 215 ff.)

Der aufgezeigte Katalog (Abb. 2.5) sowie die weiteren in der Literatur dargestellten Kataloge (siehe dazu *Meffert*, 2001, S. 171 ff.; *Ahlert*, 1996, S. 189 f.; *Irrgang*, 1989, S. 64 ff.; *Westphal*, 1991, S. 127 ff.; *Specht*, 1998, S. 166 ff.; *Rosenbloom*, 1999, S. 208 ff.) wurden implizit unter der Annahme von Offlinekanälen entwickelt. In der vorliegenden Arbeit stehen jedoch Onlinekanäle im Mittelpunkt. Dies bedeutet zwar nicht, dass die Kataloge dadurch nicht anwendbar wären. Es ist jedoch ein Katalog zu entwickeln, der Besonderheiten des elektronischen Handels mit Konsumgütern berücksichtigt. Die Darstellung eines strukturierten vertikalen Marketingansatzes für Konsumgüterhersteller in elektronischen Märkten erfolgt im Kap. 3.2. Der Ansatz ermöglicht es erst, das Forschungsfeld 1 zu bearbeiten. Dieser strukturiert einerseits das Problemfeld und ermöglicht andererseits vertretbare, plausible Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Wahl von distributorischen Onlinekonzepten abzugeben.

### **3 Akquisitorische Distributionskonzepte in elektronischen Märkten**

#### **3.1 Allgemeine Marktsituation**

##### **3.1.1 Aufbereitung der Marktstruktur mit dem Marktkräftemodell**

Der erste Schritt bei der Betrachtung von Konzepten eines Herstellers besteht darin aufzuzeigen, in welchem Marktumfeld er agiert bzw. agieren wird (siehe Fallbeispiel 3-1). Zunächst ist also die Struktur der Branche zu erfassen.

Das **Wettbewerbskräftemodell** von *Porter* (siehe dazu *Porter*, 1998a, S. 26; *Porter*, 1998b, S. 4; *Porter*, 2001a, S. 68; zu Erweiterungen siehe *Downes und Mui*, 1998, S. 64 ff.; *Haertsch*, 2000, S. 131 ff.) eignet sich besonders, die strukturellen Merkmale einer Branche zu erfassen (vgl. *Welge und Al-Laham*, 1999, S. 193; *Eschenbach*, 1996, S. 232). In seiner Grundform betrachtet es:

- Wettbewerber der Branche,
- Lieferanten,
- Ersatzprodukte,
- Neue Anbieter,
- Abnehmer.

### Fallbeispiel 3-1: Marktabgrenzung eines Computerherstellers

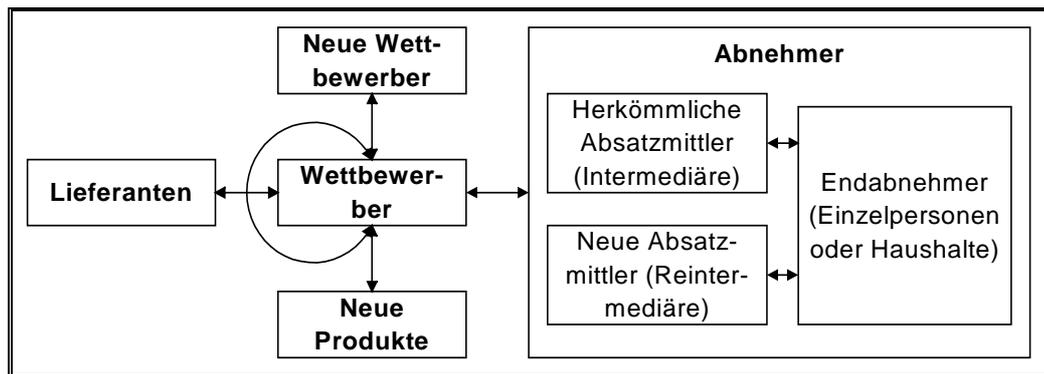
Ein Unternehmen wie Dell konkurriert mit anderen etablierten Herstellern wie Compaq, HP und IBM auf dem Computermarkt. Die Wettbewerbsverhältnisse in diesem Markt sind damit klar ersichtlich.

Ein neuer Wettbewerber, Free PC, versucht sich jedoch ebenfalls in diesem Markt zu etablieren. Das Geschäftsmodell von Free PC besteht darin, in Anlehnung an den Mobiltelefonmarkt, kostenlose PCs für Kunden bereitzustellen, die dafür einen mehrjährigen Vertrag eines Internet Service Provider akzeptieren müssen. In diesem Fall würde Dell ebenfalls unter Druck geraten. Um dem entgegenzuwirken, könnte Dell einen kostenlosen Internetzugang anbieten. Damit stünde Dell jedoch in Konkurrenz zu Providern wie AOL oder T-Online. Die bisherigen Wettbewerbsverhältnisse hätten sich folglich deutlich verändert.

(Quelle: Vgl. *Schad, 2000, S. 109 f.*; *Schengber, 1996, S. 71*; *Haertsch, 2000, S. 160*)

Durch die thematische Ausrichtung der Arbeit auf den Bereich Absatzkanalmanagement liegt der Fokus der Situationsanalyse auf dem Bereich **Abnehmer**. Diese lassen sich wiederum in institutionelle Absatzmittler und Endkunden unterteilen. Entsprechend erfolgt im Strukturmodell eine Ausdifferenzierung der Abnehmer (siehe Abb. 3.1).

Abb. 3.1: Marktstrukturmodell



(Quelle: In Anlehnung an Porter, 2001a, S. 68)

### 3.1.2 Darstellung der absatzseitigen Marktstruktur

#### 3.1.2.1 Endverbraucher

Bei Endverbrauchern sind diverse soziodemographische sowie psychographische Veränderungen im Käuferverhalten zu beobachten (vgl. Meffert, 2000b, S. 152). Entsprechend schwierig gestaltet sich die Erfassung der Endverbraucherstruktur anhand eindeutiger Profile. So hat der sog. „hybride Verbraucher“ ein stark ausgeprägtes Kosten-Nutzen-Bewusstsein und unterscheidet zwischen Grund- und Zusatznutzen (vgl. Pepels, 1995, S. 28; Schröder und Feller, 2000, S. 175 ff.; Baumgarth, 2001, S. 13).

Insgesamt existiert eine Vielzahl von **Trends** (vgl. Meffert, 2000b, S. 153 ff.; Meffert et al., 2001, S. 8 ff.; Becker et al., 2000, S. 1). Wegen der verschiedenen, teilweise gegenläufigen oder sich überlagernden Strömungen ist es allerdings nicht möglich, einen eindeutigen Trend zu identifizieren (vgl. Becker et al., 2000, S. 2). Erschwerend kommt hinzu, dass die Relevanz von Trends innerhalb von Branchen sehr stark variieren kann (siehe Abb. 3.2). Aber auch innerhalb der Lebensmittelbranche und sogar innerhalb einer Category können Unterschiede auftreten. Dies wird deutlich, wenn man einen Käufer von probiotischen, fettreduzierten Joghurts und einen Käufer von Sahnepudding vergleicht. Obwohl beide Molkereiprodukte kaufen, handelt es sich um höchst unterschiedliche

Käufer mit sehr unterschiedlichem Kaufverhalten. Ein Hersteller benötigt somit zur Betrachtung seines jeweiligen Markts eine sehr detaillierte Kundensegmentierung (siehe dazu *Freter, 2001; Freter, 1983*).

**Abb. 3.2: Branchenrelevanz von Trends**

	Ältere aktive Konsumenten	Verantwortung gegenüber der Umwelt	Zeitknappheit	Ablenkung vom Alltag	Die Zweiklassengesellschaft	Wachsendes Gesundheitsbewusstsein	Der kritische und fordernde Konsument	Zunehmende Individualität	Änderung der Haushaltsgröße	Design gewinnt an Bedeutung	Neues Rollenverständnis von Mann und Frau	Kultur, die Freizeitbeschäftigung der Zukunft	Rückzug ins eigene Heim und geselliges Cocooning
Lebensmittel	X		X	X	X	X	X		X		X		X
Textilien	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	
Schuhe					X	X	X			X			
Möbel		X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
Glas, Porzellan, Keramik								X		X		X	X
Drogeriebedarf	X	X				X							X
Lederwaren				X				X					
Schmuck, Juwelen				X				X		X	X		
Sport, Freizeit	X	X		X		X	X		X	X	X		X
Sortimentbuchhandel											X	X	X
Papier-, Bürobedarf, Schreibwaren		X								X			
Bau-, Heimwerkerbedarf		X	X	X	X		X				X		X
Rundfunk, HIFI	X				X		X			X			
Parfümerie	X			X							X	X	
Foto		X		X			X						
KFZ, Zubehör		X			X		X			X	X		
Apotheken, Reformhäuser	X					X							
Haushaltsbedarf	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X

(Quelle: Vgl. *Schmitz und Kölzer, 1996, S. 393*)

### 3.1.2.2 Institutionelle Abnehmer

Abschließend erfolgt eine Betrachtung der **institutionellen Abnehmer**. Obwohl die Bedeutung des Onlinemarkts stetig zunimmt (vgl. o. V., 2002a, o. S.), stellt der stationäre Markt für die betrachteten Hersteller zurzeit und

auch in absehbarer Zukunft den Kernmarkt dar. Somit können die herkömmlichen Absatzmittler des stationären Handels, trotz der Fokussierung auf den elektronischen Markt, nicht vernachlässigt werden. Schließlich agieren einerseits einige stationäre Händler ebenfalls im Onlinemarkt, andererseits können Aktivitäten im Onlinemarkt Auswirkungen auf den stationären Markt haben (siehe Fallbeispiel 3-2).

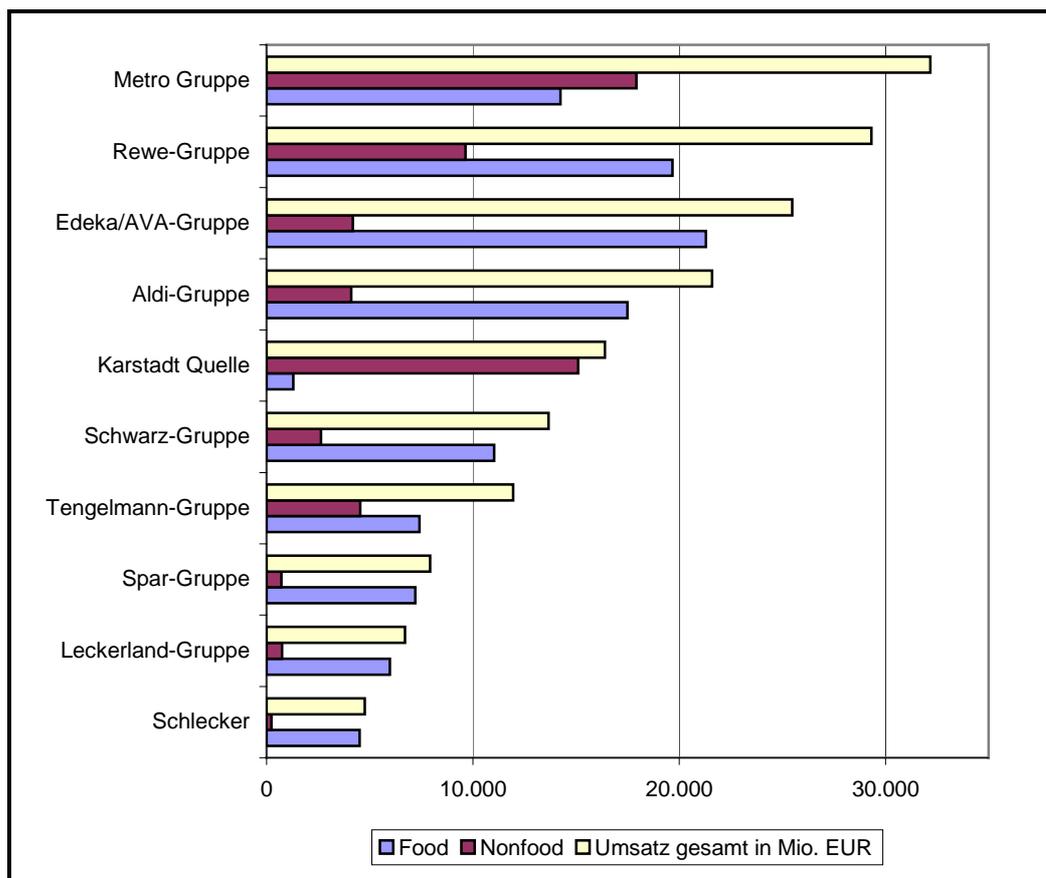
**Fallbeispiel 3-2: Einfluss historisch gewachsener Absatzstrukturen auf die aktuelle und künftig realisierbare Marktstruktur - Dell und Compaq**

Das Unternehmen Dell hat von Beginn seiner Unternehmenstätigkeit direkt vertrieben und musste deshalb keine Rücksicht auf historisch gewachsene Beziehungen mit dem Handel nehmen. Es startete „auf der grünen Wiese“ und war somit für das Online-Business besser positioniert als Unternehmen, die sich statt an Kundenbedürfnissen, an Branchengegebenheiten orientieren mussten. Für einen Hersteller wie Compaq stellte das Händlernetz einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen etablierten Herstellern im stationären Handel dar. Beim Aufbau eines Direktvertriebs erwies sich das Händlernetz jedoch als historischer „Ballast“, da Kanal-konflikte die Integration der neuen Geschäftspraxis nachhaltig erschweren.

(Quelle: Vgl. *Albers et al.*, 2000, S. 82; *Schad*, 2000, S. 109 f.)

Die Abb. 3.3 zeigt die Absatzmittlerstruktur im **stationären Handel**. Von einer steigenden Umsatzkonzentration abgesehen (vgl. *Olbrich*, 2002, S. 161; *Kliger*, 2001, S. 38; *Sabel und Weiser*, 1998, S. 110), ist die Struktur weitgehend stabil.

Abb. 3.3: Umsätze in Mio. Euro der Top 10 LEH Deutschland in 2001



(Quelle: In Anlehnung an M+M Eurodata und Lebensmittelzeitung, <http://www.lz-net.de/marketfacts/rankings/top30leh.html>, Zugriff: 19. März 2002)

Die Erfassung der Struktur im **Onlinemarkt** gestaltet sich schwierig, da sich dieser Markt noch in einem frühen Entwicklungsstadium befindet. Eine fundierte Entwicklungsanalyse des Onlinemarkts auf einer aggregierten Ebene erscheint kaum möglich (vgl. *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 693). Schließlich sind die diversen Prognosen (siehe dazu *eMarketer*, 2002; o. V., 2002a) bereits nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell (vgl. *Hermanns und Sauter*, 2001b, S. 619 ff.; *Gerth*, 1999, S. 119). Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nur der Status-quo bestimmt:

- Während sich Amazon.com in der Bücherbranche etablieren konnte, haben neu gegründete Onlinehändler im Lebensmittelmarkt deutliche Schwierigkeiten. So konnten selbst sehr innovative und mit hohen Finanzressourcen ausgestattete Start-Ups, wie z. B. Webvan.com oder

VitaGo.de, nicht am Markt bestehen. Eine fundierte Prognose hinsichtlich der Entwicklung der verbleibenden Onlinehändler, wie beispielsweise Netgrocer.com, ist nicht möglich.

- Bisher konnten einige der Onlineableger von stationären Händlern sowie Versandhändlern am Markt bestehen, so z. B. Tesco.com (siehe dazu *Sleight*, 2001) oder Walmart.com bzw. auf dem deutschen Markt Kaisers.de, Otto-Supermarkt.de, Schlecker.de oder Rossmann.de. Diverse andere, wie z. B. die Spar-Tochter Einkauf24.de oder Markant Easy Shopping, haben ihre Onlineaktivitäten bereits wieder eingestellt.

## **3.2 Selektion akquisitorischer Konzepte**

### **3.2.1 Einführung in das Selektionsverfahren**

Im Zusammenhang mit elektronischen Märkten stehen einem Hersteller diverse akquisitorische Distributionskonzepte zur Verfügung. In diesem Kapitel erfolgt die Selektion von Konzepten anhand eines **Selektionsverfahrens**. Dieses Verfahren soll die Wahl von Konzepten strukturieren und somit das Ergebnis plausibel machen.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, strikt **entscheidungsorientiert** vorzugehen. In diesem Fall findet zunächst die Identifizierung und ausführliche Darstellung der Menge von Konzepten statt. Anschließend erfolgt eine Systematisierung, Analyse der Wirkungen und Auswahl eines Konzepts. Obwohl das Verfahren formal einwandfrei ist, erscheint es im Zusammenhang mit elektronischen Märkten als nicht zweckmäßig. Bei der detaillierten Analyse der einzelnen Konzepte ist nämlich zu erwarten, dass sich diverse als unvorteilhaft und einige sogar als nicht praktikabel erweisen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Analyse nicht für Konzeptarten (z. B. Direktvertriebskonzepte), sondern für jede einzelne Ausprägung stattfinden müsste (z. B. Direktvertrieb von Erstmarken, die auch der LEH führt, Direktvertrieb von exklusiven E-Brands), da die Variationen sehr unterschiedliche Wirkungen haben können.

Das beschriebene Vorgehen würde zu einem unverhältnismäßigen Planungsaufwand führen. Es ist offensichtlich nicht zweckmäßig, sämtliche Konzepte im Detail auszuarbeiten, um später festzustellen, dass eine Vielzahl von ihnen aufgrund der gleichen Faktoren scheitert. Sinnvoller erscheint es, zunächst diese Faktoren herauszuarbeiten. Dabei kann es sich um **Bestimmungsfaktoren** handeln, die gegen die Zweckmäßigkeit eines Konzeptes sprechen oder **Begrenzungsfaktoren**, die Konzepte per se nicht realisierbar machen (vgl. *Ahlert*, 1996, S. 175 ff.; ähnlich *Meffert*, 2000a, S. 622 am Beispiel rezeptpflichtiger Medikamente). Vor diesem Hintergrund ist es vorteilhaft bzw. effizienzsteigernd, eine Vorauswahl „guter“ Alternativen (vgl. *Ahlert*, 1996, S. 176; *Möhlenbruch*, 1994, S. 207) zu treffen.

Im Folgenden wird ein **Selektionsverfahren** (siehe Abb. 3.4) vorgestellt, das den spezifischen Handlungsrahmen, in dem der Hersteller seine Entscheidung trifft, berücksichtigt. Das Verfahren ermöglicht die Systematisierung von Konzepten und erlaubt bereits im Vorfeld ihre Wirkungen abzuschätzen. Auf dieser Grundlage wird eine plausible Auswahl von Konzepten getroffen (siehe Forschungsfeld 1).

Die ersten drei Selektionsebenen dienen der Strukturierung des **Handlungsrahmens**, in dem ein Konsumgüterhersteller agiert. Nach diesem Handlungsrahmen richtet sich die Vorauswahl „guter“ Alternativen. Die vierte Ebene entspricht der Auswahl von Konzepten im ursprünglichen Sinne. Eine ausführliche Darstellung der Ebenen findet sich in den folgenden Kapiteln. Vorab erfolgt eine kurze Übersicht.

**Abb. 3.4: Selektionsverfahren für akquisitorische Distributionskonzepte in elektronischen Märkten**



Ad 1.:

Die erste Ebene (siehe Kap. 3.2.2) beinhaltet **Handlungsfelder**, in denen ein Hersteller agieren kann. Dies können die Felder direktes oder indirektes B2C, sowie B2B sein. Je nachdem, ob ein Konzept direkt oder indirekt auf den Endverbraucher gerichtet ist, lässt sich das Konzept dem direkten oder indirekten B2C zuordnen. Zum Handlungsfeld B2B zählen Konzepte, die speziell die Schnittstellen mit institutionellen Absatzkanalteilnehmern fokussieren. Kann ein Handlungsfeld (z. B. direktes B2C) aufgrund von Bestimmungs- oder Begrenzungsfaktoren ausgeschlossen werden, fallen die entsprechenden Konzepte (z. B. Direktvertrieb jeglicher Ausprägung) bei der vierten Selektionsstufe heraus. Damit erfolgt in dieser Ebene, wie auch in der zweiten und dritten Ebene, eine Vorselektion für die vierte Ebene.

Ad 2.:

Die zweite Ebene (siehe Kap. 3.2.3) des Handlungsrahmens betrachtet **Absatzkanalteilnehmer**, die im Austauschprozess zwischen Hersteller und Endabnehmer relevant sind. Die Bedeutung der Teilnehmer kann je nach Wahl der Handlungsfelder variieren. Wählt der Hersteller beispielsweise ein direktes B2C-Konzept, sind Logistikdienstleister für den Zugang

zum Endverbraucher relevant. Onlinehändler wären in diesem Fall nicht von Bedeutung. Das Gegenteil ist aber der Fall, wenn ein indirektes B2C-Konzept gewählt wird und der Onlinehändler die Logistik übernimmt. Die Vorselektion wird somit verfeinert, da nur noch Konzepte zu betrachten sind, die relevante Absatzkanalteilnehmer betreffen (z. B. Category Management mit Onlinehändlern oder Content-Kooperationen mit Inhalteanbietern).

Ad 3.:

Die beiden genannten Ebenen des Handlungsrahmens werden um eine dritte Ebene, die Verhaltensebene, ergänzt (siehe Kap. 3.2.4). Die Bandbreite der **Verhaltensoptionen** gegenüber den als relevant identifizierten Absatzkanalteilnehmern reicht von „Anpassung“ bis „offener Konflikt“. Die Wahl der Verhaltensoptionen kann davon abhängen, wie Absatzkanalteilnehmer auf das eigene Verhalten voraussichtlich reagieren werden. Insbesondere bei einer unterlegenen Machtposition ist es zwingend notwendig, diese Reaktionen zu berücksichtigen. Auch hier erfolgt eine Vorselektion, da Konzepte der gewählten Verhaltensoption entsprechen müssen.

Der **Handlungsrahmen** ergibt sich aus der Kombination von selektierten Handlungsfeldern, Absatzkanalteilnehmern und Verhaltensoptionen. Diesen präzise zu umreißen (siehe Kap. 3.2.5) ist für den vierten Schritt von zentraler Bedeutung. Er zeigt nämlich die spezielle Situation auf, in der sich ein Entscheider befindet. Nur innerhalb dieses Handlungsrahmens kann bzw. sollte der Entscheider sinnvollerweise handeln.

Ad 4.:

Da die Konzepte zum festgelegten Handlungsrahmen passen sollen, sind diverse Konzepte nicht mehr in die Selektionsentscheidung einzubeziehen. Unter den übriggebliebenen Konzepten ist die endgültige Selektionsentscheidung zu treffen (siehe Kap. 3.2.6).

### 3.2.2 Selektionsebene 1: Handlungsfelder

#### 3.2.2.1 Darstellung von Handlungsfeldern

Innerhalb eines elektronischen Marktes gibt es verschiedene Handlungsfelder, in denen die betrachteten Hersteller agieren können. Die Klassifikation der Felder erfolgt anhand der jeweils vorhandenen Teilnehmer (vgl. *Schoder*, 1999, S. 56; *Hermanns und Sauter*, 2001a, S. 25; *Tapscott et al.*, 2001, S. 78 ff.). Es kommen die folgenden Teilnehmer in Betracht:

- Unternehmen (**B**usiness, darunter fallen auch sog. **E**xchanges),
- Konsumenten (**C**onsumer),
- Öffentliche Institutionen (**A**dmistration oder **G**overnment),
- Maschinelle Absatzkanalteilnehmer (**M**achines oder **A**ppliances, z. B. Softwareagenten, Produktionsanlagen oder „intelligente“ Haushaltsgeräte).

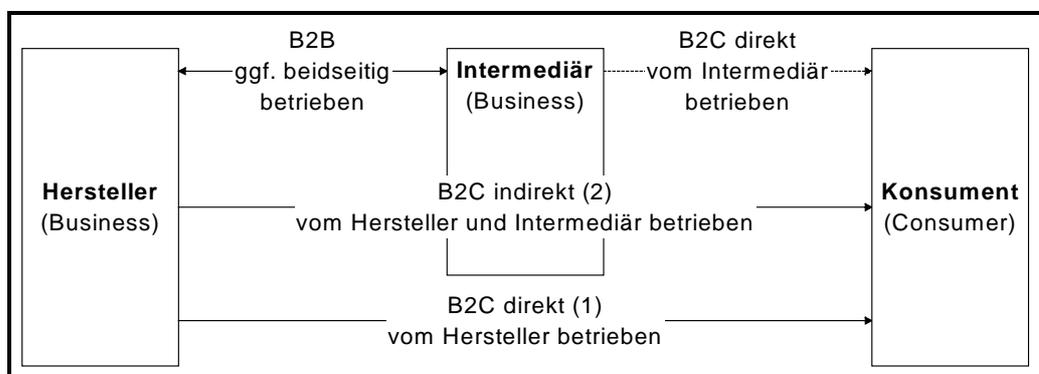
Im Zusammenhang mit den aufgeworfenen Forschungsfeldern stehen Unternehmen (Business) und Konsumenten (Consumer) im Mittelpunkt der Betrachtung. Die anderen Teilnehmer können deshalb vernachlässigt werden. Weiterhin konzentriert sich die Arbeit auf vertikale, absatzseitige Beziehungen aus Sicht eines Herstellers. Damit sind vertikale, beschaffungsseitige Beziehungen (siehe dazu *Pepels*, 1998b, S. 120; *Pepels*, 1995, S. 49; *Laurent*, 1996, S. 134; *Ahlert*, 2001, S. 32; *Großweischede*, 2000, S. 163) sowie horizontale Beziehungen nicht Gegenstand der Arbeit.

Im Folgenden werden zur **Bezeichnung** der Handlungsfelder statt der deutschsprachigen Begriffe (z. B. Unternehmen zu Konsument) die weit verbreiteten englischsprachigen Begriffe (z. B. Business to Consumer) und ihre Kurzformen verwendet. Zunehmend findet sich die Kurzform B2C bzw. B2B auch in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. *Shaw*, 2000, S. 12;

*Schinzer und Thome, 2000, S. 5; Mahajan und Venkatesh, 2000, S. 219; Ringsletter und Oelert, 2001, S. 20).*

Wie in Abb. 3.5 dargestellt, ergeben sich aus Sicht eines Herstellers verschiedene Transaktionsbeziehungen und somit Handlungsfelder. Er kann den Konsumenten direkt (vgl. *Engelhardt und Jaeger, 1998; Engelhardt und Witte, 1990*) oder indirekt, unter Einbeziehung eines akquisitorischen Intermediärs, erreichen (vgl. *Hoffmann, 1998, S. 28*). Entsprechend erfolgt eine Unterscheidung zwischen **direktem B2C** und **indirektem B2C**. Der Ausdruck B2B2C bzw. Business-to-Business-to-Consumer (vgl. *Schneider, 2000, S. 119; Swoboda, 1998, S. 375 ff.*) stellt, wie auch indirektes B2C, die Mehrstufigkeit des Absatzkanals heraus. Indirektes B2C verdeutlicht jedoch besser, dass der Konsument im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Die Handlungsfelder direktes und indirektes B2C sind in die Selektionsentscheidung aufzunehmen. Der Bereich **B2B** kann hingegen aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf die akquisitorische Distribution definitorisch ausgeschlossen werden. Zwar stellt das Feld einen Bestandteil des indirekten B2C dar. Beim B2B stehen jedoch logistische Aspekte, wie die Abwicklung von Beschaffungsvorgängen (E-Procurement) und der Austausch aktueller Produkt- und Warenwirtschaftsdaten, im Betrachtungszentrum (vgl. *Kuß und Tomczak, 2000, S. 156*).

**Abb. 3.5: Darstellung von Handlungsfeldern**



### 3.2.2.2 Selektion von Handlungsfeldern

#### 3.2.2.2.1 Vorgehensweise

Eine beispielhafte Betrachtung der Aktivitäten von zwei Konsumgüterherstellern (siehe Abb. 3.6) lässt annehmen, dass beide Handlungsfelder (direktes und indirektes B2C) gleichzeitig wählbar sind. Sich am Vorgehen der anderen Unternehmen zu orientieren, erscheint allerdings fragwürdig (vgl. *Steinle*, 2001, S. 331), insbesondere, weil eine Vielzahl der Aktivitäten bereits wieder eingestellt wurde. Vielmehr ist ein Verfahren notwendig, dass eine plausible Auswahl ermöglicht.

**Abb. 3.6: Beispiele für akquisitorische Aktivitäten von Konsumgüterherstellern in verschiedenen Handlungsfeldern**

		Handlungsfeld	
		Direktes B2C	Indirektes B2C
Unternehmen	Henkel	Versuche mit Online-Brands (Vision und Golf), Beteiligung an dem Service-Center für Kunden Tende.de	Zusammenarbeit mit E-Tailern (unter anderem Vitago.de und LeShop.ch) und elektronischen Kanälen von Clicks-and-Mortars
	P & G	Diverse themenbezogene Angebote (z. B. BeingGirl.com, Being-Me.com oder MoreThanACard.com) und Gründung des Onlineablegers Reflect.com	Diverse Kooperationen mit Onlinepartnern (unter anderem mit Women.com und Bolt.com) und elektronischen Kanälen von Clicks-and-Mortars

(Quelle: Vgl. *Snyder Bulik*, 2000, S. 48 ff.; *Kücherer und Kapell*, 2001, S. 28; *Lappin*, 1999, S. 140; *Steinmaßl*, 1999, S. 84 ff.; *Rode*, 2002, o. S.)

Für einen Konsumgüterhersteller existieren keine **Begrenzungsfaktoren** (siehe dazu *Ahlert*, 1996, S. 175 ff.; ebenfalls *Meffert*, 2000a, S. 622 mit einem Beispiel rezeptpflichtiger Medikamente) anhand denen er direktes oder indirektes B2C ausschließen könnte. Somit stellt sich die Frage nach unternehmensinternen und -externen Bestimmungsfaktoren (vgl. *Meffert*, 2000a, S. 622), die gegen die Zweckmäßigkeit eines Handlungsfeldes sprechen. In der Literatur finden sich diverse **Kriterienkataloge** zur Kanal-selektion (siehe z. B. *Ahlert*, 1996, S. 178; *Rosenbloom*, 1999, S. 212 ff.;

Meffert, 2000a, S. 623; Kotler und Bliemel, 1999, S. 185 ff.; Kotler, 1999, S. 830 ff.): Diese Kataloge geben zwar nur heuristische Entscheidungshilfen (vgl. Rosenbloom, 1999, S. 212), jedoch lassen sich mit ihrer Hilfe Handlungsfelder plausibel beurteilen. Im den nächsten Kapiteln erfolgt eine Diskussion der Handlungsfelder direktes und indirektes B2C anhand der folgenden Bestimmungsfaktoren:

- Produkt,
- Endverbraucher,
- Hersteller,
- Intermediäre.

Die Diskussion erfolgt vor dem Hintergrund der Besonderheiten eines Onlinemarkts für Konsumgüter. Kann ein Handlungsfeld ausgeschlossen werden (z. B. direktes B2C), entfällt die Betrachtung aller Konzepte mit Bezug darauf (z. B. Direktvertrieb von etablierten Marken, Direktvertrieb von E-Brands oder Direktvertrieb von Mass-Customized-Products). Somit erfolgt eine Vorselektion von Konzepten, die in der vierten Selektionsstufe zu betrachten sind.

#### **3.2.2.2.2 Produktbezogene Aspekte**

Bei der Onlinedistribution eines Produkts stellt sich die Frage, ob der Kontakt zum Endverbraucher direkt (direktes B2C) oder indirekt (indirektes B2C) erfolgen soll. Auch wenn bei Konsumgütern der indirekte Vertrieb der Regelfall ist (vgl. Engelhardt und Jaeger, 1998, S. 30 ff.), finden sich Gegenbeispiele (siehe Fallbeispiel 3-3). Diese werden im Folgenden mit Hilfe von **produktbezogenen** bzw. gütertypologischen Ansätzen (vgl. Becker, 1998, S. 715) hinterfragt.

**Fallbeispiel 3-3: Direktvertrieb von Konsumgütern - Del Monte und P&G**

Obst: Im Oktober 2000 eröffnete das Unternehmen Fresh Del Monte Produce Inc. unter der Domain <http://www.fruits.com> einen Onlineshop, der die Produkte von Del Monte (Obst) direkt vertreibt.

Kaffee: Unter der Domain <http://www.personalblends.com> vertrieb das Unternehmen P&G „Millstone Gourmet Kaffee“. Im März 2001 wurde der Betrieb jedoch wieder aufgrund mangelnder Nachfrage eingestellt.

(Quelle: Vgl. *Kücherer und Kapell, 2001, S. 28*).

Nach der Typologie von *Copeland* (vgl. *Copeland, 1926*) lassen sich Produkte in convenience, shopping und speciality goods unterteilen. Bei convenience goods kommt dem indirekten und bei speciality goods dem direkten Absatz eine besondere Bedeutung zu (vgl. *Meffert, 2000a, S. 332*).

In dem Ansatz von *Aspinwall* (vgl. *Aspinwall, 1958*) werden Produkte anhand der folgenden Kriterien geordnet: replacement rate, gross margin, adjustment, time of consumption, searching time (vgl. *Rosenbloom, 1999, S. 220 f.*). Entsprechend der Ausprägungen der Kriterien (high, medium und low) erfolgt eine Einordnung in die Gruppen red, orange und yellow goods. Bei den red goods dominiert der indirekte Vertriebsweg (bzw. long marketing channel).

Gemäß der Ansätze lassen sich die in der Arbeit betrachteten Konsumgüter zu den convenience goods bzw. zu den red goods zuordnen. Entsprechend wäre indirektes B2C vorzuziehen. Das Problem liegt allerdings darin begründet, dass diese Ansätze keinen Bezug zum Onlinehandel aufweisen. Sie basieren zwar auf Plausibilitätsüberlegungen, ermöglichen aber keine schlüssige Argumentation, die eindeutig gegen direktes B2C spricht. Aus Produktmerkmalen abgeleitete Auswahlheuristiken können somit aufgrund ihrer einseitigen Betrachtungsweise nur

einen ersten Anhaltspunkt bieten (vgl. *Specht*, 1998, S. 160). Die produktbezogene Sichtweise ist deshalb um weitere Perspektiven zu ergänzen.

### 3.2.2.2.3 Endverbraucherbezogene Aspekte

Um aus nachfragebezogener Sicht Konzepte mit Bezug zu direktem oder zu indirekten B2C zu beurteilen, ist aufzuzeigen, welche Distributionsform dem Kaufverhalten eines Endverbrauchers am Weitesten entgegenkommt.

Gemäß der Transaktionskostentheorie (siehe dazu *Coase*, 1937; *Williamson*, 1975) fallen bei einer Transaktion **Kosten** der Information und Kommunikation für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung an (vgl. *Picot et al.*, 1998, S. 41). Bei der Nachfrage eines direkten B2C-Angebotes verzichtet der Konsument auf zentrale Handelsfunktionen (siehe dazu *Oehme*, 1993, S. 5; *Müller-Hagedorn*, 1998, S. 107 ff.; *Schoder*, 1999, S. 62; *Posselt und Gensler*, 2000, S. 184 f.; *Korb*, 2000, S. 20 ff.), wie z. B. die **Sortiment(bildungs)funktion**. Dadurch, dass der Nachfrager auf das direkte B2C-Angebot mehrerer Hersteller zurückgreift und die Sortimentbildung selbst übernimmt, fallen höhere Transaktionskosten an, als wenn er nur einen Intermediär aufsucht (vgl. *Zentes et al.*, 2000, S. 83; *Sarkar et al.*, 1995, o. S.; *Specht*, 2001, S. 262; *Alba et al.*, 1997, S. 49; *Albers und Peters*, 2000, S. 189 f.; *Albers und Peters*, 1998, S. 348 ff.; *Albers und Peters*, 1997, S. 73; *Fantapié Altobelli und Fittkau*, 1995, S. 406). Er ist gezwungen, statt nur für einen Onlinehändler, für jede besuchte Hersteller- oder sogar Markenhomepage die folgenden Schritte auszuführen: Site aufsuchen, laden, kognitiv verarbeiten, d. h. geistig erfassen und zurechtfinden auf der Site, Produkte aussuchen und bestellen, anmelden, Kreditkartennummer eingeben, ggf. mehrere Pakete annehmen und öffnen etc. (ähnlich *Fantapié Altobelli und Fittkau*, 1995, S. 403). Die Annahme, dass die Transaktionskosten auf elektronischen Märkten gegen null streben, ist folglich nicht immer zutref-

fend (vgl. *Becker*, 2000, S. 85; *Müller-Hagedorn et al.*, 1999, S. 70). Sie sind höchstens in Relation zu realen Märkten niedriger (vgl. *Schögel et al.*, 1999, S. 291; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 157; wie *Schenk*, 2000b, S. 18 zeigt, sind sie in Ausnahmefällen sogar höher).

Die Bereitschaft, zusätzlichen Aufwand bei der Suche und Verarbeitung von Informationen, d. h. bei der Beurteilung von Alternativen (vgl. *Bänsch*, 1996, S. 9), auf sich zu nehmen, hängt vom jeweiligen **Kauftypus** ab (vgl. *Weinberg*, 1981, S. 12 ff.; *Trommsdorff*, 2001a, S. 309; *Loos*, 1998, S. 50; *Schögel*, 1997, S. 49). Es ist zu zeigen, welcher beim Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs vorherrscht. Entsprechend kann die Bereitschaft für direktes sowie indirektes B2C abgeschätzt werden.

Im Weiteren wird auf die Typologie von *Weinberg* (*Weinberg*, 1981, S. 12) Bezug genommen, weil sich diese Typologie besonders eng auf die Extensivität des Kaufprozesses bezieht. Diese Typologie basiert auf Arbeiten von *Katona* (*Katona*, 1960, S. 57 ff.), *Howard und Sheth* (*Howard und Sheth*, 1969, S. 27 ff.) sowie *Engel et al.* (*Engel et al.*, 1995, S. 155 ff.; zu der Entwicklung siehe *Weinberg*, 1981, S. 12; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 93; *Helmig*, 1997, S. 53). Beim Kauf bestimmter Güter können einzelne Kauftypen dominieren. Bei den Zuordnungen handelt es sich allerdings nur um eine allgemeine, heuristische Orientierungshilfe, die situationsabhängig variieren kann (vgl. *Trommsdorff*, 1998, S. 310; *Swoboda*, 1996, S. 57 f.). Die Typologie unterscheidet die folgenden Einkaufsarten (vgl. *Weinberg*, 1981, S. 12 ff.):

- **Extensiver** Kauf (intensives Informationsverhalten, hohes Involvement und weitreichender Kaufentscheidungsprozess),
- **Limitierter** Kauf (gewisse Käuferfahrung bereits vorhanden, ohne bestimmte Präferenz, verkürzter Entscheidungsprozess),
- **Habitualisierter** Kauf (Entscheidungsprozess durch Gewohnheit reduziert, kein gedanklicher Aufwand),

- **Impulsiver** Kauf (emotional, spontan ohne Überlegung, Auslösung durch Reize).

Ein direktes B2C-Angebot ist für Endverbraucher im Zusammenhang mit einem **extensiven** Kauf denkbar. In der Regel werden allerdings nur neuartige, hochwertige und langlebige Güter extensiv gekauft (vgl. *Schmitz und Kölzer*, 1996, S. 106; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 66; *Goerdts*, 1999, S. 166). Das lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass der Antrieb zusätzliche Informationen zu suchen, mit zunehmend wahrgenommenen Kaufrisiko steigt (vgl. *Kroeber-Riel und Weinberg*, 1999, S. 249). Ebenfalls steht dieser Kauftyp im Vordergrund, wenn gleichzeitig ein hohes Involvement und geringes Wissen vorliegt (vgl. *Peter et al.*, 1999, S. 160). Liegt jedoch ein Wiederholungskauf vor, ist es denkbar, dass bei Gütern, die zwar tendenziell extensiv bezogen werden, nur noch ein limitierter oder sogar habitualisierter Informationsprozess stattfindet. Weil der Käufer auf bereits vorhandenes Wissen zurückgreift (vgl. *Peter et al.*, 1999, S. 160), verkürzt sich der Prozess.

Im Vergleich zu den unten beschriebenen Kauftypen finden extensive Käufe jedoch seltener statt (vgl. *Peter et al.*, 1999, S. 163; *Schmitt*, 1999, S. 15 f.). Insbesondere im Zusammenhang mit den in der Arbeit betrachteten Konsumgütern stellen sie die Ausnahme dar. Dies ist sogar bei einigen Konsumgütern der Fall, bei denen zumindest angenommen werden könnte, dass Verbraucher ihnen eine erhöhte Informationssuche und -verarbeitung entgegenbringen (siehe Fallbeispiel 3-4). Somit erscheint es fragwürdig, ob Konsumenten erhöhte Informationskosten akzeptieren, die bei der Nutzung eines direkten B2C Angebotes anfallen würden.

**Fallbeispiel 3-4: Kaufverhalten bei Kosmetik**

Das Marktforschungsunternehmen GfK stellte in einer Studie zum Einkaufsverhalten in der Category Kosmetik fest, dass bei den Subcategories Parfum, Body Lotion, Eau de Toilette oder Deo **Impulskäufe** teilweise mehr als die Hälfte aller Einkäufe ausmachen. Bei den **geplanten Käufen** steht die Marke schon in ca. drei Viertel der Fälle feststeht. Mehr als die Hälfte der Verwenderinnen nutzt mehrere Marken gleichzeitig, was dazu führt, dass eine nicht unerhebliche Austauschbarkeit vorherrscht.

Dies verdeutlicht, dass beim Kauf von Kosmetik, wider Erwarten, eine ausführliche Informationssuche und -verarbeitung nicht dem Regelfall entspricht.

(Quelle: Vgl. o. V., 2000g)

Es ist möglich, dass manche Konsumgüter im Zusammenhang mit einem **limitierten** Kauf erworben werden, auch wenn dieses nicht dem Regelfall entspricht. Bei diesem Kauftyp findet ein verkürzter Informationsverarbeitungsprozess statt. Gründe dafür können bereits vorhandene Informationen, aber auch der Wunsch nach rascher Bedürfnisbefriedigung sein (vgl. *Bebié*, 1978, S. 426; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 100 f.). Für den Einkauf einer Vielzahl von Konsumgütern stehen nur geringe Zeitressourcen zur Verfügung (vgl. *Müller*, 1995, S. 12 ff.; *Vijayasathy und Jones*, 2001, S. 77; *Schnittka*, 1997, S. 243; *Becker*, 1998, S. 716; *Schmitz und Kölzer*, 1996, S. 341; *Gottschlich*, 2000, S. 18). Der Aufwand für Informationsverarbeitung ist damit für gewöhnlich sehr begrenzt. Möglichkeiten zur Vereinfachung der Informationssuche und Evaluation von Alternativen (siehe dazu *Vijayasathy und Jones*, 2001, S. 75 ff.) sowie die Vereinfachung der Kaufabwicklung selbst (siehe dazu *Peter et al.*, 1999, S. 162 f.; *Morganosky und Cude*, 2000, S. 17), kommen dem Konsumenten sehr entgegen. Folglich erscheint indirektes B2C für den Konsumenten bei diesem Kauftyp vorteilhafter zu sein als direktes B2C.

Der Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs findet i. d. R. **habitualisiert** oder **impulsiv** statt (vgl. *Schmitz und Kölzer*, 1996, S. 106; *Trommsdorff*, 1998, S. 310; *Möhlenbruch und Kotschi*, 2000, S. 283; *Helmig*, 1997, S. 56 und 81; *Gruninger-Hermann*, 1999, S. 166; *Goerdts*, 1999, S. 167 ff.; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 67, S. 69; *Weinberg*, 1998, S. 134). Das Ziel dieser Kauftypen liegt darin, ein adäquates Produkt mit minimalem Aufwand zu kaufen (vgl. *Peter et al.*, 1999, S. 160). Denn: „...users are not looking for a mass-customized plethora of options to choose from and are not necessarily looking to turn this into an experience (in many cases they are looking for no involvement at all).“ (*Jones*, 2001, S. 84). Somit ist die Bereitschaft, Kosten und Mühen zur Beschaffung von Informationen auf sich zu nehmen, tendenziell gering (vgl. *Alpar*, 1998, S. 85; *Rohrbach*, 1997, S. 69). Gerade bei direktem B2C müsste der Konsument sich diese Mühe aber machen.

Es stellt sich die Frage, ob ein Konsument (obwohl es ihm grundsätzlich widerstrebt) dazu animiert werden könnte, direktes B2C zu nutzen. So beispielsweise, wenn Preise auf der Hersteller-Site deutlich niedriger wären als bei Intermediären und so ein **Anreiz** geboten würde (siehe Abb. 1.5). Der Konsumgütermarkt kennzeichnet sich allerdings durch sehr niedrige Endverbraucherpreise sowie durch prozentual und absolut geringe Margen (in manchen Fällen verkauft der Handel sogar unter seinem Einstandspreis). Unter Berücksichtigung der anfallenden Versandkosten handelt es sich bei den (falls überhaupt) möglichen Preis-senkungen bestenfalls um Centbeträge. Ob dies als Anreiz ausreicht, erscheint jedoch sehr unwahrscheinlich.

**Zusammenfassend** lässt sich feststellen, dass extensive Käufe bei den betrachteten Konsumgütern (FMCG) keine nennenswerte Bedeutung haben. Wie gezeigt, kann angenommen werden, dass nur eine sehr geringe Nachfrage nach direkten B2C Angeboten bestehen wird. Das Gegenteil ist für indirekte B2C Angebote der Fall.

#### 3.2.2.2.4 Herstellerbezogene Aspekte

**Expertise, Finanzkraft** und **Größe** sind zentrale Faktoren der hersteller- bzw. anbieterbezogenen Sichtweise (vgl. *Rosenbloom*, 1999, S. 217; *Meyer*, 1999, S. 114). Diese Faktoren sollen verdeutlichen, ob ein Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit hätte, ein Handlungsfeld wie direktes B2C zu realisieren und entsprechende Konzepte am Markt anzubieten.

- Wie hoch die **Expertise** im Onlinemarkt (vgl. *Kalakota und Robinson*, 2000, S. 308 ff.) bzw. in den einzelnen Handlungsfeldern ist, hängt von den bereits durchgeführten Aktivitäten des betrachteten Unternehmens ab. Bei entsprechender Finanzkraft könnte diese Expertise jedoch extern akquiriert oder intern aufgebaut werden.
- Die betrachteten Unternehmen wie Henkel, Nestlé, Unilever, P&G oder Coca-Cola verfügen mit hoher Wahrscheinlichkeit über mehr als ausreichende **Finanzkraft** und **Größe**. Ein Beispiel untermauert dies (vgl. *Snyder Bulik*, 2000, S. 50): Das Werbebudget von P&G betrug 1999 schätzungsweise 3,7 Mrd. US-Dollar. Für 72 Sites des Unternehmens und deren Aufbau wurden jeweils zwischen 100.000 und 600.000 US-Dollar investiert. Zudem sind 500.000 bis 1 Mio. US-Dollar jährlich für die Pflege notwendig. Insgesamt deutet dies auf eine sehr hohe Finanzkraft hin.

Es lassen sich keine herstellerbezogenen Bestimmungsfaktoren identifizieren, die gegen ein Handlungsfeld sprechen. Somit ermöglicht diese Sichtweise keine Aussage hinsichtlich der Vorselektion von Konzepten.

### 3.2.2.2.5 Intermediärsbezogene Aspekte

Entspricht kein Intermediär den vom Hersteller gestellten Anforderungen, ergibt sich die Selektion von direktem B2C zwangsläufig. Gleiches gilt, wenn aufgrund mangelnder Leistung ein indirektes B2C nicht möglich ist (siehe Fallbeispiel 3-5).

#### Fallbeispiel 3-5: Selektion von direkten B2C aufgrund fehlender geeigneter Intermediäre - Dell und Vorwerk

**Dell:** „...lack of availability of appropriate intermediaries led Michael Dell, the founder of Dell Computer Corp., to design a direct mail-order channel that provided strong technical expertise as well as custom-designed personal computers. According to Michael Dell, existing retailers, both large and small, simply could not provide similar capabilities.“

**Vorwerk:** „Schon in den dreißiger Jahren nutzte Vorwerk die Möglichkeiten des Direktvertriebs, da der Handel seinerzeit nicht bereit war, das Standardprodukt „Kobold“ in das Sortiment aufzunehmen. Vorwerk machte insofern aus der Not eine Tugend, als dass der Ruf der Marke als Qualitätsprodukt heute nicht zuletzt mit dem damals gewählten Direktvertrieb zusammenhängt.“

(Quelle: *Rosenbloom, 1999, S. 218; Meffert, 2000a, S. 642 f.*)

Bei den in der Arbeit betrachteten Konsumgütern (bzw. Erstmarken) ist zu erwarten, dass ein Angebot in adäquater Form durch einen Onlinehändler erfolgen kann. Dies spricht gegen die Notwendigkeit von **direkten B2C**.

Eine intermediärsbezogene Betrachtung bezieht sich nicht nur darauf, ob die gegebenen Distributionsstrukturen direktes B2C notwendig machen, sondern auch darauf, ob diese direktes B2C behindern können (siehe Fallbeispiel 3-2). Dazu ist im Einzelfall zu betrachten, welche Machtpo-

tentiale im Absatzkanal vorherrschen, und welche Reaktionen auf ein Konzept voraussichtlich erfolgen. Direktes B2C führt nämlich nicht zwangsläufig zu Kanalkonflikten (vgl. *Bucklin et al.*, 1997, S. 36; *Kare-Silver*, 1998, S. 180 f.; *Digital-River*, 2000, S. 2), so beispielsweise, wenn keine bestehenden Marken, sondern exklusive E-Brands vertrieben werden (vgl. *Specht*, 2001, S. 262). Die Reaktionen der Intermediäre auf **direktes B2C** werden sich demnach je nach Ausprägung zwischen offenem Konflikt samt Androhung einer Auslistung und Tolerierung bewegen. Im ersten Fall sprechen intermediärsbezogene Bestimmungsfaktoren gegen die entsprechenden Konzepte mit Bezug zu direkten B2C. Im zweiten Fall sind keine Bestimmungsfaktoren erkennbar. **Indirekte B2C-Konzepte** erweisen sich bei einer intermediärsbezogenen Sichtweise naturgemäß als positiv.

### 3.2.2.3 Zusammenfassende Selektionsempfehlung auf Ebene der Handlungsfelder

Die verschiedenen Sichtweisen sprechen weitgehend gegen eine Selektion von direkten B2C-Konzepten und für die Selektion von indirekten B2C-Konzepten (siehe Abb. 3.7). Es sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die gezogenen Schlüsse ausschließlich für die in der Arbeit thematisierte Situation Gültigkeit haben. Im Zusammenhang mit anderen Situationen (Produkte, Branchen etc.) kann die Selektion von direktem B2C oder beiden Handlungsfeldern durchaus Sinn machen.

Abb. 3.7: Zusammenfassung der kriterienbezogenen Selektion von Konzepten

Bestimmungsfaktor	Indir. B2C-Konzepte	Dir. B2C-Konzepte
Produkt	+	-
Endverbraucher	+	-
Hersteller	+	+
Intermediäre	+	Je nach Ausprägung neutral bis -

Die in der vorliegenden Arbeit qualitativ hergeleitete Vorauswahl von indirekten B2C-Konzepten lässt sich mit Hilfe der folgenden zwei quantitativen Studien untermauern:

- *Zentes et al.* stellen fest, dass die Potenziale des Direktvertriebs (also direkter B2C-Konzepte) für Konsumgüterhersteller als relativ gering eingestuft werden können (vgl. *Zentes et al.*, 2000, S. 73 und 83). Es besteht ein „...mangelndes Konsumenteninteresse an einem Internet-Angebot seitens der Hersteller aufgrund des fehlenden Sortiments, das gerade in den klassischen Supermarktsortimenten bzw. beim Versorgungskauf eine entscheidende Rolle spielt...“ (*Zentes et al.*, 2000, S. 83 und 73).
- *Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y)* sowie das *Institut für Marketing-Management und -Forschung der European Business School* kommen zu dem folgenden Schluss: „Eine Umgehung des stationären Handels beziehungsweise eine mittel- oder langfristige Abkoppelung vom Handel wird von den Markenartikelunternehmen als keine ernst zu nehmende Handlungsoption angesehen.“ (o. V., 2001b, o. S.; o. V., 2001c, o. S.).

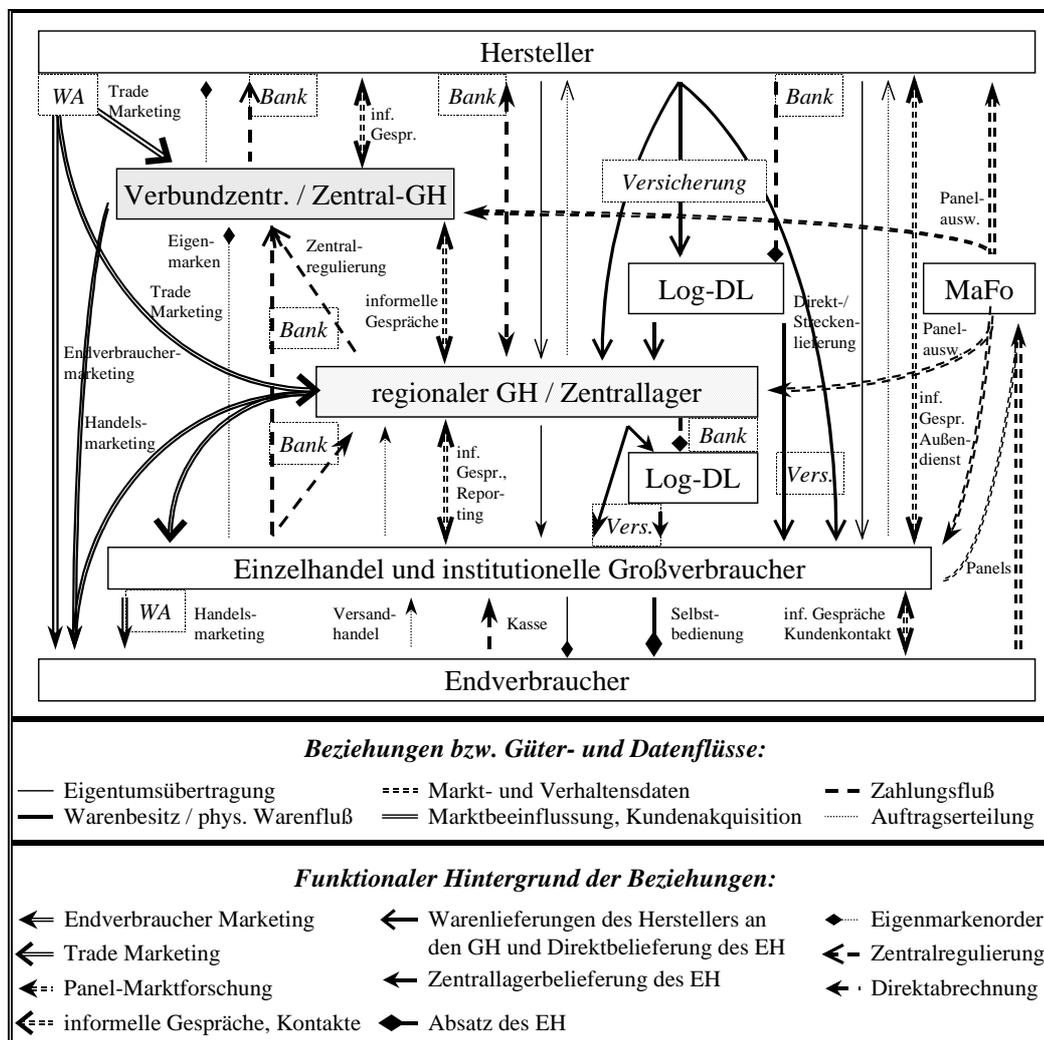
Dies macht deutlich, dass anbieterorientierte und technologiegetriebene Vorgehensweisen (vgl. *Rohrbach*, 1997, 108), die in der Unternehmenspraxis nicht selten vorzufinden sind, kritisch betrachtet werden sollten. Im Internet geht es nämlich nicht um Technologie, sondern um den Verbraucher (vgl. *Gottschlich*, 2000, S. 6). Diverse Online-konzepte von Herstellern scheitern nicht zuletzt daran, dass nachfragebezogene Faktoren bei der Planung nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

### 3.2.3 Selektionsebene 2: Relevante Absatzkanalteilnehmer im selektierten Handlungsfeld indirektes B2C

#### 3.2.3.1 Absatzkanalteilnehmer: Begriffliche Erfassung

In den bisherigen Absatzkanälen der Konsumgüterbranche agieren vielfältige Akteure, die direkt oder indirekt zueinander in Beziehung stehen können (siehe Abb. 3.8).

**Abb. 3.8: Akteure eines Absatzkanals der Lebensmittelbranche und ihre Beziehungen zueinander**



(Quelle: Vgl. Moll, 2000, S. 116; ergänzend Eierhoff, 2000, S. 245; Eierhoff, 1998, S. 369)

Mit dem aufkommenden Onlinehandel werden sich auch neue Akteure mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen einbringen (vgl. *Tomczak et al.*, 2000, S. 225 ff.; *Schögel et al.*, 1999, S. 291 ff.; *Doukidis und Pramataris*, 2001, S. 46 ff.; *Ringsletter und Oelert*, 2001, S. 10; *Stolpmann*, 2001, S. 94 ff.). Nach der Festlegung der Handlungsfelder und somit der akquisitorischen Grundform der Absatzkanäle sollte der Hersteller eine Auswahl geeigneter Absatzkanalteilnehmer vornehmen (*Posselt*, 1997, S. 10). Dazu ist zunächst in diesem Unterkapitel zu klären, was im Weiteren unter dem Begriff **Absatzkanalteilnehmer** zu verstehen ist.

