

Multi-Channel-Handel

– Eine kostenspezifische Betrachtung differenzierter
Strategieoptionen der Handelsdistribution in einer Einkaufswelt
mit multioptionalen Kundenpräferenzen

Ansgar Buschmann

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grads
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster



Autor

Ansgar Buschmann, MScEc.

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Lehrstuhl für Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstr. 14 - 16, 48143 Münster,
Tel. +49 251 832 2831, Fax +49 251 832 2836

E-Mail: ansgar.buschmann@wiwi.uni-muenster.de

Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/orga

Prof. Dr. Theresia Theurl
Dekanin

Prof. Dr. Gerhard Schewe
1. Gutachter

Prof. Dr. Jens Leker
2. Gutachter

Prof. Dr. Dr. hc. Dr. hc. Jörg Becker
Schriftführer

27.06.2013 – Tag der Disputation

Für meine Familie

Meine Eltern

Leonore & Heinrich-Joachim

Meine Frau

Anna

Geleitwort

Kaum ein Thema beschäftigt Handelsunternehmen über die letzten Jahre so sehr wie die Fragestellung nach einer optimal ausgestalteten Multi-Channel-Distribution. Während sich kontinuierlich verändernde Einkaufswelten dem Kunden immer neue Möglichkeiten bieten seinen Bedarf zu decken, stellt sich für den Anbieter immer wieder die Frage, inwiefern er diese im Rahmen seiner Strategie berücksichtigen will und kann.

In seiner Dissertation greift Herr Buschmann damit, die sowohl in der Praxis, wie auch in der Forschung diskutierte Frage auf, ob die verschiedenen Kanäle in einer Multi-Channel-Strategie komplett miteinander integriert betrieben werden sollten um mögliche Vorteile zu generieren oder ob eine möglichst den Kundenwünschen entsprechende Ausgestaltung der einzelnen Kanäle einer integrierten Ausgestaltung überlegen ist. Herr Buschmann rückt dabei insbesondere die distributiven Aspekte der Umsetzung in den Fokus, die bisher im Rahmen der existierenden Forschung verhältnismäßig geringe Beachtung fanden, welche aber gleichzeitig in der tatsächlichen Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie zentrale Kostentreiber darstellen.

Um sich diesem komplexen Forschungsfeld zu nähern wendet Herr Buschmann einen Mixed-Method-Ansatz an. Neben einer umfassenden Literaturanalyse, erhebt er sowohl Daten der Unternehmensseite, wie auch von potentiellen Multi-Channel-Kunden. Darüber hinaus untermauert er seine Erkenntnisse durch die Erhebung von 16 Fallstudien, die die Ausgestaltung und Kostensituation in der Distribution verdeutlichen. Um eine Vergleichbarkeit der Daten zu garantieren, fokussiert sich der Autor insb. im Rahmen der Fallstudien auf eine Betrachtung der Textilbranchen. Er reiht sich damit in vorhandene Forschung ein, die diese als passende Referenz für den Handel allgemein ansehen.

Durch seinen holistisch gewählten Forschungsansatz geht Herr Buschmann über bisherige Arbeiten hinaus, die sich zumeist primär auf theoretische Ausgestaltungsempfehlungen beschränken oder sich lediglich auf die Perspektive der Kunden beziehen, ohne jedoch eine fundierte Aussage darüber zu treffen ob eine alleinige Konzentration auf deren Wünsche auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein kann. Besonders zu betonen ist in diesem Zusammenhang, dass er den Aspekt der Retouren in diesem Zusammenhang

explizit mit in seine Betrachtung mit einbezieht und damit die Kostensituation im Zeitverlauf betrachtet.

Anhand der fundierten Argumentation wird deutlich, dass eine verallgemeinerte Multi-Channel-Strategie nicht existiert. Ziel muss es stattdessen sein, eine sowohl für den Kunden, wie auch für den Anbieter unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvolle Strategie zu entwickeln. Hierfür identifiziert Herr Buschmann ein Trias aus Wachstum, Loyalität und Effizienz, die als Zieloptionen einer Multi-Channel-Implementierung dienen können und nach deren Zielsetzung sich die Umsetzung und Anpassung richtet.

Mit der vorliegenden Dissertation liefert Herr Buschmann neue Impulse für die weiterhin anhaltende Diskussion ob der stationäre Handel weiter unter Druck gerät, wenn er sich nicht dem Onlinehandel öffnet, was wiederum betriebswirtschaftlich vielfach kritisch betrachtet wird. Er zeigt auf, dass auch für den Onlinehandel eine stationäre Präsenz eine beachtenswerte Strategieoption darstellt und bereichert somit die vorhandene Forschung aus diesem Bereich um vielfältige neue Impulse.

Gerhard Schewe

Vorwort und Danksagungen

Wie jede Blüte welkt und jede Jugend,
Dem Alter weicht, blüht jede Lebensstufe,
Blüht jede Weisheit auch und jede Tugend
Zu jeder Zeit und darf nicht ewig dauern.
Es muß das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
Der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.

Wir sollen heuter Raum um Raum durchschreiten,
An keinem wie an einer Heimat hängen,
Der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen,
Er will uns Stuf^e um Stufe heben, weiten.
Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise
Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen,
Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,
Mag lähmender Gewöhnung sich entrafen.

Es wird vielleicht auch noch die Todesstunde
Uns neuen Räumen jung entgegen senden,
Des Lebens Ruf an uns wird niemals enden...
Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und gesunde!

Stufen von Hermann Hesse

Verbildlicht durch die Stufen, die Hermann Hesse in seinem Gedicht beschreibt, wird deutlich, dass man in verschiedenen Phasen seines Lebens immer wieder mit Veränderungen konfrontiert ist, diesen offen entgegenstehen sollte und gleichzeitig doch ein gewisser Schmerz damit einhergeht sie zu überwinden.

Dieser Drang und Zwang zum Wandel hat mich auch in der Erarbeitung meiner vorliegenden Dissertation begleitet. Dem Handel wird nicht nur in der Theorie sondern auch in der Praxis eine kontinuierliche Anpassung an immer neue Marktgegebenheiten unterstellt, wodurch die sich immer wieder verändernden Aspekte zu einem anhaltend spannenden Forschungsgegenstand werden. Seitdem Kunden das Internet als Einkaufskanal akzeptiert haben, stellt sich entsprechend für Handelsunternehmen nicht mehr die Frage ob sie sich mit dem Internet als Absatzkanal auseinandersetzen, sondern lediglich in welcher Form sie dies tun.

Während der Erarbeitung dieser Arbeit und erkennbar auch in der näheren und weiteren Zukunft ergeben sich hierdurch starke Verschiebungen der Handelslandschaft, deren Auswirkungen spannend zu erleben sein werden, aber auch viele etablierte Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellen. Hierzu – hoffentlich – hilfreiche Überlegungen durchzuführen und nicht nur im Rahmen dieser Arbeit immer wieder auch mit anderen zu diskutieren, hat mir große Freude bereitet. Mein besonderer Dank gilt damit allen die über die letzten Jahre mit mir diskutiert, mich motiviert und wenn es an der Zeit war auch abgelenkt haben.

Entsprechend gilt mein Dank zunächst Prof. Schewe. Als Doktorvater war er zunächst für die thematische Annäherung an das Thema prägend und auch während der Erarbeitung stand seine Tür stets offen. Nur durch seine Art den Lehrstuhl zu führen – wie etwa die gemeinsamen Skiseminare oder das tägliche gemeinsame Mittagessen – ist der starke Zusammenhalt am Lehrstuhl und damit auch die konstruktive Atmosphäre entstanden. Ähnlichen Einfluss auf die Stimmung am Lehrstuhl und damit auch auf den Erfolg einer Dissertation hat wohl nur Frau Semptner, die durch Ihre Aufforderungen immer wieder dafür sorgt, dass man am Ball bleibt und gleichzeitig immer wieder glaubhaft vermittelt „dass man das schon schafft.“ Während Frau Semptner die organisationalen Aspekte des Lehrstuhls im Griff hat, gilt dies aus akademischer Perspektive für Christoph Brast – ich hoffe für dich die Heizung bleibt immer an - und Ann-Marie Nienaber

– durch dich habe ich nicht nur viel über Vertrauen gelernt, sondern auch über deutsches Liedgut, anders kann man den Cowboy Song nicht erklären.

Mein besonderer Dank gilt den Kollegen „meiner Generation“ die über die Arbeit zu Freunden wurden. Markus Borgstädt – wir sind die wahren Mitglieder des High Mountain Rooftop Clubs, Oliver Elling – jedes Mal wenn ich an einem Kartenspiel vorbeilaufe denke ich darüber nach welchen Zaubertrick du damit machen würdest, Marcel Goelden – es macht wohl niemand den Braten beim Döns so routiniert wie du, Astrid Lenczyk – wenn ihr damals den Kicker nicht gefunden hättet wäre unsere Zeit so viel langweiliger gewesen und du wahrscheinlich nicht die beste Kickerin die ich jemals gesehen habe, Bernd Liesenkötter – unsere vielen spannenden Diskussionen im gemeinsamen Büro habe viele spannende, produktive Themen angestoßen und doch muss ich gerade ans Spyder-Schwein denken, Frederick Roehder – uns eint die „unternehmerische Denke“ wodurch die Promotionszeit noch mal ganz neue Impulse bekommen hat, Yuzhu Zang – wenn ich vor meiner Promotions gehnt hätte, dass ich nach ihr weiss was Jadeschwein auf Chinesisch bedeutet.

Stellvertretend für die “nächste Generation” am Lehrstuhl möchte ich auch Marcel Hofeditz, Philipp Romeike, Carolin Tewes und den weiteren neuen Mitarbeitern danken. Dadurch, dass ich dem Lehrstuhl noch erhalten bleibe, hoffe ich, dass nach der Promotion vor der nächsten Veröffentlichung ist und ihr an die gute, kollegiale Stimmung am Lehrstuhl anknüpfen könnt. In diesem Zusammenhang sind auch die beiden ständigen Begleiter Stefan Becker und Stefan Sautmann zu nennen – solange ihr dabei seid mache ich mir um die Stimmung am Lehrstuhl keine Sorgen. Ich unterstütze euch wo ich kann.

Mit Bastian Neyer, der inzwischen zu einem geschätzten Kollegen geworden ist, Tobias Stramma und Louis Hanke möchte ich mich noch bei drein bedanken, die tatsächlich in ihrer Funktion als mir zugeordnete Hilfskräfte tatkräftig ihren Beitrag zur vorliegenden Dissertation geleistet haben. Danke, nicht nur für die vielfältigen Grafiken, Recherchen und Korrekturschleifen, die durch euch geleistet wurden.

Abschließend sei zu erwähnen, dass mein Dank auch denjenigen gilt, die mich zum großen Teil schon seit geraumer Zeit begleiten, zu erwähnen sind hier primär drei Gruppen – mein Freunde aus Kindheitstagen, meine Freunde aus der „O-Gruppe“ und

meine Familie. Alle haben dazu beigetragen, dass ich die Stufen bisher so gegangen bin und gleichzeitig optimistisch den kommenden Stufen entgegen blicke.

Besonderen Anteil daran haben natürlich meine Eltern Leonore und Heinz-Joachim, ihr habt mich bis hierher immer unterstützt, egal welche Stufe ich für mich erklimmen wollte. Meine Neugier, die ich als Basis für meine Forschung ansehe und mein Elan das Begonnene auch zu beenden kommt eindeutig durch euch!

Trotz all der bisher aufgeführten Menschen, die mir bei der Erarbeitung meiner Dissertation auf so unterschiedliche Weise zur Seite standen, gilt mein abschließender Dank meiner Frau Anna. Immer wenn ich denke, dass eine Stufe zu groß für mich ist, sie zu meistern mir so schwer erscheint oder sie zu bewältigen mehr Zwang als Drang bedeutet, bist du da. Danke.

Münster im Herbst 2013

Ansgar Buschmann

Abkürzungsverzeichnis

ACA	–	Adaptive Conjoint Analyse
BCS	–	Brick & Click & Sheet-Händler
CEO	–	Chief Executive Officer
c.p.	–	Ceteris paribus
EC	–	Electronic-Cash
E-Commerce	–	Electronic Commerce
Inc.	–	Incorporated
IT	–	Informationstechnologie
Kap.	–	Kapitel
KEP	–	Kurier- Express- und Paketdienstleister
LUG	–	Lagerumschlagsgeschwindigkeit
MC	–	Multi-Channel
Mio.	–	Million
NOS	–	Never out of Stock
POS	–	Point of Sale
RFID	–	Radio-frequency identification
ROPO	–	Research offline – purchase online
SKU	–	Stock-keeping-Unit
Stk.	–	Stück
POS	–	Point of Sale

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Argumentationsleitfaden zur Handelstheorie	16
Abbildung 2: Nutzung des Internets im Zeitverlauf	19
Abbildung 3: Umfassendes Konzept zur Handelsentwicklungstheorie	23
Abbildung 4: Handelsfunktionen – Überblick	33
Abbildung 5: Differenzierung nach akquisitorischer und physischer Distribution	36
Abbildung 6: Anzahl der Veröffentlichungen im Zeitverlauf.....	44
Abbildung 7: Übersicht über die Nennung der relevanten Schlagwörter	45
Abbildung 8: Abgrenzung B2B und B2C	52
Abbildung 9: Residenz- vs. Distanzhandel	53
Abbildung 10: Multi-Channel-Management Bezugsrahmen	60
Abbildung 11: Multi-Channel-Trias	63
Abbildung 12: Handelsgewinner und –verlierer	82
Abbildung 13: Zieldimensionen einer nachhaltigen Multi-Channel-Strategie	84
Abbildung 14: Meistgekaufte Produkte im Online-Handel vom Distanzhandel .	87
Abbildung 15: Anteil des Onlineumsatzes vom Gesamtumsatz in %.....	90
Abbildung 16: Abgrenzung Textil und Bekleidungsbranche.....	93
Abbildung 17: Differenzierung NOS- vs. Modeartikel.....	96

Abbildung 18: Fulfillment-Verständnis	104
Abbildung 19: Finanzströme als Teilbereich des Fulfillments	111
Abbildung 20: Entwicklung des E-Commerce	126
Abbildung 21: Onlinegänge nach Kanal-Mix	127
Abbildung 22: Ablauf qualitativer Inhaltsanalyse	130
Abbildung 23: Suchraster der Kanal-Analyse	131
Abbildung 24: Verteilung Zahlungsmittel	134
Abbildung 25: Startseite Zalando	137
Abbildung 26: Überblick Versandgebühren	138
Abbildung 27: Übersicht über die Rückgabezeiträume	140
Abbildung 28: Kostenlose postalische Rückgabe	141
Abbildung 29: Ausprägung der Informationsströme	142
Abbildung 30: Ausprägung der Kontaktströme	144
Abbildung 31: Trend zum Verzicht auf Versandkosten	152
Abbildung 32: Anforderungen an Merkmale und Ausprägungen einer ACA	155
Abbildung 33: Ablauf einer ACA	158
Abbildung 34: Gesamtbetrachtung - ACA – Umsetzung	165
Abbildung 35: Ergebnisübersicht nach Clustern.....	167

Abbildung 36: Multi-Channel-Kunden.....	173
Abbildung 37: Umsetzung Präferenzen für E-Commerce-Kunden	177
Abbildung 38: Trittbrettfahrer	180
Abbildung 39: Anteil der Distributionskosten	184
Abbildung 40: Distributionskosten	187
Abbildung 41: Strategisches Kostenmanagement.....	191
Abbildung 42: Entscheidungsbaum - Umsatz – Kosten	196
Abbildung 43: Konzept der Warendistribution.....	197
Abbildung 44: Abwicklung über Zentrallager Quelle:	199
Abbildung 45: Preis pro Teil im Wareneingang in Relation zum Volumen.....	206
Abbildung 46: Relation Wareneingangskosten Volumen der Hängeware.....	207
Abbildung 47: Relationen Wareneingangskosten zu Volumen der Liegeware ..	208
Abbildung 48: Warenausgangskosten pro Teil in Relation zu Aufträgen	218
Abbildung 49: Warenausgangskosten in Relation zu Gesamtanzahl der Teile ..	219
Abbildung 50: Warenausgangskosten in Relation zu Teilen pro Auftrag	220
Abbildung 51: Überblick Retourenvolumen.....	223
Abbildung 52: Relation von Warenausgang zu Retouren.....	224
Abbildung 53: Überblick Retourenkosten pro Teil	226

Abbildung 54: Relation Retourenkosten pro Teil zu Retourteilen.....	227
Abbildung 55: Relation Retourenkosten zu Aufträgen.....	227
Abbildung 56: Kostenschere zwischen den Szenarien	232
Abbildung 57: Bestellung mit Retouren	238
Abbildung 58: Visualisierung – Wahrscheinlichkeiten – Ausschlusszenarios..	239
Abbildung 59: Differenzierung nach Teilen pro Paket	243
Abbildung 60: Wahrscheinlichkeiten mit Mehr-Teile-Paketen	245
Abbildung 61: Verkaufswahrscheinlichkeiten separiert	248
Abbildung 62: Wahrscheinlichkeiten für nicht integriertes Szenario	249
Abbildung 63: Entscheidungsbaum für Szenario 4.....	251
Abbildung 64: Wahrscheinlichkeiten für Multi-Channel-Handel integriert.....	253
Abbildung 65: Beispiel Co-Creation Spreadshirt	259
Abbildung 66: Beispiel Co-Creation Nike.....	260

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Aufbau der Argumentation	11
Tabelle 2: Mikro- und Makro-Analyse von Absatzkanälen.....	29
Tabelle 3: Suchergebnisse.....	43
Tabelle 4: Kostenstrukturen nach Branchen	88
Tabelle 5: Time-to-Market.....	95
Tabelle 6: Optionen im Fulfillment	107
Tabelle 7: Warenströme als Teilbereich des Fulfillments.....	116
Tabelle 8: Informationsströme als Teilbereiche des Fulfillments	119
Tabelle 9: Kontaktströme als Teilbereiche des Fulfillments.....	121
Tabelle 10: Verteilung nach Kanalstrukturen	123
Tabelle 11: Vermutete Zusammenhänge	146
Tabelle 12: Korrelation zwischen Umsatz und Filialen.....	147
Tabelle 13: Zusammenhänge im reinen stationären Handel	148
Tabelle 14: Zusammenhänge im Brick & Click Handel.....	150
Tabelle 15: Zusammenhänge im Multi-Channel-Handel mit allen Kanälen	151
Tabelle 16: Zusammenhang von Kanalausgestaltung und Performance	153
Tabelle 17: Bezugsrahmen identifizierter Maßnahmen	156
Tabelle 18: Exemplarische Übersicht der durchgeführten Fragestellungen	158

Tabelle 19: Übersicht Stichprobe ACA	161
Tabelle 20: Bedeutung der einzelnen Kategorien	163
Tabelle 21 : Sozio-demographische Profile Quelle: eigene Darstellung	169
Tabelle 22: Daten des Logistikdienstleisters – Überblick.....	194
Tabelle 23: Wareneingang – Volumen	203
Tabelle 24: Kosten pro Stück im Wareneingang	204
Tabelle 25: Zusammenhang Wareneingang - Kosten pro Stück.....	204
Tabelle 26: Modellzusammenfassung Wareneingang	205
Tabelle 27: Überblick Lagervolumen	211
Tabelle 28: Vergleich Lagerbedarf und Lagerkosten.....	213
Tabelle 29: Überblick Warenausgang.....	216
Tabelle 30: Überblick Kosten Warenausgang.....	217
Tabelle 31 : Relationen Warenausgang – Retouren.....	224
Tabelle 32 : Korrelationen Retouren.....	228
Tabelle 33: Überblick –Kostenzusammenhang	231
Tabelle 34: Differenzierung kostenlose Versand vs. Gebühren.....	233
Tabelle 35: Differenzierung kostenlose Versand vs. Gebühren im Retourenfall	234
Tabelle 36: Schritte der Modellierung	235

Tabelle 37: Wahrscheinlichkeiten in Variante 1	240
Tabelle 38: Distributionskosten nach 8 Verkäufen	242
Tabelle 39: Wahrscheinlichkeiten Variante 2	244
Tabelle 40: Kostenunterschiede differenziert nach Standort	256
Tabelle 41: Kostenanteile im Fall einer Individualisierung	258
Tabelle 42: Wachstumsszenarien der Händler	262
Tabelle 43: Teile pro Auftrag	263

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort und Danksagungen	VII
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XVI
Inhaltsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz	1
1.2 Zielstellung.....	5
1.3 Konzeptioneller Aufbau.....	8
2 Ontologie zur Multi-Kanal-Strategie im Handel	12
2.1 Theoretische Fundierung.....	12
2.1.1 Theorie des Handels.....	12
2.1.1.1 Zeitgemäßes Handelsverständnis	12
2.1.1.2 Handelsentwicklung.....	19
2.1.2 Konstituierende Handelsfunktionen.....	24
2.1.2.1 Sortimentsbildungsfunktion.....	24
2.1.2.2 Vermarktungsfunktion	26
2.1.2.3 Distributionsfunktion.....	30
2.1.3 Distributionstheorie	34
2.2 Strategie im Multi-Channel-Management	39
2.2.1 Ontologie als methodischer Ansatzpunkt zur Literaturübersicht.....	39
2.2.1.1 Ontologie im wissenschaftlichen Diskurs.....	39
2.2.1.2 Suchkriterien	41
2.2.2 Multi-Channel-Management – Definitorische Eingrenzungen.....	46
2.2.3 Absatzkanäle des Multi-Channel-Handels.....	51

2.2.3.1	Stationärer Handel.....	54
2.2.3.2	Distanzhandel	55
2.2.4	Basisformen von Multi-Channel-Systemen	56
2.2.5	Selektions- und Integrationsentscheidungen – Bezugsrahmen	59
2.3	Strategisches Trias im Multi-Channel-Management	62
2.3.1	Markterschließung - Neukundengewinnung über Kundensegmentierung.....	63
2.3.1.1	Vorteile.....	64
2.3.1.2	Nachteile.....	66
2.3.2	Marktbindung - Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit.....	68
2.3.2.1	Vorteile.....	70
2.3.2.2	Nachteile.....	71
2.3.3	Markteffizienz – Optimierung in der Organisation.....	72
2.3.3.1	Vorteile.....	77
2.3.3.2	Nachteil	78
2.4	Zwischenfazit zur herrschenden Meinung.....	78
2.4.1	Kanalmythen	78
2.4.2	Abwägung zwischen Effektivität und Effizienz.....	80
2.4.3	Abschließender Bezugsrahmen für die weitere Untersuchung.....	83
3	Kundenverhalten in einer Multi-Channel-Umwelt	86
3.1	Relevanz einer branchenspezifischen Betrachtung	86
3.2	Bekleidungshandel als Untersuchungsgegenstand	89
3.2.1	Selektionskriterien	89
3.2.2	Definitorische Ein- und Abgrenzung der Fokusbranche.....	91
3.3	Fulfillment als operationalisierte Maßnahmen der Distributionstheorie.....	103
3.3.1	Definitorische Abgrenzung des Fulfillment in Handelsnetzwerken	103
3.3.2	Fulfillment-Funktionen.....	109
3.3.2.1	Finanzströme - Bezahlung und Rückerstattung.....	109

3.3.2.2	Warenströme – Abwicklung, Versand und Rückgabe ...	111
3.3.2.3	Informationsströme – Versandinformationen, Zertifikate, Dateninformationen	117
3.3.2.4	Kontaktströme – Ansprechpartner und Beschwerdemöglichkeiten	120
3.4	Umsetzung im deutschen Bekleidungshandel	121
3.4.1	Datengrundlage	121
3.4.2	Methodik	128
3.4.3	Erkenntnisse zum Stand des strategischen Einsatzes von Fulfillment-Leistungen	133
3.4.3.1	Finanzströme – eingesetzte Maßnahmen	133
3.4.3.2	Warenströme – Eingesetzte Maßnahmen	136
3.4.3.3	Informationsströme – Eingesetzte Maßnahmen	142
3.4.3.4	Kommunikationsströme – Eingesetzte Maßnahmen	143
3.4.4	Zusammenhang zwischen Kanal-Ausgestaltung und Performance	145
3.4.4.1	Divergenz zwischen Praxis und Theorie	145
3.4.4.2	Kanalwahl, Ausgestaltung und Performance – Nachweisbare Zusammenhänge	146
3.5	Kundenpräferenzen der Fulfillment-Leistungen	153
3.5.1	Methodik zur Präferenzmessung	153
3.5.2	Stichprobe der Kundenpräferenzen	160
3.5.3	Besondere Relevanz der Zahlungs-, sowie Hin- und Rückversandoptionen	163
3.5.4	Abgeleitete Typologien differenzierbarer Kundentypen	165
3.5.4.1	Kundentypen übergreifende Betrachtung	165
3.5.4.2	Multi-Channel-Kunden	170
3.5.4.3	E-Commerce-Kunden	174
3.5.4.4	Trittbrettfahrer	178
3.6	Güte der Erhebung	181

4	Unternehmensspezifische Kostenbetrachtung	183
4.1	Kundenpräferenzen, Unternehmensausgestaltungen und deren Kosten	183
4.2	Erhebung der Distributions-Kosten	189
4.2.1	Methodik - Betriebswirtschaftliche Entscheidungsanalyse	189
4.2.2	Datengrundlage	193
4.3	Analyseansatz zur Ergebnisextraktion.....	195
4.4	Erkenntnisse für die Ausgestaltung einer Multi-Channel-Strategie.....	200
4.4.1	Wareneingang.....	200
4.4.1.1	Funktionen.....	200
4.4.1.2	Volumen	203
4.4.1.3	Kosten.....	204
4.4.2	Lagerung.....	209
4.4.2.1	Funktionen.....	209
4.4.2.2	Volumen	211
4.4.2.3	Kosten.....	212
4.4.3	Warenausgang.....	213
4.4.3.1	Funktionen.....	213
4.4.3.2	Volumen	216
4.4.3.3	Kosten.....	217
4.4.4	Retouren.....	220
4.4.4.1	Funktionen.....	220
4.4.4.2	Volumen	222
4.4.4.3	Kosten.....	225
4.5	Gütebeurteilung der Kostenerhebung.....	229
4.6	Analyse differenziert Multi-Channel-Strategie-Optionen	230
4.6.1	Modellierung der Zusammenhänge.....	230
4.6.2	Dynamische Betrachtung der Kostenentwicklung	236

4.6.2.1	Modellierung der Verkaufswahrscheinlichkeiten	236
4.6.2.2	Vergleichende Beurteilung der Szenarien.....	254
4.6.3	Situative Betrachtung von Sonderfällen	256
4.6.3.1	Standortlage.....	256
4.6.3.2	Individualisierung	257
4.6.3.3	Wachstumsperspektiven.....	261
5	Ausleitende Aspekte: Multi-Channel-Strategien, Kundenpräferenzen und Distributionskosten.....	264
5.1.1	Beurteilung: Markterschließung durch Segmentierung	265
5.1.2	Beurteilung: Marktbindung durch Kundenloyalität	267
5.1.3	Beurteilung: Markteffizienz.....	268
5.2	Abgeleitete Implikationen.....	270
5.2.1	Forschungsimplicationen	270
5.2.2	Praxisimplikationen	271
5.3	Fazit	274
	Anhang.....	275
	A Einbezogene Quellen der Ontologie	275
	B Händlerübersicht	304
	C F-Werte.....	307
	D Fallstudien	311
	E Modellierung der Verkaufswahrscheinlichkeiten	312
6	Literaturverzeichnis	316

"If I had to pick the single word that's the most important for the next few years, it's going to be **multi-channel**."¹

1 Einleitung

1.1 Relevanz

In der derzeitigen Handels-Forschung, wie auch in deren praktischer Umsetzung, nimmt die wachsende Bedeutung des Internets als Absatzkanal im Verlauf der letzten Jahre eine zentrale Rolle ein.² Bereits im Jahr 2001 beschreibt *Porter* in seinem vielfach zitierten Artikel, dass die Implementierung des Internets als zusätzliche Strategieoption vor dem Hintergrund eines starken Wettbewerbsdrucks und damit einhergehender sinkender Margen, von zentraler Relevanz ist.³ Insbesondere für bereits etablierte Handelsunternehmen stellt sich die Frage, wie sie auf eine derartige Veränderung der Konsumgewohnheiten potentieller Kunden reagieren sollen.⁴ Stellvertretend für eines der langfristig etablierten Handelshäuser in Amerika, beschreibt *Steve Sadove* der CEO von *Saks Inc.* das dem Bereich des **Multi-Channel-Managements** hierbei eine besonders hervorgehobene Bedeutung zukommt. Zurückzuführen ist die Brisanz dieser Entwicklung darauf, dass Händler unabhängig davon, ob sie selbst ihre Ware im Distanzhandel oder stationär vertreiben, in einer Multi-Channel-Umwelt vermehrt miteinander in Konkurrenz stehen.⁵ *Brynjolsson et al. (2009)* bezeichnen dies als **Kampf der Kanäle**.⁶ Allerdings stellt dieser nicht nur die potentiellen Kunden vor die Qual der Wahl,⁷ auch

¹ Steve Sadove, CEO von Saks Inc.. Vgl. The Wall Street Journal (12.09.2011).

² Vgl. exemplarisch *Abhisek et al. (2011a)*, *Agarwal et al. (2011)*, *Avery et al. (2011)*, *Cai und Chen (2011)*, *Dinner et al. (2011)*, *Grandon et al. (2011)*. *Jain und Jain (2011)*, *Nault und Rahman (2011)*, *Yoo und Lee (2011)*.

³ Vgl. *Porter (2001)*.

⁴ Vgl. *Danaher et al. (2003)*, *Browne et al. (2004)*, *Dholakia et al. (2003)*, *Kollmann et al. (2012)*.

⁵ Vgl. *Lieber und Syverson (2011)*.

⁶ Vgl. *Brynjolfsson et al. (2009)*, S. 1755.

⁷ Vgl. *Balasubramanian et al. (2005)*.

Organisationen stehen vor der Herausforderung sich möglichst optimal für diese Situation in diesem Handelsumfeld aufzustellen.⁸

Veränderungsprozesse im Bereich der Absatzkanäle stehen dabei seit Dekaden im Fokus von Analysen zur strategischen Rolle des Handels und hieran angrenzenden Forschungsrichtungen.⁹ Während weltweite Untersuchungen verdeutlichen, dass das Internet als Absatzkanal weiterhin über eine steigende Beliebtheit verfügt,¹⁰ verschärft sich der Wettbewerb um die Kundenströme ebenfalls kontinuierlich. Unabhängig von der eigenen Unternehmensgröße oder der ursprünglichen Zielgruppen, implementieren etablierte Händler das E-Commerce als zusätzlichen Absatzkanal.¹¹ Gleichzeitig entstehen neue Händler, die nur im Internet aktiv sind.¹² Hersteller nutzen das Internet inzwischen ebenfalls als Absatzkanal, um im Rahmen einer vertikalen Strategie einen direkten Kundenkontakt herzustellen und eine bessere Verhandlungsposition gegenüber ihren Händlern zu erlangen.¹³

Die simultan zur Entwicklung im Kaufverhalten entstehende Forschung wird ebenfalls unter verschiedenen Facetten analysiert.¹⁴ Diverse Autoren konzentrieren sich darauf, inwiefern eine optimale Abstimmung zwischen verschiedenen Kanälen zu einem überlegenen Marketing-Mix führt,¹⁵ während andere sich darauf fokussieren, inwiefern die Addition eines Internet-Kanals den Firmenwert an sich beeinflusst.¹⁶ Dabei existieren

⁸ Vgl. Frazier (1999), Staub et al. (2002), Stefanovic et al. (2011).

⁹ Vgl. Nieschlag (1954); Bucklin (1966).

¹⁰ Vgl. Mulpuru et al. (2011).

¹¹ Vgl. exemplarisch für eine Vielzahl verschiedener Quellen, die im weiteren Verlauf der Ausarbeitung noch thematisiert werden, beispielsweise Avery et al (2011). Cullinane (2009). Ranganathan et al. (2003).

¹² Vgl. exemplarisch Ko und Roztocki (2009).

¹³ Vgl. hier und im Folgenden Wilson und Daniel (2007).

¹⁴ Vgl. Crespo et al. (2009); Cortinas et al. (2010); Dholakia et al. (2010) u.a.

¹⁵ Vgl. für eine Übersicht Sharna und Mehrota (2007).

¹⁶ Vgl. Geyskens, Gielen und Dekimpe (2002).

sowohl statische, wie auch dynamische Betrachtungen, die darauf eingehen, wie alte und neue Kanäle kombiniert werden können.¹⁷

Aktuell substituiert das Internet bisher keinen anderen Absatzkanal vollkommen.¹⁸ Im Regelfall wird der Kunde zusätzlich zu den bestehenden Kanälen implementiert.¹⁹ Die Hoffnung liegt darin, durch den kombinierten Einsatz verschiedener Absatzkanäle einen nachhaltigen, schwer zu imitierenden und gleichzeitig profitablen Wettbewerbsvorteil im kompetitiven Wettbewerb zu generieren.²⁰ *Heinemann (2013a)* spricht in diesem Zusammenhang davon, dass es sich um die **höchste Evolutionsstufe des Handels** handelt, wenn die Kanäle vollkommen aufeinander abgestimmt sind.²¹ In diesem Zusammenhang hat sich auch der Begriff der integrierten **Multi-Channel-Strategie** etabliert.²²

Allerdings wird deutlich, dass das Verständnis über die strategische Zielstellung des Multi-Channel-Managements noch nicht einheitlich wahrgenommen wird.²³ Die Aussage „*Kanal-Exzellenz sticht Multi-Channel-Exzellenz. Und das ist schon schwer genug.*“²⁴ steht stellvertretend für eine Meinung, die auch in der Forschung aufzufinden ist.²⁵ Demnach könnte der angestrebte nachhaltige Wettbewerbsvorteil auch in der optimalen Ausgestaltung der einzelnen Kanäle für sich liegen.

¹⁷ Vgl. Wilson und Daniel (2007).

¹⁸ Aktuelle Entwicklungen in der Handelslandschaft verdeutlichen lediglich eine Veränderung der Machtstrukturen in den einzelnen Kanälen. Von einer allgemeingültigen Eliminierung beispielsweise des Katalogs als Absatzkanals, kann allerdings nicht gesprochen werden. Hieraus ergibt sich ein weiterer Anstieg potentieller Wahlmöglichkeiten der Kunden, welche mit einem Anstieg des Komplexitätsgrades auf der Anbieterseite einhergeht.

¹⁹ Dem Autor ist kein Beispiel bekannt, bei dem es erfolgreich gelungen ist, alte Kanäle komplett zu schließen und lediglich auf den neuen Absatzkanal – Internet – zu vertrauen. Als fehlgeschlagenes Beispiel eines Versuchs in diese Richtung kann das Unternehmen Neckermann.de genannt werden.

²⁰ Vgl. Rosenbloom (2007), Varadarajan und Yadav (2002).

²¹ Vgl. Heinemann (2013a).

²² Vgl. Moriarty und Moran (1990), Bowersox und McCarthy (1986).

²³ Vgl. exemplarisch Bendoly (2004); van Birgelel et al. (2006); Verhagen und van Dolen (2009).

²⁴ Sven Bernhardt, E-Commerce Chef bei der Modekette Breuninger auf der Neocom 2012. Internet World Business (27.09.2012).

²⁵ Vgl. Jeffers und Nault (2011); Nault und Rahman (2011).

Diese Meinung nimmt allerdings die konträre Position zur integrierten Perspektive *Heinemanns* ein. Diese wiederum wird auch sehr deutlich von **Thomas Lipke**, dem Geschäftsführer von *Globetrotter* vertreten. Er vertritt die Meinung, dass „*die Konvergenz der Kanäle Pure-Player killt.*“²⁶ Dementsprechend sein integrierter Einsatz mehrerer Absatzkanäle immer dem alleinigen Einsatz vorzuziehen ist.²⁷

In der aktuellen Forschung existieren Argumente, die die Standpunkte beider Seiten untermauern. Im Zeitverlauf haben sich hieraus verschiedene Typologien herausgebildet, die beschreiben, wie eine Multi-Channel-Strategie nach Meinung der dortigen Autoren umzusetzen ist.²⁸ Die Diskussion der Thematik ist dabei aus Sicht der Praxis höchst relevant, weil mit der Absatzkanalwahl und –strategie **erhebliche Kosten** verbunden sind. Während langfristig etablierte Handelshäuser aktuell Phasen der Restrukturierung durchlaufen, können rein auf den Internethandel fokussierte Anbieter hohe Wachstumsraten vorweisen.²⁹ Die einfache Einführung eines eigenen Absatzkanals im Internet stellt hier allerdings nicht automatisch die Lösung für etablierte Händler dar.³⁰

Handelsorganisationen müssen sich vielmehr die Frage stellen, wie sie in Zeiten eines kanalübergreifenden, allgegenwärtigen Wettbewerbs ihre **Handelsfunktionen** bestmöglich ausüben können und hiermit einen Mehrwert für die Kunden schaffen, der ihre Existenz letztendlich legitimiert.³¹ Bisherige Typologien differenzieren hier nur bedingt zwischen verschiedenen Zielstellungen die mit einer Multi-Channel-Strategie einhergehen können. Die bisherige Forschung nimmt hier bisher primär den Blickwinkel des Kunden ein und vernachlässigt die Entscheidungen der Organisationen, die die Strategie letztlich umsetzen müssen. Insbesondere der Aspekt der Kosten wird nur von weni-

²⁶ Vgl. Internet World Business (26.09.2012).

²⁷ Vgl. Bernard (2006); Bendoly et al. (2007).