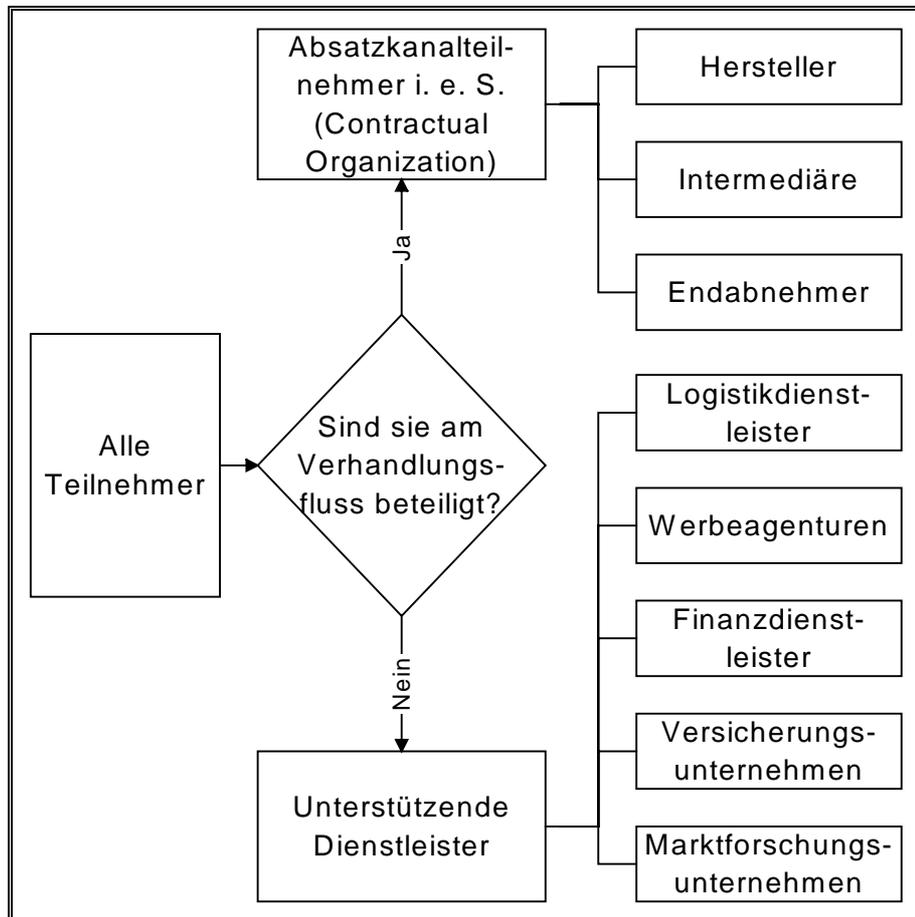
Es ist möglich, den Begriff **Absatzkanal** und die Synonyme Distributionskanal sowie Marketing Channel wie folgt zu definieren: Absatzkanäle bzw. „Marketing channels can be viewed as sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for consumption or use.“ (*Stern et al.*, 1996, S. 1; *Coughlan und Stern*, 2001, S. 249). Bei dieser weiten Definition sind Absatzkanalteilnehmer: institutionelle Akteure, die akquisitorische und/oder logistische Distributionsfunktionen übernehmen.

Aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf das akquisitorische Distributionssystem besteht keine Notwendigkeit, Akteure zu berücksichtigen, die logistische Distributionsfunktionen übernehmen. Demnach bezieht sich der Begriff Absatzkanalteilnehmer auf: institutionelle Akteure, die akquisitorische Funktionen zur wirtschaftlich-rechtlichen Übertragung von Verfügungsmacht (vgl. *Specht*, 1998, S. 14) übernehmen.

Allerdings sollte die Beschränkung auf institutionelle Marktteilnehmer aufgehoben werden, da im vertikalen Marketing der Konsument explizit einzubeziehen ist. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Übertragung der Verfügungsmacht i. e. S. als Verhandlung und Vertragsabschluss zu verstehen. Der Begriff Absatzkanalteilnehmer bzw. „...members of the contractual organization (the marketing channel).“ (*Rosenbloom*, 1999, S. 34) bezeichnet in diesem sehr engen akquisitorischen Verständnis: Akteure

(Unternehmen und Endverbraucher), die am Verhandlungsfluss zur wirtschaftlich-rechtlichen Übertragung von Verfügungsmacht beteiligt sind (siehe Abb. 3.9).

**Abb. 3.9: Klassifizierung von Absatzkanalmitgliedern**



(Quelle: Vgl. *Rosenbloom*, 1999, S. 35)

Kritisch kann allerdings angemerkt werden, dass eine Beschränkung auf den Verhandlungsfluss eine starke Vereinfachung eines in der Realität sehr komplexen Absatzkanals darstellt. Tatsächlich existieren diverse Flüsse (bzw. **Marketing-Flows**) in einem Kanal: Verhandlungs-, Absatzförderungs- (i. S. v. distributionsbezogener Kontakthanbahnung und Kaufauflösung, vgl. *Pepels*, 1999, S. 8 f.; *Nieschlag et al.*, 1997, S. 429; *Specht*, 1998, S. 66), Informations-, Besitz-, Eigentums-, Finanzierungs-, Risikoübertragungs-, Auftragserteilungs- und Zahlungsfluss (vgl. *Coughlan und Stern*, 2001, S. 254; *Subramaniam*, 2000, S. 148 f.; *Rosenbloom*,

1999, S. 17; Ross, 1995, S. 178; Stern et al., 1996, S. 8; Ahlert, 1996, S. 60; Berman, 1996, S. 6). Aus akquisitorischer Sicht haben allerdings nur die ersten beiden Flüsse eine hohe Bedeutung. Akquisitorische Distribution beinhaltet somit nicht nur den Verkauf der Ware als Ergebnis der Verhandlung, sondern ebenfalls die Anbahnung des Kontakts zum Kunden (vgl. Nieschlag et al., 1997, S. 429). Absatzkanalteilnehmer sind im Weiteren aufgrund der getätigten Überlegungen: Akteure (Unternehmen und Endverbraucher), die am Verhandlungs- und/oder am Absatzförderungsfluss zur Anbahnung, Verhandlung und/oder Übertragung wirtschaftlich-rechtlicher Verfügungsmacht beteiligt sind.

### **3.2.3.2 Akquisitorische Relevanz von Teilnehmern im Handlungsfeld**

#### **3.2.3.2.1 Einbeziehung von Teilnehmern im Kaufprozess**

Dieses Kapitel zeigt die Relevanz der verschiedenen Absatzkanalteilnehmer in dem gewählten Handlungsfeld (indirektes B2C) auf. Die Bedeutung der Hersteller und Endkunden steht außer Frage. Bei den anderen Typen von Absatzkanalteilnehmern, also bei den Intermediären, kann die Relevanz allerdings stark variieren.

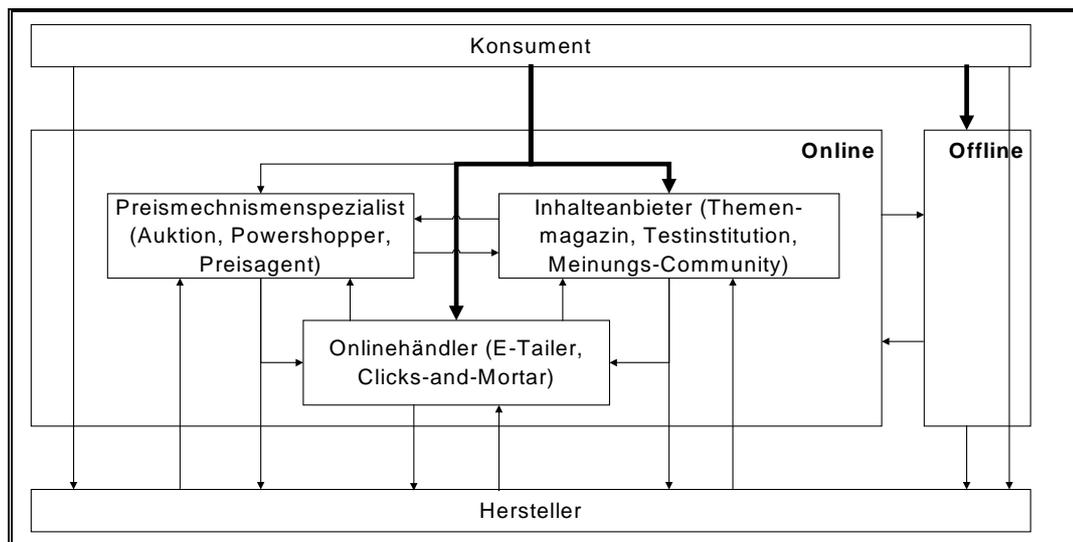
Die Relevanz von **Intermediären** resultiert daraus, inwieweit Konsumenten sie wissentlich und bevorzugt in ihre Kaufprozesse einbeziehen (vgl. Schnittka, 1997, S. 242). Es stellt sich damit die Frage, wie sich ein Kaufprozess gestaltet. Weiterhin ist zu bestimmen, ob die einzelnen Typen von Intermediären einbezogen werden.

In der Literatur finden sich diverse **Kaufprozessmodelle** (vgl. Zarnekow, 1999, S. 113; Turban et al., 1999, S. 82; Korb, 2000, S. 35 ff.; Otto und Chung, 2000, S. 188; Kalakota und Whinston, 1996, S. 273 ff.; Kalakota und Whinston, 1997, S. 82 und S. 235), bei denen eine Aufspaltung des Kaufaktes in Teilprozesse erfolgt. Auf diese Modelle wird jedoch nicht näher eingegangen, da sie von einem standardisierten, extensiven Kauf-

prozess ausgehen und die Kontaktabbahnung nicht ausreichend beleuchten. Notwendig ist vielmehr eine schematische Darstellung, die aufzeigt, welche **Produktsuch- und Kaufwege** (siehe auch *Rowley*, 2000, S. 24 f.) sich für einen Konsumenten prinzipiell ergeben können. Darauf basierend lassen sich zentrale Wegepunkte (bzw. Online-Surfpunkte) im Kaufweg identifizieren. Diese Wegepunkte stellen zentral aufgesuchte Intermediäre dar.

Die folgende Abbildung (Abb. 3.10) stellt solche Wege dar. Die Offline-Wege werden nicht vertieft, die Abbildung deutet sie jedoch der Vollständigkeit halber an (zur Verknüpfung von Online- und Offline-Kanälen siehe *Selz*, 1999, S. 156; *Zettelmeyer*, 2000, S. 292 ff.; *Rasch und Linther*, 2001, S. 15 ff.; *Rosenbloom*, 2001, S. 10 f.).

**Abb. 3.10: Wege von Konsumenten zu weiteren Absatzkanalteilnehmern**



Grundsätzlich ist der Konsument in seiner Wegewahl ungebunden. Umwege, Schleifen und Wege innerhalb von bestimmten Gruppen werden zu Gunsten der Übersichtlichkeit vernachlässigt. Wie die Analyse der von Kunden bevorzugten Wegepunkte bzw. Absatzkanalteilnehmer in den folgenden Kapitel zeigt, kann die Bedeutung der dargestellten Onlinewege stark variieren. Die Wege, die eine zentrale Bedeutung haben, sind in Abb. 3.10 stark hervorgehoben. Die übrigen Wege haben eine nachrangige

ge Bedeutung. Ihre geringe Relevanz resultiert daraus, dass diese Wege mit einer extensiven Informationssuche verbunden sind. Da bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs ein extensiver Kaufprozess die Ausnahme darstellt (siehe dazu Kap. 3.2.2.2.3), besteht eine geringe Nachfrage nach diesen Wegen.

Die in den folgenden Kapiteln analysierten Intermediäre sind im Zusammenhang mit dem Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs zu sehen. Bei den Intermediären handelt es sich allerdings um Idealtypen. Eine trennscharfe Abgrenzung kann in der Praxis nämlich nicht immer erfolgen. Einzelne Mischformen vereinen in ihren Geschäftsmodellen (siehe dazu *Krüger und Bach*, 2001, S. 39 ff.; *Skiera und Lambrecht*, 2000, S. 826 ff.; *Wirtz*, 2000a, S. 192 ff.) verschiedene Bestandteile dieser Idealtypen. Manche Portale bieten beispielsweise Suchdienste, redaktionellen Inhalt und Transaktionen an (siehe o. V., 2001e; o. V., 2001f; o. V., 2000h zu Girls Corner, Shop-at-Yahoo und Shop-at-AOL).

### **3.2.3.2.2 Onlinehändler**

Der Begriff Onlinehändler bezeichnet ein Handelsunternehmen oder die Vertriebsschiene eines Handelsunternehmens, dessen Kernleistung bzw. Hauptunternehmenszweck es ist, online Waren zu vertreiben. Die Bestimmung der zu betrachtenden Onlinehändler erfolgt analog zu der Eingrenzung des stationären Handels in Kap. 1.4.2.2. Die Gruppe der Onlinehändler lässt sich in zwei verschiedene Untergruppen unterteilen:

1. Händler, die gegründet wurden, um im Onlinehandel tätig zu werden. Eine kleine Zahl dieser Unternehmen versucht bzw. plant stationäre Vertriebsschienen aufzubauen (vgl. *Schaudwet und Marlene*, 2001, S. 92 ff.). Ihr Erfolg im stationären Handel erweist sich bisher allerdings als so bescheiden, dass diese Aktivitäten vernachlässigt werden können.

2. Elektronische Kanäle von stationären Händlern oder Versandhändlern, die aufgebaut wurden, um die bestehende Stammtätigkeit auf den Onlinehandel auszudehnen.

Ad 1.:

Diese Gruppe von Onlinehändlern wird im Weiteren als **E-Tailer** bezeichnet. Dieser angloamerikanische Begriff ergibt sich aus den Begriffen **E-Commerce** und **Retailer**. Sie stellen den elektronischen Gegenpart zum stationären Handel dar. Als Absatzkanalteilnehmer i. e. S. steht ihre akquisitorische Bedeutung außer Frage.

Im Zusammenhang mit E-Tailern könnte ebenfalls auf Electronic Shopping Malls (E-Malls) eingegangen werden. Im Folgenden werden sie jedoch nicht weiter betrachtet. Sie stellen nämlich keine E-Tailer i. e. S. dar, sondern nur einen institutionellen Rahmen für einzelne, selbständige E-Tailer (vgl. *Turban et al.*, 1999, S. 45). Zudem hat sich gezeigt, dass „...im Bereich des Handels mit dem Endverbraucher das Mall-Konzept nicht richtig greift.“ (*Hoppen*, 2001, S. 158).

Ad 2.:

Hybride Handelsformen im E-Commerce (vgl. *Wiedmann et al.*, 1999, S. 1) entstehen dadurch, dass einige stationäre Lebensmitteleinzelhändler, Drogerien, Tierbedarfshändler sowie Katalogversender Onlinekanäle ausbauen (vgl. *Calkins et al.*, 2000, S. 140 ff.; *Hackbarth und Kettinger*, 2000, S. 79; *Furth und Jensen*, 2000, S. 1 ff.; *Bauer et al.*, 1999, S. 52). Diese Mischform wird im Folgenden als **Clicks-and-Mortar** (vgl. *Pottruck und Pearce*, 2001; gem. *Gulati und Garino*, 2000 auch als Bricks-and-Clicks) bezeichnet. Sie kennzeichnet sich durch ein Mehrkanalsystem (vgl. *Schögel*, 1997, S. 22 ff.; *Coughlan und Stern*, 2001, S. 263 ff.; *Zettelmeyer*, 2000, S. 292; *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 695), das aus Online- und Offlinekanälen besteht (siehe Abb. 3.11).

**Abb. 3.11: Ausdifferenzierung von Clicks-and-Mortars and Hand verschiedener Dimensionen (Beispiele)**

	<b>Brand</b>	<b>Management</b>	<b>Operations</b>	<b>Equity</b>
<b>Office Depot and OfficeDepot.com</b>	Fully Integrated. Office Depot and OfficeDepot.com.	Fully Integrated. OfficeDepot.com is technically part of the business services divisions, although its reach extends to the stores and international divisions.	Fully Integrated. Internet systems are simply a layer on top of existing information systems. Uses bricks-and-mortar distribution systems to guarantee nex-day delivery.	Fully Integrated. OfficeDepot.com is wholly owned by Office Depot. Not likely to spin off anytime soon.
<b>KB Toys and KBkids.com</b>	Mostly Integrated. KB Toys and KBkids.com. Leverages KB brand name without losing flexibility.	Slightly Integrated. Independent management teams. Frequent interaction between counterparts. Three executives from KB Toys or Consolidated Stores serve as members of KBkids.com's board.	Moderately Integrated. Separate distribution systems. Shared buying power. Customers can return toys bought on-line to bricks-and-mortar stores.	Separate. KBkids.com is a joint venture with BrainPlay.com. KB Toys owns 80 % and BrainPlay owns 20 %.
<b>Rite Aid and Drugstore.com</b>	Slightly Integrated. Cobranded Rite Aid and Drugstore.com pharmacies.	Slightly Integrated. Independent management teams. frequently interaction between counterparts. Rite Aid's president sits on Drugstore.com's board.	Moderately Integrated. New, integrated distribution center. Shared buying power. Customers can pick up prescriptions ordered on-line at bricks-and-mortar-stores.	Separate. Rite Aid received more than 25 % of Drugstore.com.

(Quelle: *Gulati und Garino, 2000, S. 112 f.*; ergänzend siehe *Zentes und Schramm-Klein, 2001, S. 291*; *Körnert und Wolf, 2000, S. 2*)

Der Begriff Clicks-and-Mortar leitet sich von Bricks-and-Mortar (Backsteine-und-Mörtel bzw. stationärer Händler) ab. Es findet sich kein prägnanter deutschsprachiger Begriff. Zudem findet dieser inzwischen auch in der deutschsprachigen Literatur Verwendung (vgl. *Schröder, 2001c, S. 1*). Es ist aus diesen Gründen vertretbar, den angloamerikanischen Ausdruck beizubehalten.

Wie bei den E-Tailern ist die akquisitorische Relevanz der Clicks-and-Mortars offensichtlich. Allerdings haben elektronische Kanäle von Clicks-and-Mortars durch die Einbindung in die Einkaufssysteme der Mutterfirmen Vorteile gegenüber E-Tailern. Aufgrund der anhaltenden Konzentration im LEH, lassen sich konkurrenzfähige Einkaufspreise auch für elektronische Intermediäre nur über große Einkaufsvolumina bei einzelnen Herstellern erzielen (vgl. *Gersch*, 2000, S. 14). Zudem stellt der bereits eingeführte Markenname der stationären Händler einen wichtigen Faktor bei der Anziehung von Kunden im Internet dar (*Bumaty et al.*, 2001, S. 1), während E-Tailer ihren Markennamen erst ressourcenintensiv aufbauen müssen.

#### **3.2.3.2.3 Preismechanismenspezialisten**

Bei **Preismechanismenspezialisten** wie Auktionen in ihren diversen Varianten (siehe dazu *Reichwald et al.*, 2000, S. 542 ff.; *Klein*, 1998, S. 50 f.), Powershopping-Anbietern oder Preisagenturen besteht der Nutzen für den Konsumenten in einem niedrigeren Preis beim Bezug einer Leistung. Überwiegen jedoch die verursachten Transaktionskosten des Kaufes die möglichen Preisvorteile, ist nicht anzunehmen, dass sie sich im Zusammenhang mit Konsumgütern etablieren können.

Wie empirische Untersuchungen zeigen konnten, haben diese Käufer eine höhere Präferenz für Convenience als für Preisvorteile (vgl. *Gomez*, 2001, o. S.; *Gartner*, 2001, o. S.; ergänzend siehe auch *Morganosky und Cude*, 2000; *Poel und Leunis*, 1999). Die Preiseinsparung müsste somit bedeutsam sein, damit der Konsument sich die Mühe macht, einen Preismechanismenspezialisten in seinen Kaufakt einzubinden, da dies einer übergeordneten Präferenz widerspricht. Convenience bedeutet nämlich ein Streben nach Annehmlichkeit, Bequemlichkeit, Verfügbarkeit und Zeiteinsparung (vgl. *Meffert et al.*, 2001, S. 11).

Die zu erwartenden und möglichen Einsparungen sind allerdings bei den sehr geringen absoluten und relativen Margen im LEH entsprechend gering. Zudem erhält der Preismechanismenspezialist einen Provisionsanteil, was die mögliche Einsparung für den Konsumenten noch weiter reduziert. Aus diesem Grund erweisen sich Preismechanismenspezialisten für den Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs als irrelevant. Das Fallbeispiel 3-6 untermauert die Plausibilität dieser Überlegungen.

**Fallbeispiel 3-6: Nutzen von Preismechanismenspezialisten bei verschiedenen Gütern - Webhouseclub (Priceline)**

Webhouseclub, ein Tochterunternehmen von Priceline, hat im Jahr 2000 versucht, sich im Konsumgütermarkt zu etablieren. Das Geschäftsmodell der beiden Unternehmen basiert auf dem sog. Reversed-Auction-Verfahren. Der Konsument nennt einen verbindlichen Preis und Unternehmen können ihre Leistung ggf. anbieten. Ist kein Anbieter bereit, zu dem genannten Preis die Leistung zu erbringen, findet auch kein Abschluss statt. Während Priceline jedoch die Buchung von Hotelzimmern, Mietwagen und Flügen anbietet, wollte Webhouseclub Konsumgüter anbieten. Nach wenigen Monaten hat Webhouseclub allerdings den Betrieb aufgrund mangelnder Nachfrage und nachhaltiger Verluste eingestellt.

Wie sich außerhalb des FMCG-Marktes zeigt, besteht durchaus eine Nachfrage nach Preismechanismenspezialisten. Der Konsument kann durch Powershopping bei Primusonline, Auktionen bei ebay oder die Nutzung eines Preisagenten wie DealPilot oder Bestbookbuys deutliche Einsparungen erzielen. Bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs wäre die Nutzung eines solchen Dienstes für einzelne Produkte sehr umständlich und der Nutzen in Vergleich zum Aufwand minimal. Folglich konnten sich Anbieter von solchen Diensten für Konsumgüter bisher nicht am Markt etablieren.

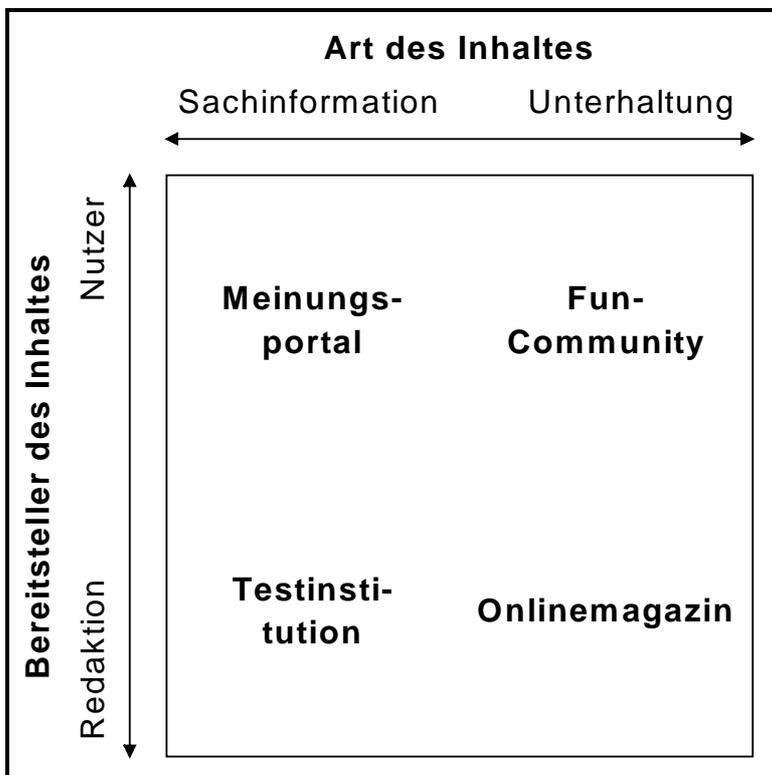
#### 3.2.3.2.4 Inhalteanbieter

Inhalteanbieter gelten nicht als Intermediäre i. e. S.. Wie im Folgenden gezeigt wird, können sie jedoch eine akquisitorische Bedeutung haben. Zunächst erfolgt eine Typologisierung von Inhalteanbietern. Im nächsten Schritt findet eine Analyse ihrer akquisitorischen Relevanz statt.

Das Internet wird wie andere Medien auch genutzt, um das Bedürfnis nach „...Spaß und Unterhaltung, Zerstreuung und Entspannung...“ (Kroeber-Riel und Weinberg, 1999, S. 578; siehe auch Kuß und Tomczak, 2000, S. 159; Emmanouilides und Hammond, 2000, S. 17 ff.) zu befriedigen. Hinsichtlich des Surf- bzw. Nutzungsverhaltens lassen sich zwei grundlegende Ausprägungen beobachten (vgl. Esch et al., 1999, S. 405): (1) Searching kennzeichnet ein zielgerichtetes Surfen mit klaren Suchzielen. (2) Browsing beinhaltet hingegen kein fest umrissenes Suchziel. Personen suchen somit manche Inhalteanbieter auf, um gezielt Leistungs- bzw. Sachinformation zu suchen und womöglich andere, weil sie unterhaltende Information konsumieren möchten. Im zweiten Fall besteht die Möglichkeit, dass ein Reiz einen vorher nicht geplanten Kaufprozess auslöst.

Zur Einordnung von Inhalteanbietern lassen sich zwei Aspekte heranziehen (siehe Abb. 3.12): Erstens ist festzustellen, welche Art der Inhaltsgenerierung zugrunde liegt, d. h. wer den Inhalt (Content) **bereitstellt**. Dies kann einerseits eine dem Inhalteanbieter zurechenbare Redaktion sein, andererseits aber auch die Nutzer selbst. Zweitens ist die **Art** des bereitgestellten Inhaltes zu betrachten. Er lässt sich in sachlich-informierend und unterhaltend einordnen. Die jeweiligen Dimensionen stellen allerdings nicht feste Klassen, sondern eher ein Kontinuum dar, denn es existieren Übergangsbereiche und Mischformen. Insbesondere der Inhalt ist vielfach als Infotainment zu bezeichnen, da er sowohl rein sachliche, als auch unterhaltende Komponenten beinhaltet (zu Info- und Edutainment siehe BAH, 1997, S. 39 f.; Wamser, 2000, S. 146).

Abb. 3.12: Einordnung von Inhaltenanbietern nach der Art des Inhaltes und dem Bereitsteller des Inhaltes



Die akquisitorische Relevanz der einzelnen Inhaltenanbieter wird deutlich, wenn man ihre Rolle innerhalb einzelner Kaufprozesse bestimmt. Extensive Käufe sind im Folgenden, wie bereits oben begründet (siehe Kap. 3.2.2.2.3), zu vernachlässigen. Habitualisierte Entscheidungen werden ebenfalls nicht betrachtet, da bei ihnen der Kaufweg direkt zu einem bevorzugten Onlinehändler führt und ein Umweg über Inhaltenanbieter entfällt. Somit erfolgt im Weiteren die Betrachtung der folgenden zwei **Kaufarten**:

1. Limitierte Käufe,
2. Impulskäufe.

#### **Ad 1. Limitierte Käufe:**

Wenn bei einem **limitierten Kauf** interne Informationen des Konsumenten nicht ausreichend sind, um in seinem sog. evoked set (vgl. *Howard und*

*Sheth*, 1969, S. 33; *Bänsch*, 1996, S. 229) eine Kaufentscheidung zu treffen, besteht die Notwendigkeit, externe Informationen heranzuziehen. Bei diesem heuristischen Entscheidungsverhalten (vgl. *Kahn und McAlister*, 1997, S. 164) interessieren ihn weniger Einzelinformationen zur Bildung neuer Präferenzdispositionen, sondern eher verdichtete, entlastende Schlüsselinformationen zur Beurteilung der präferierten Alternativen im Einzelnen (vgl. *Kroeber-Riel und Weinberg*, 1999, S. 374 f.). Test- oder Erfahrungsberichte beinhalten diese Schlüsselinformationen bzw. information chunks (vgl. *Bänsch*, 1996, S. 76; *Trommsdorff*, 1998, S. 82). Die Berichte können (a) von Konsumenten oder (b) einer Redaktion stammen.

a) **Meinungsportale** (siehe dazu *Hennig-Thurau*, 2002, S. 461 ff.; *Hennig-Thurau und Hansen*, 2001, S. 560 ff.; *Helm*, 2001, S. 63; *Ansari et al.*, 2000, S. 363 ff.; *Grünwald*, 2000, S. 23; siehe *Wasmuth und Kalkowski*, 2000, S. 677 ff. zu dooyoo.de) sind Inhalteanbieter, deren Sachinhalt von Konsumenten bzw. Nutzern selbst generiert wird. Sie ermöglichen, auf die Produktbeurteilung (vgl. *Weinberg*, 1981, S. 96) anderer Konsumenten zurückzugreifen. Die persönliche Kommunikation hat zwar eine hohe Bedeutung (vgl. *Rust und Lemon*, 2001, S. 92; *Martin und Clark*, 1996, S. 344 f.; *Engel et al.*, 1995, S. 725 ff.; *Weiber und Meyer*, 2000, S. 286; *Burson-Marsteller*, 2000, S. 2 ff.; zur Kommunikation in einer virtuellen Gemeinschaft siehe *Freter et al.*, 2000, S. 5 ff.). Im Zusammenhang mit den betrachteten Konsumgütern sollte diese jedoch relativiert betrachtet werden. Ein „...durch Low-Involvement gekennzeichneter Konsument wird selten den Anstoß zur Kommunikation über Anbieterleistungen geben...“ (*Helm*, 2000, S. 158) und entsprechend nur begrenzt bereit sein, seine Meinung im Internet zu äußern. Dies stellt jedoch die Grundlage eines Meinungsportals dar. Es kann somit, von wenigen Ausnahmefällen abgesehen, nicht erwartet werden, dass der Meinungs Austausch bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs so ausgeprägt ist, wie bei anderen Produkten, denen regelmäßig ein hohes Involvement entgegengebracht wird.

- b) **Testinstitutionen** bieten redaktionelle Testberichte an (siehe z. B. Test der Stiftung Warentest, o. V., 2000d; o. V., 2000e). Sie finden sich ebenfalls bei Inhalteanbietern, deren Inhalte eng mit den gesuchten Produkten zusammenhängen. So beispielsweise bei einem **Online-magazin** über Haustiere, das neben Infotainment auch regelmäßig Tierfuttertests anbietet. Aber auch in diesem Fall sollte die akquisitorische Bedeutung relativiert betrachtet werden, da nicht zu erwarten ist, dass das Interesse an Tests von Konsumgütern des täglichen Bedarfs an das Interesse für Tests von High-Involvement-Produkten heranreicht.

## **Ad 2. Impulskäufe:**

Bei einem **Impulskauf** kann davon ausgegangen werden, dass ein minimales bis kein kognitives Involvement, dafür aber ein erhöhtes emotionales Involvement existiert (vgl. *Kroeber-Riel und Weinberg*, 1999, S. 362). Ein Impulskauf beinhaltet „...jedes Kaufverhalten, das automatisch und unbewusst unmittelbar von äußeren Reizen oder inneren Anstößen ausgelöst wird...“ (*Trommsdorff*, 1998, S. 306; zur Gleichsetzung von Impulskäufen mit ungeplanten Käufen siehe *Kroeber-Riel und Weinberg*, 1999, S. 398 ff.). Die Auslösung impulsiver Kaufentscheidungen erfolgt im stationären Handel durch Reize am Verkaufsort (vgl. *Bänsch*, 1996, S. 80; *Schmitz und Kölzer*, 1996, S. 106). Offline findet der Impulskauf eines Konsumgutes für gewöhnlich in einem Kaufumfeld statt. Online besteht die Möglichkeit, eine Homepage, die Information oder Unterhaltung bietet, mit einem Link (Weiterleitung oder Verknüpfung) mit einem POS zu verbinden (zu Point of Information oder Point of Fun siehe *Hünerberg und Heise*, 1995, S. 11; *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 159). Somit kann ein ohne Kaufintentionen begonnenes „Browsing“ eines Nutzers zu einem Kaufakt führen (vgl. *Esch et al.*, 1999, S. 408).

Impulskäufe sind im Zusammenhang mit Inhalteanbietern denkbar, die Infotainment und Unterhaltung anbieten (siehe Abb. 3.13). Denn diese

können die für Impulskäufe notwendige emotionale Aufladung (vgl. Weinberg, 1981, S. 14) des Konsumenten auslösen. Dabei sind insbesondere Anbieter, die den Inhalt redaktionell generieren, zu betrachten. In dem genannten Beispiel eines **Onlinemagazins** über Haustiere wäre dies z. B. gegeben, wenn ein Leser einen redaktionellen Beitrag über Hundezucht liest, am Ende eine Empfehlung von Hundefutterprodukten erhält und eines dieser Produkte direkt über einen Link bei einem angeschlossenen E-Tailer bestellt.

**Abb. 3.13: Mögliche Auslösung von Impulskäufen durch Inhalteanbieter - Beispiel Sheego.com**

The screenshot shows a web browser window displaying the Sheego.com website. The page is titled "beauty" and features an article about bathing. On the left, there is a navigation menu with categories like "fashion", "living", "job + geld", "sports + beauty", "aktuell", "beauty", "fit + fun", "wellness", "ratgeber", "liebe", "multimedia", "leute + freizeit", "horoskop", "beratungstools", "wetter", and "e-cards". The main content area includes a product recommendation for "Goldtönende Selbstbräunungsmilch Für Ges" by Lancôme for DM 44,98. Below this is a list of "Beauty: die Themen" such as "Körperpflege total: Baden", "Flacher Bauch - so klappt es", "Seifenoper: Pflege am Stück", "Shower-Power: Fit & schön", "Glamour-Make-up", "Maniküre ganz easy", "Schönmacher aus der Natur", and "Hautprobleme - das hilft". The article text discusses the benefits of bathing, including relaxation and skin care. It mentions "Schaumbad" (foam bath), "Badeöl" (bath oil), and "Bade-Salz" (bath salt). At the bottom, there is another product recommendation for "Wannenzauber" (bathtub magic) from Sheego Store, which includes bath foams, bath oils, and aromatherapy baths.

(Quelle: <http://www.sheego.com>, Zugriff: 15. Nov. 2001. Das Jointventure von Otto und dem Axel-Springer-Verlag hat die Geschäftstätigkeit inzwischen eingestellt. Siehe auch Substance.com, einem Jointventure von Unilever und iVillage (vgl. Parker, 2000, S. 181))

Inhalteanbieter, bei denen der Inhalt ausschließlich von den Teilnehmern generiert wird, so beispielsweise bei einer **Fun-Community** mit Chatrooms und Kontaktanzeigen, eignen sich aus akquisitorischer Sicht nicht. Konsumenten versuchen nämlich nicht, durch Reize Kaufprozesse auszulösen. Somit haben sie keine direkte und insbesondere steuerbare akquisitorische Bedeutung.

**Zusammenfassend** lässt sich folgendes festhalten:

- Inhalteanbieter, die nutzergenerierten Sachinhalt anbieten, können akquisitorisch relevant sein. Ihre Bedeutung ist bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs (FMCG) jedoch tendenziell gering.
- Inhalteanbieter, die schwerpunktmäßig redaktionell generierte Sachinformationen bereitstellen, haben akquisitorische Potentiale.
- Inhalteanbieter mit nutzergenerierter Unterhaltung erweisen sich aus akquisitorischer Sicht als bedeutungslos.
- Redaktionelle Anbieter, die Infotainment und Unterhaltung anbieten, haben eine akquisitorische Bedeutung. Momentan ist diese zwar noch tendenziell gering. Mit zunehmender Bedeutung des Internet als Unterhaltungs- und Informationsmedium steigt ihre Relevanz jedoch. Insbesondere im Zusammenhang mit Medien der Zukunft, wie z. B. Interaktivem Fernsehen (siehe dazu *Heine*, 2001; *Keil*, 1998; *Geppert*, 1996; siehe auch *Schehr*, 2001; *Powell*, 2000), könnten sie nachhaltig an Bedeutung gewinnen. Dieser Typ von Inhalteanbieter sollte von Herstellern weiter beobachtet werden. Denn „Grundsätzlich gilt: wenn ein Hersteller bei schnellwachsenden Betriebsformen (...) gelistet ist, hat er die Chance, quasi „automatisch“ mitzuwachsen - gerade in einem Markt mit Verdrängungswettbewerb sicherlich eine reizvolle Perspektive.“ (*Irrgang*, 1989, S. 67 f.).

### 3.2.3.3 Zusammenfassende Selektionsempfehlungen auf Ebene der Absatzkanalteilnehmer

Wie gezeigt wurde, agieren diverse Absatzkanalteilnehmer im gewählten Handlungsfeld indirektes B2C. Die akquisitorische Bedeutung der einzelnen Intermediäre (siehe Abb. 3.14) ergibt sich daraus, inwieweit der Konsument sie in seinen jeweiligen Kaufprozess integrieren möchte. Im vorliegenden Fall steht der Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs (FMCG) im Mittelpunkt der Betrachtung. Vor diesem Hintergrund ist es für Konsumgüterhersteller zweckmäßig, Onlinehändler und bestimmte Inhalteanbieter wegen ihrer akquisitorischen Bedeutung im Handlungsrahmen zu berücksichtigen.

**Abb. 3.14: Akquisitorische Bedeutung verschiedener Intermediäre im Handlungsfeld direktes B2C**

<b>Absatzkanalteilnehmer</b>	<b>Akquisitorische Bedeutung im Zusammenhang mit Konsumgütern (FMCG)</b>
<b>Onlinehändler</b>	Insgesamt hoch
<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Tailer</li> <li>• Clicks-and-Mortar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoch</li> <li>• Hoch</li> </ul>
<b>Preismechanismenspezialisten</b>	Insgesamt gering
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auktionen</li> <li>• Preisagenten</li> <li>• Powershopping-Anbieter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gering</li> <li>• Gering</li> <li>• Gering</li> </ul>
<b>Inhalteanbieter</b>	Insgesamt mittel bis gering (vom Schwerpunkt des Inhaltes abhängig)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzergenerierter Inhalt auf der Sachebene (z. B. Meinungsportale)</li> <li>• Redaktioneller Inhalt auf der Sachebene (z. B. Testinstitutionen)</li> <li>• Nutzergenerierter Inhalt auf der Unterhaltungsebene (z. B. Fun-Communities)</li> <li>• Redaktioneller Inhalt auf der Infotainment- und Unterhaltungsebene (z. B. Onlinemagazine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gering</li> <li>• Mittel bis gering</li> <li>• Gering</li> <li>• Noch gering, in näherer Zukunft mittel</li> </ul>

Durch die Beschränkung auf bestimmte Intermediäre in dieser Selektionsstufe (Selektionsstufe 2) sind in der Selektionsstufe 4 (Kap. 3.2.6) nur noch solche Konzepte zu berücksichtigen, die diese Intermediäre betreffen (z. B. Category Management mit Onlinehändlern oder Content-Kooperationen mit Inhalteanbietern). Alle übrigen Konzepte (z. B. Kooperationen mit Preismechanismenspezialisten oder Supply Chain Management mit Logistikdienstleistern) können vernachlässigt werden.

### **3.2.4 Selektionsebene 3: Wahl von Verhaltensoptionen gegenüber Intermediären aufgrund machtbedingter Restriktionen**

#### **3.2.4.1 Einführung und Darstellung grundlegender Verhaltensoptionen**

In den folgenden Kapiteln erfolgt eine Erläuterung, inwieweit die Machtkonstellation die Wahl von Verhaltensoptionen (Kap. 3.2.4.1) determinieren kann (Kap. 3.2.4.2). Weiterhin wird dargestellt, worauf Macht basiert (Kap. 3.2.4.3) und welche Verhaltensoptionen innerhalb der speziellen Situation eines Konsumgüterherstellers (Kap. 3.2.4.4) vorteilhaft erscheint (Kap. 3.2.4.5).

Der folgende Selektionsschritt stellt die dritte und letzte Stufe des Handlungsrahmens dar. Er basiert auf dem Gedanken, dass den jeweiligen Konzepten der Hersteller generische **Verhaltensoptionen** zugrunde liegen, deren Wahl allerdings eingeschränkt sein kann. Dies hängt damit zusammen, dass Hersteller i. d. R. nicht von Umfeldbedingungen losgelöst agieren können (vgl. Fallbeispiel 3-2). Vielmehr handeln sie in Interaktion mit den Intermediären.

Die **Machtkonstellation** kann die Wahl von Verhaltensweisen innerhalb einer Beziehung beeinflussen (vgl. *Schelling*, 1995, S. 89; *Hardy und Magrath*, 1988, S. 88). In bestimmten Konstellationen kann sie einen limi-

tierenden Bestimmungsfaktor (*Ahlert*, 1996, S. 175) darstellen, also gegen die Zweckmäßigkeit einer Verhaltensoption sprechen. Lässt sich eine Verhaltensoption (z. B. Konflikt) in dieser dritten Selektionsstufe für einen Hersteller ausschließen, bedeutet dies folglich, dass die jeweilige Gruppe von Konzepten (z. B. alle konfliktären Konzepte) in der vierten Selektionsstufe ausgeschlossen werden kann.

Die Folgenden generischen Verhaltensoptionen können den bisher eingegrenzten Konzepten allgemein zugrunde liegen (vgl. *Irrgang*, 1989, S. 130; *Irrgang*, 1993, S. 17; *Meffert und Kimmeskamp*, 1983, S. 216; *Meffert*, 2000a, S. 604):

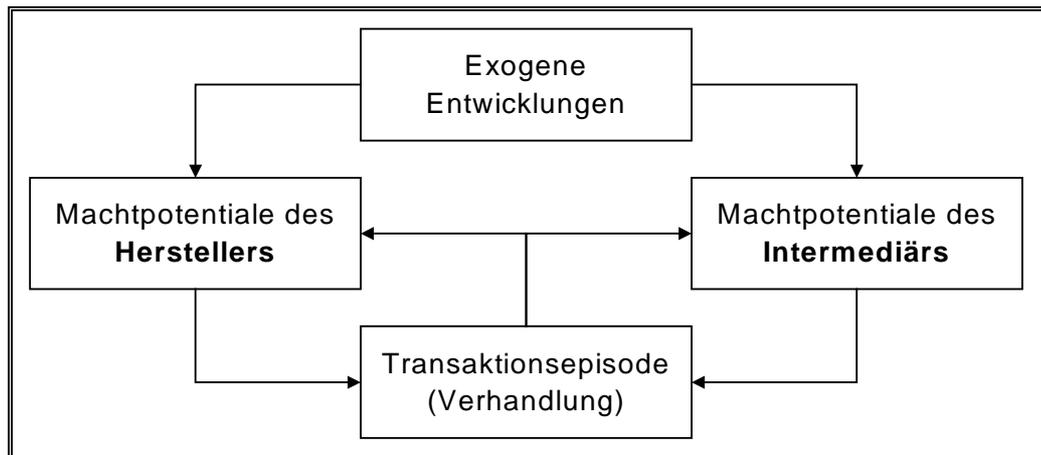
- **Anpassung:** Der Hersteller leistet keinen Widerstand und richtet sich nach den Vorgaben des Intermediärs.
- **Konsensbezogene Kooperation:** Der Hersteller strebt gemeinschaftliche Regelungen an, die seine Interessen berücksichtigen. Entweder entsprechen die Regelungen ebenfalls den Interessen des Intermediärs oder sie widerstreben ihnen nur geringfügig.
- **Kompetitive Kooperation:** Der Hersteller versucht, Vorgaben mit dem Intermediär auszuhandeln. Zur Durchsetzung ihrer Interessen sowie zur Erreichung gemeinsamer Interessen machen beide Seiten Zugeständnisse.
- **Offener Konflikt:** Der Hersteller versucht, dem Intermediär ggf. gegen seinen Willen Vorgaben aufzuzwingen. Das Verhältnis beider Teilnehmer ist als konfliktär oder kompetitiv zu bezeichnen, wenn Interessensgegensätze vorliegen. Ein offener Konflikt liegt jedoch erst dann vor, wenn die Absatzkanalteilnehmer versuchen, durch den Einsatz von Macht ihre Interessen zu Ungunsten des anderen Teilnehmers durchzusetzen.

### 3.2.4.2 **Macht und ihr Einfluss bei der Wahl von Verhaltensoptionen**

Zunächst stellt sich die Frage nach der Definition von Macht, denn der allgemein im Sprachgebrauch geläufige Begriff erweist sich in seiner Anwendung als nicht einheitlich. Gleiches gilt für seine Synonyme sowie nahestehende Begriffe (vgl. *Bierstedt*, 1950, S. 730 ff. zu power, prestige, influence, dominance, force und authority). Eine Vielzahl von Arbeiten thematisiert Macht im Absatzkanal (vgl. *Dahl*, 1957, S. 201 ff.; *El-Ansary und Stern*, 1972, S. 47 ff; *Weber*, 1972, S. 28 ff.; *Westphal*, 1991, S. 48 ff.; *Irrgang*, 1989, S. 40 ff.; *Baumgarth*, 1998, S. 144 ff.; *Steffenhagen*, 1975, S. 97 ff.; *Steffenhagen*, 1983, S. 1 ff.). Keine der Definitionen konnte sich jedoch bisher durchsetzen (vgl. *Schengber*, 1996, S. 10 ff.; *Betancourt und Gautschi*, 1998, S. 38 ff.). Macht soll im vorliegenden absatzbezogenen Kontext wie folgt verstanden werden: **Macht** ist die Möglichkeit eines Absatzkanalteilnehmers, die Entscheidungsvariablen des vertikalen Marketing eines anderen Teilnehmers zu beeinflussen (in Anlehnung an *Gerth*, 1999, S. 104; ähnlich *Rosenbloom*, 1999, S. 139; *Himberger*, 1994, S. 135 und 143). Der Begriff bezieht sich somit nicht nur auf **angewandte** Macht (force) sondern vielmehr auf **anwendbare** Macht (power), die bereits vor einer Selektionsentscheidung beachtet werden sollte.

Bei der Interaktion zwischen Hersteller und Handel (siehe Abb. 3.15) kann bereits ein vorhandenes Machtpotential einer Seite das Verhalten der anderen Seite beeinflussen (vgl. *Kuß und Tomczak*, 2000, S. 238 ff.). Im Extremfall führt schon das Bewusstsein der Unterlegenheit dazu, dass der schwächere Teilnehmer die Wahl seiner Verhaltensoptionen einschränkt. In diesem Fall braucht der Machthaber sein Machtpotential nicht einmal anzudrohen bzw. anzukündigen (vgl. *Kahle*, 1998, S. 201 f.) oder sogar tatsächlich zu nutzen.

**Abb. 3.15: Einfluss von Machtpotentialen bei der Interaktion zwischen Hersteller und Intermediär**



(Quelle: Vgl. *Kutscher und Kirsch, 1978, S. 8; Kirsch, 1988, S. 166; Bodenstein und Spiller, 1993, S. 939; Kuß und Tomczak, 2000, S. 244*)

Es wird deutlich, dass Entscheidungsfreiheit im Zusammenhang mit der Selektion von Verhaltensoptionen nur in bestimmten Fällen existiert. Vielfach determiniert die jeweils vorhandene Markt- und damit zusammenhängende **Machtkonstellation** die Wahl (vgl. *Staudacher, 1993, S. 36*). Dies verdeutlicht, warum sich einerseits unbedeutende Hersteller gegenüber marktstarken Intermediären anzupassen haben und andererseits ein offener Konflikt nur bei Herstellern denkbar ist, die nicht ausgelistet werden können (vgl. *Meffert, 1999a, S. 414 f.*).

### 3.2.4.3 **Machtbasen**

Um bestimmen zu können, welche Machtkonstellation tatsächlich vorliegt, ist zunächst aufzuzeigen, worauf Macht basiert. Die folgende Systematisierung (vgl. *Raven, 1965, S. 372 ff.*; ähnlich *French und Raven, 1959, S. 155 ff.*) differenziert Macht nach verschiedenen **Machtbasen** (vgl. *Rosenbloom, 1999, S. 139 ff.*). Verschiedene Beispiele verdeutlichen, wie Machtausübung konkret stattfinden kann. Die Kombination einzelner Machtbasen kann dazu führen, dass sie sich stärken oder schwächen (vgl. *Stern et al., 1996, S. 299 f.*).

- **Informationsmacht** (informational influence bzw. information power): Absatzkanalmitglied A hat eine besondere Verhandlungs- oder Kommunikationsstärke (*Hardy und Magrath, 1988, S. 97 f.*) oder verfügt über eine Informationsressource, die B veranlassen kann, sein Verhalten zu verändern. Beispiel: Ein Key-Account-Manager stellt gegenüber einem Einkäufer überzeugend Vorteile seiner Produkte und Nachteile von Konkurrenzprodukten heraus. Wenn er erfolgreich ist, also sein Produkt bevorzugt wird, hat er durch Informationen beeinflussen können, somit Informationsmacht ausgeübt.
- **Bestrafungsmacht** (coercive power): Absatzkanalmitglied A kann B dafür bestrafen, dass B nicht zur Zielerreichung von A beitragen möchte. Beispiel: Ein Onlinehändler kann Marken eines Herstellers auslisten.
- **Belohnungsmacht** (reward power): Absatzkanalmitglied A kann B dafür belohnen, dass B zur Zielerreichung von A beiträgt. Beispiel: Ein E-Tailer hat Nutzerdaten (Informationen), die ein Hersteller für seine Analysen benötigt und auch nicht durch ein Marktforschungsunternehmen erheben lassen kann. In diesem Fall ist Information nicht im Zusammenhang mit Informationsmacht zu sehen. Der Zugang zu Informationen stellt hier eine Gratifikation, also den Zugang zu einer Informationsressource dar.
- **Expertenmacht** (expert power): Absatzkanalmitglied A verfügt über eine Wissensressource, die B benötigt. Beispiel: Ein Hersteller hat Expertenwissen im Bereich Electronic Category Management, das einem E-Tailer bei der Führung einer Category nützlich sein kann. Dieser Aspekt fällt in den Bereich der Belohnungsmacht, wenn Expertise als Belohnung interpretiert wird.
- **Identifikationsmacht** (referent influence bzw. power): Absatzkanalmitglied A muss zur Unterstützung eines Ziels auf B als Referenz zurückgreifen. Die hohe Reputation von B kann z. B. auf seine Marken zurückzuführen sein (vgl. *Posselt, 1997, S. 17*). Beispiel: Ein Unternehmen wie J. C. Penny entschließt sich zu einer Verjüngung seines Images im Bereich Mode. Aus diesem Grund wird Levi Strauss unter

Abgabe verschiedener Zusagen gebeten, J. C. Penny zu beliefern und zur Erreichung des Ziels der Verjüngung beizutragen (*Rosenbloom*, 1999, S. 139 ff.).

- **Legitimationsmacht** (legitimate influence bzw. power): Absatzkanalmitglied B muss seine Handlungen durch A legitimieren, d. h. genehmigen lassen. Dieser Aspekt hat im Franchising und Absatzkanälen mit enger vertraglicher Bindung eine zentrale Position. Bei der vorliegenden Betrachtung unabhängiger Absatzkanalmitglieder hat Legitimationsmacht jedoch nur eine begrenzte Bedeutung. Handlungen können aber indirekt eine Legitimation voraussetzen, wenn sie anderenfalls Bestrafungen nach sich ziehen können.

Die aufgeführten Machtbasen lassen erkennen, worauf die Macht von Herstellern und Intermediären beruhen kann. Es erweist sich allerdings als schwierig zu bestimmen, wie Machtbasen von zwei Parteien sich gegenseitig aufwiegen lassen. Offen bleibt damit die Frage nach dem Machtsaldo und somit der ggf. vorhandenen Dominanz einer Verhandlungspartei. Eine Klärung dieses Aspekts erfolgt in dem nächsten Kapitel.

#### **3.2.4.4 Bestimmung der Machtkonstellation**

Ein Machtsaldo äußert sich durch ein einseitiges **Abhängigkeitsverhältnis** einer Partei gegenüber der anderen (vgl. *Irrgang*, 1989, S. 41). Der Grad der Abhängigkeit ergibt sich aus dem Ausmaß der Ausweichmöglichkeiten (vgl. *Hibbard et al.*, 2001, S. 48). Besteht ein weitgehend ausgeglichenes, beidseitiges Abhängigkeitsverhältnis, ist ein Machtgleichgewicht anzunehmen. Gleiches gilt, wenn kein Abhängigkeitsverhältnis besteht. In diesem Kapitel werden die folgenden Aspekte diskutiert, um eine Einschätzung der Abhängigkeitssituation bei Herstellern und Intermediären vornehmen zu können (zu weiteren heuristischen Vorgehensweisen siehe *Gegenmantel*, 1996, S. 46 ff.; *Schengber*, 1996, S. 27 ff.; *Olbrich*, 2001, S. 259 f.; *Baumgarth*, 1998, S. 152 ff.; *Schulze*, 1998, S. 39 ff.):

1. Marktanteile eines Intermediärs,
2. Marktanteile eines Herstellers,
3. Markenstärke eines Herstellers,
4. Expertenwissen des Herstellers.

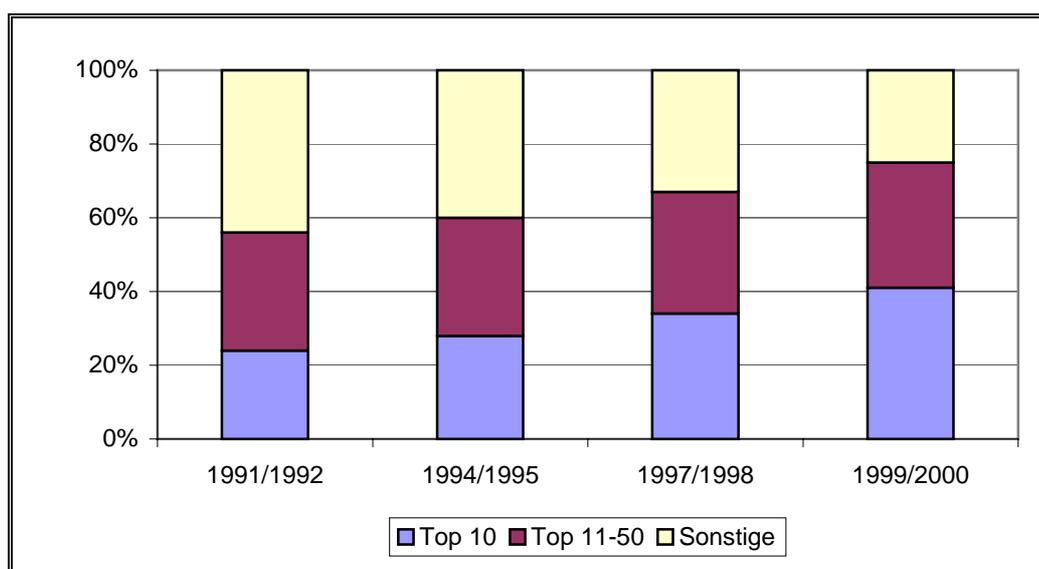
Ad 1.: **Marktanteile** eines Intermediärs als Indikator der Abhängigkeit eines Herstellers im Zusammenhang mit Auslistung als Bestrafungsinstrument:

Bei entsprechend hohen Marktanteilen und Umsätzen kann die Auslistung einer Marke zu existenzbedrohenden Umsatzeinbußen des Herstellers führen. Die momentan im Onlinehandel erzielten Umsätze sind jedoch nicht so hoch, als dass eine Auslistung annähernd so schwerwiegende Konsequenzen wie im stationären Handel hätte. Wie sich der Onlinemarkt selbst sowie die künftigen Umsätze und Marktanteile einzelner Absatzkanalteilnehmer entwickeln werden, kann zum jetzigen Zeitpunkt nur unzureichend eingeschätzt werden. Eine fundierte Aussage der Machtverhältnisse aufgrund von zukünftigen Onlineumsätzen und Marktanteilen erweist sich damit als nicht möglich. Momentan stehen Hersteller jedenfalls nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu **E-Tailern** und **Inhalteanbietern**.

Bei einem **Clicks-and-Mortar** sollte beachtet werden, dass Interdependenzen zwischen Onlinekanälen und stationären Kanälen bestehen (siehe Abb. 3.11). Entsprechend ist es denkbar, dass Machtbasen des stationären Handels im Onlinehandel Bedeutung erlangen. Der Ausbruch eines Konflikts im Onlinekanal kann negative Auswirkungen auf Interaktionsbeziehungen im stationären Kanal haben. Schlimmstenfalls kommt es zu einer Auslistung von Marken in allen Kanälen. Der stationäre LEH stellt zurzeit den Hauptabsatzkanal der betrachteten Hersteller dar. Entsprechend sind Onlinekanäle bei der Beurteilung des Abhängigkeitsverhältnisses zu Clicks-and-Mortars von zentraler Relevanz.

Die **Umsatzwirkung** einer Auslistung hängt für den jeweiligen Hersteller stark vom Umsatz bzw. dem Beschaffungsvolumen des Händlers ab. Wie die Abb. 3.16 verdeutlicht, liegt in der BRD eine **Handelskonzentration** vor (vgl. *Sabel und Weiser*, 1998, S. 110; *Olbrich*, 2002, S. 161; zur Konzentration in den USA siehe *Rosenbloom*, 2001, S. 8 f.). Konzentration bezeichnet eine Zunahme des Umsatzanteils eines größeren Unternehmens durch ungleichmäßiges Wachstum im Vergleich zu kleineren Unternehmen, Zusammenschlüsse oder Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt (vgl. *Hammann et al.*, 1996, S. 4). Es erscheint sehr unwahrscheinlich, dass ein Hersteller einen nachhaltigen auslistungsbedingten Umsatzrückgang durch andere stationäre Händler oder alternative Kanäle (vgl. *Schögel und Tomczak*, 1999, S. 18; *Zentes und Swoboda*, 1999, S. 46 f.; *Schulze*, 1998, S. 42 ff.) kurz- oder mittelfristig kompensieren kann. Ein Abhängigkeitsverhältnis ist somit aufgrund mangelnder Ausweichmöglichkeiten anzunehmen. Dies gilt zumindest zum jetzigen Zeitpunkt. Die Bedeutung alternativer Vertriebswege könnte in Zukunft jedoch zunehmen (zu dieser Einschätzung siehe *Tomczak und Schögel*, 2001, S. 62). In diesem Fall würde sich das Machtpotential des traditionellen stationären LEH verkleinern.

**Abb. 3.16: Entwicklung der Konzentration im LEH**



(Quelle: Vgl. *Kliger*, 2001, S. 38 Bezug nehmend auf Daten von M+M Eurodata und McKinsey)

Ad 2.: **Marktanteile** eines Herstellers als Indikator der Abhängigkeit eines Intermediärs im Zusammenhang mit Nichtbelieferung als Bestrafungsinstrument:

Wie im Handel lassen sich auch bei den Konsumgüterherstellern Konzentrationstendenzen feststellen (siehe Abb. 3.17). Die **Herstellerkonzentration** (vgl. *Pepels*, 1998b, S. 127; *Sabel und Weiser*, 1998, S. 263; *Irrgang*, 1994, S. 4; *Giegengack*, 1999, S. 1071) sollte jedoch relativiert betrachtet werden. Während einige Handelssysteme, auch bei großen Lebensmittelherstellern, über Umsatzanteile von mehr als 15 % verfügen, beträgt der Anteil des einzelnen Herstellers am Gesamtumsatz dieser Handelssysteme in kaum einem Fall mehr als 2 % (vgl. *Ahlert*, 1996, S. 116; ähnlich *Laurent*, 1996, S. 49). Betrachtet man nur den Beschaffungsaspekt, ist die Auslistung eines Hauptlieferanten aufgrund vorhandener Ausweichmöglichkeiten unproblematisch. Dies resultiert aus den in der Konsumgüterbranche vorhandenen Überkapazitäten und dem hohen Wettbewerb der Hersteller (vgl. *Feige*, 1997, S. 75). Der Händler hat damit einen Flexibilitätsvorteil (vgl. *Olbrich*, 2001, S. 259). Der Marktanteil eines Herstellers ermöglicht somit keine Aussage hinsichtlich des Abhängigkeitsverhältnisses eines Händlers

**Abb. 3.17: Marktanteile bzw. Wettbewerbsstruktur bei einer Auswahl von Categories (Stand: 1998)**

Category	Zentrale Wettbewerber	Marktanteil (% vom Gesamtumsatz)
Waschmittel	Henkel	45 %
	Procter & Gamble	26 %
	Unilever	13 %
Röstkaffee	Kraft-Jacobs-Suchard	30 %
	Tchibo-Eduscho	28 %
Margarine	Unilever (UDL)	60 %

(Quelle: Vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 59; *Borchert*, 2001, S. 15; ergänzend siehe *Schmidhauser*, 1995, S. 47; *Laurent*, 1996, S. 38; *Feige*, 1997, S. 72 f.; *Tomczak und Schögel*, 1998, S. 332; o. V., 2001d)

Ad 3.: **Markenstärke** eines Herstellers als Indikator für Abhängigkeit eines Intermediärs im Zusammenhang mit der Notwendigkeit des Handels eine bestimmte Erstmarke im Sortiment zu führen:

Eine rein beschaffungsseitige Betrachtung deckt die Thematik der Nachfragemacht nur einseitig ab. Es sollte berücksichtigt werden, dass die Nachfrage des Handels nicht originär, sondern derivativ ist, sich also von der Nachfrage des Endverbrauchers ableitet. Die Auslistung von Marken setzt voraus, dass diese Marken keine Bedeutung für die angestrebte Sortimentspolitik haben und bei der vom Kunden erwarteten Sortimentsbildungsfunktion vernachlässigt werden können. Wie das Fallbeispiel 3-7 jedoch verdeutlicht, erweist sich die Auslistung von Erstmarken oftmals als problematisch.

#### **Fallbeispiel 3-7: Auslistung von Markenartikeln durch Händler**

**ITM/Spar (Agenor) vs. diverse Markenhersteller:** Nach dem Scheitern von Konditionenverhandlungen hat die deutsch-französische Handelsgruppe ITM/Spar (bzw. ihre Einkaufsgemeinschaft Agenor) im August 2000 mehr als 250 Markenartikel von Apollinaris/Schweppes, Beiersdorf, Bestfoods, Coca-Cola, Kellog etc. ausgelistet. Die Auslistung traf jedoch auf Widerstand bei den einzelnen (selbständigen) Spar-Kaufleuten. 79 der ausgelisteten Produkte hielten sie für unverzichtbar, da sie wichtige Umsatz-, Rohertrag- oder Frequenzgenerierer sind. Als Reaktion begannen sie, die ausgelisteten Produkte über alternative Kanäle der Edeka, REWE oder Markant zu beziehen. Aufgrund der Gewinneinbußen von ITM/Spar und denen der Konsumgüterhersteller wurde ein beidseitiger Kompromiss geschlossen.

(siehe Fortsetzung)

(Fortsetzung)

**Aldi-Gruppe vs. diverse Markenhersteller:** Anfang 2000 hat die Aldi-Gruppe in den Categories Cerealien sowie Süßwaren mehrere Herstellermarken zu Gunsten von Handelsmarken ausgelistet. Diese Maßnahme führte jedoch zu Umsatz- und Absatzrückgängen. Im ersten Halbjahr des Jahres 2000 sank der Absatz von Cerealien bei Aldi um 7 %, obwohl die Gesamtabsatzmenge im deutschen Cerealienmarkt stieg. Der Umsatz sank sogar um ein Drittel. Dadurch, dass Verbraucher die entsprechenden Produkte von Kellogg bei anderen Händlern kauften, sank der Marktanteil von Aldi. Ähnliches ließ sich auch bei Süßwaren beobachten. In dieser Category wurden die Mars- bzw. Masterfoods-Marken Snickers und Bounty sowie die Marken Lion, KitKat und Choco Crossies von Nestlé ersetzt. Bei den Aldi-Marken fiel der Absatz um 40 % und der Umsatz um mehr als die Hälfte. Etwas geringer fiel der Rückgang bei dem Austausch von Bounty und Snickers (Mars) sowie KitKat (Nestlé) aus. Die einzige Absatz- und Umsatzsteigerung war beim Austausch der Marke Yes Torties zu beobachten.

**Schlecker vs. Hipp:** Im Frühjahr 1993 unterbrach die Drogeriemarktkette Schlecker die Geschäftsbeziehungen zu dem Baby-nahrungshersteller Hipp. Bereits im November 1993 erreichte die vom Schweizer Hersteller Hero produzierte Handelsmarke im Schlecker-Glaskostumsatz einen Marktanteil von 15 %. Die Auslistung führte zu einem Umsatzausfall von ca. 57,12 Mio. DM für Hipp (16,32 % des Unternehmensumsatzes). Hipp musste Gegenmaßnahmen einleiten. Es gelang in zwei Regionen der REWE exklusiv gelistet zu werden und die deutlich preiswertere Zweitmarke Bebivita am Markt einzuführen. Zusätzlich begann das Unternehmen Handelsmarken zu produzieren. Trotzdem konnte der Umsatzausfall von Schlecker nicht vollständig kompensiert werden.

(siehe Fortsetzung)

(Fortsetzung)

So fiel der Umsatz von Hipp im Vergleich zum Vorjahr um 25 Mio. DM. Als Konsequenz wurden 22 Außendepots und ein Zentrallager geschlossen sowie der Mitarbeiterbestand um 300 Personen reduziert. Negative Auswirkungen waren allerdings auch für Schlecker zu beobachten. Aus verschiedenen Gründen (z. B. Markentreue und Verbundeffekte im Bereich Baby-Nahrung) fiel der Umsatz von Schlecker ebenfalls um 16,77 Mio. DM (0,53 % des Unternehmensumsatzes).

(Quelle: Vgl. zu ITM/Spar o. V., 2000b, S. 1; o. V., 2000c, S. 1; Kalthoff, 2001, o. S.; zur Aldi-Gruppe Chwallek, 2000, o. S.; zu Schlecker Gegenmantel, 1996, S. 62 ff.; ergänzend siehe Fitzsimons, 2000, S. 249 ff.; Campo et al., 2000, S. 219 ff.; Berman, 1996, S. 570)

Wie das Fallbeispiel 3-7 verdeutlicht, nutzt der Handel, zumindest über einen Zeitraum hinweg, die Auslistung als Machtinstrument. Die Übermacht des Handels relativiert sich aber, wenn die Geschäftstreue der Konsumenten (vgl. Jungwirth, 1997, S. 22 ff.) geringer oder unwesentlich höher als die Markenloyalität ist (vgl. Irrgang, 1989, S. 42; Baumgarth, 2001, S. 82). Eine Auslistung würde dann nämlich zu einer Abwanderung von Kunden führen (vgl. Twardawa, 1998, S. 36; Mattmüller und Tunder, 2001, S. 10). Das bedeutet wiederum für den Auslistenden einen Nachteil. Zwar erweisen sich die Umsatzverluste bei einer Auslistung im Regelfall für den Hersteller höher als für den Händler (vgl. Gegenmantel, 1996, S. 65). Der Händler sollte jedoch bedenken, dass der Hersteller durch entsprechende Markenstärke Gegenmacht, sog. countervailing power (Schengber, 1996, S. 31 f.), aufbauen kann. Wie hoch das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis ist, kann allerdings nur im Einzelfall bestimmt werden, da die Marken- und Einkaufsstättentreue variieren kann (siehe Abb. 3.18). Im Durchschnitt liegt die Einkaufsstättentreue nur geringfügig höher als die Markentreue (Goerdts, 1999, S. 64).

Abb. 3.18: Durchschnittliche Anteile der Erst-, Zweit- und Drittpräferenz an der Kaufmenge

Category	Markentreue (in %)			Einkaufsstättentreue (in %)		
	Treue zur Erstm.	Treue zur Zweitm.	Treue zur Drittm.	Treue zur Erstein.	Treue zur Zweitein.	Treue zur Drittein.
Sauerkraut	73	20	6	73	19	6
Spülmittel	71	20	7	70	20	7
Waschmittel	70	20	7	70	20	7
Kaffee	69	18	7	65	20	8
Eiscreme	65	22	9	74	19	5
Zahncreme	64	20	9	66	21	8
Sekt	63	22	10	67	22	8
Konfitüre	61	22	10	69	21	7
<b>Mittelwert</b>	67	21	8	69	20	7
<b>Kumuliert</b>	67	88	96	69	89	96
<b>Standard-abw.</b>	0,04	0,01	0,01	0,03	0,01	0,01

(Quelle: Vgl. Goerd, 1999, S. 65)

Ad 4.: **Expertenwissen** als Indikator für Abhängigkeit des Intermediärs im Zusammenhang mit der Notwendigkeit eines Intermediärs auf das Expertenwissen eines Herstellers zurückzugreifen:

Das Expertenwissen eines Herstellers über seine jeweiligen Marken und Kundengruppen kann eine wertvolle Ressource für einen Intermediär sein (siehe dazu Zentes und Swoboda, 2000, S. 702). Unabhängig davon, ob ein Händler dieses Expertenwissen hat oder aufbauen kann (zur zunehmenden Professionalisierung im Handel siehe Tomczak, 1993, S. 45), erscheint es zweckmäßig, bei entsprechender Objektivität und Richtigkeit der Expertise, auf dieses Wissen zurückzugreifen. Der Wert des Wissens eines Herstellers ist natürlich umso höher, je weniger Wissen der Intermediär selbst hat (siehe Fallbeispiel 3-8).

**Fallbeispiel 3-8: Wert des Expertenwissens im situationsbezogenen Kontext**

**Cornelia Weyrich (CM, Schwarzkopf & Henkel):** „Wir können bei einem Onlineableger eines etablierten Unternehmens unser Expertenwissen einbringen. Allerdings ist durch die Erfahrung im stationären Geschäft bereits eine Menge Wissen vorhanden. Trotzdem ist das Wissen an den Onlinemarkt anzupassen und da können wir uns einbringen. (...) Bei neuen Start Ups kann es durchaus vorkommen, dass sie personell unterbesetzt sind und die Mitarbeiter wenig Erfahrung im Handel haben. In diesem Fall ist das Wissen, das wir einbringen können, sehr wichtig. Zumindest in der Anfangsphase, wenn neues Wissen aufgebaut werden muss.“

**Nadja Werner (CM, Wella):** „Sowohl die stationären Händler, die ins Internet eingestiegen sind, als auch die Start Ups sind sehr offen für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Für die Einen ist das eine Übertragung des Geschäfts in ein anderes Medium, allerdings mit einer ganz neuen Zielgruppe. Wir können dort helfen, indem wir unsere Erfahrungen aus Kooperationen im Internet einbringen. Die Start Ups haben weder bei der Zielgruppe noch bei der Warengruppe Erfahrung. Insofern können wir denen durch unser Verbraucher-Know-how und die inzwischen gesammelten Internet-Erfahrungen doppelt helfen.“

(Quelle: *Weyrich, 2000, o. S.; Biehl und Rode, 2000, S. 47*)

Ob ein Intermediär vom Expertenwissen eines Herstellers abhängig ist, erscheint jedoch fraglich. So verfügen auch andere Hauptwettbewerber über ähnliches Expertenwissen und machen somit den Hersteller, seine Expertisen und Konzeptionen austauschbar. Vielmehr hat der Hersteller angeforderte Expertisen bereitzustellen, da sonst Wettbewerber Schlüsselpositionen (z. B. die Position des Category Leaders) einnehmen. Aber selbst wenn der Intermediär keine Auswahlmöglichkeiten hätte, und das Wissen der Hersteller eine Bereicherung darstellen könnte (vgl. *Moll, 2000, S. 127*), würde dieser nicht zwangsläufig auf das Wissen eines

Herstellers zurückgreifen. In nicht wenigen Fällen wird die Einbringung von Herstellern nämlich weder gewünscht noch geduldet. Vor allem dann, wenn zu befürchten ist, dass eine Unterwanderung der Sortimentshoheit des Handels stattfindet (vgl. *Barth und Kloth*, 1999, S. 785).

**Zusammenfassend** kann festgestellt werden, dass ein Hersteller gegenüber Inhalteanbietern und E-Tailern in keinem nennenswerten Abhängigkeitsverhältnis steht. Bei Clicks-and-Mortars ergeben sich hingegen Abhängigkeiten aus den stationären Kanälen. Im Regelfall wird der Absatzkanal im Konsumgütermarkt durch Handelsunternehmen beherrscht (vgl. *Westphal*, 1991, S. 54). Der Handel besitzt aufgrund seiner Nachfragemacht ein erhebliches Machtpotential gegenüber Herstellern (vgl. *Specht*, 1998, S. 204; *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 506). Allerdings ist die Nachfrage des Handels nicht originär, sondern derivativ, sie leitet sich also von der Nachfrage des Endverbrauchers ab. Starke Marken können der Nachfragemacht des Handels somit tendenziell entgegenwirken. Inwieweit ein Machtgleichgewicht existiert, lässt sich aber nur im Einzelfall überprüfen. Es ist also nicht *die* Nachfragemacht des Handels zu betrachten, sondern situationsbezogen die Nachfragemacht eines Handelssystems gegenüber der Markenstärke eines Lieferanten zu analysieren (vgl. *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 51; *Schenk*, 2000a, S. 218).

#### **3.2.4.5 Selektionsempfehlungen auf Ebene der Verhaltensoptionen**

Wie in den vorherigen Punkten gezeigt wurde, hat die Machtkonstellation Einfluss auf die Wahl der Verhaltensoptionen. Die folgende Abbildung (Abb. 3.19) zeigt konkret auf, welche Verhaltensoptionen ein Hersteller bei entsprechender Machtkonstellation wählen kann.

**Abb. 3.19: Verhaltensoptionen eines Herstellers in Abhängigkeit der Machtkonstellation**

Verhaltens- optionen	Machtkonstellation		
	Hersteller- macht	Patt- situation	Interme- diärsmacht
Anpassung			
Konsensbezogene Kooperation			↓
Kompetitive Kooperation		↓	
Offener Konflikt	↓		

(Quelle: Vgl. Irrgang, 1989, S. 130; Irrgang, 1993, S. 17)

Die in der Arbeit betrachteten Hersteller haben eine gute Verhandlungsposition gegenüber **E-Tailern** und **Inhalteanbietern**. Entsprechend stehen ihnen alle Verhaltensoptionen offen. Wie aber noch im Folgenden verdeutlicht wird, stellen konfliktreduzierende Verhaltensweisen die vorteilhafteste Alternative dar.

Gegenüber **Clicks-and-Mortars** befinden sich die in der Arbeit betrachteten Hersteller normalerweise in einer tendenziell schwächeren Position. Offener **Konflikt** kann als Option für gewöhnlich ausgeschlossen werden. Somit lassen sich Konzepte verwerfen, die deutlich den Interessen des LEH entgegenstehen. Die Position der Hersteller ist allerdings nicht so schwach, dass eine völlige **Anpassung** notwendig wäre. Dies begründet sich damit, dass gegenseitige Abhängigkeiten oftmals das Verhältnis zwischen Konsumgüterindustrie und Handel prägen (vgl. Müller-Hagedorn et al., 1999, S. 63). „Dieser gegenseitigen Abhängigkeit sind sich beide Akteure bewusst. Dies schränkt den Aktionsspielraum in Bezug auf den Einsatz von Machtinstrumenten wesentlich ein und fördert die Kooperationsbereitschaft.“ (Laurent, 1996, S. 142). Konsensbezogene oder in Maßen kompetitive **Kooperation** sind somit zu wählen. Dabei kann der Hersteller durchaus die Marketingführerschaft übernehmen, solange sie auf kooperativer Verhaltensabstimmung basiert (vgl. Ahlert, 1996, S. 122).

„Trotz traditionell bestehender Konfliktsituation lässt sich eine Bedeutungszunahme kooperativer Hersteller/Handels-Beziehungen beobachten. Dies ist nicht zuletzt auf die Einsicht zurückzuführen, dass Effizienzsteigerungspotenziale und Kostensenkungsmöglichkeiten innerhalb des eigenen Unternehmens weitgehend ausgeschöpft sind und weitere Effizienzgewinne nur noch durch Kooperation erreicht werden können. Das Misstrauen zwischen Hersteller und Handel, welches sich über Jahre nicht zuletzt unter der Annahme eines vermeintlichen Null-Summen-Spiels gebildet hat, ist somit in den Aufbau einer vertrauensgeprägten Partnerschaft zur Schaffung beiderseitiger Vorteile umzuwandeln.“ (Meffert, 1999a, S. 419; siehe auch Tietz, 1994, S. 39 ff.). Durch Kooperation rücken die Vorteile der Zusammenarbeit statt wie bisher Interessengegensätze (vgl. Meffert und Steffenhagen, 1976, S. 1 ff.; Hardy und Magrath, 1988, S. 570 ff.; Coughlan und Stern, 2001, S. 260) in das Zentrum der Betrachtung. Latente Konflikte (vgl. Jost, 1999, S. 14 f.) finden sich zwar selbst in Kooperationen (vgl. Balling, 1997, S. 131 ff.; Freedman et al., 1997, S. 159; Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 1 ff.), aber konfliktreduzierendes Verhalten verhindert, dass das Konfliktniveau die Destruktionsschwelle überschreitet und dysfunktionale Konflikte die Effizienz des gesamten Absatzkanals senken (vgl. Specht, 1998, S. 290; Balling, 1997, S. 79; Hibbard et al., 2001, S. 48). Dies gilt dabei nicht nur im Verhältnis zu Clicks-and-Mortars, sondern im Verhältnis zu allen Absatzkanalteilnehmern.

Zusammenfassend lässt sich die folgende **Handlungsempfehlung** abgeben: Gegenüber Absatzkanalteilnehmern sollte die Verhaltensoption der **Kooperation** gewählt werden. Entsprechend der machtbedingten Verhandlungsposition kann das Verhalten tendenziell konsensbezogen oder kompetitiv sein.

### 3.2.5 Darstellung des Handlungsrahmens auf Basis der Selektionsebenen 1 bis 3

Im Verlauf dieses Kapitels (Kap. 3.2) erfolgte eine strukturierte Eingrenzung der Optionen mit Hilfe von drei aufeinander abgestimmten Selektionsstufen. Wie gezeigt, sollten Hersteller auch in elektronischen Märkten (bzw. in der sog. „New Economy“) nicht losgelöst von ihrer Umwelt agieren, sondern nur innerhalb eines auf einer situationsbedingten Absatzkanalstrategie basierenden **Handlungsrahmens**. Dieser wird im Folgenden kompakt dargestellt, schließlich bildet er die Grundlage für die endgültigen Selektion von Konzepten auf der Selektionsstufe 4.

Auf Ebene der **Handlungsfelder** sprechen diverse Aspekte des vorgestellten Kriterienkataloges tendenziell gegen direktes B2C und für indirektes B2C. In Einzelfällen kann eine Selektion dieses Handlungsfeldes möglich sein. Beschränkt man sich jedoch auf die in der Eingrenzung festgelegten Hersteller und Konsumgüter des täglichen Bedarfs, ist ein indirektes B2C vorzuziehen, d. h. zu selektieren.

Im gewählten Handlungsfeld agieren verschiedene **Absatzkanalteilnehmer**. Dabei erweist sich die Bestimmung der akquisitorischen Bedeutung der verschiedenen Teilnehmer als aufwendig. Die ausführliche Herleitung des Begriffes Absatzkanalteilnehmer verdeutlichte nämlich, dass eine Beschränkung auf Onlinehändler der Komplexität des Absatzkanals nicht gerecht wird. Zwar haben diese eine zentrale akquisitorische Bedeutung, darüber hinaus könnten sich aber auch noch Inhalteanbieter oder Preismechanismenspezialisten in den Kaufprozess des Konsumenten einbringen und Kaufakte auslösen. Die Berücksichtigung dieser Teilnehmer kann zusätzliche akquisitorische Potentiale beinhalten. Speziell in der Konsumgüterbranche erweist sich ihre Bedeutung allerdings als mäßig. Die akquisitorische Relevanz der Inhalteanbieter reicht bei den verschiedenen Ausprägungen von niedrig bis mittel, und ob sich Preismechanismenspe-

zialisten speziell im Zusammenhang mit Konsumgütern etablieren können, erscheint sehr fraglich.

Den relevanten Absatzkanalteilnehmern kann ein Hersteller bestimmte Verhaltensweisen entgegenbringen. Die Machtkonstellation determiniert dabei die Wahl generischer **Verhaltensoptionen** wie Anpassung, Kooperation oder offener Konflikt. Diese Konstellation resultiert aus den Abhängigkeitsverhältnissen der Interaktionspartner. Gegenüber Inhalteanbietern und E-Tailern bestehen keine Abhängigkeiten von Konsumgüterherstellern. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, wenn sie mit elektronischen Kanälen von Clicks-and-Mortars interagieren, da diese auf Machtpotentiale ihrer stationären Kanäle zurückgreifen können. Hohe Markenstärke der Hersteller kann aber der Einkaufsmacht des Handels in Grenzen entgegenwirken. Für einen Hersteller besteht somit keine Notwendigkeit, die Handlungsoption Anpassung zu wählen. Ein offener Konflikt liegt allerdings auch nicht in seinem Interesse. Vielmehr hat sich sein Verhalten zwischen konsensbezogener und kompetitiver Kooperation zu bewegen. Die Wahl nichtkonfliktärer Verhaltensoptionen bietet sich schon deshalb an, weil bereits durch den Wegfall von Reibungsverlusten ein Kooperationsgewinn entstehen kann.

### **3.2.6 Selektionsebene 4: Abschließende Selektion eines Konzepts aufgrund des Handlungsrahmens**

Basierend auf dem erarbeiteten Handlungsrahmen findet die Identifikation und abschließende Selektion eines Konzepts statt.

Direktvertriebskonzepte (direktes B2C) fallen ebenso weg wie nichtkooperative Distributionskonzepte. Die übrigen Konzepte können einerseits auf bestimmte Inhalteanbieter und andererseits auf Onlinehändler ausgerichtet sein. Hersteller haben somit die Möglichkeit, erstens Inhalte- bzw. Content-Kooperationen und zweitens Sortimentsführungskooperationen zu wählen. Prinzipiell ist es möglich, beide Konzepte zu initiieren.

Die Priorität sollte jedoch auf den **Sortimentsführungsoperationen** liegen. Dafür sprechen die folgenden Argumente:

- Onlinehändlern kommt eine höhere akquisitorische Bedeutung als Inhalteanbietern zu. Insbesondere Konzepte im Zusammenhang mit Clicks-and-Mortars sollten grundsätzlich Vorrang haben. Schließlich stellt der stationäre Handel den Hauptkanal für die Konsumgüterhersteller dar. Zudem lassen sich die auf Clicks-and-Mortars ausgerichteten Konzepte ebenfalls bei E-Tailern einsetzen.
- Komplexe Kooperationskonzepte können erst nach erfolgreicher Durchführung von Pilotprojekten initiiert werden (vgl. *Mouzas und Araujo*, 2000, S. 301 f.). Die Initiierungs- bzw. Pilotphase kann bei elektronische Kanälen von Clicks-and-Mortars deutlich kürzer ausfallen als bei Inhalteanbietern. Schließlich sind Hersteller und stationäre Kanäle der Clicks-and-Mortars in ihren Kooperationen weit über das Pilotstadium heraus. In der langjährigen Zusammenarbeit mit dem stationären LEH haben Hersteller bereits diverse Sortimentsführungsoperationen implementiert. Eine besonders hohe Expertise existiert im Zusammenhang mit Efficient Consumer Response (ECR) und dem darin enthaltenen Category Management (CM). Der Aufbau von Wissen über die Geschäftsabläufe und Bedürfnisse von Inhalteanbietern und mit diesen eine stabile Beziehung zu etablieren, wäre für einen Hersteller deutlich aufwendiger.

Aufgrund der aufgeführten Überlegungen liegt der Schwerpunkt der Arbeit im Weiteren auf Sortimentsführungsoperationen, speziell auf dem **Category-Management-Konzept**. Das Forschungsfeld 1 wurde somit vollständig bearbeitet, denn es erfolgte eine strukturierte Bewertung und Auswahl akquisitorischer Distributionskonzepte im Onlinemarkt. Vor diesem Hintergrund erfolgt in Kapitel 4 eine ausführliche Darstellung dieses Konzepts (vgl. Forschungsfeld 2).

## 4 Darstellung eines ausgewählten Konzepts: Electronic Category Management mit Onlinehändlern

### 4.1 *Efficient Consumer Response als Ausgangspunkt*

#### 4.1.1 Vorbemerkungen

Das folgende Hauptkapitel betrachtet Möglichkeiten der **kooperativen Zusammenarbeit** von Konsumgüterherstellern (FMCG) mit Onlinehändlern. Obwohl der Wettbewerb das Verhältnis zwischen Hersteller und Handel seit jeher prägt (vgl. *Lingenfelder und Kreipl*, 2000, S. 835), streben beide Seiten zunehmend durch Kooperationskonzepte sowohl Kostensenkung, als auch Leistungssteigerung im gesamten Absatzkanal an. Dies resultiert aus der Erkenntnis, dass hohe Effizienz benötigt wird, um auch in Zukunft am Markt bestehen zu können (vgl. *Lingenfelder und Kreipl*, 2000, S. 835). Daraus resultiert die Notwendigkeit Effizienzeinbußen aufgrund isolierter Vorgehensweisen der Marktteilnehmer sowie dysfunktionaler Konflikte zu minimieren. Dabei ergeben sich diverse konkrete Ansatzpunkte. So ist beispielsweise zu vermeiden, dass durch eine nicht markengerechte Warenpräsentation im Handel oder einen häufigen Verkauf unter Einstandspreis ein aufwendig aufgebautes Markenbild geschwächt wird, und Ertragspotentiale ungenutzt bleiben (vgl. *Goerdt*, 1999, S. 11). Gleiches gilt auch für nicht kundengerechte Sortimente, beispielsweise aufgrund von Listungsgeldern (vgl. *Goerdt*, 1999, S. 11), sowie ein Übermaß an Promotions und Produkteinführungen.

In bisherigen Kooperationen von Herstellern mit dem stationären LEH hat sich das Kooperationskonzept **Category Management** (CM) als Bestandteil von **Efficient Consumer Response** (ECR) bewährt (vgl. *Brockman und Morgan*, 1999, S. 397 ff.). ECR kommt eine besondere Bedeutung in Praxis und Wissenschaft zu (vgl. *Meffert*, 1999a, S. 422; *Müller-Hagedorn et al.*, 1999, S. 63; *Dhar et al.*, 2001, S. 169). Schließlich hat kein anderes Konzept so stark die Zusammenarbeit zwischen Handel und Konsumgüterindustrie in den letzten Jahren geprägt (vgl. *Seifert*, 2000, S. 351;

*Schmickler*, 2001, S. 66). Gerade bei CM steht nicht nur die Senkung der Kosten entlang der Lieferkette im Vordergrund, sondern vor allem die auf Synergieeffekten und gemeinsamen marketingpolitischen Aktivitäten basierende Steigerung der Abverkäufe und Bruttomargen (vgl. *Barth und Kloth*, 1999, S. 784). Während Unternehmen sich früher auf Kostenführerschaft oder Differenzierung beschränkten, ist ihnen zunehmend bewusst, dass sie Konzepte benötigen, die sowohl das Eine als auch das Andere ermöglichen (vgl. *Piller*, 1998, S. 1; *Zentes*, 1996, S. 5). Zu diesen hybriden Konzepten (vgl. *Piller*, 2000, S. 216 ff.) zählt auch ECR und das darin enthaltene CM-Konzept. Allerdings ist eine detaillierte und insbesondere kritische Aufarbeitung notwendig: „Die (ECR- und CM-) Begriffe - insbesondere die englischen - sind durch zahlreiche Publikationen, Kongresse und Diskussionen mittlerweile so bekannt und vertraut, dass man kaum noch hinterfragt, welche konkreten Inhalte sie im Einzelnen ausdrücken und wie die einzelnen Bereiche miteinander verbunden sind.“ (*Schröder*, 2001b, S. 263).

Ein Problem bei der Betrachtung eines Kooperationskonzepts wie CM liegt darin, dass dieses im Zusammenhang mit dem stationären LEH entwickelt wurde. Es stellt sich allerdings die Frage nach der Einsetzbarkeit des Konzepts bei Onlinehändlern. Ob E-Commerce die Entwicklung grundsätzlich neuer Marketingkonzepte erfordert (vgl. *Schwicker und Ramp*, 1996, S. 9; *Mahajan und Venkatesh*, 2000, S. 215 ff.; *Tapscott et al.*, 2000, S. 319), ist fraglich. Dass eher eine Anpassung benötigt wird, erscheint jedoch wahrscheinlicher. Im heutigen Verständnis von E-Commerce steht nämlich weniger die grundlegende Neuentwicklung als die Weiterentwicklung im Mittelpunkt (vgl. *Hoppen*, 2001, S. 145). Es zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen erfolgreich agieren, die die Grundregeln der Old Economy mit den Möglichkeiten der New Economy verbinden (vgl. *Hoppen*, 2001, S. 145). Folglich lassen sich grundlegende CM-Bestandteile als zentrale Orientierungshilfen, wenn nicht sogar als Fundamente für ein **Electronic Category Management** (eCM) heranziehen. Ergänzend

sollten aber auch die Möglichkeiten im Zusammenhang mit den neuen Medien geprüft und ggf. einbezogen werden.

#### 4.1.2 Entstehung von ECR

ECR wurde im Jahr 1993 von dem Food Marketing Institute (**FMI**), Washington, D. C. initiiert. Das FMI ist eine Gemeinschaftsorganisation der Supermarktfilialsysteme und der Nahrungsmittelindustrie in den USA. Das Beratungsunternehmen Kurt Salmon Associates Inc. (**KSA**) und dem FMI angegliederte Arbeitsgruppen (siehe dazu *Hahne*, 1998, S. 4) erarbeiteten die erste ECR-Studie, die das Kooperationskonzept darstellt. Diese Studie (*KSA*, 1993) wird in der Literatur und Praxis vielfach als „FMI-Studie“ oder auch als „KSA-Studie“ bezeichnet. Sie greift unter anderem auf frühere Projekte der Unternehmen Wal-Mart und Procter & Gamble zurück, die durchgeführt wurden, um steigende Ineffizienz im Absatzkanal zu verhindern. Insbesondere Konzepte zur Beschleunigung der Produktion und Distribution, wie Just-In-Time (JIT) im Investitionsgüterbereich (vgl. *Homburg*, 1996, S. 86) oder Quick-Response (QR) in der Textil-Industrie (vgl. *Laurent*, 1996, S. 214), gaben wichtige Anregungen zur Zusammenarbeit im Lebensmitteleinzelhandel (vgl. *Heydt*, 1999, S. 4; ergänzend siehe *Delfmann*, 1999, S. 567). In seiner grundlegenden und ursprünglichen Form beinhaltet ECR die folgenden vier **Elemente**:

- Efficient Replenishment (**ER**),
- Efficient Store Assortment(s) (**EA**),
- Efficient Promotion(s) (**EP**),
- Efficient Product Introduction(s) (**EPI**).

Positive Ergebnisse von ECR in den USA machten auch Handel und Hersteller in **Europa** auf das Konzept aufmerksam. 1994 gründeten verschiedene führende europäische Hersteller und Händler das ECR Europe Executive Board. Ergänzend bildeten sich in vielen Staaten Len-

kungsausschüsse, sog. ECR-Boards (detaillierte Darstellungen der Strukturen und Mitglieder finden sich bei *Hagen*, 1995, S. 24; *Wiezorek*, 1998, S. 389; *Heydt*, 1997, S. 44 ff. sowie unter <http://www.ecrnet.org> und <http://www.ecr.de>). Die Lenkungsausschüsse sollen den Unternehmen bei der Angleichung der ECR-Strategien an länderspezifische Gegebenheiten beratend zur Seite stehen. 1995 wurde in der BRD unter dem Dach der Centrale für Coorganisation (**CCG**) ein deutscher Lenkungsausschuss ins Leben gerufen (vgl. *Hagen*, 1995, S. 22; *Günther*, 1999, S. 696). Die „Mission“ der am Ausschuss beteiligten Unternehmen lautet: „Zusammenarbeit mit dem Ziel, die Wünsche der Verbraucher besser, schneller und kostengünstiger zu erfüllen.“ (*Hagen*, 1995, S. 22; *Wiezorek*, 1998, S. 390).

Im Jahr 1994 gab die Coca-Cola Retailing Research Group Europe (**CCRRGE**) eine europäische ECR-Studie bei dem Beratungsunternehmen **GEA** in Auftrag. Diese in der Literatur und Praxis vielfach als „Coca-Cola-Studie“ (*GEA*, 1994) bezeichnete Studie basiert auf der KSA-Studie. Sie analysiert jedoch europäische Pilotprojekte, sowie mögliche Potentiale von ECR in Europa. Die Studien weisen deutliche Parallelen auf, sind jedoch nicht kongruent (siehe Abb. 4.1). Unterschiede finden sich insbesondere in den potentiellen Wirkungen (siehe Kap. 4.2.2) und den Abgrenzungen einzelner ECR-Elemente. Die Coca-Cola-Studie konnte allerdings nicht die Popularität der KSA-Studie erreichen (vgl. *Kotzab*, 1998, S. 174 f.). Wenig später entwickelten sowohl diverse Beratungsunternehmen und Institutionen, als auch auch die Wissenschaft, eine Vielzahl von ECR-Konzepten mit unterschiedlichen Bestandteilen und Begriffsabgrenzungen (siehe dazu *Hahne*, 1998, S. 6; *Kotzab*, 1998, S. 175; *Töpfer*, 1999, S. 364; *Schmickler*, 2001; *Lingenfelder und Kreipl*, 2000, S. 836). Auf diese Derivate wird jedoch nicht weiter eingegangen, da sie weitgehend auf der KSA- oder der Coca-Cola-Studie basieren.

**Abb. 4.1: Gegenüberstellung von Elementen der KSA- und der Coca-Cola-Studie**

KSA-Studie (KSA, 1993): Efficient Consumer Response (ECR)	Coca-Cola-Studie (GEA, 1994): Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient Replenishment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient Operating Standards</li> <li>• Efficient Replenishment</li> <li>• Efficient Administration</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient Assortment</li> <li>• Efficient Promotion</li> <li>• Efficient Product Introduction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficient Store Assortment</li> <li>• Efficient Promotion</li> <li>• Efficient Product Launch and Development</li> </ul>

(Quelle: Vgl. *Laurent*, 1996, S. 202; *KSA*, 1993; *GEA*, 1994)

### 4.1.3 Grundbestandteile von ECR

Die neuere deutschsprachige ECR-Literatur basiert vielfach auf der KSA-Studie. Allerdings ist von einer klaren Begriffsdefinition meistens nicht auszugehen (vgl. *Müller-Hagedorn et al.*, 1999, S. 63; *Müller-Hagedorn und Zielke*, 2000, S. 861; *Holzschläger*, 1999, S. 38 ff.; *Hahne*, 1997, S. 72; *Kotzab*, 1998, S. 171; *Ritter*, 1995, S. 27). Manche Autoren ziehen effiziente Logistik, Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produktentwicklung den englischsprachigen Begriffen vor (vgl. *Delfmann*, 1999, S. 567). Andere hingegen ersetzen „effizient“ durch „kooperativ“ (vgl. *Hahne*, 1998, S. 121 ff.). Wiederum andere lassen Adjektive ganz weg, weil sie den Standpunkt vertreten, sie seien eine Remanenz der Anfänge (vgl. *Holzschläger*, 1999, S. 41). Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Begriffsvielfalt und Begriffsverwirrung erscheint es zweckmäßig, weitgehend an der KSA-Studie angelehnte Begriffe zu verwenden (siehe Abb. 4.2).

Bei der Betrachtung der einzelnen Bestandteile bzw. Elemente wird deutlich, dass ECR zwei Hauptbereiche hat (vgl. *Barth*, 1999, S. 160; *Bertram*, 1994, S. 20 f.; *Kloth*, 1999, S. 42 f.; *Stern et al.*, 1996, S. 241; *Seifert*, 2001, S. 49; *Möhlenbruch und Meier*, 1996, S. 18; *Laurent*, 1996, S. 174 f. und S. 202; *Ahlert*, 2001, S. 30): Einen marketing- und einen logistiklastigen (siehe Abb. 4.3).

Abb. 4.2: ECR-Elemente

Efficient Consumer Response			
Efficient Store Assortment (EA)	Efficient Promotion (EP)	Efficient Product Introduction (EPI)	Efficient Replenishment (ER)
Bestands- und Regaloptimierung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Platzproduktivität</li> <li>• Erhöhte Umschlaggeschwindigkeit</li> </ul>	Verringerung der Streuverluste <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimierung der Handlingkosten</li> <li>• Besseres Know-how</li> </ul>	Senkung der Entwicklungsaufwendungen und Flopraten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Produktentwicklung</li> <li>• Optimierung der Einführungsaktivitäten</li> </ul>	Zeit- und Kostenoptimierung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisches Bestellwesen</li> <li>• Just-In-Time-Logistik</li> <li>• Verringerung von Bestandschwankungen</li> </ul>

(Quelle: Vgl. Pretzel, 1995, S. 35; Pretzel, 1996, S. 22; KSA, 1993, S. 27; Heydt, 1998, S. 73; Milde, 1998, S. 293; Milde, 2000, S. 288)

Abb. 4.3: Hauptbereiche von ECR

ECR-Bereich	Elemente	Beschreibung	Leitgedanken
Category Management, Demand-Side, Marketing (Consumer)	EA EP EPI	Marketinglastige Elemente zur Erhöhung der Angebotsleistung und Optimierung der Kosten der Marktbearbeitung. Der Kooperationsschwerpunkt liegt in der Realisierung einer Sortimentsdominanz.	Die Bedürfnisse des Kunden hinsichtlich Sortimentsgestaltung, Qualität, Service und Preis sind gezielt zu befriedigen (Marketingoptimierung).
Supply Chain Management, Supply-Side, Logistik (Efficient Response)	ER	Logistiklastige Elemente zur Kostenoptimierung und flexiblen sowie effizienten Warenbereitstellung. Der Kooperationsschwerpunkt liegt in der Realisierung einer Technologie- und Informationsdominanz.	Die Kundenbedürfnisse sind ressourcenoptimal zu befriedigen. Schnelle Reaktion auf dynamisches Verbraucherverhalten und Warenversorgung zu niedrigen Kosten sind notwendig (Logistikoptimierung).

#### 4.1.4 Konzentration auf den Bereich CM

Auch wenn die beiden Hauptbereiche von ECR in enger Beziehung stehen, betreffen sie sehr unterschiedliche Kooperationsinhalte (vgl. *Zentes et al.*, 2000, S. 19 ff.). Aus Gründen des Verständnisses erweist sich eine getrennte Darstellung sogar als vorteilhaft (vgl. *Delfmann*, 1999, S. 566). Einen zentralen Aspekt von ECR einzeln aufzuführen ist damit unproblematisch. Die Arbeit konzentriert sich auf das akquisitorische Distributionssystem, somit im Weiteren auf marketinglastige Elemente bzw. **Category Management**. Die folgenden Aspekte können folglich **ausgegrenzt** werden:

- **Efficient Replenishment** braucht nicht detailliert dargestellt werden, da dieses Element zentral die Leistungssteigerung in der Logistik und die Reduzierung von Bestandsschwankungen behandelt (vgl. *Corsten und Pötzl*, 2000, S. 61; *Kempke und Gerling*, 1998, S. 10; ergänzend siehe *Levy und Grewel*, 2000; *Levy*, 1999). An den entsprechenden Stellen können Anknüpfungspunkte zu diesem Element aufgezeigt werden, also die Verzahnung von Marketing und Logistik. Eine Vertiefung kann jedoch entfallen. Gleiches gilt für Weiterentwicklungen von Efficient Replenishment, wie beispielsweise **CPFR** (Collaborative Planning, Forecasting und Replenishment), das in der Lieferkette an Bedeutung gewinnt (siehe dazu z. B. *Bauer und Görtz*, 2002, S. 1 ff.; *Behrends und Sarx*, 2000, S. 311 ff.; *Teuscher und Engler*, 2001, S. 35 f.; *Hölderich et al.*, 2001, S. 52; *Spalink und Berten*, 2000, S. 50, die dort zitierten Studien sowie <http://www.cpfr.org>).
- Es besteht die Möglichkeit, den Bereich Notwendige Technologien (bzw. **Enabling Technologies**, Appropriate Infrastructure, Zwischenbetriebliche Integrationstechniken etc.) als drittes Themenfeld von ECR herauszuarbeiten (vgl. *Fischer*, 1999, S. 350; *Wiezorek*, 2000b, S. 203; *Moll*, 2000, S. 182; *Wagener*, 2000, S. 209 ff.). Dieser Aspekt betrifft

jedoch schwerpunktmäßig Fragestellungen der Logistik und Wirtschaftsinformatik. Aus diesem Grund ist auch dieses Themenfeld nicht Gegenstand dieser Arbeit.

- Im Rahmen der ECR- bzw. CM-Diskussion ist es möglich, die Unternehmensebene zu verlassen. Auf einer aggregierten Ebene stehen, statt der Kooperation einzelner Unternehmen branchenbezogene Betrachtungen im Mittelpunkt. Dieser Aspekt hängt eng mit den bereits genannten Enabling Technologies zusammen. Allgemein gültige **Standards** bei Daten und Arbeitsmethoden sowie das Erreichen der sog. kritischen Masse haben in der Logistik bzw. Warenwirtschaft eine zentrale Bedeutung (vgl. *GEA*, 1994, S. 138; *Heydt*, 1998, S. 167). Ohne Kooperationsgremien wie beispielsweise ECR Europe oder der CCG wäre es kaum möglich, gemeinsame Standards (siehe dazu *Weber*, 1999, S. 25 ff.) für die Kommunikation oder Artikelstammdatensätze wie EDI, EAN, XML, SEDAS oder SINFOS zu schaffen. Diese Aspekte können jedoch außer Acht gelassen werden, da auch sie Gegenstand der Logistik sowie der Wirtschaftsinformatik sind. Hinzu kommt, dass Marketingkooperationen nicht grundsätzlich eine kritische Masse benötigen. Vorteile lassen sich bereits in Zweier- bzw. Kleingruppen erreichen (vgl. *Heydt*, 1998, S. 167). Da die Erfahrungen aus den eher bilateralen, selektiven Projekten eine hohe Wettbewerbsrelevanz haben, findet nur eine sehr zurückhaltende Veröffentlichung statt (vgl. *Schmickler*, 2001, S. 9 und S. 64). Entsprechend zurückhaltend bringen Unternehmen ihr spezielles Wissen in Gremien ein. Auf eine aggregierte Sichtweise kann damit bei der speziellen Betrachtung marketingbezogener Fragestellungen verzichtet werden.

Anders als bei der vorliegenden Arbeit liegt der Betrachtungsschwerpunkt, zumindest jedoch der Startpunkt von Kooperationsaktivitäten, in der Praxis oftmals im Bereich Logistik (vgl. *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 608). Der Grund dafür resultiert daraus, dass sich nachfrage- bzw. marketingbezogene Kooperationen durch hohe Komplexität und diverse Risiken

kennzeichnen (vgl. *Freedman et al.*, 1997, S. 159). Im Bereich Logistik können Kooperationspartner hingegen relativ einfach Erfolge erzielen (vgl. *Liebmann und Zentes*, 2001, S. 608). Den Schwerpunkt nicht zuerst auf Category Management zu legen, erscheint jedoch fragwürdig: „Viele Projekte auf dem Gebiet des Efficient Consumer Response „zäumen das Pferd von hinten auf“: Zunächst übernehmen sie die Aufgabe, Logistikprozesse zu verbessern; danach wenden sie sich - bislang eher zögerlich - der Frage zu, welcher Vorteil den Verbrauchern in Einkaufsstätten zu bieten sei, die eine Category Management Konzeption verfolgen.“ (*Schröder*, 2001b, S. 262). Die logistischen und warenauswirtschaftlichen Aspekte sind keinesfalls von untergeordneter Bedeutung. CM sollte jedoch als Ausgangspunkt logistischer Betrachtungen verstanden werden (vgl. *Barth und Möhlenbruch*, 1999, S. 223). „Was hilft es, ineffiziente Sortimente effizient durch die Gegend zu fahren?“ (*Wiezorek*, 2000a, S. 4; ähnlich *Schröder*, 2001b, S. 264). Nach dieser vorgenommenen Eingrenzung erfolgt im Weiteren eine ausführliche Darstellung des Bereichs Category Management.

## **4.2 Category Management**

### **4.2.1 Ziele im Zusammenhang mit CM und eCM**

Das Ziel des Herstellers im vertikalen Marketing, bzw. bei der Bearbeitung eines Absatzkanals liegt darin, sein Marketingkonzept bis zum Endabnehmer durchzusetzen. Um dies zu erreichen, liegt es in seinem Interesse, dass seine Marken angemessen, wenn nicht sogar bevorzugt vermarktet werden und der Handel Rücksicht auf Herstellerziele nimmt (vgl. *Gierl et al.*, 2000, S. 235). Solche Zielsetzungen sind jedoch sehr allgemein und im Zusammenhang mit einer vertikalen Kooperation auch zu einseitig, da sie nur die Herstellerseite berücksichtigen. Vielmehr ist es notwendig, **Zielbündel** zu bestimmen, die konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen geben. Außerdem sollten sie Anreize für einen Händler aufzeigen, eine solche CM- oder eCM-Kooperation einzugehen. Denn

solche Anreize stellen eine Voraussetzung für das Engagement eines Handelspartners dar (vgl. *Cansier*, 2001a, S. 69).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Ziele im Zusammenhang mit CM- bzw. eCM zu **strukturieren** (vgl. *Hahne*, 1998, S. 53; *Seifert*, 2001, S. 149; *Moll*, 2000, S. 185 f.). Ziele lassen sich danach ordnen, ob sie auf den Absatzkanal selbst, oder auf einzelne Teilnehmer bezogen sind. Weiterhin kann zwischen marktpositionsbezogenen und ergebnisbezogenen Zielgrößen unterschieden werden. Marktbezogene Erfolge führen dabei erst über Kausalketten, also indirekt, zu ergebnisbezogenen Gewinnen. In Abb. 4.4 sind verschiedene Aspekte der aufgeführten Unterteilungen berücksichtigt. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass sie sowohl für CM, als auch eCM Relevanz haben.

Abb. 4.4: Ziele von CM- sowie eCM-Kooperationen

<b>Auf den Distributionskanal bezogene Ziele</b>					
Ziele beider Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilisierung der Kontakte</li> <li>• Dämpfung des vertikalen Gewinn- und insbesondere Verteilungsstresses</li> <li>• Reduzierung von Reibungsverlusten und Duplizierungen durch mangelnde Koordination</li> <li>• Abbau von Kommunikationsbarrieren im Absatzkanal</li> <li>• Harmonisierung der Strategien im Absatzkanal</li> <li>• Vereinfachung aller Abläufe</li> </ul>				
<b>Ziele für die Teilnehmer der CM- bzw. eCM-Kooperation</b>					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Marktpositionsbezogene Ziele</th> <th>Ergebnisbezogene Ziele</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquate Sortimente in Bezug auf die Zielgruppe</li> <li>• Imageverbesserung in Bezug auf Kundenorientierung, Leistungskompetenz, Preiswürdigkeit etc.</li> <li>• Erschließung neuer Kundensegmente</li> <li>• Nutzung spezifischer Bedarfsverbindungen zur Ausschöpfung von Absatzpotentialen (Cross Selling)</li> <li>• Erhöhung der Kundenloyalität</li> <li>• Eigenständiges Profil im Handelswettbewerb</li> <li>• Preiskonzept mit hoher Wertschöpfung</li> <li>• Gewinnung von Marketing- und Marktkenntnissen von den Industriepartnern</li> <li>• Früherkennung von Trends</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Deckungsbeiträge des Sortiments</li> <li>• Erhöhung des Lagerumschlag</li> <li>• Verringerung der Kapitalbindung</li> <li>• Gewinnoptimierung in den Categories durch Umsatz- und Ertragssteigerungen</li> <li>• Erhöhung der Käuferreichweite</li> <li>• Reduzierung von kostenintensiven Promotions durch Efficient Promotion</li> <li>• Umsatzsteigerung durch Reduzierung bzw. Vermeidung von Bestandslücken (Out-of-Stocks)</li> <li>• Erhöhung der Bedarfsdeckungsquoten und Ausgabenintensität der Kunden</li> <li>• Kostenoptimierung bei Produktneueinführungen durch Efficient Product Introduction</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Marktpositionsbezogene Ziele	Ergebnisbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquate Sortimente in Bezug auf die Zielgruppe</li> <li>• Imageverbesserung in Bezug auf Kundenorientierung, Leistungskompetenz, Preiswürdigkeit etc.</li> <li>• Erschließung neuer Kundensegmente</li> <li>• Nutzung spezifischer Bedarfsverbindungen zur Ausschöpfung von Absatzpotentialen (Cross Selling)</li> <li>• Erhöhung der Kundenloyalität</li> <li>• Eigenständiges Profil im Handelswettbewerb</li> <li>• Preiskonzept mit hoher Wertschöpfung</li> <li>• Gewinnung von Marketing- und Marktkenntnissen von den Industriepartnern</li> <li>• Früherkennung von Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Deckungsbeiträge des Sortiments</li> <li>• Erhöhung des Lagerumschlag</li> <li>• Verringerung der Kapitalbindung</li> <li>• Gewinnoptimierung in den Categories durch Umsatz- und Ertragssteigerungen</li> <li>• Erhöhung der Käuferreichweite</li> <li>• Reduzierung von kostenintensiven Promotions durch Efficient Promotion</li> <li>• Umsatzsteigerung durch Reduzierung bzw. Vermeidung von Bestandslücken (Out-of-Stocks)</li> <li>• Erhöhung der Bedarfsdeckungsquoten und Ausgabenintensität der Kunden</li> <li>• Kostenoptimierung bei Produktneueinführungen durch Efficient Product Introduction</li> </ul>
Marktpositionsbezogene Ziele	Ergebnisbezogene Ziele				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquate Sortimente in Bezug auf die Zielgruppe</li> <li>• Imageverbesserung in Bezug auf Kundenorientierung, Leistungskompetenz, Preiswürdigkeit etc.</li> <li>• Erschließung neuer Kundensegmente</li> <li>• Nutzung spezifischer Bedarfsverbindungen zur Ausschöpfung von Absatzpotentialen (Cross Selling)</li> <li>• Erhöhung der Kundenloyalität</li> <li>• Eigenständiges Profil im Handelswettbewerb</li> <li>• Preiskonzept mit hoher Wertschöpfung</li> <li>• Gewinnung von Marketing- und Marktkenntnissen von den Industriepartnern</li> <li>• Früherkennung von Trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Deckungsbeiträge des Sortiments</li> <li>• Erhöhung des Lagerumschlag</li> <li>• Verringerung der Kapitalbindung</li> <li>• Gewinnoptimierung in den Categories durch Umsatz- und Ertragssteigerungen</li> <li>• Erhöhung der Käuferreichweite</li> <li>• Reduzierung von kostenintensiven Promotions durch Efficient Promotion</li> <li>• Umsatzsteigerung durch Reduzierung bzw. Vermeidung von Bestandslücken (Out-of-Stocks)</li> <li>• Erhöhung der Bedarfsdeckungsquoten und Ausgabenintensität der Kunden</li> <li>• Kostenoptimierung bei Produktneueinführungen durch Efficient Product Introduction</li> </ul>				
Ziele des Händlers					

(siehe Fortsetzung)

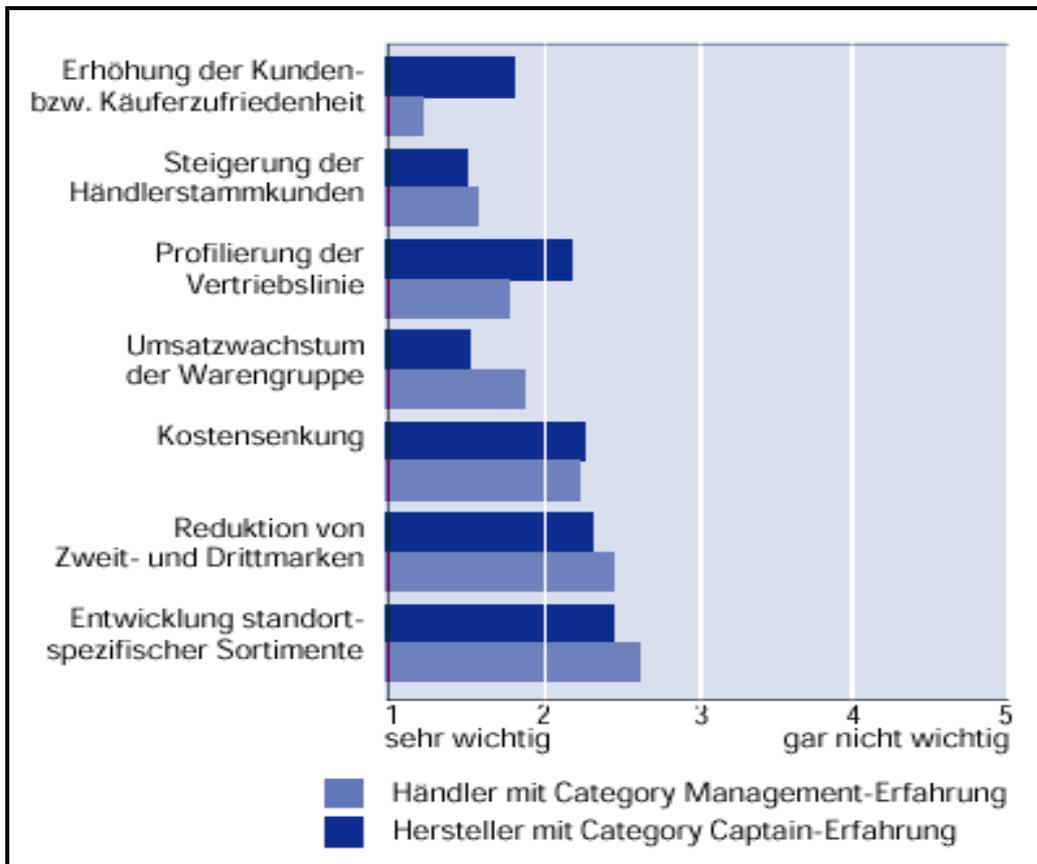
(Fortsetzung)

Ziele des Herstellers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnung von Informationen über Substitutions- und Komplementärbeziehungen von Produkten</li> <li>• Stärkung der Brand Equity</li> <li>• Preiskonzept mit hoher Wertschöpfung</li> <li>• Verbessertes Wissen über das Käuferverhalten</li> <li>• Gewinnung von Abverkaufdaten der Handelspartner</li> <li>• Sicherung/Verbesserung der Platzierungsqualität bzw. Kontaktmöglichkeiten für die eigenen Marken</li> <li>• Aufbau eines Images als Kompetenzpartner des Handels und Wahrnehmung als Preferred Supplier</li> <li>• Früherkennung von Trends</li> <li>• Möglichkeit der Einflussnahme am POS</li> <li>• Testmärkte für innovative Entwicklungen</li> <li>• Schaffung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber anderen Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnoptimierung in den Categories durch Umsatz- und Ertragssteigerungen</li> <li>• Erhöhung der Käuferreichweite</li> <li>• Kosteneffizienter Einsatz von Werbebudgets durch Efficient Promotion</li> <li>• Umsatzsteigerungen durch Reduzierung / Vermeidung von Bestandslücken</li> <li>• Erhöhung der Bedarfsdeckungsquoten und Ausgabenintensität des Kunden</li> <li>• Kostenoptimierung von Produktentwicklung und Produkteinführung</li> </ul>
-----------------------	--	--

(Quelle: Vgl. *Hahne, 1998, S. 55; Seifert, 2001, S. 149; Borchert, 2001, S. 41 f.; Behrends, 1994a, S. 111 ff.; Behrends, 1995, S. 14*)

Die Bedeutung der einzelnen Ziele variiert in der Praxis (vgl. *Homburg et al., 1996, S. 8; Laurent, 1996, S. 193* und die dort zitierte Studie von Ernst & Young von 1992; *Barth et al., 1999, S. 21; Schmickler, 2001, S. 104 f. und 113 f.*). In einer Untersuchung von *Schröder et al. (Schröder et al., 2000)* ließ sich die in Abb. 4.5 dargestellte Zielrangfolge ermitteln. Die Untersuchung bezieht sich auf CM mit stationären Händlern. Ob es davon abweichende Zielrangfolgen im Zusammenhang mit eCM gibt, lässt sich nicht beantworten. Schließlich existiert keine Studie, die explizit Ziele im Zusammenhang mit eCM untersucht. Es lassen sich aber auch keine Gründe finden, die eine solche Annahme stützen könnten.