²⁸ Vgl. exemplarisch Neslin et al. (2006).

²⁹ An dieser Stelle sei auf die derzeitige Restrukturierung der Otto-Gruppe hingewiesen. Im Gegensatz dazu weisen Unternehmen wie Zalando deutliche Wachstumsraten auf. Vgl. dpa (05.04.2013).

³⁰ Vgl. Deleersnyder et al. (2002), Tsay und Agrawal (2004), Vinhas und Anderson (2005), Webb und Lambe (2007).

³¹ Vgl. Barth et al. (2007).

gen Autoren aufgenommen.³² Für die Implementierung einer Multi-Channel-Strategie ist daher zunächst ein Abwägen des Für und Wider nötig, welches situativ zu abweichenden Entscheidungen führen kann.³³ Darüber hinaus besteht eine Herausforderung in der organisatorischen Umsetzung die zur jeweiligen Unternehmenssituation passt.³⁴

Anstatt daher unreflektiert existierende Blaupausen für eine Multi-Channel-Strategie umzusetzen. Ist es nötig die aktuellen Kundenpräferenzen in einer Multi-Channel-Umwelt zu identifizieren und sie den Kosten gegenüberzustellen, die für eine Organisation mit ihrer Umsetzung verbunden sind. Nur hieraus kann eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie weit die Kanäle untereinander integriert oder bewusst separiert werden sollten.

1.2 Zielstellung

Um eine derartige Abwägung zu ermöglichen, zeigen *Zhang et al. (2010)* eine weit differenzierte Übersicht zum aktuellen Stand der Forschung und damit verbundenen Problemstellungen im Multi-Channel-Management auf.³⁵ Darüber hinaus leiten die Autoren differenzierte Möglichkeiten für zukünftige Forschung ab.³⁶ Eine Forschungslücke besteht insbesondere darin, Unterschiede in den Zielen einer Multi-Channel-Strategie zu identifizieren und die hieraus entstehenden Konsequenzen zu analysieren.³⁷ Vor dem Hintergrund, der bereits aufgezeigten Uneinigkeit, ob Kanäle integriert oder separiert betrieben werden sollten, ist dies nachvollziehbar.

³² Vgl. Stäger, (1999), S. 11.

³³ Vgl. Berman (2004); Neslin et al. (2006).

³⁴ Vgl. Neslin und Shankar (2009).

³⁵ Vgl. Zhang et al. (2010).

³⁶ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 178.

³⁷ Vgl. Zhang et al. (2010).

Laut *Campbell und Frei (2010)* steht demnach die Steigerung der Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt der **Multi-Channel-Strategie**,³⁸ wohingegen *Hoseinia et al. (2009)* die Möglichkeit der differenzierten Segmentierung fokussieren.³⁹ Weiterhin beziehen sich *Neslin und Shakar (2009)* auf die Effizienzsteigerung als Kernelement einer Multi-Channel-Strategie.⁴⁰ *Neslin et al. (2006)* liefern ein weiteres Modell zum aktuellen Stand des Multi-Channel-Management.⁴¹ Allerdings bleibt dieses Modell auf einer konzeptionellen Ebene.⁴² Während insbesondere im Bereich der Marketingliteratur das Multi-Channel-Management einen breiten Platz einnimmt,⁴³ ist die Verknüpfung zu den aus der Forschungshistorie angrenzenden Bereichen relativ rar.⁴⁴ Dementsprechend identifizieren *Ganesan et al. (2009)* im Bereich des Multi-Channel-Management einer von drei zentralen Forschungsfeldern für die Verknüpfung von **Supply-Chain- und Handelsforschung**.⁴⁵

Während sich eine Vielzahl publizierter Artikel vornehmlich an Praktiker wendet,⁴⁶ wird diese Thematik in primär akademisch geprägter Handels-Literatur bisher weniger und wenn, dann vielfach deskriptiv betrachtet.⁴⁷ Es existierten Analysen im Bereich der **dual-channel supply chains**,⁴⁸ allerdings beziehen diese sich primär auf Systeme aus Warenhäusern, die als theoretischer Bezugspunkt mit identischen Eigenschaften herangezogen werden.⁴⁹ Von differenzierten Anforderungsprofilen, die mit den Kanälen ver-

³⁸ Vgl. Campbell und Frei (2010).

³⁹ Vgl. Hoseinia et al. (2009).

⁴⁰ Vgl. Neslin und Shakar (2009).

⁴¹ Vgl. Neslin et al. (2006).

⁴² Vgl. Neslin et al. (2006).

⁴³ Vgl. stellvertretend für eine vielfältige Literatur: Brettel et al. (2011); Geyskens et al. (2002); Jerath und Zhang (2010).

⁴⁴ Vgl. Emrich (2011).

⁴⁵ Vgl. Ganesan et al. (2009).

⁴⁶ Vgl. exemplarisch Pyke et al. (2001), auch Heinemann (2012) oder Heinemann (2013) wenden sich primär an Leser aus dem praktischen Management.

⁴⁷ Vgl. Metters und Walton (2007).

⁴⁸ Vgl. Cai (2010).

⁴⁹ Vgl. Chiang und Monahan (2005); Yao und Liu (2005); Rabinovich et al. (2005).

bunden sind, abstrahieren sie. Dementsprechend wird eine Forschungslücke im Bereich der existierenden Händler deutlich, die sich in einem Konkurrenzumfeld mit neuen Wettbewerben wiederfinden. In dieser gewinnen spezialisierte Onlinehändler zunehmend Marktanteile. Die Kunden sehen sich dabei neuen multi-optionalen Einkaufsmöglichkeiten ausgesetzt, ohne dass eindeutig geklärt ist, wie ihre Präferenzen aussehen. Daraus resultiert die Frage nach den eigentlichen Präferenzen der Kunden. Dieser schließt sich die Frage nach einer passenden organisationalen Ausgestaltung einer Kanalstrategie an. Das **Ziel der vorliegenden Arbeit** ist es daher:

- 1) Ein tiefergehendes Verständnis über verschiedene **Strategieoptionen** für Handels-Organisationen in einer Multi-Channel-Umwelt ermöglichen.

- 2) a) Zu identifizieren, welche **Eigenschaften potentielle Kunden** insbesondere im E-Commerce, als vielfach neu hinzukommendem Kanal, im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie erwarten.

b) Zu identifizieren, **inwiefern Unternehmen den in 2a) identifizierten Eigenschaften nachkommen**.

- 3) Die **Auswirkungen auf Wertschöpfungskette** innerhalb eines Unternehmens in Abhängigkeit der Unternehmenssituation forcierten Strategie aufzuzeigen.

Letztlich wird angestrebt hierdurch einen Erkenntnisgewinn über die zukünftige Funktion des Handels zu generieren, der sich in einer Multi-Kanal-Umwelt neuen Herausforderungen ausgesetzt sieht.

1.3 Konzeptioneller Aufbau

Vor diesem Hintergrund wird für die angestrebte Analyse eine integrierte Perspektive aus Kundenverhalten und Unternehmensstrukturen als grundlegende Betrachtungsperspektive eingenommen. In Anlehnung an *Cachon und Swinney (2011)* fokussiert die vorliegende Arbeit im Wesentlichen auf zwei Forschungsbereiche:⁵⁰

- 1) die Verknüpfung von Angebot und Nachfrage sowie
- 2) das wechselnde Konsumentenverhalten.

Sie strebt damit einen Mehrwert zur Handelsforschung und hierbei insbesondere zur Theorie der Distribution an.

In ihrem heutigen Verständnis bezieht sich die Theorie im Wesentlichen auf *Bucklin (1960)*. Durch diesen wurde die Distributionstheorie nach ihrem aktuellen Verständnis in der Forschung etabliert, so dass es bis heute Berücksichtigung findet.⁵¹ Die hierin enthaltene Abstimmung von Angebot und Nachfrage zielt dabei auf den Kern jeder ökonomisch geprägten Analyse ab. Sie wurde bereits aus vielfältigen Blickwinkeln beleuchtet und bleibt dennoch für spezielle, sich neu ergebende Situation kontinuierlich neu zu beantworten. Exemplarisch setzt *Swinney (2011)* die besondere strategische Bedeutung des Umgangs mit im Vorfeld nicht klar abzuschätzender Nachfrage erneut in den Mittelpunkt seiner Analyse.⁵²

Für die Beantwortung der in Abschnitt 1.2 aufgezeigten Forschungsfragen, vor dem Hintergrund der Distributionstheorie wird im Folgenden die **konzeptionelle Vorgehensweise** dargestellt. Im Anschluss an die bereits aufgezeigte Themenrelevanz in Forschung wie Praxis,⁵³ bezieht sich der erste Teil der vorliegenden Schrift auf die Analyse

⁵⁰ Vgl. Cachon und Swinney (2011)

⁵¹ Vgl. Bucklin (1966); Barth et al. (2007).

⁵² Vgl. Swiney (2011).

⁵³ Vgl. Wolf und Rosenberg (2012); Die Autoren zeigen Wege auf, wie die Diskrepanz zwischen einer akademisch anspruchsvollen Herangehensweise und der praktischen Relevanz der Thematik dargestellt werden kann. Die vorliegende Ausarbeitung beansprucht für sich, diesen Anforderungen ge-

in Form einer **Ontologie** über die differenzierten **Ausgestaltungsmöglichkeiten** einer **Multi-Channel-Strategie**. Anhand einer umfassenden, systematischen Literaturrecherche werden die unternehmerischen Zielstellungen identifiziert, welche mit unterschiedlichen Strategieoptionen einhergehen, auf denen diese Strategie bergründet ist. Diskutiert werden hier jeweils die bekannten Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategie.⁵⁴

Im sich anschließenden zweiten Teil wird darauf eingegangen, welche Erwartungen ein potentieller Kunde an einen Multi-Channel-Händler stellt. Aufgrund der bereits angesprochenen Forschungslücke, wird hier der Fokus insbesondere auf die **distributive Ausgestaltung** gelegt. Basierend auf einer breiten Befragung potentieller Kunden kann herausgestellt werden, welche Eigenschaften für Kunden von hervorgehobener Bedeutung sind.⁵⁵ Um dies weiter zu spezifizieren, wird im Anschluss an eine, die Probanden übergreifende Betrachtung, eine weiterführende Clusteranalyse durchgeführt. Abschließend werden die hieraus gewonnen Erkenntnisse den aktuell implementierten Eigenschaften gegenüber gestellt. Hierfür wird eine klar abgegrenzte Anzahl von **Modehändlern** und deren **Online-Shops** betrachtet. Die Analyse liefert dabei ebenfalls Erkenntnisse darüber, inwiefern sich die identifizierten Kundenpräferenzen in Veränderungen der eingesetzten Maßnahmen bemerkbar machen.⁵⁶

Der dritte Teil der vorliegenden Arbeit widmet sich der Frage, welche Konsequenzen eine Einführung der Kundenwünsche insbesondere für die **Kostenstruktur** der Multi-Channel-Distribution aufweist. Damit wird abschließend die Frage beantwortet, inwiefern sich **Kundenwünsche** und angestrebte **Unternehmensziele** in einer Multi-Channel-Umwelt in **Einklang** bringen lassen.

recht zu werden. Dementsprechend soll der gemeinhin geäußerte Vorwurf, dass sich die Forschung lediglich auf Konstrukte im „akademischen Elfenbeinturm“ bezieht, entgegnet werden, wie dies auch von anderen Autoren verlangt wird. Vgl. hierzu: Hitt (2011); Bartunek et al. (2006).

⁵⁴ Vgl. Neslin et al. (2006).

⁵⁵ Vgl. Neslin und Shankar (2009).

⁵⁶ Vgl. Browne et al. (2004).

Mit einem **abschließenden Ergebnisüberblick** und den sich daraus ergebenden weiteren Forschungs- und Praxisimplikationen schließt die Arbeit. Gleichzeitig ordnet sie die erzielten Erkenntnisse in den bisherigen Stand der Forschung ein. Dabei bezieht sich die Argumentation auch auf den geleisteten Beitrag zur Weiterentwicklung des Forschungsstrangs, sowie potentielle zukünftige Anknüpfungspunkte. Durch das gewählte Vorgehen zielt der Autor darauf ab, basierend auf methodischer Rigorosität, für das praktische Management relevante Implikationen zu liefern,⁵⁷ die in der bisherigen Forschung erst lückenhaft aufgearbeitet worden sind.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Wolf und Rosenberg (2012).

⁵⁸ Vgl. Vinhas et al. (2010); Neslin et al. (2009).

Inhalt	Fragestellungen
Themenverankerung	Worin liegen aktuelle Herausforderungen im Handel?
	Wie kann ein theoretisch fundierter Erkenntnisgewinn zur Lösung der aktuellen Probleme generiert werden?
Multi-Channel-Strategie	Was ist unter Multi-Channel-Management zu verstehen?
	Worin liegen die strategischen Ziele des Multi-Channel-Managements?
	Welche Vor- und Nachteile können mit diesen verbunden sein?
Multi-Channel-Nachfrage	Welche Leistungen erwarten Kunden im Rahmen einer Multi-Channel-Distribution?
	Unterscheiden sich die Anforderungen nach verschiedenen Kundengruppen?
	Inwiefern kommen Unternehmen aktuell den Anforderungen der Kunden nach?
Multi-Channel-Angebot	Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Durchführung der Anforderungen und dem Unternehmenserfolg?
	Welche Kosten sind mit der Erfüllung der Kundenanforderungen verbunden?
	Welche Kosten üben den größten Einfluss aus?
Implikationen für das Multi-Channel-Management	Wann sollte eine Multi-Channel-Strategie implementiert werden?
	Welche strategischen Ziele sollten mit einer Multi-Channel-Strategie verfolgt werden?
	Worin liegen zukünftige Herausforderungen sowohl für die Forschung, wie auch die praktische Umsetzung?

Tabelle 1 : Aufbau der Argumentation

Quelle: eigene Darstellung

2 **Ontologie zur Multi-Kanal-Strategie im Handel**

Gemäß dem im Vorfeld geschilderten Vorgehen wird im Rahmen dieses Kapitels an dessen Ende als Ziel eine nach Strategieoptionen ausdifferenzierte **Ontologie** zum Multi-Channel-Management stehen soll, zunächst auf die theoretische Fundierung und Einbettung der Gesamtbetrachtung in die Handelsforschung eingegangen.⁵⁹ Im Folgenden werden daher zunächst die handelstheoretischen Grundlagen mit besonderem Schwerpunkt auf die Distributionstheorie und deren Auswirkungen auf die strategische Absatzkanalwahl sowie die Kostentheorie gegeben.

2.1 **Theoretische Fundierung**

2.1.1 **Theorie des Handels**

2.1.1.1 **Zeitgemäßes Handelsverständnis**

In der ökonomischen Analyse stellen seit Jahrhunderten Wirkungszusammenhänge des Phänomens „**Handel**“ einen Untersuchungsgegenstand dar, dessen Komplexität durch eine Vielzahl von Facetten geprägt, aber längst nicht abschließend geklärt ist oder jemals abschließend geklärt werden kann.⁶⁰ Das Forschungsfeld bietet die Möglichkeit, sich aus diversen Blickwinkeln zu nähern. Eine funktionell-volkswirtschaftliche Perspektive wird hier ebenso durch eine Vielzahl von Autoren betrachtet wie weitestgehend deskriptive Ansätze,⁶¹ die die Veränderungsprozesse im Handel in den Vordergrund stellen.⁶² Es wird deutlich, dass Handel im Zeitverlauf stets neuen Entwicklungen unterliegt, die zu Veränderungsprozessen führen und hierdurch neue Analysen bedin-

⁵⁹ Vgl. Osterwalder (2004), S. 39 ff.

⁶⁰ Vgl. Jefferys (1954); Sombart (1912), S. 32; Schär (1923), S. 77; Oberparleiter (1955), S. 44; Tietz (1993), S. 11-13; Levy und Weitz (2004), Emrich (2011).

⁶¹ Vgl. Oberparleiter (1955); Ahlert und Ommen (2010).

⁶² Vgl. Nieschlag (1954); McNair (1931); Markin und Duncan (1981).

gen.⁶³ Historisch ist die Handelsforschung durch ihre **Wertschöpfungsstufen** betrachtende Fokussierung schon immer interdisziplinär geprägt.⁶⁴ Das Verständnis hierfür geriet allerdings bedingt durch die stetige Spezialisierung der einzelnen ökonomischen Teildisziplinen zunehmend in den Hintergrund. Beginnend mit der Trennung zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre und einer kontinuierlich diffiziler werdenden Spezialisierung der dortigen Forschungsgebiete, erhält eine umfassende handelsorientierte Forschung aktuell weniger Aufmerksamkeit.⁶⁵ Aus diesem Bewusstsein heraus wird ein vermehrtes Potential in einer die Disziplinen übergreifenden Betrachtung gesehen.⁶⁶

In dem Versuch das Phänomen Handel mit dem Ziel eines allgemeinen Begriffsverständnisses zu definieren, beziehen sich Handelsdefinitionen noch immer auf das mindestens 200 Jahre alte Verständnis des Händlers als Vermittler zwischen **Beschaffung** und **Absatz**.⁶⁷ Nach diesem Verständnis sieht sich der Handel den Kritikpunkten auseinandergesetzt, dass es sich um einen einfachen Arbeitsprozess handelt, der mit fehlender Produktion und damit geringer Wertschöpfung einhergeht.⁶⁸ *Peterson* und *Balasubramaniam* (2002) argumentieren, dass dieses Verständnis des unproduktiven Handels für das aktuelle Handelswesen nicht mehr zeitgemäß ist.⁶⁹ Im Folgenden wird daher der Versuch unternommen, die etablierten Handelsfunktionen mit aktuellen Ent-

⁶³ Aus dieser Erkenntnis heraus ergibt sich, dass historisch eine Vielzahl von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten im deutschsprachigen Raum einen Lehrstühlen beinhaltet haben, der das Wort „Handel“ im Namen führt bzw. sich hierauf beruft. Die Basis hierfür liegt in Fragestellungen zum Außen- und Binnenhandel die vor ungefähr 100 Jahren den Kern der betriebswirtschaftlichen Forschung dargestellt haben. In dieser Zeit wurden die Handelshochschulen in Leipzig (1898), Aachen (1898), Wien (1898), St.Gallen (1898), Köln (1901), Frankfurt (1901), Berlin (1906), Mannheim (1907), München (1910), Königsberg (1915) und Nürnberg (1919) gegründet. Vgl. Tribe (1995), S.99.

⁶⁴ Aktuelle wird sie jedoch vielfach dem Marketing zugeordnet, was sich auch in der Forschung widerspiegelt. Vgl. Schenk (2007), S. 3. In der volkswirtschaftlichen Forschung nimmt der Handel derzeit keinen besonders hervorgehobenen Stellenwert mehr ein. Vgl. Lynch (2003), S. 912 ff.

⁶⁵ Vgl. Schenk (2007), S. 3; Emrich (2011).

⁶⁶ Vgl. Emrich (2011); Hitt (2011).

⁶⁷ Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 28; Rau (1841).

⁶⁸ Vgl. Seidel und Temmen (1991), S. 89.

⁶⁹ Vgl. Peterson/Balasubramanian (2002), S. 12. Zum Verständnis des unproduktiven Handels vergleiche Leitherer (1961); Schenk (1970).

wicklungen in Verbindung zu setzen und hierdurch ein **zeitgemäßes Handelsverständnis** zu erlangen.⁷⁰

Eine zentrale Rolle spielt hier, dass viele Organisationen in einer Vertikalisierung und Ausweitung des Serviceportfolios eine Möglichkeit sehen, sich im Wettbewerb besser abzugrenzen.⁷¹ Damit übernehmen Unternehmen, die traditionell nicht als Händler kategorisiert werden, ebenfalls die Aufgabe der Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage.⁷² Die Erweiterung der Handelsaktivitäten um weitere wertschöpfende Dienstleistungen (**Value Added Services**)⁷³ und die weiterhin zunehmende Handelstätigkeit durch Organisationen, die ursprünglich nicht als Handelsorganisationen agieren, allerdings vermehrt klassische Handelsfunktionen übernehmen, spielen hier eine zentrale Rolle.⁷⁴ Die historisch vielfach geäußerte Kritik am Handel als Arbeitsprozess mit geringer Wertschöpfung bedingt durch die fehlende Produktion gerät somit in den Hintergrund.⁷⁵ Daraus resultiert, dass Produktionsbetriebe und Dienstleistungsbetriebe derweil ähnliche Funktionen in der Wertschöpfungskette aufweisen können.⁷⁶ Eine Definition von Handelseigenschaften, die sich darauf bezieht, die Spezifika des Handels durch seine Position in der Wertschöpfungskette vorzunehmen, ist damit nicht mehr zielführend.

Vor dem Hintergrund der hier erneut aufgezeigten und bereits durch andere Autoren dargestellten Lücke zwischen Handelstheorie und Handelspraxis,⁷⁷ soll basierend auf einer erweiterten Handelsdefinition nach dem Verständnis von *Peterson* und *Balasubramanian* (2002) die theoretische Fundierung dieser Arbeit dazu dienen, das

⁷⁰ Vgl. Emrich (2011).

⁷¹ Vgl. Desai und Mukherji (2001), S.233 ff.; Lee und Trim (2006).

⁷² Vgl. Wu und Malik (2005); Fujimoto (2003).

⁷³ Vgl. Oh et al. (2012). Im Folgenden als VAS abgekürzt.

⁷⁴ Vgl. Tietz (1993); Levy und Weitz (2004).

⁷⁵ Vgl. Seidel und Temmen (1991), S. 89.

⁷⁶ Vgl. Zentes (2006).

⁷⁷ Vgl. Stringfellow et al.(2006).

Wesen des Handels und damit auch den Kern einer Handelstätigkeit zumindest zeitgemäß zu ergründen.⁷⁸

Für Handelsunternehmen sind zusätzliche wertschöpfende Aktivitäten und deren Koordination kennzeichnend.⁷⁹ Eine zeitgemäße Handelsdefinition sollte sich daher auf die Funktion, die der Handel ausübt, konzentrieren und die Erweiterung um zusätzliche Wertschöpfungsfunktionen beinhalten.⁸⁰ Wer Handel lediglich mit dem Verteilen von Ware gleichsetzt,⁸¹ wird aktuellen Entwicklungen und Differenzierungsstrategien in der Handelslandschaft nicht gerecht.⁸²

Damit folgt der Autor einer dynamischen Begriffskonzeption,⁸³ nach der nicht eine Abgrenzung des Handels und der sich darin abspielenden Entwicklungen innerhalb eines statisch betrachteten Umfelds die Grundlage bildet. Im Mittelpunkt steht ein Erkenntnisgewinn darüber, was Handel im Zeitablauf ausmacht und wie sich aktuelle Entwicklungen auf Handelsakteure auswirken können.⁸⁴ Entsprechend folgt der Autor dem Definitionsverständnis von *Foucault (1974)*, wonach Begriffsdefinitionen aus einem gesellschaftlichen Diskurs resultieren.⁸⁵ Jede Definition steht somit im Kontext von gesellschaftlichen aktuellen Entwicklungen, weshalb sich ihr Verständnis kontinuierlich wandelt.

⁷⁸ Vgl. Peterson und Balasubramanian (2002), S. 11 ff.

⁷⁹ Vgl. Zentes (2006), S. 12.

⁸⁰ Vgl. Emrich (2011), S. 20 ff.

⁸¹ Vgl. Barth et al. (2007), S. 1.

⁸² Vgl. Schenk (2007), S. 15.

⁸³ Vgl. Emrich (2011), S. 24.

⁸⁴ Vgl. Peterson und Balasubramanian (2002), S. 14; Grewal und Levy (2007).

⁸⁵ Vgl. Foucault (1974).

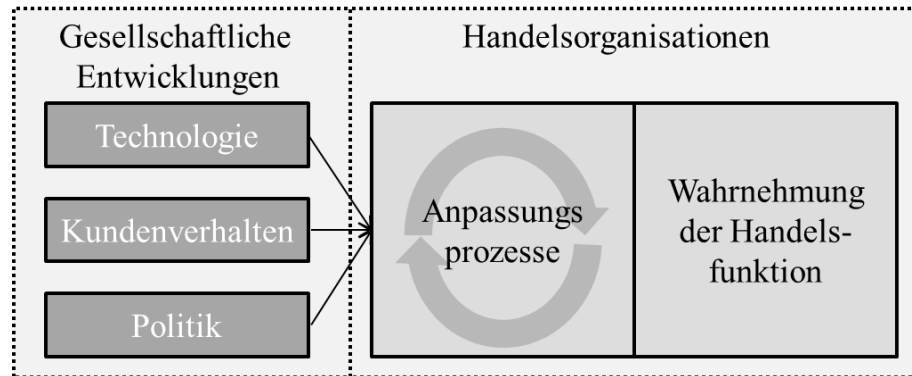


Abbildung 1: Argumentationsleitfaden zur Handelstheorie

Quelle: eigene Darstellung

Um dieses Verständnis für den aktuellen Kontext der Handelsumwelt zu schärfen, wird im Folgenden zunächst darauf eingegangen, worin die Wahrnehmung der Handelsfunktion konkret liegt und weshalb hierfür ein zeitgemäßes Handelsverständnis nötig ist. Anschließend wird auf die gesellschaftlichen Triebfedern und die daraus hervorgehenden Anpassungsprozesse eingegangen. Bevor abschließend auf die grundlegenden konstituierenden Handelsfunktionen eingegangen wird, die die Grundlage der schließlich folgenden Argumentation liefern.

Der Handel kommt dabei übergeordnet der Funktion nach, neue Märkte zu erschließen, indem er Angebot und Nachfrage miteinander in Zusammenhang bringt. Auf diese wird im Folgenden zunächst näher eingegangen.

Funktion der Markterschließung

Aus der volkswirtschaftlichen Historie heraus ist die Etablierung eines Marktes als Regulativ für Angebot und Nachfrage eine zentrale Funktion des Handels.⁸⁶ Seyffert (1955) rückt zusätzlich die Überbrückungsfunktionen in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, sowie insbesondere die Markterschließung als charakteristisch für die kaufmänni-

⁸⁶ Vgl. Schär (1923), S. 83.

sche Funktion des Händlers in den Vordergrund.⁸⁷ Die Handelstätigkeit kennzeichnet sich demnach durch eine **produktive, bipolare Marktleistung** aus.⁸⁸ Dadurch bildet der Handel gleichzeitig einen Absatzmarkt für Anbieter und einen Beschaffungsmarkt für Nachfrager.⁸⁹ Diese marktbildende Eigenschaft und einhergehend mit der Entstehung einer konkreten **Austauschbeziehung** als tertiäres Gut kann demnach als notwendige Bedingung für ein Handelsunternehmen angesehen werden.⁹⁰

Die Möglichkeit einer neuen Markterschließung bietet sich insbesondere dann, wenn äußere Entwicklungen die Rahmenbedingungen des Handels verändern. Dabei kann es sich um ökonomische, sozio-kulturelle, technologische und politisch-rechtliche Umwelteinflüsse handeln, die bei nachhaltigen Veränderungen zusammenspielen und auf Handelsunternehmen und deren Positionierung im Wettbewerb unmittelbar einwirken.⁹¹ Der Handel agiert damit als Teil der gesamten ökonomischen Entwicklung, weshalb drei exogene Einflussfaktoren als zentrale Triebfedern von Veränderungsprozessen im Handel ausgemacht werden können.⁹²

1. Technologische Faktoren:

Hierunter werden exemplarisch neue Transportsysteme, Produktions- und Verfahrenstechniken, sowie Informations- und Kommunikationsmittel zusammengefasst.⁹³ Sie beeinflussen neuartige Entwicklungen und bieten damit abhängig von ihrer Verfügbarkeit neue Optionen oder grenzen diese ein.

⁸⁷ Vgl. Seyffert (1955), S. 9-13.

⁸⁸ Vgl. Schenk (1991).

⁸⁹ Vgl. Schenk (1991), S. 134-137.

⁹⁰ Vgl. Schenk (1991), S. 133.

⁹¹ Vgl. Rudolph (1999), S. 23; Liebmann und Zentes (2001), S. 72, 93; Foscht et al. (2000), S. 27 f.

⁹² Vgl. z.B. Roth und Klein (1993), S. 174; Benson und Shaw (1992); Liebmann und Zentes (2001), S. 93; Foscht et al. (2000), S. 27 f..

⁹³ Vgl. z.B. Tietz (1993).

2. **Veränderndes Kundenverhalten:**

Veränderungen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und damit einhergehende Anpassungen des Kundenverhaltens beeinflussen den Markterfolg von Unternehmen und damit ihre langfristige, nachhaltige Entwicklungsperspektive.⁹⁴

3. **Politische Rahmenbedingungen:**

Stabile politische Rahmenbedingungen sind eine übergeordnete Voraussetzung für den Handel generell. Die Entscheidung über liberalisierte oder protektionistische Märkte und die erwartete Zuverlässigkeit dieser Entscheidung üben einen enormen Einfluss auf den Aktionsraum des Handels aus.⁹⁵

Bedingt durch die markterschließende Funktion des Handels ist hervorzuheben, dass der Handel diesen Entwicklungen nicht einseitig ausgeliefert ist, sondern deren Ausgestaltung beidseitig beeinflusst werden kann. Als zentrale Triebfeder dieser Arbeit rückt die technologische Entwicklung insbesondere durch das Aufkommen des Internets in den Fokus.⁹⁶ Mit einer breiten Akzeptanz und Verbreitung des Internets werden neue Potentiale für den Produktabsatz und die Kundeninteraktion ermöglicht. Aus dieser technologischen Entwicklung ergibt sich die Möglichkeit für ein verändertes Kaufverhalten seitens der Kunden und entsprechenden Bedarf regulativer Einflussnahme bedingt durch politische Rahmenbedingungen.

⁹⁴ Vgl. Liebmann (1996), S. 41 f.; Roth und Klein (1993).

⁹⁵ Vgl. Liebmann und Zentes (2001), S. 93 f.; Meissner und Simmet (1990), S. 40.; Kleist (2006); Zhang (2012). Darüber hinaus, erhalten in jüngster Zeit, informelle Märkte eine größere Aufmerksamkeit in der Forschung, vgl hierzu Heniisz und Zelner (2012).

⁹⁶ Vgl. Becker et al. (2001); King und He (2006).

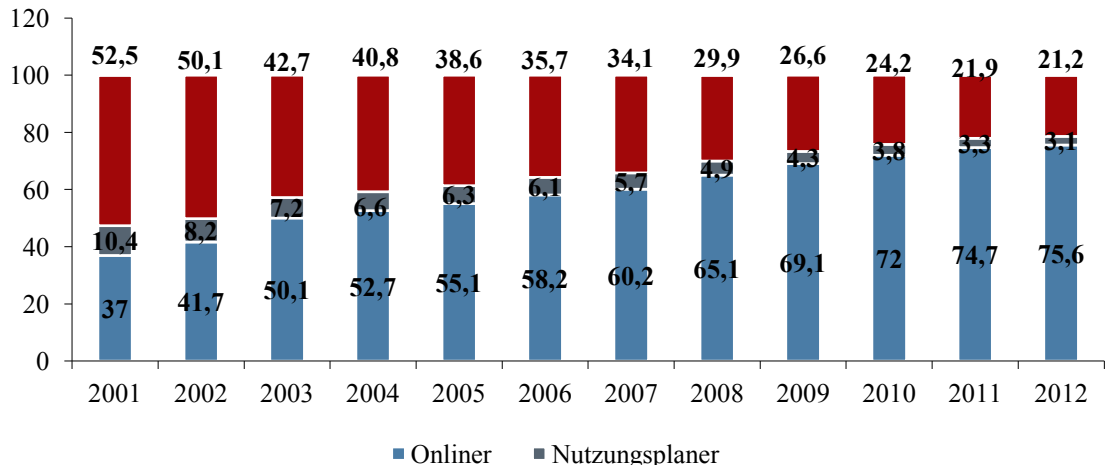


Abbildung 2: Nutzung des Internets im Zeitverlauf

Quelle: Initiative D21 abgerufen über statista.com

Wie die vorherige Abbildung zeigt, steigt die Nutzung des Internets weiterhin.⁹⁷ Das Internet beeinflusst dabei das Kaufverhalten der Konsumenten und damit das Kundenverhalten mit Blick auf die Auswahl des situativ passenden Einkaufskanals deutlich stärker, als dies jemals zuvor der Fall gewesen ist.⁹⁸ Dementsprechend stehen Handelsorganisationen vor der Frage, wie sie diese Entwicklung berücksichtigen und im Idealfall gemäß ihren strategischen Vorstellungen beeinflussen, um ihrer Markterschließungsfunktion nachzukommen.

2.1.1.2 Handelsentwicklung

Wie bereits dargestellt unterliegt Handel einem ständigen Anpassungsprozess, für dessen Erklärung auf unterschiedliche wirtschaftswissenschaftliche Theorien zurückgegriffen werden kann.⁹⁹ Sie bilden somit zumindest mittelbar einen Bezugspunkt der vorliegenden Arbeit.¹⁰⁰ Einer dieser Bezugspunkte ist der Kontingenzansatz.¹⁰¹ Der Ansatz

⁹⁷ Vgl. Initiative D21 (2012).

⁹⁸ Vgl. Neslin et al. (2006), S. 103f.

⁹⁹ Vgl. Breitenkopf (2007), S. 37.

¹⁰⁰ Dies erfolgt in Anlehnung an Breitenkopf (2007), welcher ebenfalls Entwicklungen im Handel als zentralen Untersuchungsgegenstand betrachtet und sich hierfür auf verschiedene Theorien beruft.

stammt aus der Organisationstheorie und seine Kernaussage lautet, dass Organisationen ihre Struktur und ihr Verhalten stets an die gegebenen Rahmenbedingungen anpassen müssen, um effizient zu agieren.¹⁰² Dies findet sich in der bereits aufgezeigten Argumentation wieder, wonach ein Handelsunternehmen einem ständigen Wandel und damit einem Anpassungsdruck aus seiner Umwelt unterliegt. Dies wird auch im „**Wheel of Retailing**“ thematisiert.¹⁰³ Dieses entstammt dem Grundgedanken der Industrieökonomik.¹⁰⁴ Seine Ursprünge gehen auf das Jahr 1931 zurück und wurden seitdem kontinuierlich aufgegriffen und weiterentwickelt.¹⁰⁵ Savitt (1989) hält diese Theorie sogar für die populärste Theorie in der gesamten Literatur mit marketing-spezifischen Fragestellungen.¹⁰⁶ In der deutschsprachigen Literatur findet sich mit den Veröffentlichungen von Nieschlag frühzeitig ein Vertreter, der diesen Forschungsansatz hierzulande verankert.¹⁰⁷

Nach McNairs theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zeichnet sich eine Veränderung im Handel zumeist dadurch aus, dass sie mit einer Positionierung als Niedrigpreisstrategie ohne aufwändige Ausgestaltung hinsichtlich Geschäftsausstattung, Standort und Dienstleistungsangebot entstehen und nur im geringen Maße beworben werden.¹⁰⁸ Außerdem sind sie gekennzeichnet von geringen Margen. Im Zeitverlauf werden die Betriebsformen dann aufwändiger und es findet eine Differenzierung mittels zusätzlicher Dienstleistungen, besserer Standorte und aufwändigerer Geschäftsausstattung statt. Zusätzlich wird der Verkauf durch Marketing-Maßnahmen gefördert. Diese erlauben den Unternehmen höhere Preise durchzusetzen und gleichzeitig höhere Margen zu erzie-

¹⁰¹ Andere Begrifflichkeiten: situativer Ansatz, aus dem englischen „Contingency Approach“. Vgl. Kieser und Kubicek (1992), S. 46. ; Borgstädt (2012).

¹⁰² Vgl. Borgstädt (2012); Kieser (1999), S. 169 ff.

¹⁰³ Vgl. Hollander (1960); Moore (2010); Savitt (2009).

¹⁰⁴ Vgl. Porter (1980); Porter (1985).

¹⁰⁵ Vgl. McNair (1931); McNair (1958); Brown (1991), S. 133.

¹⁰⁶ Vgl. Savitt (1989), S. 336. Ähnliche Argumentation bei Rosenbloom (1981), S. 174.

¹⁰⁷ Vgl. Nieschlag (1954); Nieschlag und Kuhn (1980).

¹⁰⁸ Dieser Ansatz wird auch als “no frill” Angebot bezeichnet. Vgl. Jazbec (2005).

len.¹⁰⁹ Nachdem eine Betriebsform diesen Prozess vollzogen hat, ist sie selbst wieder anfällig gegen neue Betriebsformen, die mit einer Niedrigpreisstrategie in den Markt eintreten.¹¹⁰

An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, dass der Ansatz von *McNair* auch der Gegenstand einiger Kritik wurde.¹¹¹ Dabei wurde herausgestellt, dass die Theorie eine häufig beobachtbare Entwicklung beschreibt.¹¹² Diese Erkenntnis bestätigen auch Kritiker der Theorie.¹¹³ Es finden sich in der Literatur jedoch auch Beispiele von Handelsunternehmen bzw. Betriebsformen, die keine der Wheel of Retailing-Theorie entsprechende Entwicklung genommen haben.¹¹⁴ Darüber hinaus ist ein zentraler Kritikpunkt, dass die Theorie nur die Entwicklung der Gestaltungsdimensionen Preis und Qualität erklärt und die Entwicklung anderer wichtiger Dimensionen, wie der Distribution oder des Sortiments außer Acht bleiben.¹¹⁵ *Goldman (1975)* betont in diesem Zusammenhang, dass Sortiment und Betriebsgröße für die Niedrigpreisstrategie der neuen Betriebsformate von wesentlich größerer Bedeutung sind als der von *McNair* herausgestellte Umfang der begleitenden Dienstleistungen.¹¹⁶ Außerdem ist ein wichtiger Kritikpunkt, dass situative Faktoren die Entwicklung der Betriebsformen stark beeinflussen und dies in der Theorie

¹⁰⁹ Vgl. Meffert et al. (2012).

¹¹⁰ Vgl. Breilkopf (2007).

¹¹¹ Vgl. Für eine ausführliche Darstellung positiver und negativer Kritikpunkte vgl. insb. Brown (1991), S. 139 ff und die dort angegebene Literatur. Zur Kritik vgl. insbesondere Goldman (1975), Hollander (1960), Savitt (1988).

¹¹² Vgl. hierzu insbesondere Brown (1991), S. 134 und die dort angegebene Literatur.

¹¹³ Vgl. z.B. Hollander (1960), S. 39f sowie Hollander (1980), S. 79: „But the Wheel does fit the experience of quite a number of retail types in the United States and Western Europe in recent years.“

¹¹⁴ Insbesondere in Entwicklungsländern zeigt sich, dass Betriebsforminnovationen nicht immer mit Niedrigpreisstrategien, sondern im Gegenteil mit Hochpreisstrategien in den Markt eintreten Vgl. Bucklin (1976), Savitt (1982) sowie länderspezifisch die bei Brown (1991), S. 136. In diesen Fällen konnte dann eine umgekehrte Bewegung festgestellt werden, also ein 'trading down' dieser Betriebsformen. Das 'Wheel of Retailing' wird in diesen Fällen in umgekehrter Richtung durchlaufen. Vgl. Einzelne Beispiele für derartige Entwicklungen lassen sich jedoch auch für ausgewählte Betriebsforminnovationen in Industrieländern finden (1988). Vgl. Hollander (1960), S. 40f sowie Brown (1991), S. 134. Gist (1971) bezweifelt, dass die meisten der dort genannten Beispiele als Gegenbeispiele herangezogen werden können, da sie keinen institutionellen Charakter aufweisen.

¹¹⁵ Vgl. Goldman (1975), Brown (1991).

¹¹⁶ Vgl. Goldman (1975).

nicht berücksichtigt wird.¹¹⁷ Im Rahmen der Kritik, aber auch als Antwort auf diese, wurde die Wheel of Retailing-Theorie verschiedentlich weiterentwickelt bzw. wurden in Anlehnung an die Theorie ähnliche Konzepte als Alternativen ausgearbeitet.¹¹⁸

Der **Retail Life Circle** Ansatz von *Davidson, Bates und Bass (1975)* transferiert den Produktlebenszyklus-Ansatz auf Betriebsformate des Handels.¹¹⁹ Die Entwicklung von Betriebsformen im Handel durchläuft demnach vier Phasen:

1. **Innovation**: Einführung einer neuen Betriebsform;
2. **Beschleunigung**: Wachstum von Marktanteil, Umsatz und Gewinn;
3. **Reife**: Verlangsamtes Wachstum bis zur maximalen Größe
4. **Niedergang**: Abfall der Größe.

Das Konzept ist damit in seiner Herangehensweise allgemeiner als jenes in der Theorie des **Wheel of Retailing**, jedoch insgesamt ähnlich. Es beschreibt neutral die Entwicklung der Betriebsformen im Zeitverlauf, ohne eine Niedrigpreisstrategie als Eingangsvoraussetzung zu nennen. Der Ansatz greift damit die Kritik auf, dass nicht alle Betriebsformen mit einer Niedrigpreisstrategie in den Markt eintreten.¹²⁰ Ungeklärt bleibt allerdings die Fragestellung nach der Bedeutung zusätzlicher Dienstleistungen für den Handel und dessen Entwicklung.

Insgesamt stellt *Brown (1991)* fest, dass die angestrebte Formulierung einer umfassenden Handelstheorie eine schwer zu überwindende Herausforderung darstellt. Aufgrund der existierenden Forschung ist eine Beschreibung der Anpassungsprozesse und deren

¹¹⁷ Vgl. Wadinambiaratchi (1972).

¹¹⁸ Vgl auf diese soll an dieser Stelle nicht gesamthaft eingegangen werden; vergleiche hierzu Peterson und Balasubramanian (2002), S. 14.

¹¹⁹ Vgl. folgend Davidson / Bates / Bass (1975). Vgl. ähnlich Meffert (1981), S. 109 sowie Heinemann (1989), S. 6. Zum Produktlebenszykluskonzept vgl. z.B. Meffert (1998), S. 329 ff. und die dort angegebene Literatur.

¹²⁰ Vgl. Davidson et al. (1975).

Einflussfaktoren allerdings gut möglich.¹²¹ Die folgende Abbildung stellt diese in Anlehnung an *Brown (1991)* dar.

Intra-Typ Wettbewerb	
Wachstum	Alter
Preisniveau niedrig/kongruent zunehmender Service Ausdehnung der Produktpalette höherer Absatz Einstellung des traditionellen Einzelhandels gegenüber Neuerungen und Umgestaltungen	Preisniveau kongruent/hoch aufwendiger Service große Produktpalette maximaler Absatz Geprägt vom etablierten Einzelhandel und durchgesetzten Neuerungen Innovative Konkurrenten tauchen auf, werden jedoch ignoriert
niedrige Preise/Kosten minimaler Service geringe Produktpalette geringer Absatz Außenseiter vom anderen Unternehmen ignoriert	Aufteilung der Angebote geringe/differenzierte Produktpalette Preisniveau hoch/kongruent/niedrig Service reduziert/gesteigert Absatzreduzierung
Geburt	Auflösung
Inter-Typ Wettbewerb	

Abbildung 3: Umfassendes Konzept zur Handelsentwicklungstheorie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brown (1991), S. 137.

Gemein ist den verschiedenen Ansätzen, dass sie den Versuch unternehmen, den Erfolg von Organisationen auf Basis der Branchenstruktur und der gewählten Wettbewerbsstrategie im Handel zu erklären.¹²² Durch ihre direkten Anknüpfungspunkte gehen sie somit mittelbar in die Analyse mit ein. Alle aufgeführten Theorien zur Handelsentwicklung knüpfen dabei an den grundlegenden Handelsfunktionen, deren Ausübung und Entwicklung an.

¹²¹ Vgl. Brown (1991), S. 137.

¹²² Vgl. McNair (1958), sowie Hollander (1960), S. 37.

Handelsunternehmen kommen ihrer markterschließenden Funktion dementsprechend dann nach, wenn es sich sowohl in seinem direkten Wettbewerbsumfeld (**Inta-Type Wettbewerb**), wie auch branchenübergreifend (**Inter-Wettbewerb**) langfristig behaupten kann. Hierfür bieten sich neben der übergreifenden Marktbildungsfunktion noch konkrete konstituierende Handelsfunktionen, die im Folgenden näher erläutert werden.

2.1.2 Konstituierende Handelsfunktionen

2.1.2.1 Sortimentsbildungsfunktion

Während das Wheel of Retailing diese Eigenschaft weitestgehend ignoriert, liegt in der Fähigkeit, ein **bedürfnisorientiertes Sortiment** zu bilden, eine der drei konstitutiven Fähigkeiten des Handels.¹²³ Bereits *Oberparleiter (1955)* diskutierte die Sortimentsbildung als Teil konstituierender Handelsmerkmale, durch welche die Qualität des Angebots sichergestellt wird. In diesem Zusammenhang wies er auf die Fähigkeit einer Handelsorganisation als Gegensatz zum Produktionsbetrieb hin, eine vielfältigere Produktbandbreite anbieten zu können.¹²⁴

Seyffert (1955) ordnet die Sortimentsfunktion als Teil der Warenfunktion ein und *Sundhoff (1979)* differenzierte diese in die produktorientierte und konsumorientierte Sortimentsbildung.¹²⁵ Im Rahmen seiner Systemtypenstrategien nannte *Tietz (1993)* die Sortimentskompetenz als ein zentrales Beurteilungskriterium für Kooperationen eines Groß- und Einzelhandelsunternehmens.¹²⁶ *Schröder (2002)* hält dabei fest, dass die Sor-

¹²³ Vgl. Barth et al. (2007).

¹²⁴ Vgl. Oberparleiter (1955).

¹²⁵ Vgl. Seyffert (1955), S. 13; Sundhoff (1979), S. 762 f..

¹²⁶ Vgl. Tietz (1993), S. 476.

timentskompetenz sich an **Kundenbedürfnissen** orientiert, die abhängig von der Betriebsform variieren können.¹²⁷

Wie bereits *Albers und Peters (1997)* diskutieren, übt das Internet **Anpassungsdruck** auf die **Sortimentsfunktion** im Handel aus.¹²⁸ Sie weisen darauf hin, dass die Sortimentsgestaltungsfunktion im Internet hauptsächlich in der Informationsverarbeitung über die Präferenzen der Konsumenten und der Verfügbarkeit an Produkten und Dienstleistungen liegt. Diese Fähigkeit kann im Internet auch durch Organisationen erbracht werden, die typischerweise nicht dem Handel zugeordnet sind.¹²⁹ Weiterhin wird dem Aufkommen des Internets die Möglichkeit eines breiteren Produktangebots untersucht.¹³⁰ Während in stationären Ladenlokalen ein Wettbewerb um die knappe Ressource Regalplatz herrscht,¹³¹ wird dem E-Commerce unterstellt, dass dieser weniger ausgeprägt ist.¹³² Andere Untersuchungen relativieren diese Aussage allerdings, indem sie argumentieren, dass es sich lediglich um eine Verschiebung des Wettbewerbs handelt. Dieser wird nicht mehr um knappen Regalplatz, sondern um die besten Platzierungen in der Produktsuche geführt.¹³³

Zusammenfassend wird die Sortimentsbildungskompetenz als erstes konstitutives Merkmal einer Handelstätigkeit definiert.¹³⁴ Sie wird verstanden als *„die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese in sich ergänzende Sortimentskategorien aus Produkten und Dienstleistungen zu übersetzen, sowie gemäß des Verwendungszusammenhangs von Kunden, interner Erfolgskennzahlen unter Berücksichtigung des Wettbewerbs operativ auszudifferenzieren.“*¹³⁵ Verfügt ein Händler dementsprechend nicht

¹²⁷ Vgl. Schröder (2002), S. 75 f.

¹²⁸ Vgl. Albers und Peters (1997), S. 74 f.

¹²⁹ Vgl. Schröder (2002), S. 75 f.

¹³⁰ Vgl. Brynjolfsson et al. (2011).

¹³¹ Vgl. Hofacker (2008), S. 130.

¹³² Vgl. Cai und Chen (2011).

¹³³ Vgl. Liu und Arnett (2000).

¹³⁴ Vgl. Barth et al. (2007).

¹³⁵ Vgl. Emrich (2011).

über die Fähigkeit, ein Sortiment zusammenzustellen und die Fähigkeit, dies nach den Wünschen seiner potentiellen Kunden auszurichten, ist seine Existenzberechtigung aus handels-theoretischer Perspektive entzogen.

2.1.2.2 Vermarktungsfunktion

Als zweites, sich anschließendes konstituierendes Merkmal kann die Fähigkeit des „**Verkaufens**“ bezeichnet werden. Im historischen Kontext spricht *Schär (1923)* von der "**Kunst des Verkaufens**", die unabhängig von der angebotenen Ware und dem damit zusammenhängenden Sortiment unverzichtbar sei.¹³⁶ Bedingt durch die Fähigkeit des Verkaufens geht der Händler damit der bereits dargelegten Tätigkeit zur Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage nach.¹³⁷ Hier schließt sich die bereits aufgeführte Funktion des Handels, neue Märkte zu erschließen, an.¹³⁸ Die frühen Autoren des funktionellen Handelsbegriffs vernachlässigen lange psychologische Aspekte der Marktbearbeitung,¹³⁹ während im Rahmen der angelsächsischen Literatur bereits frühzeitig die Verkaufsleistung des Händlers und die psychologischen Aspekte des Verkaufserlebnisses verankert worden sind.¹⁴⁰ Heute steht ein erfüllendes Einkaufserlebnis auf Kundenseite und damit die Kundenzufriedenheit vielfach im Mittelpunkt der Verkaufsstrategie.¹⁴¹ Die Kompetenz einer qualitativ hochwertigen Verkaufsinteraktion kann dabei als besondere Stärke des Handels angesehen werden.¹⁴² In diesem Zusammenhang verdeutlichen *Albers* und *Peters* bereits 1997, dass das Internet dazu führt, dass neue Wege, wie Preissuchmaschinen oder Vermittlungsportale, aber auch Online-

¹³⁶ Vgl. *Schär (1923)*, S. 155.

¹³⁷ Vgl. *van der Borgh (1907)*, S. 64.

¹³⁸ Vgl. *Seyffert (1955)*, S. 11.

¹³⁹ Vgl. *Schenk (2007)*.

¹⁴⁰ Vgl. *Copeland (1920)*.

¹⁴¹ Vgl. *Agarwal et al (2011)*.

¹⁴² Vgl. *Tietz (1993)*, S. 476.

Shops ebenfalls Handelsfunktionen übernehmen können.¹⁴³ Die Verkaufskompetenz kann zusammenfassend als die Fähigkeit verstanden werden, „*Informationen, Güter und Dienstleistungen durch einen Mix absatzfördernder Instrumente in Online-Verkaufsstellen (E-Commerce) oder stationären Verkaufsstellen (stationärem Handel) gemäß des Leistungsversprechens zu koordinieren, attraktiv zu präsentieren und zu einem Einkaufserlebnis auszugestalten.*“¹⁴⁴

Hier wird deutlich, dass der Absatzkanal den zentralen Punkt zur Umsatzgenerierung in einer Organisation darstellt.¹⁴⁵ Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Absatzkanals stehen, sind daher von äußerster Relevanz für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens.¹⁴⁶ Aus der zunehmenden Existenz differenzierter Verkaufs- und Distributionskanäle innerhalb eines Unternehmens ergibt sich die Herausforderung ihrer simultanen Kombination und Koordination.¹⁴⁷ Mit Blick auf die Auswahl der Kanäle und den hieran anknüpfenden Auswirkungen für die Handelsorganisationen existiert vielfältige Forschung, die sich damit befasst, wie Kanäle strukturiert sind und inwiefern diese Strukturen untereinander im Wettbewerb stehen.¹⁴⁸ *Cachon und Kok (2010)* oder auch *Choi (1991)* analysieren die Auswirkungen, wenn mehrere Hersteller um den gleichen Händler konkurrieren. Sie gehen dabei von gleichbleibenden Marktstrukturen aus. *Abishek et al. (2011)* und *Jerath und Zhang (2010)* argumentieren, dass die Wettbewerbssituation im Markt und die sich verändernden Kundenpräferenzen

¹⁴³ Vgl. Albers und Peters (1997), S. 74. Gleichwohl stellen reine Vermittler nach dem hier vorgestellten Verständnis keine Händler dar, weil sie nicht über alle Kompetenzen verfügen. Damit grenzt sich das Verständnis von institutionellen Definitionen wie von Müller-Hagedorn (1998) ab.

¹⁴⁴ Vgl. Emrich (2011).

¹⁴⁵ Vgl. Krafft, Albers, Lal, (2004).

¹⁴⁶ Vgl. Bürgel und Murray, (2000).

¹⁴⁷ Vgl. Schögel (2011), S. 391.

¹⁴⁸ Vgl. Abishek et al. (2011); Cachon und Kok (2010); Jerath und Zhang (2010); Tyagi (2005); O'Brien und Shaffer (1992); Choi (1991). Moorthy (1988); McGuire und Staelin (1983).

auch im Rahmen von Analysen eines Kanals nicht außen vor gelassen werden können.¹⁴⁹

Grundsätzlich kann zwischen zwei Charakteristika der Absatzkanäle unterschieden werden, den direkten und den indirekten Absatzkanälen. Bei **direkten Absatzkanälen**, bedient sich ein Unternehmen nicht dem Vertrieb über einen unabhängigen, nachgelagerten Händler, sondern bleibt Eigentümer des angebotenen Gutes, bis ein Endnutzer es erwirbt.¹⁵⁰ Bei **indirekten Absatzkanälen** wechselt der Besitz jeweils beim Übergang zu einer nachgelagerten Stufe, bis die Handelsware final vom Endkunden erworben wird.¹⁵¹

Wie bereits dargestellt, bezieht sich die Handelstheorie in ihrer Tradition auf den Händler, wobei dieses Verständnis in der aktuellen Handelssituation zu kurz greift. Bedingt durch eine starke vertikale Integration ist es inzwischen kein Sonderfall, dass ein Hersteller in einer Doppelfunktion als Hersteller und Händler agiert.¹⁵² Bisherige Studien zur Kanalwahl beziehen sich dabei vielfach auf die Entscheidung großer Hersteller.¹⁵³ Vielfach wird hier über spezifische Investitionen und Unsicherheit auf Grundlage der Transaktionskosten-Theorie argumentiert.¹⁵⁴ Nur wenige Studien beziehen sich dabei auf die Kanalwahl von Händlern oder Unternehmen in jüngeren Unternehmen.¹⁵⁵

Laut *Jerath und Zhang (2010)* stehen Kanäle heute automatisch mit mehreren anderen Absatzmöglichkeiten im Wettbewerb.¹⁵⁶ Damit ergibt es Sinn, selbst bei einer Analyse eines einzelnen Kanals, den Bezug zu anderen Kanälen als potentielle Wettbewerber herzustellen. Für eine derartige Analyse stellt *Schögel (2002)* eine wichtige Betrachtung

¹⁴⁹ Vgl. Abishek et al. (2011); Jerath und Zhang (2010).

¹⁵⁰ Vgl. John und Weitz (1988).

¹⁵¹ Vgl. John und Weitz (1988).

¹⁵² Vgl. Zhao et al. (2009).

¹⁵³ Vgl. Breitkopf (2007).

¹⁵⁴ Vgl. exemplarisch Brettel et al. (2011); Chintagunta et al. (2011).

¹⁵⁵ Vgl. Breitkopf (2007); Brettel et al. (2011).

¹⁵⁶ Vgl. Jerath und Zhang (2010).

tungsebene der Absatzkanäle unter distributionstheoretischen Aspekten die Unterscheidung in eine Mikro- und eine Makroebene dar.¹⁵⁷ Auf einer **Mikroebene** bezieht sich die Analyse auf die **Ausgestaltung, Durchführung** und **Kontrolle** einzelner Vertriebskanäle. Die **Makroebene** bezieht sich hingegen darauf, mehrere Absatzkanäle simultan zu betrachten. Hier werden die **Auswahl, Wechselwirkungen** und deren **Abstimmung** in den Mittelpunkt gestellt.¹⁵⁸

Betrachtungsebene	Mikro-Ebene	Makro-Ebene
Untersuchungseinheit	Ein Absatzkanal	Mehrere Absatzkanäle
Forschungsbereich	Einzelne Dyaden und deren Ausgestaltung	Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen verschiedenen Dyaden
Fokus der Gestaltungsempfehlungen	Gestaltung des Absatzkanals durch Selektions-, Akquisitions- und Motivationskonzepte	Gestaltung des Mehrkanalsystems und Abstimmung der Absatzkanäle

Tabelle 2: Mikro- und Makro-Analyse von Absatzkanälen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel (2002)

In der Kaufsituation verfügt der Kunde in den aktuell vielfältigen, polypolen Märkten über eine Vielzahl potentieller Kaufmöglichkeiten, weshalb er vielfach ein **multi-optionales Kaufverhalten** zeigt.¹⁵⁹ Entsprechend bezieht er vielfältige Absatzmittler als Kaufoption in seinen Entscheidungsprozess ein.¹⁶⁰ Hieraus ergibt sich für den Händler die Fragestellung, wie er seiner Verkaufsfunktion möglichst ideal nachkommen kann.

Hierzu existieren zwei grundsätzliche Möglichkeiten. Zum einen besteht die Möglichkeit, auf einer Mikroebene jeden Kanal individuell optimal aufzustellen. Auf einer Makro-

¹⁵⁷ Vgl. Schögel (2002).

¹⁵⁸ Vgl. Bretkopf (2007).

¹⁵⁹ Vgl. Koistine und Järvinen (2009);

¹⁶⁰ Vgl. Valentini et al. (2011).

roeben kann dahingehend optimiert, werden die Abstimmung zwischen mehreren Kanälen ideal aufzustellen. Für die Wahrnehmung der Handelsfunktionen stellt sich somit nicht mehr die Frage, ob einzelne Kanäle untereinander oder miteinander im Wettbewerb um potentielle Kunden stehen, sondern vielmehr, wie diese interagieren und inwiefern der Händler dies beeinflussen kann. *Heinemann (2012)* spricht in diesem Zusammenhang vom **No-Line-Handel**, nachdem die Kanäle so ineinander integriert sein müssen, dass der Kunde keinerlei Brüche in seinem Käuferlebnis empfindet.¹⁶¹

2.1.2.3 Distributionsfunktion

Als drittes konstitutives Merkmal des Handels wird die Distributionsfunktion betrachtet.¹⁶² Sie knüpft an die Verkaufssituation an und stellt den Warenfluss sicher. Sie umfasst *"alle Aktivitäten, welche die körperliche und/oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen."*¹⁶³

Historisch werden diese distributiven Aufgaben eines Kaufmanns bereits durch *Hales (1515)* oder *Ludovici (1768)* aufgezeigt.¹⁶⁴ Allerdings wird hier die Distributionskompetenz noch damit umschrieben, dass eine Aufgabe des Kaufmanns darin liegt, den Transport der Ware sicherzustellen. Erst in späteren Schriften wird die Distributionskompetenz explizit genannt und als eigenständiges theoretisches Konstrukt verstanden.¹⁶⁵ Beispielsweise charakterisierte *Seyffert (1955)* die **Raumüberbrückungs-** und **Lagerfunktion** im Rahmen der Funktionenlehre des Handels, indem er den Weg der Ware über verschiedene Stufen der Wertschöpfung hinweg beschreibt.¹⁶⁶ Hier findet sich das Ver-

¹⁶¹ Vgl. Heinemann (2012).

¹⁶² Vgl. Barth et al. (2007).

¹⁶³ Vgl. Breitenkopf (2007), S. 4; Specht (1998), S. 3.

¹⁶⁴ Vgl. Emrich (2011).

¹⁶⁵ Vgl. Bucklin (1966); Leitherer (1961).

¹⁶⁶ Vgl. Seyffert (1955), S. 576.

ständnis der Distribution als Erklärungsansatz in der **Wertschöpfungskette** wieder. Nach diesem weist die Distribution einen natürlichen Startpunkt beim Hersteller und einen Endpunkt beim Endkunden auf.¹⁶⁷

Nach aktuellem Verständnis differenzieren sich die distributiven Aktivitäten dabei nach akquisitorischen und logistischen Funktionen.¹⁶⁸ Die Durchführung dieser Distributionsfunktionen obliegt den Absatzkanälen, wodurch der unmittelbare Zusammenhang zu den anderen Handelsmerkmalen deutlich wird.¹⁶⁹ Sie umfassen die Distributionsorgane, also alle an der Distribution beteiligten Personen und Institutionen, sowie deren Netzwerke.¹⁷⁰ Unterschiedliche Arten von Distributionsorganen unterscheiden sich in den übernommenen Handelsfunktionen und im Einsatz von Marketinginstrumenten.¹⁷¹ Aus distributiver Sicht handelt es sich dabei bei Absatzkanälen um Systeme, in denen die Distributionsorgane agieren.¹⁷² Hier wird nach Distributionsstufen unterschieden, wobei jede Stufe für einen zwischengeschalteten Absatzmittler handelt.¹⁷³ Werden im Rahmen der Distributionsstufe mehr als ein Kanal eingesetzt, wird von der Mehrkanaldistribution gesprochen.¹⁷⁴

Unabhängig vom herrschenden Handelsverständnis oder der das Phänomen „Handel“ analysierenden Theorie, ist die **Distribution** immer ein zentraler Erfolgsfaktor, um sich im sich verändernden Wettbewerb zu behaupten. Nach *Bucklin (1966)* ist es dabei die elementare Funktion der Distribution, die Bereitstellung der Produkte zur **richtigen Zeit**

¹⁶⁷ Vgl. hierzu Schögel (1997), S. 21 ff.

¹⁶⁸ Vgl. für eine ausführliche Darstellung der Distributionsfunktionen Specht (1998), S. 5 ff.

¹⁶⁹ Nach Arnold (1995), S.29, werden die Begriffe Absatzkanal, Absatzweg, Vertriebsweg, Vertriebskanal, Marktkanal und (Marketing) Channel synonym verwendet.

¹⁷⁰ Vgl. Meffert (1998), S. 582.

¹⁷¹ Wie bereits im Rahmen der diskutierten, derzeitigen, starken Verknüpfung zwischen Marketingfunktionen und Handelsfunktionen angesprochen wurde, wird dies auch hier deutlich. Exemplarisch kann die Sortimentsgestaltung im Rahmen des Marketing auch als Warenfunktion im Handel aufgefasst werden. Vgl. hierzu Wöllenstein (1996), S. 16 oder auch Specht (1998), S. 7ff.

¹⁷² Vgl. Steffenhagen (1976), S. 33.

¹⁷³ Vgl. Meffert (1998), S. 596 ff.

¹⁷⁴ Ein Mehrkanalvertrieb differenziert sich dementsprechend von einem Multi-Kanal-Betrieb. Eine ausführlichere Diskussion der Unterscheidung findet in Kapitel 2.2.2. statt.

in der **richtigen Qualität** zum **richtigen Ort** zu liefern und dabei möglichst geringe Kosten zu verursachen.¹⁷⁵ Wodurch ein direkter Bezug zum Supply-Chain-Management deutlich wird.¹⁷⁶

Zunächst sei festgehalten, dass Organisationen einer Handelstätigkeit dann nachgehen, wenn sie alle drei Kompetenzen integriert zum Zwecke der Marktetablierung ausüben.¹⁷⁷ Damit impliziert das vorgestellte Handelsverständnis, dass Handelsorganisationen dann einen komparativen Vorteil im Wettbewerb generieren können,¹⁷⁸ wenn sie ihre:

- **Sortimentsbildungsfunktion**
- **Verkaufskompetenz und**
- **Distributionsbildungsfunktion**

erfolgreich ausüben, indem sie sowohl die Fähigkeit, bedingt dadurch, dass sie über die nötigen Ressourcen verfügen, wie auch die entsprechende Kompetenz aufweisen, diese einzusetzen. Nur wenn eine Organisation alle drei handelsspezifischen Kompetenzfunktionen marktorientiert abstimmt und kontinuierlich optimiert, ist demnach eine erfolgreiche Tätigkeit als Händler möglich.

In Einklang mit der bereits angesprochenen funktionellen Betrachtung der Warenüberbrückung benötigt ein Handelsunternehmen alle drei handelsspezifischen Kompetenzen, um unterschiedliche, teils bedarfs-konkurrierende Produkte mit Nachfragern zusammenzubringen. Dem hier vorgestellten Handelsverständnis nach sind viele Organisationen, die nach klassischem Verständnis dem Handel zugeschrieben werden, diesem nicht mehr zuzuordnen, wenn ihnen entscheidende Kompetenzen fehlen oder sie diese nicht nutzen, um selbstbestimmt einen Einfluss auf „den Markt“ auszuüben und dadurch eine

¹⁷⁵ Vgl. Bucklin (1966).

¹⁷⁶ Vgl. Yan (2011); Bakker et al. (2008).

¹⁷⁷ Vgl. Emrich (2011).

¹⁷⁸ Vgl. Backhaus et al. (2011).

kontinuierlich Optimierung nicht möglich wird.¹⁷⁹ Gleichzeitig nimmt dieses Handelsverständnis die strukturauflösenden Tendenzen in der Wertschöpfungskette von Handelsunternehmen auf und bezieht diese explizit mit ein.¹⁸⁰

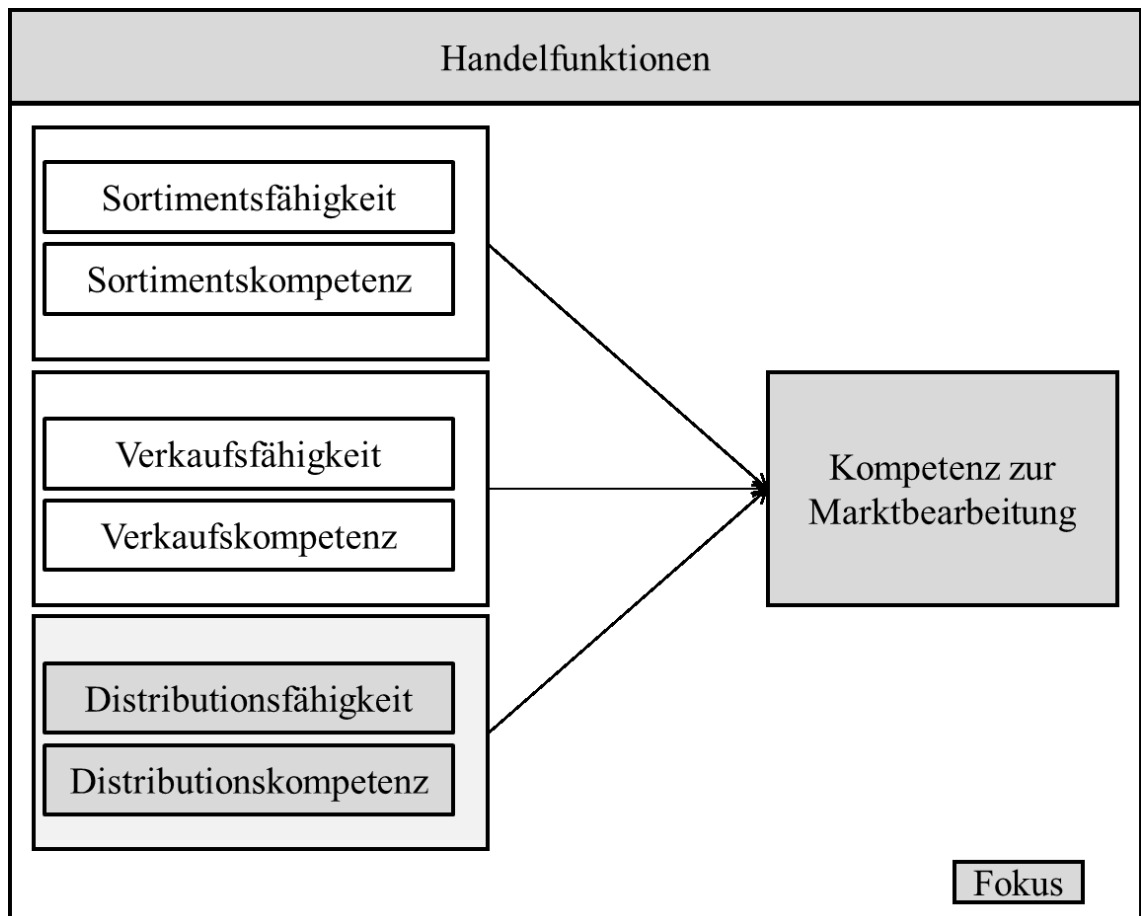


Abbildung 4: Handelsfunktionen – Überblick

Quelle: eigene Darstellung

¹⁷⁹ Die historisch als zu bedeutend eingestufte Unterscheidung in Produzenten und Händler, die in den Epochen in Wirklichkeit weit weniger ausgeprägter war, missachtet, dass Handel häufig auf einer Kompetenzaufteilung von Partnern in einem Netzwerk beruht

¹⁸⁰ Vgl. Emrich (2011).

Wie die vorherige Grafik darstellt, soll sich die folgende Argumentation insbesondere auf die Distributions fokussieren. Auf deren Teilaspekte wird im Folgenden daher detaillierter eingegangen.

2.1.3 Distributionstheorie

Ursprünglich in der Handelswissenschaft eingegliedert, wurde die Distribution immer stärker als ein eigenständiger absatzpolitischer Bereich geführt.¹⁸¹ Mit Aufkommen der dominierenden Marketing-Strömungen in den 1980er Jahren verlagerte sich die Analyse der Distribution vorwiegend auf die industrielle Perspektive,¹⁸² wobei sie die Kompetenz des Handels weitgehend auf die Rolle als ausführendes Distributionsorgan zurückführte.¹⁸³ Dies spiegelt sich darin wider, dass die Distribution aus Perspektive des Marketings heutzutage als ein Bestandteil des Marketing-Mix aus Preis, Produkt, Kommunikation und Distribution verstanden wird.¹⁸⁴ Hier finden sich die akquisitorischen Aspekte der Distribution wieder, die einen engen Bezug zum konstituierenden Handelsmerkmal des „Verkaufens“ aufweisen. Die Bedeutung der Distribution im Rahmen der Marketingforschung wurde bereits frühzeitig erkannt,¹⁸⁵ hat jedoch bis heute nichts von seiner Relevanz eingebüßt. Gemäß *Stern* und *Reve (1980)* bezieht sich die Forschung zu dieser Thematik auf zwei Bereiche. Der erste, soziologisch orientierte Bereich, bezieht sich darauf, welches Kundenverhalten im Rahmen der Distribution vorliegt, beispielsweise die **Zufriedenheit** in einem Kanal, **potentielle Konflikte** oder auch **Kooperationen**.¹⁸⁶

Der zweite Strang hingegen fokussiert sich auf die Produktivität, die im Rahmen der Distribution betrachtet werden kann. Dies bezieht sich auf die physische Distribution.

¹⁸¹ Vgl. Toporowski und Zielke (2007), S. 35.

¹⁸² Vgl. Brettel et al. (2011).

¹⁸³ Vgl. exemplarisch Barth et al. (2007), S. 1 f.

¹⁸⁴ Vgl. McCarthy (1960), als denjenigen der diese Differenzierung erstmals vorstellte.

¹⁸⁵ Vgl. Bartels (1965).

¹⁸⁶ Vgl. Stern und Reve (1980).

Sie beschreibt allgemein den Transport und die Verteilung von **Loseinheiten** an den Konsumenten.¹⁸⁷ Durch die aufkommende Spezialisierung des Supply Chain Managements gewann die Distribution ein breiteres Verständnis der *"Planung, Steuerung und Kontrolle komplexer Waren-, Informations-, Eigentums-, Finanzierungs- und Dienstleistungsströme"*.¹⁸⁸ Damit knüpft die Distributionsforschung wie bereits dargestellt, unmittelbar an die Marketing, wie auch die Supply-Chain-Forschung an.¹⁸⁹

Die Operationalisierung dieses Distributionsverständnisses in Bezug auf die Warenzustellung zum Endkunden kann als **Fulfillment** bezeichnet werden.¹⁹⁰ Bedingt dadurch, dass ein Händler nicht nur über die Ressourcen zur Distribution verfügen muss, sondern ebenfalls die Fähigkeit aufweisen muss, diese zielgerichtet einzusetzen, wird Distribution verstanden als *„die Fähigkeit, benötigte Informations-, Waren- und Dienstleistungsströme in der richtigen Menge am richtigen Ort bereit zu stellen und ganzheitlich zu managen, d.h. aufeinander abzustimmen.“*¹⁹¹ Bedingt durch die Differenzierung in akquisitorische und logistische Distribution müssen in fünf Maßnahmenbereichen Entscheidungen getroffen werden, die in der folgenden Abbildung visualisiert sind. Hierüber kann sie ebenfalls mittelbar Einfluss auf das Kanalnetzwerk ausüben und dieses gestalten.

¹⁸⁷ Vgl. Tietz (1985); Barth (1988).

¹⁸⁸ Vgl. Zentes et al. (2004).

¹⁸⁹ Vgl. Yan (2011); Bakker et al. (2008).

¹⁹⁰ Vgl. Lang (2012); Mahar und Wright (2009); Tarn et al. (2003).

¹⁹¹ Vgl. Köcher (2006).

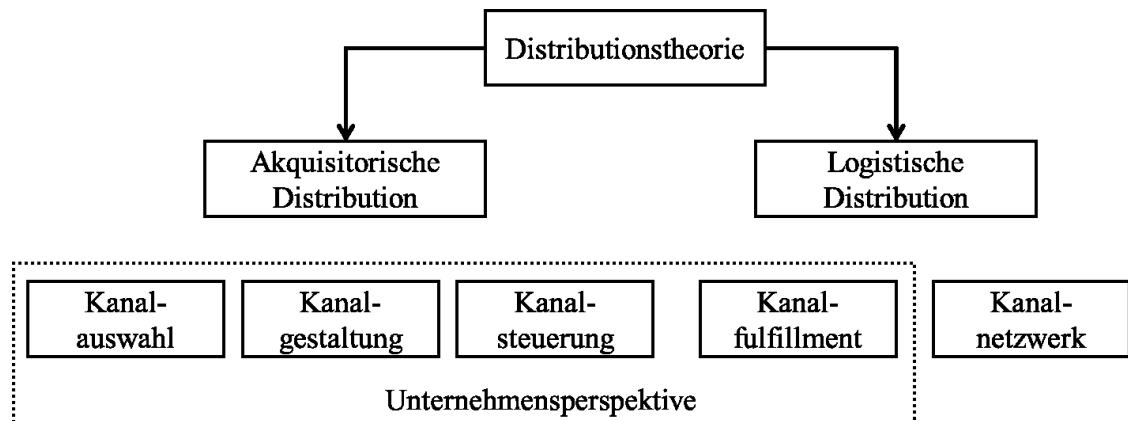


Abbildung 5: Differenzierung nach akquisitorischer und physischer Distribution

Quelle: in Anlehnung an Scholl (2004), S.12 sowie Breitenkopf (2007)

Mit der nicht mehr separierten Betrachtung von Warenströmen zum Endkonsumenten ergeben sich komplexe Austauschbeziehungen in Netzwerken, die als **Value Networks** die Mitgestaltung des Kunden und weiterer externer Partner im Wertschöpfungsprozess berücksichtigen.¹⁹² Handelsunternehmen, die in weiteren Kooperationsformen gemeinschaftlich die an die Kunden gerichteten Austauschströme managen, bezeichnen *Müller-Hagedorn* und *Toporowski* (2006) entsprechend als **Handelssysteme**.¹⁹³ Hier wird deutlich, dass eine systemanalytische Herangehensweise sinnvoll erscheint.¹⁹⁴ Nach dieser werden die einzelnen Teile eines Systems im Hinblick auf ihre Wirkungsweise analysiert und anschließend ihr Zusammenhang dargestellt.¹⁹⁵ Eine derartige Systembetrachtung, die die Erklärung und Strukturierung komplexer Systeme zum Ziel hat, kann ebenfalls auf die Betrachtung der Distributionsstrukturen übertragen werden. Dabei werden, ausgehend von einem abstrakten Gesamtsystem, die einzelnen Systemelemente identifiziert und deren Beziehungen untereinander sowie zur Systemumwelt analysiert.¹⁹⁶ Dabei gilt es, die Ausgestaltung zu identifizieren, indem ein Handelsunterneh-

¹⁹² Vgl. Normann (2001).