Abb. 4.5: Bedeutung von Zielen in CM-Projekten (Auswahl)



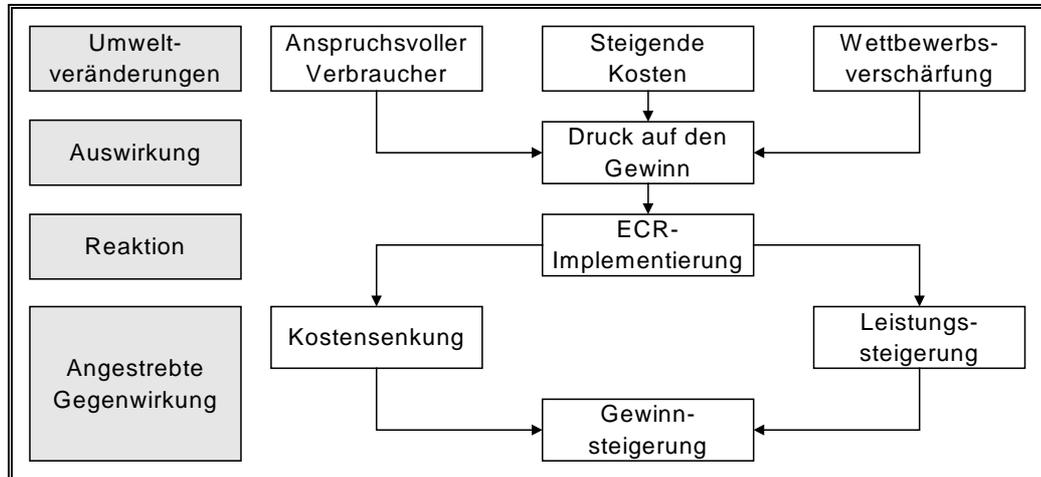
(Quelle: Vgl. Schröder et al., 2000, S. 12; Bretzke et al., 1999, S. 8; Feller und Großweischede, 2000, S. 18)

#### 4.2.2 Potentielle Wirkung der Implementierung von ECR oder von ECR-Bestandteilen wie CM

Die in Kap. 4.2.1 aufgeführten Ziele von CM bzw. eCM stehen durchweg im Zusammenhang mit Kostensenkung oder Leistungssteigerung. Dies sind jedoch nicht nur die Hauptzielrichtungen von CM dar, also der marketingbezogenen Elemente von ECR, sondern die des gesamten ECR-Konzepts (vgl. Seifert, 2000, S. 352). ECR und seine Bestandteile sollen somit gewinnmindernden Trends im Handel entgegenwirken (siehe Abb. 4.6). In diversen Studien wird versucht, die potentiellen Wirkungen einer Implementierung von ECR-Elementen bzw. CM zu quantifizieren. Die verschiedenen Studien kommen jedoch zu unterschiedlichen

Ergebnissen. Im Folgenden erfolgt die Darstellung und Diskussion verschiedener Ergebnisse einer Auswahl von Studien.

**Abb. 4.6: ECR-Implementierung als Reaktion auf den Gewinndruck**



Die **KSA-Studie** prognostiziert beiden Kooperationspartnern zusammen 10,8 % vom Endverbraucherpreis als Einsparungspotential durch die Implementierung von ECR (vgl. *KSA*, 1993; *Tietz*, 1995, S. 175). Gemäß der Studie lassen sich im Logistikbereich Einsparungen bis zu 4,1 % realisieren und im Marketingbereich bzw. durch Category Management bis zu 6,7 % (*Bertram*, 1994, S. 20 ff.). Insgesamt entspricht dies einem Einsparungspotential von etwa US-Dollar 30 Mrd. für die USA (*Tietz*, 1995, S. 175). Im Einzelnen wurden in der Studie die folgenden Potentiale identifiziert (siehe Abb. 4.7, die aufgeführten Prozentzahlen beziehen sich auf Endverbraucherpreise):

**Abb. 4.7: Potentiale von ECR-Elementen gem. der KSA-Studie**

ECR-Element	Kosteneinsparung	Kapitaleinsparung	Gesamtersparnis
Efficient Replenishment	2,8 %	1,3 %	4,1 %
Efficient Assortment	1,3 %	0,2 %	1,5 %
Efficient Promotion	3,5 %	0,8 %	4,3 %
Efficient Product Introduction	0,9 %	-	0,9 %
<b>Gesamtpotential</b>	<b>8,5 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>10,8 %</b>

(Quelle: Vgl. *KSA*, 1993, S. 4; ähnlich *Bertram*, 1994, S. 20 ff.)

Gemäß einer Studie von **Price Waterhouse Coopers** (ehem. Coopers & Lybrand) beinhaltet ECR Einsparungspotentiale in Höhe von 5,7 % vom Endverbraucherpreis (zit. gem. *Kotzab*, 2001, S. 30). Dies würde für Europa Einsparungen in Höhe von etwa EUR 25 Mrd. bedeuten. Die **Coca-Cola-Studie** beziffert die Potentiale in Europa auf bis zu 3,4 % vom Umsatz, wobei 2,5 % auf den Logistikbereich und 0,9 % auf den Marketing- bzw. CM-Bereich entfallen (*GEA*, 1994, S. 15 und 41).

Diese in den Studien aufgeführten Ergebnisse sollten jedoch **kritisch** hinsichtlich der folgenden Aspekte hinterfragt werden:

- Objektivität der Ergebnisse,
- Art der Ergebnisse,
- Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

**Objektivität** der Ergebnisse: Die ermittelten Potentiale basieren auf subjektiven Auskünften involvierter Manager und Unternehmensberatungen. Details zu den Fragen und Erhebungsteilnehmern sind nicht immer zugänglich (vgl. *Meyer*, 2000, S. 306). Somit besteht keine Möglichkeit, das Ausmaß der Interpretationsspielräume nachzuvollziehen. Die Ergebnisse der Studien sollten aber schon deshalb nicht unreflektiert übernommen werden, da sie nicht unter den Umständen durchgeführt wurden, die in der Unternehmenspraxis für gewöhnlich vorherrschen. Bei den dokumentierten Erfolgen handelt es sich oftmals um Ergebnisse von sehr sorgfältig durchgeführten Pilotstudien (vgl. *Freedman et al.*, 1997, S. 156). Diese wurden wiederum von Projektgruppen, Abteilungen oder Beratungen geführt, die sich ausschließlich auf die Realisierung von ECR bzw. CM konzentrieren. Die Studien haben somit eher Laborcharakter.

**Art** der Ergebnisse: Es fällt auf, dass der Schwerpunkt der vorzufindenden Aussagen weitgehend auf quantitativen Aspekten hinsichtlich der Kostenersparnis liegt. In der praktischen Anwendung zeigt sich nämlich, dass

sich die erzielbaren Leistungssteigerungen so gut wie gar nicht detailliert bestimmen lassen (siehe dazu *Schröder*, 2001b, S. 264 f.; *Schröder et al.*, 2000, S. 4; *Balling*, 1997, S. 138), zumindest nicht ex-ante, also vor der Durchführung eines Projekts.

**Verallgemeinerbarkeit** der Ergebnisse: Es ist fraglich, ob sich die Aussagen einer Studie mit Bezug auf den US-Markt auf den deutschen Markt übertragen lassen. Bedenken resultieren aus der unterschiedlichen Ausgangssituation (vgl. *Töpfer*, 1995, S. 188). So existieren in den USA und der BRD unterschiedliche Handelsstrukturen (vgl. *Wildemann*, 1999, S. 67; *Kurnia et al.*, 1998, S. 5 ff.). In den USA spielen beispielsweise unabhängige Großhändler eine größere Rolle als in der BRD (vgl. *Gerling*, 1994, S. 11). Zweitens haben die ECR-Initiativen der verschiedenen Länder weder dieselben Startpunkte noch Dynamik der Entwicklung (vgl. *Mouzas und Araujo*, 2000, S. 296; *Kotzab*, 2001, S. 31 f.; *Kotzab*, 2002, S. 275 ff.; *Schröder und Geister*, 2001, S. 42 f.). Auch Studien mit Bezug auf die BRD lassen sich nicht ohne Weiteres verallgemeinern. So macht es wenig Sinn, Potentiale verschiedener Handelsformen zu vergleichen, wenn beispielsweise ein Discounter einen jährlichen Warenumschlag von 16 und ein SB-Warenhaus einen von 6 bis 7 hat (vgl. *Bretzke*, 1997, S. 11). Einsparungen sind nicht einmal bei Herstellern und Händlern der gleichen Gruppen identisch (vgl. *Bauer*, 2001, S. 9). Sogar hinsichtlich der Categories fallen Vergleiche schwer. Die Logistikkosten einzelner Categories hängen nämlich hauptsächlich von Volumen und Gewicht der Versandeinheiten ab, also von der sog. Wertdichte. So verursachen beispielsweise hochpreisiger Sekt und niedrigpreisiger Speiseessig ähnliche Handlingkosten. Die Einsparungen durch Efficient Replenishment bei den Sektflaschen ist absolut gesehen nicht höher als bei den Essigflaschen. Eine relativ zum Endverbraucherpreis berechnete Einsparung würde in diesem Falle eine sehr starke Nivellierung darstellen (vgl. *Bretzke*, 1997, S. 11).

Die verschiedenen Studien konnten diverse Potentiale identifizieren. Wie die aufgeführten Kritikpunkte verdeutlichen, dienen die Ergebnisse der Studien jedoch nur als allgemeine **Orientierungshilfen**. Welche Wirkungen eine Implementierung im Detail haben kann, lässt sich im Vorhinein kaum bestimmen. Die Wirkungen der einzelnen ECR-Bestandteile können nur im Nachhinein durch die detaillierte Analyse (siehe dazu CCG, 2001, Abschnitt X) konkreter Projekte festgestellt werden (siehe Abb. 4.8).

**Abb. 4.8: Wirkungen von ECR in einzelnen Projekten (Auswahl)**

<b>Unternehmen</b>	<b>Verbesserung im Bereich</b>	<b>Technik</b>	<b>Zusätzlich eingesetzt</b>	<b>Ausmaß</b>
Avery Dennison Corp.	Warenmanipulation	Cross Docking (CD)	EDI, Scanner, Strichcode	Kommissionierung von 3 - 4 Tagen auf 15 Minuten gesenkt.
J.C. Penny	Warenmanipulation	Cross Docking	Continuous Replenishment, Strichcode, Scanner	Produktivitätssteigerung um 30 %.
Procter & Gamble Belgien	Lagerbestand, Bestellwesen	Continuous Replenishment	Keine Angaben	Bestandsreichweite von 7 auf 2,5 Tage gesenkt, nachzubearbeitende Rechnungen von 100 % auf 5 % gefallen.
Shaw's Supermarkets	Warenmanipulation	Computer Aided Ordering	Keine Angaben	Überdurchschnittlich hoher Warenumschlag, Bestelldauer um 24 h gesenkt.
Tesco	Warenmanipulation	Continuous Replenishment	Scanning, EDI, Prognoseprogramme	Bestellvorlauf von 7 auf 2 Tage gesenkt, bis zu 60% Bestandssenkung.
Wal Mart	Lagerbestand	Cross Docking	EDI, Quick Response, Datenverbund, Continuous Replenishment	Warenumschlag in 48 h, 2-3 % unter Logistikkosten der Branche.

(Quelle: Vgl. *Kotzab, 1995, S. 34; Kotzab, 1998, S. 184 ff.; Laurent, 1996, S. 213 ff.*)

Sich mit den möglichen Potentialen einer Implementierung kritisch auseinander zu setzen, hat für einen Hersteller eine sehr große Bedeutung. Schließlich benötigt er die Ergebnisse der Studien sowie der sog. Best-Practice-Projekte als Argumentationsgrundlage bzw. Anreiz, um einen Intermediär zur Kooperation motivieren zu können. Da bisher noch keine Studien und Projektdokumentationen existieren, die mögliche Potentiale von eCM explizit darstellen, haben Hersteller und Intermediäre keine andere Möglichkeit, als auf die bisherigen Erhebungen zurückzugreifen.

### **4.2.3 Darstellung der prozessbezogenen Perspektive von Category Management**

#### **4.2.3.1 Einführung**

In Kap. 4.1.3 wurde erläutert, dass die marketingbezogenen Elemente des ECR-Konzepts (EA, EP und EPI) das CM-Konzept bilden. **CM** kann somit aus Sicht eines Herstellers als marketingbezogenes Kooperationskonzept mit einem stationären Händler definiert werden (in Anlehnung an *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 81). Analog dazu bezieht sich **eCM** auf die Kooperation mit Onlinehändlern. Eng mit dem Konzept verbunden ist der **CM-** bzw. der **eCM-Prozess**. An ihm orientiert sich die Planung und Durchführung der Zusammenarbeit selbst. „Der Category Management-Prozess systematisiert die wesentlichen, absatz- bzw. marketingseitigen Aufgabenbereiche des Category Management und stellt sie in Form eines normativen Phasenmodells zur Aufgaben- und Problemlösung zusammen.“ (*Eckardt und Gutknecht*, 2002, S. 286). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Prozess im Detail zu strukturieren (siehe Kap. 4.2.3.2)

Aufgrund der vorgenommenen definitorischen Festlegung von CM bzw. eCM beziehen sich die weiteren Ausführungen auf die Bestimmung der **Inhalte** sowie auf die **Strukturierung** des Kooperationsprozesses. Dabei handelt es sich jedoch nur zwei **Aspekte** von CM. Die anderen zu vernachlässigen, erscheint jedoch vertretbar. Erstens kann eine Definition

des CM-Begriffes kaum alle Facetten der aktuellen Fachdiskussion abdecken (vgl. *Hahne*, 1998, S. 18; *Möhlenbruch*, 1997, S. 114). Zweitens wurde ein Vielzahl der Aspekte von CM, beispielsweise die organisatorische Verankerung, bereits in der ECR- bzw. CM-Literatur ausführlich bearbeitet. Es besteht somit keine Notwendigkeit, diese Bereiche erneut aufzugreifen. Die Inhalte eines Electronic Category Managements (eCM) sowie seine strukturierte Durchführung sind hingegen noch kaum erforscht. Die folgenden Kapitel sollen diese Wissenslücke schließen.

#### **4.2.3.2 CM-Prozess-Ansätze**

Vor der Darstellung eines eCM-Prozess-Ansatzes (siehe Kap. 4.3) besteht die Notwendigkeit, bisher zentral diskutierte CM-Ansätze aufzuführen. Diese Ansätze des stationären Handels stellen nämlich die Grundlage des eCM-Ansatzes für den Onlinehandel dar.

Die **CM-Prozess-Ansätze** von **A. C. Nielsen** bzw. Nielsen Marketing Research (vgl. *Nielsen*, 1992, S. 12 ff.; ergänzend siehe *Pretzel*, 1996, S. 24 ff.; *Milde*, 1996, S. 10 ff.; *Milde*, 1998, S. 289 ff.) sowie von **The Partnering Group** (vgl. *The Partnering Group*, 1995) sind die am weitesten verbreiteten Ansätze in Literatur und Praxis (vgl. *Hahne*, 1998, S. 59). Neben diesen beiden existiert eine Vielzahl von **Derivaten**, die von Herstellern, Händlern, Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstituten etc. entwickelt wurden (siehe z. B. *Accenture*, 2000; *Stoll*, 2001; *Schwarzkopf & Henkel*, 2000; *Geister und Maier*, 2001, S. 11; *Speer*, 2000; *GfK*, o. J.; *Kaldik*, 2000, S. 301 ff.).

Die verschiedenen Ansätze sollen eine Durchführung von CM durch einen logischen und geordneten Fluss erleichtern (vgl. *Holliger*, 1994, S. 246; *Jauschowitz*, 1995, S. 303; *Speer*, 2000, S. 224). Sie enthalten aber nur Empfehlungen für ein idealtypisches Handeln (vgl. *Eckardt und Gutknecht*, 2002, S. 286). Der **Kerngedanke** solcher Ablaufschemata liegt weniger darin begründet, einen eindeutigen Phasenablauf festzuschreiben (vgl.

*Hahne*, 1998, S. 61), als vielmehr die Einordnung zentraler Aspekte in einen Gesamtzusammenhang zu ermöglichen (vgl. *Rudolph und Schmickler*, 2000, S. 210; *Rudolph*, 1999, S. 284). Erst das Verständnis für den Prozess in seiner Gesamtheit macht es möglich, die einzelnen Arbeitsschritte mit ihren individuellen Anforderungen zu verstehen (vgl. *Heydt*, 1998, S. 110).

Der Hersteller nimmt bei diesem Prozess die Rolle des **Category Leaders** ein (vgl. *Pepels*, 1998c, S. 42; *Hahne*, 1997, S. 72; *Münzberg*, 1997, S. 36). Obwohl sich dieser Begriff (sowie das Synonym *Category Captain*) in der Literatur und Praxis etabliert hat, ist er irreführend. Der *Category Leader* **führt** nämlich nicht die *Category*. Auch in *Category Management* Kooperationen führt der Händler bzw. Onlinehändler seine *Categories* weiterhin eigenständig. Der *Category Leader* kann sich jedoch **beratend** einbringen. Dazu gibt er nach Analyse der vom Kooperationspartner bereitgestellten Daten Empfehlungen ab.

So bestimmt der Händler die Struktur (Kap. 4.3.2), die Rolle (Kap. 4.3.3) und die Zielvorgaben (Kap. 4.3.5) einer *Category* sowie Vorgaben für den Maßnahmeneinsatz (Kap. 4.3.6). Der *Category Leader* berät jedoch bei diesen Prozessschritten. Bei der Bewertung einer *Category* (Kap. 4.3.4) kann er beispielsweise aufgrund von Soll-Abweichungen innerhalb einer *Category* konkrete Maßnahmen vorschlagen (Kap. 4.3.7). Diese Analyse basiert dabei auf Daten, die der Händler bereitstellt, sowie auf Analysen, die der Hersteller innerhalb einer *Category* regelmäßig durchführt. Die endgültige Entscheidung tatsächlich Maßnahmen durchzuführen, liegt jedoch ausschließlich beim Händler. Gleichfalls stellt dieser bei der Kontrolle des Prozesses (Kap. 4.3.9) Daten bereit, die der Hersteller auswerten kann. Problematisch erweist sich allerdings bei der Datenweitergabe, dass es sich vielfach um sensible Daten handelt (vgl. *Moll*, 2000, S. 286) und beide Seiten allzu oft nur eine geringe Bereitschaft zeigen, sie auszutauschen (vgl. *Barth et al.*, 1999, S. 27 und 30). Wie in Kap. 4.3.8 (Implementierung und Hindernisse) deutlich wird, handelt es sich dabei

aber nur um eine von mehreren Voraussetzung für eine funktionierende CM-Kooperation. Da in Kap. 4.3.8 auf diese Voraussetzungen eingegangen wird, können weitere Ausführungen zu dieser Problematik an dieser Stelle entfallen.

### **4.3 *Electronic Category Management: Darstellung eines Prozessansatzes zur marketingbezogenen Kooperation mit Onlinehändlern***

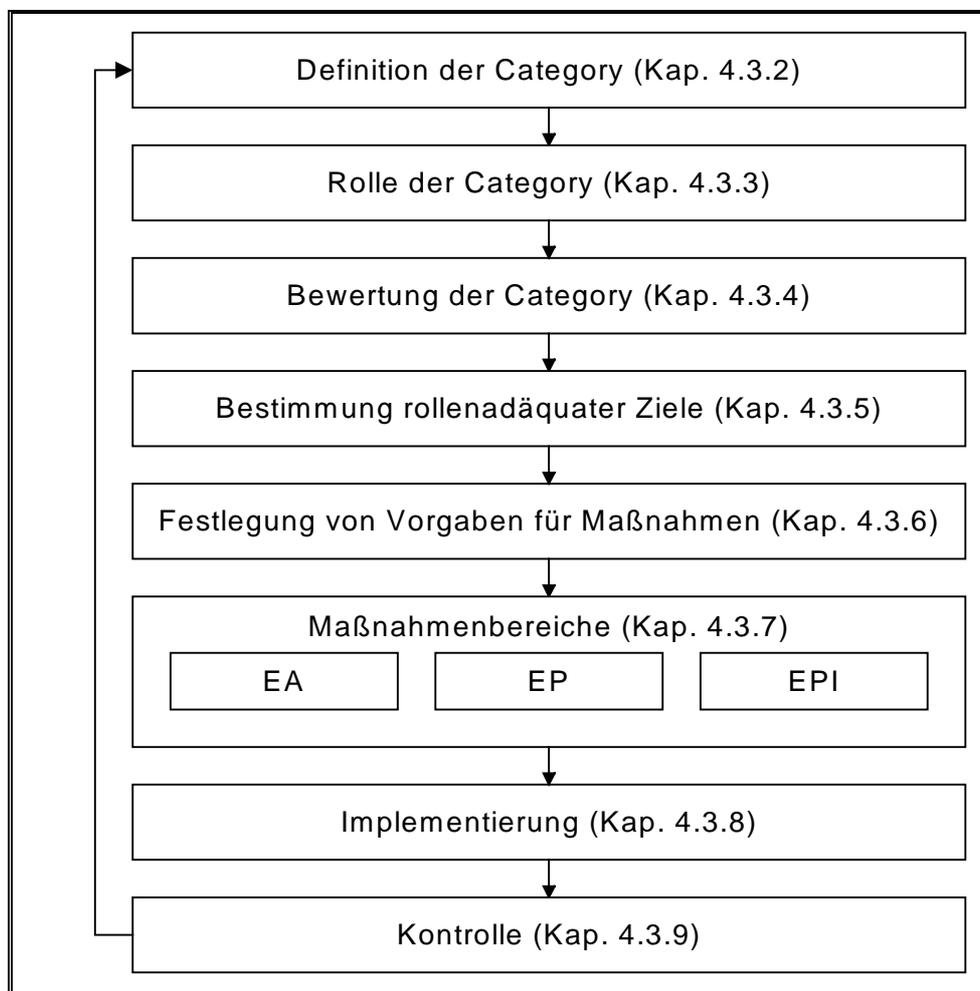
#### **4.3.1 Einführung: Anpassung von CM an den Onlinehandel**

Die Entwicklung von CM erfolgte unter Berücksichtigung des stationären Handels. Abstrakt betrachtet, soll der CM-Prozess die effiziente Führung einer Category ermöglichen. Dazu werden spezielle Aufgaben klar strukturiert. Der Einsatz im Onlinehandel erfordert jedoch eine Anpassung des Prozesses. Durch die neuen Medien fallen nämlich physische Beschränkungen weg (vgl. *Albers und Peters*, 2000, S. 188 ff.; *Tomczak et al.*, 2000, S. 229 ff.; *Otto und Chung*, 2000, S. 186). Zudem eröffnen sie neue Perspektiven im Zusammenhang mit Präsentation, Beratung und Kundendienst (vgl. *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 690 f.). Der Grundgedanke des eCM-Prozesses ist zwar ebenfalls die effiziente Führung einer Category, jedoch unterscheiden sich die einzelnen Aufgaben selbst, da es sich um eine virtuelle Category handelt.

Der Onlinehändler steht neuen Möglichkeiten, aber auch neuen Problemen gegenüber. Wissenstransfer durch einen Hersteller stellt einen Anreiz für eine Marketingkooperation dar. Es erscheint jedoch fragwürdig, ob ein Hersteller nur aufgrund seines Wissens im stationären Handel und seiner bisherigen Erfahrung als **Category Leader** auch fundierte Beratungskompetenz im Onlinehandel hat. Die relative Marktbedeutung des Herstellers kann ausschlaggebend sein, um diese Position bei einem E-Tailer, bzw. allgemein bei einem Händler einnehmen zu können (vgl. *Freedman et al.*, 1997, S. 160 f.). Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass nicht immer der Marktführer auch der Category Leader ist (*Günther*, 1997, S. 63). „Wer

das beste Know-how hat, (...) hat die Chance für eine Eintrittskarte zu Kooperationen mit dem Handel, die oft nur wenigen Anbietern gewährt wird.“ (Günther, 1997, S. 63). Somit besteht die Notwendigkeit, Wissen allgemein im Bereich elektronischer Märkte sowie E-Commerce aufzubauen (vgl. Kalakota und Robinson, 2000, S. 308 ff.) und speziell im Bereich des eCM zu vertiefen. Erst durch dieses Wissen kann sich der Hersteller für die Zusammenarbeit qualifizieren. In den folgenden Unterkapiteln erfolgt die Darstellung eines idealtypischen eCM-Prozesses (siehe Abb. 4.9).

**Abb. 4.9: Aufbau eines eCM-Prozesses**



(Quelle: In Anlehnung an *The Partnering Group*, 1995; Kaldik, 2000)

Auf den ersten Blick ist dieser weitgehend an einen CM-Prozess angelehnt (vgl. Holzkämper, 1999, S. 68; Milde, 1998, S. 294; Corsten und

Pötzl, 2000, S. 66; Hahne, 1998, S. 60). Dies resultiert daraus, dass die verschiedenen Stufen aufgrund ihrer abstrakten Form von einem Medium unabhängig sind, also allgemein gültigen Charakter haben. Innerhalb der einzelnen Stufen werden jedoch Aspekte des Onlinehandels integriert. Insbesondere ergeben sich bei den Maßnahmenbereichen grundlegende Abweichungen.

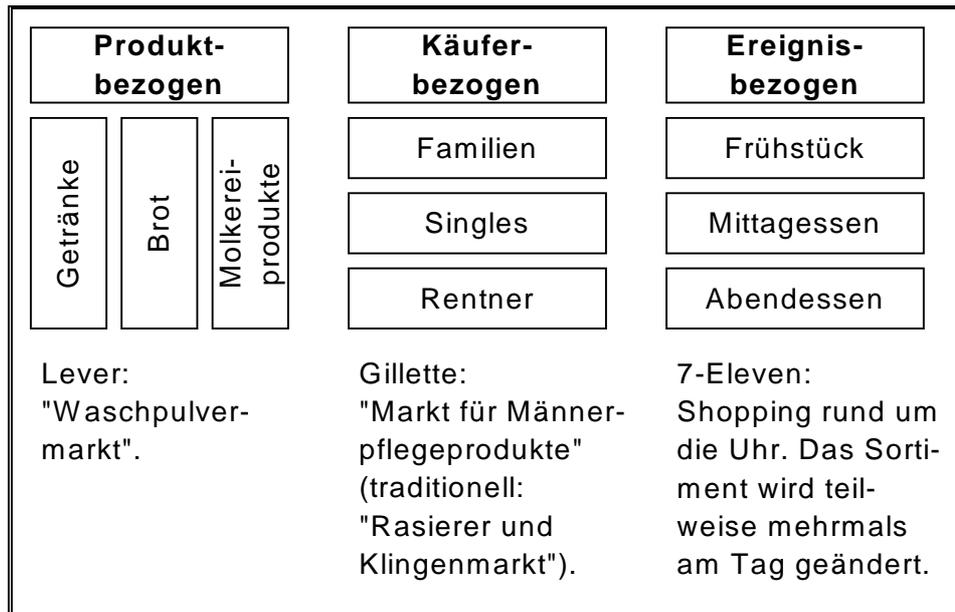
### **4.3.2 Schritt 1: Definition der Category**

#### **4.3.2.1 Grundlegende Aspekte**

Der Begriff Category bezeichnet allgemein eine Menge von Produkten (vgl. *Holzkömmper*, 1999, S. 68). Das Ziel der **Categorydefinition** besteht in der systematischen, kundenorientierten Bildung von Artikelmengen. Dabei sollten diese möglichst unterscheidbar und eigenständig steuerbar sein. Sowohl die Anzahl von Produkten innerhalb einer Category als auch die Anzahl von Categories innerhalb eines Sortiments können stark variieren. Dies ergibt sich aus den verschiedenen Sortimentskonzepten der jeweiligen Intermediäre (vgl. *Alba et al.*, 1997, S. 40; *Sieber*, 2000, S. 13 f.; *Doukidis und Pramataris*, 2001, S. 46 ff.; *ECR-Europe*, 2000, S. 32). In einem Supermarkt finden sich z. B. 150 bis 200 Categories, in einem Groß- und Verbrauchermarkt bis zu 400 (*Holzkömmper*, 1999, S. 70). In Einzelfällen werden Subcategories, wie beispielsweise Katzenfutter, aus über 130 Produkten gebildet (*Lintner*, 1996, S. 12). Veröffentlichungen über Sortimentsgrößen von Onlinehändlern ließen sich nicht finden.

Es stellt sich die Frage, wie eine **Systematisierung** der Artikel erfolgen kann (siehe Abb. 4.10), denn es existieren diverse Abgrenzungsmöglichkeiten für Categories (vgl. *Schröder*, 2001a, S. 11 ff.; *Schröder*, 2000, S. 3 ff.; *Möhlenbruch*, 1994, S. 206; *Knoblich*, 1969, S. 85 ff.; *Gümbel*, 1963, S. 68 ff.; ergänzend *Gruninger-Hermann*, 1999, S. 88; *Biehl*, 1998a, S. 46; *Tochtermann und Lange*, 1998, S. 40; *Geister und Maier*, 2001, S. 18 ff.).

Abb. 4.10: Definitionsmöglichkeiten von Categories (Beispiele)

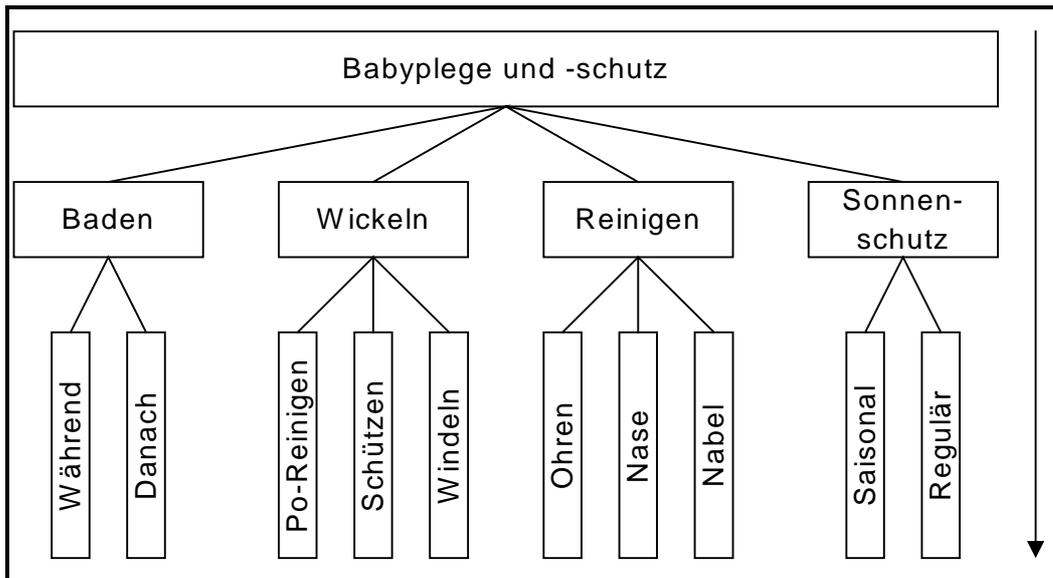


(Quelle: Vgl. *Tochtermann und Lange, 1998, S. 40*).

Die Bildung von Artikelmengen kann anhand einzelner Warenmerkmale oder beschaffungsorientiert erfolgen. Bei diesem Vorgehen werden jedoch nur **Warengruppen**, aber nicht unbedingt **Categories** gebildet (siehe auch Fallbeispiel 1-1). Einfach Warengruppen in Categories umzudefinieren, ist bei Weitem nicht ausreichend (vgl. *Schröder, 2001b, S. 265*). Ein solches Vorgehen führt nur dazu, dass vernachlässigt wird, welche Artikel die Konsumenten als substitutiv oder komplementär empfinden (vgl. *Brettschneider, 2000, S. 41*). Bei der Categorydefinition stehen aber gerade der Konsument und seine Bedürfnisse, also die Bedarfsorientierung, im Mittelpunkt (vgl. *Möhlenbruch, 1994, S. 199 f.*). Aus diesem Grund sollte eine kundengerechte Strukturierung anhand des **Top-Down-** oder des **Bottom-Up-Verfahrens** erfolgen.

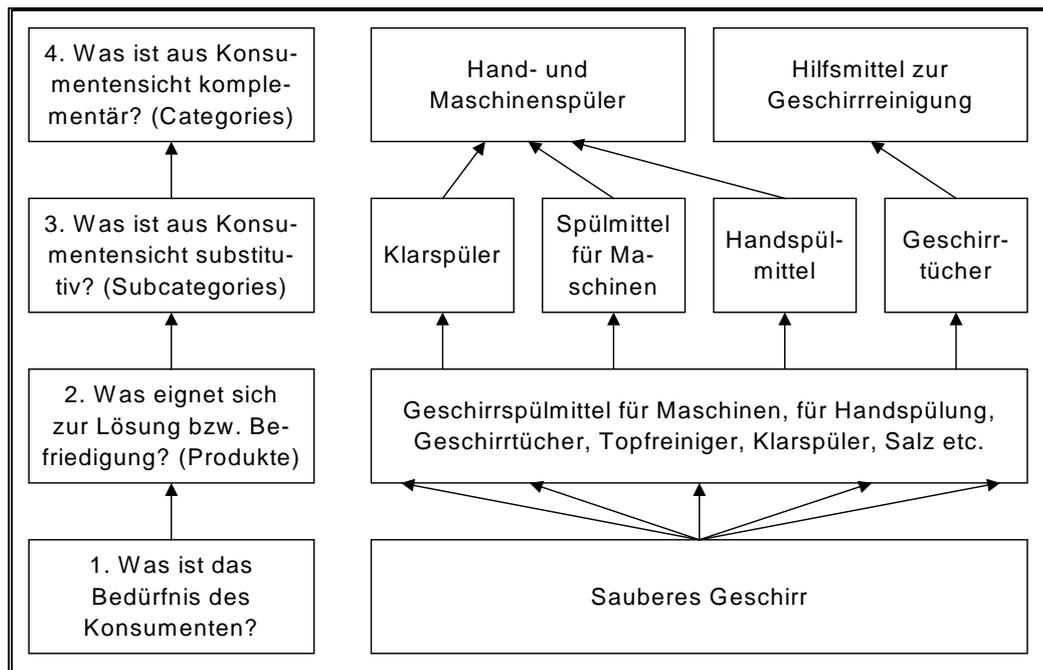
Beim **Top-Down-Verfahren** werden Categories anhand von Entscheidungsbäumen strukturiert (siehe Abb. 4.11). Diese Vorgehensweise unterstellt, dass Verbraucher in hierarchischen Ordnungsstrukturen denken (siehe dazu *Müller-Hagedorn und Zielke, 2000, S. 865*).

Abb. 4.11: Strukturierung einer Category im Top-Down-Verfahren



(Quelle: Vgl. Corsten und Pötzl, 2000, S. 68)

Beim **Bottom-Up-Verfahren** stellen einzelne Produkte zur Lösung eines Bedürfnisses den Ausgangspunkt dar (siehe Abb. 4.12). Zur Ermittlung verbrauchergerechter Strukturen von Subcategories sowie Categories besteht die Notwendigkeit zu verstehen, wie Produkte in der Gedankenwelt des Konsumenten abgespeichert sind. Mit Hilfe von Ähnlichkeitsurteilen lassen sich die kognitiven Strukturen der Verbraucher erfassen. Mit Hilfe der folgenden Schritte kann die konkrete Bestimmung einer verbraucherbezogenen Categorystruktur erfolgen (siehe dazu Zielke, 2001, S. 106 ff.; Müller-Hagedorn und Zielke, 2000, S. 867 ff.): 1) Erarbeitung einer Distanz- oder Proximitätsmatrix für die betrachteten Produkte, um kognitive Strukturen des Konsumenten zu erfassen, 2) Ermittlung des Wahrnehmungsraumes des Verbrauchers mit Hilfe der Multidimensionalen Skalierung, 3) Ableitung einer Categorystruktur auf der Grundlage einer Clusteranalyse, 4) Einordnung weiterer Artikel in die erarbeitete Categorystruktur und 5) Überprüfung der gebildeten Categorystrukturen durch Kaufprozessverfolgungstechniken.

**Abb. 4.12: Strukturierung von Categories im Bottom-Up-Verfahren**

(Quelle: In Anlehnung an CCG, 2001, Abschnitt III, S. 3)

#### 4.3.2.2 Grenzen der Categorydefinition im stationären Handel und Möglichkeiten im Onlinehandel

Die aufgezeigten Verfahren stellen **Hilfsmittel** dar, um Categories zu definieren bzw. das Sortiment in Teileinheiten zu strukturieren. Dem sind allerdings Grenzen gesetzt. In der Praxis (siehe Fallbeispiel 4-1) erweist sich eine klare Abgrenzung von Categories und somit eine eindeutige Anordnung von Produkten oftmals als nicht praktikabel (vgl. Moll, 2000, S. 279; Hahne, 1998, S. 179).

Eine grundsätzlich „richtige“ Definition gibt es nicht (vgl. Brettschneider, 2000, S. 49; Hahne, 1998, S. 178). Dies ergibt sich schon daraus, dass die Erwartung, die ein Konsument an eine Category stellt, entsprechend der Kaufsituation, des Zeitdrucks oder der Stimmung stark variieren kann (vgl. Feller, 2001, S. 206 f.; Silberer und Jaekel, 1996, S. 256 f.; Lee und Steckel, 1999, S. 387 f.; Cansier, 2001a, S. 36 f.).

**Fallbeispiel 4-1: Praktische Probleme im stationären Handel bei der Bildung von Categories (Auswahl)**

a) Bei einer sehr unspezifischen Category wie „Snacks - Mahlzeiten für zwischendurch“ reicht die Bandbreite der möglichen Subcategories von Joghurt über Riegel und Kekse bis hin zu Mini-Salami. Dadurch ergeben sich sehr große Überschneidungsbereiche zu anderen Categories. Solche Categories erweisen sich somit als zu unübersichtlich, schlecht steuerbar und in einem Outlet nicht sinnvoll umsetzbar.

b) Eine Studie könnte beispielsweise ergeben, dass Verbraucher das Produkt Milch der Category Getränke zuordnen. Für gewöhnlich wird Milch jedoch der Warengruppe Molkereiprodukte (MoPro) zugeordnet. Außerdem könnte die Analyse ergeben, dass Tiefkühlgemüse vorrangig als Bestandteil der Category Obst und Gemüse gesehen wird, aber nicht im Zusammenhang mit der Warengruppe Tiefkühlprodukte. Zur Bildung verbraucherorientierter Categories müsste die bisherige Warengruppenorientierung aufgegeben werden, und es müsste eine Umsortierung der jeweiligen Produkte stattfinden. In diesem Fall wären überhöhte Kosten aufgrund von zusätzlichen Kühlanlagen und Platzbedarf zu erwarten.

c) Bei manchen Produkten erweist sich die eindeutige Zuordnung zu einer bestimmten Subcategory als schwierig. Ein Bier-Cola-Mischgetränk kann beispielsweise sowohl Bier als auch Cola zuzurechnen sein, wenn zwischen Geschmacksrichtungen, aber nicht zwischen alkoholisch und nichtalkoholisch abgegrenzt wird. Ebenfalls problematisch ist es, eine Sojasoße zuzuordnen. Sie kann nämlich zu Soßen oder asiatischen Gewürzen gerechnet werden. Produkte an mehreren Stellen im Outlet zu platzieren, führt zu erhöhtem Platzverbrauch, hohen Warenbeständen und Kapitalbindung.

(Quelle: In Anlehnung an CCG, 2001, Abschnitt III, S. 4; Müller-Hagedorn und Zielke, 2000, S. 865)

Aufgrund der **physischen** Beschränkungen des stationären Handels besteht die Notwendigkeit Categories so abzugrenzen, dass sie einigen wenigen Standardkaufsituationen genügen. Sortimentsredundanzen sollten aufgrund der begrenzten Fläche und der erhöhten Kapitalbindung nach Möglichkeit vermieden werden. In einigen Fällen ist aus Machbarkeits- oder Rentabilitätsgründen sogar ganz auf eine kundenorientierte Categoryanordnung zu Gunsten der bisherigen Warengruppenstruktur zu verzichten.

Die aufgezeigten Problemfelder machen deutlich, warum die Categorydefinition zu den schwierigsten Schritten im Rahmen des CM-Prozesses zählt (vgl. *Brettschneider*, 2000, S. 43). Entsprechend häufig sind im **stationären Handel** heuristische, durch „trial-and-error“ gewachsene sowie warengruppenbezogene Categorydefinitionen verbreitet. Bei dieser Problematik eröffnen sich im **Onlinehandel** verschiedene neue Möglichkeiten.

Die begrenzte Definitionsschärfe von Categories ist für **Onlinehändler** nicht so problematisch wie für stationäre Händler, da sie ihre Waren nicht real offerieren. Somit haben sie bei der Bildung von Categories weder knappe Regalflächen noch erhöhte Kapitalbindung durch Sortimentsredundanzen zu berücksichtigen. Folglich besteht keine Notwendigkeit mehr für starre Categorydefinitionen bzw. Sortimentsstrukturen, da das Umsortieren von Waren auf einer Internetseite nur mit einem relativ geringen Aufwand verbunden ist. So kann zusätzlich zu Standardcategories auch eine Vielzahl saisonaler, käufersegmentbezogener oder themenbezogener Categories angeboten werden. Schließlich werden die Subcategories, aus denen die Standardcategories bestehen, nach Wunsch zu neuen Leistungsbündeln zusammengesetzt. So lässt sich beispielsweise aus den Subcategories „Grillzubehör“, „Fleisch“, „Saucen“ und „Bier“ die Category „Grillabend“ bilden. Dass dabei Redundanzen innerhalb des Sortiments auftreten, ist unproblematisch (vgl. *Großweischede et al.*, 2002, S. 49 f.). Die Redundanzen besitzen den Vorteil, dass der Kunde, entsprechend

seiner Präferenz, alternative Wege zu einem Produkt einschlagen kann. Falls er ein Produkt trotzdem nicht findet, kann er durch eine Suchfunktion direkt zu diesem Produkt gelangen. Somit wird deutlich, dass für einen Onlinehändler nicht mehr physische Begrenzungen, sondern kundenge-rechte Sortimente und die Schaffung von Mehrwert im Vordergrund stehen (vgl. *Albers und Peters*, 1997, S. 73; *Tomczak et al.*, 2000, S. 231).

### 4.3.3 Schritt 2: Rolle der Category

Es ist möglich, einer Category eine bestimmte **Rolle** innerhalb des Sortiments zuzuweisen (vgl. *Corsten und Pötzl*, 2000, S. 70; *Holzkämper*, 1999 f.; *ECR-Europe*, 1997a, S. 44 ff.; *The Partnering Group*, 1995, S. 29 f.). Dabei sind die in Abb. 4.13 dargestellten Rollen zu unterscheiden. Diese haben **allgemeinen** Charakter und lassen sich sowohl stationären als auch elektronischen Categories zuweisen. Entsprechend der Bedeutung der zugewiesenen Rollen erhält eine Category eine bestimmte unternehmensinterne Priorität und wird hinsichtlich der Ressourcenzuteilung sowie der Intensität der Planungen und Maßnahmen unterschiedlich behandelt (vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 94; *Speer*, 2000, S. 225; *Holzkämper*, 1999, S. 71).

Das Geschäftsmodell des Intermediärs hat einen erheblichen Einfluss auf die Art des Sortiments und seine Strukturierung durch Categories (in Analogie zu *Frechen*, 1998, S. 116 ff.). Besonders spiegelt sich das Geschäftsmodell jedoch in der Rollenverteilung wider (vgl. *Moll*, 2000, S. 260; *Speer*, 2000, S. 226 ff.). Der Schwerpunkt liegt beim stationären LEH auf Routinecategories (vgl. *Milde*, 1998, S. 296). Welchen Schwerpunkt Onlinehändler haben sollten, hängt von dem jeweiligen Sortimentskonzept ab. Ist dies, wie z. B. bei Onlineablegern eines Clicks-and-Mortars eng an das Sortimentskonzept des stationären Vertriebskanals angelehnt, sollte die gleiche Rollengewichtung im Onlinekanal gewählt werden. Der Category Leader einer Category kann zwar für die jeweilige Category eine

Rolle vorschlagen, die endgültige Entscheidung hinsichtlich der Rollenzuweisung fällt jedoch der Onlinehändler.

**Abb. 4.13: Category-Rollen**

<b>Rolle</b>	<b>Beschreibung</b>
Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primärangebot aus Konsumentensicht</li> <li>• Dient der Erreichung einer Wettbewerbsüberlegenheit im Preis-Leistungs-Verhältnis in den Augen der Konsumenten</li> <li>• Bestimmend für das Image beim Konsumenten, d. h. kann das Bild des Konsumenten vom Händler maßgeblich definieren</li> <li>• Soll Konsumenten in die Einkaufsstätte bzw. auf die Homepage ziehen, den durchschnittlichen Warenkorb und Marktanteil erhöhen</li> <li>• Erzielt hohe Umsätze aber nicht zwingend hohe Erträge</li> <li>• Anteil am Sortiment etwa 5 - 10 %</li> </ul>
Routine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugtes Angebot aus Konsumentensicht</li> <li>• Dient der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Wichtig für Image beim Konsumenten, d. h. sollte das Bild des Konsumenten vom Händler mitbestimmen</li> <li>• Soll den durchschnittlichen Warenkorb erhöhen</li> <li>• Erwirtschaftet hohe Umsätze und Erträge (Rendite oder Cash-flow)</li> <li>• Anteil am Sortiment etwa 55 – 60 %</li> </ul>
Mitnahme Ergänzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgerundetes Angebot aus Konsumentensicht</li> <li>• Dient der Unterstützung des angestrebten Images des Händlers und damit der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Soll den durchschnittlichen Warenkorb erhöhen und den Ertrag steigern</li> <li>• Anteil am Sortiment etwa 15-20 %</li> </ul>
Saison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dient der Profilierung des Images als Vollversorger und damit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Soll die Konsumenten in die Einkaufsstätte bzw. auf die Homepage ziehen, wobei Ertragssteigerungen weniger wichtig sind</li> <li>• Anteil am Sortiment etwa 15-20 %</li> </ul>

(Quelle: Vgl. *Ahlert und Borchert, 2000, S. 95; Hahne, 1998, S. 120; Corsten und Pötzi, 2000, S. 70; Holzkämper, 1999, S. 73; ECR-Europe, 1997a, S. 43 ff.*)

In der Praxis finden sich teilweise abweichende Systematisierungen und Definitionen der Rollen. So unterteilt Schwarzkopf & Henkel beispielsweise in fünf Rollen, da sich die Profilierungs-Rolle wiederum in die Rollen Kompetenz und Bestimmung aufspalten lässt (*Maier, 2001*). Auf die Ver-

tiefung der Ansätze einzelner Unternehmen wird im Weiteren jedoch verzichtet.

#### 4.3.4 Schritt 3: Bewertung der Category

An die Rollenzuweisung schließt sich die **Bewertung** der Category in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse an (*Ahlert und Borchert, 2000, S. 95; Milde, 2000, S. 291*). Dabei soll festgestellt werden, wie sich eine Category im marktbezogenen Vergleich entwickelt (siehe Abb. 4.14).

Abb. 4.14: Marktbezogene Analysebereiche

Allgemeiner Analysebereich	Mögliche Fragestellungen bzw. konkrete Untersuchungsfelder
Handelskennzahlen (handelsunternehmensbezogene Sicht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abverkäufe und Erträge (Umsatz, Rohertrag, Margen, Nettoergebnis)</li> <li>• Kosten (Beschaffungskosten, Bestandskosten, direkte Produktkosten)</li> <li>• Logistik (Lagerumschlag, Bestandsmengen, Reichweiten, Verfügbarkeit, Lieferzeiten)</li> </ul>
Handelsmarketing (branchenweite Sicht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trends (Konsumentenverhalten, Marktentwicklung, Markenstrategien)</li> <li>• Vertriebspolitik (Betriebsformen, Marktanteile)</li> <li>• Preispolitik (Referenzpreise, Schwellenpreise)</li> <li>• Sortimentspolitik (Sortimentsstrategie, Eigenmarken)</li> <li>• Verkaufsförderungspolitik (Aktionsanteile, Sonderpostengeschäfte)</li> </ul>
Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktposition (Umsatz, Absatz, Ertrag, Marktanteil)</li> <li>• Rentabilität (relativer Umsatz, relativer Ertrag)</li> <li>• Zuverlässigkeit (Lieferzeit, Termintreue, Warenbeschädigung, Liefergenauigkeit)</li> </ul>
Konsument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käuferprofile (Demographie, Psychographie, Haushaltsdaten)</li> <li>• Kaufmotive (Bedürfnisse, Nutzen)</li> <li>• Warenkörbe (Mengen, Verbundeffekte, Preiselastizität, Markenbewusstsein, Treue, Kaufhäufigkeit, Schwankungen)</li> <li>• Einkaufsstätten (Einkaufsstättenwahl und -treue)</li> </ul>

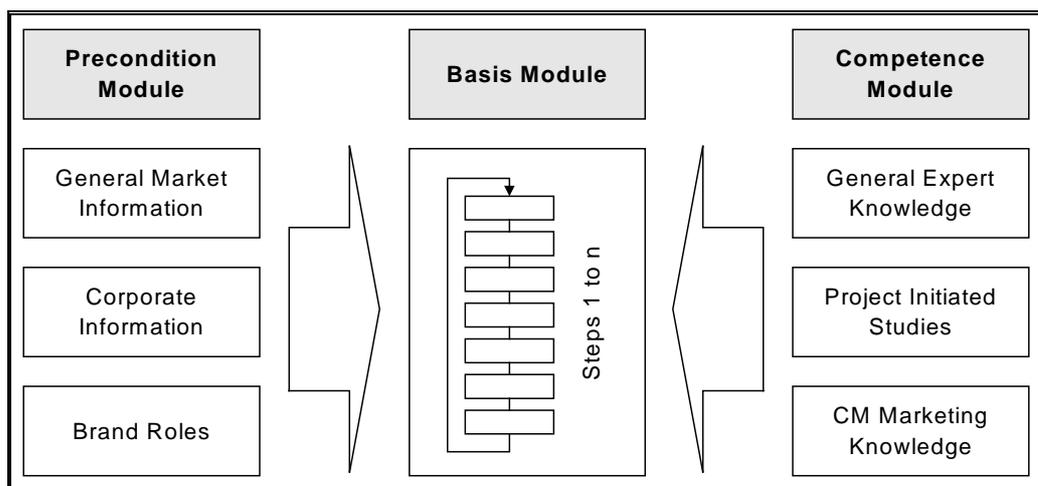
(Quelle: In Anlehnung an *Corsten und Pötzl, 2000, S. 71 f.; Seifert, 2001, S. 156 f.*)

Um eine Category eines bestimmten Händlers zu bewerten, besteht die Notwendigkeit zu wissen, wie sich der categoryspezifische Markt kennzeichnet. Es sind somit spezifische Analysen in Bezug auf die Konsumenten (vgl. *Möhlenbruch*, 1994, S. 213 ff.), den Händler selbst, die Handelskonkurrenz und die Hersteller durchzuführen (vgl. *Corsten und Pötzl*, 2000, S. 71 f.; *Holzschläger*, 1999, S. 75; ähnlich auch *Schenk*, 1991, S. 209 ff.; *Schenk*, 2000a, S. 225)

Detaillierte marktbezogene Analysen können die Bewertung einer Category unterstützen. Allerdings benötigen die Category Manager des Herstellers und des Onlinehändlers im operativen Tagesgeschäft ein sog. „Day-to-Day-Category-Management“ (vgl. *Accenture*, 2000; *Stoll*, 2001), das tagesgenaue, datengestützte Aussagen ermöglicht. Im operativen Tagesgeschäft würden aufwendige Analysen und Bewertungen zu Lasten schneller Reaktionszeiten gehen. Ganz auf fundierte Analysen lässt sich aber auch nicht verzichten.

Um diesen praktischen Anforderungen gerecht zu werden, sollte der eCM-Prozess in Module aufgespalten werden (siehe Abb. 4.15). Bei dieser Vorgehensweise findet eine Ausgliederung aufwendiger Analysen (siehe Fallbeispiel 4-2) aus dem operativen eCM-Prozess statt. Diese detaillierten Analysen sollten Category Leader durchführen, da diese detailliertes Wissen innerhalb der Category haben (vgl. *Hahne*, 1997, S. 72). Vor der Durchführung der jeweiligen Analysemodule erfolgt noch eine kritische Überprüfung, „...welche Daten nur „nice to know“ und welche wirklich „need to know“ sind.“ (*Kaldik*, 2000, S. 310). Bei einer Vielzahl von Analysen, die in einigen wissenschaftlichen Abhandlungen vorgeschlagen werden, erscheint es nämlich fraglich, ob sie für die Handelspraxis von Bedeutung sind (vgl. *Kaldik*, 2000, S. 310).

**Abb. 4.15: CatMaster von Schwarzkopf & Henkel als Beispiel für die Aufspaltung des CM-Prozesses in Grund- und Zusatzmodule (vereinfachte Darstellung)**



(Quelle: In Anlehnung an *Geister und Maier, 2001, S. 11; Schwarzkopf & Henkel, 2000, o. S.*)

#### Fallbeispiel 4-2: Analysen zur Ergänzung des CM-Prozesses

„Visionary Shopper“ ist ein Analyseinstrument, das das Unternehmen P&G im Category Management einsetzt. Die zentrale Zielsetzung des Instruments liegt darin, das Kaufverhalten von Konsumenten innerhalb einer Category zu verstehen. So stellt sich beispielsweise die Frage, was eine Käuferin macht, wenn sie Pantene für trockenes Haar kaufen möchte, das Produkt jedoch momentan nicht zur Verfügung steht. Kauft sie Pantene für normales Haar? Oder Nivea für trockenes Haar? Oder stellt sie den Kauf zurück? Oder sucht sie eine andere Einkaufsstätte auf?

Ursprünglich wurde das Instrument für das CM mit stationären Händlern entwickelt. Es lässt sich jedoch anpassen, beispielsweise bei fokussierter Betrachtung eines Onlinekaufs, ebenfalls im eCM einsetzen.

(Quelle: Vgl. *Figgen, 1998, S. 116*)

Im nächsten Schritt wird dargestellt, welche Möglichkeiten im **Basis Modul**, also dem operativen eCM-Prozess selbst, zur tagesgenauen Bewertung von Categories in Frage kommen. Die Bewertung kann dabei der Händler selbst durchführen oder dem Category Leader überlassen.

Eine zentrale Bedeutung kommt der Bewertung anhand von **Kennzahlen** zu (vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 95; siehe auch *Hatip und Strehlau*, 2000; *Preißner*, 2000). Im stationären Handel greift das CM auf Haushalts- und Handelspanels (siehe dazu *Goerdts*, 1999, S. 53 ff.) sowie auf Scannerdaten einzelner Händler zurück. Analog dazu bilden im eCM die von Marktforschungsunternehmen bereitgestellten Onlinekäufer- und Onlinehändlerpanels (zu Onlinepanels siehe *Göritz*, 2001, S. 70 ff.) sowie personenbezogene Verkaufsdaten von Onlinehändlern die **Datengrundlage**. Anhand dieser Daten kann die Kennzahlenbildung erfolgen.

Als Kennzahlen sollten insbesondere solche genutzt werden, die Erklärungsansätze für das Steuerungsziel Marktanteil oder Umsatz liefern können (vgl. *Speer*, 1998, S. 408; *Speer*, 2000, S. 222). Dazu zählt beispielsweise die Wiederkauftrate (*Ahlert und Borchert*, 2000, S. 95), die Ausgabenintensität und die Potenzialausschöpfungsrate (*Seifert*, 2001, S. 164 f.) sowie die Kaufhäufigkeit (*Figgen*, 1998, S. 121). Besonders verbreitet ist eine Bewertung aufgrund der **Käuferreichweite** und der **Bedarfsdeckungsquote**. Diesen Kennzahlen liegen die folgenden Definitionen zugrunde (vgl. *Seifert*, 2001, S. 162 f.; *Kaldik*, 2000, S. 301 ff.):

- **Käuferpenetration (bzw. Käuferreichweite):**

- o□ Drückt aus, wie viel Prozent der Käufer einer bestimmten Category innerhalb eines bestimmten Zeitraums Produkte der Category bei einem bestimmten Onlinehändler gekauft haben.
- o□ Beispiel: Anhand eines Onlinekäuferpanels ließ sich feststellen, dass 10 % der Onlinekäufer von Haarspülungen innerhalb der Berichtsperiode von einem Jahr mindestens einmal eine Haarspülung bei einem bestimmten Onlinehändler gekauft haben. Das heißt der Onlinehändler erreicht 10 % aller Käufer im Onlinemarkt für Haarspülungen.

- **Bedarfsdeckung:**

- Gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent der Ausgaben eines Käufers für eine Category innerhalb eines bestimmten Zeitraums auf einen einzelnen Händler entfallen. Entsprechend des jeweiligen Prozentsatzes am Gesamtbudget lassen sich Kunden in Bedarfsdeckungsklassen wie loyaler Käufer, Wechselkäufer und Gelegenheitskäufer einteilen.
- Beispiel: An Hand eines Onlinekäuferpanels ließ sich feststellen, dass Käufer von Haarspülungen 60 % ihres Bedarfs bei einem bestimmten Onlinehändler decken und nur 40 % anderweitig. Ihre Bedarfsdeckung bei diesem Onlinehändler liegt somit bei 60 %.

Finden sich bei den Kennzahlen negative signifikante Abweichungen von den Soll-Vorgaben, sollten Untersuchungen zur Erklärung der Abweichungen und ggf. adäquate Maßnahmen (siehe Kap. 4.3.7) eingeleitet werden.

#### **4.3.5 Schritt 4: Bestimmung rollenadäquater Ziele**

Nach der Festlegung der Rolle einer Category und ihrer Bewertung erfolgt die Festlegung von Zielen. Wie bei der Rollenzuweisung schlägt der Category Leader die Ziele vor, jedoch liegt die endgültige Entscheidung beim Onlinehändler.

„Wettbewerbsüberlegenheit erreichen“ oder „Wettbewerbsfähigkeit sichern“ (vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 96) stellen allgemeine Ziele dar. In der praktischen Anwendung erweisen sich jedoch präziser formulierte Ziele als vorteilhafter, da sie die Bestimmung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung erleichtern. Bei der Festlegung von Zielen sollte jedoch die Vereinbarkeit mit der Categoryrolle berücksichtigt werden (Abb. 4.16). Einige Ziele sind nämlich nicht rollenkonform. So macht es beispielsweise Sinn, wenn ein Onlinehändler bei einer Profilierungscate-

gory auf Gewinn zu Gunsten von Frequenz (bzw. Besucheraufkommen, Traffic) verzichtet.

**Abb. 4.16: Rollenspezifische Ziele im CM**

<b>Ziel</b>	Frequenz erhöhen	Umsatz generieren	Aufmerksamkeit erregen	Gewinn erhöhen
<b>Rolle</b>				
Profilierung	X	X	X	
Routine		X		X
Mitnahme Ergänzung		X		X
Saison	X		X	

(Quelle: In Anlehnung an *ECR-Europe*, 1997a, S. 49 ff.; *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 97)

### 4.3.6 Schritt 5: Festlegung von Vorgaben für Maßnahmen

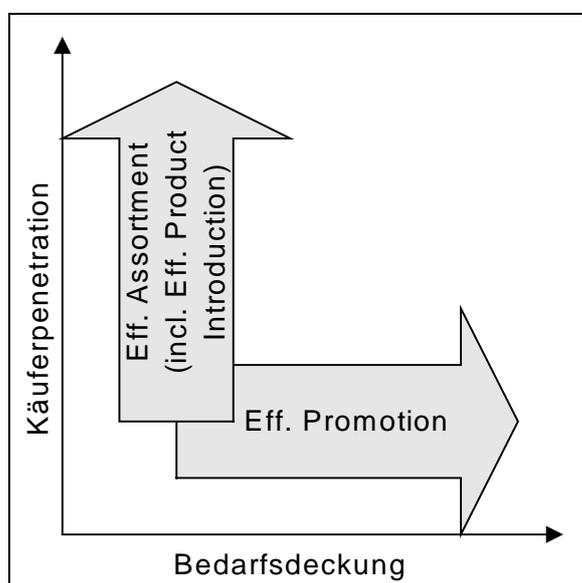
#### 4.3.6.1 Einführung

Der Einsatz von Maßnahmen (Efficient Promotion etc.) richtet sich nach verschiedenen **Vorgaben**. Maßnahmen haben unterschiedliche Hauptwirkungsrichtungen. Damit ergibt sich aus dem jeweiligen Defizit einer Category der Schwerpunkt des Maßnahmeneinsatzes (Kap. 4.3.6.2). Aufgrund der Rolle der Category können sich aber auch verschiedene Vorgaben für Maßnahmen ergeben (Kap. 4.3.6.3). Dies macht eine rollenadäquate Ausdifferenzierung der Maßnahmen notwendig, denn bei Routinecategories können nicht die gleichen Promotions wie bei Profilierungscategories zum Einsatz kommen. Weitere Anforderungen ergeben sich aus Defiziten, die der Kunde innerhalb einer Category wahrnimmt (Kap. 4.3.6.4). Um diesen entgegenwirken zu können, sollten die Maßnahmen sehr spezifisch sein.

#### 4.3.6.2 Hauptwirkungsrichtungen von Maßnahmen

Der Anstoß für Maßnahmen innerhalb einer Category ist die festgestellte Abweichung von einer Sollvorgabe (Bedarfsdeckung oder Käuferpenetration). Je nachdem, um welche der Sollvorgaben es sich handelt, kann jedoch die **Wirksamkeit** der verschiedenen Maßnahmentypen variieren (vgl. *Kaldik*, 2000, S. 303; *Dhar et al.*, 2001, S. 171 f.). Die verschiedenen Maßnahmentypen haben nämlich nicht die gleiche Hauptwirkungsrichtung (Abb. 4.17).

Abb. 4.17: Hauptwirkungsrichtung von Maßnahmenbereichen



(Quelle: Vgl. *Speer*, 2000, S. 233; *Kaldik*, 2000, S. 303)

Schwächen in der **Käuferpenetration** lassen sich insbesondere auf die Beschaffenheit der Category zurückführen. Da für einen zu großen Anteil der Kunden des Onlinehändlers nicht das nachfragegerechte Angebot bereitgestellt wird, kaufen diese überhaupt keine Produkte aus der betrachteten Category. Diesen Schwächen kann insbesondere mit Efficient Assortment und Efficient Product Introduction entgegengewirkt werden. Die Wirkung von Efficient Promotion wäre eher gering. Ist die Category nicht nachfragegerecht, führen Promotions tendenziell nur dazu, dass Konsumenten zwar die Category aufsuchen, aber nichts kaufen.

Schlimmstenfalls kaufen sie nur einmalig z. B. preissubventionierte Promotionware, aber sonst keine weiteren Produkte der Category. In diesem Fall hätte der Händler nur Aufwendungen für die Promotion und die Promotionware (ggf. unter Einstandspreis) gehabt, aber keine Erträge.

Schwächen in der **Bedarfsdeckungsrate** stellen ein Indiz dafür dar, dass das Preis- und Aktionsverhalten des Onlinehändlers die Käufer nicht ausreichend bindet bzw. die Wettbewerber Budget-Anteile abziehen können.

#### **4.3.6.3 Vorgaben für Maßnahmen aufgrund der Rolle der Category**

Durch die sehr unterschiedlichen Rollen der verschiedenen Categories besteht die Notwendigkeit, Maßnahmen auszudifferenzieren, d. h. genau auf die **Rolle** abzustimmen. So richten sich beispielsweise Promotions für eine Profilierungscategory nach anderen Vorgaben als eine Promotion für eine Routinecategory. Es stellt sich die Frage, welche rollenspezifischen Vorgaben für Maßnahmen im **eCM** konkret existieren. Die Abb. 4.18 zeigt auf, welche Vorgaben es im **CM** gibt. Auf dieser Übersicht aufbauend, lässt sich eine Zusammenstellung von Vorgaben für das eCM erstellen.

Die in Abb. 4.18 gezeigte Zuordnung gibt zwar erste Anhaltspunkte zur Maßnahmenbestimmung, lässt sich jedoch nicht vollständig auf den **Onlinehandel** übertragen, da es sich nicht um onlinespezifische Vorgaben handelt. So gibt es beispielsweise bei Onlinehändlern keine feste rollenspezifische Platzierung wie im stationären Handel. Höchstens Promotions können auf verschiedenen Stellen innerhalb der Websites platziert werden. Auch besteht keine Notwendigkeit, die Preisgestaltung als eigenständigen Maßnahmenbereich auszudifferenzieren (vgl. *Zeisel*, 1999, S. 16; *Becker*, 1998, S. 487 ff.). Der Bereich ist nämlich sehr eng mit den Maßnahmenbereichen Produkt und Promotion verbunden. Somit sollte im Zusammenhang mit dem eCM-Prozess eine grundlegende Überarbeitung vorgenommen werden (siehe Abb. 4.19).

Abb. 4.18: Rollenspezifische Vorgaben für Maßnahmen im stationären Handel

		Maßnahmenbereich			
		Produkte	Preis	Regal- präsentation	Promotion
Rolle					
Saison	Mitnahme / Ergänzung	Routine	Profilierung		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saisongerechte Auswahl</li> <li>• Wechselnde Lieferantinnen</li> <li>• Wechselnde Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Auswahl</li> <li>• Relevante Marken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite Auswahl</li> <li>• Wichtige Markenartikell</li> <li>• Eigenmarkenprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite und tiefe (vollständige) Auswahl</li> <li>• Beste Auswahl auf dem Markt</li> <li>• Premiumprodukte</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähig / saisonal</li> <li>• Premiumpreis bei exklusiven Produkten</li> <li>• Bei sonstigen Produkten wettbewerbsfähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptables Preisniveau</li> <li>• Innerhalb eines Abweichungsintervalls von 15 % vom Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähig</li> <li>• Konsistent, d. h. Übereinstimmung mit dem Wettbewerb, fair und transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führende Position</li> <li>• Preisaggressivität bei Aktionen</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Lage</li> <li>• Aufmerksamkeitsstarke Flächen</li> <li>• Hohe Kundenfrequenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbare Lage im Geschäft</li> <li>• Kleine Flächen in der Nähe zum Hauptsortiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Lage</li> <li>• Überall im Markt</li> <li>• Hohe Frequenz und Flächenzuordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr gute Lage im Geschäft</li> <li>• Lange Kontaktzeit</li> <li>• Hohe Kundenfrequenz</li> <li>• Große Flächen</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unregelmäßiges Aktivitätsniveau</li> <li>• Unterschiedliche Werbeträger, Promotioneinsätze in den Filialen</li> <li>• Zeitraum: saisonal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig bis keine Werbung</li> <li>• Ausgewählte Werbeträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliches Aktivitätsniveau</li> <li>• Handzettel als Hauptwerbeträger</li> <li>• Zeitraum: wöchentlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Aktivitätsniveau</li> <li>• Hohe Frequenz</li> <li>• Unterschiedliche Werbeträger</li> </ul>		

(Quelle: In Anlehnung an *ECR-Europe*, 1997b, S. 66; *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 98; *Seifert*, 2001, S. 185)

Abb. 4.19: Rollenspezifische Vorgaben für Maßnahmen im Onlinehandel

		Maßnahmenbereich	
		Efficient Assortment incl. Efficient Product Introduction (Category Charakteristika hinsichtlich Produkt- und Preisstruktur)	Efficient Promotion (Aktivitäts- und Preisniveau)
<b>Rolle</b>	Profilierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breite und tiefe (vollständige) Category</li> <li>Beste Auswahl auf dem Markt</li> <li>Premium-Produkte</li> <li>Führende Preisposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Aktivitätsniveau</li> <li>Unterschiedliche Werbeträger (ggf. on- und offline)</li> <li>Sehr gute Verankerung innerhalb der Website, d. h. lange Kontaktzeit und Frequenz durch viele Kontaktpunkte</li> <li>Zentrale Hervorhebung auf Schlüsselseiten (Einstiegsseite des Intermediärs bzw. einer Category oder Spezialseite mit Angeboten)</li> <li>Preisaggressivität bei Aktionen</li> </ul>
	Routine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breite Category</li> <li>Wichtige Markenartikel</li> <li>Eigenmarkenprogramm</li> <li>Wettbewerbsfähige Preisgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchschnittliches Aktivitätsniveau</li> <li>E-Mails als Hauptwerbeträger</li> <li>Regelmäßiger (z. B. wöchentlicher) Zeitraum</li> <li>Gute Präsenz innerhalb von Such- oder Surfwegen</li> <li>Wettbewerbsfähige Preisgestaltung, eher leistungs- als preisbezogene Promotions</li> </ul>
	Mitnahme / Ergänzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrenzte Category</li> <li>Relevante Marken</li> <li>Akzeptables Preisniveau</li> <li>Innerhalb eines Abweichungsintervalls von 15 % vom Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig bis keine Werbung</li> <li>Ggf. auf Warenkorbanalyse basierende Vorschläge (Cross- und Up-Selling)</li> <li>Tendenziell untergeordnete Präsenz in verfügbaren Teilen der Websites</li> <li>Wettbewerbsfähige Preisgestaltung</li> <li>Eher leistungs- als preisbezogene Promotions</li> </ul>
	Saison	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saisongerechte Category</li> <li>Wechselnde Lieferanten und Themen</li> <li>Wettbewerbsfähige Preisstruktur</li> <li>Premiumpreis bei exklusiven Produkten, sonst geringe Abweichungen vom Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unregelmäßiges Aktivitätsniveau</li> <li>Unterschiedliche Werbeträger</li> <li>Zeitraum: saisonal</li> <li>Verankerung in aufmerksamkeits- oder frequenzstarken Seiten (Einstiegs- oder Aktionsseiten)</li> <li>Wettbewerbsfähige Preisgestaltung</li> </ul>

#### **4.3.6.4 Vorgaben für Maßnahmen aufgrund von Defiziten aus Käufersicht**

Eine Abweichung von den Sollvorgaben führt dazu, dass Category Leader und Onlinehändler gemeinsam Maßnahmen planen. Zunächst sollte jedoch berücksichtigt werden, welche Gründe die Abweichungen haben. **Wettbewerbsbezogene** bzw. externe Faktoren lassen sich durch einfache Marktbeobachtung feststellen. Aufwendiger gestaltet sich im Gegensatz dazu die Identifikation **unternehmensbezogener** bzw. interner Faktoren, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Hat beispielsweise Onlinehändler A im Gegensatz zu Onlinehändler B seinen Promotionsinsatz in einer Category stark erhöht, ist es offensichtlich, warum bei B die Bedarfsdeckung in der jeweiligen Category sinkt. Als Gegenreaktion könnte B seinen Promotionsinsatz ebenfalls erhöhen. Er kann aber auch auf eine Reaktion verzichten, wenn er erwartet, dass A seinen Promotionsinsatz in nächster Zeit wieder auf das vorherige Normalniveau senken wird.
- Ein anderes Beispiel ist, wenn Onlinehändler A und Onlinehändler B in jeder Berichtsperiode (z. B. wöchentlich) den gleichen Promotionsinsatz für eine Category haben. Trotzdem sinkt bei B die Bedarfsdeckung. Voraussichtlich ist in diesem Fall ein unternehmensinternes Problem die Erklärung. Eine gründliche Analyse könnte ergeben, dass bei den wöchentlich wechselnden Promotions die Promotion der aktuellen Woche zu hohe Streuverluste hat. B muss somit seine Promotion für die nächste Woche grundlegend überarbeiten. Das tatsächliche Problem zu identifizieren, ist dabei weitaus schwieriger als im vorherigen Beispiel.

Um unternehmensbezogene Gründe für Abweichungen von den Sollvorgaben zu identifizieren, macht es Sinn, eine **kundenbezogene** Sichtweise einzunehmen. Die Defizite des Händlers aus Sicht des Kunden haben

nämlich zu den Abweichungen geführt (siehe Abb. 4.20 mit einer fiktiven Analyse der Kaufphase „Waren auswählen“).

**Abb. 4.20: Defizite aus Verbrauchersicht innerhalb einer ausgewählten Kaufphase (Beispiel)**

<b>Kaufphase</b>	Waren auswählen		
<b>Teilprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Surfweg“ durch die Website planen</li> <li>• Produkte finden</li> <li>• Waren ansehen und vergleichen</li> <li>• Auswahl treffen</li> </ul>		
<b>Anteil an der investierten Gesamtzeit</b>	Hoch (ca. 40 % der Gesamtzeit)		
<b>Unzufriedenheitsbarometer</b>	Viele kleine Ärgernisse, zeitaufwendig		
<b>Grundlegende Verbraucherbedürfnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site vertraut, leichtes Zurechtfinden und intuitives Navigieren</li> <li>• Kundengerechtes Angebot</li> <li>• Schnelligkeit und kein Frust z. B. durch Fehlbestände (Out-of-Stocks) oder lange Ladezeiten der Site</li> </ul>		
<b>Problem-bereiche</b>	Unzureichende Category Charakteristika (Produkt- und Preisstruktur)	Unzureichende Aufbereitung der Category sowie Bereitstellung von Informationen und Mehrwertdiensten	Unzureichende Promotions
<b>Beispiele von Problemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte nicht erhältlich</li> <li>• Produktunterscheidung schwierig</li> <li>• Nicht notwendige Duplikate bzw. Mee-too-Produkte statt Innovationen</li> <li>• Angebot zu komplex</li> <li>• Nicht problemadäquate Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Sortierschlüssel</li> <li>• Gewünschte Informationen über Produkte fehlen</li> <li>• Keine Beratungshilfen (Mehrwertdienste)</li> <li>• Verwandte Produkte nicht zusammenhängend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unspezifische Promotions</li> <li>• Angebot nicht relevanter Produkte</li> <li>• Interessante Promotions müssen gesucht werden</li> </ul>
<b>Lösungsansatz</b>	<b>Efficient Assortment (incl. Efficient Product Introduction)</b>		<b>Efficient Promotion</b>

(Quelle: In Anlehnung an eine Analyse von *PWC*, 1996, S. 139 im stationären Handel)

Erst wenn bekannt ist, welche Defizite aus Kundensicht innerhalb der einzelnen Kaufphasen existieren, können Onlinehändler und Category Leader gemeinsam Maßnahmen präzise ausgestalten und die Category wieder in den Sollbereich führen. Hinsichtlich der Art der kaufphasenspezifischen Defizite kann die Ausgestaltung der Maßnahmen variieren.

### **4.3.7 Schritt 6: Maßnahmenbereiche**

#### **4.3.7.1 Vorbemerkungen**

Innerhalb des eCM-Prozesses sind auf der Maßnahmenebene die marketingbezogenen ECR-Elemente (vgl. Abb. 4.3) verankert. Bisher erfolgte die Darstellung von eCM aus der Prozessperspektive. Entsprechend zweckmäßig erscheint es, die Maßnahmenbereiche Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction ebenfalls prozessbezogen darzustellen. Dadurch ergeben sich auf der Maßnahmenebene drei Unterprozesse.

#### **4.3.7.2 Teilschritt 6a: Efficient Assortment**

##### **4.3.7.2.1 Grundlagen**

Die Preispolitik stellt einen wichtigen Maßnahmenbereich des Handels dar (vgl. *Diller*, 2000, S. 463). Allerdings sind die Möglichkeiten für Channel Retailer (siehe Kap. 1.4.2.2) aufgrund geringer Umsatzrenditen (ca. 0,8 % in der BRD gem. *Seifert*, 2001, S. 236) und des Preisdrucks der Discounter sehr begrenzt, wenn nicht sogar ausgezitt. Es besteht vielmehr die Notwendigkeit, Abgrenzungs- und Alleinstellungsmerkmale mit Hilfe der Sortiments- bzw. Programmpolitik zu schaffen (vgl. *Barth et al.*, 1999, S. 16 f.). In der Handelspraxis lässt sich jedoch nicht selten eine mangelnde Kundenbezogenheit der Sortimente und Profillosigkeit der Handelsunternehmen zu beobachten (vgl. *Holzkämper*, 1999, S. 84).

**Efficient Assortment** (EA) kann dieser Problematik entgegenwirken, indem der Händler einzelne Sortimentsbereiche bzw. Categories mit Unterstützung eines Category Leaders optimiert. Bei der operativen Umsetzung lassen sich im Onlinehandel verschiedene **Arbeitsschritte** unterscheiden:

1. „Determining the best assortment to carry is one of the most central problems in retailing.“ (*McIntyre und Miller*, 1999, S. 295). Entsprechend erfolgt zunächst eine Festlegung, wie sich die Category hinsichtlich der Produkte und Preise zusammensetzen sollte. Die Problematik der Regalknappheit entfällt zwar für einen Onlinehändler. Trotzdem hat er zur Wahrung seiner Sortiment(bildungs)funktion den Kunden eine gewisse Vorauswahl sowie Vorstrukturierung von Produkten anzubieten.
2. Die optische Anordnung der Produkte auf den Internetseiten stellt eine weitere Aufgabe dar. Bei diesem Schritt sollte berücksichtigt werden, welche Sortierschlüssel innerhalb von Categories und welche Informationen zu den Produkten die Kunden wünschen. Neben einer Standardanordnung, wie sie auch im stationären Handel existiert, kann der Kunde seinen Wünschen entsprechende Anordnungen vornehmen.
3. Abschließend kann der Einsatz von Mehrwertdiensten (z. B. Beratung) geprüft werden.

Welche **Wirkungen** die Durchführung von EA bei einem Onlinehändler hat, ist bisher nicht untersucht bzw. veröffentlicht worden. Studien im stationären Handel geben jedoch erste Anhaltspunkte über die Potentiale von EA (siehe Fallbeispiel 4-3). Diese lassen sich allerdings nur als allgemeine Orientierungshilfen verstehen (siehe auch Kap. 4.2.2).

**Fallbeispiel 4-3: Potentiale von EA (Auswahl)**

- Die KSA-Studie prognostiziert durch EA Einsparungspotentiale in Höhe von 1,5% vom Endverbraucherpreis, wenn es im Rahmen von ECR bzw. Category Management eingesetzt wird.
- In einer Untersuchung der Henkel Waschmittel GmbH konnten durch EA deutliche Erfolge für Henkel und seine Handelspartner ermittelt werden. So glaubte ein Drittel aller Verbraucher nach der Implementierung von EA, die Auswahl sei größer geworden. Tatsächlich beinhaltet die bereinigte Category 10 % weniger Artikel als vorher. In einer weiteren Studie von Henkel konnte trotz gleicher Artikelzahl eine Umsatzsteigerung aus internem Wachstum von 3 bis 6 Prozentpunkten nachgewiesen werden.
- Ähnlich waren auch die Erfolge von Pilotprojekten, an denen die Roland Berger Unternehmensberatung mitgewirkt hat. Eine Category, die vorher 227 Artikel umfasste, konnte durch eine Sortimentsbereinigung im Rahmen von EA auf 125 reduziert werden. Der Umsatz stieg um 1,6 %, der Absatz um 2,3 % und der Nettogewinn um 2,2 %.

(Quelle: In Anlehnung an *Biehl, 1997, S. 42; Biehl, 1998a, S. 46; KSA, 1993, S. 4; ECR-Europe, 1997b; Speer, 2000, S. 235; Speer, 1994, S. 14 f.*)

Inzwischen hat sich EA als Bestandteil von eCM bzw. CM etabliert. In der Anfangszeit der ECR- bzw. CM-Kooperationen betrachtete der Handel EA jedoch skeptisch. Dem Hersteller bzw. Category Leader wurde unterstellt, bei der Beratung nicht objektiv zu sein (vgl. *Jauschowitz, 1995, S. 266*; ergänzend siehe *Gruen und Shah, 2000, S. 483 ff.*; *Barth und Kloth, 1999, S. 785*; *Schröder, 2001b, S. 265*). Zudem duldeten Händler keine Einmischung der Hersteller in die Sortimentsgestaltung, da dies als ein Eingriff in einen zentralen Kompetenzbereich verstanden wurde. In den letzten Jahren hat jedoch ein Wandel stattgefunden. Inzwischen erwartet der Händler Sortimentsempfehlungen als zusätzlichen Service vom Category Leader. Der Handel erhält so Unterstützung bei der Führung seiner Categories und der Category Leader kann sich profilieren. Die Problematik der subjektiven Beratung besteht allerdings noch immer. Verfügt der

beratende Category Leader nämlich nicht über eine starke Wettbewerbsposition, könnte eine objektive Analyse zu einer Schwächung seiner ohnehin schwachen Marken führen (vgl. *Figgen*, 1999, S. 192). In nicht wenigen Fällen kann die Optimierung einer Category im Zusammenhang mit EA dazu führen, dass Category Leader ihre angebotenen Marken überarbeiten, wenn nicht sogar einstellen müssen (vgl. *Figgen*, 1999, S. 190 mit einem Fallbeispiel von P&G). Dieser Problematik begegnet der Händler jedoch durch regelmäßige Kontrollen. In manchen Fällen werden Category Leader nach festgelegten Zeiträumen ausgewechselt.

#### **4.3.7.2.2 Bestandteile und schematische Durchführung**

Die Führung einer elektronischen Category unter Berücksichtigung der Vorgaben (siehe Kap. 4.3.6.3 f.) erfolgt anhand der drei bereits genannten **Arbeitsschritte**:

1. Festlegung der Category-Charakteristika,
2. Festlegung der optischen Aufbereitungsformen,
3. Einsatz von Mehrwertdiensten prüfen.

##### **Ad 1.: Festlegung der Category-Charakteristika**

Bereits bei der Categorydefinition (siehe Kap. 4.3.2) wurde die generelle Struktur der Category festgelegt, d. h. wie sich eine Category gegenüber anderen Categories abgrenzt und aus welchen Subcategories sie besteht. Auf der Ebene von EA stellt sich jedoch die Frage, welche einzelnen **Produkteinheiten** bzw. Stock Keeping Units (SKUs) Bestandteil dieser Category sein sollten.

Es ließ sich empirisch feststellen, dass erfolgreiche Onlineanbieter breitere und tiefere Sortimente als weniger erfolgreiche Anbieter haben (vgl. *Meffert und Böing*, 2000, S. 14 f.; ergänzend siehe *Müller-Hagedorn und Heidel*, 1986, S. 39 ff.; *Dhar et al.*, 2001, S. 171 f. und 179; *Jungwirth*, 1997, S. 141; *Hurth*, 1998, S. 207 ff.; *Speer*, 2000, S. 226; *Biehl*, 1998b,

S. 40). Obwohl für das Warenangebot eines Onlinehändlers auf einer Internetseite keine räumliche Begrenzung existiert, erscheint es nicht zweckmäßig, jedes am Markt verfügbare Produkt in das Sortiment bzw. in eine Category aufzunehmen. Erstens würde dies zu übermäßigen Aufwendungen bei der Beschaffung und Warenwirtschaft führen. Zweitens ist gerade die Vorauswahl von Produkten bzw. die nachfragebezogene Sortimentsbildung eine zentrale Leistung des Handels. Ohne diese Vorauswahl ist zu befürchten, dass der Konsument sich in dem zu großen Angebot nicht mehr zurechtfindet bzw. seine kognitiven Fähigkeiten überlastet werden. Somit besteht die Notwendigkeit der Eingrenzung des Produktangebots. Im Folgenden werden verschiedene Analyseverfahren dargestellt (ergänzend siehe CCG, 2001, Abschnitt IV, S. 7 ff.), um eine solche Eingrenzung auf Categoryebene vorzunehmen. Diese Analysen kann beispielsweise der Category Leader anhand von Daten durchführen, die ihm der Onlinehändler bereitstellt.

Durch ihre relativ einfache Anwendbarkeit sind in der Handelspraxis sog. „Renner-und-Penner-Listen“ (Abb. 4.21), „Brand Ranking Reports“ bzw. ABC-Analysen weit verbreitet (vgl. *Needel*, 1998, S. 63 f; *Corsten und Pötzl*, 2000, S. 81 ff.). Bei diesem Verfahren werden Artikel zunächst gemäß ihrer Umsatzanteile geordnet. Danach erfolgt eine Festlegung, welchen Anteil ein Produkt mindestens haben sollte. Entsprechend lassen sich Artikel mit zu geringem Beitrag zum Umsatz auslisten.

Die Aussagekraft des Verfahrens erweist sich allerdings oftmals als zu allgemein (vgl. *Needel*, 1998, S. 63 f.). Ein zentraler Kritikpunkt liegt in der ausschließlichen Berücksichtigung einer einzigen Zielgröße wie beispielsweise des Umsatzanteils, was zu Fehlentscheidungen führen kann.

Abb. 4.21: Renner-und-Penner-Liste (Beispiel)

Artikel Nr.	Umsatz in EUR	Umsatzanteil in %	Umsatzanteil In % kumuliert
1	18.000	29,4	29,4
2	15.600	25,5	54,9
3	11.600	18,9	73,8
4	7.000	11,4	85,2
5	2.315	3,8	89,0
6	2.300	3,8	92,9
7	2.000	3,2	96,0
8	1.600	2,6	98,6
9	500	0,9	99,5
10	250	0,5	100
<b>Total</b>	<b>61.165</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Quelle: Vgl. *Corsten und Pötzl, 2000, S. 81*)

Innerhalb einer Category kann es durchaus zweckmäßig sein, Produkte unter Berücksichtigung verschiedener Zielgrößen wie Gewinn etc. zu führen. So schlagen Pschenny und Schmalenstroer (Coca-Cola Deutschland) die Aufstellung einer Liste vor, die verschiedene Zielgrößen integriert (siehe dazu *Pschenny und Schmalenstroer, 1999, S. 150 ff.*). Die Grundlage dafür bilden Absatz-, Gewinn- und Strategieartikelrankings. Die Abb. 4.22 zeigt ein Artikelranking nach Absatz in Litern in der Category „Alkoholfreie Getränke“ für einen Betrachtungszeitraum von zwölf Monaten.

Abb. 4.22: Artikelranking nach Absatz in Litern (Beispiel)

Subcategory	Artikel	Absatz in l
Bier	Warsteiner Pils 500 ml MW-FI.	121.330
Bier	Hansa Pilsener 500 ml Dose	72.576
Bier	Bitburger Pils 500 ml MW-FI.	69.070
etc.	...	...
Bitter	Schweppes Bitter Lemon 0,75 l EW-FI.	8.316
Bitter	Schweppes Bitter Lemon light 0,75 EW-FI.	3.132
etc.	...	...
Cola/Cola-Mix	Coca-Cola 1,0 l MW PET	180.348
Cola/Cola-Mix	Coca-Cola light 1,0 l MW PET	48.036
Cola/Cola-Mix	Coca-Cola 500 ml Dose	44.352
etc.	...	...
etc.	...	...

(Quelle: Vgl. *Pschenny und Schmalenstroer, 1999, S. 151*).

Analog zur Absatzliste (Abb. 4.22) lassen sich Listen für Gewinn- und Strategieartikel erstellen. Die Struktur der Category lässt sich durch eine Konsolidierung der einzelnen Listen bestimmen (siehe dazu *Pschenny und Schmalenstroer*, 1999, S. 151 ff.). Die Anteile richten sich nach den Vorgaben bei der Bestimmung der Categoryrollen (siehe Kap. 4.3.3). In dem in Abb. 4.23 dargestellten Beispiel besteht die Vorgabe, dass eine Aufteilung von 40 % Mengenartikel, 40 % Profitartikel und 20 % Strategieartikel erfolgen soll. Ähnlich der Renner-und-Penner-Listen stellt das Abbruchkriterium das Erreichen eines Sollwertes innerhalb einer Teilliste dar. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass bei diesem Verfahren mehrere Zielkriterien berücksichtigt werden.

**Abb. 4.23: Konsolidierung der Mengen-, Profit- und Strategieartikelliste zu einer Gesamtliste (Beispiel)**

Anzahl	Rolle	Bezeichnung
4	Mengenartikel	(Artikel Nr. 1-4 des Mengenartikelrankings)
4	Profitartikel	(Artikel Nr. 1-4 des Profitartikelrankings)
2	Strategieartikel	(Artikel Nr. 1-2 des Strategieartikelrankings)
4	Mengenartikel	(Artikel Nr. 5-8 des Mengenartikelrankings)
4	Profitartikel	(Artikel Nr. 5-8 des Profitartikelrankings)
2	Strategieartikel	(Artikel Nr. 3-4 des Strategieartikelrankings)
etc.		

(Quelle: Vgl. *Pschenny und Schmalenstroer*, 1999, S. 154)

Anstatt Listen mit verschiedenen Zielgrößen zu einer Gesamtliste zu konsolidieren, lässt sich auch direkt eine Liste mit einer **aggregierten Zielgröße** aufstellen (Abb. 4.24). Diesem Gedanken folgend, schlägt Speer (Henkel Waschmittel) vor, Artikelrankings auf Basis der bereinigten (exklusiven) Käuferreichweiten vorzunehmen (siehe dazu *Speer*, 2000, S. 233 ff.). Schließlich spiegelt sich in dieser Kennzahl wider, inwieweit eine Category zielgruppenadäquat ist. Die Kernfrage lautet, welchen Beitrag ein Artikel zur Käuferreichweitengewinnung leistet.

**Abb. 4.24: Artikelliste aufgrund kumulierter Käuferreichweiten (Sonderfall)**

Produkt	Käuferreichweite in % pro Artikel	Käuferreichweite in % kumuliert
A	40	40
B	20	60
C	10	70 (Zielwert)

Eine Aufstellung wie in Abb. 4.24 stößt jedoch auf methodische Probleme. Die Käuferreichweite zeigt an, wie viele Kunden in % innerhalb der Berichtsperiode mindestens einmal Produkte einer Category (Käuferreichweite der Category) bzw. ein Produkt (Käuferreichweite eines Produkts) gekauft haben. Käuferreichweiten können i. d. R. jedoch nicht einfach addiert werden, da Substitutionsbeziehungen untereinander zu berücksichtigen sind (vgl. *Speer, 2001, o. S.*; *Speer, 2000, S. 233*; *Speer, 1998, S. 420*). Die dargestellte Reihenfolge ist nur richtig, wenn angenommen wird, dass ein Konsument nur einmal ein einziges Produkt kauft. Dieser Sonderfall hat jedoch keine praktische Bedeutung. Tatsächlich kaufen Konsumenten innerhalb einer Berichtsperiode gleichzeitig oder nacheinander verschiedene Produkte innerhalb der Category (siehe Abb. 4.25).

**Abb. 4.25: Überschneidungen von Käuferreichweiten (absolute Werte)**

Produkt (X)	Käufer von Produkt X	Käufer, die A und X gekauft haben	Käufer, die B und X gekauft haben	Käufer, die C und X gekauft haben	Exkl. Käufer von X
A	5	-	2	0	3
B	4	2	-	1	1
C	3	0	1	-	2

(Quelle: In Anlehnung an *Speer, 2001, o. S.*, Lesebeispiel: Produkt B haben 4 Käufer gekauft. Produkt A und B haben 2 Käufer und Produkt C und B hat 1 Käufer gekauft. Somit hat nur 1 Käufer ausschließlich bzw. exklusiv Produkt B gekauft. Die anderen 3 Käufer haben Produkt B im Verbund gekauft.)

Um Verzerrungen und Fehlschlüsse zu vermeiden, sind folgende auf die Käuferreichweite bezogenen Werte zu ermitteln (vgl. *Speer, 2000, S. 234*): KRW der Category, KRW eines Artikels, exklusive KRW (wie viel % der Käufer haben nur den betrachteten Artikel gekauft?), Exklusivität innerhalb

der Category (Grenznutzen eines Artikels bezogen auf den Käuferreichweitengewinn der Category) (siehe Abb. 4.26). Auf eine detaillierte Darstellung des Verfahrens zur Bereinigung von Käuferreichweiten kann im Rahmen der Arbeit verzichtet werden.

**Abb. 4.26: Artikelliste aufgrund kumulierter, bereinigter Käuferreichweiten (Beispiel)**

Artikel	KRW Category	KRW Artikel	Exkl. KRW Artikel	Exklusivität innerhalb der Category
A	25	25	15	1,00
B	45	24	12	0,83
C	55	15	5	0,67
D	63	15	4	0,53
E	68	7	5	0,71
F	72	10	4	0,40

(Quelle: Vgl. *Speer, 2000, S. 234; Speer, 1998, S. 421*)

Das aufgeführte Beispiel (Abb. 4.26) lässt die folgenden Schlüsse zu (vgl. *Speer, 2000, S. 234 f.*): Artikel A und B sind unverzichtbar in der Category, da sie sehr große Zielgruppen ansprechen und sehr hohe Exklusivitätsraten aufweisen. C und D bringen hohe Käuferreichweitengewinne. E hat eine hohe Exklusivitätsrate. A sowie B stellen Premiummarken dar, während C und D sich als Zweitmarken erweisen. E ist ein Nischenprodukt, das eine kleine aber treue Kundschaft anspricht. F kann als Duplikat bezeichnet werden. Es hat zwar eine hohe KRW aber nur eine geringe Exklusivität. Das Produkt kann somit aus der Category genommen werden, ohne dass es zu nennenswerten Käuferverlusten führt.

Besonders die Möglichkeit von Onlinehändlern, spezifische Käufergruppen oder Einzelpersonen zu beobachten, kann bei der Ermittlung der exklusiven KRW von Bedeutung sein. Verwendet man nur die oben beschriebenen Renner-und-Penner-Listen, lassen sich Fehlentscheidungen nicht ausschließen, weil bestimmte Produkte ausgelistet werden (vgl. *Needel,*

1998, S. 63 f.), die jedoch bei bestimmten Käufergruppen eine hohe exklusive KRW haben (siehe Abb. 4.26 Produkt E).

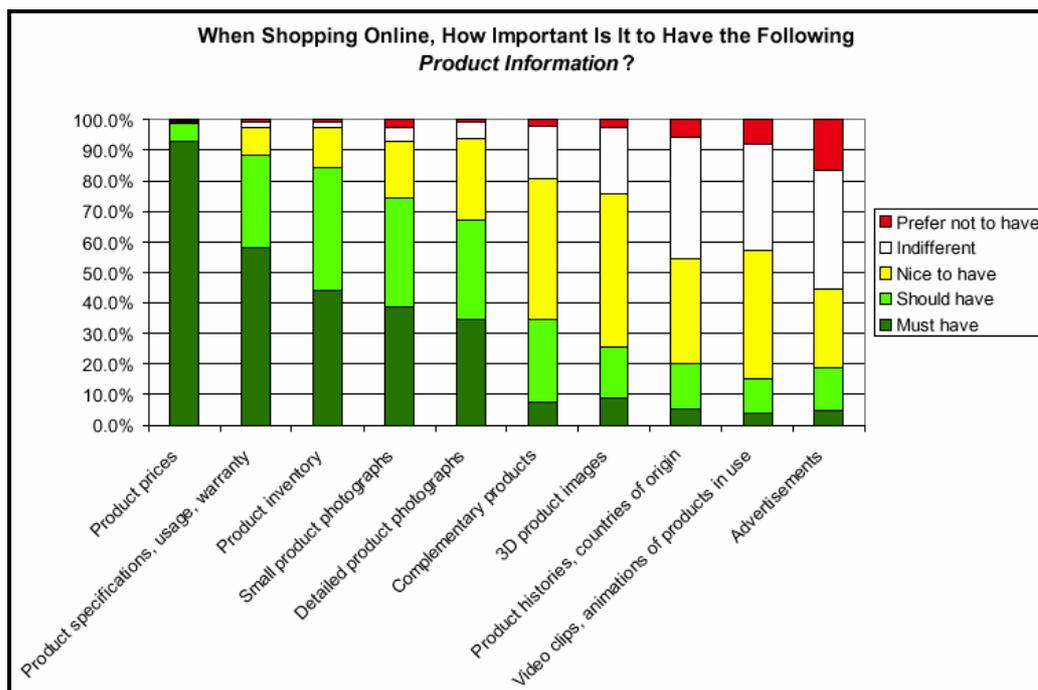
### **Ad 2.: Festlegung der optischen Aufbereitungsformen**

Analog der optischen Aufbereitung bzw. Regalgestaltung im stationären Handel stellt sich im Onlinehandel die Frage nach der Darstellung bzw. Sortierung der Produkte auf einer Internetseite. Die Struktur gibt zwar der Onlinehändler vor, der Category Leader kann jedoch Vorschläge einbringen.

Ein mehrere Quadratmetergroßes Regalbild aus dem stationären Handel in einen vergleichsweise kleinen Computerbildschirm zu zwängen ist problematisch. Zweckmäßiger erscheint die für gewöhnlich benutzte tabellarische Sortierung. Diese braucht dabei keineswegs statisch zu sein; denn es besteht die Möglichkeit, Kriterien, die ein Verbraucher bei seiner Kaufentscheidung einbezieht, als Sortierschlüssel anzubieten. So kann er die Category nach seinen momentanen Vorstellungen aufbereiten bzw. ordnen. In der Category „Haarpflege“ wären beispielsweise Kriterien wie Produktnutzen oder Haartyp als Sortierschlüssel sinnvoll (vgl. *Figgen*, 1999, S. 185 f.), aber auch generelle Kriterien wie Marke oder Preis.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollten in der tabellarischen Liste nur die wichtigsten Informationen aufgeführt werden. Dem Verbraucher sollte aber die Möglichkeit gegeben werden, auf Wunsch, z. B. durch Anklicken eines Produkts in der Liste, zusätzliche Informationen (Inhaltsstoffe, Packungstexte, Fotos etc.) abzurufen (siehe auch *Degeratu et al.*, 1998, S. 1 und 30 ff.). Die Relevanz von Zusatzinformationen lässt sich mittels einer Befragung feststellen (siehe Abb. 4.27), die beispielsweise der Category Leader durchführen kann.

**Abb. 4.27: Bedeutung von produktbezogenen Informationen beim Onlinekauf**



(Quelle: Vgl. *Burke, 2000, S. 23; Burke et al., 2000, S. 4*)

Ebenfalls kann die Relevanz der Informationen durch Beobachtung beurteilt werden. Online ist es relativ einfach nachvollziehbar, wie sich der Verbraucher orientiert und welche Informationen er über welche Categories und Produkte zentral abrufen (Vgl. *Fantapié Altobelli und Fittkau, 1995, S. 409*; ergänzend siehe *Otto und Chung, 2000, S. 188 f.*; *Burke et al., 1992, S. 71 ff.*; *Koufaris et al., 2001, S. 115 ff.*; *Degeratu et al., 1998, S. 1 ff.*; *Scheuch, 2001, S. 90 ff.*). Durch den Einsatz von Logfiles, Session-IDs, Cookies etc. (siehe dazu *Pennington, 2001, S. 251 ff.*; *Barz et al., 2000, S. 590*; *Bürlimann, 1999, S. 209 f.*) lässt sich nämlich das Nutzungsverhalten eines Verbrauchers leicht beobachten oder rekonstruieren (vgl. *Pramataris und Doukidis, 2000, S. 48*; *Kuß und Tomczak, 2000, S. 161*; *Colombo, 2001, S. 30 ff.*; *Preißner, 2001, S. 187 ff.*; *Großweischede, 2001, S. 310*; *Guba und Gebert, 1998, S. 13 ff.*; *Heuer und Wilken, 2000, S. 313 ff.*). Die folgende Abbildung (Abb. 4.28) illustriert dieses Vorgehen. Die Daten fallen zwar beim Onlinehändler an, er kann sie aber dem Category Leader zur Auswertung geben, wenn er sie nicht selbst auswerten möchte.

Abb. 4.28: Ermittlung des Surfverhaltens von Besuchern einer Homepage (Beispiel Kendall Whaling Museum)

		Letzte Durchquerung	Durchquerungen
1.	1. <a href="#">Welcome to the Kendall Institute</a>	Aug. 2001 um 22:51	2190 (17.8%)
2.	1. <a href="#">Kendall Whaling Museum / "Heroes in the Ships": African Americans in the Whaling Industry</a>	31. Aug. 2001 um 19:56	643 (5.2%)
3.	1. <a href="#">Kendall Whaling Museum / About the Museum</a>	31. Aug. 2001 um 22:04	206 (1.7%)
4.	1. <a href="#">Kendall Whaling Museum / Whaling History Bibliography</a>	31. Aug. 2001 um 14:33	193 (1.6%)
5.	1. <a href="#">Kendall Whaling Museum / Scrimshaw: An Annotated Bibliography</a>	30. Aug. 2001 um 03:42	185 (1.5%)
6.	1. <a href="#">Kendall Whaling Museum / Collections / Online exhibition: 13 Varieties of Whales</a>	31. Aug. 2001 um 21:45	184 (1.5%)
7.	1. <a href="#">Welcome to the Kendall Institute</a> 2. <a href="#">Kendall Whaling Museum / About the Museum</a>	30. Aug. 2001 um 19:14	152 (1.2%)
8.	1. <a href="#">KWM Gift Shop</a>	30. Aug. 2001 um 16:27	95 (0.8%)
9.	1. <a href="#">Welcome to the Kendall Institute</a> 2. <a href="#">Welcome to the Kendall Institute</a>	30. Aug. 2001 um 01:38	95 (0.8%)
10.	1. <a href="#">Newsletter/lookingback/94lb_makah.htm</a>	29. Aug. 2001 um 17:45	73 (0.6%)
Dargestellte Pfade: 10 von 3921 (0.3%) <a href="#">Nächsten 10</a> - <a href="#">Letzten 10</a>		Dargestellte Durchquerungen: 4016 von 12317 (32.6%)	

Bericht erstellt am 29. Nov. 2001 um 10:23 mit NetTracker® v5.5 Enterprise  
 Copyright © 1996-2001 Sane Solutions, LLC  
 Alle Rechte vorbehalten.

(Quelle: <http://www.sane.com/demo/de/NetTracker/web/index.html>, Zugriff: 01. März 2002)

### Ad 3.: Einsatz von Mehrwertdiensten prüfen

Wie die Produktpräsentation stellt die Bereitstellung von **Mehrwertdiensten** ein relevantes Gestaltungselement bei der Informationsvermittlung an den Kunden dar (vgl. *Esch et al.*, 1999, S. 409). Diese kann der Onlinehändler selbst aber auch der Category Leader bereitstellen. Zu den Mehrwertdiensten lassen sich im Zusammenhang mit der Informationsvermittlung verschiedene Beratungsinstrumente rechnen:

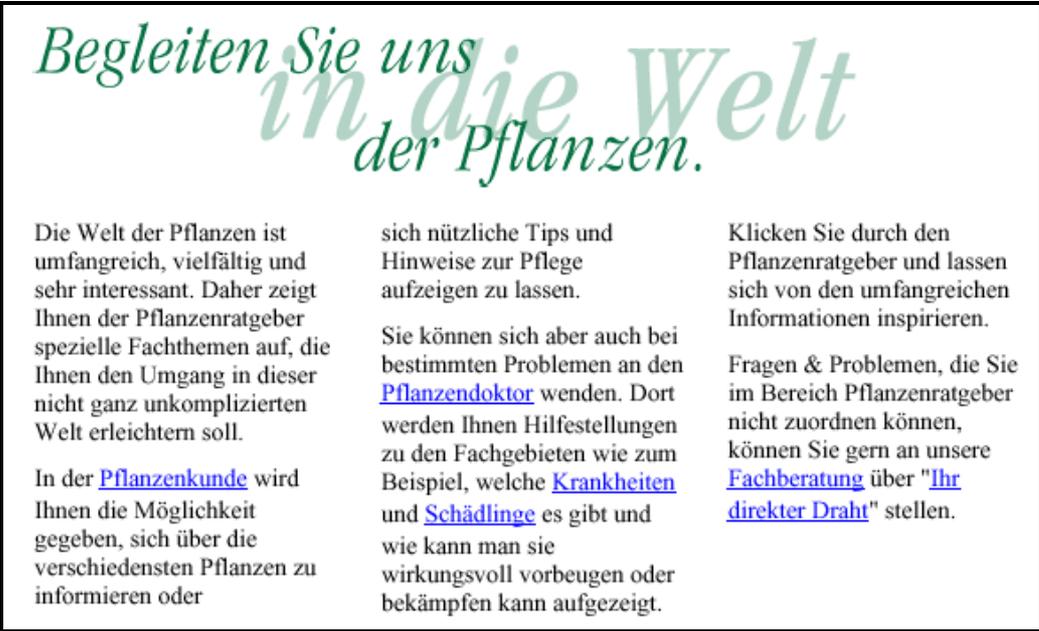
- Weitgehend statische Informationsseiten zur Beantwortung häufig gestellter Fragen (sogenannte Frequently-Asked-Questions-Listen bzw. FAQ-Listen),
- Beratungsprogramme (z. B. Anwendungsgebiete von Fleckentfernern, Auswahl und Anwendung einer Haar-Coloration aufgrund ver-

schiedener Angaben, Wahl eines Klebstoffes bei bestimmten Materialien etc.),

- Persönliche Beratung per E-Mail, Chat oder Telefon.

Einige der aufgeführten Beratungsinstrumente finden sich in Abb. 4.29 wieder. Sie ermöglichen eine ausführliche Beratung innerhalb einer Themenstellung bzw. Category. Dadurch wird für den Kunden Mehrwert geschaffen.

**Abb. 4.29: Pflanzenratgeber von Scotts Celaflor (Substral)**



*Begleiten Sie uns  
in die Welt  
der Pflanzen.*

Die Welt der Pflanzen ist umfangreich, vielfältig und sehr interessant. Daher zeigt Ihnen der Pflanzenratgeber spezielle Fachthemen auf, die Ihnen den Umgang in dieser nicht ganz unkomplizierten Welt erleichtern soll.

In der [Pflanzenkunde](#) wird Ihnen die Möglichkeit gegeben, sich über die verschiedensten Pflanzen zu informieren oder

sich nützliche Tips und Hinweise zur Pflege aufzeigen zu lassen.

Sie können sich aber auch bei bestimmten Problemen an den [Pflanzendoktor](#) wenden. Dort werden Ihnen Hilfestellungen zu den Fachgebieten wie zum Beispiel, welche [Krankheiten](#) und [Schädlinge](#) es gibt und wie kann man sie wirkungsvoll vorbeugen oder bekämpfen kann aufgezeigt.

Klicken Sie durch den Pflanzenratgeber und lassen sich von den umfangreichen Informationen inspirieren.

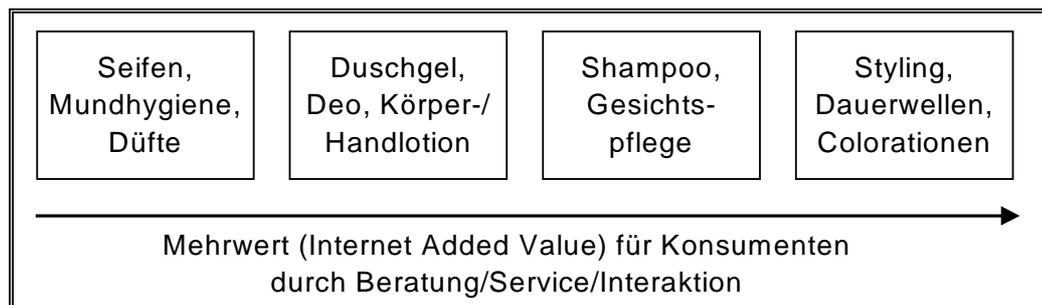
Fragen & Problemen, die Sie im Bereich Pflanzenratgeber nicht zuordnen können, können Sie gern an unsere [Fachberatung](#) über "[Ihr direkter Draht](#)" stellen.

(Quelle: <http://www.substral.de>, Link: Pflanzenratgeber, Zugriff: 06. Juli 2001)

Dieses aufgeführte Beispiel (Abb. 4.29) findet sich zwar auf einer Herstellerseite mit dem Ziel der Markenbildung (siehe auch *Spitzer*, 2001, o. S.; *Rode*, 2002, o. S.). Die Beratungsinstrumente können aber auch innerhalb einer Website eines Händlers integriert sein. So ist beispielsweise beim Händler Netto-Online (siehe <http://www.netto-online.de>, Zugriff: 08. Nov. 2001) eine Rezept-Datenbank von Maggi integriert (vgl. *Spitzer*, 2001, o. S.).

Das Angebot von Mehrwertdiensten kann zu einer stärkeren Bindung von Kunden führen (vgl. *Picot und Neuburger*, 2001, S. 36 f.). Gerade durch die neuen Medien eröffnen sich dabei vielfältige neue Perspektiven (vgl. *Zentes und Swoboda*, 2000, S. 690 f.). Der Einsatz von Beratungsinstrumenten richtet sich allerdings danach, ob ein nennenswerter Verbraucheranteil tatsächlich Beratung erfragt. Der Nachfragegrad hängt davon ab, wie erklärungsbedürftig die Produkte und wie stark die Verbraucher involviert sind (vgl. *Specht*, 2001, S. 260 f.). Ein hoher Nachfragegrad nach Mehrwertdiensten ist allerdings nur bei wenigen Produkten des täglichen Bedarfs zu erwarten. Deswegen sollte kritisch geprüft werden, bei welchen Categories überhaupt ein Mehrwert durch Beratung geschaffen werden kann (Abb. 4.30).

**Abb. 4.30: Nutzen von Beratungsinstrumenten bei einer Auswahl von Categories**



(Quelle: In Anlehnung an *Specht*, 2001, S. 261).

### 4.3.7.3 Teilschritt 6b: Efficient Promotion

#### 4.3.7.3.1 Grundlagen

In der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition der synonym gebrauchten Begriffe Promotion, Verkaufsförderung (VKF), Absatzförderung, Aktionen, Action-Marketing etc. finden (vgl. *Möhlenbruch und Kotschi*, 2000, S. 278 ff.). Oftmals werden Promotion- bzw. Verkaufsförderungsmaßnahmen ausschließlich der Kommunikationspolitik zugeordnet (vgl. *Pepels*, 1999, S. 1 ff.). Tatsächlich sind sie jedoch im Zusammenhang mit allen anderen Instrumenten denkbar (vgl. *Pepels*, 1999, S. 4 f.; *Diller*, 1984, S. 494; *Schmickler*, 2001, S. 220; *Hahne*, 1998, S. 128). Der

Unterschied zwischen dem Marketing- und Promotioninstrumentarium liegt darin, dass das Letztere nicht kontinuierliche, sondern punktuell angelegte Ziele und Anreize verfolgt (vgl. *Kotler und Bliemel*, 1999, S. 1023; *Pepels*, 1999, S. 5). Der Begriff Verkaufsförderung und der engl. Begriff Promotion finden sich gleich oft in der Literatur. Um einen ständigen Wechsel zwischen den Begriffen zu vermeiden und aufgrund der angloamerikanisch geprägten ECR-Begrifflichkeit, wird der Begriff **Promotion** gewählt.

Promotions lassen sich durch ihren primären **Beeinflussungsbereich** in Intermediärs-, Endverbraucher- und Handelspromotions unterteilen (vgl. *Meffert*, 2000a, S. 721; *Becker*, 1998, S. 587; *Kotler und Bliemel*, 1999, S. 1023). In der Handelspraxis gehen diese Bereiche jedoch so stark ineinander über, dass eine exakte Differenzierung i. d. R. schwer fällt (vgl. *Jauschowitz*, 1995, S. 281; *Laurent*, 1996, S. 247; *Heydt*, 1999, S. 101). Dies gilt insbesondere dann, wenn Promotions mehrere Zielgruppen gleichzeitig ansprechen. So lässt sich beispielsweise kaum bestimmen, ob ein Aktionsrabatt eines Herstellers mit entsprechenden Aktionspreisen eines Händlers als Endverbraucher- oder Handelspromotion einzustufen ist (vgl. *Jauschowitz*, 1995, S. 281). Im Zusammenhang mit Promotions ergeben sich verschiedene **Problemfelder**:

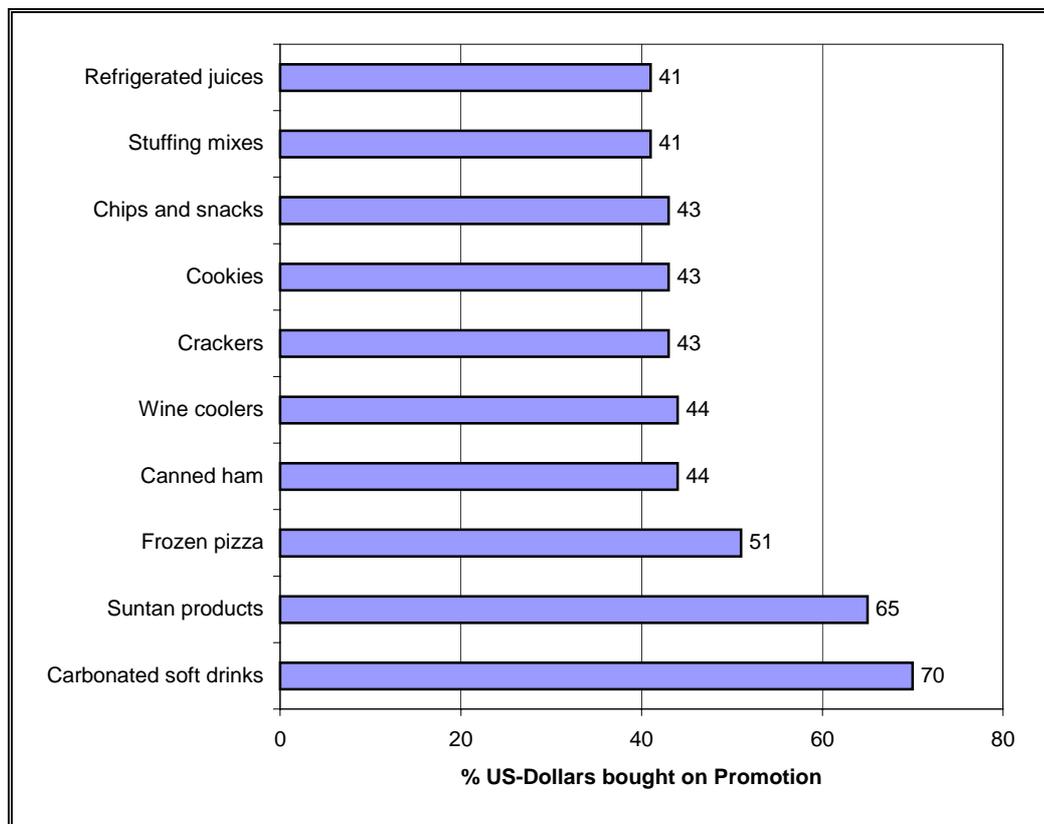
1. Erosion des Markenimages,
2. Forward Buying,
3. geringe Wirkung unspezifischer Promotions.