¹⁹³ Vgl. Müller-Hagedorn und Toporowski (2006), S. 12.

¹⁹⁴ Vgl. Meffert et al. (2012).

¹⁹⁵ Vgl. Meffert et al. (2012).

¹⁹⁶ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 23.

men seinen Handelsfunktionen nachkommt und gleichzeitig nachhaltig rentabel agiert. Dahingehend stellt sich die Frage, welche Kosten für Handelsunternehmen damit verbunden sind, sich in der Distribution gemäß den Präferenzen der Kunden aufzustellen.

Kostenmanagement

Wie bereits dargestellt, ist eine zentrale Funktion der Distributionstheorie nach *Bucklin (1966)* die Bereitstellung der Produkte zu einer möglichst minimalen Kostenstruktur. Dementsprechend knüpft die strategische Gestaltung der Kostentreiber direkt hier an.¹⁹⁷

Wie *Randall et al. (2006)* liefert diese Arbeit einen empirische Beitrag zur Verknüpfung von Strategie und operativem Geschäft,¹⁹⁸ welches aussagt, dass ökonomische Vorteile für Unternehmen entstehen, die ihre Strategie an ihre Wettbewerbsbedingungen anpassen.¹⁹⁹ Hierin kann man ebenfalls einen Bezug zur Marktgestaltungsfunktion eines Händlers sehen. Bedingt durch die bereits dargelegte traditionelle Wertkettenorientierung in der Handelsforschung, schließt sich hier ebenfalls eine Kostenbetrachtung eben dieser an.²⁰⁰

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das **strategische Kostenmanagement** nicht mit der alleinigen Entscheidung zur Kostenreduktion gleichzusetzen ist, wie sie lange Zeit im Mittelpunkt einer Kostenbetrachtung stand.²⁰¹ Das Kostenmanagement befasst sich vielmehr mit der bewussten Gestaltung der Kosten bezogen auf das **Kostenniveau**,²⁰² die Veränderung der **Kostenstruktur**²⁰³ oder der Beeinflussung des **Kosten-**

¹⁹⁷ Vgl. Bucklin (1966).

¹⁹⁸ Dies wird dort verstanden als „operations strategy“. Vgl. Randall et al. (2006), auch Randall und Ulrich (2001).

¹⁹⁹ Vgl. Randall et al. (2006).

²⁰⁰ Vgl. Anderson (2007).

²⁰¹ Vgl. Hergert und Morris (1989); Lord (1996); Nimocks et al. (2005).

²⁰² Das Kostenniveau beschreibt die Höhe der anfallenden Kosten. Vgl. Dellmann und Franz (1994), S. 17.

²⁰³ Die Kostenstruktur beschreibt das Verhältnis von Einzel- zu Gemeinkosten sowie von Primär- zu Sekundärkosten. Vgl. Männel (1995), S. 28.

verhaltens.²⁰⁴ Einige der besonders erfolgreichen Firmen in der jüngeren Vergangenheit sind laut *Anderson (2007)* Amazon, Dell Computer, Wal-Mart, Tesco oder Zara.²⁰⁵ Gemein ist den hier genannten Unternehmen, dass es sich um Händler handelt, die eine Differenzierung in der Kostenstruktur als Differenzierungsfaktor vom Wettbewerb einsetzen. Eine derartige Differenzierung scheint also ein besonderer Erfolgsgarant zu sein.

Das Kostenmanagement ist dabei ein integraler Bestandteil einer übergeordneten **Strategie der Profitmaximierung.**²⁰⁶ Auch wenn das Kostenmanagement aus Marketing-Perspektive vielfach ein Bestandteil des Revenue-Managements darstellt,²⁰⁷ wird hier explizit die reine Kostenbetrachtung in den Mittelpunkt gestellt.²⁰⁸ *Johnson und Kaplan (1987)* argumentieren hierzu bereits:

*“We [researchers] have been as guilty as conventional product cost systems in focusing narrowly on costs incurred only in the factory. Manufacturing costs may be important, but they are only a portion of the total costs of producing a product and delivering it to a customer. Many costs are incurred “below the line” (the gross margin line), particularly marketing, distribution, and service expenses.”*²⁰⁹

Die vorliegende Untersuchung knüpft hier an, indem sie auf ein tieferes Verständnis über aktuelle Handelsfunktionen, insbesondere in der kostenspezifischen Ausgestaltung der akquisitorischen, wie auch der logistischen Distribution eingeht. Hierfür setzt sie diese in den Kontext der **Kundenanforderungen** in einer **Multi-Channel-Umwelt.**

²⁰⁴ Das Kostenverhalten beschreibt die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit von einem Kostentreiber. Vgl. Reiß und Corsten (1999), S. 390ff.

²⁰⁵ Vgl. Anderson (2007), S. 482.

²⁰⁶ Unter volkswirtschaftlichen Aspekten bezieht sich das Verständnis der Kostenstruktur eine Wahl zwischen alternativen Produktionsfunktionen, welche durch eine neue Input-Kombination nutzt um ein gleichbleibendes Gut – Produkt oder Dienstleistung anzubieten. In einer Management orientierten Betrachtung werden Kosten dahingehend analysiert ob sie auf dem Effizienten Rand liegen.

²⁰⁷ Vgl. Quante et al. (2007).

²⁰⁸ Eien Kostenbetrachtung kann in verschiedenen Bereichen im Mittelpunkt stehen. Exemplarisch seien hier die Kosten in der Forschung und Entwicklung genannt. Vgl. Eckert (2009).

²⁰⁹ Vgl. Johnson und Kaplan (1987), S. 244.

Hierdurch sollen neue Kenntnisse darüber gewonnen werden, wie Unternehmen in einer Multi-Channel-Umwelt ihrer Marktbearbeitungsfunktion gerecht werden können.

Dafür gilt es zunächst zu untersuchen, wie sich der aktuelle Stand zum Multi-Channel-Management darstellt.

2.2 Strategie im Multi-Channel-Management

nani gigantum humeris insidentes²¹⁰

2.2.1 Ontologie als methodischer Ansatzpunkt zur Literaturübersicht

2.2.1.1 Ontologie im wissenschaftlichen Diskurs

Eine Ontologie soll den aktuellen **Seins-Zustand** eines Feldes reflektieren.²¹¹ Das aus der Philosophie stammende Begriffsverständnis bezieht sich daher auf eine übergreifende Reflexion seiner Tätigkeit.²¹² In anderen wissenschaftlichen Zweigen außerhalb der Philosophie hat sich darüber hinaus eine „**angewandte Ontologie**“ entwickelt,²¹³ die letzten Endes dazu dient, den aktuellen Wissensstand eines Gebiets zielgerichtet zu kategorisieren.²¹⁴ Mit Hilfe der Ontologie soll ein umfassendes Bild des derzeitigen Forschungsstandes abgebildet werden. Darüber hinaus ist es ihr Anspruch, zumindest die Möglichkeit zur Implementierung zukünftiger Entwicklungen zu liefern.

²¹⁰ Latein für : „Auf den Schultern von Riesen“.

²¹¹ Vgl. Reicher (2004).

²¹² Zwar gilt die Ontologie als eine der ältesten philosophischen Disziplinen, die Bezeichnung selbst entwickelte sich allerdings erst im 17. Jahrhundert. Zuvor wurde die Ontologie zumeist „Metaphysik“ genannt. Vgl. Grenon und Smith (2009).

²¹³ Vgl. Zimmerman (2004).

²¹⁴ Vgl. Osterwalder (2004); Smith und Ceusters (2010).

Zur Generierung einer Ontologie des Multi-Channel-Managements ist es zunächst nötig, im Sinne eines **Standes der Literatur** wie er vielfach zu Beginn eines Forschungsprozesses durchgeführt wird,²¹⁵ eine systematische und strukturierte Rückschau auf die bisherige Forschung zu ermöglichen. Sie soll eine Verdichtung bisheriger Forschungsergebnisse generieren. Dementsprechend ist in Anlehnung an *Hart (1998)* das Ziel einer Ontologie, das bereits durchgeführte dahingehend zu analysieren, was weiterhin durchgeführt werden soll. Hierfür gilt es, die vorhandenen Erkenntnisse aus einem Blickwinkel zu betrachten und gleichzeitig die Struktur eines Gebiets hierdurch zu ergründen.²¹⁶

In der bisherigen Argumentation wird deutlich, dass Überlegungen, Analysen und Einnordnungen aktueller Entwicklungen im Handel über eine lange Tradition verfügen.²¹⁷ Seit etwas mehr als einer Dekade rückt dabei das Internet als technologischer Treiber für ein verändertes Kaufverhalten vermehrt in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses über Handelsstrategien.²¹⁸ Um diese Entwicklung methodisch auszuwerten, existieren für eine derartige umfassende, beurteilende Rückschau der vorhandenen Erkenntnisse eines Forschungsbereichs im Wesentlichen drei grundlegende Ansätze.²¹⁹

- 1) **Delphi-Methode:** mit der Thematik vertraute Experten werden befragt, um basierend auf ihren Einschätzungen den aktuellen Wissensstand eines Bereichs einschätzen zu können.²²⁰

- 2) **Meta-Analyse:** Sammlung und statistische Auswertung empirischer Studien eines eingegrenzten Forschungsbereichs.²²¹

²¹⁵ Vgl. Scholl (2004).

²¹⁶ Vgl. Hart (1998), S. 28.

²¹⁷ Vgl. Nieschlag (1954); Bucklin (1966).

²¹⁸ Vgl. Porter (2001).

²¹⁹ Vgl. Li und Cavusgil (1995).

²²⁰ Vgl. Breitenkopf (2007).

²²¹ Vgl. Schewe (1998).

- 3) **Inhalts-Analyse:** systematische Revision qualitativer und quantitativer Forschung.²²²

Für die Erstellung einer Ontologie zur Multi-Channel-Strategie bietet sich bedingt durch die breite Existenz sowohl qualitativer, wie auch quantitativer Literatur eine systematische Revision mittels Inhaltsanalyse an. Sie setzt sich aus zwei zentralen Schritten zusammen.²²³

- 1) **Strukturierte Abgrenzung** der in die Analyse einzubeziehenden Quellen.
- 2) **Herausbildung** von Kategorien zur Klassifizierung der gesammelten Quellen.

In den zwei folgenden Abschnitten wird detailliert dargestellt, wie diese Schritte im Rahmen der Ontologie-Extraktion vollzogen werden. Anschließend werden die einbezogenen Quellen systematisch ausgewertet und dargestellt.²²⁴

2.2.1.2 Suchkriterien

Um ein umfassendes Bild zum aktuellen Stand der Forschung im Bereich des Multi-Channel-Management zu erhalten, wird im ersten Schritt eine strukturierte Abgrenzung der in die Analyse einzubeziehenden Quellen notwendig, die auf einer Kriterien gestützten Suche basieren soll. Um diese zu gewährleisten, ist in einem ersten Schritt die Suchmaschine Ebsco-Host nach den Stichworten: **Multi-Channel, Brick & Click** und **Multi-Channel-Adaption** durchsucht worden.²²⁵ Die Auswahl der Stichpunkte erfolgte mit der Begründung, dass es sich beim **Multi-Channel** um den Kern der untersuchten

²²² Vgl. Li und Cavusgil (1995); Seuring et al. (2005).

²²³ Vgl. Mayring (2003).

²²⁴ Bedingt durch die Tatsache, dass es im Sinn einer Ontologie nicht das Ziel darstellt eine neue Theorie zu finden, sondern vielmehr einen systematischen Überblick zum aktuellen Stand der Forschung zu liefern, wird an dieser Stelle auf eine tiefergehende Darstellung einer Inhaltsanalyse verzichtet.

²²⁵ Vgl. <http://search.ebscohost.com/>.

Thematik handelt, die Suche hiernach somit die Grundlage für weitere Überlegungen darstellt. Die beiden weiteren Suchbegriffe ergeben sich aus den bereits dargestellten theoretischen Grundlagen. **Brick & Click** steht synonym für die Kombination aus Stationärem- und Online-Geschäft, als wahrscheinlichste Form der Multi-Channel-Ausgestaltung.²²⁶ Die Suche nach **Multi-Channel-Adaption** entsteht dahingehend, dass Unternehmen im Regelfall nicht mit mehreren Kanälen gründen, diese also im Zeitverlauf hinnehmen müssen.²²⁷ Mit der Aufnahme eines neuen Kanals sollte eine bestimmte Zielsetzung einhergehen, die mit diesem Vorgehen identifiziert werden soll. Im Anschluss an die Suche sind die Ergebnisse nach mehreren Kriterien gefiltert worden:

1) **Platzierung in der Suche:**

Zur Sicherstellung der Relevanz einer Quelle wurden maximal die ersten 1000 Suchergebnisse für die weitere Analyse betrachtet.

2) **Thematische Überschneidung:**

Im Rahmen der Suche stellt sich heraus, dass die Begriffe, insbesondere Multi-Channel-Management, auch in vollkommen anderen Zusammenhängen genutzt werden.²²⁸ Diese werden für die weitere Betrachtung ausgeschlossen.

3) **Erreichbarkeit:**

Gemäß den Qualitätskriterien für eine derartige breite Analyse wird bewusst darauf verzichtet, nur Quellen aus doppelt-blind begutachteten Zeitschriften heranzuziehen.²²⁹ Allerdings befinden sich dementsprechend in den Suchergebnissen auch Verweise auf Quellen, die nicht zugänglich sind, weil sie nur in Buchform

²²⁶ Vgl. Bernstein et al. (2008).

²²⁷ Vgl. Brettel et al. (2011).

²²⁸ Exemplarisch finden sich Quellen aus dem Bereich der Wireless-Technik; vgl. Xia et al. (2010).

²²⁹ Hierdurch soll einem Publication bias entgegengewirkt werden. Vgl. hierzu Rothstein et al. (2005).

veröffentlicht worden sind, die nicht beschafft werden könnten oder in Zeitschriften, die unter Kosten-Nutzen-Aspekten nicht zu beschaffen sind.²³⁰

Die folgende Tabelle fasst die Erkenntnisse zusammen. Insgesamt konnten 6014 Quellen im Rahmen der Suche gefunden werden, von denen sich 325 grundsätzlich mit der Thematik befassen. Hiervon konnten 191 beschafft werden, die dementsprechend in die Analyse mit einbezogen werden.

Suchbegriffe	relevante Suchergebnisse	vorhanden
brick and click	67	51
E-Commerce Adaption	38	8
E-Commerce Adoption	114	72
Multi-Channel	106	60
Zusätzliche Recherche		209
Insgesamt	325	400

Tabelle 3: Suchergebnisse

Quelle: eigene Darstellung

Um einen umfassenden Überblick der Literatur gewährleisten zu können, werden die Ergebnisse darüber hinaus durch die weitere Recherche bei Google Scholar, Worldcat und Science Direct erweitert. Hierdurch können weitere 209 Quellen in die Analyse aufgenommen werden. Abschließend wurden die Literaturverzeichnisse noch auf weitere Quellen geprüft. Insbesondere sind mit diesem Schritt bisher nicht identifizierte Arbeitspapiere gefunden worden, weshalb abschließend eine Suche unter SSRN Working Paper Series unternommen worden ist.²³¹ Final führt dies zu einer Grundlage von 400 Quellen, die bedingt durch ihre Relevanz einbezogen werden können.²³² Im Anschluss

²³⁰ Weil es sich hier um Bücher handelt, die in Deutschland nicht zu erhalten sind oder um sehr „exotische“ Zeitschriften, denen eine geringe Leserschaft unterstellt werden kann, wird diese Beschränkung nicht als qualitätsbeschränkender Einschnitt angesehen.

²³¹ Siehe: <http://scholar.google.de/>; <http://www.worldcat.org/>; <http://www.sciencedirect.com/>; <http://www.ssrn.com/>.

²³² Vgl. Anhang A.

an die Erhebung wurde von den gefundenen Quellen mit Hilfe von selbst erstellten Exzerpten eine Auswertung vorgenommen.²³³

Während sich erste Veröffentlichungen, die der Thematik zugeordnet werden können, bereits ab 1972 identifizieren lassen, bleibt die Anzahl der Publikation bis zum ersten Dot-Com-Boom um das Jahr 2000 auf einem geringen Niveau.²³⁴ Anschließend steigt die Anzahl deutlich an und bleibt über einige Jahre auf einem Niveau von ungefähr 50 Veröffentlichungen pro Jahr ein.²³⁵

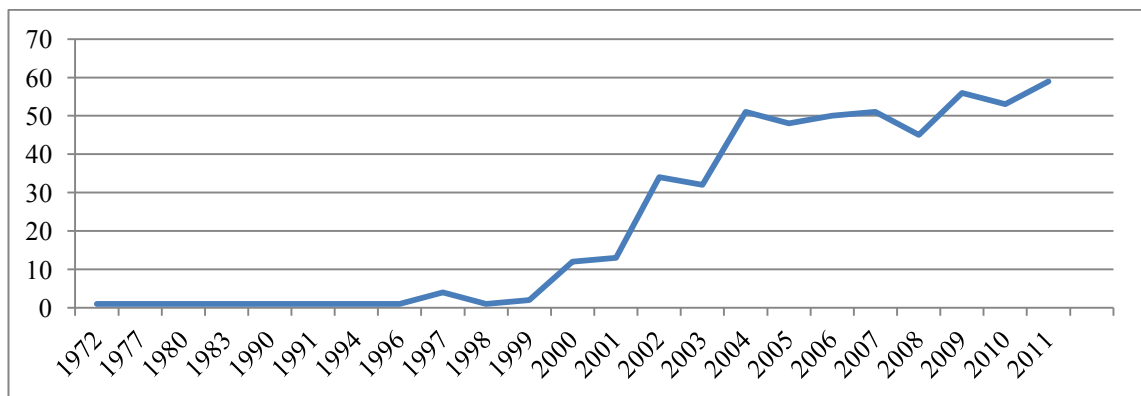


Abbildung 6: Anzahl der Veröffentlichungen im Zeitverlauf

Quelle: eigene Darstellung

Weiterhin wird durch die in den vorliegenden Artikeln genutzten Schlagwörter deutlich, dass trotz einer übergreifenden Suche zum Bereich des Stationären- und des Online-Handels, sowie dem Bereich des Multi-Channel-Management, das Internet – spezifischer E-Commerce das zentrale Fokusthema ist.²³⁶ Damit liegt ein klarer Fokus im Be-

²³³ Vgl. Theisen (2011).

²³⁴ Vgl. Ofek und Richardson (2001); Mahajan et al. (2002).

²³⁵ Im Jahr 2012 sind ebenfalls Quellen zur Thematik veröffentlicht und identifiziert worden. Allerdings nimmt beispielsweise die Ebsco-Host-Datenbank einige Zeitschriften und deren Artikel erst verspätet in die Datenbank auf. Daher ist in der zugehörigen Grafik auf die Darstellung aus Gründen der Vergleichbarkeit auf das Jahr 2012 verzichtet worden.

²³⁶ Die folgende Übersicht über die verwendeten Schlagwörter bezieht sich auf die identifizierten Artikel, die jeweils mit Schlagwörtern versehen waren. Die Auflistung beinhaltet insgesamt die 15 meist genannten Schlagwörter.

reich des Handels allgemein, welcher an der Theorie zur Distribution und angrenzenden Themen anknüpft.²³⁷ Während ein Großteil der Artikel in primär auf den Marketingbereich fokussierten Zeitschriften erschienen ist,²³⁸ wird deutlich, dass sie inhaltlich vielfach eher an logistischen Themen anknüpfen. Direkt dem Marketing zuzuschreibende Themen wie die Preissetzung, das Kundenverhalten oder das Verhältnismanagement zum Kunden treten hingegen etwas in den Hintergrund, wenn auch diese Begriffe noch immer unter den 15 meist genannten Schlagwörtern zu finden sind.

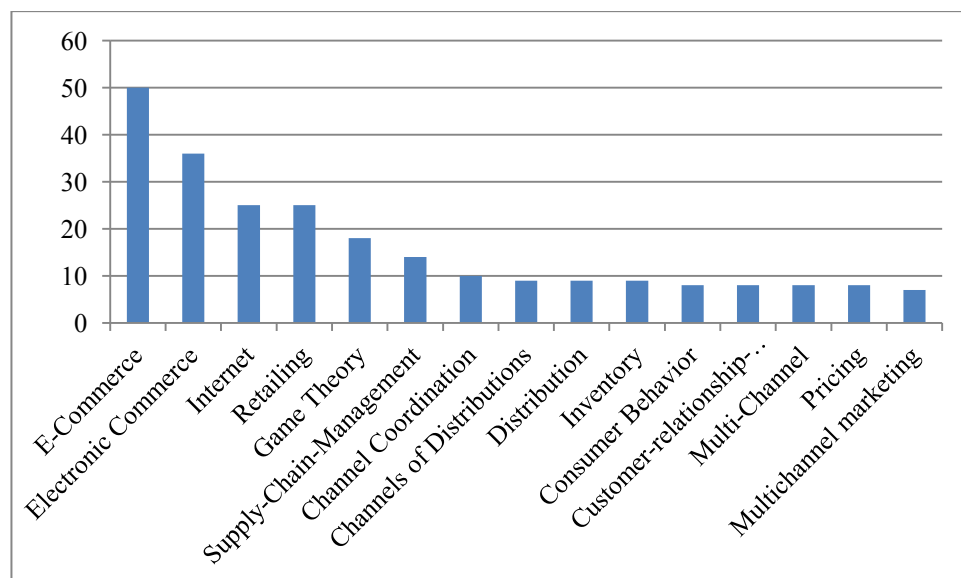


Abbildung 7: Übersicht über die Nennung der relevanten Schlagwörter

Quelle: eigene Darstellung

Schlagwörter wie Wettbewerb oder Strategie werden zwar ebenfalls verwendet, allerdings beziehen sich hier deutlich weniger Autoren auf diese als Schwerpunkt in ihren Argumentationen.

²³⁷ Weitere Schlagwörter die hier genannt werden, sind Supply-Chain-Management oder Inventory.

²³⁸ Vgl. exemplarisch Bechwati und Siegal (2005); Petersen und Kumar (2009); Bower und James (2012).

2.2.2 Multi-Channel-Management – Definitive Eingrenzungen

Aus der zunehmenden Existenz verschiedener Absatzkanäle innerhalb eines Unternehmens, ergibt sich die Herausforderung der simultanen Kombination und Koordination differenzierter Absatzkanäle.²³⁹ In diesem Zusammenhang kann man nicht von einem neuen Phänomen sprechen.²⁴⁰ Mit dem Aufkommen des Internets als Absatzkanal weist die Thematik jedoch einen neuen Grad an Relevanz auf.²⁴¹ Dementsprechend haben sich im Zeitverlauf für Distributionssysteme mit mehreren Absatzkanälen verschiedene begriffliche Abgrenzungen etabliert.²⁴² Die vielfältigen Ausgestaltungen des Begriffs beziehen sich jeweils auf Teilaspekte des **Mehrkanal-Managements**. Diese Teilaspekte zielen in ihrer Fokussierung jeweils auf spezifische Eigenschaften oder Ausprägungen ab. Letztlich weisen sie damit ein einheitliches begriffliches Grundverständnis auf, ohne dies konkret zu benennen. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die Begriffe **Multi-Channel-Customer-Management**,²⁴³ **Multi-Channel-Retailing**,²⁴⁴ **Multi-Channel-Distribution**,²⁴⁵ **Multi-Channeling**,²⁴⁶ **Mehrwegabsatz**,²⁴⁷ den **Multi-Kanal-Vertrieb** oder die **Multi-Channel-Strategie** verwiesen, die sich grundsätzlich auf äquivalente Sachverhalte berufen.²⁴⁸

In ihren grundlegenden Eigenschaften beziehen sie sich letztendlich auf den Begriff des **Mehrkanalsystems**, welcher im Wesentlichen auf *Moriarty* und *Moran (1997)* zurückzuführen ist.²⁴⁹ Demnach stellen Mehrkanalsysteme eine Kombination mehrerer Ab-

²³⁹ Vgl. hier und im Folgenden u.a. Schögel (2011), S. 391.

²⁴⁰ Die Möglichkeit seine Ware über verschiedene Wege zu distribuieren ist prinzipiell mit dem Aufkommen der Handelsforschung bekannt.

²⁴¹ Vgl. Stern und Weitz (1997); Nisch (2000).

²⁴² Vgl. Brettel et al. (2011); Majali und Prigmore (2010).

²⁴³ Vgl. Neslin et al. (2006).

²⁴⁴ Vgl. Schramm-Klein (2003).

²⁴⁵ Vgl. Alptekinoglu und Tang (2005).

²⁴⁶ Vgl. Heinhuis und de Vries (2007).

²⁴⁷ Vgl. Schögel (1997).

²⁴⁸ Vgl. Schierenbeck (1998), S. 42; Winkelmann (2008), S. 605; Schögel (2011), S. 392.

²⁴⁹ Vgl. Moriarty und Moran (1991), S. 98, Schögel (1997), S. 23.

satzkanäle dar.²⁵⁰ Unerheblich ist dabei zunächst, ob es sich um die Absatzkanäle eines Herstellers oder Händlers handelt. Damit wird auch hier der fließende Übergang vom Produzenten zum Händler deutlich, der bereits thematisiert worden ist. In der Distribution werden gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Absatzmittler angesprochen und Kooperationen eingegangen.²⁵¹ Alternativ tritt der Hersteller direkt an die Endkunden heran.²⁵²

Bereits vor *Moriarty* und *Moran* bezeichnen *Bowersox* und *McCarthy* (1986) mit dem Begriff **Multi-Channel** die Nutzung von mehr als einem Transaktions-Kanal, um in den gleichen geographischen Markt und an das gleiche Marktsegment zu verkaufen.²⁵³ Dies stellt die Ausgangsbasis für vielfältige Überlegungen zur Multi-Channel-Thematik dar. In seinem heutigen Verständnis ist der Begriff des „Multi-Channel-Management“ dem Mehrkanalsystem zwar stark verbunden – impliziert jedoch letztendlich einen anderen Schwerpunkt.²⁵⁴ Während das Mehrkanal-System nicht zwingend von einer Integration der Kanäle ausgeht, umfasst das Multi-Channel-Management nach herrschender Meinung einen abgestimmten Einsatz zwischen den einzelnen Kanälen.²⁵⁵ Die bis zur vollkommenen Integration führt, nach der der potentielle Kunde zwischen den Kanälen wechseln kann, ohne hier einen Bruch in Käuferlebnis wahrzunehmen.²⁵⁶

Eine einfache, vor allem nicht bewusst durchgeführte Koexistenz mehrerer Kanäle wird dementsprechend nicht als wirkliches Multi-Channel-Management bezeichnet.²⁵⁷ Allerdings grenzt an den Bereich der Kanal-Koexistenz die Betrachtung des **Channel Portfolio Management** an, welches sich explizit mit der komplexen Aufgabe befasst, die

²⁵⁰ Vgl. *Moriarty* und *Moran* (1991).

²⁵¹ Vgl. *Yan et al.* (2011).

²⁵² Vgl. *Fredebeul-Krein* (2012).

²⁵³ Vgl. *Bowersox* und *McCarthy* (1986), S. 70.

²⁵⁴ Vgl. *Bowersox* und *McCarthy* (1986).

²⁵⁵ Vgl. *Steinfeld et al.* (2005).

²⁵⁶ Vgl. *Heinemann* (2012).

²⁵⁷ In diesem Bereich existieren Anknüpfungspunkte zu Fragestellungen der Diversifizierung; ein Bereich, der im Rahmen dieser Analyse bewusst ausgeschlossen wird. Vgl. *Gensler et al.* (2012).

Kanäle strategisch auszuwählen und diese anschließend strategisch- und ergebnisorientiert zu steuern. Das Multi-Channel-Management umfasst dabei nach dem Verständnis des Autors in Anlehnung an die herrschende Meinung die Kombination aus mindestens einem langfristig etablierten Kanal, unabhängig von seiner Ausgestaltung als Stationärem- oder Distanzhandelskanal und dem relativ gesehen neuen Distanzhandelskanal: E-Commerce.²⁵⁸ Dementsprechend kann für die Existenz einer Multi-Channel-Strategie als notwendige Bedingung die Existenz mehrerer Absatzkanäle festgehalten werden, während als hinreichende Bedingung von deren Koordination – auch mit einem E-Commerce-Kanal ausgegangen werden muss. Vor dem Hintergrund, dass auch die Entscheidung einer einfachen Koexistenz der Kanäle, eine Entscheidung über den Grad der Integration darstellt, hat sich der Begriff des Multi-Channel-Managements als Kernbegriff durchgesetzt.²⁵⁹ Dabei ist es die Aufgabe, nicht nur einzelne Absatzkanäle auszuwählen, diese zu **gestalten** und zu **steuern**, sondern parallel die ausgewählten Kanäle wirksam voneinander **abzugrenzen** und zu **koordinieren**.²⁶⁰ Hier werden die definitiven Anknüpfungspunkte zu den Handelsfunktionen allgemein und der Distributionstheorie im speziellen, deutlich.

Um die Begriffsdefinition weiter zu schärfen, kann mit Hilfe verschiedener Autoren im hegelischen Sinne auch verdeutlicht werden, wann nicht von einem Multi-Channel-Management gesprochen werden kann.²⁶¹

Durch die vorausgesetzte Eigenschaft einer vollständigen Transaktionsmöglichkeit wird von ebenfalls in der Literatur angeführten, rein auf die Kommunikation bezogenen Multi-Channel-Strategien abstrahiert. In diesem Bereich der Literatur wird angeführt, dass es sich bei einigen Kanälen, exemplarisch einer Internetseite, um reine Informations-

²⁵⁸ Vgl. Valentini et al. (2011); Neslin et al. (2006). Auf eine definitorenische Eingrenzung der Kanäle wird im späteren Verlauf detaillierter eingegangen.

²⁵⁹ Daher wird hier und im Folgenden von Multi-Channel synonym zu Mehrkanal-Systemen gesprochen.

²⁶⁰ Vgl. Schögel (1997), S. 23.

²⁶¹ Vgl. hier und im Folgenden Schögel (2011), S. 393.

quellen handeln kann. Diese werden hier bereits als Kanal bezeichnet.²⁶² Wovon im Rahmen dieser Arbeit allerdings aufgrund der reinen Informations- und der fehlende Transaktionsmöglichkeit abstrahiert wird.²⁶³

Demnach wird abschließend der Definition von *Levy und Weitz (2009)* gefolgt, wonach **Multi-Channel-Handel** dann vorliegt, wenn mehrere Aktivitäten durchgeführt werden, bei denen Produkte oder Services durch mehr als einen Kanal an Kunden verkauft werden.²⁶⁴ Die Definition ist breit akzeptiert – vergleiche exemplarisch *Zhang et al. (2010)*.²⁶⁵

In Anknüpfung an die bisherigen Erkenntnisse aus der Distributionstheorie wird deutlich, dass diese Handels-Strategie nur angewendet werden kann, wenn die Organisation gleichzeitig ihrer Funktion der Marktbearbeitung mit Hilfe der Sortimentsbildung, Verkauf und Distribution nachkommt.²⁶⁶ Demnach wird das Multi-Channel-Management auch als bewusst aktiv gestaltetes Distributionssystem verstanden.²⁶⁷ Kritisch sei an dieser Stelle anzumerken, dass viele Unternehmen nicht zwischen einer **Multi-Access** Strategie und einer tatsächlichen Multi-Channel-Strategie differenzieren. Während die Multi-Access Strategie lediglich die Existenz verschiedener Kanäle ermöglicht,²⁶⁸ kann von einer Multi-Channel-Strategie dann gesprochen werden, wenn die Kanäle aktiv gestaltet sind. Damit einher geht die Hoffnung, auf Basis einer Multi-Channel-Strategie **Synergien** zu heben.²⁶⁹ Ob diese tatsächlich existieren bzw. wie Multi-Channel-

²⁶² Vgl. Zettelmeyer (2000).

²⁶³ Mit Blick auf den angestrebten Erkenntnisgewinn ist der Einbezug reiner Informationskanäle nicht zielführend. Im weiteren Verlauf der Ausarbeitung werden primär logistische Aspekte im Vordergrund stehen, die in diesem Fall nicht zum Tragen kommen.

²⁶⁴ Vgl. Levy und Weitz (2009).

²⁶⁵ Vgl. Zhang et al. (2010) und dort genannte Quellen.

²⁶⁶ Vgl. Barth et al. (2007); Emrich (2011).

²⁶⁷ Schögel umschreibt dies explizit mit dem Begriff „Multipler Distribution“. Vgl. Schögel (1997), S. 23. Andere Autoren überschneiden sich inhaltlich, benennen dies allerdings anders. Vgl. Gronover und Riempp (2001), S. 9.

²⁶⁸ Vgl. Sauer (2005).

²⁶⁹ Vgl. Naik und Peters (2009); Kollmann et al. (2012).

Management ausgestaltet werden muss, damit sich diese generieren lassen, darauf liegt ein zentraler Schwerpunkt der folgenden Analyse. Ihre Generierung schließt sich an die Frage an, worin die Zielstellungen einer Multi-Channel-Strategie liegen können.

Im Hinblick auf die Zielstellungen dieser Strategie liefern *Bowersox* und *McCarthy* einen ersten Ansatz, indem sie argumentieren, dass es sinnvoll ist, die gleichen Kunden in einem klar abgegrenzten geographischen Raum mit mehreren Kanälen anzusprechen.²⁷⁰ Vor diesem Hintergrund lässt sich die erste Vermutung zur Zielstellung und Motivation einer Multi-Channel-Strategie aufzeigen, die für eine erfolgreiche Multi-Channel-Strategie eine Steigerung der **Kundenzufriedenheit** und hierdurch deren **Kundenloyalität** vermuten lässt.²⁷¹

Im Zeitverlauf ist weiterhin das Verständnis in den Fokus gerückt, dass die bewusste Ansprache verschiedener Kundengruppen ebenfalls fest mit dem Begriff verbunden ist.²⁷² Demnach verdeutlicht *Huth (2001)*, dass es der klare Ansatz dieser Strategie ist „*unterschiedliche Kundengruppen mit unterschiedlichen Distributionskanälen zu erreichen*“.²⁷³ Hierdurch wird deutlich, dass die Multi-Channel-Strategie sowohl die Zielstellung beinhaltet, nach der die Bearbeitung eines Kundensegmentes über mehrere Kanäle verfolgt wird, wie auch die Marktbearbeitung mehrerer intern homogener, untereinander heterogener Segmente. Hieraus lässt sich ein zweites konstitutives Ziel einer erfolgreichen Multi-Channel-Strategie vermuten – die **Kundengewinnung**.²⁷⁴

Während in den beiden vorherigen Zielstellungen die Kundenperspektive im Mittelpunkt steht, können die Wirtschaftlichkeitsaspekte ebenfalls im Fokus einer Multi-Channel-Strategie stehen. *Stäger (1999)* schlägt hier die Brücke und argumentiert, dass ein strategisches Ziel der Multi-Channel-Strategie die optimale Allokation der Produkte

²⁷⁰ Vgl. *Bowersox* und *McCarthy* (1986).

²⁷¹ Vgl. *Wallace et al.* (2004).

²⁷² Vgl. *Konus et al.* (2008).

²⁷³ Vgl. *Hurth* (2001), S. 463.

²⁷⁴ Vgl. *Schoenbachler* und *Gordon* (2002).

und Kanäle zur Befriedigung der von Seiten des Kunden gewünschten Leistung ist, gleichzeitig allerdings die Kostenstruktur des Unternehmens hierdurch wenn möglich nicht belastet werden soll.²⁷⁵ Daher lässt sich als dritte Zielstellung die Vermutung formulieren, dass eine Multi-Channel-Strategie auch eine Steigerung der relativen **Effizienz** bewirken kann.²⁷⁶

2.2.3 Absatzkanäle des Multi-Channel-Handels

Wie bereits dargestellt, ist für den im Rahmen dieser Abhandlung betrachteten Multi-Channel-Handel die Existenz von mindestens zwei Absatzkanälen grundlegende Voraussetzung. Damit grenzt sich die Analyse von anderen Arbeiten ab, die neben den Absatzkanälen ebenfalls Kommunikationskanäle mit in die Betrachtung einbeziehen.²⁷⁷ Es kann dementsprechend nicht von einem Multi-Channel-Management gesprochen werden, wenn es sich im Kern um einen Kanal handelt, der über verschiedene Zugangsmöglichkeiten angesprochen wird.²⁷⁸ Exemplarisch sei hier auf die Möglichkeit verwiesen, mit einem Internetshop über einen PDA, iPad, Handy, Netbook, Notebook, PC zu interagieren. Die Konsequenzen, die aus der Entscheidung über die Implementierung eines weiteren Kanals – aktuell primär die Implementation eines Online-Kanals resultieren – werden dementsprechend vielfach als die zentrale Herausforderung des Managements in Handelsunternehmen angesehen.²⁷⁹ Allerdings gilt aktuell eine Firma mit Endkunden-Fokus, ohne eigenen Internet-Auftritt, als nicht marktfähig – wobei dies auch auf einen Kommunikationskanal bezogen sein kann. Vor diesem Hintergrund rückt für die weitere Betrachtung die Verknüpfung eines etablierten Kanals und des E-Commerce

²⁷⁵ Vgl. Stäger, (1999), S. 11.