#### **Ad 1. Erosion des Markenimages:**

Das erste Problemfeld entsteht dadurch, dass Hersteller versuchen, hochwertige Markenimages aufzubauen, der Handel aber oftmals keine markengerechte Promotion durchführt (vgl. *Goerdts*, 1999, S. 11). Zu viele preisbezogene Promotions (vgl. *Möhlenbruch und Kotschi*, 2000, S. 276) können im Extremfall dazu führen, dass der Konsument entsprechende Produkte fast ausschließlich im Zusammenhang mit Promotions kauft (siehe Abb. 4.31). „Der vom Handel (...) zum Schnäppchenjäger erzogene

Verbraucher bevorratet sich von Sonderangebot zu Sonderangebot.“ (EHI, 1999, S. 1; ähnlich Moll, 2000, S. 285). Mit hoher Wahrscheinlichkeit findet sich dieses Kaufverhalten auch beim Onlinekauf wieder, da es sich für Kunden als vorteilhaft erweist. Einerseits wird es dadurch schwierig, das Markenimage aufrecht zu erhalten. Andererseits sind Abverkäufe dadurch zyklisch und nicht gleichmäßig, was zu Planungsunsicherheiten und erhöhten Kosten durch Kapitalbindung führt.

**Abb. 4.31: Ausgaben innerhalb einer Category im Zusammenhang mit Promotions**



(Quelle: Vgl. Kahn und McAlister, 1997, S. 70; siehe auch Liebmann und Zentes, 2001, S. 506)

## Ad 2. Forward Buying:

Bei diesem Problemfeld zeigt sich ein Anknüpfungspunkt von Marketing und Logistik (vgl. Delfmann, 1999, S. 567; Borchert, 2001, S. 36). Das sog. Forward Buying (vgl. Kahn und McAlister, 1997, S. 69) des Handels lässt sich frei mit „auf Lager kaufen“ oder „Hamstern“ umschreiben. Verkaufsförderungsaktionen des Herstellers beinhalten oftmals Niedrigpreis-

aktionen. Der Handel ordert wegen der besonders niedrigen Preise mehr Ware, als er durch die Aktion zusätzlich absetzen kann und füllt sein Lager mit der günstigen Ware (vgl. *Bunk*, 1996, S. 33; *Berman*, 1996, S. 570; *Ross*, 1995, S. 121). In der Anschlusszeit besteht jedoch die Notwendigkeit, sein Lager abzubauen. Der Hersteller wiederum versucht, unregelmäßige Bestellungen durch Lageraufbau auszugleichen (siehe *Lee et al.*, 1997b; *Lee et al.*, 1997a zu dem durch Forward Buying ausgelösten Peitscheneffekt). Stimmen sich Onlinehändler und Category Leader ab, kann der Onlinehändler Forward Buying unterlassen und der Hersteller bzw. Category Leader besser disponieren. Die Einsparungen können beispielsweise zur Senkung der Preise in Form eines Dauerniedrigpreises eingesetzt werden.

### **Ad 3. Geringe Wirkung unspezifischer Promotions:**

Das dritte Problemfeld bezieht sich darauf, dass Kunden mit so vielen Promotions on- und offline in Berührung kommen, dass ihre Aufmerksamkeit, ähnlich wie bei der Vielzahl von TV-Werbespots, nachlässt (vgl. *Kaldik*, 2000, S. 307). Insbesondere bei einer unpersönlichen Ansprache erweist sich eine Aktivierung des Kunden als schwierig. Problematischer als die Fehlallokation von Ressourcen und zu geringe Wirkung sind jedoch negative Wirkungen unspezifischer Promotions. „If a significant share of consumers perceive the premium or a component of a bundle as having limited value, even when this premium is optional and/or free, sales of the promoted item may actually be decreased.“ (*Simonson*, 1999, S. 362; ergänzend siehe *Gupta*, 1988, S. 342 ff.)

#### **4.3.7.3.2 Bestandteile und schematische Durchführung**

Die aufgezeigten Problemfelder sowie die steigende Zahl erfolgloser und nicht-wertschöpfender Promotions (vgl. *Seifert*, 2000, S. 367) verdeutlichen den Handlungsbedarf. Der Grundgedanke von **Efficient Promotion** (EP) liegt darin, dass Onlinehändler und Category Leader Promotions gemeinsam steuern, um den Wirkungsgrad zu erhöhen (vgl. *Möhlenbruch*

und Kotschi, 2000, S. 279). Beide Seiten versuchen durch Kooperation ihre Aktionen besser auf die Bedürfnisse der Verbraucher abzustimmen und somit den Zielerreichungsgrad zu verbessern. Gleichzeitig werden Ertragseinbußen aufgrund mangelnder Koordination vermieden. Wie sich in der KSA-Studie feststellen ließ, beinhaltet EP Kostensenkungspotentiale in Höhe von 4,3 % vom Verbraucherpreis (vgl. KSA, 1993, S. 4; Bertram, 1994, S. 20 ff.). EP ist somit der Maßnahmenbereich, bei dem die KSA-Studie die höchsten Kosteneinsparungen identifiziert hat.

Um gemeinsam Promotions durchzuführen und zu planen, wird ein strukturiertes Vorgehen benötigt. Wie für das CM an sich ist auch für den Maßnahmenbereich Efficient Promotion ein **Prozessschema** zu verwenden. Ähnlich wie bei dem CM-Prozess, handelt es sich jedoch nur um ein idealtypisches Schema. Die Anpassung hat in der jeweiligen Kooperation zu erfolgen. Ein idealtypisches Schema wird im Folgenden dargestellt (siehe auch Kinnebrock, 1999, S. 89; EHI, 1999, S. 4; Corsten und Pötzl, 2000, S. 102; CCG, 2001, Abschnitt VI, S. 3; ECR-Europe, 1999b):

1. **Zielbestimmung:** Bestimmung gemeinsamer Ziele unter Berücksichtigung der Rolle und weiteren Vorgaben der Category,
2. **Promotionauswahl:** Auswahl von Promotions aufgrund der Eignung zur Zielerreichung,
3. **Ausdifferenzierung und Durchführung der Promotion:** Inhaltliche Ausgestaltung der Promotions gemäß der Vorgaben und Ziele. Ggf. Verringerung der Streuverluste durch zielgruppen- oder personengenaue Ansprache und Ausdifferenzierung,
4. **Kontrolle:** Ermittlung der Wirkung einer Promotion. Ggf. Schwachstellenanalyse durchführen, um festzustellen, warum Ziele nicht erreicht wurden.

#### **Ad 1. Zielbestimmung:**

Die zu verfolgenden Zielgrößen sind eng mit der Rolle und den weiteren Vorgaben der betrachteten Category verknüpft (vgl. Abb. 4.16 und Abb.

4.19). Trotz Zielfolgen von Hersteller und Handel (vgl. *Steffenhagen*, 1975, S. 75; *Kunkel*, 1977, S. 107) lassen sich Zielgrößen finden, die im gemeinsamen Interesse beider Kooperationspartner liegen (Abb. 4.32). Für die praktische Durchführung sollten die promotionbezogenen Ziele nicht zu allgemein, sondern eindeutig hinsichtlich Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug sein (vgl. *Preißner*, 1999, S. 163). Vor allem sollten Zielgrößen operativ erfasst und verarbeitet werden können.

**Abb. 4.32: Für Hersteller und Onlinehändler relevante Promotionziele (Beispiele)**

Promotionziel	Mögliche Kenngrößen	Datenquellen
Höherer Konsum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsdeckung</li> <li>• Absatz von Marken</li> <li>• Absatz je Kaufakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onlinehandelspanel</li> <li>• Personenbezogene Kaufdaten</li> <li>• Beobachtung (i. S. v. Auswertung der Log-Files, Cookies etc.)</li> </ul>
Gewinnung von Neukunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Click-Raten oder Page-Impressions</li> <li>• Käuferreichweite der Category</li> <li>• Käuferreichweite je Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onlineverbraucherpanel</li> <li>• (Online-)Befragungen</li> <li>• Beobachtung</li> </ul>
Höhere Profitabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckungsbeitrag</li> <li>• Absoluter Categorygewinn (Vollkosten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnung des Onlinehändlers</li> <li>• Kostenrechnung des Herstellers</li> </ul>
Höhere Kundenbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsdeckung</li> <li>• Zahl der besuchten Wettbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onlineverbraucherpanel</li> <li>• Beobachtung</li> </ul>
Höhere Kundenfrequenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl Kaufakte</li> <li>• Wiederkaufsrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personenbezogene Kaufdaten</li> <li>• Onlineverbraucherpanel</li> <li>• Beobachtung</li> </ul>
Höherer Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit der Marke</li> <li>• Bekanntheit des Onlinehändlers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbemonitor</li> <li>• (Online-)Befragung</li> </ul>
Höherer Marktanteil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsdeckung</li> <li>• Marktanteil des Herstellers</li> <li>• Categorybezogener Marktanteil des Onlinehändlers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onlineverbraucherpanel</li> <li>• Onlinehandelspanel</li> </ul>
Verbessertes Image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung von Marken</li> <li>• Bewertung des Händlers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbemonitor</li> <li>• Kundenbarometer</li> <li>• (Online-)Befragung</li> </ul>

(Quelle: In Anlehnung an *EHI*, 1999, S. 8; *Möhlenbruch und Kotschi*, 2000, S. 287; *Litzinger*, 1995, S. 88; *Homann*, 1996, S. 22)

**Ad 2. Auswahl von Promotions:**

Zur Erreichung der gemeinsam vereinbarten Ziele stehen Handel und Hersteller bzw. Category Leader eine Vielzahl von verschiedenen **Promotionformen** zur Verfügung (vgl. *EHI*, 1999, S. 9). Dies sind beispielsweise Preisaktionen, Sonderprodukte, Events etc. (siehe dazu *Diller*, 1984, S. 496 f.; *Haller*, 1999, S. 242; *Gedenk*, 1998, S. 332; *Hahne*, 1998, S. 128) sowie verschiedene internetspezifische Promotions.

Einerseits können Kunden zu diesen Promotions geführt werden, so z. B. durch Platzierung der Promotions auf einer Internetseite, Pop-Up-Fenster oder automatische Weiterleitungen. Andererseits können Kunden die Promotions durch sog. promotion hyperlinks diese Promotions aufsuchen. „A promotion hyperlink refers a visitor to a product page from a ‘What’s Hot’ page or a high traffic area such as the Home page for informing, persuading and/or reminding the shoppers about a product and/or other aspects of the store.” (*Lee et al.*, 2000, S. 21 f.; siehe auch *o. V.*, 2000f). In Abb. 4.33 finden sich beispielsweise die erwähnten promotion hyperlinks auf der sehr frequentierten Einstiegsseite des Sortimentsbereichs Haushalt. Ein Teil der Links führt zu preisreduzierten Haushaltsprodukten (oben). Die anderen Links (seitlich) führen zu einer speziellen Aktionsseite („What’s Hot page“). Die einzelnen Promotions sind so spezifisch auf das Medium Internet zugeschnitten, dass sich nur noch der Grundgedanke stationärer Promotions wie Zweitplatzierungen und Handzettel wiederfindet.

Abb. 4.33: Platzierung von Promotions online (Beispiel Schlecker)

The screenshot shows the Schlecker Home Shopping website interface. At the top, there is a search bar and navigation links. Below the header, a grid of products is displayed with their prices and promotional offers. To the right, a sidebar features promotional banners for HP products, including a 'Cooler Kanne' and an 'Eis-Kalte-Platte'.

Home	Haushalt	
<b>Wasche</b>	<b>Reiniger</b>	<b>Spülmittel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollwaschmittel</li> <li>Colorwaschmittel</li> <li>Feinwaschmittel</li> <li>Wollwaschmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allzweckreiniger</li> <li>Bad</li> <li>Glas</li> <li>Spezialreiniger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handspülmittel</li> <li>Spülmaschine</li> </ul>
<b>WC</b>	<b>Deko &amp; Papier</b>	<b>Foto &amp; CD &amp; Video</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toilettenpapier</li> <li>WC-Reiniger</li> <li>Duftspüler</li> <li>Zubehör</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerzen</li> <li>Dekoration</li> <li>Bürobedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filme ASA 100-400</li> <li>Filme APS</li> <li>Video/MC/CD</li> <li>Kameras</li> </ul>
<b>Garten &amp; Insekten</b>	<b>Haushaltswaren</b>	<b>Lüfterfrischer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dünger</li> <li>Mottenschutz</li> <li>Insektizide</li> <li>Insektenschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuch &amp; Schwamm</li> <li>Lampen &amp; Glühbirnen</li> <li>Handschuhe</li> <li>Staubsaugerbeutel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lüfterfrischer</li> </ul>
<b>Papier &amp; Folien</b>	<b>Schuhpflege</b>	<b>Textilien &amp; mehr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taschenfächer</li> <li>Küchenrollen</li> <li>Toilettenpapier</li> <li>Filter, Folien Beutel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dosen</li> <li>Tuben</li> <li>Schnellglanz</li> <li>Spray &amp; Imprägn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strümpfe</li> <li>Sonstiges</li> <li>Strumphosen</li> </ul>

(Quelle: <http://www.schlecker.com>, Link: Schlecker Home Shopping, Haushalt, Zugriff: 02.08.01)

Unter den diversen Promotionarten sind solche zu identifizieren, die sich zur vorgabenbezogenen Zielerreichung eignen (siehe dazu *Jauschowitz*, 1995, S. 280; ergänzend *Smith und Sinha*, 2000, S. 83 ff.). Dabei kann die Beurteilung unter Effektivitäts- oder Effizienzgesichtspunkten erfolgen, denn diese Aspekte stehen teilweise im Widerspruch (siehe dazu *EHI*, 1999, S. 3). Bei der Beurteilung der Eignung einer Promotion sollten zudem aber auch situationsbezogene Faktoren berücksichtigt werden. Solche Faktoren können beispielsweise die categoryspezifische Käuferreichweite, Bevorratungsdauer oder Nachkaufnotwendigkeit sein (vgl. *Kaldik*, 2000, S. 308). Das folgenden Beispiele verdeutlichen die Wirkung dieser Faktoren:

**Käuferreichweite:** Ein Onlinehändler kann eine Promotion für eine Category mit einer hohen Käuferreichweite auf seiner Startseite platzieren. Für eine Category mit geringer Käuferreichweite erscheint es jedoch vorteil-

hafter, die Promotion innerhalb der Seiten der Category zu platzieren. Dies begründet sich damit, dass sonst ein zu hoher Streuverlust entsteht, der sich wiederum in niedrigen Click-Raten widerspiegelt.

**Bevorratungsdauer und Nachkaufnotwendigkeit:** Bei einer Category mit einer sehr langen Bevorratungsdauer und geringen Nachkaufnotwendigkeit macht es wenig Sinn, in kurzen Intervallen Preispromotions durchzuführen. Haben die Verbraucher erst vor kurzem ihre Bestände aufgrund einer Promotion gedeckt, wäre eine zu frühe Promotion weitgehend wirkungslos. Bei Categories mit kurzer Bevorratungsdauer darf die Aktionshäufigkeit allerdings auch nicht zu hoch angesetzt sein, da dies den Konsumenten abstumpfen ließe.

**Ad 3. Ausdifferenzierung und Durchführung der Promotion:**

Steht die Zielrichtung und Art der Promotion fest, kann der Category Leader dem Onlinehändler eine inhaltliche Ausgestaltung der Promotion vorschlagen. Dabei sind die Vorgaben des Maßnahmenbereichs zu berücksichtigen (siehe Kap. 4.3.6.3 f.).

Eine Besonderheit bei der Durchführung von internetbasierten Promotions liegt darin, dass mit Promotions sehr gezielt einzelne Personengruppen angesprochen werden können. Promotions können beispielsweise an zwei verschiedene Kundengruppen adressiert sein: an Kunden, bei denen sich im Vergleich zu einem Referenzsegment nur unterdurchschnittliche Bedarfsdeckungsquoten etc. identifizieren lassen, sowie an Kunden, die durch überdurchschnittliche Kennzahlenwerte auffallen. Bei der ersten Gruppe ist eine Stimulierung im Sinne einer Aktivierung, und bei der zweiten Gruppe im Sinne einer Gratifikation bzw. Belohnung vorzunehmen. Durch das Wissen um die Präferenzstrukturen der Kunden lassen sich Promotions sogar speziell auf den einzelnen Kunden zuschneiden (vgl. *Großweischede*, 2001, S. 324 f.). Diese **Personalisierung** (siehe Fallbeispiel 4-4) führt wiederum dazu, dass sich Streuverluste von Promotions verringern lassen.

**Fallbeispiel 4-4: Personalisierte Promotion bei MigrosShop.ch**

MigrosShop.ch kann (gem. Edgar Westphale, dem Leiter des Unternehmens) kundenbezogene Promotions durchzuführen. Es besteht die Möglichkeit, detailliert zu verfolgen, welcher Kunde was kauft bzw. nicht kauft. Wird beispielsweise festgestellt, dass ein Kunde nie Brot in diesem Online-Shop kauft, obwohl andere Personen mit einem ähnlichen Käuferprofil regelmäßig Brot kaufen, kann bei der nächsten Bestellung eine Kostprobe mitgeliefert werden.

(Quelle: Vgl. *Kapell, 2001, S. 24*).

**Ad 4. Kontrolle:**

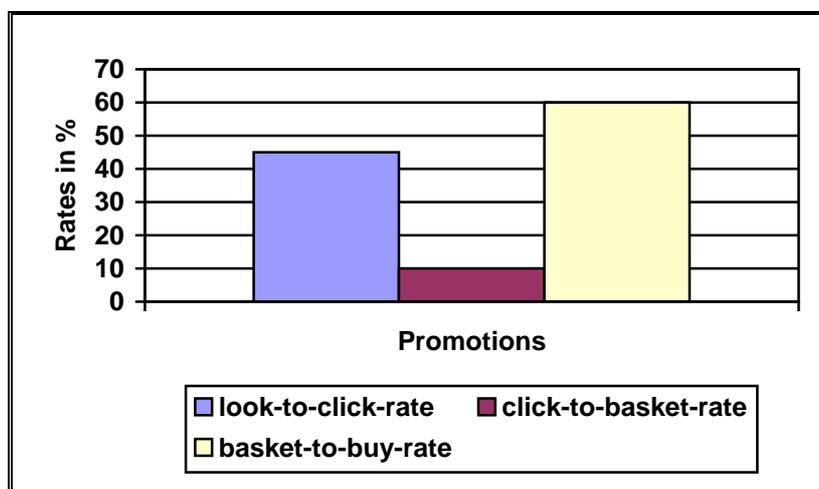
Eine detaillierte Erfolgskontrolle stellt einen wichtigen Bestandteil einer Promotion dar. Im Falle einer Soll-Ist-Abweichung sollte eine explizite Analyse stattfinden, um in Zukunft Fehlerquellen ausschalten zu können. Bei sehr aufwendigen Promotions bietet es sich an, Kontrollschritte bzw. Auswertungen bereits nach festgelegten Meilensteinen oder Durchführungsabschnitten vorzunehmen (vgl. *Hiller, 2000, S. 181*; ergänzend siehe *Schoop, 2001, S. 35 ff.*). Aufgrund der eher kurzen Zeiträume und tendenziell unkomplizierten Promotions im LEH kann die Kontrolle i. d. R. jedoch nach der Durchführung stattfinden.

Im Folgenden ist die Durchführung einer Promotion und ihre Kontrolle vereinfacht dargestellt (weitere Fallbeispiele finden sich bei *Kaldik, 2000, S. 309 f.*):

Innerhalb eines Käufersegments fällt auf, dass Produkte einer Category seit einigen Wochen unterdurchschnittlich oft gekauft werden. Die Bedarfsdeckung dieser Untergruppe ist vergleichsweise gering. Eine Analyse ergibt, dass ein Konkurrent durch verstärkten Einsatz von Werbemails Marktanteile zu seinen Gunsten verschiebt. Um dem entgegenzuwirken, beschließen Category Leader und Onlinehändler diese Kunden verstärkt

anzusprechen. Nachdem ein Kunde des entsprechenden Segments die Homepage aufsucht (und sich mit seinem Benutzernamen angemeldet hat bzw. mit einem Cookie oder anderweitig identifiziert wird) erscheint ein sog. Pop-up-Fenster oder ein Werbebanner, das Produkte der betroffenen Category bewirbt. Nach dem festgelegten Aktionszeitraum lässt sich die Verkaufswirkung z. B. anhand von Konversionsraten nachvollziehen (siehe Abb. 4.34). Zusätzlich lässt sich die Wirkung aus den jeweiligen Onlinepanels entnehmen.

**Abb. 4.34: Konversionsraten einer Promotion (fiktives Beispiel)**



(Quelle: In Anlehnung an Lee *et al.*, 2000, S. 24; Lee, 2000, S. 18 ff. Lesebeispiel: 45 % der Zielkunden haben das Werbebanner gesehen und angeklickt, um mehr über diese Promotion zu erfahren. Von diesen 45 % haben nur 10 % die beworbenen Waren in den Einkaufswagen gelegt etc.)

Inwieweit die Konversionsrate (hier 2,7 % look-to-buy-rate) zu bewerten ist, hängt von der Zielvorgabe, der Anzahl der Gesamtkontakte (Impressions) und dem Zeitraum ab. Waren z. B. 4 % Absatzsteigerung innerhalb der Zielgruppe in einem Zeitraum von einem Monat vorgegeben, wäre das Ziel verfehlt und somit eine Fehleranalyse notwendig. Ein erster Ansatzpunkt wäre zu untersuchen, warum viele Kunden zwar durch die Promotion aktiviert werden (45 % look-to-click-rate) aber nur wenige (10 % click-to-basket-rate) die beworbene Ware tatsächlich in den Einkaufskorb legen.

#### 4.3.7.4 *Teilschritt 6c: Efficient Product Development and Introduction*

##### 4.3.7.4.1 Grundlagen

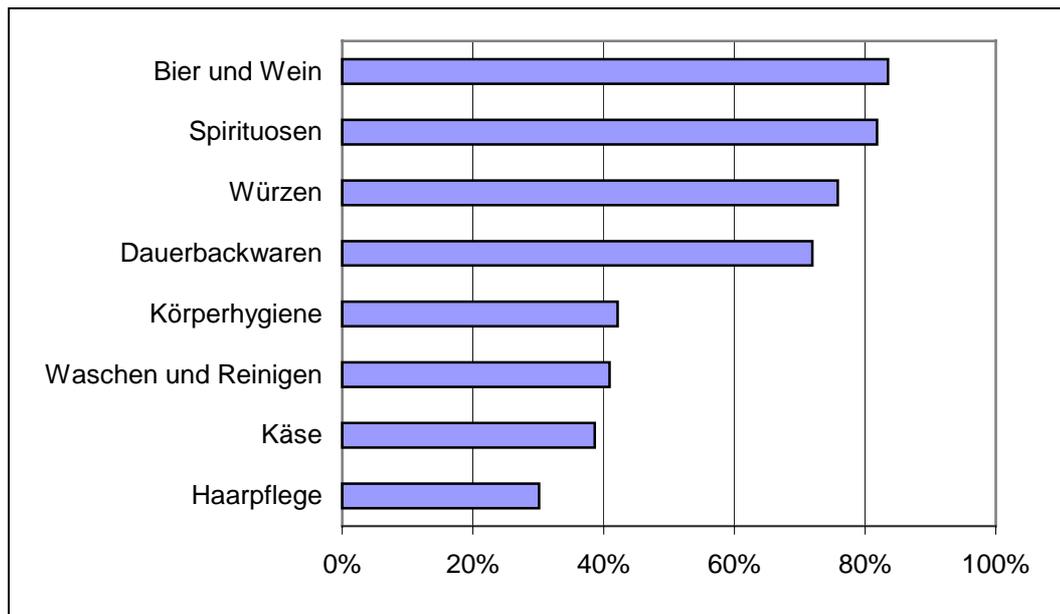
Pro Jahr kommt eine kaum überschaubare Zahl „neuer“ Produkte auf den Markt (vgl. *Desiraju*, 2001, S. 335 f.), von denen ein beachtlicher Anteil jedoch nicht am Markt bestehen kann. Die aufgewandten Leistungsgelder (vgl. *Desiraju*, 2001, S. 337) und insbesondere die Aufwendungen für die Entwicklung der Produkte erweisen sich somit vielfach als Fehlinvestitionen.

Studien, die sog. Flopraten erfassen (eine Übersicht findet sich z. B. bei *Laurent*, 1996, S. 41) sind nur bedingt vergleichbar, da entsprechend der Definition von Flop und der Art der Produkte sich unterschiedliche Ergebnisse beobachten lassen. Die Madakom GmbH, Köln (Marktdatenkommunikation für Handel und Industrie) definiert **Flop** im LEH als ein Produkt, das spätestens ein Jahr nach Einführung (Saison- und Aktionsartikel ausgenommen) nicht mehr verkauft wird (zitiert nach o. V., 1996, S. 40). Ausgehend von dieser Definition ergibt sich Abb. 4.35. Die Werte stellen Durchschnittswerte dar und können je nach Abgrenzung der Category abweichen.

Als Grund für die hohen Flopraten wird oftmals die mangelnde Innovationskraft der Hersteller gesehen (vgl. *Schmickler*, 2001, S. 233; *Trommsdorff*, 2001b, S. 99; *Behrends*, 1995, S. 7; *Figgen*, 1999, S. 186; *Wiedmann et al.*, 2001b, S. 95 f.). Bei diversen neu am Markt angebotenen Produkten handelt es sich nicht um Innovationen sondern um sog. Mee-too-Produkte (siehe Abb. 4.36). Dies resultiert daraus, dass die Planung und Realisierung tatsächlicher Produktinnovationen aufgrund des Umfangs der durchzuführenden Aktivitäten im Gegensatz zu den entsprechenden Maßnahmen der Entwicklung und Einführung von Mee-too- oder nur geringfügig verbesserten Produkten sehr zeit- und kostenintensiv ist (vgl. *Barth und Kloth*, 1999, S. 786). Hinzu kommt die nicht

unbegründete Befürchtung vieler Hersteller, dass aufgrund „...frühzeitig einsetzender „Verramschaktionen“ im Handel...“ (Borchert, 2001, S. 25; siehe auch Olbrich, 2001, S. 263) die getätigten Investitionen sich nicht amortisieren. Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit der effizienteren Gestaltung der Produktentwicklung und -einführung.

**Abb. 4.35: Flopraten neuer Produkte in verschiedenen Categories (Auszug, Stand: 2000)**



(Quelle: Vgl. Madakom und Lebensmittel-Praxis, 2001; siehe auch o. V., 1996)

**Abb. 4.36: Innovationsgrad neuer Produkte**

Produkt mit neuer EAN					
Neuheit		Übergangsbereich		Keine Neuheit	
Innovation	Transfer	Variante (Line Extention)	Kopie (Mee-too)	Saison	Substitution
Mach 3 Nassrasierer	Mars Ice Creme	Joghurt mit Kokosgeschmack	Flying Horse, Handelsmarken	Weihnachtsgebäck	Waschmittel 5 kg statt 4,5-kg
1,4 %	0,8 %	6,1 %	76,7 %	12,9 %	2,1 %
Hoher Innovationsgrad		Mittlerer Innovationsgrad		Geringer Innovationsgrad	

(Quelle: Vgl. ECR-Europe, 1999a, S. 29; Corsten und Pötzl, 2000, S. 90 f.; Seifert, 2001, S. 219 f.)

Oftmals findet bei Category Leadern bzw. Herstellern der **Innovationsprozess** (siehe dazu *Wiskow, 1999, S. 21 ff.*; *Franke und Zerres, 1998, S. 107*) ohne nennenswerte Einbindung der Händler bzw. Onlinehändler statt. Gerade die mangelnde Abstimmung mit dem Handel führt jedoch zu den aufgezeigten Problemfeldern, d. h. hohen Flopraten und Innovationschwächen.

Um dem entgegenzuwirken, schlägt die Coca-Cola-Studie (*GEA, 1994*) Efficient Product Launch and Development und die KSA-Studie (*KSA, 1993*) Efficient Product Introduction vor (bei der KSA-Studie wird der Bereich der Einführung ebenfalls berücksichtigt). Gemäß der KSA-Studie (*KSA, 1993, S. 4*) lassen sich durch Kooperation bei der Produktentwicklung und -einführung ca. 0,9 % vom Endverbraucherpreis einsparen. Im Vergleich zu den anderen Bausteinen von ECR bzw. Maßnahmenbereichen von CM ist die Einsparung gering.

#### **4.3.7.4.2 Bestandteile und schematische Durchführung**

Für die Durchführung und Planung einer kooperativen Produktentwicklung und -einführung ist ein strukturiertes Vorgehen unabdingbar. Wie auch bei den anderen Maßnahmenbereichen bietet es sich an, ein idealtypisches Prozessschema zu verwenden und in der jeweiligen Kooperation anzupassen (vgl. *Laurent, 1996, S. 253*; *Hahne, 1998, S. 132*; o. V., 1996, S. 40; *Corsten und Pötzl, 2000, S. 92*):

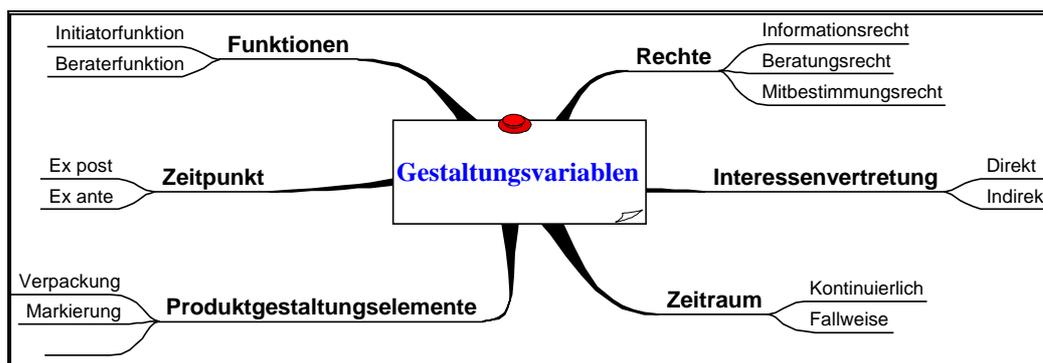
1. Kooperative Produktentwicklung (Efficient Product Development):
  - a. Strategie und Ideenentwicklung für Neuprodukte: Qualitativer Informationsaustausch und Einbindung quantitativer Handelsdaten,
  - b. Gemeinsame Konzeptentwicklung: Handelsbefragungen, Handelsaudits zu Reaktionen auf Produktkonzepte,
  - c. Wirtschaftlichkeitsrechnung: Gemeinsame Erarbeitung des Umsatzpotentials für das Neuproduktkonzept,

- d. Gemeinsame Markttests und Produktoptimierung: Durchführung von Markttests beim Onlinehändler, Analyse der Ergebnisse, Diskussion von Konzeptänderungen.
2. Kooperative Produkteinführung (Efficient Product Introduction):
    - a. Einführung des Produkts im Kanal,
    - b. Kontrolle und ggf. Korrektur.

**Ad 1. Efficient Product Development:**

Bei Efficient Product Development steht der Gedanke im Vordergrund, dass bei der Neuproduktentwicklung nicht nur die Kooperation zwischen Forschung und Entwicklung sowie Marketing des Herstellers von Bedeutung ist (vgl. *Peter et al.*, 1999, S. 358), sondern auch die Kooperation zwischen Category Leader und dem Handel. Der Handel hat nämlich durch den direkten Kontakt zum Kunden (vgl. *Mei*, 1999, S. 143) auch entsprechendes Wissen über den Kunden, sein Verhalten und seine Bedürfnisse. Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen Hersteller und Handel sowie offene Diskussion über Konsumententrends (vgl. *Laurent*, 1996, S. 253) führen zu einem besseren Verständnis hinsichtlich der Erwartungen und Anforderungen der Verbraucher. Dieses Verständnis wiederum trägt stark zur besseren Einschätzung der Marktchancen eines Produkts bei (vgl. *Töpfer*, 1995, S. 194; *Brockhoff*, 1998, S. 351 ff.). Aber nicht nur die Kundenbedürfnisse, sondern auch die des Handels sind zu berücksichtigen. So hat der Handel beispielsweise in Bezug auf Verpackungsfragen ein erhebliches logistisches Interesse (vgl. *Moll*, 2000, S. 288). Die Einbeziehung eines Händlers bzw. Onlinehändlers bei der Produktentwicklung kann auf verschiedene Arten erfolgen (siehe Abb. 4.37).

**Abb. 4.37: Gestaltungsvariablen der Einbeziehung eines Händlers bei Efficient Product Development**



(Quelle: Vgl. *Behrends, 1994b, S. 58*)

Eine Besonderheit der Kooperation mit internetbasierten Händlern liegt darin, dass die Möglichkeit besteht, Produkt- oder Konzepttests in einer virtuellen Umgebung durchzuführen (siehe dazu *Arndt, 2001; Knapp, 2000; Gadeib, 2001; Gadeib, 2000; Theobald, 2000; Waldeck, 1999, S. 226 ff.; Zou, 1999; Burke, 1996*). Diese virtuellen Markttest sind kostengünstig, zielgruppengenau und lassen sich weitgehend unbemerkt von Wettbewerbern durchführen (vgl. *Großweischede, 2001, S. 328; siehe Hofstetter und Locher, 2001; Hofstetter und Ebberts, 2001* mit einem Fallbeispiel von Schwarzkopf & Henkel sowie LeShop.ch mit der Marke MiniRisk; ein weiteres Fallbeispiel von P & G findet sich bei *Kücherer und Kapell, 2001, S. 28*).

## **Ad 2. Efficient Product Introduction:**

Durch gemeinschaftliche Planung und Durchführung von Einführungskampagnen können Category Leader und Händler Risiken, Kosten und Zeitbedarf bei der Einführung von Produkten senken (ähnlich *Moll, 2000, S. 289*). Insbesondere die Analyse zurückliegender Produkteinführungen innerhalb einer Category macht Schwachstellen deutlich, die bei der neuen Einführung Berücksichtigung finden sollten. So ist hinsichtlich der erfolgten Produkteinführungen folgendes zu prüfen (vgl. *Seifert, 2001, S. 231 f.*):

- Hat die Produkteinführung die von beiden Seiten definierten Ziele (z. B. Umsatz, Käuferreichweite) erfüllt?
- Fand eine Befriedigung von Erwartungen der Zielgruppe statt?
- Welche Auswirkungen (z. B. Produktkannibalisierung) waren in der Category zu beobachten?

Trotz der möglichen Potentiale von Efficient Product Introduction and Development konnte sich der Maßnahmenbereich in der Praxis nicht durchsetzen (vgl. *Homburg*, 1996, S. 90; *Homburg et al.*, 1996, S. 13; *GEA*, 1994, S. 71; *Laurent*, 1996, S. 254; *Mei*, 1999, S. 141 f.; *Freedman et al.*, 1997, S. 157; *Borchert*, 2001, S. 50; *Brockman und Morgan*, 1999, S. 397). So stellen noch immer, wie anfangs beschrieben, hohe Flopraten und geringe Innovationsraten den Regelfall dar. Insgesamt erweist sich der Maßnahmenbereich als sehr problematisch (siehe auch *Perks*, 2000, S. 179). Eine differenzierte Betrachtung der Problemfelder Produktentwicklung und Produkteinführung macht das Ausmaß der Defizite deutlich.

Im Zusammenhang mit der **Produkteinführung** finden sich diverse Mängel in der Praxis (in Anlehnung an *Mei*, 1999, S. 145 f; *Seifert*, 2001, S. 233 f.):

- Ineffiziente Listungsprozesse und Listungsgelder des Handels,
- Altbestände des Handels, die eine Aufnahme von Neuware blockiert,
- Ungenaue Absatzschätzungen der Hersteller, die zu Fehl- oder Überbeständen führen,
- Zu kurzfristige Avisierung von Produkten und Kampagnen durch den Hersteller.

Besonders kritisch ist der Bereich der **Produktentwicklung** zu sehen, denn Hersteller, selbst in der Funktion des Category Leaders, haben ein geringes Interesse einen Händler in die Produktentwicklung einzubinden (vgl. *Barth et al.*, 1999, S. 25). Dies resultiert aus den folgenden Gründen,

die sich sowohl auf Kooperationen mit stationären Händlern als auch auf Kooperationen mit Onlinehändlern beziehen.

Schon bei der Bestimmung von Datenstandards mit Hilfe einer neutralen Organisation wie der CCG zeigt sich, dass ein sehr großer **Abstimmungsbedarf** notwendig ist, um alle Interessen zu integrieren. Bei der Entwicklung von Produkten besteht jedoch die Gefahr, dass Initiativen zerredet werden (vgl. *Moll*, 2000, S. 288). Statt sich durch langwierige Abstimmung durch den Handel behindern zu lassen, wird das Risiko einer Fehlinvestition bzw. eines Flops eingegangen.

Den Handel in die Produktentwicklung einzubinden, widerspricht dem **Rollenverständnis** der Markenhersteller (vgl. *Hahne*, 1998, S. 131). Gerade die starken Muss-Marken eines Herstellers sowie das Wissen um deren Führung sichern seine Marktstellung. So verhindert ein Hersteller die zu hohe vertikale Überlegenheit des Händlers sowie den Abstieg zum Zweit- und Dritt- oder sogar Handelsmarkenhersteller. Teilweise wird in der Literatur (siehe z. B. *Moll*, 2000, S. 290 f.) die Entwicklung und Produktion von Handelsmarken als dritter Bestandteil von Efficient Product Development and Introduction aufgeführt. Gerade dieser Punkt ist aus Sicht eines Herstellers höchst kritisch. „Tendenziell kann diese Form der (...) Zusammenarbeit zur Aufgabe der wirtschaftlichen Autonomie des Herstellers führen, wenn eine Handelsmarkenproduktion wegen einer Bedrängung durch die Nachfragemachtposition der jeweiligen Handelsunternehmung eingegangen wird.“ (*Ahlert und Borchert*, 2000, S. 87; ergänzend *Olbrich*, 2001, S. 256 f.).

Das Wissen um die Aktivitäten des Markenmanagements sollte normalerweise als geheim eingestuft werden (vgl. *Heydt*, 1997, S. 128). Der Hersteller kann **opportunistische Verhaltensweisen** des Handels (vgl. *Gierl*, 2001, S. 55) nicht vollständig ausschließen. Gewährt der Hersteller dem Händler jedoch Einsicht, besteht die Möglichkeit, dass dieses Wissen Handelsmarken oder Wettbewerbern zukommt (vgl. *Seifert*, 2001, S. 229

f.). Trotz plausibler Lösungsansätze, die in der Wissenschaft diskutiert werden (siehe dazu *Olbrich und Braun*, 2001, S. 123 ff.; *Olbrich*, 2001, S. 263 ff.; *Gierl*, 2001, S. 58 ff.), bleibt ein nicht unerhebliches Restrisiko, da sich Kooperationen im Zeitverlauf verändern können und nicht unbegrenzt halten. Zudem tendieren Händler oftmals dazu, Category Leader nach festgelegten Zeitspannen zu wechseln.

Händler fordern für ihre Unterstützung vielfach eine zumindest temporäre **Exklusivität** (vgl. *Moll*, 2000, S. 288). Ohne diese kann das Handelsunternehmen keine ausreichenden Wettbewerbsvorteile durch die Kooperation erzielen (vgl. *Laurent*, 1996, S. 254). Bei der Handelsmarkenproduktion, bei welcher Ubiquität nicht im Vordergrund steht, wäre Exklusivität denkbar. Bei ubiquitär vertriebenen Markenartikeln liegt dies jedoch nicht im Interesse des Herstellers.

Unter Berücksichtigung dieser Problemfelder erscheint es höchst fraglich, ob die Hersteller bzw. Category Leader ihre bisherige Zurückhaltung in diesem Maßnahmenbereich in absehbarer Zukunft aufgeben werden bzw. aufgeben sollten (vgl. *Großweischede*, 2001, S. 327).

#### **4.3.8 Schritt 7: Implementierung und Hindernisse**

Dieses Kapitel behandelt die Implementierung von eCM inklusive der aufgeführten Maßnahmenbereiche. Dabei wird insbesondere auf Faktoren eingegangen, die eine Implementierung behindern können.

Die **Implementierung** umfasst nach der Beschlussfassung durch das Management des Herstellers bzw. Category Leaders und des Onlinehändlers die tatsächliche Durchführung der Aktivitäten (vgl. *ECR-Europe*, 1997a, S. 74; *Holzschläger*, 1999, S. 80). Dies bringt das Verteilen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 97) sowie das Aufstellen eines Zeitplans mit sich (vgl. *KSA*, 1993, S. 90 f.). Unterstützend kann dabei auf moderne Methoden des Projektmanage-

ments zurückgegriffen werden (vgl. *Corsten und Pötzl*, 2000, S. 77; ergänzend siehe *Meredith und Mantel*, 2000).

Die Komplexität einer Implementierung von ECR oder CM wird schon deutlich, wenn man die Implementierungszeiträume betrachtet. So sollten für Vorbereitung und Ist-Analyse ein bis drei Monate, für Konzeptionierung und Umsetzung von Pilotprojekten ca. ein Jahr, und für flächendeckende ECR-Anwendung zwei bis drei Jahre angesetzt werden (vgl. *Wildemann*, 1999, S. 178 ff.). Zur Unterstützung einer situations- bzw. unternehmensbezogenen Lösung lassen sich globale Implementierungspläne (siehe dazu *Schmickler*, 2001, S. 286 ff.; *Heydt*, 1998, S. 241 ff.; ergänzend *Kalakota und Robinson*, 2000, S. 304 ff.) sowie Fallstudien heranziehen (bei *Moll*, 2000, S. 307 ff. findet sich beispielsweise eine ausführliche Fallstudie über ein ECR-Projekt der Verbundzentrale Markant). Globale Implementierungspläne sind allerdings so allgemein, dass sie nur als grobe Orientierungshilfe dienen. Aus Fallstudien und Erfahrungsberichten Schlüsse für das eigene Unternehmen zu ziehen, kann durchaus wichtige Anregungen liefern. Dies aber auch nur begrenzt, da die Ausgangssituationen sehr variieren können.

Wichtig für die Umsetzung von ECR und CM ist das Verständnis für **Faktoren**, die eine Implementierung beeinflussen können. In der Abb. 4.38 findet sich eine Zusammenstellung solcher Faktoren. In der Praxis können sie stark dazu beitragen, inwieweit sich Ziele durch CM tatsächlich realisieren lassen (vgl. *Gruen und Shah*, 2000, S. 483 ff.). Sie zu vernachlässigen, kann das gesamte Kooperationskonzept scheitern lassen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob eine CM- oder eCM-Kooperation betrachtet wird.

**Abb. 4.38: Beeinflussungsfaktoren der Implementierung von ECR bzw. CM**

<b>Beeinflussungsfaktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktoren der Beziehung zwischen Hersteller und Handel <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <input type="checkbox"/> Geeignete informationstechnologische Infrastruktur</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Offener Datenaustausch</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Vertrauen zwischen den Partnern</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Kulturwandel in der Zusammenarbeit</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Veränderungsbereitschaft (Organisation und Prozesse) durch Change Management</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensinterne Faktoren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <input type="checkbox"/> Organisatorische Verankerung durch multifunktionale Teams</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Bereitstellung ausreichender Ressourcen</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Prozessorientierung</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Funktionsübergreifende Zusammenarbeit</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Faktoren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <input type="checkbox"/> Breites ECR-Verständnis (keine Beschränkung auf ER)</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Hochgesteckte Ziele und beidseitige Motivation (bzw. Engagement und Commitment) zur Zielerreichung</li> <li>○ <input type="checkbox"/> Fachliche Qualifikation (Management und Mitarbeiter)</li> </ul> </li> </ul>

(Quelle: In Anlehnung an *Homburg et al., 1996, S. 21; Homburg, 1996, S. 90; Heydt, 1998, S. 169 ff.; Moll, 2000, S. 388 f.; Corsten und Pötzl, 2000, S. 78; Klein und Lachhammer, 1996, S. 62; Lingfelder und Kreipl, 2000, S. 845*)

Werden die genannten Faktoren bei einer ECR- bzw. CM-Kooperation vernachlässigt, gestaltet sich die Implementierung schwierig, möglicherweise scheitert diese sogar. Wie empirische Untersuchungen mit Bezug zum stationären LEH aufzeigen (vgl. *Borchert, 2001, S. 67; Borchert, 2002, S. 250 f.; Schmickler, 2001, S. 259 f.; Seifert, 2001, S. 331 ff.; Seifert, 2002, S. 312 f.*), kommen Defizite bei der Implementierung in der Praxis vor (siehe Abb. 4.39). Welche Defizite sich bei der Kooperation von Herstellern und Onlinehändlern ergeben können, ist bisher nicht bekannt. Diese Kooperationsform ist nämlich noch zu neuartig und wenig implementiert, als dass schon jetzt spezielle eCM-Defizite in der Praxis festgestellt werden könnten. Voraussichtlich werden sich CM und eCM-Defizite nicht wesentlich unterscheiden. Es ist höchstens zu erwarten, dass mangelndes Wissen im Bereich Onlinehandel als weiteres Defizit auf der Herstellerseite hinzukommt.

**Abb. 4.39: Zentrale Defizite in der Praxis bei der Realisierung von ECR bzw. CM**

<b>Defizite des Handels</b>	<b>Defizite der Hersteller</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde Involvierung des Top-Managements</li> <li>• Mangelhafte Kooperationskultur</li> <li>• Zieldivergenz mit Herstellern (beispielsweise Fokus auf Konditionen statt auf Konsumenten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken in Marken statt in Categories und somit geringe Eignung als Category Leader</li> <li>• Keine partnerschaftliche Beratung des Handels</li> <li>• Fehlende Qualifikation der Mitarbeiter</li> <li>• Mangelnde Informationstechnik (bei mittelständischen Unternehmen)</li> </ul>

(Quelle: Vgl. *Seifert, 2001, S. 331 ff.*; *Seifert, 2002, S. 312 f.*)

Es finden sich Vorschläge in der Literatur, wie den aufgezeigten Problemfeldern bei der Implementierung entgegengewirkt werden sollte (vgl. *Heydt, 1998, S. 258 ff.*; *Seifert, 2001, S. 335 ff.*):

- Bildung und Steuerung interdisziplinärer Teams,
- Aufhebung der funktionalen Trennung von Einkauf und Vertrieb bei den Handelsunternehmen,
- Training und Einbeziehung der Mitarbeiter,
- Commitment des Top-Managements,
- Erstellung eines ECR-Aktionsplans,
- Schaffung einer Kooperationskultur,
- Veränderung der Führungs- und Entlohnungssysteme,
- Einsatz von externen Beratern als ECR-Change-Agents.

Diese Vorschläge haben allerdings einen sehr allgemeinen Charakter, denn in welcher Form den Problemfeldern bei der Implementierung von Category Management entgegengewirkt werden sollte, lässt sich letztlich nur im Einzelfall entscheiden.

#### 4.3.9 Schritt 8: Kontrolle

Die Kontrolle durch den Category Leader und den Onlinehändler schließt den Kreis des CM-Prozesses (vgl. *Ahlert und Borchert*, 2000, S. 98). Dabei handelt es sich aber nicht um einen einmaligen, sondern um einen kontinuierlichen Prozess, Regelkreis bzw. iterativen Zyklus (vgl. *Milde*, 2000, S. 237; *Schröder und Geister*, 2001, S. 41; *Eckardt und Gutknecht*, 2002, S. 288). Entsprechend ist zu erwarten, dass sich die vorgegebenen Ziele nicht kurz-, sondern eher mittelfristig realisieren lassen.

Nach festgelegten Zeiträumen findet eine **Wirkungskontrolle** anhand von Kennzahlen statt (siehe Abb. 4.40). Dabei werden zunächst die festgelegten Kennzahlen aufgrund der Rolle der Category gewichtet. Die Ist-Werte des Referenzzeitraums (IST kum.) sind anschließend den Vergangenheitswerten (V) und den Zielwerten (Ziel) gegenüberzustellen. Lassen sich die Zielwerte durchweg nicht einhalten, bedeutet dies, dass der CM-Prozess an sich gestört ist. Somit wäre eine Überarbeitung z. B. in der Category Definition oder Rollenfestlegung notwendig.

Die Überprüfung des gesamten CM-Prozesses sollte vierteljährlich, mindestens jedoch jährlich stattfinden (vgl. *Holzschläger*, 1999, S. 80). In den Maßnahmenbereichen kann der Kontrollzeitraum noch kürzer sein, so beispielsweise bei Efficient Promotion nach jeder Promotion. In dem sog. Day-to-Day-CM (*Accenture*, 2000; *Stoll*, 2001) ist es sogar erklärtes Ziel, tägliche Kontrollen durchzuführen. Diese täglichen, teilautomatisierten Kontrollen beziehen sich jedoch nur auf den Maßnahmenbereich Efficient Assortment.

Abb. 4.40: Kennzahlenmatrix (Beispiel anhand von zwei Categories)

Cluster	Kennzahlen	Profilierung				Ergänzung				
		PRIO.	V	ZIEL	IST kum.	PRIO.	V	ZIEL	IST kum.	
Bench- marks	Marktwachstum Wert für Gesamtmarkt (GM)/ Vertriebslinie (VL)	1	+10%	-	+8%	1	+10%	-	+8%	
	Fair share für GM/VL	1	17%	-	17%	1	17%	-	17%	
	Käuferreichweite	1				1				
Ergebnismessung (strategische Kennzahlen)	Absatz in Stck.	1	10000	12000	10800	1	10000	10000	8500	
	Nettoumsatz	1	50000	60000	54000	1	50000	55000	47000	
	Index Fair Share	1	75	-	80	1	75	-	69	
	Marktanteil Menge	1	12,3%	15,1%	13,6%	1	12,3%	12,6%	12,3%	
	Marktanteil Wert	1	12,8%	14,4%	13,6%	1	12,8%	12,0%	11,7%	
	Bedarfsdeckung	1	40%	40%	39,50%	2	40%	40%	39%	
	Käuferreichweite	1	32%	36%	34,50%	2	32%	30%	30%	
	Abverkauf je verkaufenden Geschäft (Stck)	1	500	600	540	1	500	500	500	
	Rohhertrag	3	5000	2500	1800	1	5000	5250	4850	
"Stellschrauben" (taktische Kennzahlen)	Sorti- mente	Distribution (gew.)	1	90	100	97	1	90	90	90
		Sortimentsabdeckung	1	92%	95%	93%	1	92%	82%	82%
		Sortimentskäuferreichweite	1	89%	95%	92%	1	89%	80%	85%
	Plat- zie- rung	Bestandsreichweite	1	16 Tage	15 Tage	15 Tage	1	16 Tage	12 Tage	13,2 Tage
	Promo- tion	Anzahl Aktionen	1	10	13	9	3	10	0	0
		Anteil Promotionsvolumen an Gesamtvolumen	1	30%	35%	31%	3	30%	0	0
		Promotion-Marktanteil	1	7%	8%	7,5%	3	7%	0	0
	Preis	Preisindex Normalpreis	1	105	95	101	2	105	105	105
		Preisindex Aktionspreis	1	103	95	99	1	103	Keine Aktion geplant	Keine Aktion geplant

(Quelle: Vgl. CCG, 2001, Abschnitt X, S. 8)

## 5 Zusammenfassung

Im Zusammenhang mit der Onlinedistribution sind vielfältige akquisitorische Distributionskonzepte denkbar: Direktvertriebskonzepte mit Erstmarken oder speziellen E-Brands, Kooperationskonzepte mit Onlineintermediären etc. Der zurzeit vorzufindende Pessimismus gegenüber den Möglichkeiten des E-Commerce erscheint allerdings so unbegründet, wie der frühere Optimismus (Kap. 1.1). Fehlschläge im Zusammenhang mit der Onlinedistribution resultieren nämlich oftmals nicht daraus, dass neue Medien keine Potentiale beinhalten. Sie sind eher das Ergebnis von Aktionismus und unzureichendem Absatzkanalmanagement. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Arbeit (Kap. 1.2) Handlungsempfehlungen abzugeben, die einen Konsumgüterhersteller bei der Planung und Umsetzung akquisitorischer Distributionskonzepte unterstützen können. Daraus ergeben sich zwei Forschungsfelder:

- Das Forschungsfeld 1 bezieht sich darauf, wie eine strukturierte Bewertung und Auswahl akquisitorischer Distributionskonzepte im Onlinemarkt erfolgen kann. Die ausführliche Bearbeitung dieses Forschungsfelds im Sinne der strukturierten Auswahl eines speziellen Konzepts erfolgt in Kap. 3.
- Das Forschungsfeld 2 steht im engen Zusammenhang mit dem ersten Forschungsfeld. Es bezieht sich nämlich auf die detaillierte Darstellung eines zuvor auf der Absatzkanalebene ausgewählten Distributionskonzepts. Entsprechend erfolgt in Kap. 4 die ausführliche Darstellung des eCM-Konzepts. Es dient Herstellern als Handlungsleitfaden bei der Durchführung der beschlossenen Kooperation mit Onlinehändlern.

Die Arbeit erreicht insofern das pragmatische Wissensziel (Kap. 1.3), als dass konkrete Handlungsempfehlungen (siehe Kap. 3 und 4) im Zusammenhang mit realen Marketingfragestellungen gegeben werden. Die Erkenntnisgewinnung zur Herleitung der Empfehlungen erfolgt anhand einer induktiv qualitativen Vorgehensweise (Kap. 1.3). Vor der Erarbeitung dieser Handlungsempfehlungen findet jedoch zunächst eine ausführliche thematische und begriffliche Eingrenzung statt (Kap. 1.4). Diese Fokussierung steigert die Aussagekraft bzw. die reale Anwendbarkeit der Arbeit.

Zur Erläuterung der theoretischen Fundierung der Arbeit erfolgt in Kap. 2 ihre Einordnung in die Forschungsansätze der Marketingwissenschaften. Wie gezeigt, ist die Einordnung distributionsbezogener Fragestellungen dadurch erschwert, dass verschiedene Forschungsansätze gleichzeitig und sich überlagernd Anwendung finden (Kap. 2.1). Aufgrund der Mehrdimensionalität der Forschungsthematik fällt die Wahl auf den entscheidungsorientierten Ansatz des Marketing (Kap. 2.2). Dieser dient als Grundgerüst der Arbeit, und lässt sich bei der Erarbeitung einzelner Teilbereiche nach Bedarf um weitere Ansätze ergänzen. Insbesondere der Ansatz des vertikalen Marketing hat bei der Bearbeitung eines Teilbereichs (Forschungsfeld 1 in Kap. 3) eine große Bedeutung. Entsprechend findet in Kap. 2.3 eine ausführliche Darstellung des Ansatzes statt. Darü-

ber hinaus werden innerhalb der Arbeit noch weitere Ansätze zur Bearbeitung von Teilaspekten herangezogen.

Das Kap. 3 befasst sich mit der Strukturierung und Selektion von akquisitorischen Distributionskonzepten von Konsumgüterherstellern in elektronischen Märkten (Forschungsfeld 1). Nach einer kurzen Darstellung der allgemeinen Marktsituation (Kap. 3.1), in der die betrachteten Konsumgüterhersteller agieren, erfolgt in Kap. 3.2 die eigentliche Selektion. Ein strikt entscheidungsorientierter Auswahlprozess stößt allerdings auf praktische Schwierigkeiten. So wären nicht nur wenige Konzeptarten (Direktvertriebskonzepte etc.), sondern alle einzelnen Ausprägungen (Direktvertrieb von Erstmarken, die auch der LEH führt; Direktvertrieb von exklusiven E-Brands etc.) zu diskutieren, da die Variationen unterschiedlichste Wirkungen haben können. Zur Reduktion des Planungsaufwands ist folglich ein Vorauswahlverfahren notwendig. Eine „natürliche“ Vorauswahl, d. h. die ausschließliche Betrachtung von Konzepten, die bisher am Onlinemarkt bestehen konnten, erscheint fragwürdig. So würde unklar bleiben, warum ein Unternehmen mit einem Konzept scheiterte, ob eine Variation ebenfalls scheitern würde, und ob ein anderes Unternehmen ebenfalls mit diesem Konzept oder einer Variation scheitern könnte. Ein Unternehmen sollte zunächst eher eine fundierte vertikale Onlinemarketing- bzw. Onlineabsatzkanalstrategie bestimmen und akquisitorische Distributionskonzepte ausschließen, die nicht dazu passen. Auf den bisherigen Ansätzen des stationären Absatzkanalmanagements (Kap. 2.3.2) aufbauend, ist also zunächst ein Ansatz für den Onlineabsatz eines Konsumgüterherstellers herzuleiten (Kap. 3.2.1). Die Erarbeitung dieses Ansatzes erstreckt sich über drei Stufen:

- In der ersten Stufe (Kap. 3.2.2) wird untersucht, ob Konsumgüterhersteller in dem Handlungsfeld direktes B2C oder indirektes B2C tätig werden sollten. Anhand eines Katalogs mit produkt-, endverbraucher-, hersteller- und intermediärsbezogenen Bestimmungsfaktoren kann die Vorteilhaftigkeit von indirektem B2C begründet werden. Insbesondere die Endverbrauchersicht spricht deutlich gegen direktes B2C im Zusammenhang mit Konsumgütern des täglichen Bedarfs. Die akquisitorische Distribution sollte also Intermediäre berücksichtigen.
- Die zweite Stufe (Kap. 3.2.3) dient der Identifizierung akquisitorisch relevanter Absatzkanalteilnehmer im Onlinemarkt. Dazu ist festzustellen, wie sich der Onlinekaufprozess eines Konsumenten gestaltet, und welche Intermediäre in den Kaufprozess eingebunden werden. Speziell beim Kauf von Konsumgütern des täglichen Bedarfs haben allerdings nur Onlinehändlern eine hohe akquisitorische Relevanz. Die Bedeutung bestimmter Inhalteanbieter (beispielsweise Testinstitutionen oder Onlinemagazine mit Infotainmentthemen) erweist sich hingegen als gering bis mittel. Andere Inhalteanbieter sowie Preismechanismenspezialisten (Powershoppinganbieter, Auktionen etc.) haben keine nennenswerte Relevanz.
- In der dritten Stufe (Kap. 3.2.4) wird gezeigt, welche Verhaltensoptionen ein Hersteller bei der Interaktion mit relevanten Onlineintermediären ergreifen sollte. Aufgrund machtbedingter Restriktionen hat er gegenüber Clicks-and-Mortars (Onlinehändlern, die ebenfalls über stationäre Kanäle verfügen) nur die Möglichkeit kooperativ zu agieren. Obwohl ein Hersteller gegenüber den restlichen Intermediären durchaus konfliktär handeln könnte, bietet sich auch ihnen gegenüber ein kooperatives Verhalten an.

Aufgrund dieser Selektionsschritte kann ein Handlungsrahmen (Kap. 3.2.5) bestimmt werden, in dem ein Hersteller sinnvollerweise agieren sollte. Eine Vielzahl akquisitorischer Distributionskonzepte, die nicht in diesen vorgegebenen Rahmen passen, lässt sich aus der Selektionsentscheidung ausschließen. Wie in Kap. 3 ausführlich und fundiert her-

geleitet sowie mit Hilfe von Fallbeispielen illustriert wird, führen Aktivitäten außerhalb des Handlungsrahmen zu ressourcenintensiven Fehlschlägen. Somit kommen nur noch zwei Konzepte in die nähere Betrachtung (Kap. 3.2.6): Sortimentsführungskooperationen mit Onlinehändlern sowie Inhalte- bzw. Content-Kooperationen mit bestimmten Inhaltenanbietern. Auf der vierten Selektionsstufe, also der Entscheidungsstufe i. e. S., ist zwischen diesen beiden Konzepten zu wählen. Dabei erscheint das erste Konzept aufgrund von Praktikabilitätsgründen vorteilhafter zu sein.

Gemäß Kap. 3 stehen insbesondere Sortimentsführungskooperationen mit Onlinehändlern im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen. Bereits im stationären LEH kommt der kooperativen Führung von Sortimentsbereichen unter dem Begriff Category Management (CM) eine hohe Bedeutung zu. In Kap. 4 erfolgt eine detaillierte Ausarbeitung des ausgewählten Konzepts. Zunächst findet eine allgemeine Einführung in ECR- und die darin enthaltene CM-Thematik statt (Kap. 4.1). Weiterhin werden in Kap. 4.2 Ziele und Potentiale von CM sowie der grundlegende CM-Prozess dargestellt. Aufgrund von Besonderheiten des Onlinehandels besteht die Notwendigkeit den Prozess zwar nicht in seinem Grundaufbau, jedoch innerhalb der einzelnen Prozessschritte stark anzupassen (Kap. 4.3.1). Der eCM-Prozess gestaltet sich wie folgt:

- Der erste Schritt (Kap. 4.3.2) behandelt die Definition von Categories unter Berücksichtigung der Konsumentenperspektive. Dabei wird deutlich, dass der stationäre Handel bei der Categorydefinition trotz komplexer Strukturierungsverfahren vielfach Kompromisse einzugehen hat. Hingegen können Onlinehändler wie in einem Baukastensystem Subcategories flexibel zu Categories zusammenfügen und so unterschiedlichste Kundenbedürfnisse befriedigen.

- Im zweiten Schritt (Kap. 4.3.3) werden verschiedene Rollen aufgeführt, die sich einer Category zuweisen lassen: Profilierung, Routine, Saison sowie Mitnahme/Ergänzung.
- Die Darstellung verschiedener Bewertungsmöglichkeiten einer Category erfolgt im dritten Schritt (Kap. 4.3.4). Wie gezeigt, sind im operativen Tagesgeschäft spezielle Kennzahlen von zentraler Bedeutung. Ergänzend lassen sich aber noch verschiedene marktbezogene Analysen durchführen.
- Der vierte Schritt (Kap. 4.3.5) zeigt, inwieweit die Rolle einer Category die Ziele bei der Führung dieser Category determiniert. So erscheint es beispielsweise zweckmäßig, bei einer Profilierungscategory auf Gewinn zugunsten von Besucherfrequenz zu verzichten.
- Wird bei einer Category eine Abweichung von den Soll-Vorgaben festgestellt, können die im sechsten Schritt dargestellten Onlinemaßnahmen eingeleitet werden. Diese richten sich jedoch nach den zuvor in Schritt fünf (Kap. 4.3.6) bestimmten Vorgaben für den Maßnahmen-einsatz. So sollte beispielsweise aufgrund der Art der Abweichung der Einsatz bestimmter Maßnahmentypen vorgezogen werden, da diese Typen unterschiedlich starke Wirkungsrichtungen haben. Aber auch die Maßnahmentypen selbst sind einerseits wegen der Rolle der Category und andererseits aufgrund des identifizierten Defizits aus Kundensicht speziell auszudifferenzieren.
- Der sechste Schritt (Kap. 4.3.7) behandelt die drei Maßnahmenbereiche Efficient Assortment, Efficient Promotion sowie Efficient Product Introduction. Diese wurden im Zusammenhang mit dem stationären Handel in der Literatur und Praxis bereits ausführlich diskutiert. Für den Einsatz im Onlinehandel erscheint es jedoch notwendig, eine gründliche Überarbeitung vorzunehmen.
- Schritt sieben (Kap. 4.3.8) befasst sich mit der Implementierung von eCM mitsamt seinen Maßnahmenbereichen in realen Kooperationen. Wie veranschaulicht wird, können diverse Faktoren die Implementierung nachhaltig behindern.

- Die Kontrolle (Kap. 4.3.9) des eCM-Prozesses erfolgt im achten Schritt anhand von Kennzahlen. Wirkungskontrollen finden zwar bereits auf der Maßnahmenebene statt, in diesem Schritt wird der Prozess jedoch noch mal als Ganzes überprüft, bevor dieser erneut durchlaufen werden kann.

Abschließend ist festzuhalten, dass ein detaillierter und fundierter Handlungsleitfaden für Konsumgüterhersteller erarbeitet wird. Auf der Absatzkanalebene erfolgt die Herleitung von Empfehlungen hinsichtlich der Selektion akquisitorischer Distributionskonzepten, und auf der Konzeptebene finden sich Empfehlungen hinsichtlich der tatsächlichen Durchführung eines speziellen Konzepts (eCM).

## Literaturverzeichnis

- Accenture* (Hrsg.) (2000): *The Essential Guide to Day to Day Category Management*. o. O.
- Ahlert, Dieter* (1996): *Distributionspolitik: Das Management des Absatzkanals* (3. Aufl.). Stuttgart et al.
- Ahlert, Dieter* (1998): *Vertikales Marketing im Wandel: Zur Frage des Restrukturierungsbedarfs vertikaler Marketingkonzeptionen in Theorie und Praxis*. In: *Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig* (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung: Reflektionen - Denkanstöße - Perspektiven* (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden. S. 141 - 157.
- Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer* (1999): *Institutionelle Handelsbetriebslehre* (2., neubarb. Aufl.). Münster. (= Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Bd. 6).
- Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (2000): *Kooperation und Vertikalisierung in der Konsumgüterdistribution: Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungsprozeß-Management durch ECR-Kooperationen*. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): *Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen*. Berlin et al. S. 1 - 148.
- Ahlert, Dieter* (2001): *Integriertes Markenmanagement in kundengetriebenen Category Management-Netzwerken*. In: *Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröder, Hendrik* (Hrsg.): *Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management*. Frankfurt a. M. S. 15 - 59.
- Alba, Joseph; Lynch, John; Weitz, Barton et al.* (1997): *Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces*. In: *JOM*, H. 3, July, S. 38 - 53.
- Albers, Sönke; Peters, Kay* (1997): *Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce*. In: *Marketing ZFP*, H. 2, S. 69 - 80.

- Albers, Sönke; Peters, Kay* (1998): Distribution. In: *Albers, Sönke; Clement, Michael; Peters, Kay* (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg. Frankfurt a. M. S. 343 - 356.
- Albers, Sönke; Clement, Michel; Skiera, Bernd* (2000): Wie sollen die Produkte vertrieben werden? - Distributionspolitik. In: *Albers, Sönke; Clement, Michel; Peters, Kay et al.* (Hrsg.): eCommerce (2., überarb. und erw. Aufl.). Frankfurt a. M. S. 79 - 95.
- Albers, Sönke; Peters, Kay* (2000): Wertschöpfungsstrukturen und Electronic Commerce: Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeichen des Internet. In: *Wamser, Christoph* (Hrsg.): Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven. München. S. 185 - 212.
- Allensbach, IfD* (2001): Die Märkte wachsen weiter: ACTA 2001. In: *IfD Allensbach* (Hrsg.), Stand: 24. Sept., URL: <http://www.acta-online.de> (siehe: Newsticker Archiv) (Zugriff: 11. Okt. 2001).
- Alpar, Paul* (1998): Kommerzielle Nutzung des Internet: Unterstützung von Marketing, Produktion, Logistik und Querschnittsfunktionen durch Internet, Intranet und kommerzielle Online-Dienste (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Berlin et al.
- Ansari, Asim; Essegai, Skader; Kohli, Rajeev* (2000): Internet Recommendation Systems. In: *JMR*, H. 3, S. 363 - 375.
- Arndt, Rüdiger* (2001): Konzept- und Produkttests im Internet. In: *Theobald, Axel; Dreyer, Marcus; Starsetzki, Thomas* (Hrsg.): Online-Marktforschung. Wiesbaden. S. 291 - 301.
- Aspinwall, Leo* (1958): The Characteristics of Goods and Parallel Systems Theories. In: *Kelley, Eugene J.; Lazer, William* (Hrsg.): Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints. Homewood. S. 434 - 450.
- BAH* (Hrsg.) (1997): Zukunft Multimedia: Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland (4., erw. u. aktualisierte Aufl.). Frankfurt a. M.
- Balling, Richard* (1997): Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M. et al.

- Bamberg, Günter; Coenenberg, Adolf G.* (1992): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre (7., überarb. Aufl.). München.
- Bänsch, Axel* (1996): Käuferverhalten (7., vollst. überarb. Aufl.). München et al.
- Barth, Klaus; Schmekel, Verena* (1998): Vertriebsmedium Internet: Chancen und Risiken für den Einzelhandel. Duisburg. (= Diskussionsbeiträge, Nr. 255).
- Barth, Klaus* (1999): Betriebswirtschaftslehre des Handels (4., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden.
- Barth, Klaus; Kloth, Ralph* (1999): Efficient Consumer Response (ECR). In: *Hermanns, Arnold; Schmitt, Wolfgang; Wißmeier, Urban Kilian* (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing (2., völlig überarb. und erw. Aufl.), Bd. 1. Frankfurt a. M. S. 775 - 793.
- Barth, Klaus; Möhlenbruch, Dirk* (1999): Beschaffung, Logistik und Controlling. In: *Dichtl, Erwin; Lingenfelder, Michael* (Hrsg.): Meilensteine im deutschen Handel: Erfolgsstrategien - gestern, heute und morgen. Frankfurt a. M. S. 207 - 240.
- Barth, Klaus; Rühl, Andreas; Steinicke, Steffen* (1999): Zum Stand der Sortimentssteuerung in der deutschen Konsumgüterwirtschaft. Duisburg. (= Diskussionsbeiträge, Nr. 270).
- Barz, Michael; Kracklauer, Alexander; Seifert, Dirk* (2000): Online-Marketing-Controlling. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin et al. S. 581 - 602.
- Bauer, Andreas W.* (2001): ECR immer noch eine strategische Notwendigkeit in der digitalen Welt? Neue Potenziale durch Integration von CRM. Veranstaltung: 5. Tagung HIS (Handelsinformationssysteme), Münster, Veranstalter: Univ. Münster.
- Bauer, Hans H.; Huber, Frank; Henneberg, Stephan C. M.* (1999): Klick & Kauf - Electronic Commerce als strategische Option für den Handel. In: *Thexis*, H. 1, S. 47-52.
- Bauer, Hans H.* (2000): Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement. Mannheim. (= Management Know-how Arbeitspapier Nr. M 47).

- Bauer, Hans H.; Fischer, Marc; Sauer, Nicola E.* (2001): Internet als Einkaufsstätte: Typische Akzeptanz-Probleme einer Innovation. In: MJ, H. 3, S. 132 - 137.
- Bauer, Hans H.; Görtz, Gunnar* (2002): Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR): Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten. Mannheim. (= Management Know-how Arbeitspapier Nr. M 68).
- Baumgarth, Carsten* (1998): Vertikale Marketingstrategien im Investitionsgüterbereich: Dargestellt am Beispiel von Einsatzstoffen. Frankfurt a. M. et al. (= Siegen, Univ., Diss., 1998).
- Baumgarth, Carsten* (2001): Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markenforschung. Wiesbaden.
- Bebié, André* (1978): Käuferverhalten und Marketing-Entscheidung: Konsumgüter-Marketing aus der Sicht der Behavioral Sciences. Wiesbaden.
- Becker, Jochen* (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements (6., vollst. überarb. und erw. Aufl.). München.
- Becker, Jochen; Uhr, Wolfgang; Vering, Oliver* (2000): Integrierte Informationssysteme in Handelsunternehmen auf der Basis von SAP-Systemen. Berlin et al.
- Becker, Jörg* (2000): Internet & Co: Historie, Technik und Geschäftsmodelle für den Handel. In: *Ahlert, Dieter; Becker, Jörg; Kenning, Peter et al.* (Hrsg.): Internet & Co. im Handel. Berlin et al. S. 66 - 94.
- Behrends, Christian* (1994a): Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft. In: *asw*, H. 10, S. 108 - 114.
- Behrends, Christian* (1994b): Von der Vision zur Praxis. In: *LZ*, H. 22, 03. Juni, S. 58 - 63.
- Behrends, Christian* (1995): Category Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: *Meffert, Heribert; Wagner, H.; Backhaus, Klaus* (Hrsg.): Category Management - neue Herausforderung im vertikalen Marketing? Münster. S. 5 - 29. (= Dokumentation des Workshops vom 22. Juni 1995, Nr. 97).

- Behrends, Rudolf; Sarx, Ricarda* (2000): ECR - Supply Chain Management. In: *Graßhoff, Jürgen* (Hrsg.): Handelscontrolling: Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen. Hamburg. S. 261 - 320.
- Bekmeier-Feuerhan, Sigrid* (1998): Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung. Wiesbaden. (= Paderborn, Univ., Habil.-Schr., 1996).
- Belz, Christian* (1985): Marketing-Analogien. In: *Thexis*, H. 2, S. 8 - 10.
- Benjamin, Robert I.; Wigand, Rolf T.* (1995): Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. In: *SMR*, H. 2, S. 62 - 72.
- Berekoven, Ludwig* (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens. In: o.A. (Hrsg.): Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing. Wiesbaden. S. 35 - 48.
- Berman, Barry* (1996): Marketing Channels. New York et al.
- Bertram, Hans* (1994): Efficient Consumer Response (ECR) - eine erfolgversprechende Strategie. In: *EHI* (Hrsg.): Enzyklopädie des Handels: Trendsetter USA: Neue Marketingkonzepte - neue Betriebstypen. Köln. S. 20 - 26.
- Betancourt, Roger R.; Gautschi, David A.* (1998): Distribution services and economic power in a channel. In: *JOR*, H. 1, S. 37 - 60.
- Biehl, Bernd* (1997): Gute Gründe für ein Category Management. In: *LZ*, Nr. 10, 07. März, S. 42.
- Biehl, Bernd* (1998a): Tesco nimmt Hersteller ins Boot. In: *LZ*, Nr. 13, 27. März, S. 46 - 48.
- Biehl, Bernd* (1998b): Potentielle Kunden werden Käufer: Pragmatischer Category Management Ansatz bei Henkel. In: *LZ*, Nr. 13, 27. März, S. 38 - 40.
- Biehl, Bernd; Rode, Jörg* (2000): Jedem Kunden das Seine. In: *LZ*, Nr. 36, 08. Sept., S. 46 - 48.
- Bierstedt, Robert* (1950): An Analysis of Social Power. In: *ASR*, H. 6, Dec., S. 730 - 738.

- 
- Bodenstein, Gerhard; Spiller, Achim* (1993): Absatzkanalmanagement in der Konsumgüterindustrie: Ein interaktionstheoretischer Ansatz (I). In: WISU, H. 11, S. 937 - 942.
- Bonoma, Thomas V.* (1985): Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. In: JMR, May, S. 199 - 208.
- Borchert, Stefan* (2001): Führung von Distributionsnetzwerken: Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisierung von Efficient Consumer Response-Kooperationen. Wiesbaden. (= Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2000).
- Borchert, Stefan* (2002): Distributionsnetzwerke als neue Kooperationsform von Wertschöpfungs-Partnerschaften. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse. Wiesbaden. S. 243 - 267.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola* (1995): Forschungsmethoden und Evaluation (2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl.). Berlin et al.
- Böttger, Christian* (1993): Marketing im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und praktischer Nutzbarkeit. Fuchsstadt. (= Berlin, Freie Univ., Diss., 1993).
- Brandenburger, Adam; Nalebuff, Barry* (1996): Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace; 2. The game theory strategy that's changing the game of business. New York.
- Brettschneider, Guido* (2000): Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von Efficient Consumer Response. Frankfurt a. M. (= Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1999).
- Bretzke, Wolf-Rüdiger* (1980): Der Problembezug von Entscheidungsmodellen. Tübingen. (= Köln, Univ., Habil.-Schr., 1979).
- Bretzke, Wolf-Rüdiger* (1997): Was bringt Efficient Consumer Response? In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 101, 30. Mai, S. 11.
- Bretzke, Wolf-Rüdiger; Schröder, Hendrik; Feller, Marc et al.* (1999): Efficient Consumer Response: Studie zum Stand der Kundenorientierung (Executive Summary). Düsseldorf, Essen.

- Brockhoff, Klaus* (1998): Wenn der Kunde stört: Differenzierungsnotwendigkeiten bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung. In: *Bruhn, Manfred; Steffenhagen, Hartwig* (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung: Reflektionen - Denkanstöße - Perspektiven (2., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden. S. 351 - 370.
- Brockman, Beverly K.; Morgan, Robert M.* (1999): The evolution of managerial innovations in distribution: What prospects for ECR? In: *IJRD*, H. 10, S. 397 - 408.
- Brück, Mario; Gorgs, Claus* (2001): Bedrohte Spezies: Deutsche Supermärkte werden im harten Wettbewerbs zerrieben. In: *Wiwo*, H. 42, 11. Okt., S. 80 - 82.
- Bruhn, Manfred* (1994): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken. In: *Bruhn, Manfred* (Hrsg.): Handbuch Markenartikel: Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Bd. 1. Stuttgart. S. 3 - 41.
- Brynjolfsson, Erick; Smith, Michael D.* (2000): Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional Retailers. In: *MS*, H. 4, S. 563 - 585.
- Bucklin, Christine B.; Thomas-Graham, Pamela A.; Webster, Elizabeth A.* (1997): Channel conflict: When is it dangerous? In: *The McKinsey Quarterly*, H. 3, S. 36 - 43.
- Bumaty, Maria; Christine, Chan; Pileggi, Suzie* (2001): Brick-and-Mortar Mass Retailers Capture Mainstream Shoppers Online, According to Nielsen/NetRatings. In: *Nielsen/NetRatings* (Hrsg.), Stand: 01. Aug, URL: [http://www.nielsennetratings.com/press\\_releases/PDF/pr\\_010801.pdf](http://www.nielsennetratings.com/press_releases/PDF/pr_010801.pdf) (Zugriff: 05. Aug. 2001).
- Bunk, Burkhardt* (1996): In Wertschöpfung vereint? In: *asw*, H. 7, S. 30 - 37.
- Burke, Ray R.; Williams, Theresa; Larson, Mark J.* (2000): Creating the ideal shopping experience: What consumers want in the physical and virtual store. o. O. (= <http://www.kelley.iu.edu/retail/research/iukpmg00b.pdf>, Zugriff 06. Juli 2001).

- Burke, Raymond R.; Harlam, Bari A.; Kahn, Barbara E. et al.* (1992): Comparing Dynamic Consumer Choice in Real and Computer-Simulated Environments. In: JCR, H. 1, S. 71-82.
- Burke, Raymond R.* (1996): Virtual Shopping: Breakthrough in marketing research. In: HBR, H. 4, S. 120 - 131.
- Burke, Raymond R.* (2000): Emerging Retail Technologies and the Consumer. Veranstaltung: IMRA 2000 Convention, Nashville, Tennessee (<http://www.kelley.iu.edu/retail/research/imra2000.pdf>, Zugriff: 06. Juli 2001).
- Bürlimann, Martin* (1999): Web Promotion: Professionelle Werbung im Internet. St. Gallen et al.
- Burson-Marsteller* (Hrsg.) (2000): The e-fluentials. New York.
- Calkins, John D.; Farello, Michael J.; Smith Shi, Christiana* (2000): From retailing to e-tailing. In: The McKinsey Quarterly, H. 1, S. 140 - 147.
- Campo, Katia; Gijbrecchts, Els; Nisol, Patricia* (2000): Towards Understanding Consumer Response to Stock-Outs. In: JOR, H. 2, S. 219 - 242.
- Cansier, Adrienne* (2001a): Efficient Consumer Response aus kooperations-theoretischer Sicht (= Tübingen, Univ., Diss., 2000).
- Cansier, Adrienne* (2001b): Endverbraucherpreisbildung bei Efficient Consumer Response und Category Management. In: Marketing ZFP, H. 3, S. 159 - 167.
- Carr, Nicolas G.* (2000): Hypermediation: Commerce as Clickstream. In: HBR, H. 1, S. 46 - 47.
- CCG (Hrsg.) (2001): Category Management: Handbuch ECR-Demand Side (im Druck). Köln.
- Chmielewicz, Klaus* (1994): Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaften (3. Aufl.). Stuttgart.
- Choi, Soon-Yong; Stahl, Dale O.; Whinston, Andrew B.* (1997): The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis.
- Chwallek, Andreas* (2000): Aldi: Marken-Verzicht problematisch. In: LZ-Net (Hrsg.), Stand: 12. Okt., URL: <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/index.prl> (Zugriff: 16. Okt. 2000).

- Coase, Ronald* (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, H. 16, S. 386 - 405.
- Cohen, Michel D.; March, James G.; Olsen, Johan P.* (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *ASQ*, H. 1, S. 1 - 25.
- Collis, David J.; Bane, William P.; Bradley, Stephen P.* (1997): The Converging World of Telecommunication, Computing, and Entertainment. In: *Yoffie, David B.* (Hrsg.): *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston et al. S. 159 - 200.
- Colombo, R.* (2001): Visitor Patterns of a Profitable Website. In: *IAM*, H. 1, S. 30 - 41.
- Coltman, Tim; Latukefu, Alopi; Midgley, David* (2000): E-Business: Evolution, Revolution or Hype? In: Australian Graduate School of Management, University of New South Wales (Hrsg.), Stand: 02. Feb., URL: <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/research/ECOM1.PDF> (Zugriff: 01. Juni 2001).
- Copeland, Melvin T.* (1926): *Principles of merchandising*. Chicago et al.
- Corsten, Daniel; Pötzl, Julian* (2000): *ECR - Efficient Consumer Response: Integration von Logistikketten*. München et al.
- Coughlan, Anne T.; Stern, Louis W.* (2001): Marketing Channel Design and Management. In: *Iacobucci, Dawn* (Hrsg.): *Kellogg on Marketing*. New York et al. S. 247 - 269.
- Dahl, Robert* (1957): The Concept of Power. In: *BS*, H. 3, July, S. 201 - 215.
- D'Aveni, Richard A.* (1995): *Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte*. Frankfurt a. M. et al.
- Degeratu, Alexandru M.; Rangaswamy, Arvind; Wu, Jianan* (1998): Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and other Search Attributes. In: MIT.edu (Hrsg.), Stand: March 2000, URL: <http://e-commerce.mit.edu/papers/ERF/ERF44.pdf> (Zugriff: 07. Juli 2001).
- Delfmann, Werner* (1999): ECR - Efficient Consumer Response. In: *DBW*, H. 4, S. 565 - 568.

- Desiraju, Ramarao* (2001): New product introductions, slotting allowances, and retailer discretion. In: JOR, H. 3, S. 335 - 358.
- Dhar, Sanjay K.; Hoch, Stephen J.; Kumar, Nanda* (2001): Effective category management depends on the role of the category. In: JOR, H. 2, S. 165 - 184.
- Dichtl, Erwin* (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. In: *Dichtl, Erwin; Eggers, Walter* (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München. S. 1 - 24.
- Digital-River* (2000): Managing Channel Conflict in the Online Environment. Eden Prairie. (= Whitepaper 59951102).
- Diller, Hermann* (1984): Das Zielsystem der Verkaufsförderung. In: WiSt, H. 10, S. 494 - 499.
- Diller, Hermann; Gaitanides, Michael* (1988): Das Key-Account-Management in der deutschen Lebensmittelindustrie: Eine empirische Studie zur Ausgestaltung und Effizienz. Hamburg.
- Diller, Hermann* (1989): Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie. In: Marketing ZFP, H. 4, S. 213 - 223.
- Diller, Hermann* (2000): Preispolitik (3., überarb. Aufl.). Stuttgart et al.
- Diller, Hermann* (2001): Preis- und Distributionspolitik starker Marken vor dem Hintergrund fortschreitender Handelskonzentration. In: *Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 117 - 133.
- Doukidis, Georgios I.; Pramataris, Katherine C.* (2001): Finding a way through the maze. In: ECRJ, H. 1, S. 45 - 49.
- Downes, Larry; Mui, Chunka* (1998): Unleashing the killer app: Digital strategies for market dominance. Boston.

- 
- Eckardt, Gordon H.; Gutknecht, Klaus (2002):* Dynamisches Category Management als Qualifikationsproblem. In: *Trommsdorff, Volker (Hrsg.): Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse.* Wiesbaden. S. 283 - 306.
- ECR-Europe (Hrsg.) (1997a):* Category Management Best Practices Report. o. O.
- ECR-Europe (Hrsg.) (1997b):* Efficient Assortment Best Practices Report. o. O.
- ECR-Europe (Hrsg.) (1999a):* Efficient Product Introduction Best Practices Report. o. O.
- ECR-Europe (Hrsg.) (1999b):* Promotion Tactics Best Practices Report. o. O.
- ECR-Europe (Hrsg.) (2000):* Consumer Direct: Shopping in the New Millenium. o. O.
- Eggers, Bernd (2001):* Strategisches E-Commerce-Projektmanagement: E-Commerce Structure follows Strategy. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy.* Wiesbaden. S. 395 - 416.
- Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (2001a):* Strategisches E-Commerce-Management: Konzeption des Buches und Beiträge im Überblick. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy.* Wiesbaden. S. 3 - 20.
- Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (2001b):* Strategisches E-Commerce-Management: Zentrale Aufgaben und Prozesse. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy.* Wiesbaden. S. 671 - 690.
- EHI (Hrsg.) (1999):* Efficient Promotion 1999: EHI-Leitfaden. Köln.
- Eierhoff, Klaus (1998):* Efficient Consumer Response (ECR): Ein neuer Weg in der Kooperation zwischen Industrie und Handel. In: *Ahlert, Dieter; Becker, Jochen; Olbrich, Rainer et al. (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement: Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis.* Berlin et al. S. 365 - 386.

- Eierhoff, Klaus* (2000): Efficient Consumer Response (ECR): Ein neuer Weg in der Kooperation zwischen Industrie und Handel. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 241 - 259.
- El-Ansary, Adel I.; Stern, Louis W.* (1972): Power Measurement in the Distribution Channel. In: *JMR*, Feb., S. 47 - 52.
- eMarketer* (Hrsg.) (2002): Projection vs. Reality: A Review of the 2001 E-Business Numbers As Predicted By Leading Researchers. New York et al.
- Emmanouilides, Christos; Hammond, Kathy* (2000): Internet usage: Predictors of active users and frequency of use. In: *JIM*, H. 2, S. 17 - 32.
- Engel, James F.; Blackwell, Roger D.; Miniard, Paul W.* (1995): *Consumer Behavior* (8. Aufl.). Fort Worth et al.
- Engelhardt, Werner H.; Witte, Petra* (1990): *Direktvertrieb im Konsumgüter- und Dienstleistungsbereich: Abgrenzung und Umfang*. Stuttgart.
- Engelhardt, Werner H.; Jaeger, Andrea* (1998): *Der Direktvertrieb von konsumtiven Leistungen: Forschungsprojekt im Auftrag des Arbeitskreises "Gut beraten - zu Hause gekauft" e. V. Bochum*.
- Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Jungen, Patrik* (1999): Sozialtechnische Gestaltung virtueller Warenhäuser. In: *Mattmüller, Roland* (Hrsg.): *Versandhandels-Marketing: Vom Katalog zum Internet*. Frankfurt a. M. S. 399 - 426.
- Esch, Franz-Rudolf; Wicke, Andreas* (1999): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: *Esch, Franz-Rudolf* (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. Wiesbaden. S. 3 - 55.
- Eschenbach, Rolf* (1996): *Strategische Konzepte: Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich*. Stuttgart.
- Evans, Philip B.; Wurster, Thomas S.* (1997): Strategy and the New economics of information. In: *HBR*, H. 5, S. 70 - 82.

- 
- Evans, Philip B.; Wurster, Thomas S.* (1999): Strategy and the New Economics of Information. In: *Tapscott, Don* (Hrsg.): Creating value in the network economy. Boston. S. 13 - 34.
- Evans, Philip B.; Wurster, Thomas S.* (2000): Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy. Boston.
- Fantapié Altobelli, Claudia; Fittkau, Susanne* (1995): Formen und Erfolgsfaktoren der Online-Distribution. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel. Wiesbaden. S. 397 - 416.
- Feige, Stephan* (1997): Handelsorientierte Markenführung: Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel (2., durchges. Aufl.). Frankfurt a. M. et al. (= St. Gallen, Univ., Diss., 1996).
- Feller, Marc; Großweischede, Markus* (2000): Ergebnisse einer aktuellen empirischen Untersuchung zum Category Management in der Konsumgüterindustrie. In: *Schröder, Hendrik; Großweischede, Markus* (Hrsg.): Beziehungsmanagement zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationsformen tatsächlich. Essen. S. 6 - 18. (= Arbeitspapier Nr. 7, Dokumentation des Wirtschaftsforums IX an der Universität Essen).
- Feller, Marc* (2001): Informationen über das Kaufverhalten als Grundlage zur Steuerung von Categories im Lebensmittel-Einzelhandel. In: *Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management. Frankfurt a. M. S. 203 - 232.
- Figge, Dirk* (1999): Konvergenz als Chance für kreative konsumentenorientierte Services. In: *Bliemel, Friedrich; Fassot, Georg; Theobald, Axel* (Hrsg.): Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven (2. , überarb. und erweiterte Aufl.). Wiesbaden. S. 247 - 258.

- Figgen, Berthold* (1998): Category Management: Das Kaufverhalten im Blick. In: *Kilimann, Jens; Schlenk, Heiner von; Tienes, Ernst-Christian* (Hrsg.): Efficient Consumer Response: Strategische Waffe für Handel und Industrie. Stuttgart. S. 115 - 140.
- Figgen, Berthold* (1999): Category Management und Efficient Promotions: Der Verbraucher steht im Mittelpunkt. In: *Heydt, Andreas von der* (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München. S. 181 - 193.
- Fischer, Joachim* (1999): Efficient Consumer Response und zwischenbetriebliche Integration. In: *Hippner, Hajo; Meyer, Matthias; Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Computer Based Marketing: Das Handbuch zur Marketinginformatik (2. Aufl.). Braunschweig et al. S. 349 - 369.
- Fitzsimons, Gavan J.* (2000): Consumer Response to Stockouts. In: JCR, H. 2, S. 249-266.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner et al.* (Hrsg.) (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (2. Aufl.). Weinheim.
- Flick, Uwe* (2000): Qualitative Forschung: Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften (5. Aufl.). Reinbek.
- Florenz, Peter J.* (1992): Konzept des vertikalen Marketing: Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft. Bergisch Gladbach et al. (= Köln, Univ., Diss., 1991).
- Franke, Reimund; Zerres, Michael P.* (1998): Im Mittelpunkt steht das Produkt. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): Kooperatives Marketing-Controlling. Frankfurt a. M. S. 97 - 128.
- Frechen, Joseph* (1998): Optionen zur erfolgreichen Positionierung von Warenhäusern. Frankfurt a. M.
- Freedman, Peter M.; Reyner, Michael; Tochtermann, Thomas* (1997): European category management: Look before you leap. In: The McKinsey Quarterly, H. 1, S. 156 - 164.
- French, John R.; Raven, Bertram* (1959): The Bases of Social Power. In: *Cartwright, Dorwin* (Hrsg.): Studies in Social Power. Ann Arbor. S. 150 - 167.

- 
- Freter, Hermann* (1983): Marktsegmentierung. Stuttgart et al.
- Freter, Hermann; Baumgarth, Carsten* (1999): Ingredient Branding: Begriff und theoretische Begründung. In: *Esch, Franz-Rudolf* (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen. Wiesbaden. S. 289 - 315.
- Freter, Hermann; Gaiser, Jens; Kothen, Wolfgang et al.* (2000): Theorie virtueller Gemeinschaften: Ein dynamisch-transaktionaler Ansatz. Siegen. (= Schriftenreihe: Multi-Media & Marketing, Bd. 9).
- Freter, Hermann* (2001): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich. In: *Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert* (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden. S. 279 - 314.
- Fritz, Wolfgang* (1998): Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet. Braunschweig. (= Arbeitspapier Nr. 98/04).
- Fritz, Wolfgang* (1999a): Electronic Commerce im Internet: Eine Bedrohung für den traditionellen Handel? In: *Fritz, Wolfgang* (Hrsg.): Internet-Marketing: Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA. Stuttgart. S. 107 - 145.
- Fritz, Wolfgang* (1999b): Internet Marketing: Eine Einführung. In: *Fritz, Wolfgang* (Hrsg.): Internet-Marketing: Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA. Stuttgart. S. 1 - 18.
- Froböse, Michael* (1995): Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten. Wiesbaden. (= Hohenheim, Univ., Diss., 1994).
- Fulkerson, Bill; Shank, Michael* (2000): The New Economy Electronic Commerce and the Rise of Mass Customization. In: *Shaw, Michael; Blanning, Robert; Strader, Troy et al.* (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin et al. S. 411 - 430.
- Furth, John; Jensen, Jacob* (2000): e.transform.org: Roadmap to the New Digital Economy. New York et al.
- Gadeib, Andera* (2000): Internet und E-Commerce: Dem User auf der Spur. In: *acquisa*, H. 11, S. 106 - 108.

- Gadeib, Andera* (2001): Marktforschung mit Multimedia: Die Möglichkeiten der Marktforschung online. In: *Theobald, Axel; Dreyer, Marcus; Starsetzki, Thomas* (Hrsg.): Online-Marktforschung. Wiesbaden. S. 383 - 389.
- Gartner* (2001): GartnerG2 Survey Reveals 81 Percent of Online Consumers Focus on Convenience When Buying on the Internet: Price Is Nice, but Convenience Comes First. In: Gartner (Hrsg.), Stand: 31. Okt., URL: <http://www.gartner.com>, Link: press releases (Zugriff: 07. Nov. 2001).
- GEA* (Hrsg.) (1994): Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management: Eine Studie im Auftrag der Coca-Cola Retailing Research Group - Europe: Projekt V. o. O. (= Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management).
- Gedenk, Karen* (1998): Verkaufsförderung. In: *Albers, Sönke; Clement, Michael; Peters, Kay* (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg. Frankfurt a. M. S. 329 - 342.
- Gegenmantel, Rolf* (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie. Wiesbaden. (= Frankfurt a. M., Univ., Diss., 1996).
- Geister, Stefan; Maier, Robert* (2001): E-Category-Management: Praktische Umsetzung eines Kosmetikherstellers (Schwarzkopf & Henkel, International Category Management). Veranstaltung: Die Macht des Category Management, Düsseldorf, 13. - 14. Feb., Veranstalter: Euroforum.
- Geppert, Dietmar* (1996): Interaktives Fernsehen als Promotor des Home-Shopping: Die Akzeptanz der Verbraucher als Engpaß der Diffusion: Ein empirischer Beitrag zur Innovationsforschung. Dresden, Techn. Univ., Diss.
- Gerling, Michael* (1994): Lebensmitteldistribution: Komplexe Strukturen prägen den Markt. In: *EHI* (Hrsg.): Enzyklopädie des Handels: Trendsetter USA: Neue Marketingkonzepte - neue Betriebstypen. Köln. S. 14 - 19.
- Gersch, Martin* (2000): E-Commerce: Einsatzmöglichkeiten und Nutzungspotentiale. Bochum. (= Arbeitsbericht CCEC 1, Nr. 82).

- Gerth, Norbert* (1999): Online-Absatz: Strategische Bedeutung, strukturelle Implikationen, Erfolgswirkungen; eine Analyse des Einsatzes von Online-Medien als Absatzkanal. Ettlingen. (= Kassel, Univ., Diss., 1998).
- GfK* (o. J.): CatmanGuide: Das Category-Management-Konzept der GfK. In: GfK (Hrsg.), Stand: keine Angabe, URL: [http://www.gfk.de/presse/broschueren/produkte/CatmanGuide\\_D.pdf](http://www.gfk.de/presse/broschueren/produkte/CatmanGuide_D.pdf) (Zugriff: 15. Juni 2001).
- Giegegack, Ludger* (1999): Marktforschung in der Konsumgüterbranche: Produktentwicklung in gesättigten Märkten. In: *Herrmann, Andreas; Homburg, Christian* (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 1069 - 1087.
- Gierl, Heribert; Helm, Roland; Puhmann, Axel* (2000): Strategien der Hersteller zur Motivation des Handels: Eine kausalanalytische Untersuchung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Konsumgüterbereich. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00: Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel. Wiesbaden. S. 233 - 252.
- Gierl, Heribert* (2001): Opportunismus in Geschäftsbeziehungen: Ursachen und Gegenmaßnahmen. In: *der markt*, H. 2 + 3, S. 55 - 65.
- Goerdts, Thomas* (1999): Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren des vertikalen Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und empirische Analysen für das Category Management. Nürnberg. (= Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1999).
- Gomez* (2001): Gomez Reveals Key Shopping Trends in Online Grocery Buying Study. In: Gomez (Hrsg.), Stand: 22. März, URL: <http://www.gomez.com>, Link: press releases (Zugriff: 29. März 2001).
- Göritz, Anja S.* (2001): Online-Panels. In: *Theobald, Axel; Dreyer, Marcus; Starsetzki, Thomas* (Hrsg.): Online-Marktforschung. Wiesbaden. S. 67 - 78.

- Gottschlich, Hendrik* (2000): *Consumer Direct: Die Konsum-Revolution des Jahrhunderts*. Bad Homburg.
- Gräf, Hjördis* (1999): *Online Marketing: Gestaltungsempfehlungen für die erfolgreiche Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten*. St. Gallen, Univ., Diss.
- Großweischede, Markus* (2000): *Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels: Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie*. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): *Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen*. Berlin et al. S. 159 - 192.
- Großweischede, Markus* (2001): *Category Management im eRetailing: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzungsansätze am Beispiel der Lebensmittelbranche*. In: *Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröder, Hendrik* (Hrsg.): *Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management*. Frankfurt a. M. S. 293 - 337.
- Großweischede, Markus; Locher, Dominique P.; Meineke, Claas* (2002): *Category Management: Steuern Sie Online-Shops mit dem Blick des Kunden*. In: *asw*, H. 6, S. 48 - 53.
- Gruen, Thomas W.; Shah, Reshma H.* (2000): *Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships*. In: *JOR*, H. 4, S. 483 - 510.
- Grünewald, Stepan* (2000): *Tiefenpsychologie meets Verbraucherportal: Eine neue Methode zur Verbindung von quantitativer Breite des Internets mit qualitativer Forschung*. In: *P & A*, H. 5, S. 23.
- Gruninger-Hermann, Christian* (1999): *Teleshopping: Absatz- und Programmplanung eines TV-Shoppingsenders*. Stuttgart et al. (= Köln, Univ., Diss., 1999).
- Guba, Andreas; Gebert, Oliver* (1998): *Online-Monitoring: Gewinnung und Verwertung von Online-Daten*. Mainz. (= Arbeitspapiere WI, Nr. 8/1998).

- 
- Gulati, Ranjay; Garino, Jason* (2000): Get the Right Mix of Bricks & Clicks. In: HBR, H. 3, S. 107 - 114.
- Gümbel, Rudolf* (1963): Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels. Köln et al.
- Günther, Andreas R.* (1997): Marktpotentiale über ECR nutzen. In: *dih*, H. 12, S. 62 - 65.
- Günther, Thomas* (1999): Total System Efficiency: Schnittstellenübergreifende Prozeßkostenrechnung. In: *Beisheim, Otto* (Hrsg.): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven. München. S. 693 - 714.
- Gupta, Sunil* (1988): Impact of Sales Promotions on When, What, and How Much to Buy. In: *JMR*, H. 25, S. 342 - 355.
- Hackbarth, Gary; Kettinger, William J.* (2000): Building an e-business strategy. In: *ISM*, H. 3, S. 78 - 93.
- Haertsch, Patrick* (2000): Wettbewerbsstrategien für Electronic Commerce: Eine kritische Überprüfung klassischer Strategiekonzepte. Lohmar et al. (= St. Gallen, Univ., Diss., 2000).
- Hagen, Karlheinz* (1995): ECR-Deutschland. In: *Coorganisation*, H. 4, S. 22 - 25.
- Hahne, Henric* (1997): Interface zum Handel. In: *asw*, H. 3, S. 72 - 76.
- Hahne, Henric* (1998): Category Management aus Herstellersicht: Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen. Lohmar et al. (= Köln, Univ., Diss., 1998).
- Haller, Sabine* (1999): Die Verkaufsförderung im Handel. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Verkaufsförderung. München et al. S. 239 - 270.
- Hamel, Jacques; Dufour, Stéphane; Fortin, Dominic* (1993): Case study methods. Newbury Park et al.
- Hammann, Peter; Stritzki, Thorsten; Tebbe, Cordula* (1996): Das Key-Account-Management als Reaktion auf die Handelsentwicklung in Europa: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Kosmetikindustrie. Bochum. (= Diskussionsbeiträge, Nr. 10).

- Hansen, Hans Robert* (1998): Ausschaltung des institutionellen Handels durch Informations- und Kommunikationssysteme. In: *Ahlert, Dieter; Becker, Jochen; Olbrich, Rainer et al.* (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement: Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis. Berlin et al. S. 122 - 166.
- Hardy, Kenneth G.; Magrath, Allan J.* (1988): Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics. Glenview et al.
- Hatip, Arif; Strehlau, Ralf* (2000): Kennzahlen im operativen Marketing-Controlling. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin et al. S. 251 - 265.
- Heil, Bertold* (1999): Online-Dienste, Portal Sites und elektronische Einkaufszentren: Wettbewerbsstrategien auf elektronischen Massenmärkten. Wiesbaden. (= Duisburg, Univ., Diss., 1998).
- Heine, Hardy* (2001): Interaktives Fernsehen: Der Quantensprung für die Zuschauer. In: *Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce (2., völlig überarb. und erw. Aufl.). München. S. 327 - 336.
- Heinen, Edmund* (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (1. Aufl.). Wiesbaden.
- Heinen, Edmund* (1982): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (8., durchges. Aufl.). Wiesbaden.
- Heinen, Edmund* (1984): Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: *Heinen, Edmund* (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien - Modelle (2., verb. und erw. Aufl.). Wiesbaden. S. 21 - 49.
- Heinen, Edmund* (1985): Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur. In: *ZfB*, H. 10.
- Heise, Gilbert* (1996): Online-Distribution. In: *Hünerberg, Reinhard; Heise, Gilbert; Mann, Andreas* (Hrsg.): Handbuch Online-Marketing: Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze. Landsberg/Lech. S. 131 - 155.
- Helm, Sabrina* (2000): Kundenempfehlungen als Marketinginstrument. Wiesbaden. (= Düsseldorf, Univ., Diss., 2000).

- Helm, Sabrina* (2001): Meinungsportale im Internet. In: *WISU*, H. 1, S. 63.
- Helmig, Bernd* (1997): Variety-seeking-behavior im Konsumgüterbereich: Beeinflussungsmöglichkeiten durch Marketinginstrumente. Wiesbaden. (= Freiburg (Breisgau), Univ., Diss., 1997).
- Hennig-Thurau, Thorsten; Hansen, Ursula* (2001): Kundenartikulationen im Internet: Virtuelle Meinungsplattformen als Herausforderung für das Marketing. In: *DBW*, H. 5, S. 560 - 580.
- Hennig-Thurau, Thorsten* (2002): Vertrauen in Kundenartikulationen auf virtuellen Meinungsplattformen. In: *Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd* (Hrsg.): *Electronic Services: Dienstleistungsmanagement-Jahrbuch 2002*. Wiesbaden. S. 461 - 487.
- Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (1999): Die neuen Herausforderungen der Internet-Ökonomie: Chancen und Risiken des Electronic-Commerce. In: *WISU*, H. 6, S. 850 - 856.
- Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (2001a): E-Commerce: Grundlagen, Einsatzbereiche und aktuelle Tendenzen. In: *Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (Hrsg.): *Management-Handbuch Electronic Commerce* (2., völlig überarb. und erw. Aufl.). München. S. 15 - 32.
- Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (2001b): Die Zukunft des E-Commerce: Trends und Entwicklungsperspektiven. In: *Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (Hrsg.): *Management-Handbuch Electronic Commerce* (2., völlig überarb. und erw. Aufl.). München. S. 619 - 625.
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Braunstein, Christine* (1999): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der "means-end"-Theorie. In: *Esch, Franz-Rudolf* (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. Wiesbaden. S. 103 - 133.
- Heuer, Kai R.; Wilken, Markus* (2000): Ansätze zur Datengewinnung für das Controlling im Online-Marketing. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*. Berlin et al. S. 309 - 319.

- Heydt, Andreas von der* (1997): Efficient Consumer Response (ECR): Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan (2., durchges. Aufl.). Frankfurt a. M. et al.
- Heydt, Andreas von der* (1998): Efficient Consumer Response (ECR): Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan (3., aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt a. M. et al.
- Heydt, Andreas von der* (1999): Efficient Consumer Response - So einfach und doch so schwer. In: *Heydt, Andreas von der* (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München. S. 3 - 23.
- Hibbard, Jonathan D.; Kumar, Nirmalya; Stern, Louis W.* (2001): Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. In: JMR, H. 1, S. 45 - 61.
- Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter* (1998): Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme (5., verb. Aufl. Aufl.), Bd. 1. Bern et al.
- Hiller, Florian* (2000): Projekt-Marketing-Controlling. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin et al. S. 179 - 192.
- Himberger, Andreas* (1994): Der elektronische Markt als Koordinationssystem: Überlegungen zur Beschreibung und Gestaltung alternativer Möglichkeiten der Abstimmung von Handlungen und Plänen aus system- und koordinations-theoretischer Sicht unter Berücksichtigung informationstechnologischer Auswirkungen. St. Gallen, Univ., Diss.
- Hoffmann, Christoph; Klose, Martina; Aribert, Gerbode et al.* (1999): Logistik and Electronic Commerce: Potentiale für einen Service Provider im Bereich der Business Media. Projektbericht LogEC II. St. Gallen.

- Hoffmann, Donna L.; Novak, Thomas P.; Chattarjee, Patrali* (1997): Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. In: *Kalakota, Rav; Whinston, Andrew B.* (Hrsg.): Readings in Electronic Commerce. Reading et al. S. 29 - 53.
- Hoffmann, Stefan* (1998): Optimales Online-Marketing: Marketingmöglichkeiten und anwendergerechte Gestaltung des Mediums Online. Wiesbaden. (= Hamburg, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 1997).
- Hofstetter, Walter; Ebbers, Dieter* (2001): e-Category Management: Schwarzkopf & Henkel and LeShop. Veranstaltung: 6th Official ECR Europe Conference, Glasgow, 15. - 17. Mai, Veranstalter: ECR Europe.
- Hofstetter, Walter; Locher, Dominique P.* (2001): MiniRisk@LeShop.ch. Veranstaltung: 3. ECR-Tag Deutschland, Bonn, 05. - 06. Sept., Veranstalter: ECR Deutschland, CCG.
- Hölderich, Ralf; Danninger, Michael; Klein, Werner* (2001): Mit CPFR können Handel und Industrie Vorteile ziehen. In: LZ, Nr. 21, 25. Mai, S. 52.
- Holliger, Peter* (1994): Category Management: Mehr als nur eine Modeerscheinung? In: Thexis, H. 5, S. 242 - 249.
- Holzkämper, Olaf* (1999): Category-Management: Strategische Positionierung des Handels. Göttingen. (= Göttingen, Univ., Diss., 1998).
- Homann, Bernd* (1996): Verkaufsförderung: Kooperation zwischen Handel und Hersteller. In: LP, H. 11, S. 20 - 25.
- Homburg, Christian* (1996): Erfolg durch Kooperation mit dem Handel. In: asw, H. 10, S. 86 - 92.
- Homburg, Christian; Grandinger, Andreas; Krohmer, Harley* (1996): Efficient Consumer Response (ECR): Erfolg durch Kooperation mit dem Handel. Koblenz. (= Management Know-how Arbeitspapier).
- Homburg, Christian* (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden.

- Hoppen, Gerrit* (2001): E-Commerce: Grundlagen und Einsatzfelder entlang der Value Chain. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit* (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy. Wiesbaden. S. 143 - 162.
- Howard, John A.; Sheth, Jagdish N.* (1969): The theory of buyer behavior. New York et al.
- Hubbard, Raymond; Armstrong, J. Scott* (1994): Replications and extensions in marketing: Rarely published but quite contrary. In: *IJRM*, H. 3, S. 233 - 248.
- Hünerberg, Reinhard; Heise, Gilbert* (1995): Multi-Media und Marketing - Grundlagen und Anwendungen. In: *Hünerberg, Reinhard; Heise, Gilbert* (Hrsg.): Multi-Media und Marketing. Wiesbaden. S. 1 - 21.
- Hurth, Joachim* (1998): Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel: Wie aus kleinen Riesen local heroes werden. Frankfurt a. M. (= Saarbrücken, Univ., Diss., 1998).
- Illik, Johann Anton* (1999): Electronic Commerce: Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte. München et al.
- Irrgang, Wolfgang* (1989): Strategien im vertikalen Marketing: Handelsorientierte Konzeptionen der Industrie. München.
- Irrgang, Wolfgang* (1993): Vertikale Marketing-Strategien der Hersteller - Methoden und Trends. In: *Irrgang, Wolfgang* (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel. München. S. 1 - 24.
- Irrgang, Wolfgang* (1994): Auf dem Weg zu mehr Partnerschaft? Neue Chancen für das Verhältnis Hersteller/Handel. In: *M & M*, H. 1, S. 3 - 6.
- Jauschowitz, Dieter* (1995): Marketing im Lebensmitteleinzelhandel: Industrie und Handel zwischen Kooperation und Konfrontation. Wien.
- Jones, Daniel T.* (2001): Thinking outside the box. In: *ECRJ*, H. 1, S. 81 - 89.
- Jost, Peter-J.* (1999): Strategisches Konfliktmanagement in der Organisation (2., durchges. und erw. Aufl.). Wiesbaden.

- Jungwirth, Georg* (1997): Geschäftstreue im Einzelhandel: Determinanten, Erklärungsansätze, Messkonzepte. Wiesbaden. (= Graz, Univ., Diss., 1995).
- Kaapke, Andreas* (2000): Die Bedeutung des Absatzkanals Internet für den deutschen Handel: Empirische Ergebnisse. In: *Müller-Hagedorn, Lothar* (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel. Frankfurt a. M. S. 149 - 171.
- Kaapke, Andreas* (2001): Handelsvermittlungen und Internet. In: *Mitteilungen des IfH an der Univ. zu Köln*, H. 4, S. 61 - 68.
- Kahle, Egbert* (1998): Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München et al.
- Kahn, Barbara E.; McAlister, Leigh* (1997): Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer. Reading et al.
- Kalakota, Ravi; Whinston, Andrew B.* (1996): *Frontiers of Electronic Commerce*. Reading et al.
- Kalakota, Ravi; Whinston, Andrew B.* (1997): *Electronic Commerce: A manager's guide*. Reading et al.
- Kalakota, Ravi; Robinson, Marcia* (2000): *E-business: Roadmap for success*. Reading et al.
- Kaldik, Martin* (2000): Dienstleistungen eines Marktforschungsinstituts im Rahmen einer Category-Management-Kooperation zwischen Hersteller und Händler. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): *Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen*. Berlin et al. S. 299 - 310.
- Kalthoff, Marliese* (2001): Telefonat mit dem Verfasser am 30. März (Redaktion, Lebensmittel Zeitung, Frankfurt).
- Kapell, Elisabeth* (2001): Quantensprung in der Logistik bei Migros online. In: *LZ*, Nr. 27, 06. Juli, S. 24.
- Kare-Silver, Michael de* (1998): *E-Shock: The electronic shopping revolution: strategies for retailers and manufacturers*. Houndmills et al.

- Katona, George* (1960): Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer: Über die Beziehungen zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie. Tübingen.
- Keil, Kerstin* (1998): Interaktives Fernsehen. In: *Albers, Sönke; Clement, Michael; Peters, Kay* (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg. Frankfurt a. M. S. 33 - 48.
- Kelly, Kevin* (1999): NetEconomy: Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft. München. (= New Rules for the New Economy, 1998).
- Kempke, Thomas; Gerling, Michael* (1998): Grundlagen des Category Management. In: *EHI* (Hrsg.): Enzyklopädie des Handels: Flächenmanagement: Ein Baustein des Category Management. Köln. S. 6 - 12.
- Kepper, Gaby* (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden. (= Köln, Univ., Diss., 1993).
- Kieser, Alfred; Segler, Tilman* (1981): Entscheidungsorientierte Ansätze der Organisationstheorie. In: *Kieser, Alfred* (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München. S. 129 - 144.
- Kinnebrock, Wolfgang* (1999): Die Verkaufsförderung in der Distributions- und Verkaufspolitik. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Verkaufsförderung. München et al. S. 79 - 108.
- Kirsch, Werner* (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse (3., völlig überarb. und erw. Aufl.). München.
- Klein, Henner H. L.; Lachhammer, Johann* (1996): Die Aufgaben des Beziehungs-Managements. In: *asw*, H. 2, S. 62 - 66.
- Klein, Stefan* (1996): Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke: Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung. Wiesbaden. (= St. Gallen, Univ., Habil.-Schr., 1995).

- Klein, Stefan* (1998): The Diffusion of Auctions on the Web. In: *Romm, Celia T.; Sudweeks, Fay* (Hrsg.): Doing business electronically: A global perspective of electronic commerce. London. S. 47 - 63.
- Kleindorfer, Paul R.* (2001): Decision Making in Complex Enviroments: New Tools for a New Age. In: *Hoch, Stephen J.; Kunreuther, Howard C.; Gunther, Robert E.* (Hrsg.): Wharton on Making Decisions. New York et al. S. 115 - 129.
- Kliger, Michael* (2001): Lediglich eine große Seifenblase? In: LZ, 09. Okt., Sondernummer, S. 37 - 38.
- Kloth, Ralph* (1999): Waren- und Informationslogistik im Handel. Wiesbaden. (= Duisburg, Univ., Diss., 1998).
- Knapp, Frank* (2000): Produkt- und Konzepttests im Internet. In: P & A, H. 5, S. 62.
- Knapp, Frank* (2001): Markenführung im Internet. In: *Theobald, Axel; Dreyer, Marcus; Starsetzki, Thomas* (Hrsg.): Online-Marktforschung. Wiesbaden. S. 237 - 248.
- Knoblich, Hans* (1969): Betriebswirtschaftliche Warentypologie: Grundlagen und Anwendungen. Köln et al.
- Köhler, Richard* (1992): Marketing-Wissenschaft. In: *Diller, Hermann* (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon. München. S. 703 - 706.
- Köhler, Thomas* (2000): Aufbau eines digitalen Vertriebs. In: *Thome, Rainer; Schinzer, Heiko* (Hrsg.): Electronic commerce: Anwendungsbeispiele und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung (2., völlig überarb. u. erw. Aufl.). München. S. 107 - 123.
- Kollmann, Tobias* (2001): Virtuelle Marktplätze: Grundlagen - Management - Fallstudie. München.
- Korb, Jasmin Claudia* (2000): Kaufprozesse im electronic commerce: Einflüsse veränderter Kundenbedürfnisse auf die Gestaltung. Wiesbaden. (= München, Univ., Diss., 2000).
- Körnert, Jan; Wolf, Cornelia* (2000): Branding on the Internet: Umbrella-Brand and Multiple-Brand Strategies of Internet Banks in Britain and Germany. Freiberg. (= Freiburger Arbeitspapiere Nr. 00/33).