²⁷⁶ D. h. es wird nicht unterstellt, dass die Kosten absolut sinken, sondern vielmehr, dass die Kosten die relativen Kosten in der Wertschöpfung gesenkt werden können oder zumindest auf einem vergleichbaren Niveau bleiben.

²⁷⁷ Vgl. Michman und Lynn (1977); Zettelmeyer (2000).

²⁷⁸ Vgl. Gronover und Riempp (2001), S. 12.

²⁷⁹ Vgl. Ofek et al. (2011); Nunes und Cespedes (2003).

als relativ gesehen neuen, aber aktuell eventuell entscheidenden Kanal zur wirksamen Kundenansprache in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Für einen Absatzkanal ist es eine zentrale Voraussetzung, dass sich die organisatorischen Anforderungen nicht nur in der Wahrnehmung des Kunden von anderen Kanälen abgrenzen, sondern auch innerhalb einer Organisation eine spezifische Einheit hierfür verantwortlich sein muss. Als Resultat kann von einem eigenen Absatzkanal gesprochen werden, wenn es innerhalb dieses Kanals möglich ist, einen gesamten Kauf-Transaktions-Prozess durchzuführen.²⁸⁰ *Huth (2001)* verdeutlicht, dass für die Konstituierung eines neuen Absatzkanals auch eine neue Institution erforderlich ist.²⁸¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings vor dem Hintergrund der aufgezeigten Handelsfunktionen der Auffassung gefolgt, dass für das Management eines neuen Absatzkanals nicht zwingend eine neue Institution, sondern vielmehr die für die Ausführung nötigen Fähigkeiten vorhanden sein müssen.

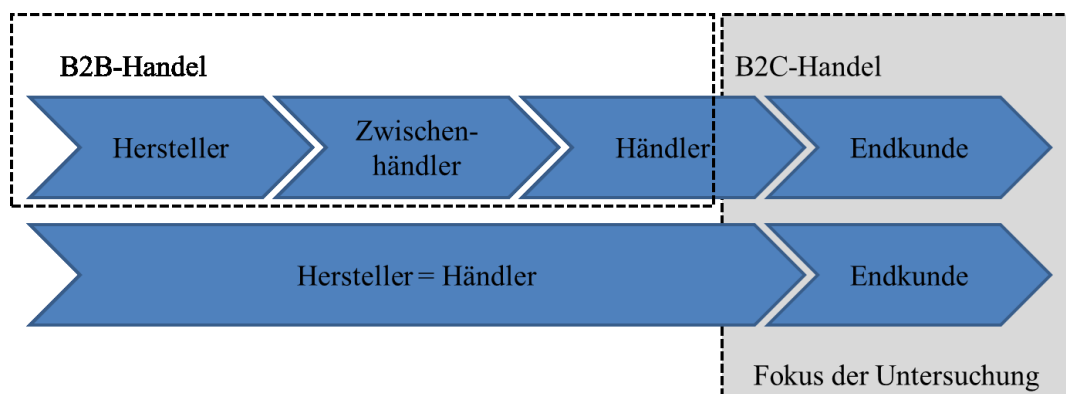


Abbildung 8: Abgrenzung B2B und B2C

Quelle: eigene Darstellung

²⁸⁰ Vgl. Wirtz (2002), S. 677.

²⁸¹ Vgl. Hurth (2001), S. 463.

Als zentrale Differenzierung dient zunächst die Unterscheidung in den Bereich des **Business-to-Business (B2B)** und des **Business-to-Consumer (B2C)** Absatzes.²⁸² Während sich exemplarisch *Teo und Ranganathan (2004)* in ihren Analysen explizit um Aspekte des Multi-Channel-Managements in einem B2B Kontext fokussieren,²⁸³ bezieht sich diese Arbeit, bedingt durch die zum End-Konsumenten geprägte Eigenschaft des Handels, auf B2C Beziehungen und die hiermit verbundenen Absatzkanäle.²⁸⁴ Diese wiederum differenzieren sich generell in stationäre, persönlich angebahnte Kaufbeziehungen und den Distanzkauf.²⁸⁵

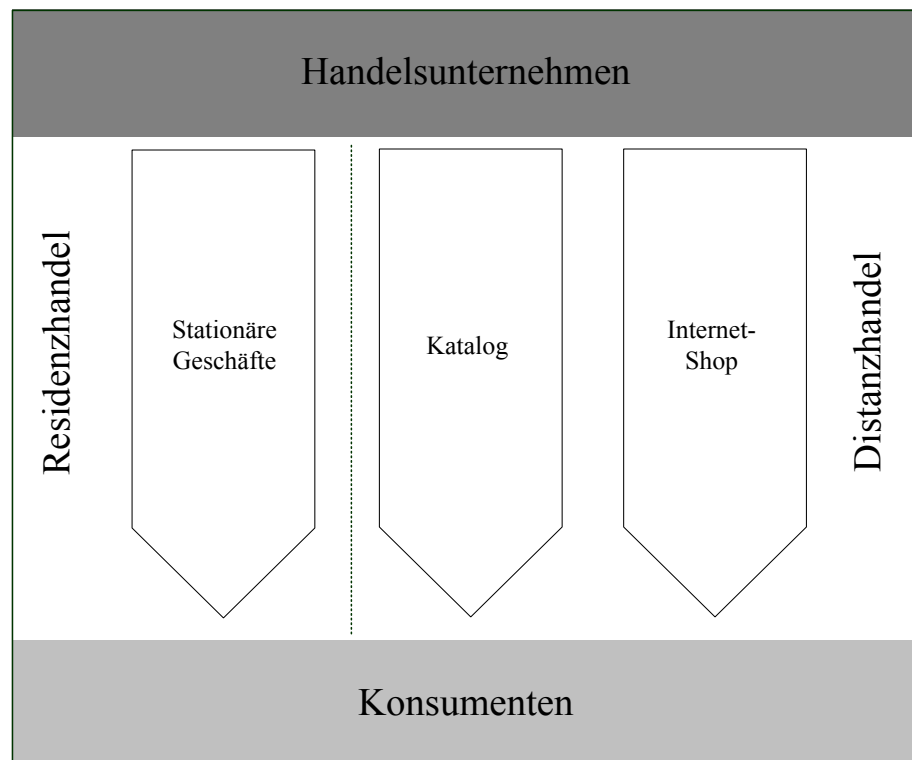


Abbildung 9: Residenz- vs. Distanzhandel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schramm-Klein (2012).

²⁸² Vgl. Meffert (2013).

²⁸³ Vgl. Teo und Ranganathan (2004).

²⁸⁴ Vgl. Exemplarisch To und Ngai (2006) als Studie die sich ebenfalls auf den B2C Bereich fokussiert.

²⁸⁵ Der ambulante Handel, also der Handel, dessen Einkaufsstätte nicht immer am selben Ort verfügbar ist, wird nicht in Anlehnung zu anderen Autoren nicht gesondert behandelt. Vgl. Heinemann (2008) S. 19.

Während jeder Vertriebskanal gleichzeitig einen Kommunikationskanal darstellt, ist nicht jeder Kommunikationskanal ein Absatzkanal.²⁸⁶ Demnach ist es möglich sich zunächst in einem Absatzkanal über das Angebot zu informieren und anschließend in einem anderen Kanal die Transaktion zu finalisieren.²⁸⁷ Dies gilt sowohl für die Möglichkeit, sich im Distanzhandel zu informieren und anschließend stationär zu kaufen,²⁸⁸ wie auch für den umgekehrten Fall einer zunächst erfolgenden Information im Ladenlokal, gefolgt von einem Kauf online.²⁸⁹

2.2.3.1 Stationärer Handel

Gemäß dem mit dem stationären Handel verbundenem **Residenzprinzip**,²⁹⁰ charakterisiert sich dieser dadurch, dass ein physisches Angebot stattfindet. Im stationären Einzelhandel typische Betriebstypen können zwischen Solitär- und Filialkonzept unterschieden werden.²⁹¹ Als entscheidendes Erfolgskriterium im stationären Handel gilt der **Standort** der Verkaufsstätten.²⁹² Die für die Wahl des Standorts abhängigen Faktoren, welche sich je nach Betriebstyp differenzieren,²⁹³ als zentraler Vorteil des stationären Handels aus Kundensicht gilt die Möglichkeit, die Ware direkt zu prüfen und diese ebenfalls direkt zu besitzen und zu nutzen. Allerdings führen diese Eigenschaften aus der Kundenperspektive auch zu Nachteilen. Bedingt durch die Notwendigkeit der physischen Anwesenheit muss sich der potentielle Kunde nach den Öffnungszeiten des Ladenlokals richten. Darüber hinaus ist sein Einkauf mit unter Umständen erheblichem

²⁸⁶ Vgl. Link und Kramm (2007), S. 557; Müller-Lankenau (2007), S. 17.

²⁸⁷ Vgl. Verhoef et al. (2007).

²⁸⁸ Dies wird als ROPO-Effekt beschrieben (research offline, purchase online) Vgl. Heinemann (2013a).

²⁸⁹ Vgl. Van Bal und Dach (2005); Kucuk und Maddux (2010).

²⁹⁰ Vgl. Heinemann (2008).

²⁹¹ Vgl. Schobesberger (2007), S. 21.

²⁹² Vgl. Barth et al. (2007); Aksen und Altinkemer (2008).

²⁹³ Auf eine vielschichtige Diskussion zur differenzierten Ausgestaltung unterschiedlicher Betriebstypen und -formen wird an dieser Stelle vor dem Hintergrund einer für den weiteren Verlauf der Analyse nicht vorhandenen Relevanz, verzichtet. Für einen Überblick und entsprechende Erläuterungen vgl. Schenk (1991).

Zeitaufwand verbunden, beispielsweise bedingt durch Anfahrts- und Abfahrtszeiten. Ein Aufwand, welcher mit entsprechenden Opportunitäten einhergeht.²⁹⁴ Dennoch ist der stationäre Handel in Deutschland nach wie vor die wichtigste Anlaufstelle für Handelskunden.²⁹⁵

2.2.3.2 Distanzhandel

Während in der Literatur im Bereich des stationären Handels zwischen einer Vielzahl differenzierbarer Betriebstypen unterschieden wird, bezieht sich die Unterscheidung nach aktuellem Stand der Forschung im Bereich des Distanzhandels auf die grundsätzliche Differenzierung zwischen dem Kataloghandel als bereits seit Jahrzehnten etablierten Absatzkanal und dem Internet als E-Commerce als erst seit rund einer Dekade etabliertem Absatzkanal.²⁹⁶ Eine ausdifferenzierte Betrachtung unterschiedlicher Betriebstypen im Bereich des Online-Handels ist bisher ausgeblieben.²⁹⁷ Grundsätzlich gemein ist ihnen, die fehlende direkte, physische Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager.

Hieraus ergibt sich aus Kundenperspektive zum einen der Vorteil, nicht für einen Einkauf an die Öffnungszeiten gebunden zu sein, zum anderen nicht persönlich die Distanz zur Ware überbrücken zu müssen. Hieraus ergibt sich auch der mögliche Nachteil aus Sicht der Kunden. Während sie zum Einkauf nicht den Standort des Händlers aufsuchen müssen, gilt es im Distanzhandel, den Empfang der Ware sicherzustellen.²⁹⁸

Wesentliche Unterschiede zwischen Kataloghandel und dem Handel über das Internet ergeben sich dadurch, dass der Händler hier theoretisch die Möglichkeit besitzt, sein

²⁹⁴ Vgl. Zaharia (2006), S. 17.

²⁹⁵ Vgl. KPMG, (2012).

²⁹⁶ Vgl. Heinemann (2008), S. 20.

²⁹⁷ Nach dem Kenntnisstand des Autors, beziehen einige Typologien bisher lediglich Mobile-Commerce mit ein. Eine eventuelle tiefergehende Typologisierung die exemplarisch Shopping-Clubs, Customization, Multilabel, Monolabel etc. unterscheidet, ist nicht bekannt.

²⁹⁸ Vgl. Boyer et al. (2009).

Sortiment kontinuierlich zu ändern, ohne dass der Kunde hierbei mitwirken muss.²⁹⁹ Beim Kataloghandel muss dieser hingegen hierfür einen neuen Katalog in Empfang nehmen. Darüber hinaus ist ein Internet-Shop, sofern ein Computer mit Internetanschluss vorhanden ist, kontinuierlich und wiederholt erreichbar, wohingegen ein Katalog bewusst verfügbar gehalten werden muss.

Abschließend ergibt sich ein zentrales Unterscheidungskriterium des E-Commerce, sowohl zum stationären Handel wie auch zum Handel mittels Katalog dadurch, dass es zumindest in der Theorie möglich ist, online eine deutlich breitere Sortimentstiefe anzubieten, weil hier der begrenzende Faktor der Ladenfläche oder der Seitenanzahl eines Katalogs entfällt. Dieser Effekt ist insofern von theoretischer Natur, als das hierdurch der Produktsuche eine gesteigerte Bedeutung zukommt, deren Übersichtlichkeit im Internet eine Begrenzung darstellt.³⁰⁰

2.2.4 Basisformen von Multi-Channel-Systemen

Vertriebskanäle stellen generell die Verbindung der Unternehmen zu ihren Kunden dar. *„Die Transformation zum integrierten Multi-Channel-Retailer stellt die größte Herausforderung für Handelsunternehmen der heutigen Zeit dar.“*³⁰¹ Es stellt sich dabei die Frage, welche Typen von **Multi-Channel-Systemen** existieren. In ihrer Ausgestaltung bilden sie nicht nur den Absatz- und Kommunikationsweg, sondern auch das Fundament für mögliche Kundenbeziehung und deren Aufbau.³⁰² In seiner Ausgestaltung bietet das Multi-Channel-Management hier eine differenzierte Ausgestaltungsmöglichkeit in der Kombination von Vertriebswegen und den dahinterliegenden Organisationen. Von derzeit etablierten und bereits über relevante Marktanteile verfügbaren Kombinationen kann man mit Blick auf die folgenden Variationen sprechen.

²⁹⁹ Vgl. Balasubramanian (1998).

³⁰⁰ Vgl. Currim et al. (2012).

³⁰¹ Vgl. Bauer (2001), S. 62.

³⁰² Vgl. Kracklauer und Wagemann (2004), S. 128.

Bei dem **Clicks-and-Sheets**, auch Clicks-and-Flicks bezeichnet, handelt es sich um eine Kombination zwischen klassischen Katalog-Versand-Händlern und dem Internethandel.³⁰³ Bedingt durch eine Historie im Distanzgeschäft wird dieser Form des Multi-Channel-Handels für ehemals reine Kataloghändler als natürliche Weiterentwicklung angesehen.³⁰⁴

Die Kombination von **Clicks, Bricks & Sheets**, auch bekannt als Clicks, Bricks & Flicks, stellt eine Kombination zwischen stationärem Handel, online und traditionellem Versandhandel dar.³⁰⁵ Bedingt durch den gemeinsamen Einsatz aller derzeit in der breiten Masse der Kunden akzeptierten Absatzkanäle kann hier im Fall einer integrierten Marktbearbeitung von der kompletten Multi-Channel-Strategie gesprochen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese nur von wenigen (lange etablierten) Händlern durchgeführt wird, weil hier im Zweifel gleich zwei Kanäle neu abgebaut werden müssen. Umgekehrt kann einem Händler der bereits über zwei Kanäle verfügt ein Vorteil im Management eines weiteren Absatzkanals unterstellt werden, der aus einem eventuellen Kompetenzvorsprung resultieren könnte.

Brick & Click, auch Clicks & Mortar genannt, beschreibt die Kombination zwischen dem stationären Handel und dem Handel via Internet.³⁰⁶ Hierbei handelt es sich um die am häufigsten vorzufindende Kombination im Rahmen einer Multi-Channel-Umwelt.³⁰⁷ Dies ist insofern verwunderlich, weil zwischen den Kanälen deutlich größere organisationale Unterschiede existieren als in den anderen Ausprägungen. Gleichzeitig ist es insofern logisch, weil traditionell der stationäre Handel die größte Bedeutung als Absatzkanal einnimmt.

³⁰³ Vgl. Schramm-Klein (2006).

³⁰⁴ Vgl. Merrilees und Fenech (2007).

³⁰⁵ Vgl. Thomas et al. (2008).

³⁰⁶ Vgl. Kuan und Bock (2007):

³⁰⁷ Vgl. Schramm-Klein (2006), S. 510.; Schramm-Klein (2003); Hienerth (2010), S. 14ff.; Schröder und Großweischede (2002), S. 83.

Die Kombinationen der Multi-Channel-Systeme sind abzugrenzen von Systemen, in denen die hier als Kombination aufgeführten Kanäle einzeln fungieren. Während hier der Distanzhandel via Katalog, sowie das Management von differenzierten stationären Ladenlokalen langjährige Aufmerksamkeit in der Forschung erfahren haben, werden aktuell besonders die Wettbewerbswirkungen eines **Pure-Players** diskutiert. Diese, auch Pure-Click genannten Anbieter, sind nur auf das Internet fokussiert.³⁰⁸ Für Multi-Channel-Händler ist es daher von besonderer Relevanz, inwiefern sie sich von diesen differenzieren (können).

Aktuelle Zahlen deuten darauf hin, dass viele Kunden stationäre Ladenlokale nur noch zur Warenprüfung und Inspiration nutzen.³⁰⁹ In diesem Zusammenhang wird vielfach der Begriff des „**Showroomings**“ genutzt.³¹⁰ Dies soll das so genannte „**ROPO-Shopping**“ steigern, wobei ROPO für research offline – purchase online steht.³¹¹ Gleichzeitig wird allerdings ebenfalls der umgekehrte Fall des „**Research shoppings**“ also der zunächst online erfolgten Suche mit anschließendem Kaufabschluss im stationären Handel diskutiert.³¹²

Die Möglichkeit zuvor online bestellte Ware direkt im Ladenlokal abzuholen, birgt für den Anbieter in mehrfacher Hinsicht positive Potentiale. Zum einen übernimmt der Kunde persönlich die kritische und teure Zustellung über die „**letzte Meile**“,³¹³ zum anderen besteht die Möglichkeit hierdurch die eigenen Kapitalkosten zu verringern und mögliche „**carry-over**“ Effekte zu generieren.³¹⁴ Darüber hinaus bietet die Möglichkeit einer Warenrückgabe im Ladenlokal Potential zur Kosteneinsparung und wird gleich-

³⁰⁸ Vgl. Ko und Roztocki (2009); Pan et al. (2002).

³⁰⁹ Vgl. Bosman (2011); Zimmerman (2012).

³¹⁰ Vgl. Mehra et al. (2012).

³¹¹ Vgl. Heinemann (2013).

³¹² Vgl. Chatterjee (2010a); Chatterjee (2010b).

³¹³ Vgl. Boyer et al. (2009).

³¹⁴ Vgl. Agatz (2008), S. 343, Boyer et al. (2005); Johnson und Whang (2002).

zeitig von Kunden, die auf diese Option zurückgreifen, sehr geschätzt.³¹⁵ Auffallend ist allerdings, dass bisher weder die Kosten einer Multi-Channel-Strategie noch die Ausgestaltung der Retouren als großen Kostentreiber einen zentralen Bestandteil der Forschung zum Multi-Channel-Management einnehmen.

Diskutiert werden eher mögliche Vorteile von Online-Shops, wie die Chance Zielgruppen anzusprechen, die im Vorfeld nicht bereit waren im Distanzhandel zu kaufen.³¹⁶ Allerdings gelten diese potentiellen neuen Kundengruppen als sehr anspruchsvoll.³¹⁷ Es wird deutlich, dass mit den einzelnen Kanälen, sowie der Kombination in der Ausgestaltung unterschiedlicher Kundenerwartungen, auch Vor- und Nachteile einhergehen.

Im Folgenden soll daher zunächst darauf eingegangen werden, welche Kriterien in die Entscheidung über eine Integration der Kanäle oder deren selektivem Einsatz herangezogen werden.

2.2.5 Selektions- und Integrationsentscheidungen – Bezugsrahmen

„Uns war von Anfang an klar, dass wir das Off- und Onlinegeschäft weitgehend trennen müssen. Wir wollten schnell im Internet wachsen. Aber die ganze Tengemann-Gruppe von heute auf morgen auf E-Commerce umstellen, das hätte nicht funktioniert.“³¹⁸

Während die bisherige Forschung sich primär auf Fallstudien einzelner Unternehmen bezieht,³¹⁹ existieren einzelne zentrale konzeptionelle Arbeiten, deren Ziel es ist, einen Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Multi-Channel-Managements zu liefern.³²⁰ Der erste, dem Autor bekannte Bezugsrahmen, stammt von *Ragan (1994)*. Gleichzeitig wur-

³¹⁵ Vgl. Forrester Research (2005).

³¹⁶ Vgl. Meffert (2000), S. 928.

³¹⁷ Vgl. Palombo und Theobald (1999), S. 180.

³¹⁸ Christian Winter, Geschäftsführer Tengemann Ventures Vgl. Ludowig (21.10.2012).

³¹⁹ Vgl. für eine Auswahl Andersen et al. (2003); Doolin et al. (2003); Ratnasingam (2003); Chan (2005); Molla et al. (2006); Aksen und Kemal (2008); Belkhamza und Wafa (2009).

³²⁰ Vgl. Rangan (1987); Rangan(1995); Bermann und Thelen (2004); Blattberg et al. (2008), S. 659.

de dieser von diversen Autoren aufgenommen und weiterentwickelt.³²¹ Dieser Ansatz dient auch als Basis für den von *Neslin*, mit diversen Co-Autoren entwickelten Bezugsrahmen, welcher vielfach als Grundlage für weitere Forschungsansätze im Multi-Channel-Bereich herangezogen wird.³²² Die folgende Abbildung stellt diesen Bezugsrahmen grafisch dar.

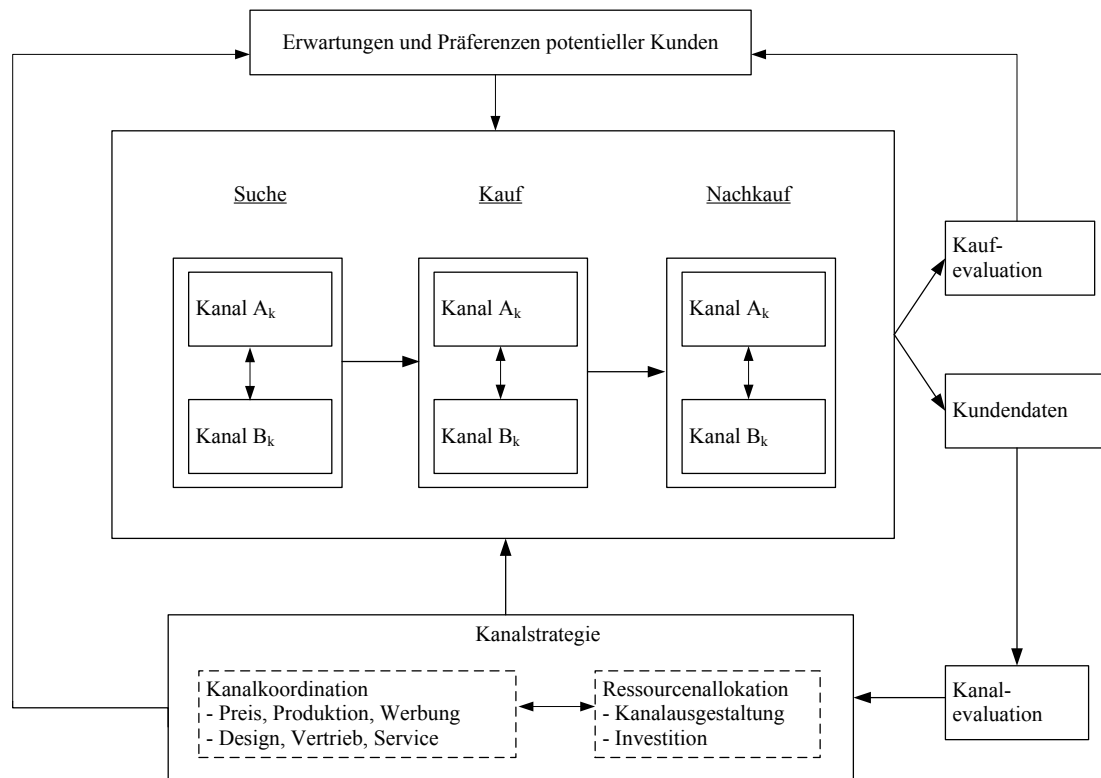


Abbildung 10: Multi-Channel-Management Bezugsrahmen

Quellen: eigene Darstellung in Anlehnung an Blattberg et al. (2008); Neslin et al. (2006).

Gleichzeitig kann der Bezugsrahmen ebenfalls als Basis für die Erkenntnisse zum Stand der Forschung im Multi-Channel-Bereich herangezogen werden, woraus neben anderen *Neslin et al. (2006)* verschiedene Forschungslücken im Multi-Channel-Bereich identi-

³²¹ Vgl. Tsay und Agrawal (2004); Neslin et al. (2006); Neslin und Shankar (2009).

³²² Vgl. Blattberg et al. (2008); Neslin et al. (2006).

zieren.³²³ Neben dem dominierenden Ansatz von *Neslin*, bieten *Kollmann* und *Häsel* (2006) eine Alternative, die insbesondere vor dem Hintergrund einer Neugründung herangezogen werden soll.³²⁴ Insgesamt wird deutlich, dass sich die Mehrheit bisheriger Studien auf ein umfassendes Multi-Channel-Strategie-Verständnis bezieht.³²⁵ Wenige Studien wenden dabei quantitativ empirische Befunde zur Ableitung explizite Ausgestaltungsempfehlungen an. Exemplarisch wenden *Sharma* und *Mehrotra* (2007) die von ihnen auf Basis von *Neslin* entwickelten sechs Schritte zur Implementierung einer Multi-Channel-Strategie auf ein Unternehmen an, für das sie die optimale Kanal-Anzahl anhand einer **Wirtschaftlichkeits-Analyse** ableiten.³²⁶

Hier, wie auch in den weiteren Ansätzen existierenden Bezugsrahmen wird deutlich, dass sie sowohl die Kunden-, wie auch die organisationale Perspektive integrieren. Die Begründung ist in einem allgemeinen Verständnis der organisationalen Ausrichtung an den Präferenzen der Kunden zu sehen.³²⁷ In der vorliegenden Ausarbeitung wird dieser etablierten Annahme ebenfalls gefolgt. Allerdings bezieht sich die organisationale Perspektive bisher primär auf die IT-Unterstützung, die für eine integrierte Multi-Channel-Strategie unumgänglich ist.³²⁸

Mit Blick auf die bisherigen Analysen wird deutlich, dass eine Vielzahl von Studien existiert, die sich auf die Umsetzung oder Etablierung, ebenso wie die damit verbundenen Vor- oder Nachteile einer Multi-Channel-Strategie beziehen.³²⁹ Eine differenzierte Betrachtung über die strategischen Zielstellungen des Multi-Channel-Managements existiert hingegen bisher nur in Ansätzen.³³⁰ *Schramm-Klein* (2012) exemplarisch be-

³²³ Vgl. *Neslin et al.* (2006).

³²⁴ Vgl. *Kollmann und Häsel* (2006).

³²⁵ Vgl. *Sharma und Mehrotra* (2007), S. 22.

³²⁶ Vgl. *Sharma und Mehrotra* (2007).

³²⁷ Vgl. *Stefanovic et al.* (2011); *Strebinger und Treiblmaier* (2006).

³²⁸ Vgl. *Cheng* (2005); *Fomin et al.* (2005).

³²⁹ Vgl. *Zhang et al.* (2010).

³³⁰ Vgl. Anhang A.

zieht sich auf die zum Kunden gerichteten Interessen des Multi-Channel-Handels. Allerdings bleibt diese Perspektive eine Aussage zur Organisation und deren Nachhaltigkeit schuldig.³³¹ Das Ziel der folgenden Abhandlungen ist es daher zunächst die existierende Literatur im Sinnbild einer Ontologie mit Blick auf die dahinterliegenden strategischen Ziele zu analysieren. Hierfür konnten bereits drei unterschiedliche strategische Zielrichtungen im Multi-Channel-Management identifiziert werden, die im Folgenden weiter herausgearbeitet werden sollen.

Damit stimmt der Autor den Erkenntnissen von *Müller-Lankenau (2007)* zu, nach dem sowohl im akademischen Diskurs, wie auch im Unternehmensalltag die Thematik des Multi-Channel-Managements einen hohen Stellenwert einnimmt,³³² die hierzu publizierten Publikationen beziehen sich allerdings primär auf Aspekte des Marketings, wohingegen Untersuchungen zur strategischen Ausrichtung und Verbreitung verschiedener branchenspezifischer Ausgestaltungsformen relativ selten sind.³³³

2.3 Strategisches Trias im Multi-Channel-Management

Wie die folgende Abbildung darstellt, können im Folgenden drei strategische Zielrichtungen als zentral für das Multi-Channel-Management identifiziert werden. Diese werden gesamthaft als strategisches Trias im Multi-Channel-Management bezeichnet.

³³¹ Vgl. Schramm-Klein (2012).

³³² Vgl. Hansen und Madlberger (2007), S. 784; Föster und Kreuz (2007).

³³³ Vgl. Müller-Lankenau (2007).



Abbildung 11: Multi-Channel-Trias

Quelle: eigene Darstellung

Diese werden nun im Hinblick auf ihre jeweiligen Vor- und Nachteile analysiert.

2.3.1 Markterschließung - Neukundengewinnung über Kundensegmentierung

Hoseininia, Didehvar und Esfahani (2009) verdeutlichen, wie durch eine Multi-Channel-Strategie breitere Segmente angesprochen werden können. Sie argumentieren dass durch den Ansatz die Neu-Kundengewinnung effizienter wird.³³⁴ Bestätigt wird dies auch durch Aussagen aus der Praxis, wie etwa dem Deutschlandchef der Firma Inditex *Matthias Alipass*, der auf die Frage nach den Auswirkungen der Online-Shop Eröffnung auf den stationären Handel antwortet: „*Das Online-Geschäft hat keine Auswirkungen auf unsere stationären Filialen und damit auch nicht auf die Expansion.*“³³⁵

³³⁴ Vgl. Hoseininia et al (2009).

³³⁵ Vgl. TW Nr. 36 (2012), S. 7.

Allgemein steht ein Unternehmen hier vor der grundsätzlichen Entscheidung, seinen Handels-Mix zu homogenisieren oder heterogen anzubieten.³³⁶ Für die Erschließung neuer Kundensegmente im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie wird eine segment-spezifische Ausgestaltung der einzelnen Kanäle erfolgsversprechender sein, weil hierdurch die individuellen Eigenschaften eines Kanals stärker betont werden.³³⁷ Der Grad der Homogenisierung bezieht sich insbesondere auf die Preis-, Sortiments- und Retourenpolitik.³³⁸ Für die Gewinnung neuer Kunden muss das Unternehmen den Erwartungen der potentiellen Kunden gerecht werden und gleichzeitig die eigene Kostenstruktur berücksichtigen.³³⁹ Diese Kundenerwartungen können sich allerdings von Kanal zu Kanal unterscheiden. Während ein Kunde im stationären Geschäft erwartet, seine Ware unmittelbar mitnehmen zu können, erwartet er im Internet ein geringeres Preisniveau, was durch geringere Informationsasymmetrie und damit niedrigeren Suchkosten auf Käuferseite begründet wird.³⁴⁰ Inzwischen existieren ebenfalls erste Untersuchungen, die aussagen, dass Kunden bereit sind, für Leistungen einen Aufpreis zu bezahlen, die nur ein Multi-Channel-Händler erbringen kann.³⁴¹ Hieraus ergeben sich Vor- und Nachteile, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

2.3.1.1 Vorteile

Ein Händler ist vielfach mit Hilfe eines Absatzkanals nicht in der Lage, den gesamten anvisierten Markt zu bedienen. Bedingt durch sich immer breiter ausdifferenzierende Kundenbedürfnisse ist eine genauere Fokussierung auf einzelne Kundensegmente nötig,

³³⁶ Vgl. Emrich (2011).

³³⁷ Vgl. Agarwal et al. (2011); Lieber und Syverson (2011).

³³⁸ Hier finden sich die Funktionen des Handels wider; Verkaufsgestaltung = Preis; Sortimentsgestaltung = Sortiment; Retouren = zentraler Bestandteil der Distribution.

³³⁹ Vgl. Grewal et al. (2010).

³⁴⁰ Vgl. Ancarani und Shankar (2004); Pan, Ratchford und Shankar (2004); Ratchford (2009).

³⁴¹ Vgl. Diekmann et al. (2012).

die nicht alle mit dem gleichen Kanal bedient werden können.³⁴² Die Distribution über verschiedene Kanäle wird als zentrale Lösung dieses Problems angesehen. Als Konsequenz wird die Möglichkeit einer umfassenden Markterschließung gesehen, weil eine breitere Gruppe von Kunden gemäß ihren Bedürfnissen angesprochen werden kann, wodurch neue Kunden hinzugewonnen werden können.³⁴³ Die Notwendigkeit einer breiteren Kundenansprache ergibt sich dabei vielfach aus der Notwendigkeit eines Risikoausgleichs, um die Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu minimieren. Hieraus lassen sich zwei Vorteile einer Multi-Channel-Strategie identifizieren. Zum einen die Steigerung des Umsatzes, bedingt durch die breitere Kundenbasis, zum anderen eine geringere Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen. Um eine ausdifferenzierte Anzahl verschiedener Kundensegmente anzusprechen, besteht für Handelsunternehmen somit die Notwendigkeit, mehrere Distributionskanäle parallel zu betreiben und die hierfür notwendigen Fähigkeiten aufzuweisen.³⁴⁴

Großes Synergiepotential wird hier darin gesehen, teure, nicht zielgruppenspezifische Kundenakquise durch günstigere Mittel zu ersetzen. Insbesondere ist dies dann der Fall, wenn es möglich wird, einen teuren Außendienst oder Standort durch günstigere Alternativen zu substituieren.³⁴⁵ In der Kombination einer Ausgestaltung als Brick & Click-Händler bietet sich hier die Möglichkeit, geographische Märkte zu erschließen, ohne dort eigene Ladenlokale unterhalten zu müssen. Mit dem Aufkommen sogenannter Flagship-Stores, also großen Ladenlokalen in zentraler Lage mit hoher Kundenfrequenz und gleichzeitig hoher Abstrahlungskraft für die Marke, kann diese Strategie assoziiert werden.³⁴⁶

³⁴² Vgl. Im Rahmen dieser Analyse wird von einer Problematik der Abgrenzung eines relevanten Marktes abgesehen; für eine konkrete Übersicht über verschiedene Ansätze siehe Backhaus und Schneider (2007).

³⁴³ Vgl. Moriarty und Moran (1991), S. 98; Kotler et al. (2007), S. 884.

³⁴⁴ Vgl. Soliman et al. (1997), S. 22.

³⁴⁵ Vgl. Fredebeul-Krein (2012).

³⁴⁶ Vgl. Moore et al. (2010).

Zusammenfassend lassen sich drei zentrale Vorteile einer Markterschließung durch eine Multi-Channel-Strategie aufzeigen:

- 1) **Neukundengewinnung** durch die Ansprache neuer Kundensegmente;
- 2) **Risikoreduzierung** durch eine verringerte Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen;
- 3) **Effizienzsteigerung** im Bereich der Kundenakquise.

Während die ersten beiden Aspekte dem Bereich der Effektivitätssteigerung zuzuordnen sind, zielt der dritte Punkt auf eine Effizienzsteigerung ab.

2.3.1.2 Nachteile

Auch wenn sich mit einer Multi-Channel-Strategie positive Erwartungen hinsichtlich der Markterschließung identifizieren lassen, kann die Implementierung eines weiteren Kanals ebenso zu einem negativen Nachfrageeffekt führen.³⁴⁷ Demnach führt die Addition eines weiteren Kanals dazu, dass bisherige Kunden in diesen wechseln, ohne mehr Verkäufe zu erzeugen.³⁴⁸ Diese Gefahr wird insbesondere dann gesehen, wenn sich ein Händler für **heterogene Preise** in den unterschiedlichen Kanälen entscheidet. Kommt er exemplarisch dem Kundenwunsch nach, online niedrigere Preise als offline zu verlangen, um hierdurch Kunden mit niedrigerer Preisbereitschaft anzusprechen, ist es für ihn nicht möglich zu verhindern, dass aktuelle Kunden ebenfalls dort kaufen. Abhängig davon, wie groß die aktuelle Kundenanzahl ist, kann diese Strategie schnell dazu führen, dass Deckungsbeiträge die zur Kostendeckung in einem Kanal benötigt werden, durch geringere Deckungsbeiträge in anderen Kanälen substituiert worden sind.³⁴⁹

³⁴⁷ Vgl. Geyskens et al (2002).