- Kotler, Philip* (1999): Grundlagen des Marketing (2., überarbeitete Aufl.). München et al.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm* (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung (9., überarb. und aktualisierte Aufl.). Stuttgart.
- Kotler, Philip; Jain, Dipak; Maesincee, Suvit* (2001): Nine Major Shifts in the New Economy. In: *Eggert, Andreas; Fassot, Georg* (Hrsg.): eCRM - Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter. Stuttgart. S. 15 - 24.
- Kotzab, Herbert* (1995): Bestandsaufnahmen aktueller (innovativer) Technologien und Techniken der Distributionslogistik. In: *der markt*, H. 1, S. 22 - 38.
- Kotzab, Herbert* (1998): Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen. Wiesbaden. (= Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1996).
- Kotzab, Herbert* (2001): Management by ECR: Internationale Bestandsaufnahme und empirischer Vergleich der Umsetzung von ECR. In: *Thexis*, H. 3, S. 29 - 33.
- Kotzab, Herbert* (2002): Die (grenzenlose) Gestaltung von Versorgungsketten der Konsumgüterwirtschaft zwischen Markt und Hierarchie? Das Beispiel Efficient Consumer Response. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse. Wiesbaden. S. 269 - 282.
- Koufaris, Marios; Kambil, Ajit; Labarbera, Priscilla Ann* (2001): Consumer Behavior in Web-Based Commerce: An Empirical Study. In: *IJEC*, H. 2, S. 115 - 138.
- Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter* (1999): Konsumentenverhalten (7., verb. u. erg. Aufl.). München.
- Krüger, Wilfried; Bach, Norbert* (2001): Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business. In: *Buchholz, Wolfgang; Werner, Hartmut* (Hrsg.): Supply chain solutions: best practices in e-Business. Stuttgart. S. 29 - 51.

- KSA (Hrsg.) (1993): *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. Washington, D.C.
- Kücherer, Kirsten; Kapell, Elisabeth (2001): Web als Schauplatz neuer Geschäftsmodelle. In: LZ, Nr. 15, 12. April, S. 28.
- Kunkel, Rolf (1977): *Vertikales Marketing im Herstellerbereich: Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente stufenübergreifender Marketing-Konzepte*. München. (= München, Univ., Diss., 1977).
- Kurnia, Sherah; Swatman, Paula M. C.; Schauder, Don (1998): *Efficient Consumer Response: A preliminary Comparison of U.S. and European Experiences*. Veranstaltung: Bled '98: 11th International Conference on Electronic Commerce, Bled, Slovenia, June 8-10 (<http://www.uni-koblenz.de/~swatman/pdfs/kurnia.bled98.pdf>).
- Kuß, Alfred; Tomczak, Torsten (2000): *Käuferverhalten: Eine marketingorientierte Einführung* (2., völlig neu bearb. Aufl.). Stuttgart.
- Kutscher, Michael; Kirsch, Werner (1978): *Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen: Eine empirische Untersuchung der Absatz- und Beschaffungsentscheidungen von Investitionsgütern*. München.
- Lammerskötter, Dirk; Klein, Stefan (2001): Neuere Entwicklungen auf elektronische Märkten: Strategische Herausforderungen des E-Commerce. In: Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit (Hrsg.): *Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy*. Wiesbaden. S. 45 - 71.
- Lamnek, Siegfried (1995a): *Qualitative Sozialforschung* (3., korrigierte Aufl.), Bd. 1. Weinheim.
- Lamnek, Siegfried (1995b): *Qualitative Sozialforschung* (3., korrigierte Aufl.), Bd. 2. Weinheim.
- Langer, Dirk (1975): *Der Entscheidungs- und Informationsprozeß bei der Markteinführung neuer Produkte: Eine theoretische Untersuchung und Anleitung zum operationalen Vorgehen*. Würzburg et al.
- Lappin, Todd (1999): Get Rich...Quixtar! In: *Business 2.0*, Aug., S. 134 - 144.

- Laurent, Monika* (1996): Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel: Neue Typen und Strategien zur Effizienzsteigerung im Absatzkanal. Frankfurt a. M. (= Saarbrücken, Univ., Diss., 1995).
- Laux, Helmut* (1998): Entscheidungstheorie (4., neubearb. und erw. Aufl.). Berlin et al.
- Lederbogen, Kai; Schneider, Bernd* (1999): Beobachte deinen Nächsten. In: Office Management, H. 1, S. 36 - 37.
- Lee, Hau-leung; Padmanabhan, V. T.; Whang, Seungjin* (1997a): The bullwhip effect in supply chains. In: SMR, H. 3, S. 93 - 102.
- Lee, Hau-leung; Padmanabhan, V. T.; Whang, Seungjin* (1997b): Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. In: MS, H. 4, S. 546 - 558.
- Lee, Jack K. H.; Steckel, Joel H.* (1999): Consumer Strategies for Purchasing Assortments within a Single Product Class. In: JOR, H. 3, S. 387 - 403.
- Lee, Juhnyoung* (2000): Visualization and Analysis of Clickstream Data of Online Stores for Understanding Web Merchandising. In: IBM Institute of Advanced Commerce (Hrsg.), Stand: January, URL: <http://www.research.ibm.com/iac/papers/lee.pdf> (Zugriff: 10. Juli 2001).
- Lee, Juhnyoung; Podlaseck, Mark; Schonberg, Edith et al.* (2000): Understanding Merchandising Effectiveness of Online Stores. In: EM, H. 1, S. 20 - 28.
- Levy, Michael* (1999): Retailing management (3. ed. Aufl.). Boston et al.
- Levy, Michael; Grewel, Dhruv* (2000): Supply chain management in a networked economy. In: JOR, H. 4, S. 415 - 429.
- Liebmann, Hans-Peter; Zentes, Joachim* (2001): Handelsmanagement. München.
- Lindblom, Charles E.* (1969): the Science of "Muddling Through". In: *Ansoff, Harry Igor* (Hrsg.): Business strategy: Selected readings. Harmondsworth et al. S. 41 - 60.

- 
- Lindemann, Markus A.; Schmid, Beat F.* (1997): Elemente eines Referenzmodells Elektronischer Märkte. Version 1.0: Arbeitsbericht IM HSG/CCEM 44, 02/97. St. Gallen.
- Lindemann, Markus A.; Schmid, Beat F.* (1998): Elements of a Reference Model Electronic Markets: Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on Systems Science. Veranstaltung: HICCS'98, Hawaii.
- Lindemann, Markus A.* (2000): Ein Ansatz zur Referenzmodellierung und Bewertung elektronischer Marktgemeinschaften und Marktdienste. St. Gallen, Univ., Diss.
- Lingenfelder, Michael; Kreipl, Claudia* (2000): Efficient Consumer Response. In: *Albers, Sönke; Herrmann, Andreas* (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieorganisation - Produktplanung - Organisation - Kontrolle. Wiesbaden. S. 833 - 858.
- Lintner, Alexander* (1996): ECR: Was will der Verbraucher wirklich? In: *Direkt Marketing*, H. 5, S. 12 - 13.
- Litzinger, Dieter* (1995): Den Handel zur Kooperation gewinnen. In: *asw*, H. 2, S. 84 - 91.
- Loos, Christoph* (1998): Online-Vertrieb von Konsumgütern. Wiesbaden. (= St. Gallen, Univ., Diss., 1998).
- Luce, Mary Frances; Payne, John W.; Bettman, James R.* (2001): The Emotional Nature of Decision Trade-Offs. In: *Hoch, Stephen J.; Kunreuther, Howard C.; Gunther, Robert E.* (Hrsg.): *Wharton on Making Decisions*. New York et al. S. 17 - 35.
- Madakom; Lebensmittel-Praxis* (2001): Innovationsreport 2001: Hits, Flops und Trends im deutschen Lebensmittelhandel. Köln et al.
- Mahajan, Vilay; Venkatesh, R.* (2000): Marketing modeling for e-business. In: *IJRM*, H. 2 - 3, S. 215 - 225.
- Maier, Robert* (2001): Persönliches Gespräch mit dem Verfasser am 30. März in Düsseldorf (Internationales Category Management, Schwarzkopf & Henkel, Düsseldorf).

- Malone, Thomas W.; Yates, Joanne; Benjamin, Robert I.* (1987): Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies. In: *Communications of the ACM*, H. 6, S. 484 - 497.
- Malone, Thomas W.; Yates, Joanne; Benjamin, Robert I.* (1989): The logic of electronic markets. In: *HBR*, H. 3, S. 166 - 171.
- Martin, Charles L.; Clark, Terry* (1996): Networks of Customer-to-Customer Relationships in Marketing: Conceptual Foundations and Implications. In: *Iacobucci, Dawn* (Hrsg.): *Networks in Marketing*. Thousand Oaks et al. S. 342 - 366.
- Mattmüller, Roland; Tunder, Ralph* (2001): Ein neues Selbstverständnis der Hersteller gegenüber dem Handel: Theoretische Hintergründe und Umsetzungsalternativen. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): *Handelsforschung 2000/2001: Kooperations- und Wettbewerbsverhalten des Handels*. Köln. S. 3 - 26.
- Mayer, Bertram* (1989): *Von der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre zur evolutionären Managementlehre*. Hamburg.
- Mayring, Philipp* (1999): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (4. Aufl.). Weinheim.
- Mayring, Philipp* (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Weinheim.
- McCammon, Bert C.* (1970): Perspectives for Distribution Programming. In: *Bucklin, Louis P.* (Hrsg.): *Vertical Marketig Systems*. Glenview et al. S. 32 - 51.
- McIntyre, Shelby H.; Miller, Christopher M.* (1999): The Selection and Pricing of Retail Assortments: An Empirical Approach. In: *JOR*, H. 3, S. 295 - 318.
- Meffert, Heribert; Steffenhagen, Hartwig* (1976): *Konflikte zwischen Industrie und Handel: Empirische Untersuchung im Lebensmittel-sektor der BRD*. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert; Kimmeskamp, Günter* (1983): Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration. In: *asw*, H. 3, S. 214 - 232.

- Meffert, Heribert* (1992): Marketing-Theorie. In: *Diller, Hermann* (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon. München. S. 698 - 702.
- Meffert, Heribert* (1999a): Zwischen Kooperation und Konfrontation: Strategie und Verhaltensweisen im Absatzkanal. In: *Beisheim, Otto* (Hrsg.): Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven. München. S. 407 - 424.
- Meffert, Heribert* (1999b): Marketingwissenschaft im Wandel: Anmerkungen zur Paradigmendiskussion. In: *Meffert, Heribert* (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing. Wiesbaden. S. 35 - 66.
- Meffert, Heribert* (1999c): E-Commerce - Potentiale ohne Grenzen? In: DBW, H. 5, S. 577 - 579.
- Meffert, Heribert* (2000a): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele (9., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden.
- Meffert, Heribert* (2000b): Trends im Konsumentenverhalten: Implikationen für Efficient Consumer Response. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 151 - 157.
- Meffert, Heribert; Böing, Christian* (2000): Erfolgsfaktoren und Eintrittsvoraussetzungen im Business-to-consumer-e-Commerce: Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse. Münster. (= Arbeitspapier Nr. 138).
- Meffert, Heribert* (2001): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert; Bongartz, Michael* (2001): E-Branding: Integration des Internet in die Markenführung; ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (= Arbeitspapier Nr. 147).

- Meffert, Heribert; Twardawa, Wolfgang; Wildner, Raimund* (2001): Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten: Chance oder Bedrohung für die Markenartikel? In: *Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 1 - 21.
- Mei, Siegmar* (1999): Efficient Product Introduction (EPI): Der klassische Category Management Ansatz greift zu kurz. In: *Heydt, Andreas von der* (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München. S. 141 - 147.
- Mellerowicz, Konrad* (1963): Markenartikel: Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung (2. Aufl.). München et al.
- Meredith, Jack R.; Mantel, Samuel J.* (2000): Project Management: A Managerial Approach. New York et al.
- Meyer, Anton* (1999): Vertrieb von Financial Services: Gedanken zur zukünftigen Gestaltung kundenorientierter Geschäftsmodelle. In: *Tomczak, Torsten; Belz, Christian; Schögel, Marcus et al.* (Hrsg.): Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping. Stuttgart. S. 108 - 122.
- Meyer, Matthias* (2000): Efficient Consumer Response: Eine kritische Betrachtung. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00: Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel. Wiesbaden. S. 297 - 314.
- Milde, Heidrun* (1996): Kategorie-Management in der Praxis. In: *M & M*, H. 1, S. 10 - 17.
- Milde, Heidrun* (1998): Category Management aus der Perspektive eines Marktforschungsunternehmens. In: *Ahlert, Dieter; Becker, Jochen; Olbrich, Rainer et al.* (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement: Konzepte und Nutzung in der Unternehmenspraxis. Berlin et al. S. 289 - 303.

- 
- Milde, Heidrun* (2000): Category Management aus der Perspektive eines Marktforschungsunternehmens. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 285 - 297.
- Möhlenbruch, Dirk* (1994): Sortimentpolitik im Einzelhandel: Planung und Steuerung. Wiesbaden. (= Duisburg, Univ., Habil.-Schr., 1992).
- Möhlenbruch, Dirk; Meier, Christian* (1996): Stand und Entwicklungsmöglichkeiten eines integrierten Controllingsystems für den Einzelhandel. Halle (Saale). (= Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Nr. 96/09).
- Möhlenbruch, Dirk* (1997): Kundenorientierung durch Category Management: Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98: Kundenorientierung im Handel. Wiesbaden. S. 113 - 133.
- Möhlenbruch, Dirk; Kotschi, Bernd* (2000): Die Verkaufsförderung als Kooperationsbereich zwischen Industrie und Handel. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00: Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel. Wiesbaden. S. 275 - 294.
- Moll, Christian* (2000): Efficient Consumer Response (ECR): Neue Wege einer erfolgreichen Kooperation zwischen Industrie und Handel. Frankfurt a. M. (= Graz, Techn. Univ., Diss., 1999).
- Morganosky, Michelle A.; Cude, Brenda J.* (2000): Consumer response to online grocery shopping. In: *IJRD*, H. 1, S. 17 - 26.
- Moss Kanter, Rosabeth* (2001): Wie Traditionsfirmen ihren Einstieg ins Internet sicher verpatzen. In: *HBM*, H. 4, S. 58 - 72.
- Mouzas, Stefanos; Araujo, Luis* (2000): Implementing Programmatic Initiatives in Manufacturer-Retailer Networks. In: *IMM*, H. 4, S. 293 - 303.

- 
- Müller, Stefan* (1999): Grundlagen der qualitativen Marktforschung. In: *Herrmann, Andreas; Homburg, Christian* (Hrsg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden. S. 127 - 157.
- Müller, Susanne* (1995): Die Zeit als Hintergrundvariable im Konsumentenverhalten: Dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung mit computergestützter Auswertung zum Lebensmittel- und Bekleidungskauf. Bergisch Gladbach et al. (= Passau, Univ., Diss., 1995).
- Müller-Hagedorn, Lothar; Heidel, Bernd* (1986): Die Sortimentstiefe als absatzpolitisches Instrumentarium. In: *ZfbF*, H. 1, S. 39 - 63.
- Müller-Hagedorn, Lothar* (1998): Der Handel. Stuttgart et al.
- Müller-Hagedorn, Lothar; Dach, Christian; Spork, Sven et al.* (1999): Vertikales Marketing: Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion. In: *Marketing ZFP*, H. 1, S. 61 - 74.
- Müller-Hagedorn, Lothar; Zielke, Stephan* (2000): Category Management. In: *Albers, Sönke; Herrmann, Andreas* (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieorganisation - Produktplanung - Organisation - Kontrolle. Wiesbaden. S. 859 - 882.
- Münzberg, Harald* (1997): Handel und Industrie rücken näher zusammen. In: *Gablers Magazin*, H. 2, S. 36 - 39.
- Needel, Stephen P.* (1998): Understanding Consumer Response to Category Management Through Virtual Reality. In: *JAR*, H. 4, S. 61 - 67.
- Neuhaus, Klaus; Kronen, Juliane; Mattes, Frank* (1999): Zur Anatomie digitaler Marktplätze. In: *IM*, Sonderausgabe Nov., S. 25 - 30.
- Nielsen, A. C.* (1992): Nielsen category management: Positioning your organization to win. Lincolnwood.
- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans* (1997): Marketing (18., durchges. Aufl.). Berlin.
- o. V. (1996): Gemeinsam gegen Flops. In: *MHM*, H. 1, S. 39 - 41.
- o. V. (1999): Die Welt der Sortimente: Ansatz - Vorgehensweise - Systematik. In: *LZ Spezial*, H. 3, S. 22 - 25.

- 
- o. V. (2000a): The Internet Economy Indicators. In: Center for Research in Electronic Commerce, University of Texas at Austin (Hrsg.), Stand: June, URL: <http://www.internetindicators.com/indicators.html> (Zugriff: 21. Aug. 2000).
  - o. V. (2000b): Agenor wagt die Machtprobe. In: LZ, Nr. 33, 18. Aug., S. 1.
  - o. V. (2000c): Spar verliert Vertrauen. In: LZ, Nr. 38, 22. Sept., S. 1.
  - o. V. (2000d): Manche mögen es scharf: Tiefkühlpizza Test. In: test, H. 2, S. 75 - 80.
  - o. V. (2000e): Spülmarathon. In: test, H. 1, S. 64 - 67.
  - o. V. (2000f): Schlecker powert mit Ferrero. In: LZ, Nr. 46, 17. Nov., S. 4.
  - o. V. (2000g): Einkaufsverhalten bei Kosmetik: Ergebnisse der GfK-Parfümeriestudie 2000. In: GfK (Hrsg.), Stand: Dez., URL: [http://www.gfk.de/produkte/produkt\\_pdf/StoreTestPafmeriefin.pdf](http://www.gfk.de/produkte/produkt_pdf/StoreTestPafmeriefin.pdf) (Zugriff: 01. Feb. 2001).
  - o. V. (2000h): AOL öffnet Pforten für virtuelles Kaufhaus. In: ECIN (Hrsg.), Stand: 09. Nov., URL: <http://www.ecin.de/news/2000/11/09/00787/> (Zugriff: 15. Dez. 2000).
  - o. V. (2001a): eCommerce nur aus Image-Gründen? In: ECIN (Hrsg.), Stand: 07. Mai 2001, URL: <http://www.ecin.de/news/2001/05/07/02034/index.html> (Zugriff: 10. Mai 2001).
  - o. V. (2001b): Markenartikelindustrie im Internet: Der schlafende Riese. In: golem.de (Hrsg.), Stand: 10. Mai, URL: <http://www.golem.de/0105/13857.html> (Zugriff: 11. Mai 2001).
  - o. V. (2001c): Pressemitteilung vom 10. Mai 2001. In: Cap Gemini Ernst & Young Deutschland (Hrsg.), Stand: 10. Mai, URL: <http://www.de.cgey.com/news/index.html> (Zugriff: 11. Mai 2001).
  - o. V. (2001d): Coca-Cola ist die Nr. 1. In: LZ-Net (Hrsg.), Stand: 01. Nov., URL: <http://www.lz-net.de/news/marketnews/pages/showmsg.prl?id=24569&type=4> (Zugriff: 02. Nov. 2001).
  - o. V. (2001e): Procter kooperiert mit AOL France. In: LZ-Net (Hrsg.), Stand: 11. Juni, URL: <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/index.prl> (Zugriff: 25. Juni 2001).

- o. V. (2001f): Vivendi setzt auf Vertriebspartner Yahoo. In: LZ-Net (Hrsg.), Stand: 24. April, URL: <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/index.prl> (Zugriff: 01. März 2001).
- o. V. (2002a): Umsatzprognosen: Liegt die Wahrheit in der Mitte? In: ECIN (Hrsg.), Stand: 01. Feb., URL: <http://www.ecin.de/news/2002/02/01/03853/> (Zugriff: 12. Feb. 2002).
- o. V. (2002b): Franzen hofft auf Schützenhilfe. In: LZ-Net (Hrsg.), Stand: 21. März, URL: <http://www.lz-net.de/news/topnews/pages/showmsg.prl?id=26616&type=1> (Zugriff: 22. März 2002).
- Oehme, Wolfgang* (1993): Handelsmanagement: Eine Konzeption für die Führung des Operatingbereiches von Handelsunternehmen. München.
- Olbrich, Rainer* (1995): Vertikales Marketing. In: *Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing (2., völlig neu gestaltete Aufl.). Stuttgart. S. 2612 - 2623.
- Olbrich, Rainer* (2001): Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel. In: Marketing ZFP, H. 4, S. 253 - 267.
- Olbrich, Rainer; Braun, Daniela* (2001): Handelsmarkenführung und Category Management: Spezifische Konfliktpotentiale in der Hersteller-Händler-Beziehung und Ansätze zu ihrer Lösung. In: *Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management. Frankfurt a. M. S. 107 - 130.
- Olbrich, Rainer* (2002): Der "Double-Agent-Approach" in der Konsumgüterdistribution: Die Verschiebung des "strategischen Machtgefälles" zwischen Markenartikelindustrie und Handel durch die zunehmende Verbreitung von Handelsmarken. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse. Wiesbaden. S. 161 - 181.

- 
- Otto, James R.; Chung, Q. B.* (2000): A Framework for Cyber-Enhanced Retailing: Integrating E-Commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing Electronic markets. In: EM, H. 3, S. 185 - 191.
- Parker, Kay* (2000): Old-Line Goes Online: With its core financials battered, Unilever looks to the Net for salvation. In: Business 2.0, June 13, S. 176 - 181.
- Pennington, B.* (2001): New Technology Briefing: Cookies - Are they a tool for Web marketers or a breach of privacy? In: IAM, H. 3, S. 251 - 255.
- Pepels, Werner* (1995): Handelsmarketing: Handelsstufen, Handelsfunktionen, Betriebstypen, Betriebsformen, Absatzkanal, Absatzmethode, Warendurchsatz, Standortwahl, Logistik, Placierung, kundenorientiertes Verhalten im Verkauf. Wiesbaden.
- Pepels, Werner* (1998a): Gabler-Lexikon Vertrieb und Handel. Wiesbaden.
- Pepels, Werner* (1998b): Der Indirektabsatz. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Absatzpolitik: Die Instrumente des Verkaufsmarketing. München. S. 103 - 130.
- Pepels, Werner* (1998c): Gabler-Lexikon Vertrieb und Handel, Stichwort: Category Captain. Wiesbaden.
- Pepels, Werner* (1999): Die Bedeutung der Verkaufsförderung im Marketing. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Verkaufsförderung. München et al. S. 1 - 24.
- Perks, Helen* (2000): Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development: The influence of resource balance and competitiveness. In: IMM, H. 2, S. 179 - 189.
- Peter, Paul J.; Olson, Jerry C.; Grunert, Klaus G.* (1999): Consumer Behaviour and Marketing Strategy. London et al.
- Pfohl, Hans-Christian* (1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen. Berlin et al.
- Pfohl, Hans-Christian* (1996): Logistiksysteme: Betriebswirtschaftliche Grundlagen (5. Aufl.). Berlin et al.

- 
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.* (1998): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden.
- Picot, Arnold; Neuburger, Rahild* (2001): Grundsätze und Leitlinien der Internet-Ökonomie. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit* (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy. Wiesbaden. S. 23 - 44.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.* (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden.
- Piller, Frank Thomas* (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion: Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft. München et al.
- Piller, Frank Thomas* (2000): Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden. (= Würzburg, Univ., Diss., 1999).
- Poel, Dirk van den; Leunis, Joseph* (1999): Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution. In: *JBR*, H. 3, S. 249 - 256.
- Porter, Michael E.* (1998a): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York.
- Porter, Michael E.* (1998b): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- Porter, Michael E.* (2001a): Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer. In: *HBM*, H. 5, S. 64 - 81.
- Porter, Michael E.* (2001b): Strategy and the Internet. In: *HBR*, H. 3, S. 63 - 78.
- Posselt, Thorsten* (1997): Die institutionenökonomische Perspektive zur Erklärung von Absatzwegen. Frankfurt a. M. (= Arbeitspapier Nr. 9).
- Posselt, Thorsten; Gensler, Sonja* (2000): Ein transaktionskostenorientierter Ansatz zur Erklärung von Handelstypen: Das Beispiel der Convenience Shops. In: *DBW*, H. 2, S. 182 - 198.
- Pottruck, David S.; Pearce, Terry* (2001): Clicks and mortar: Passion driven groth in an Internet-driven world (2. Aufl.). San Francisco.

- Powell, Claire* (2000): By 2005, More Europeans Will Use ITV Than Will Go Online With PCs, According To Forrester Research B.V. In: Forrester (Hrsg.), Stand: 16. Mrz., URL: <http://www.forrester.com/ER/Press/Release/0,1769,259,FF.html> (Zugriff: 21. März 2000).
- Pramataris, Katherine C.; Doukidis, Georgios I.* (2000): The Category Management Process in the Virtual Retail Environment. In: *Corsten, Daniel; Jones, Daniel T.* (Hrsg.): ECR in the Third Millenium: Academic Perspectives on the Future of Consumer Goods Industry. Brussels. S. 46 - 52.
- Preißl, Brigitte; Haas, Hansjörg; Rickert, Christian* (1999): E-Commerce: Erfolgsfaktoren von Online-Shopping in den USA und in Deutschland. Berlin. (= Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Sonderheft 168).
- Preißner, Andreas* (1999): Die Verkaufsförderung im Konsumgütermarkt. In: *Pepels, Werner* (Hrsg.): Verkaufsförderung. München et al. S. 153 - 178.
- Preißner, Andreas* (2000): Marketing und Vertriebssteuerung: Planung und Kontrolle mit Kennzahlen und Balanced Score Card. München et al.
- Preißner, Andreas* (2001): Marketing im E-Business: Online und Offline - der richtige Marketing-Mix. München et al.
- Pretzel, Jörg* (1995): Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung durch Category Management. In: *Meffert, Heribert; Wagner, H.; Backhaus, Klaus* (Hrsg.): Category Management - neue Herausforderung im vertikalen Marketing? Münster. S. 30 - 43. (= Dokumentation des Workshops vom 22. Juni 1995, Nr. 97).
- Pretzel, Jörg* (1996): Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung durch Category Management. In: Markenartikel, H. 1, S. 21 - 25.
- Pschenny, Wolfgang; Schmalenstroer, Johannes* (1999): Strategische Sortimentsoptimierung im Rahmen von Category Management für alkoholfreie Getränke. In: *Heydt, Andreas von der* (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München. S. 148 - 158.

- PWC* (Hrsg.) (1996): Die Zukunft des Food-Stores Herausforderungen und Alternativen: Eine Studie im Auftrag der Coca-Cola Retailing Research Group - Europe: Projekt VI
- Raffée, Hans* (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre. Göttingen.
- Rasch, Stefan; Lintner, Alexander* (Hrsg.) (2001): The Multichannel Consumer: The Need to Integrate Online and Offline Channels in Europe. Amsterdam et al.
- Raven, Bertram* (1965): Social Influence and Power. In: *Steiner, Ivan; Fishbein, Martin* (Hrsg.): Current Studies in Social Psychology. New York et al. S. 371 - 382.
- Rayport, Jeffrey; Sviokla, John* (1996): Die virtuelle Wertschöpfungskette - kein fauler Zauber. In: *HBM*, H. 2, S. 104 - 113.
- Reichwald, Ralf; Hermann, Michael; Bieberbach, Florian* (2000): Auktionen im Internet. In: *WISU*, H. 4, S. 542 - 552.
- Ringsletter, Max J.; Oelert, Jochen* (2001): Perspektiven des E-Business. In: *Ringsletter, Max J.* (Hrsg.): Clicks in E-Business: Perspektiven von Start-Ups und etablierten Konzernen. München et al. S. 3 - 44.
- Ritter, Sabine* (1995): Coorganisation - gesehen als ECR-Infrastruktur. In: *Coorganisation*, H. 1, S. 26 - 30.
- Rode, Jörg* (2002): Wella färbt Geschäft mit E-Business. In: *LZ-Net* (Hrsg.), Stand: 21. Feb., URL: <http://www.lz-net.de/news/webtechnews/pages/showmsg.prl?id=26159&type=3> (Zugriff: 21. Feb. 2002).
- Rohrbach, Peter* (1997): Interaktives Teleshopping: Elektronisches Einkaufen auf dem Informationshighway. Wiesbaden. (= München, Univ., Diss., 1996).
- Rosenbloom, Bert* (1999): Marketing channels: A management view. Fort Worth et al.
- Rosenbloom, Bert* (2001): From Merchants to Marketers: Trends in US Retailing for Europe to Watch. In: *Thexis*, H. 3, S. 8 - 11.

- Ross, David Frederick* (1995): *Distribution: Planning and control: Logistics and distribution channel management for the year 2000*. New York et al.
- Rowley, Jennifer* (2000): Product search in e-shopping: A review and research proposition. In: *JCM*, H. 1, S. 20 - 35.
- Rudolph, Thomas* (1999): *Markorientiertes Management komplexer Projekte im Handel*. Stuttgart.
- Rudolph, Thomas* (2000): *Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement*. St. Gallen.
- Rudolph, Thomas; Schmickler, Thomas* (2000): *Integriertes Category Management*. In: *Foscht, Thomas; Jungwirth, Georg; Schnedlitz, Peter* (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement: Konzepte - Instrumente - Trends*. Frankfurt a. M.
- Rudolph, Thomas; Einhorn, Martin* (2001): Herausforderungen im europäischen Einzelhandel. In: *Thexis*, H. 3, S. 2 - 7.
- Rust, Roland T.; Lemon, Katheline N.* (2001): E-Service and the Consumer. In: *IJEC*, H. 3, S. 85 - 101.
- Sabel, Hermann; Weiser, Christoph* (1998): *Dynamik im Marketing: Umfeld - Strategie - Struktur - Kultur* (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden.
- Sarkar, Mitra Barum; Butler, Brian; Steinfield, Charles* (1995): *Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace*. In: *JMCM* (Hrsg.), URL: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/sarkar.html> (Zugriff: 17. Aug. 2000).
- Schad, Heike* (2000): *Interorganisatorisches Business Process Redesign vor dem Hintergrund der Entwicklungen im Bereich Electronic Commerce*. St. Gallen, Univ., Diss.
- Schäfer, Heiko; Sieben, Frank G.; Schmecken, Gregor M. et al.* (2001): *E-Strategy: Vom "Internet-Chaos" zur strategischen Orientierung*. Mannheim. (= Management Know-how Arbeitspapier Nr. M 61).

- Schaudwet, Christian* (2001): Igel und Hase. In: *Wiwo*, H. 11, 08. März, S. 130 - 134.
- Schaudwet, Christian; Marlene, Holzer* (2001): Fremdes Terrain: Onlinehändler drängen in die reale Welt - mit Läden und Bestellkatalogen wollen sie dem Konkurs entgehen. In: *Wiwo*, H. 15, 15. April, S. 92 - 95.
- Schehr, David* (2001): The Three Faces of E-commerce: PC, Mobile, Interactive TV. In: *Gartner-G2* (Hrsg.), Stand: 07. Nov., URL: <http://www.gartnerg2.com/research/rpt-1101-0168.asp> (Zugriff: 01. Dez. 2001).
- Schelling, Thomas C.* (1995): *The Strategy of Conflict* (15. Aufl.). Cambridge et al.
- Schengber, Ralf A.* (1996): *Marktabgrenzung und Machtmessung: Eine Analyse von Methoden und Indikatoren für das Koordinationsmängel-Diagnosekonzept*. Lohmar et al. (= Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1996).
- Schenk, Hans-Otto* (1991): *Marktwirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden.
- Schenk, Hans-Otto* (2000a): Das Vier-Märkte-Konstrukt als verhaltens-theoretischer Erklärungsansatz der Machtkonstellationen des Handels. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): *Handelsforschung 1999/00: Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel*. Wiesbaden. S. 215 - 232.
- Schenk, Hans-Otto* (2000b): Der Internet-Handel mit Obst und Gemüse in Deutschland. Duisburg. (= Diskussionsbeiträge, Nr. 275).
- Schenk, Hans-Otto* (2002): E-Commerce und Internet-Handel: Eine typologische Klärung. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): *Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse*. Wiesbaden. S. 25 - 50.
- Scheuch, Michael* (2001): Orientierungsfreundlichkeit im Verkaufsraum: Der Einfluss der Cognitive Maps auf das Konsumentenverhalten. In: *der markt*, H. 2 + 3, S. 88 - 97.

- Schinzer, Heiko; Thome, Rainer* (2000): Anwendungsbereiche und Potentiale. In: *Thome, Rainer; Schinzer, Heiko* (Hrsg.): Electronic commerce: Anwendungsbeispiele und Potentiale der digitalen Geschäftsabwicklung (2., völlig überarb. u. erw. Aufl.). München. S. 1 - 25.
- Schmickler, Marc* (2001): Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel: Konzeptions- und Realisierungsprozesse für ECR-Kooperationen. St. Gallen, Univ., Diss.
- Schmid, Beat F.* (1999): Elektronische Märkte - Merkmale, Organisation und Potentiale. In: *Hermanns, Arnold; Sauter, Michael* (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. München. S. 13 - 29.
- Schmid, Beat F.* (2000a): Die marktbezogene Basis des Electronic Commerce: Merkmale und Funktionen elektronischer Märkte. In: *Wamser, Christoph* (Hrsg.): Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven. München. S. 51 - 67.
- Schmid, Beat F.* (2000b): Elektronische Märkte. In: *Weiber, Rolf* (Hrsg.): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. Wiesbaden. S. 179 - 207.
- Schmidhauser, Bruno* (1995): Nachfragemacht im Detailhandel. Basel.
- Schmitt, Bernd H.* (1999): Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands. New York.
- Schmitz, Claudius A.; Kölzer, Brigitte* (1996): Einkaufsverhalten im Handel: Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung. München.
- Schmitz, Stefan W.* (2000): The effects of electronic commerce on the structure of intermediation. In: JCMC (Hrsg.), Stand: März 2000, URL: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue3/schmitz.html> (Zugriff: 15. Mai 2001).
- Schneider, Dirk; Gerbert, Philipp* (1999): E-Shopping: Erfolgsstrategien im electronic commerce: Marken schaffen, Shops gestalten, Kunden binden. Wiesbaden.

- Schneider, Dirk* (2001): Marketing 2.0: Absatzstrategien für turbulente Zeiten. Wiesbaden.
- Schneider, Karsten* (2000): Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie. In: *Ahlert, Dieter; Becker, Jörg; Kenning, Peter et al.* (Hrsg.): Internet & Co. im Handel. Berlin et al. S. 109 - 124.
- Schnittka, Matthias* (1997): Kapazitätsmanagement im Einzelhandel: Eine kundenorientierte Analyse. In: *Corsten, Hans; Stuhlmann, Stephan* (Hrsg.): Kapazitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen: Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden. S. 235 - 261.
- Schoder, Detlef* (1999): Electronic Commerce. In: *Hippner, Hajo; Meyer, Matthias; Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Computer Based Marketing: Das Handbuch zur Marketinginformatik (2. Aufl.). Braunschweig et al. S. 55 - 64.
- Schoder, Detlef; Strauß, Ralf E.* (2001): Nutzen des Electronic Commerce aus Unternehmenssicht. In: *Meier, Andreas* (Hrsg.): Internet & Electronic Business: Herausforderungen an das Management. Zürich. S. 59 - 67.
- Schögel, Marcus* (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution. Wiesbaden. (= St. Gallen, Univ., Diss., 1997).
- Schögel, Marcus* (1998): Controlling der Distribution. In: *Reinecke, Sven; Tomczak, Torsten; Dittrich, Sabine* (Hrsg.): Marketingcontrolling. St. Gallen. S. 224 - 238.
- Schögel, Marcus; Birkhofer, Ben; Tomczak, Torsten* (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce in der Distribution. In: *Tomczak, Torsten; Belz, Christian; Schögel, Marcus et al.* (Hrsg.): Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping. Stuttgart. S. 288 - 308.

- Schögel, Marcus; Tomczak, Torsten* (1999): Alternative Vertriebswege: Neue Wege zum Kunden. In: *Tomczak, Torste; Belz, Christian; Schögel, Marcus et al.* (Hrsg.): Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping. Stuttgart. S. 12 - 38.
- Schoop, Martina* (2001): Konzeption von Internet-Promotions: Promotions noch wirksamer und effizienter gestalten am Beispiel der Deutschen Post Euro Express. In: *Competence-Site; Deutsche Post eBusiness* (Hrsg.), Stand: 29. März, URL: <http://www.competence-site.de> (siehe: Fallbeispiele / Vorträge - Online-Marketing, internet-promotions-post.pdf) (Zugriff: 15. Juni 2001).
- Schröder, Hendrik* (2000): Category Management als Kooperationsform: Ausgangssituation und offene Fragen. In: *Schröder, Hendrik; Großweischede, Markus* (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich? Essen. S. 1 - 5. (= Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Univ. Essen, Arbeitspapier Nr. 7).
- Schröder, Hendrik; Feller, Marc* (2000): Kundenorientierte Sortimentsgestaltung als Herausforderung für das Controlling im Einzelhandel mit Lebensmitteln. In: *Graßhoff, Jürgen* (Hrsg.): Handelscontrolling: Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen. Hamburg. S. 163 - 209.
- Schröder, Hendrik; Feller, Marc; Großweischede, Markus* (2000): Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management: Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie. Essen. (= Arbeitspapier Nr. 6).
- Schröder, Hendrik* (2001a): Category Management: Status Quo und offene Fragen. Veranstaltung: Die Macht des Category Management, Düsseldorf, 13. - 14. Feb., Veranstalter: Euroforum.

- Schröder, Hendrik* (2001b): Wer hat bei Category Management an Efficient Shelf Presentation gedacht? Informationen für kundenorientierte Flächenzuteilung und Warenpräsentation im Lebensmittel-Einzelhandel. In: *Ahlert, Dieter; Olbrich, Rainer; Schröder, Hendrik* (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management. Frankfurt a. M. S. 261 - 291.
- Schröder, Hendrik* (2001c): Intransparenz und Kaufrisiken beim Electronic Shopping: Was E-Retailer über die Kunden im B2C-Bereich wissen sollten. Essen. (= Arbeitspapier Nr. 9).
- Schröder, Hendrik; Geister, Stefan* (2001): Internationales Category Management im europäischen Einzelhandel: Herausforderungen und Informationsgrundlagen. In: *Thexis*, H. 3, S. 41 - 46.
- Schulze, Martina* (1998): Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel: Ökonomische und kartellrechtliche Aspekte. Wiesbaden. (= Kassel, Univ., Diss., 1997).
- Schwartz, Evan I.* (1999): Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy. New York.
- Schwarzkopf & Henkel, REWE* (Hrsg.) (2000): Category Management: Ein Prozess zur Schaffung von Konsumentennutzen (Beitrag zur ECR-Conference Torino 2000). o. O.
- Schwickert, Axel C.; Ramp, Jürgen* (1996): Das Internet im Unternehmen - Neue Chancen und Risiken. Mainz. (= Arbeitspapiere WI, Nr. 6/1996).
- Seifert, Dirk* (2000): Efficient Consumer Response: Ein Instrument des Marketing-Controlling zur Schaffung strategischer Wettbewerbsvorteile im Handel. In: *Zerres, Michael P.* (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling. Berlin et al. S. 351 - 371.
- Seifert, Dirk* (2001): Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze (2., erw. Aufl.). München et al. (= Lüneburg, Univ., Diss., 2001).

- Seifert, Dirk* (2002): Efficient Consumer Response: Wie der Handel strategische Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Ergebnisse der ECR-Erfolgsfaktorenstudie Deutschland 2001. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2001/02: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse. Wiesbaden. S. 307 - 322.
- Selz, Dorian* (1999): Value Webs: Emerging forms of fluid and flexible organization. St. Gallen, Univ., Diss.
- Seiffert, Rudolf* (1972): Wirtschaftslehre des Handels (5. neubearb. Aufl.). Opladen.
- Shapiro, Carl; Varian, Hal R.* (1998): Information rules: A strategic guide to the network economy. Boston.
- Shaw, Michael* (2000): Electronic Commerce: State of the Art. In: *Shaw, Michael; Blanning, Robert; Strader, Troy et al.* (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin et al. S. 3 - 24.
- Siebel, Lars* (2000): Food Logistics: Lebensmittel via Internet: Trends, Konzepte und logistische Probleme. Düsseldorf.
- Siebel, Thomas M.; House, Pat* (1999): Cyber Rules: Strategies for Excelling at E-Business. New York et al.
- Sieber, Pascal* (2000): Consumers in Swiss Online Grocery Shops. In: EM, H. 1, S. 11 - 19.
- Silberer, Günter; Jaekel, Michael* (1996): Marketingfaktor Stimmungen: Grundlagen, Aktionsinstrumente, Fallbeispiele. Stuttgart.
- Simon, Hermann* (1986a): Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. In: Marketing ZFP, H. 3, S. 205 - 213.
- Simon, Hermann* (1986b): Herausforderungen an die Marketingwissenschaft. Erftstadt. (= USW working paper; 1986, 2).
- Simonson, Itamar* (1999): The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences. In: JOR, H. 3, S. 347 - 370.
- Skiera, Bernd; Lambrecht, Anja* (2000): Erlösmodelle im Internet. In: *Albers, Sönke; Herrmann, Andreas* (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieorganisation - Produktplanung - Organisation - Kontrolle. Wiesbaden. S. 813 - 831.
- Sleight, P.* (2001): Tesco.com. In: IAM, H. 4, S. 373 - 383.

- 
- Smith, Michael F.; Sinha, Indrajit* (2000): The impact of price and extra product promotions on store preference. In: IJRD, H. 2, S. 83 - 92.
- Snyder Bulik, Beth* (2000): Procter & Gamble's Great Web Experiment. In: Business 2.0, Nov. 28, S. 48 - 53.
- Spalink, Heiner; Berten, Boris* (2000): Kooperation schöpft Markt besser aus. In: LZ, Nr. 4, 28. Jan., S. 50.
- Specht, Günter* (1998): Distributionsmanagement (3., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart et al.
- Specht, Uwe* (2001): Markentführung und Internet: Eine Analyse aus der Perspektive der Fast Moving Consumer Goods Branche. In: DBW, H. 2, S. 257 - 263.
- Speer, Franz* (1994): Kompetenz als Erfolgsstrategie - Warengruppenmanagement: Kooperation zwischen Industrie und Handel unerlässlich. In: diH, H. 6, S. 12 - 16.
- Speer, Franz* (1998): Category Management oder den Verbraucher im dualen Blick: Ein verbraucherorientierter Ansatz. In: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (Hrsg.): Globales Handelmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt a. M. S. 403 - 427.
- Speer, Franz* (2000): Category Management: Vom verbraucherorientierten Ansatz zum Equity Management. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 219 - 240.
- Speer, Franz* (2001): Telefonat mit dem Verfasser am 03. Juli (Category Management, Henkel Waschmittel, Düsseldorf).
- Spiller, Achim* (2001): Praxiskrise in der Marketinglehre. In: Marketing ZFP, H. 1, S. 31 - 44.
- Spinnarke, Verena* (1994): Trading-up: Entwicklungen eines situativen Entscheidungsmodells zur Aufwertung von Marken. St. Gallen, Univ., Diss.

- Spitzer, Gerald* (2001): maggi.de - Eine erfolgreiche Marketingstrategie in der virtuellen Welt. Veranstaltung: E-Branding: Marken gehen Online, Frankfurt a. M., 21. und 22. Feb.
- Spulber, Daniel F.* (1998): The market makers: How leading companies create and win markets. New York et al.
- Staudacher, Frank* (1993): Auswirkungen der Herstellerkonzentration auf das vertikale Marketing. In: *Irrgang, Wolfgang* (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel. München. S. 25 - 48.
- Steffenhagen, Hartwig* (1975): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen: Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie. Wiesbaden. (= Münster, Univ., Diss., 1972).
- Steffenhagen, Hartwig* (1983): Konflikt und Kooperation in der Markenpolitik aus wissenschaftlicher Sicht. In: Markenartikel, H. 3, S. 92 - 95.
- Steinfeld, Charles; Kraut, Robert; Chan, Alice* (1998): The Impact of Inter-organizational Networks on Buyer-Seller Relationships. In: *Romm, Celia T.; Sudweeks, Fay* (Hrsg.): Doing business electronically: A global perspective of electronic commerce. London. S. 7 -26.
- Steinke, Ines* (1999): Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim et al.
- Steinle, Claus* (2001): Strategisches Management von E-Commerce-Geschäften. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit* (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy. Wiesbaden. S. 329 - 360.
- Steinmaßl, Jürgen* (1999): Lebensmittelmarketing im Internet. Frankfurt a. M.
- Stern, Louis W.; Ansary, Adel I.; Coughlan, Anne T.* (1996): Marketing Channels (5. Aufl.). Upper Saddle River.
- Stoll, Reiner* (2001): Category Management: "Day to Day" ein pragmatischer Ansatz? (Kraft Foods). Veranstaltung: Die Macht des Category Management, Düsseldorf, 13. - 14. Feb., Veranstalter: Euroforum.

- Stolpmann, Markus* (2001): Online-Marketingmix: Kunden finden, Kunden binden im E-Business (2. Aufl.). Bonn.
- Strader, Troy; Shaw, Michael* (2000): Electronic Markets: Impact and Implications. In: *Shaw, Michael; Blanning, Robert; Strader, Troy et al.* (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin et al. S. 77 - 98.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet* (1996): Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Subramaniam, Chandrasekar* (2000): Product Marketing on the Internet. In: *Shaw, Michael; Blanning, Robert; Strader, Troy et al.* (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin et al. S. 147 - 173.
- Swoboda, Bernhard* (1996): Interaktive Medien am Point of Sale: Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung multimedialer Systeme. Wiesbaden. (= Saarbrücken, Univ. , Diss., 1995).
- Swoboda, Bernhard* (1998): Globale Transaktionen und Wertschöpfung durch Electronic Commerce: Eine Herausforderung für die Hersteller-Handels-Beziehung? In: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (Hrsg.): Globales Handelmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt a. M. S. 349 - 384.
- Tapscott, Don* (1996): The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence. New York et al.
- Tapscott, Don; Ticoll, David; Lowy, Alex* (2000): Relationships Rule. In: Business 2.0, May, S. 300 - 319.
- Tapscott, Don; Ticoll, David; Lowy, Alex* (2001): Digital capital: Von den erfolgreichsten Geschäftsmodellen profitieren. Frankfurt a. M. et al.
- Teuscher, Hans; Engler, Georg* (2001): CPFR: Der nächste Schritt von ECR. In: LZ, Nr. 20, 18. Mai, S. 35 - 36.
- The Partnering Group, Inc.* (Hrsg.) (1995): Category Management Report: Enhancing Value in the Grocery Industry. Washington, D.C.
- Theis, Hans-Joachim* (1999): Handelsmarketing: Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel. Frankfurt a. M.
- Theobald, Axel* (2000): Das World Wide Web als Befragungsinstrument. Wiesbaden. (= Kaiserslautern, Univ., Diss., 2000).

- Tietz, Bruno* (1994): Kooperation statt Konfrontation: Kontraktmarketing zwischen Hersteller und Handel. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1994/95: Kooperation im Handel und mit dem Handel. Wiesbaden. S. 39 - 56.
- Tietz, Bruno* (1995): Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel. Wiesbaden. S. 175 - 185.
- Tochtermann, Thomas C.; Lange, Edgar* (1998): Analyse kommt vor dem Profit. In: LZ, Nr. 21, 22. Mai, S. 40 - 42.
- Tomczak, Torsten* (1991): Vom Nutzen der Marketingwissenschaft für die Praxis. In: Thexis, H. 4, S. 25 - 33.
- Tomczak, Torsten* (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. In: Marketing ZFP, H. 2, S. 77 - 87.
- Tomczak, Torsten* (1993): Key-Account-Orientierte Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie. In: Thexis, H. 3, S. 45 - 48.
- Tomczak, Torsten; Schögel, Marcus* (1998): Management globaler Hersteller-Handels-Beziehungen. In: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt a. M. S. 327 - 348.
- Tomczak, Torsten; Schögel, Marcus; Birkhofer, Ben* (2000): Online-Distribution als innovativer Absatzkanal. In: *Bliemel, Friedhelm; Fassot, Georg; Theobald, Axel* (Hrsg.): Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven (3. Aufl.). Wiesbaden. S. 219 - 238.
- Tomczak, Torsten; Schögel, Marcus* (2001): Alternative Vertriebswege als neue Optionen für das Distributionsmanagement: Ergebnisse einer empirischen Studie in der deutschen Lebensmittelindustrie. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 2000/2001: Kooperations- und Wettbewerbsverhalten des Handels. Köln. S. 51 - 77.

- Töpfer, Armin* (1995): Efficient Consumer Response: Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller. In: *Trommsdorff, Volker* (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel. Wiesbaden. S. 187 - 200.
- Töpfer, Armin* (1999): Das ECR-Konzept als Anforderung an Theorie und Praxis. In: *Heydt, Andreas von der* (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen. München. S. 362 - 375.
- Trommsdorff, Volker* (1998): Konsumentenverhalten (3., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart et al.
- Trommsdorff, Volker* (2001a): Konsumentenverhalten (4., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart et al.
- Trommsdorff, Volker* (2001b): Innovationserfolge in der Markenpolitik trotz einer Inflation an neuen Produkten. In: *Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz* (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements. München. S. 99 - 106.
- Turban, Efraim; Lee, Jae; King, David et al.* (1999): Electronic Commerce: A managerial perspective. Upper Saddle River.
- Twardawa, Wolfgang* (1998): Share of Customer: Der langfristige Erfolgsfaktor. In: Markenartikel, H. 3, S. 30 - 36.
- Ulrich, Peter; Hill, Wilhelm* (1976): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil 1). In: WiSt, Juli, S. 304 - 309.
- Useem, Jerry* (2001): Our 10 Principles of the New Economy, Slightly Revised. In: Business 2.0, August/September, S. 85.
- Varianini, Vittoria; Vaturi, Diana* (2000): Marketing lessons from e-failures. In: The McKinsey Quarterly, H. 4, S. 86 - 97.
- Vijayasathy, Leo R.; Jones, Joseph M.* (2001): Do Internet Shopping Aids Make a Difference? An Empirical Investigation. In: EM, H. 1, S. 75 - 83.

- Wagener, Günter* (2000): ECR und die Enabling Technologies: EAN-Standards in Kommunikation und Logistik. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 209 - 218.
- Waldeck, Bernd* (1999): Electronic Meetings: Möglichkeiten der Kundeneinbindung in die Produktentwicklung. In: *Hippner, Hajo; Meyer, Matthias; Wilde, Klaus D.* (Hrsg.): Computer Based Marketing (2. Aufl.). Braunschweig et al. S. 221 - 230.
- Wamser, Christoph* (2000): Werbung und Electronic Commerce: Eine ökonomische Perspektive der Werbeinteraktion. In: *Wamser, Christoph* (Hrsg.): Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven. München. S. 131 - 168.
- Wasmuth, Boris; Kalkowski, Michael* (2000): doyou.de: Kaufberatung durch Meinungscommunities. In: *Weiber, Rolf* (Hrsg.): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. Wiesbaden. S. 677 - 689.
- Weber, Max* (1972): Wirtschaft und Gesellschaft (5., rev. Aufl.). Tübingen.
- Weber, Stephan-Maria* (1999): Netzwerkartige Wertschöpfungssysteme: Informations- und Kommunikationssysteme im Beziehungsgeflecht Hersteller-Handel-Serviceanbieter. Wiesbaden. (= Oestrich-Winkel, EBS, Diss., 1996).
- Weiber, Rolf; Meyer, Jörg* (2000): Virtual Communities. In: *Weiber, Rolf* (Hrsg.): Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. Wiesbaden. S. 277 - 295.
- Weinberg, Peter* (1981): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten. Paderborn et al.
- Weinberg, Peter* (1998): Globalisierungschancen im Handel aus Konsumentensicht. In: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt a. M. S. 129 - 142.

- Welge, Martin; Al-Laham, Andreas* (1999): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden.
- Westphal, Jörg* (1991): Vertikale Wettbewerbsstrategien in der Konsumgüterindustrie. Wiesbaden. (= Hamburg, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 1991).
- Weyrich, Cornelia* (2000): Persönliches Gespräch mit dem Verfasser am 15. Aug. in Düsseldorf (Category Management, Schwarzkopf & Henkel, Düsseldorf).
- Wiedmann, Klaus-Peter; Buxel, Holger; Buckler, Frank* (1999): Hybrid Commerce: Eine strategische Option für den klassischen Handel zwischen Stationarität und Virtualität. Hannover.
- Wiedmann, Klaus-Peter; Frenzel, Tobias; Buxel, Holger* (2001a): Strategisches E-Commerce-Marketing. In: *Eggers, Bernd; Hoppen, Gerrit* (Hrsg.): Strategisches E-Commerce-Management: Erfolgsfaktoren für die Real Economy. Wiesbaden. S. 417 - 443.
- Wiedmann, Klaus-Peter; Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander* (2001b): Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Implikationen. In: *Marketing ZFP*, H. 2, S. 83 - 99.
- Wiezorek, Heinz* (1998): ECR - Eine Aufgabe des Beziehungsmanagements. In: *Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (Hrsg.): Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen - Strategien - Beispiele. Frankfurt a. M. S. 385 - 402.
- Wiezorek, Heinz* (2000a): Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Industrie und Handel. Veranstaltung: Wertschöpfungspartnerschaften im Marketing, Münster, 28. Okt., Veranstalter: Marketing Alumni Münster e. V.
- Wiezorek, Heinz* (2000b): ECR - Eine gemeinsame Aufgabe von Hersteller und Handel. In: *Ahlert, Dieter; Borchert, Stefan* (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing: Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen. Berlin et al. S. 193 - 207.

- 
- Wigand, Rolf T.; Benjamin, Robert I.* (1995): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets. In: JCMC (Hrsg.), URL: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol1/issue3/wigand.html> (Zugriff: 18. Aug. 2000).
- Wikström, Solveig; Persson, Christian* (2001): Home shopping: Once the novelty wears off. In: ECRJ, H. 1, S. 27 - 35.
- Wildemann, Horst* (1999): Efficient Consumer Response: Leitfaden zur konsumentenorientierten Neugestaltung von Distributionskanälen und Warengruppen. München.
- Williamson, Oliver* (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York.
- Wirtz, Bernd W.* (2000a): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden.
- Wirtz, Bernd W.* (2000b): Rekonfigurationsstrategien und multiple Kundenbindung in multimedialen Informations- und Kommunikationsmärkten. In: ZfbF, H. 5, S. 290 - 306.
- Wiskow, Barbara* (1999): Die Verkürzung der Produktentwicklungszeit aus anreiztheoretischer Sicht. München et al. (= Berlin, Techn. Univ., Diss., 1998).
- Yin, Robert K.* (1993): Applications of case study research. Newbury Park et al.
- Yin, Robert K.* (1995): Case study research: Design and methods. Thousand Oaks et al.
- Zarnechow, Rüdiger* (1999): Softwareagenten und elektronische Kaufprozesse: Referenzmodell zur Integration. Wiesbaden. (= Freiberg, Techn. Univ., Diss., 1999).
- Zeisel, Stefan* (1999): Efficient Pricing und Efficient Assortment Planning für große Handels- und Dienstleistungssortimente. Münster. (= Dortmund, Univ., Diss., 1998).
- Zentes, Joachim* (1996): Erfolgsstrategie ECR: Potentiale und Voraussetzungen. In: KSA News ECR, H. 6, S. 4 - 6.

- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (1999): Neue Vertriebsformen aus Sicht des Einzelhandels: Erscheinungsformen, Herausforderungen und Strategieoptionen des Handels. In: *Tomczak, Torsten; Belz, Christian; Schögel, Marcus et al.* (Hrsg.): *Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping.* Stuttgart. S. 40 - 58.
- Zentes, Joachim; Janz, Markus; Morschett, Dirk* (2000): *Neue Dimensionen des Konsumgütermarketing: Hersteller-Handels-Beziehung 2005.* Saarbrücken, Walldorf.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard* (2000): Auswirkungen des E-Commerce auf den Handel. In: *DBW, H. 6, S. 687 - 706.*
- Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna* (2001): Multi-Channel-Retailing: Ausprägungen und Trends. In: *Hallier, Bernd* (Hrsg.): *Praxisorientierte Handelsforschung: 50 Jahre EHI.* Köln. S. 290 - 296.
- Zerdick, Axel; Picot, Arnold; Schrape, Klaus et al.* (1999): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die globale Wirtschaft.* Berlin et al. (= ECC, European Communication Council Report, 1999).
- Zerdick, Axel; Picot, Arnold; Schrape, Klaus et al.* (2000): *E-Conomics: Strategies for the Digital Marketplace.* Berlin et al. (= ECC, European Communication Council Report, 2000).
- Zerdick, Axel; Picot, Arnold; Schrape, Klaus et al.* (2001): *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die globale Wirtschaft* (3., erw. und überarb. Aufl.). Berlin et al. (= ECC, European Communication Council Report, 2001).
- Zerres, Michael P.* (1997): *Marketing: Eine entscheidungsorientierte Einführung unter besonderer Berücksichtigung der Planungsaspekte.* München et al.
- Zettelmeyer, Florian* (2000): Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies when Firms compete on Multiple Channels. In: *JMR, H. 3, S. 292 - 308.*

- Zielke, Stephan* (2001): Kundengerechte Sortimentsgliederungen am Point of Sale: Ansätze zur Erhebung kognitiver Strukturen als Richtgrößen für Warenplatzierung und Category Management. In: Marketing ZFP, H. 2, S. 100 - 116.
- Zimmermann, Hans-Dieter* (2000): Aktuelle Entwicklungen im Kontext Elektronischer Märkte. In: *Janas, Jürgen M.; Lämmle, Guido; Schelle, Heinz et al.* (Hrsg.): Electronic Commerce: Gestaltungshilfen für den Mittelstand. München. S. 41 - 55.
- Zou, Bo* (1999): Multimedia in der Marktforschung. Wiesbaden. (= Göttingen, Univ., Diss., 1998).
- Zyman, Sergio; Miller, Scott* (2001): E-Branding: Erfolgreiche Marken-Strategien im Netz. Wiesbaden.