³⁴⁸ Vgl. Alba et al. (1997).

³⁴⁹ Vgl. Kollmann et al. (2012).

Schlussfolgernd ist eine Preisdifferenzierung nur für Unternehmen mit derzeitiger geringer Kundenanzahl sinnvoll, weil hier die Chance der Markterschließung die Gefahr der eigenen **Kannibalisierung** überwiegt.³⁵⁰ Alternativ kann versucht werden, die Kunden in die für sie vorgesehenen Kanäle zu lenken, um so die Vorteile einer Multi-Channel-Strategie in Bezug auf die Markterschließungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Dieses sogenannte „**right channeling**“ erfreut sich derzeit einer größeren Aufmerksamkeit in der Forschung.³⁵¹ Als Maßnahme kommt hier die Möglichkeit in Betracht, Werbung oder andere Maßnahmen der Kundenakquise so auszugestalten und zu verteilen, dass sie nur die vorgesehenen Kunden erhalten und hierdurch den Kanal wählen, in dem man diese wünscht.³⁵² *Sun und Li (2005)* verdeutlichen den Einfluss auf das unmittelbare Ergebnis und zukünftige Profite, den das „right channeling“ ausüben kann, am Beispiel mehrerer Call-Center mit unterschiedlichen Kosten und Servicestrukturen.³⁵³ Hier wird ein hohes Risiko deutlich, dass der Aufwand neue Kunden in diesem Kanal zu halten größer ist, als der positive Effekt, der durch sie erzielt werden kann. Darüber hinaus kann die Ansprache einer zu breiten Zielgruppe über verschiedene Kanäle dazu führen, dass die eigentliche Positionierung insgesamt für den Kunden unklar wird und der damit gänzlich verloren geht.³⁵⁴

Gleichzeitig steigert die Einführung eines weiteren Kanals die Komplexität des Gesamtsystems und birgt damit die Gefahr eines größeren Kontrollverlustes und insgesamt höheren Koordinationsaufwands.³⁵⁵ Ein besonderer Fall in diesem Zusammenhang ist die Situation als Hersteller oder als Händler, der einen Teil seiner Kanäle nicht selbst betreibt.³⁵⁶ Hier droht die geringere Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen durch

³⁵⁰ Vgl. Chiu et al. (2011).

³⁵¹ Vgl. Konus et al. (2011).

³⁵² Vgl. Blattberg et al. (2008), S. 667.

³⁵³ Vgl. Sun und Li (2005). Darüber hinaus wird dieser Effekt von verschiedenen anderen Publikationen mit aufgenommen. Vgl. Konus, Neslin, Verhoef (2011), Liang et al. (2011), Myers et al. (2004).

³⁵⁴ Vgl. hierzu Schewe et al. (2011).

³⁵⁵ Vgl. Yan (2011); Pinterits (2008); Görsch (2001).

³⁵⁶ Vgl. Abhishek, Jerath, Zhang (2011).

eine höhere Abhängigkeit von Partnern ersetzt zu werden. Viele Unternehmen sind mit mehreren Kanälen überfordert und können ihre beschränkten Ressourcen nicht so einsetzen, wie es zur Zielerreichung nötig ist.³⁵⁷

2.3.2 Marktbindung - Kundenloyalität durch Kundenzufriedenheit

Als zweites Ziel einer Multi-Channel-Strategie ist der Aspekt der **Loyalitätssteigerung** aufgezeigt worden. Wie bereits *Hoseininia, Didehvar und Esfahani (2009)* argumentieren, kann eine Multi-Channel-Strategie dazu genutzt werden, die Zufriedenheit von bereits existierenden Kunden zu steigern.³⁵⁸ Nach *Boyer und Hult (2005)* ist hier insbesondere der Servicegrad in der Distribution entscheidend.³⁵⁹

Mit Blick auf Studien zur Kundenzufriedenheit wird dieser positive Zusammenhang zwischen der Implementierung einer Multi-Channel-Strategie und der Kundenloyalität mehrfach nachgewiesen.³⁶⁰ Demnach kann es für Handelsorganisationen eine Möglichkeit sein, durch einen integrierten Ansatz von mehreren Kanälen ein umfassendes Kundenerlebnis zu schaffen und sich hierdurch von anderen Wettbewerbern abzusetzen.³⁶¹

Dem gegenüber stehen Studien, die belegen, dass eine vermehrte Nutzung des Internets die Loyalität zu einem Anbieter generell schwinden lässt.³⁶² *Neslin und Shankar (2009)* identifizieren daher zwei variierende Kundentypen.³⁶³

³⁵⁷ Vgl. Gronover und Riempp (2001), S. 26.

³⁵⁸ Vgl. Hoseininia et al. (2009).

³⁵⁹ Vgl. Boyer und Holt (2005).

³⁶⁰ Vgl. Shankar, Smith, Rangaswamy 2003; Hitt und Frei (2002); Campbell und Frei (2006); Danaher et al. (2003); Wallace et al. (2004).

³⁶¹ Vgl. Mathwick et al. (2001), Mukhopadhyay et al. (2008).

³⁶² Vgl. Ansari et al. (2008).

³⁶³ Vgl. Neslin und Shankar (2009).

1. **Loyal-suchende Kunden**, die sich in einem Kanal umschaun, dann aber in einem anderen Kanal desselben Unternehmens kaufen.
2. **Kompetitiv-suchende Kunden**, die sich in einem Kanal bei einem Unternehmen informieren und dann bei einem anderen Unternehmen in einem anderen Kanal kaufen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Loyalität und Zufriedenheit einander nicht zwangsläufig bedingen. Vielfach wird der Zusammenhang unterstellt, dass eine erhöhte Zufriedenheit auch zu einer gesteigerten Kundenloyalität führt.³⁶⁴ Eine gesteigerte Kundenloyalität ist hierbei das nachgelagerte Ziel, dementsprechend soll hier – im Gegensatz zu *Neslin et al. (2006)*³⁶⁵ – das übergeordnete Ziel der Loyalität als strategisches Ziel im Mittelpunkt stehen. *Schramm-Klein (2010)* geht detailliert auf mögliche Zusammenhänge zwischen einer Multi-Channel-Strategie und der Kundenloyalität ein.³⁶⁶

Hieraus resultiert die Vermutung, dass für den Fall einer „richtig“ implementierten Multi-Channel-Strategie, die sich auf bereits angesprochene Kundengruppen bezieht, eine Steigerung des **Kunden-Lebenszyklus** einhergeht.³⁶⁷ Eine Steigerung des Wertes eines Kunden über dessen Lebenszyklus kann dabei generell in zwei zu unterscheidende Richtungen erfolgen. Zum einen über eine gesteigerte Effektivität der Kundenansprache, was sich in einer höheren Anzahl von Käufen, einem größeren Warenkorb und einer höheren Kauffrequenz zeigen kann.³⁶⁸ Diese Aspekte stehen vielfach im Mittelpunkt von Analysen zum Wert vom Kundenlebenszyklus.³⁶⁹ Weiterhin kann der Kundenwert gesteigert werden, indem die kunden-individuellen Kosten reduziert werden. Die Forschung in diesem Bereich ist noch relativ rar.³⁷⁰ Im Kontext des Multi-Channel-

³⁶⁴ Vgl. Bowman und Gatignon (2009), S. 143.

³⁶⁵ Vgl. Neslin et al. (2006).

³⁶⁶ Vgl. Schramm-Klein (2010).

³⁶⁷ Vgl. Boehm (2008).

³⁶⁸ Vgl. Wang et al. (2006).

³⁶⁹ Vgl. Boehm (2008).

³⁷⁰ Vgl. Cambell und Frei (2010); Montaguti et al. (2012).

Managements leitet sich hieraus die Fragestellung ab, ob loyale Kunden im Rahmen eines Kaufvorgangs mehr Produkte kaufen als kompetitiv-suchende Kunden.

2.3.2.1 Vorteile

Wie bereits dargestellt, haben bisherige Studien gezeigt, dass durch die Implementierung einer Multi-Channel-Strategie die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann,³⁷¹ wodurch eine höhere Kundenloyalität im Vergleich zu Händlern mit einem Kanal entsteht.³⁷² Als weiterer Vorteil in diesem Zusammenhang entsteht die Erkenntnis, dass durch eine Multi-Channel-Strategie die **Glaubwürdigkeit** eines Händlers gesteigert werden kann,³⁷³ weil dieser seinen Kunden hierdurch signalisiert, dass er bereit ist sich ihren Bedürfnissen anzupassen. Wie *Cho* und *Holden* bereits (1997) gezeigt haben, steigert Kundenloyalität die Profite dadurch, dass sie bereit sind, höhere Preise zu bezahlen und mit einem Kauf verbundene Probleme zu tolerieren. Diese können vor allem in einem geringeren Servicelevel im Online-Kanal gesehen werden. Verschiedene Autoren argumentieren daher, dass dieses Gefahrenpotential durch vermehrte zusätzliche Serviceangebote kompensiert werden muss.³⁷⁴

Durch *Reichheld* und *Schefter* (2000) wird verdeutlicht, dass eine Steigerung der Loyalität die Profitabilität um 30 % steigern kann.³⁷⁵ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Problematik, die im Bereich der Neukunden durch den Zwang zum „right channeling“ für Bestandskunden geringer ist und die hiermit verbundenen Kosten nicht aufgewendet müssen.³⁷⁶ Gleichzeitig wird allerdings deutlich, dass Kunden die Option eines neuen Kanals als zusätzlichen Nutzen ansehen und demnach die Kosten hierfür

³⁷¹ Vgl. Anderson und Swaminathan (2011).

³⁷² Vgl. Shankar et al. (2003); Wallace et al. (2004).

³⁷³ Vgl. Tang und Xing (2001).

³⁷⁴ Vgl. Ariely et al. (2002); Kacen et al. (2003).

³⁷⁵ Vgl. Chow und Holden (1997), Reichheld und Schefter (2000).

³⁷⁶ Vgl. Wallace et al (2004).

zusätzlich anfallen. Allerdings kann durch ein einheitliches Auftreten über alle Kanäle hinweg, welches hier erwartet wird, der Koordinationsaufwand reduziert werden.³⁷⁷ Demnach sind die zentralen Vorteile im Hinblick auf die Loyalität im Multi-Channel-Management:

- 1) **gesteigerte Kundenzufriedenheit**; einhergehende mit größerer Loyalität und einem gesteigerten Kundenlebenszyklus;
- 2) **geringerer Koordinationsaufwand** durch einheitliches Auftreten.

Während das erste Ziel hier unter einem Effektivitätsgedanken eingeordnet werden kann, zielt der zweite Aspekt klar auf die Effizienz ab, indem eingesetzte Maßnahmen über mehrere Kanäle verteilt werden können.

2.3.2.2 Nachteile

Brynjolfsson et al. (2009) zeigen auf, dass es durch die Implementierung eines weiteren Kanals zu „**Cross-Channel**“ Wettbewerb kommen kann, wenn dieser Kanal die gleichen Kundensegmente bedient wie die bisherigen Kanäle. Diese Thematik wurde bereits im Rahmen der Markterschließung angesprochen. Allerdings bezieht sich der Effekt hier primär auf den Wettbewerb innerhalb einer Organisation.³⁷⁸ Die Implementierung einer Multi-Channel-Strategie kann eine Verschärfung des wahrgenommenen Wettbewerbs um die gleiche Kundengruppe führen. Als Resultat kann die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit einer **Verringerung der Mitarbeiterzufriedenheit** einhergehen, weil ein ausbalanciertes Machtverhältnis gestört wird. Dies kann neben dem intra-organisationalen Verhältnis auch die Zusammenarbeit in einem Gesamtsystem vom Hersteller-zum-Händler betreffen.³⁷⁹ Bietet ein Händler seine Ware in Kanälen an, die hierfür vom Hersteller nicht vorgesehen waren oder tritt der Hersteller selbst in den

³⁷⁷ Vgl. Valos et al. (2010).

³⁷⁸ Vgl. Rodríguez-Ardura und Meseguer-Artola (2010).

³⁷⁹ Vgl. Agatz et al. (2008).

Wettbewerb um Endkunden ein, kann dies die Zusammenarbeit verschlechtern und letztendlich zu einem geringeren Profit für alle führen.³⁸⁰ In diesem Zusammenhang sei auf Literatur zum “intra-brand” Wettbewerb verwiesen.³⁸¹

Eine weitere Gefahr in diesem Zusammenhang kann die Situation sein, dass eine Kanalvielfalt die Kunden verwirrt. Wird das Angebot eines Händlers vom Kunden nur in einem bestimmten Absatzkanal erwartet, ist aber zusätzlich ebenfalls in einem weiteren Kanal verfügbar, resultiert hieraus eine Irritation.³⁸² Die Gefahr einer Irritation liegt ebenfalls vor, wenn sich die Sortimente in den Kanälen unterscheiden oder der Händler generell Sortimente anbietet, die ein Kunde nicht in bestimmten Kanälen erwartet.³⁸³ Die ist ebenfalls der Fall, wenn strategisch gewollt, an eine Kundengruppe verschiedene Leistungen in unterschiedlichen Kanälen distribuiert werden sollen.³⁸⁴ Im Bereich des bereits angesprochenen „Showroomings“ wird diese Option genutzt, indem im Ladenlokal nur ein geringer Bestand geführt wird und der Kunde die Ware letztendlich durch einen Distanzhandelskanal beziehen muss.³⁸⁵ Erwartet der Kunde dies nicht, sondern geht davon aus, dass die Ware direkt genutzt werden kann, verliert er das Vertrauen in den Händler.

2.3.3 Markteffizienz – Optimierung in der Organisation

Als drittes Ziel einer Multi-Channel-Strategie kann der Versuch genannt werden, die vorhandenen Ressourcen zur Marktbearbeitung effizienter einzusetzen. In der Handelsliteratur wird seit längerer Zeit dargestellt, dass derjenige langfristig ökonomisch erfolgreich ist, der seine Kunden an sein Unternehmen binden kann.³⁸⁶ Jedoch zielen

³⁸⁰ Vgl. Yan (2008).

³⁸¹ Vgl. Vinhas und Anderson (2005).

³⁸² Vgl. Brynjolfsson et al. (2006).

³⁸³ Vgl. Mehra et al. (2012).

³⁸⁴ Vgl. Schögel und Tomczak (1995), S. 5

³⁸⁵ Vgl. Mehra et al. (2012).

³⁸⁶ Vgl. Swoboda und Janz (2001), S. 6.

Handelsstrategien vielfach auf die **Kostenreduktion** ab und weniger auf die Kundengewinnung und Kundenbindung.³⁸⁷ Wie anhand der bisherigen Erkenntnisse deutlich wird, ist dies im Bereich der Multi-Channel-Strategie bisher weniger diskutiert. Hier wird allerdings ebenfalls deutlich, dass alle drei identifizierten Ziele einer Multi-Channel-Strategie im Zusammenhang stehen. Während in den Zielen zur Markterschließung und zur Marktbindung die Effizienz als ein Teilaspekt angesprochen worden ist, steht diese hier als strategisches Ziel im Mittelpunkt. Die Gefahr einer komplett auf Effizienz abzielenden Strategie ist eine abnehmende Kundenzufriedenheit, bedingt durch Kosteneinsparungen, zu Lasten der Servicequalität.³⁸⁸ Die Herausforderung liegt dementsprechend darin, nicht die allgemeinen Kosten zu reduzieren, sondern in Anlehnung an das strategische Kostenmanagement nur die „richtigen“ Kosten zu senken oder neu zu allokatieren. In diesem Zusammenhang stellt sich insbesondere die Frage nach möglichen Synergien, die im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie erzielt werden können und die vielfach als Grund für eine Multi-Channel-Strategie genannt werden.³⁸⁹ Grundsätzlich finden sich zwei Möglichkeiten, um diese Synergien zu heben:

1. Multi-Channel-Economies of scale:

Diese Größeneffekte entstehen dadurch, dass im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie vorhandene Ressourcen dadurch effizienter genutzt werden können, dass der entsprechende Bereich wächst und hierdurch die relativen Kosten pro Einheit sinken. Dieser Zusammenhang wird insbesondere im Rahmen der logistischen Distribution unterstellt.³⁹⁰

2. Multi-Channel-Economies of scope:

Diese Verbundeffekte sollen dadurch entstehen, dass im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie die Synergien dadurch generiert werden, dass dieselben Res-

³⁸⁷ Vgl. Krings (2002), S. 413.

³⁸⁸ Vgl. Neslin und Shakar (2009).

³⁸⁹ Vgl. Saeed et al. (2003).

³⁹⁰ Vgl. Tu et al. (2010).

sourcen für verschiedene Zwecke genutzt werden können. Im Kontext des Multi-Channel-Managements kann dies insbesondere dann unterstellt werden, wenn die Kompetenzen zur Bearbeitung mehrerer Kanäle durch die gleichen Ressourcen erbracht werden können.³⁹¹

Die Realisation dieser Effekte geht stark mit der optimalen organisationalen Struktur im Multi-Channel-Management einher, einer Problematik, die ebenfalls bereits von *Neslin* und *Shankar* (2009) als zentrales Problem aufgezeigt worden ist, die allerdings bisher auch nicht detailliert geklärt werden konnte.³⁹² *Hoseinia, Didehvar* und *Esfahani* (2009) verdeutlichen ebenfalls den Effizienzaspekt in der Multi-Channel-Strategie. Sie argumentieren allerdings, dass durch den Ansatz die Neu-Kundengewinnung effizienter wird.³⁹³

Derzeit wird im praktischen Management noch vielfältig nach der idealen Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie gesucht. Dementsprechend bezeichnet der Geschäftsführer von *Globetrotter*, einem Unternehmen, welches vielfach als Vorreiter im Bereich des Multi-Channel-Retailings gilt, auch die Strategie im Rahmen mehrerer Vorträge mit den Worten: „*Multi-Channel heißt erst mal Multi-Problemo.*“³⁹⁴

Inzwischen sprechen Unternehmen ihre Kunden über verschiedene Kanäle an.³⁹⁵ Die Effizienz gilt dabei als entscheidend für den nachhaltig profitablen Erfolg dieser Strategie.³⁹⁶ Um dies zu sichern, stellt es viele Händler vor große Herausforderungen, ihre eigenen Lager, sowohl zentraler Art, wie auch lokal am **Point of Sale** (POS), effizient zu integrieren, so dass die Produkte zur rechten Zeit in der geforderten Menge am rechten Ort sind und dabei die Kosten im Gesamtsystem minimiert werden, wobei gleichzei-

³⁹¹ Vgl. Easingwood und Coelho (2003).

³⁹² Vgl. Neslin und Shankar (2009), S. 76.

³⁹³ Vgl. Hoseinia et al. (2009).

³⁹⁴ Thomas Lipke, Geschäftsführender Gesellschafter bei Globetrotter, in: Der Handel (25.03.2012).

³⁹⁵ Vgl. Kabadayi, Eyuboglu, Thomas (2007).

³⁹⁶ Vgl. Venkatesan, Kumar, and Ravishanker (2007).

tig die Service-Ansprüche gewahrt werden sollen. Mit dieser Problematik treffen die Händler auf die klassische Problemstellung einer jeden Supply-Chain.³⁹⁷ Die Problematik besteht darin, dass verschiedene, zunächst eigenständig agierende Organisationseinheiten interagieren, die individuell versuchen, ihre inhärente Nutzenfunktion zu maximieren.

Im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie kann diese Tatsache beobachtet werden, weil jeder Absatzkanal und hier wiederum insbesondere im stationären Handel jeder POS um Sortimente und Preissetzungshoheiten im Wettbewerb stehen. Die sich daraus ergebende Problematik wird in der Forschung als **Multi-Objective-Optimization-Problem** bezeichnet und weist i.d.R. mehrere pareto-optimale Lösungen auf.³⁹⁸

Aus der organisationalen Perspektive können Multi-Channel-Strategien eine Reduzierung der relative Fulfillmentkosten, der operationalisierten Kosten der Distribution, generieren. Dies ist von großer Bedeutung, weil die Kosten des **Fulfillments** für die Implementierung einen der größten Kostenblöcke darstellen.³⁹⁹ Gleichzeitig stellt sich natürlich die Frage, welche Ausgestaltungsmöglichkeiten hier vom Kunden gefordert werden. Derzeitige Studien beziehen sich in der Betrachtung weitestgehend auf die Zusammenhänge zwischen Internet und Fulfillment Fähigkeiten und lassen Einflüsse der Multi-Channel-Umwelt außen vor.⁴⁰⁰

Mit Blick auf die organisationale Durchführung der weiterhin zunehmend bedeutenden Verknüpfung von stationären und online Vertriebskanälen, wurde wie bereits dargestellt ein deutlicher Fokus auf Vermarktungsaspekte und hieraus erzielbarer Synergien, wie

³⁹⁷ Vgl. Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi (2000).

³⁹⁸ Vgl. Shankar et al. (2012).

³⁹⁹ Vgl. de Koster, (2002); Lummus und Vokurka, (2002).

⁴⁰⁰ Vgl. Randall et al (2006), Simchi-Levi et al. (2004) und Whang (2002) für einen Überblick zur Forschung in diesem Bereich.

auch auf Kannibalisierungseffekte gelegt. Eine Forschungslücke existiert nach wie vor in der Frage, wie (Handels-) Organisationen mit dieser Entwicklung umgehen sollen.⁴⁰¹

Wie existierende Studien zeigen, optimieren die Händler das Fulfillment allein vor dem Hintergrund der existierenden Transportkosten.⁴⁰² Darüber hinaus existieren Ansätze, die online getätigte Verkäufe den vorhandenen Kapazitäten in den Warenlagern zuschreiben.⁴⁰³ *Mahar und Wright (2009)* analysieren die Thematik insbesondere mit Blick auf Vorteile, die durch eine bewusste Verzögerung des Fulfillments erzielt werden können. Die Analyse der Fulfillment Optimierung bezieht sich auf mehrere Bereiche der Literatur. Sie bezieht eine Vielzahl vorhandener Publikationen **Multi-Echelon-Modellen** mit ein,⁴⁰⁴ die sich auf verschiedene Aspekte, wie pooling oder das Zusammenspiel zwischen zentralisierten und de-zentralisierten Warenlagern und den hiermit verbundenen Fulfillment-Praktiken beziehen.⁴⁰⁵ Abgrenzend zu diesem Bereich, welcher sich primär auf einen (zumeist stationären) Absatzkanal beschränkt, ist das Zusammenspiel zwischen online und stationären Kanälen kaum im Mittelpunkt bisheriger Forschung. *Agatz und Fleischmann* verdeutlichen dies im Rahmen ihrer Artikel.⁴⁰⁶ Sie begründen, warum verschiedene Bereiche für die Verknüpfung im Multi-Channel von Bedeutung sind und integriert werden müssen. Sie weisen dabei gleichzeitig auf die hiermit verbundenen Möglichkeiten zur Generierung eines Wissenschaftlichen-Mehrwerts in diesem Bereich hin, weil dies bisher nicht hinreichend geschehen ist.

An diese Forschung möchte die vorliegende Arbeit anknüpfen und sich dabei ebenfalls auf diejenigen Studien beziehen, die dem Forschungsauftrag bereits folgen. Neben wenigen anderen haben *Sahin und Robinson (2007)* beispielsweise die strategische Bedeu-

⁴⁰¹ Vgl. *Mahar und Wright (2009)*, S. 3061

⁴⁰² Vgl. *Malykhina und Sullivan (2005)*.

⁴⁰³ Vgl. *Lang (2010)*.

⁴⁰⁴ Vgl. *Liu et al. (2010)*.

⁴⁰⁵ Vgl. *Eppen und Schrage (1981)*; *Federgruen und Zipkin (1984)*; *Graves (2003)*;

⁴⁰⁶ Vgl. *Agatz et al. (2008a)*; *Agatz et al. (2008b)*; *Agatz (2009)*.

tung der gemeinsamen Kenntnis über den Bestand, wie auch der physischen Abläufe verdeutlicht.⁴⁰⁷

2.3.3.1 Vorteile

Nicht selten verursacht die Distribution enorme Kosten.⁴⁰⁸ Mehrkanalsysteme können dazu beitragen, **Kostensenkungspotenziale** zu realisieren und die Wirtschaftlichkeit der Distribution zu erhöhen. Die Chance besteht in der Distribution über Absatzkanäle, deren Wertketten sich ergänzen. Die Kombination der Absatzkanäle dient dem gezielten, synergetischen Ressourceneinsatz in der Distribution.⁴⁰⁹ Die Effizienz wird verbessert und die Distributionskosten werden gesenkt.⁴¹⁰ Zwar verursachen neue Kanäle unmittelbar eine Kostensteigerung in der Distribution.⁴¹¹ Langfristig ist jedoch mit einem Rückfluss der Mittel zu rechnen, da Einsparungen vor allem durch Redimensionierungen der bestehenden Absatzkanäle erreicht werden. So vermindern z.B. konsequente Kapazitätsanpassungen bei bisherigen, relativ teuren Kanälen die zeitweisen Unterauslastungen dieser Kanäle und bauen hohe Belastungen mit Routine-tätigkeiten ab.⁴¹² Gleichzeitig kann ein Vorteil einer Multi-Channel-Strategie unter den Gesichtspunkten der Markteffizienz darin liegen, dass der gesamte Warenbestand über alle Kanäle besser allokiert werden kann und damit der **Wareneinsatz** und die **Kapitalkosten** geringer ausfallen können.⁴¹³

⁴⁰⁷ Vgl. Sahin und Robinson (2007).

⁴⁰⁸ Vgl. Spiller (2011).

⁴⁰⁹ Vgl. Eierhoff (2002), S. 357.

⁴¹⁰ Vgl. Mallen (1977), S. 21 f.

⁴¹¹ Vgl. Belz et al. (1997), S. 121 f.

⁴¹² Vgl. Schneider (1997), S. 365f..

⁴¹³ Vgl. Shankar (2012).

2.3.3.2 Nachteil

Zusätzlich zu den klassischen Konflikten im vertikalen Marketing entstehen auch aus einer Effizienzperspektive Mehrkanalkonflikte zwischen den einzelnen Absatzkanälen.⁴¹⁴ Die Kanäle stehen untereinander in Konkurrenz um knappe Ressourcen und verschiedene Absatzmittler können sich in ihrer Wettbewerbsposition hierdurch zusätzlich bedroht fühlen.⁴¹⁵

Die einzelnen Absatzkanäle im Mehrkanalsystem stellen verschiedene Anforderungen an einen Anbieter. Um den Eigenschaften der Kanäle gerecht zu werden, sind spezifische Aufgaben vom Anbieter zu erfüllen. Die Gefahr besteht zum einen in einer Suche nach allgemeingültigen Lösungen, die sich in allen Absatzkanälen anwenden lassen. Die Unterschiede der Kanäle werden nicht beachtet und die eigentlichen Vorteile des Mehrkanalsystems nivelliert. Werden zum anderen die Unterschiede zwar antizipiert, aber keine integrierten Lösungen gefunden, entstehen zusätzliche Aufwendungen, und die Wirtschaftlichkeit der Distribution ist gefährdet. Insbesondere eine mögliche geringere Frequenzierung der bisherigen Kanäle nach der Aufnahme neuer Absatzkanäle muss einkalkuliert werden.⁴¹⁶ Darüber hinaus steigt bei einer schlechten Umsetzung die Gefahr von Fehlallokationen des Bestands, wodurch ein insgesamt höherer Bestand vorgehalten werden muss, um die Kundenwünsche befriedigen zu können.⁴¹⁷ Damit würde die eigentliche Zielstellung ad absurdum geführt.

2.4 Zwischenfazit zur herrschenden Meinung

2.4.1 Kanalmythen

Integration vs. Separation

⁴¹⁴ Vgl. Bucklin et al. (1997), S. 37f..

⁴¹⁵ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 888.

⁴¹⁶ Vgl. Bekier et al. (2000), S. 85.

⁴¹⁷ Vgl. Shankar et al. (2012).

Die Koordination und Integration ist seit langem ein zentraler Punkt organisationaler Strukturen und Prozesse.⁴¹⁸ Seit Dekaden nimmt hier die organisationale Abstimmung insbesondere mit dem Marketing eine zentrale Stellung ein.⁴¹⁹ Während im Bereich des E-Commerce vielfach die Abstimmung im Sinne einer Integration zwischen Marketing und IT als bedeutender Fokus der Forschung wahrgenommen wird, nehmen logistische Aspekte und damit die Funktionen des Fulfillment eine zunehmend bedeutendere Rolle sowohl aus Sicht des täglichen Managements, wie auch der Forschung ein.⁴²⁰

Grundlage für aktuelle Ausgestaltungsansätze bleibt dabei die von *Ingene* und *Parry* (2004) bereits als „**Mythe**“ bezeichnete Aussage, dass das integrierte Management mehrerer Kanäle generell dem getrennten, individuellen Management überlegen ist,⁴²¹ auf die allerdings weiterhin vielfach zurückgegriffen wird.⁴²²

Vor dem Hintergrund einer Abwägung zwischen einer Optimierung auf Mikro- und Makro-Ebene und den damit einhergehenden Zielkonflikten in der Kanalausgestaltung und Koordination ist diese Annahme zumindest kritisch zu hinterfragen. Zumal die Profitabilitätswirkung der Retouren zwar vielfach als zentrales Erfolgskriterium im Onlinehandel genannt wird, bisher aber in den Typologien zum Multi-Channel-Management keine Berücksichtigung findet.⁴²³

Multi-Channel-Strategie ≠ Multi-Channel-Strategie

Anknüpfend an die „Mythe“, wonach eine integrierte Multi-Channel-Strategie einem bewusst nicht integrierten Ansatz, wie beispielsweise bei einer Multi-Access-Strategie

⁴¹⁸ Vgl. Vijay Mookerjee (2012), S. 2; de Vreede, van Eijck (1998).

⁴¹⁹ Vgl. Jeuland und Shugan (1983); Vinhas et al. (2010).

⁴²⁰ Vgl. Quante et al. (2007); Mahar und Wright (2009).

⁴²¹ Vgl. Ingene und Parry (2004).

⁴²² Vgl. Heinemann (2013a).

⁴²³ Vgl. Neslin et al. (2006), Lang (2012).

überlegen ist, stellt sich die Frage, worin überhaupt die Zielstellung einer Multi-Channel-Strategie liegt. Bisherige Publikationen bleiben eine Darstellung differenzierter Zielstellungen einer Multi-Channel-Strategie weitestgehend schuldig. Im Rahmen der bisherigen Ausführungen können hier in Anknüpfung an *Neslin et al. (2006)* bereits drei divergierende Bereiche festgestellt werden.⁴²⁴ Sie sind nicht voneinander unabhängig, weisen allerdings jeweils Spezifika auf, die einen simultanen, langfristig erfolgreichen Einsatz aller drei Strategieoptionen fraglich erscheinen lassen. Entsprechend lässt sich nicht von „der einen“ Multi-Channel-Strategie sprechen, mit der ein Händler seiner Marktbearbeitungsfunktion nachkommt.

2.4.2 Abwägung zwischen Effektivität und Effizienz

Entsprechend der allgemeinen Auffassung in der betriebswirtschaftlichen Literatur werden die strategische Orientierung und die damit verbundene operative Ausgestaltung durch die Unternehmensführung festgelegt.⁴²⁵ Wie bereits dargestellt, sind mit Blick auf die zur Strategieumsetzung gewählten Absatzkanäle differenzierte Zielstellungen möglich, die untereinander nicht redundant sind, sondern bedingt durch ihre Ausgestaltung differenzierte Auswirkungen auf die organisationale Ausgestaltung vermuten lassen. Eine grundsätzliche Differenzierung ermöglicht hierbei die bereits aufgezeigte Unterscheidung zwischen Effektivitätsstrategien, hier dargestellt durch die optionale **Neukundengewinnung** durch Segmentierung und die Aussicht zur Steigerung des Customer-Life-Time-Values, bedingt durch eine höhere **Kundenloyalität** und einen gesteigerten Share-of-Wallet.⁴²⁶ Beides soll durch eine gesteigerte Kundenzufriedenheit hervorgerufen werden, die aus einer den Kundenbedürfnissen entsprechenden Kundenansprache im Rahmen einer Multi-Channel-Umwelt resultiert. Demgegenüber steht eine relative Effizienzsteigerung, bedingt durch die theoretisch erzielbaren Vorteile eines

⁴²⁴ Vgl. Neslin et al. (2006).

⁴²⁵ Vgl. Becker et al. (2001), S. 140.

⁴²⁶ Vgl. Schawel und Billing (2009).

effizienteren Ressourceneinsatzes, insbesondere im Bereich des Wareneinsatzes, der Warenumschnlagsgeschwindigkeit, sowie der benötigten (Lager)Fläche.

Eine Optimierung sowohl auf Effektivität, wie auch auf Effizienz ist allerdings simultan nicht möglich.⁴²⁷ Während dabei die effektivitäts-bezogenen Ausgestaltungen einer Multi-Channel-Strategie primär auf einen verbesserten Service abzielen, geht die effiziente Ausgestaltung tendenziell zu Lasten der hiermit angestrebten Qualität. Eine beidseitige Optimierung steht somit auch im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie im Widerspruch. Vielmehr muss es das Ziel sein, für seine Kunden das passende Niveau zwischen Service und Effizienz zu finden. Aus den bisherigen Überlegungen geht dabei hervor, dass Kunden existieren, für deren Ansprache die Kaufmöglichkeit über verschiedene Kanäle einhergehend mit einem hohen Service von besonderer Bedeutung ist (Loyalität durch Marktbindung). Wohingegen für eine andere Kundengruppe die optimale Ausgestaltung des für sie am relevantesten empfundenen Kanals im Mittelpunkt steht und nur in diesem ein hoher Service-Grad erwartet wird. Aus Effizienzperspektive stellt sich die Frage, wo zwischen den Gruppen Übereinstimmungen und damit Synergiepotentiale liegen, über die insbesondere die Kosten im Fulfillment gesenkt werden können.

Unter strategischen Gesichtspunkten kann eine reine Kostenorientierung im Fulfillment-Bereich dahingehend verstanden werden, dass eine Kostenführerschaft im Bereich der Distribution angestrebt wird, wodurch sich der Händler wiederum von seiner Konkurrenz absetzen kann. Um diese zu erreichen, sollte die Ausgestaltung der Fulfillment-Optionen zunächst so ausgestaltet sein, dass sie lediglich die Basisfunktionen umfasst, die dem Fulfillment zugeschrieben werden.⁴²⁸ Darüber hinausgehende Ausgestaltungen, beispielsweise ein kostenloser Versand, sollten daher nicht eingesetzt werden, weil dem zusätzlichen Aufwand kein Erlös gegenübersteht. Ziel ist es, einen **relativen Kostenvorsprung** gegenüber dem relevanten Wettbewerb zu realisieren und darauf aufbauend

⁴²⁷ Vgl. Suhl und Mellouli (2009).

⁴²⁸ Vgl. Köcher (2006).

günstiger am Markt anzubieten zu können, wie dies insbesondere im E-Commerce verlangt wird.⁴²⁹ Dabei ist zu beachten, dass im Rahmen einer Multi-Channel-Diskussion vielfach eine Betrachtung der gesamten Transaktionskosten als für den Kunden tatsächlich wahrgenommenen Preis eingesetzt wird.⁴³⁰ Diese auf die Effizienz orientierte Strategie kann somit im Widerspruch zu den bisher angesprochenen effektivitätsfokussierenden Strategien gesehen werden.

		Distributionsvorteil	
		Niedrig	Hoch
Vermarktungsvorteil	Hoch	<p>Vermarktungsspezialist</p> <p>Abgrenzungsstrategie: Differenzierung durch starke Marken</p> <p>Potentielle Probleme: - Spezifische (begrenzte) Zielgruppe - Ausufernde Kostenstruktur</p>	<p>Marktführer</p> <p>Abgrenzungsstrategie: Differenzierbare Produkte bei gleichzeitiger Prozesseffizienz</p> <p>Vorteile: - Differenzierte Kundenansprache - Kostenvorteile durch passende Prozess für die Kunden</p>
	Niedrig	<p>Verlierer im Markt</p>	<p>Distributionspezialist</p> <p>Abgrenzungsstrategie: Differenzierung durch günstige Produkte</p> <p>Potentielle Probleme - Produktqualität - Servicequalität</p>

Abbildung 12: Handelsgewinner und –verlierer

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jüttner et al. (2007)

⁴²⁹ Vgl. Becker et al. (2001), S. 373.

⁴³⁰ Vgl. Boehm (2008), S. 10.

Insgesamt lässt sich aus diesen Überlegungen ableiten, dass sich – wie die vorherige Abbildung darstellt, im Multi-Channel-Handel vier Typen von Händlern vermuten lassen.⁴³¹ Als Verlierer im Markt können hier diejenigen Organisationen herausgestellt werden, denen es weder möglich ist, einen Vorteil im Bereich des Verkaufs noch im Bereich der Distribution zu generieren. Die Organisationen hingegen, denen es gelingt sowohl in ihrer Verkaufsfunktion wie auch in der Distribution Vorteile zu generieren, kommen der Marktbearbeitungsfunktion am besten nach und können somit als langfristige Gewinner in einer Multi-Channel-Umwelt identifiziert werden.⁴³²

2.4.3 Abschließender Bezugsrahmen für die weitere Untersuchung

Aus den bis hier aufgezeigten historischen Entwicklungen und aktuellen Herausforderungen zur Wahrnehmung einer Handelsfunktion ergibt sich ein mehrschichtiges Bild zum aktuellen Stand des Multi-Channel-Managements, seinen Zielsetzungen und den damit verbundenen Herausforderungen. Für einen abschließenden Überblick des Kapitels sollen diese im Folgenden final und im Zusammenhang dargestellt werden.

Übergeordnet steht die Fragestellung, inwiefern es in der aktuellen und zukünftigen Handelslandschaft für Akteure möglich ist, ihrer Marktbearbeitungsfunktion als zentralem Argument ihrer Daseinsberechtigung nachhaltig nachzugehen.

⁴³¹ Vgl. Jüttner et al. (2007).

⁴³² Vor dem Hintergrund der bereits diskutierten Handelsfunktionen ist davon auszugehen, dass ein Verkaufs- und Distributionsvorteil sich nur generieren lässt, wenn auch das



Abbildung 13: Zieldimensionen einer nachhaltigen Multi-Channel-Strategie

Quelle: eigene Darstellung

Kunden sehen sich dabei heute einer **multi-optionalen Multi-Channel-Umwelt** ausgesetzt, in denen sie sich bewusst für einen oder eine Kombination mehrerer Kanäle im Kaufprozess entscheiden.⁴³³ Für den Händler stellt sich damit die Frage, inwiefern er durch den zielgerichteten Einsatz einer Multi-Channel-Strategie zu den Gewinnern im Markt gehören kann. Im Idealfall geschieht dies sowohl im Bereich der Effektivität, indem neue Kundengruppen erschlossen und alte Kundengruppen gebunden werden können und der Händler dabei gleichzeitig effizient in der Distribution der Ware agiert, um Kostenvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern zu generieren. Dabei steht der Händler im Konflikt, ob er versucht in einer Mikro-Optimierung die individuellen Vorteile eines Kanals zu bedienen oder in einer Makro-Optimierung das Gesamtsystem aus mehreren Kanälen optimal aufzustellen.

⁴³³ Vgl. Balsubramanian et al. (2005); Browne et al (2004); Majali und Prigmore (2010).

Vor dem Hintergrund der Handelstheorie ergibt sich hieraus die übergeordnete Fragestellung, ob die folgenden Aussagen gelten:

Für eine Markterschließung muss ein Händler in jedem Kanal die individuellen distributiven Vorteile des Kanals bedienen.

- Hieraus ergibt sich, dass eine nicht integrierte Ko-existenz der Kanäle sinnvoll sein kann, weil die Präferenzen der Kunden in den Kanälen unterschiedlich sein können.
- Wenn ein Multi-Channel-Händler sich hierauf nicht einstellt, ist es ihm nicht möglich neue Kunden zu gewinnen, weil diese entweder den optimal ausgestalteten Online-Shop oder das optimal ausgestaltete Ladenlokal vorzieht.

Für eine Marktbindung muss ein Händler kanal-übergreifende distributive Vorteile bieten.

- Hieraus ergibt sich, dass ein Händler die Kanäle integrieren muss, um seine Kunden gemäß ihrer Präferenzen anzusprechen.
- Um die Vorteile hieraus zu generieren, muss die kanal-übergreifende Abstimmung die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der Warenrückgabe beinhalten.

Durch eine Multi-Channel-Strategie wird die Distribution des Händlers effizienter.

- Während die ersten beiden Aussagen sich auf die Kunden beziehen und darüber argumentieren, dass durch eine Multi-Channel-Strategie die Effektivität in der Kundenansprache gesteigert werden kann, fokussiert die dritte Aussage darauf, dass durch eine Multi-Channel-Strategie die vorhandenen Ressourcen effizienter eingesetzt werden können.
- Hieraus ergibt sich, dass mit einer gesteigerten Absatzmenge die relativen Kosten der Distribution sinken können.

3 Kundenverhalten in einer Multi-Channel-Umwelt

*"Wenn sie mir vor fünf Jahren gesagt hätten, wie viele Schuhe Amazon jetzt verkaufen wird, hätte ich sie für verrückt gehalten. Allerdings sind zum Beispiel Baustoffe so ein Bereich, den noch keiner so recht geknackt hat."*⁴³⁴

3.1 Relevanz einer branchenspezifischen Betrachtung

Wie bereits aufgezeigt, entscheidet sich die Ausgestaltung der Betriebstypen eines Multi-Channel-Händlers nach unternehmensspezifischen und fallabhängigen Eigenschaften.⁴³⁵ Kunden können dabei von der Produktevaluation in einem stationären Kanal profitieren, wenn deren Attribute, wie bei den meisten Produkten, nicht digital und somit online nicht direkt erlebbar sind.⁴³⁶ Als zentrale Eigenschaft in diesem Zusammenhang gilt die **Eignung der gehandelten Ware** für den Verkauf via Internet.⁴³⁷ Auch wenn heute nahezu alle Branchen in einer Multi-Channel-Umwelt agieren, wird eine branchenspezifische Betrachtung hierdurch nicht hinfällig.⁴³⁸ Das angeführte Zitat des derzeitigen CEOs von *Amazon* verdeutlicht, inwiefern im Bereich der gehandelten Waren im Internet ein Wandel im Zeitverlauf vorliegt. Die nachfolgende Grafik belegt dies weiterhin basierend auf einer Befragung von 966 Umfrageteilnehmern im Dezember 2010.⁴³⁹

⁴³⁴ Zitat von Amazon Chef Jeff Bezos (12.10.2012); <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-chef-bezos-nachahmer-produkte-funktionieren-nicht/7245826.html>

⁴³⁵ Vgl. Barth et al. (2007).

⁴³⁶ Vgl. Lal und Sarvary (1999).

⁴³⁷ Vgl. Heinemann (2008), S. 19.

⁴³⁸ Vgl. Blattberg, Kim und Neslin (2008), S. 635 ff.

⁴³⁹ Vgl. ECC (2010).

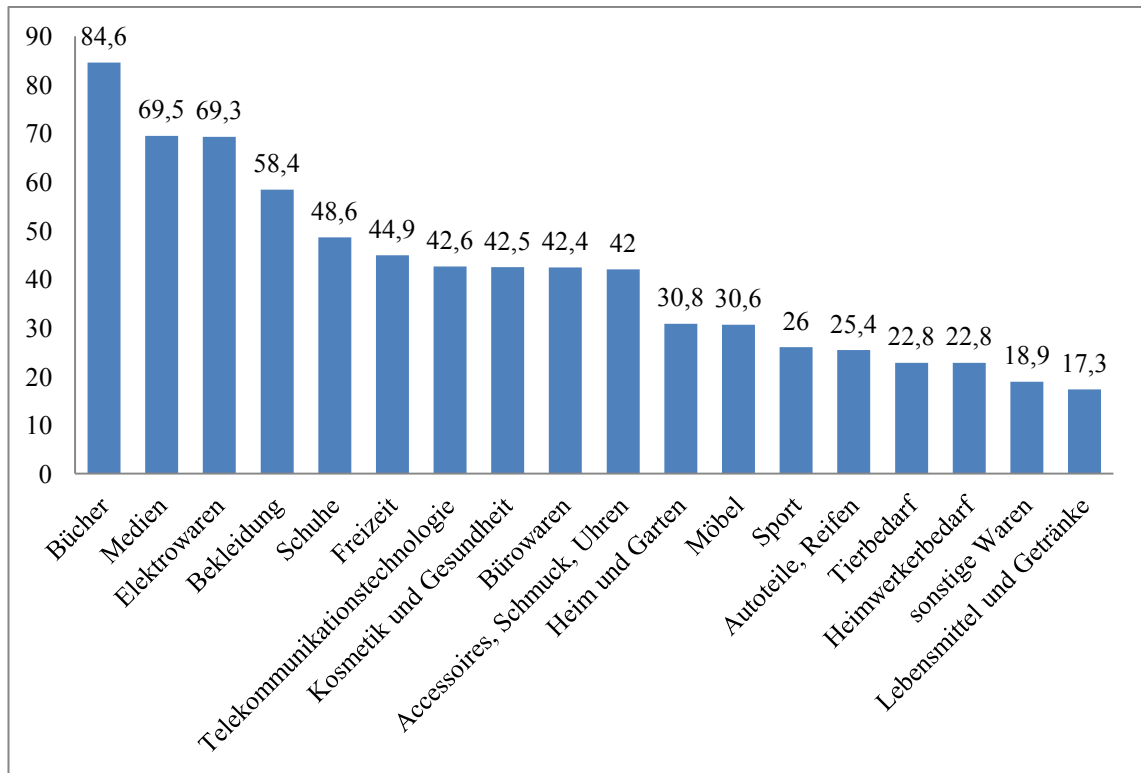


Abbildung 14: Meistgekaufte Produkte im Online-Handel in % vom Distanzhandel

Quelle: ECC (2010)

Während der Lebensmittelbereich derzeit erst geringe Umsätze online erzielt und entsprechend weniger Aufmerksamkeit in der Forschung genießt,⁴⁴⁰ wird die Relevanz im Bereich des **Modehandels** deutlich. Entsprechend höher ist auch die aktuelle Aufmerksamkeit, die der Branche gewidmet wird.⁴⁴¹

Vor diesem Hintergrund werden in verschiedenen Analysen verschiedene Branchen untereinander verglichen.⁴⁴² Exemplarisch beziehen sich *Bendoly et al. (2005)* explizit auf den Bekleidungshandel, den Elektronik-Handel und die Musikindustrie.⁴⁴³ *Müller-*

⁴⁴⁰ Vgl. Assaf et al. (2009); Schramm-Klein (2006), S. 503.

⁴⁴¹ Vgl. Mehra et al. (2012), S. 15.

⁴⁴² Vgl. Bendoly et al. (2005); Park und Stoel (2005), Kiesmüller und Minner (2009), Anand und Cunnane (2009).

⁴⁴³ Vgl. Bendoly et al. (2005), S. 319.

Lankenau (2007) stellt in diesem Zusammenhang ebenfalls heraus, dass Untersuchungen des Multi-Channel-Managements einer branchenspezifischen Betrachtung bedürfen.⁴⁴⁴ Bisher beziehen sich diese vielfach auf Dienstleistungsbranchen, etwa auf den Finanzbereich oder die Unterhaltungsbranche.⁴⁴⁵

Weiterhin zeigt Hoppe (2002) auf, dass abhängig von der betrachteten Branche, die Zusammensetzung der Distributionskosten und deren Anteil am Umsatz variiert.

	Textil, Bekleidung	Ton- träger	Reifen	Elektronik	Bau- stoffe	Papier
Anteil vom Umsatz	9%	9%	11%	15%	11%	12%
Zusammensetzung des Anteils						
Administrations- und Fehlmengenkosten	20%	28%	4%	16%	42%	15%
Transportkosten	27%	15%	41%	14%	21%	36%
Kapitalkosten	28%	27%	18%	61%	14%	27%
Lagerhaltungskosten	25%	30%	37%	9%	23%	22%

Tabelle 4: Kostenstrukturen nach Branchen

Quelle: in Anlehnung an Hoppe (2002); Spiller (2011)

Zum Zeitpunkt der Erhebung war E-Commerce als zentraler Treiber des Multi-Channel-Managements nicht von einer breiten Kundenmasse akzeptiert.⁴⁴⁶ Lediglich der Bereich der Tonträger, Bücher oder Elektronik bildete hier aufgrund der homogenen und erwartungstreuen Produkteigenschaften eine Ausnahme. Für Papier gilt dies ebenfalls. Allerdings bezieht sich dieser Markt im Wesentlichen auf den B2B-Bereich und ist daher im Rahmen dieser Analyse nicht weiter im Blickfeld.⁴⁴⁷ Wie Dinlersoz und Pereira (2007) aufzeigen, werden Branchenveränderungen primär durch reine Online-Anbieter vorangetrieben. Insbesondere im Bereich der Textilien sind hier national, mit *brands4friends*

⁴⁴⁴ Vgl. Müller-Lankenau (2007), S. 73.

⁴⁴⁵ Vgl. Cortinas et al. (2010); DeYoung et al. (2007); Ramakrishnaiah und Sundaresan (2012); Hensmans et al. (2001); Coelho und Easingwood (2005).

⁴⁴⁶ Vgl. Dinlersoz und Pereira (2007).

⁴⁴⁷ Für Analysen mit expliziten B2B-Fokus vgl. Arcelus et al. (2002), Merrilees und Fenech (2007), Madaleno et al. (2007).

oder *Zalando*, ebenso wie international mit *Asos*, *Zappos* oder *Net-A-Porter* verschiedene Anbieter mit hohen Wachstumsraten gegründet worden, wodurch sich für den Bereich der Textilien deutliche Veränderungen auch für etablierte (stationäre) Händler vermuten lassen.⁴⁴⁸ Aus distributiver Perspektive kann im Bereich der Mode durch die Belieferung von Filialen und die dortige Lagerung der Handelsware auf einer relativ gesehen kleinen Fläche ein hoher Warenwert vorgehalten werden. Damit einher geht ein besonders hohes **Risiko von hohen Opportunitätskosten**, insbesondere für den Fall von Fehlallokationen zwischen verschiedenen potentiellen Lagerorten.⁴⁴⁹ Um als Organisation effizient aufgestellt zu sein, ergibt sich daher die Frage, wo die Ware wie vorgehalten werden soll. Bedingt dadurch, dass der Onlinekanal in einer Multi-Channel-Organisation zumeist den neu hinzugekommenen Kanal darstellt, gilt es sich darauf zu fokussieren, wie dieser langfristig ideal in die Organisation eingebettet werden kann, um den Handelsfunktionen nachkommen zu können.

3.2 Bekleidungshandel als Untersuchungsgegenstand

3.2.1 Selektionskriterien

Wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, ist eine branchenspezifische Betrachtung für die Analyse zielführend. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wonach diese ausgewählt werden soll. Während eine Vielzahl von Publikationen eine Untersuchungsbranche von vorneherein quasi als „gegeben“ ansieht, soll hier eine Begründung der Selektion erfolgen. In der begründeten Auswahlentscheidung wird ein Gütekriterium für die folgende Analyse gesehen, welches andere Publikationen schuldig bleiben. Es dient zur besseren Einschätzung der Analyseergebnisse, wodurch ebenfalls deutlich wird, inwiefern diese zu verallgemeinern sind oder nur situative Relevanz aufweisen.⁴⁵⁰

⁴⁴⁸ Vgl. Dinlersoz und Pereira (2007).

⁴⁴⁹ Dieser Fall ist besonders real für den Fall von Gütern mit einer geringen Lageranzahl, exemplarisch (saisonale) Luxusgütern. Vgl. Heine (2012).

⁴⁵⁰ Vgl. Mayring (2003).

Für die Analyse kommt dementsprechend nur eine Branche in Betracht, in der bereits **Multi-Channel-Handel** existiert.⁴⁵¹ Weiterhin muss dieser bereits über einen gewissen Zeitraum angewendet werden, damit sich unterschiedliche Strategiewerprägungen herausbilden konnten. Um die Ergebnisse auf andere Branchen übertragen zu können, sollte die Fokusbranche gleichzeitig relativ groß sein und dadurch eine Vorbildfunktion für andere Branchen aufweisen. Weiterhin sollten sich innerhalb der Branchen unterschiedliche Ausgestaltungen der Sortimentstiefe, Verkaufsargumente und Distributionsstrategien auffinden lassen. Die folgende Abbildung zeigt, welche Handelsbranchen bereits über einen nennenswerten Anteil des Umsatzes im Internet generieren.⁴⁵²

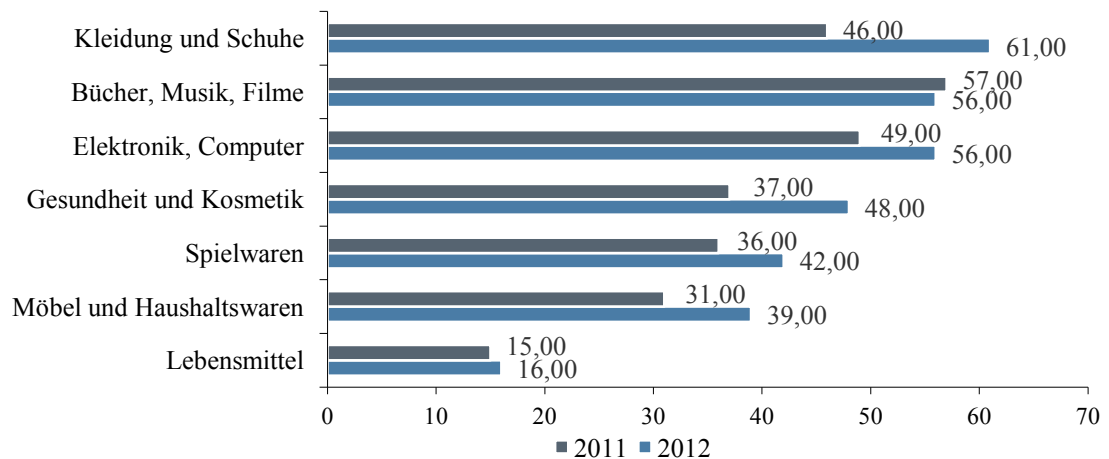


Abbildung 15: Anteil des Onlineumsatzes vom Gesamtumsatz in %

Quelle: PWC (2012)

Von den bereits identifizierten Branchen erscheint insbesondere die Bekleidungs- und Schuhbranche mit einem online erzielten Anteil des Umsatzes von über 60% geeignet. Sie stellt damit nicht nur die Branche mit dem höchsten Onlineanteil dar, sie weist auch das größte Wachstum innerhalb des letzten Jahres auf.⁴⁵³ In besagter Branche existiert

⁴⁵¹ Wie bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt, wird vermutet, dass dies im Bereich des Textilhandels der Fall ist. Dinlersoz und Pereira (2007) nennen neben Textilien noch Bücher, Filme, Lebensmittel, Elektronik, Haustierzubehör, Spielzeug, Arzneimittel, Software und Bankgeschäfte.

⁴⁵² Vgl. PWC (2012).

⁴⁵³ An dieser Stelle sei kritisch anzumerken, dass bei der zitierten Studie von PWC (2012) die Erhebungsmethode für den Autor nur bedingt nachvollziehbare Erhebungsmethode handelt. Andere Studien gehen allerdings ebenso davon aus, dass im Bereich der Bekleidung ein großes Wachstum vor-

eine Spanne zwischen Luxus- und Discount-Artikeln, mit breiten und selektiven Sortimenten und wiederkehrenden Kaufanreizen. Gleichzeitig wird bereits ein hoher Anteil des Umsatzes über das Internet erzielt. Ein weiterer Aspekt, der für die Wahl spricht, ist die Tatsache, dass der Kataloghandel als dritter möglicher Absatzkanal im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie, wie sie hier betrachtet wird, ebenfalls über einen nennenswerten Umsatzanteil verfügt.⁴⁵⁴ Hierdurch wird die Betrachtung aller Kanalkombinationen ermöglicht. Weiterhin knüpft die Fokussierung auf die Bekleidungsbranche an die Argumentationen weiterer Autoren an, die sich für ihre Analysen zum Multi-Channel-Management ebenfalls auf den Bekleidungshandel beziehen.⁴⁵⁵

3.2.2 Definitiorische Ein- und Abgrenzung der Fokusbranche

Der Handel mit Bekleidung und Schuhen ist eng mit der Textil- und Bekleidungsindustrie verknüpft.⁴⁵⁶ Obwohl sich die Branchen in großen Teilen überschneiden, ist es dennoch notwendig, den Bekleidungssektor von den wenig differenzierten Begriffen der Textil- und Bekleidungsindustrie abzugrenzen.⁴⁵⁷ Hierdurch werden die Unterschiede hervorgehoben und gleichzeitig die Relevanz von Modezyklen für die Marktbearbeitung im Bereich der Bekleidung aufgezeigt.⁴⁵⁸

Unternehmen der **Bekleidungsindustrie** beschäftigen sich mit der Herstellung von Herren-, Damen- und Kinderoberbekleidung, Leibwäsche, Miederwaren, Krawatten, Kopfbedeckungen, Berufs- und Sportbekleidung, Strumpfwaren und Socken.⁴⁵⁹ Davon ist die **Textilindustrie** zu unterscheiden, die aus pflanzlichen, tierischen oder chemischen Fa-

liegt. Daher wird an dieser Stelle die PWC (2012) Studie als die aktuellste, verfügbare Studie herangezogen.

⁴⁵⁴ Vgl. bvh (2011).

⁴⁵⁵ Vgl. Agarwal et al. (2011); Kushwaha und Shankar (2012); Koontz und Gibson (2002).

⁴⁵⁶ Vgl. Ahlert et al. (2009).

⁴⁵⁷ Vgl. Ortwein (2009), S. 51 ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Nunes et al. (2012); Christopher et al. (2004).

⁴⁵⁹ Vgl. Ahlert et al. (2009).

sern textile Produkte wie Gespinste, Gewebe und Gewirke produziert.⁴⁶⁰ Die Produkte der Textilindustrie werden zum Teil in der Bekleidungsindustrie weiterverarbeitet. Exemplarisch stellen die Erzeugnisse aller gestrickten oder gewirkten Fertigungszeugnisse (Maschenwaren) eine Vorleistung der Bekleidungsindustrie dar. Die Grenzen zwischen Textilindustrie und Bekleidungsindustrie sind somit fließend.⁴⁶¹ Aus diesem Grund werden die beiden Zweige gemeinsam als **Textil- und Bekleidungsindustrie** bezeichnet.⁴⁶²

⁴⁶⁰ Vgl. Ortwein (2009).

⁴⁶¹ Vgl. Ahlert et al. (2009).

⁴⁶² Vgl. Ahlert et al. (2009).

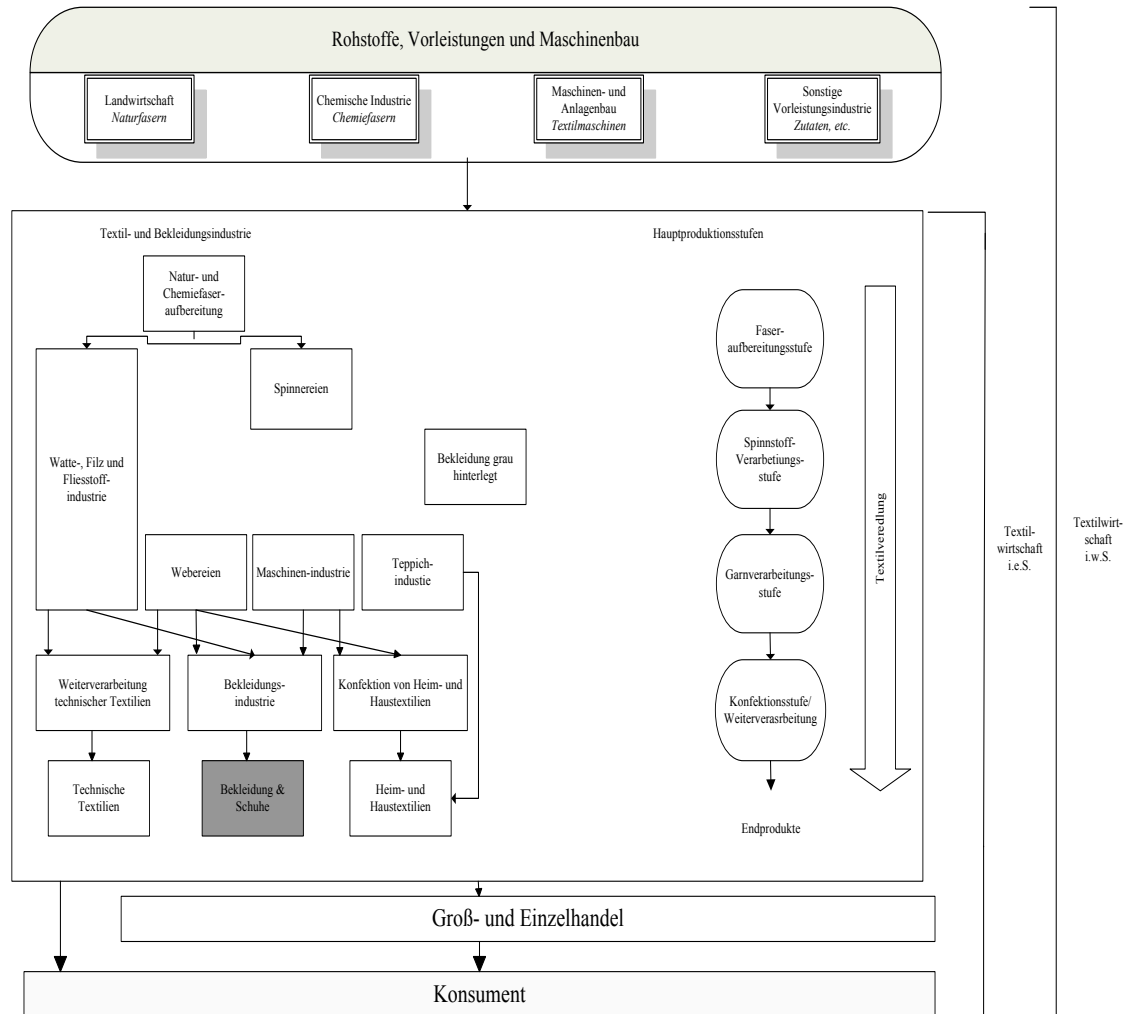


Abbildung 16: Abgrenzung Textil und Bekleidungsbranche

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ortwein (2009)

Obwohl die Mode-Branche oft mit der Textil- und Bekleidungsindustrie gleichgesetzt wird, werden in einer genaueren Betrachtung dennoch Unterschiede deutlich. Unter der Mode-Branche kann die Kombination der Produktion und des Vertriebs von Schuhen, Accessoires und Bekleidung subsumiert werden.⁴⁶³ Sie ist demnach eine Erweiterung der reinen Bekleidungsbranche, die von der Textilindustrie abgegrenzt wird. Dabei gilt eine Branche per Definition als eine Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte

⁴⁶³ Vgl. Schwieger (2010).

herstellen oder ähnliche Dienstleistungen erbringen. Deshalb beinhaltet die **Mode-Branche** eine diejenigen Industrie- und Handelsunternehmen, die **Bekleidung, Schuhe** und **Accessoires** herstellen oder verkaufen.⁴⁶⁴ Bedingt dadurch, dass sich die Sortimente von Bekleidungshändlern vielfach durch eine Kombination von Bekleidung, Schuhen und Accessoires zusammensetzen und für den Hintergrund der Analyse von Multi-Channel-Strategien keine Unterschiede unterstellt werden, wird hier auf den **Mode-Handel** als Untersuchungsgegenstand abgestellt.

Die Branche für Mode gilt im Handel aufgrund starker Nachfrageschwankungen, sowie komplexer Strukturen in der Wertschöpfung als herausfordernder Markt.⁴⁶⁵ Ist für die meisten Industriezweige die Fertigung trotz sinkender Wertschöpfungstiefe weiterhin die Kernkompetenz, produzieren nur noch sehr wenige Unternehmen ihre Kollektionen vollständig selbst. Gleichzeitig stellt eine hohe Unsicherheit über die Nachfrage ein schwer kalkulierbares Risiko für die Produktion von Mode-Artikeln dar.

Bedingt durch eine immer kürzer werdende Lebensdauer der Kollektionen und den bereits theoretisch dargelegten Steigerungen der Kundenanforderungen in der Distribution, nimmt die logistische Distribution hier eine zunehmend bedeutendere Rolle ein. Verstärkt wird diese Entwicklung durch höhere Anforderungen an den Lieferservice und weitere Value Added Services (VAS).⁴⁶⁶ Die folgende Abbildung visualisiert den Einfluss dieser so genannten Fast-Fashion Entwicklung.⁴⁶⁷

⁴⁶⁴ Vgl. Grüger (2007).

⁴⁶⁵ Vgl. Christopher et al. (2004).

⁴⁶⁶ Vgl. Heiserich et al. (2011); Jacobs (2011).

⁴⁶⁷ Vgl. Tom Tailor (2011).

Bearbeitungszeit vom Entwurf bis zum POS						
	Entwicklung	Absatz	Produktion	Transport und Lager	PoS	
Standardprozess	11	1	8	1-4	2	ca. 23-26 Wochen
„Fast Track“	4	1	5	1/2	1/2	ca. 11 Wochen
„Spot Style“	1-2	4	1/2	1/2		ca. 5 Wochen

Tabelle 5: Time-to-Market

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tom Tailor⁴⁶⁸

Auf die distributiven Gestaltungsmöglichkeiten sowohl in der Produktion, der Distribution, wie auch in damit verknüpften zusätzlichen Leistungen, beziehen sich allerdings auch Produkteigenschaften, die sich im Bereich der Mode auffinden lassen. Eine mögliche Ausdifferenzierung dieser Eigenschaften ist die Unterscheidung nach soziodemographischen Kriterien, wie dem Geschlecht oder dem Alter.⁴⁶⁹ Eine weitere Differenzierung unterscheidet nach dem an versierten Bestimmungszweck der Bekleidung, exemplarisch sei an dieser Stelle auf Abendgarderobe, Sportbekleidung, Arbeitsschutzkleidung oder den geschäftlichen Dress-Code verwiesen.⁴⁷⁰ Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit bezieht sich auf sozio-kulturelle Eigenschaften.⁴⁷¹ Darüber hinaus kann danach unterschieden werden, in welcher Stückzahl die Ware produziert wird. Der größte Teil der angebotenen Bekleidung kann als Konfektionsmode bezeichnet werden. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass von ihr im Rahmen einer Kollektion eine relativ

⁴⁶⁸ Die Abbildung verdeutlicht am Beispiel von Tom Tailor, wie sich die Produktionszyklen verkürzt haben. Vgl. Tom Tailor (2011).

⁴⁶⁹ Eine Unterscheidung in Männer- oder Damenbekleidung bedarf keiner weiteren Erläuterung; Mit Blick auf das Alter kann in diesem Zusammenhang auf Baby-, Kinder- und Herrenbekleidung als Beispiel angeführt werden.

⁴⁷⁰ Vgl. Saviolo und Testa (2002), S. 139 ff; Fuchslocher, (1994), S 181.

⁴⁷¹ In diesem Zusammenhang kann auf „Preppy-Style“, „Hip-Hop-Wear“, „Skate-wear“ verwiesen werden, die an dieser Stelle exemplarisch angeführt werden. Vgl. u.a. Schewe et al. (2011).

große Stückzahl produziert wird.⁴⁷² Die Mode der Haute Couture unterscheidet sich hiervon grundsätzlich. Bei dieser Bekleidung handelt es sich um Einzelstücke, die durch Couture Häuser zu einem sehr hohen Preis angeboten werden.⁴⁷³

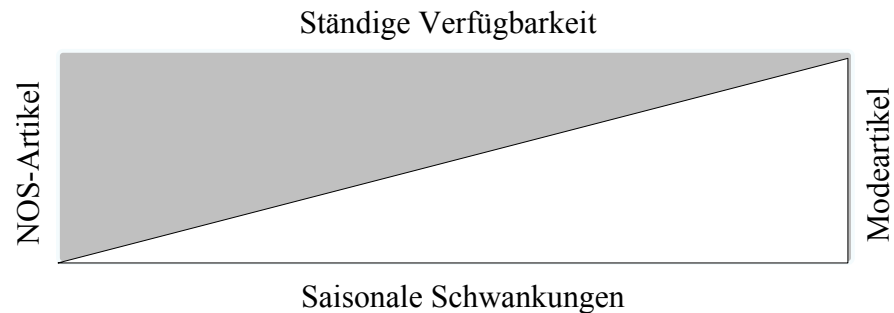


Abbildung 17: Differenzierung NOS- vs. Modeartikel

Quelle: eigene Darstellung

Aus Händlerperspektive kann weiterhin in Ware, die ständig vorgehalten werden muss, so genannte **Never-out-of-stock-Artikel (NOS)** oder Basisprodukten und **Saison-Artikel**, die ständig wechseln, unterschieden werden.⁴⁷⁴ In ihren Anforderungsprofilen unterscheidet sich die Ware nach ihrem **Modegrad**. In Anlehnung an die Wechselfrequenz des Designs und den Anforderungen an die Verfügbarkeit wird hier differenziert nach Basisprodukten, modischen und hoch modischen Produkten. Unter Basisprodukten (oder NOS) versteht man solche Artikel, die zu jeder Zeit im Store verfügbar sind oder sein sollen.⁴⁷⁵ Bei modischen und vor allem hochmodischen Artikeln werden regelmäßig neue Designs entwickelt, sodass die Lebensdauer der Artikel sinkt. Entsprechend ist dem Kunden bewusst, dass der Artikel nur begrenzt verfügbar ist und eine Wiederbeschaffung nur schwer möglich sein wird. Dabei ermöglichen hochmodische Teile den größtmöglichen Ertrag, weil bei ihnen für den Käufer das aktuelle Design oder die Marke an sich als Kaufargument im Mittelpunkt steht. Die eigentliche und Zweckbestim-

⁴⁷² Vgl. Hake und Grönefeld (2008).

⁴⁷³ Vgl. Mazza und Alvarez (2000).

⁴⁷⁴ Für eine Diskussion über NOS Produkte im Multi-Channel-Umfeld, vgl. Browe et al. (2004), S. 239.

⁴⁷⁵ Vgl. Browe et al. (2004).

mung von Bekleidung und das dazugehörige Preis-Leistungs-Verhältnis übt hier hingegen einen untergeordneten Einfluss aus.⁴⁷⁶ Demgegenüber steht allerdings das Risiko von erhöhten Fehlmengen oder Überbeständen aufgrund einer starken Abhängigkeit von nur schwer zu prognostizierenden modischen Trends.⁴⁷⁷

Die Vielzahl der Differenzierungskriterien in der Bekleidungsbranche verdeutlicht, dass eine breite Branchenanalyse unter Einbezug aller Möglichkeiten nicht zielführend ist. Im weiteren Verlauf wird daher gemäß dem Forschungsschwerpunkt insbesondere auf die für die Distribution relevanten Eigenschaften fokussiert. Die jeweilige Bedeutung ihrer Ausgestaltung für die Distribution wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels thematisiert. Auf weitere Differenzierungskriterien wird lediglich situations-bedingt zurückgegriffen.

Dass die distributive Kompetenz der Händler im Modebereich dazu führen kann, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren, zeigt nicht nur der Bereich der Fast-Fashion-Anbieter, als eine Gruppe mit starkem Wachstum. Mit dem reinen Onlinehändler existiert ebenfalls ein Betriebstyp, bei dem viele Anbieter ein starkes Wachstum vorweisen können.⁴⁷⁸ Die etablierten Händler nehmen dies als Bedrohung wahr, wie eine Erhebung verdeutlicht, die besagt, dass 53 % der Händler den Wettbewerb durch das Internet als Hauptproblem im Jahr 2011 sahen.⁴⁷⁹ In unmittelbarem Zusammenhang sehen 54 % der Anbieter eine schwindende Kundenfrequenz im Ladengeschäft als zentrales Problem an. Hieraus lässt sich schließen, dass online keineswegs generell andere Kunden kaufen als zuvor stationär. Gleichzeitig stellt sich hier erneut die Frage, ob Händler primär versuchen sollten ihre vorhandenen Kunden zu binden (Marktbindungsstrategie) oder neue Kunden (zurück) zugewinnen (Markterschließung). Es wird deutlich, dass die Anbieter, die sich diesem Problem ausgesetzt sehen, Schwierigkeiten im Bereich der Kundenloyalität aufweisen.

⁴⁷⁶ Vgl. Fionda und Moore (2009).

⁴⁷⁷ Vgl. Reynolds (1968); Rinallo und Francesca (2006).

⁴⁷⁸ Vgl. TextilWirtschaft, 24.09.2012.

⁴⁷⁹ Vgl. TextilWirtschaft, Nr. 10, 8. März 2012, Seite 20;

Während es nur für vertikal integrierte Mode-Unternehmen möglich ist, die distributiven Wettbewerbsvorteile der Fast-Fashion-Strategie in einer übergreifenden Netzwerk-betrachtung zu nutzen, sind die Möglichkeiten einer optimalen Abstimmung der Distribu-tionskanäle in der Kundenansprache für alle Handelsunternehmen generierbar. Der folgende Abschnitt vertieft daher die Aspekte der Wareneigenschaften, die hier einen deutlichen Einfluss ausüben.

Distributive Abgrenzungen sind speziell für die Kombination aus NOS, modischen und hochmodische Waren von Bedeutung, weil hier aufgrund von stark volatilen Kundenan-forderungen die größten Herausforderungen liegen,⁴⁸⁰ die Produkte zur richtigen Zeit in der passenden Qualität am richtigen Ort vorzuhalten. Die **Sortimentszusammenset-zung** im Hinblick auf den Modegrad ist somit für die Auswahl von Transport-, Lager- und Umschlagsausgestaltung von hervorgehobener Bedeutung. Zusätzlich zu berück-sichtigen ist, dass ein Artikel im Verlauf seines Lebenszyklus den Modegrad wechseln kann. Ein Artikel, der bei seiner Einführung hochmodisch war, kann bei anhaltender Kundenakzeptanz schnell zu den Basisprodukten gehören.⁴⁸¹

In der **Saisonalität** liegt die zweite wesentliche distributive Anforderung der Mode-Branche.⁴⁸² Es lassen sich natürliche und künstliche saisonale Schwankungen unter-scheiden. Natürliche Schwankungen treten bedingt durch die Jahreszeiten auf. Sie sind relativ gut im Voraus planbar, da sie immer zur gleichen Zeit in der gleichen Art und Weise auftreten. Die Herausforderung ist es, die Umschlagtechniken auf die vorherseh-baren Änderungen einzurichten. Künstliche Schwankungen entstehen beispielsweise durch Werbung, Ferien, saisonale Schlussverkäufe oder weitere Ereignisse von modi-scher Relevanz.⁴⁸³ Ebenso relevant wie die Saisonwechsel sind auch die von der Jahres-

⁴⁸⁰ Vgl. Christopher und Lowson (2004).

⁴⁸¹ In der jüngeren Vergangenheit kann die Leggings als Beispiel angeführt werden. Ein historisches Bei-spiel, welches diese Entwicklung verdeutlicht ist das Polo-Shirt, welches zunächst als modische Al-ternative für Tennisspieler eingeführt wurde und inzwischen zu den Basisprodukten in der Männer-bekleidung gehört.

⁴⁸² Vgl. Thomassey (2010).

⁴⁸³ Weitere modisch relevante Ereignisse können, sehr breit gefächert sein. Sie liegen in der Regel dann vor, wenn eine breitere Öffentlichkeit eine besondere Mode wahrnimmt. Exemplarisch bei Filmen,

zeit abhängigen Unterschiede in Volumen und Menge der umzuschlagenden Ware. Winterbekleidung verfügt über deutlich mehr Volumen als Bekleidung im Sommer. Auch die Menge der Artikel unterscheidet sich über das Jahr. Kunden neigen dazu, mehr Artikel für Sommer und Winter zu kaufen, als sie es in den Übergangsphasen tun. Diese Schwankungen stellen für den Verkauf und die Distribution von Modeware entsprechende Herausforderungen dar, auf die sich ein Händler einstellen muss.

Während Fast-Fashion-Händler das Risiko dieser Schwankungen teilweise durch die dargestellten verkürzten Produktionslaufzeiten ausgleichen können, müssen Organisationen, die nur einen Teil der Wertschöpfungskette abbilden, noch immer auf eigene oder externe Prognosen vertrauen.⁴⁸⁴ Auf diese Weise kann eine große Verzögerung zwischen Order-, Produktions- und Lieferrhythmus entstehen.⁴⁸⁵ Der Mode-Händler ist somit durch die Grundeigenschaften der angebotenen Ware gezwungen, die Artikel in größeren Stückzahlen am Anfang der Saison einzulagern und erst nach und nach auszuliefern. Verfügt er über vielfältige Lagerorte und Absatzkanäle, steigt die Bedeutung und Komplexität der bereits dargestellten Anforderung, die Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort vorzuhalten um ein Vielfaches. Durch die situativ passende organisationale Ausgestaltung der Distribution wird hier großes Einsparungspotential deutlich.

Um die **Qualität in der Distribution** sicherzustellen ist die Handhabung der Ware eine weitere distributive Anforderung in der Mode-Branche. Es beschreibt die Art und Weise, wie die Kleidung transportiert werden kann, um in einem verkaufsfähigen Zustand beim Kunden anzukommen. Es ist grundsätzlich zwischen **Hänge-** und **Liegeware** zu unterscheiden.⁴⁸⁶ Hängende Ware wird auf Kleiderbügel transportiert, während liegende Ware in Kartons verpackt transportiert werden kann, die wiederum palettiert sein können. Von der Produktion bis zum Kunden können Artikel beide Formen der Hand-

publikumswirksamen Hochzeiten oder sonstigen Auftritten von Prominenten. Vgl. Birtwistle und Moore (2007).

⁴⁸⁴ Vgl. Christopher et al. (2004).

⁴⁸⁵ Vgl. Cachon und Randall (2007).

⁴⁸⁶ Vgl. Ahlert et al. (2009).

habung durchlaufen. In diesem Fall wird die liegende Ware vom Produzenten in einem Logistikzentrum angeliefert, aufgearbeitet und dann hängend weiter an die Ladenlokale oder direkt an den Endkunden versandt.

Hier wird deutlich, dass im Mode-Bereich die Möglichkeit für zusätzliche Dienstleistungen in der Distribution höher ist als in Branchen, deren Handelsware vollkommen homogen ist.⁴⁸⁷ Gleichzeitig ergibt sich hieraus allerdings die Frage, inwiefern hier bei gesteigerter Menge, beispielsweise durch eine Multi-Channel-Strategie, Skaleneffekte realisierbar sind, wenn eine Aufbereitung pro Stück notwendig wird. Derartige zusätzliche Leistungen gelten als arbeits- und damit kostenintensiv.⁴⁸⁸ Laut *Pfohl (2000)* besteht ein Einsparungspotential von zehn Prozent der Logistikkosten, wenn zusätzlich anfallende Dienste in das Land der Warenproduktion verschoben werden.⁴⁸⁹ Allerdings ist zu berücksichtigen, dass einige Dienste nicht im Herstellerland erbracht werden können, sofern es durch einen langen Transportweg vom Verkaufsort entfernt ist. Bei einigen Dienstleistungen stehen die notwendigen Informationen zum Zeitpunkt der Produktion noch nicht fest.⁴⁹⁰ Die Effekte des Standorts für die Höhe der Distributionskosten sind somit unklar. Die Multi-Channel-Ausrichtung vergrößert diese Komplexität zusätzlich, indem die Unsicherheit darüber hinzukommt, in welchem Kanal das Produkt verkauft wird.

Die Handhabung der Mode-Ware setzt weiterhin bestimmte technische Geräte oder Gebäudeausstattung voraus. Hierzu gehören auf der einen Seite passende Transportfahrzeuge und -behälter, sowie Wechselbrücken und Container. Auf der anderen Seite zählen Lager- und Umschlageneinrichtungen dazu. Für liegende Ware entspricht die Handhabung der anderen Ware, die palettiert umgeschlagen wird. Die besondere Anforderung der Mode-Branche entsteht auf Seite der hängenden Ware, wodurch spezielle Lagervorrichtungen nötig werden, was sich hier auch im Transport bzw. den Transportfahrzeu-

⁴⁸⁷ Vgl. Fralix (2001).

⁴⁸⁸ Vgl. Weber (2012).

⁴⁸⁹ Vgl. Pfohl (2000), S. 54 und dort genannte Quellen.

⁴⁹⁰ Vgl. Pfohl (2000).

gen widerspiegelt. Um den Materialfluss entlang der Supply-Chain zu vereinheitlichen, haben einige Firmen spezielle Bügel entworfen, die sowohl für die Logistik als auch für die Präsentation in der Filiale verwendet werden können.

Bedingt durch die Heterogenität der gehandelten Ware ist im Bereich der Mode die Warenrückgabe, also die **Retoure**, von hervorgehobener Bedeutung. Während im Bereich von homogenen Artikel, beispielsweise CDs oder Büchern, bereits vor dem Kauf die **Produkteigenschaften** klar zu erfassen sind, ist dies für den Kunden im Bereich der Mode nur bedingt der Fall. Unterschiedliche Größen und Schnitt- und Passformen der Ware führen dazu, dass im Bereich der modischen Bekleidung in Relation zu anderen Warenarten überproportional hohe Rücklaufquoten vorliegen. Während in anderen Warengruppen nur die Distribution zum Endkunden organisiert werden muss, ist im Modehandel dementsprechend ebenfalls die distributive Ausgestaltung der Retoure zu berücksichtigen.⁴⁹¹

Bedingt durch die heterogenen Produkteigenschaften müssen in der distributiven Handhabung von jedem Artikel verschiedene Varianten vorgehalten werden. Diese müssen jeweils einzeln als Lagerplatz beanspruchende Einheit erfasst, geführt und für den Fall einer Retoure oder Nachbestellung auch passend zugeordnet werden. Sie stellen jeweils eine sogenannte **stock-keeping-unit** dar (**SKU**).⁴⁹²

Vor diesem Hintergrund wirkt sich eine Veränderung in den Absatzkanälen auch in der Distribution deutlich aus. Die speziellen Anforderungen der Ware müssen auf die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Für das E-Commerce ist es nötig, kleinere Sendungen in größerer Anzahl und deutlich mehr Retouren als im stationären Handel zu bearbeiten.⁴⁹³ Diese Retouren müssen kontrolliert und anschließend entweder neu aufbereitet oder aussortiert werden. Sowohl das Auftreten als auch der Bearbeitungsaufwand der einzelnen Positionen ist kaum abschätzbar. Während im stationären Handel retournierte

⁴⁹¹ Vgl. Petersen und Kumar (2009); Weeks (2011).

⁴⁹² Vgl. Christopher (2000).

⁴⁹³ Vgl. Bayles (2000).

Ware zumeist über Sonderverkäufe verkauft wird, ergibt sich diese Möglichkeit im Internet nicht ohne eine vorherige kostspielige Prüfung im Anschluss an den Kauf. Entsprechend wird den Retouren eine entscheidende Hebelwirkung für den Erfolg von E-Commerce-Aktivitäten zugesprochen. Multi-Channel-Händler können theoretisch dadurch, dass sie eine größere Möglichkeit der **Retourenannahme, -aufarbeitung** und **-weitergabe** aufweisen als reine E-Commerce-Händler, ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb generieren. Insgesamt weist die Distribution in der Moderbranche damit einen hohen Komplexitätsgrad auf.⁴⁹⁴ Durch die Einführung eines zusätzlichen Distributionskanals wird diese weiter gesteigert.

Während dieser Abschnitt einen Überblick über die zu berücksichtigende Komplexität des gehandelten Produkts darstellt, geht der folgende Abschnitt darauf ein, wie die damit einhergehenden Anforderungen konkret operationalisiert werden.

⁴⁹⁴ Bedingt durch die Vielzahl verschiedener Differenzierungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen auf die Distribution finden wenige Aspekte hier keine Berücksichtigung.

3.3 Fulfillment als operationalisierte Maßnahmen der Distributionstheorie

„Wir sind davon überzeugt, dass innovative Logistikkonzepte, die eine schnellere, komfortablere und verlässlichere Lieferung möglich machen, bedeutender Wachstumsfaktor im E-Commerce sein werden. Darüber hinaus wird der Offline-Handel von Lösungen profitieren, die es örtlichen Händlern erlaubt, Kunden online zu gewinnen und zu binden.“⁴⁹⁵

3.3.1 Definitiorische Abgrenzung des Fulfillment in Handelsnetzwerken

Ein Kernelement der Multi-Channel-Strategie im Handel ist die **Distribution der Ware**. Der Händler muss hier sicherstellen, dass seine Ware zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge und der richtigen Qualität für den Kunden bereitgestellt wird. Die zusätzlichen Leistungen, die heute neben der eigentlichen Vermittlungsfunktion durch den Handel erbracht werden, führen dazu, dass die Operationalisierung der Distributionsfunktionen heute als Fulfillment-Funktion bezeichnet werden können.⁴⁹⁶ In Hinblick auf den aktuellen Stand der Literatur wird deutlich, dass sich definitiorische Abgrenzungen insbesondere durch die Beschreibung der (Kern-) Funktionen des Fulfillment differenzieren.⁴⁹⁷ Im Wesentlichen lassen sich zwei differenzierbare Bereiche des Fulfillments identifizieren – der Bereich der **physischen Warenströme** und der Bereich der **zusätzlichen Dienstleistungen**. Nach *Poseher (2000)* konkretisieren sich waren-bezogene, informations-bezogene und kommunikations-bezogene Funktionen des Fulfillment dahingehend, dass sie die Beschaffung, die Lagerung, das Auftragsmanagement, die Kommissionierung, die Verpackung, die Zahlungsabwicklung, den Versand, die Abwicklung der Retouren, sowie kaufbegleitende und sich dem Kauf anschließende

⁴⁹⁵ Vgl. Interview mit Andreas Haug, Partner E-Ventures – einer von Otto getragenen Investmentgesellschaft. O.V. (11.10.2012).

⁴⁹⁶ Dies ist insbesondere verknüpft mit dem Aufkommen des E-Commerce. Vgl. Bayles (2000); Reynolds (2001). Die Begriffe Fulfillment und Distribution werden daher im Folgenden synonym verwendet.

⁴⁹⁷ Vgl. Bayles (2000).

Dienstleistungen umfasst.⁴⁹⁸ Damit bezieht diese weit gefasste Definition ebenfalls Prozesse mit ein, die für den Fall, dass die durch einen Kunden gewünschte Ware nicht vorhanden ist, eine entsprechende Beschaffung in Gang setzen wird. Ein enger gefasstes Verständnis der Fulfillment-Funktionen beschränkt sich strikt auf die als Kernfunktionen identifizierten Bereiche des Auftragsmanagements, der Kommissionierung, der Verpackung, des Versands, der Retourenabwicklung sowie der kaufbegleitenden und anschließenden Dienstleistungen.⁴⁹⁹ Letztere beziehen sich insbesondere auf Kontaktmöglichkeiten während des Kaufs und ein anschließendes Beschwerdemanagement.⁵⁰⁰ Ein entsprechend konkreteres Begriffsverständnis erscheint im Zusammenhang mit den Forschungszielen dieser Arbeit sinnvoll.

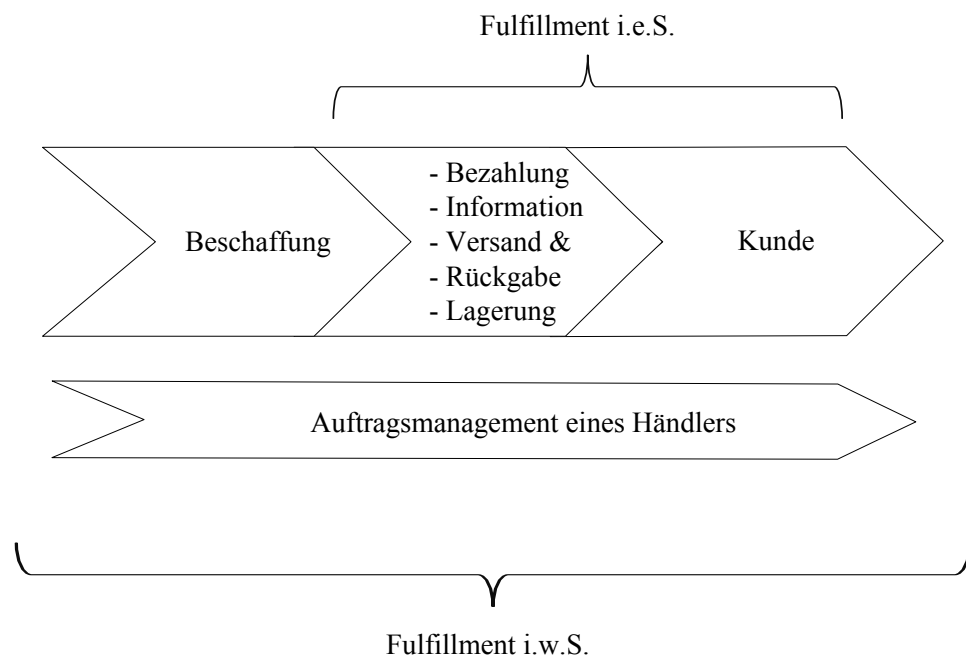


Abbildung 18: Fulfillment-Verständnis

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁹⁸ Vgl. Köcher (2006); Jünger (2001), S.46;

⁴⁹⁹ Vgl. Gerth (2001), S. 508.

⁵⁰⁰ Vgl. Gerth (2001), S. 508.

Vor dem Hintergrund des formulierten Forschungsziels und den bereits identifizierten distributiven Anforderungen der Kunden im Mode-Handel, werden als **Kernfunktionen** des Fulfillment die **Zahlungsabwicklung**, **Kontakt-** und **Informationsmöglichkeit** im Distributionskanal, die **Abwicklung des Versands** und der **Rückgabe**, sowie die logistisch geprägte **Lagerung** und **Kommissionierung** verstanden. Das Verständnis bezieht sich somit auf das enger gefasste Fulfillment-Verständnis und bezieht die Warenlagerung zusätzlich mit ein. Die Fragestellung der Beschaffung wird hingegen nicht detaillierter betrachtet. Sie betrifft aus handelstheoretischer Sicht primär die Sortimentsfunktion und ist daher nicht der Distribution zuzurechnen. Im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie wird dem Ort der Warenlagerung hingegen eine entscheidende Bedeutung zugesprochen, weshalb sie hier explizit Teil der Betrachtung ist. Weiterhin ausgeklammert werden hier das eigentliche Auftragsmanagement und die über die Rückgabe hinausgehenden Dienstleistungen im Anschluss an den Kauf.⁵⁰¹ Eine direkte Anknüpfung im Verständnis bezieht sich auf die Zielstellung des Nachkauf-Marketings. Während nach dem Verständnis des Nachkauf-Marketing die Produktverwendung und die Anbahnung anknüpfender Transaktionen im Fokus stehen,⁵⁰² bezieht sich das Fulfillment auf die **Service-** und **Supportleistungen**, welche in einem direkten Zusammenhang mit einem Kundenauftrag durchgeführt werden.⁵⁰³ Allerdings geschieht dies im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie mit dem Ziel, durch eine gute Abwicklung die Kundenzufriedenheit zu steigern und hierdurch loyale Kunden mit Folgetransaktionen zu generieren.⁵⁰⁴ Nach *Silberer (1997)* umfasst das Fulfillment dementsprechend auch die Reparatur-, Wartungs-, Entsorgungs- oder sich dem Kauf anschließende Beratungsdienstleistungen.⁵⁰⁵ Erbracht werden können diese Leistungen als explizite Bestandteile der Durchführungsbedingungen oder im Bedarfsfall auf freiwilliger Basis. Bedingt durch

⁵⁰¹ Vgl. Lang (2012).

⁵⁰² Vgl. Hansen und Jeschke (1992), S. 89.

⁵⁰³ Vgl. Bogaschewsky (2002), S. 753.

⁵⁰⁴ Vgl. Wallace et al. (2004).

⁵⁰⁵ Vgl. Silberer (1997) S. 393.

die besondere Relevanz der Retouren in der gewählten Fokusbranche knüpft dieses Begriffsverständnis hier passend an.

Das vorliegende Verständnis der Fulfillment-Funktionen umfasst somit alle waren-, informations- und kommunikationsbezogenen, sowie finanziellen Aktivitäten eines Anbieters, die dazu dienen das Angebot zur richtigen Zeit, am richtigen Ort in der gewünschten Qualität sicherzustellen.⁵⁰⁶ Sie müssen der Umsetzung des im Absatzkanal gegebenen Leistungsversprechens dienen und mit der vollständigen, die Nachfrager zufrieden stellenden Abwicklung ihres Kaufs enden. Im Netzwerk einer Handelsorganisation stellen die Fulfillment-Funktionen somit einen zentralen Bestandteil dar.⁵⁰⁷

Verschiedene Autoren verweisen in diesem Zusammenhang auf Typologien der Umsetzungsmöglichkeiten,⁵⁰⁸ die auch an dieser Stelle Berücksichtigung finden. Das Ziel im Rahmen der strategischen Fulfillment-Ausgestaltung muss es sein, so aufgesetzt zu werden, dass die **Kaufbarrieren** für einen potentiellen Kunden möglichst niedrig sind,⁵⁰⁹ wodurch sie einen Anknüpfungspunkt an die logistische Distributionsfunktion bildet. Idealerweise dienen sie durch ihre Ausgestaltung außerdem als zusätzlicher Anreiz zum Kauf, wodurch die akquisitorische Distributionsfunktion aufgezeigt wird.

Die zentrale Entscheidung aus Kundenperspektive ist dabei zunächst, ob er seine Ware online oder stationär kauft. Hieraus folgen weitere Entscheidungen, die in der folgenden Grafik zusammengefasst sind.

⁵⁰⁶ Vgl. Köcher (2006).

⁵⁰⁷ Vgl. Mitschke (2000) S. 51.

⁵⁰⁸ Vgl. de Koster (2002), Lang (2012).

⁵⁰⁹ Vgl. Watabe (2007).

Kauf online	Kauf stationär
Abholung stationär	Mitnahme stationär
Lieferung	Lieferung
Rückgabe postalisch	Rückgabe postalisch
Rückgabe stationär	Rückgabe stationär

Tabelle 6: Optionen im Fulfillment

Quelle: eigene Darstellung

Die hier aufgezeigten Optionen bieten sich für Kunden nur im Rahmen einer integrierten Multi-Channel-Strategie. Während die Optionen für den Fall eines Onlinekaufs bereits in der Praxis vielfach Anwendung finden, ist die Integration für den Fall einer Kaufentscheidung im Ladenlokal noch nicht auf einem vergleichbaren Niveau. Die Möglichkeit eines online Kaufs mit offline Abholung können nur Multi-Channel-Händler anbieten. Nach *Berman und Thelen (2004)* nutzen 30-40% der Kunden diese Optionen, wenn sie durch den Händler angeboten werden.⁵¹⁰ Der stationäre Kauf mit anschließender Lieferung hat sich ebenfalls etabliert,⁵¹¹ findet allerdings nur situativ Anwendung. Nicht bekannt ist dem Autor der Einsatz einer postalischen Rückgabe einer stationär gekauften Ware.⁵¹²

Aus dem Ort der Kaufentscheidung des Kunden folgt die Ausgestaltung der Fulfillment-Funktionen. Es handelt sich damit um alle Funktionen, die der unmittelbaren Abwicklung eines Kundenauftrags zugerechnet werden können.⁵¹³ Der Warenstrom beschreibt

⁵¹⁰ Vgl. Berman und Thelen (2004).

⁵¹¹ Diese Ausgestaltung findet insbesondere im Rahmen des so genannten „Show-rooming“ Konzeptes Anwendung und dient der Warenreduktion im Ladenlokal. Ein Bereich der Anwendung ist ebenfalls der Co-Creation-Ansatz, in dem der Kunde im Ladenlokal selbst auf die Produktgestaltung Einfluss ausüben kann. Neben der Textilbranche findet dieser Ansatz insbesondere im Bereich so genannter weißer Ware Einsatz. Vgl. Mehra et al. (2012).

⁵¹² Hier bietet sich ein theoretisches Potential für stationär agierende Händler, deren Kunden bisher lange Anfahrtswege in Kauf nehmen – z.B. in touristischen Hochburgen. Durch das Angebot dieser Funktion könnte eine Verringerung einer Kaufbarriere erfolgen und somit ein akquisitorisches Potential ausgehen. Vgl. Dicon und Marston (2005).

⁵¹³ Vgl. Ricker und Kalakota (1999).

den Weg der (physischen) Ware durch das Unternehmen, über mögliche Versanddienstleister, bis hin zum Nachfrager.⁵¹⁴

Wie bereits dargestellt, lassen sich Fulfillment-Eigenschaften als Teil eines **Gesamtnetzwerks** in einer Handelsorganisation betrachten, insbesondere stellen sie einen Teil der logistischen Distribution dar.⁵¹⁵ Nach diesem werden zunächst die einzelnen Bestandteile und deren Funktionen innerhalb des Netzwerks betrachtet, um diese anschließend in einen Zusammenhang zu bringen. Entscheidend ist, dass zum Abschluss der Betrachtung nicht eine Optimierung jedes einzelnen, isolierten Bestandteils steht, sondern die Optimierung des Gesamtsystems.⁵¹⁶ Verdeutlicht werden kann die ansonsten entstehende Problematik am besten anhand eines einfachen Beispiels.

Während es aus Kostengründen bei der Verpackung am günstigsten ist, auf Kartonage gänzlich zu verzichten und die Ware in Plastiktüten zu verpacken, kann hieraus eine erhöhte Warenbeschädigung in der Abwicklung insbesondere bei der Zustellung zum Endkunden und zurück entstehen. Die vermeintlichen Kostenvorteile einer günstigeren Verpackung werden hier durch die potentiell höheren Warenverluste schnell kannibalisiert.

Dadurch, dass der Fokus hier auf dem Kontakt zu Endkunden und damit zu einer Schnittstelle außerhalb des Netzwerks liegt, kann von einem **offenen System** gesprochen werden.⁵¹⁷ Hier findet an den Schnittstellen ein Austausch statt, der im Rahmen dieser Betrachtung dazu führt, dass physische Ware oder Informationen ausgetauscht werden. Die relevante Umwelt des Fulfillment kann damit sowohl einen unternehmensinternen als auch unternehmensübergreifenden Charakter aufweisen. Interne Schnittstellen bestehen zum Verkauf, sowie zur Beschaffung und Lagerhaltung.⁵¹⁸

⁵¹⁴ Vgl. Witten (2003), S. 273.

⁵¹⁵ Vgl. Mitschke (2000) S. 51.

⁵¹⁶ Vgl. Pfohl (2004), S. 28.

⁵¹⁷ Vgl. Luhmann (1999), S. 15.

⁵¹⁸ Vgl. dazu das Modell der Wertschöpfungskette nach Porter (1989), S. 63.

3.3.2 Fulfillment-Funktionen

3.3.2.1 Finanzströme - Bezahlung und Rückerstattung

Eine zentrale Fragestellung im Kaufprozess, sowohl für die Anbieter, wie auch für die Nachfrager, ist die Möglichkeit der **Bezahlung** und deren **Abwicklung**. Es handelt sich um eine Fulfillment-Funktion, die nicht mit unmittelbaren Warenströmen einhergehen muss.⁵¹⁹ Die Bezahlung im Verständnis des Fulfillment umfasst die Zahlungsart, die Prüfung der Bonität, das Rechnungs-Clearing, die Rechnungsstellung und für den Fall dass eine Zahlung nicht im vereinbarten Maß erfolgt, das Mahnwesen.⁵²⁰

Sowohl stationär, wie auch online, sieht sich ein Händler mit einer breiten Auswahl von Möglichkeiten zur Zahlungsabwicklung konfrontiert. Während Kunden vielfach eine Zahlung nach der Warenübergabe präferieren,⁵²¹ steht für den Anbieter die Sicherheit der Bezahlung und damit idealerweise die Abwicklung im Vorfeld der Warenübergabe im Zentrum des Interesses.

Die Kundenpräferenzen basieren auf der Möglichkeit die zu erwerbende Ware im Vorfeld eines finalen Kaufs zu prüfen.⁵²² Exemplarisch bietet sich für den Fall eines Kaufs auf Rechnung, zumeist ein mehrwöchiges Zahlungsziel. Je intensiver diese Prüfung möglich ist, desto mehr sinkt das wahrgenommene Kaufrisiko auf Seiten des Kunden.⁵²³ Die direkte Bezahlung per Bargeld ist nur im Rahmen eines stationären Kaufs möglich.⁵²⁴ Bei der Online-Rechnungsstellung handelt es sich um eine Besonderheit des E-

⁵¹⁹ Vgl. Schömer und Hebsaker (2001), S. 38.

⁵²⁰ Vgl. Brandt (2003), S. 35-37.

⁵²¹ Vgl. Walther (2001), S. 18; Krahl (2001), S. 44., Himmelreich (2012).

⁵²² Vgl. Browne et al. (2004).

⁵²³ Vgl. Kolberg und Scharmacher (2001), S. I, 41.

⁵²⁴ Vgl. zur Veränderungen des Zahlungsbereichs im E-Commerce Treis und Gutknecht (Im europäischen Kontext erfreut sich die Barzahlung nach wie vor einer relativ hohen Beliebtheit.. Allerdings gibt es hier eine abnehmende Tendenz. Im amerikanischen Kulturraum ist sie hingegen von untergeordneter Bedeutung. Aufgrund der aufgezeigten Entwicklung, wird die Möglichkeit „Barzahlung“ anzubieten im Rahmen dieser Analyse nicht als expliziter Vorteil eines Multi-Channel-Händlers angesehen. Die

Commerce, bei der dem Kunden keine physische Rechnung zugeht, sondern diese losgelöst vom Warenstrom per E-Mail zugestellt wird.⁵²⁵

Für den Anbieter ist die Zahlungsabwicklung mit weiteren Kosten für den Abgleich der Zahlungseingänge und die Verhinderung eines Zahlungsausfalls verbunden, wenn der Zeitpunkt der Zahlung und der Warenübergabe auseinanderfallen.⁵²⁶ In der Abwicklung der Zahlung greift er dabei im Regelfall auf Drittanbieter zurück.⁵²⁷ Während dieser Bereich traditionell durch Banken und die Anbieter von Kassensystemen dominiert wird, drängen derzeit vermehrt Dienstleister aus dem Bereich der online Zahlungssysteme in den stationären Handel und die dortige Zahlungsabwicklung, wodurch eine neue Integration der Kanäle unter Aspekten der Zahlung, z.B. mit Hilfe des eigenen Smartphones möglich wird. Allerdings stehen diese Entwicklungen noch sehr am Anfang und es hat sich noch keiner der derzeit auf dem Markt befindlichen Anbieter durchsetzen können.⁵²⁸

Hieraus ergeben sich die folgenden theoretischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die als Grundlage für die anschließende Analyse der Händler und deren Umsetzung der Kundenpräferenzen dient.

Missbrauchssicherheit der Zahlungsabwicklung aus Kundenperspektive, die als Vorteil einer Barzahlung erreicht werden kann, ist weitestgehend auch im Online-Handel möglich, wenn der Anbieter die Zahlung auf Rechnung anbietet. Für diesen Fall werden keine Kontodaten, Kreditkartendaten oder ähnlich risiko-relevante Informationen weitergegeben. Vgl. Licharz (2002), S. 194.

⁵²⁵ Vgl. Karies und Witten (2003), S. 189.

⁵²⁶ Vgl. Bächle und Lehmann (2010), S. 100.

⁵²⁷ Vgl. Singh (2002).

⁵²⁸ Vgl. squareup.com als einen der Anbieter die derzeit diesen Markt forcieren.

Fulfillment-Funktionen			
Finanzströme	Warenströme	Informationsströme	Kontaktströme
<ul style="list-style-type: none"> - Bezahlung auf Rechnung - Online Bezahlung - Kreditkartenzahlung - EC-Karten-Zahlung - Zahlung per Nachnahme 			

Abbildung 19: Finanzströme als Teilbereich des Fulfillments

Quelle: eigene Darstellung

3.3.2.2 Warenströme – Abwicklung, Versand und Rückgabe

Im Anschluss an die positive Prüfung der Bezahlinformationen beginnt der Vorgang der physischen Abwicklung.⁵²⁹ Dieser kann in zwei wesentliche Teilbereiche untergliedert werden:

- 1) der **Versand** und dessen Vorbereitung;
- 2) die Möglichkeit der **Warenrückgabe** und deren Weiterverarbeitung.

Nachdem sich der Kunde zum Kauf entschieden und die Bonitätsprüfung den Auftrag freigegeben hat, beginnt die Auftragsbearbeitung und damit die Kommissionierung der Ware. Im Rahmen der Kommissionierung werden die einzelnen Positionen des Auftrags zusammengestellt. Die zusammengestellte Ware wird anschließend zur Versendung vorbereitet und in ein oder mehrere Pakete verpackt. Die Vorbereitung zur Versendung kann dabei neben einer Warenprüfung auch weitere Dienstleistungen, wie eine Individualisierung der Ware beinhalten.⁵³⁰ Zusätzliche Dienstleistungen können sich dabei auf die eigentliche Ware, aber auch auf die Verpackung, z.B. für den Fall einer Geschenkverpackung, wie auch auf die Hinzugabe weiterer (Werbe-)Materialien beziehen. Wie

⁵²⁹ Vgl. Agatz (2009).

⁵³⁰ Vgl. Zwass (2010).

bereits im Rahmen der Zahlung dargestellt, können auch die hier durchgeführten Aufgabengebiete durch Drittanbieter bereitgestellt werden.

Der anschließende Versand der Ware wird im Regelfall an einen externen **Kurier-, Express- und Paket- (KEP-) Dienstleister** oder eine Spedition übergeben, welcher diese dann zum Bestimmungsort liefert.⁵³¹ Die Möglichkeit für den Kunden aus verschiedenen Anbietern zu wählen, stellt eine zusätzliche Dienstleistung im Fulfillment-Bereich dar.⁵³² Im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie mit regionalem Fokus bietet sich zusätzlich die Möglichkeit einer Zustellung über einen eigenen Fuhrpark oder lokal agierende Dienstleister.⁵³³

Eine Verknüpfung zwischen den Versandmöglichkeiten als Bestandteil der Warenströme und der Finanzströmen wird deutlich, wenn man bedenkt, dass der Händler vor der Entscheidung steht, die entstehenden Kosten an seine Kunden weiterzugeben oder diese nicht in Rechnung zu stellen. Im Rahmen einer Multi-Channel-Betrachtung knüpft hier die Fragestellung an, ob ein Händler **Versandgebühren** berechnet oder nicht. Ein Aspekt, der in der bisherigen Literatur selten explizit aufgegriffen wird.⁵³⁴

Vor dem Hintergrund der im Vorfeld getätigten Überlegungen wird deutlich, dass für die zusätzliche Gewinnung von Kunden (Strategie der Markterschließung) ein niedriges Preisniveau in Relation zum Wettbewerb über alle Kanäle vorhanden sein muss und dementsprechend zusätzliche Kosten der Auftragsbearbeitung nicht an die Kunden weitergegeben werden sollten. Im Rahmen eines umfassenden Käuferlebnisses hingegen (Strategie der Marktbindung) könnten zusätzliche Versandkosten in den Hintergrund geraten, sofern für den Kunden das Gesamterlebnis bedarfsbefriedigend ist. Deutlich

⁵³¹ Vgl. Lasch und Lemke (2002), S. 19. Die Möglichkeit, dass ein Händler über einen eigenen Zusteller verfügt stellt einen Sonderfall dar. Ein Beispiel für diese Ausnahme ist Otto dessen Tochter Hermes sowohl als Fulfillment-Dienstleister, wie auch als Zustell-Dienst fungiert.

⁵³² Vgl. Heiserich et al. (2011), S. 301.

⁵³³ Vgl. Petermann (2001), S. 34. Dies scheint besonderes für bestimmte Branchen, beispielsweise der Lebensmittel oder der Möbelindustrie sinnvoll, weil deren Produkte sich nicht für einen längeren Versand über KEP-Dienstleister eignen.

⁵³⁴ Vgl. Bower und Maxham (2012); Frischmann et al. (2012).

wird hier erneut die Abwägung zwischen den die Markteffizienz betreffenden strategischen Überlegungen, nach denen es deutlich kosteneffizienter wäre, bestimmte Ausgestaltungsmöglichkeiten überhaupt nicht anzubieten und wenn doch, diese Kosten weiterzugeben. Dem gegenüber steht die potentielle Steigerung der Verkaufseffektivität die durch diese zusätzlichen Dienstleistungen generiert werden kann.

Hieraus lassen sich für den Bereich der Warenströme im Rahmen des Versands die folgenden Vermutungen ableiten, dass:

- a) Unternehmen existieren, die den Versand in Rechnung stellen. Wobei diese im Sinne einer Kostenführerschaft möglichst niedrige Versandkosten bei gleichzeitiger **Kostendeckung** anstreben.
- b) Unternehmen existieren, die keine Versandkosten in Rechnung stellen, um hierdurch den **Servicegrad** für ihre potentiellen Kunden zu maximieren.

Als zweiten Bereich im Rahmen der Warenströme kann die **Abwicklung von Retouren** aufgezeigt werden, denen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Händlers eine zentrale Bedeutung zugesprochen wird.⁵³⁵ Daher geraten sie auch zunehmend in den Mittelpunkt der Forschung.⁵³⁶ Allerdings finden sie in bisherigen **Multi-Channel-Typologien**, beispielsweise bei *Neslin et al. (2006)* oder auch Fulfillment-Typologien exemplarisch *Lang (2012)*, keine tiefergehende Beachtung.⁵³⁷ Auch *Sharma und Mehrotra (2007)* beziehen die Kosten durch Warenrückgaben nicht mit in ihre Profitabilitätsberechnung mit ein.⁵³⁸ Lediglich *Ofek et al. (2011)* beziehen sich explizit auf den Einfluss von Retouren in einer Multi-Channel-Umwelt.⁵³⁹

⁵³⁵ Vgl. Autry et al. (2001).

⁵³⁶ Vgl. Kumar et al. (2009); Weeks (2011).

⁵³⁷ Vgl. Neslin et al. (2009); Lang (2012).

⁵³⁸ Vgl. Sharma und Mehrotra (2007).

⁵³⁹ Vgl. Ofek et al. (2011).

Diese Feststellung überrascht insofern, als das für retournierte Ware, genau wie in der Versandvorbereitung, mehrere Arbeitsschritte durchlaufen werden, die Kosten verursachen und somit in einem direkten Zusammenhang mit der Profitabilität stehen. Entschieden sich der Kunde für die Rückgabe eines Produkts oder eines gesamten Einkaufs, erfolgen ähnlich wie beim Versand mehrere Schritte. Zunächst wird die Ware auf ihre **Vollständigkeit** und anschließend auf ihre **Qualität** geprüft. Für den Fall, dass die Ware so schwer beschädigt oder verunreinigt worden ist, dass sie nicht wieder aufgearbeitet werden kann, wird sie von der anderen Ware separiert. Anschließend entsorgen die Händler die Ware oder verkaufen diese an Drittverwerter.⁵⁴⁰ Ist die Ware wiederverwertbar, wird sie aufgearbeitet und anschließend für eine erneute Versendung vorbereitet. In diesem Zusammenhang kann sie entweder zunächst eingelagert werden oder im Idealfall direkt einer neuen Kaufabwicklung zu kommissioniert werden.⁵⁴¹

Vor diesem Hintergrund kann die Vermutung formuliert werden, dass Retouren einen starken Einfluss auf den Erfolg des Online-Kanals im Einzelnen und die Multi-Channel-Strategie im Ganzen aufweisen. Darüber hinaus wird vermutet, dass das Research-Shopper-Phänomen und die damit verbundene Trittbrettfahrer-Thematik gesteigert werden,⁵⁴² wenn die Versand- und Retourenkosten für potentielle Kunden auf ein Minimum reduziert werden.⁵⁴³

Mit Blick auf die Retourenkosten stellt sich für Multi-Channel-Händler die Frage, wie sie es ihren Kunden ermöglichen wollen die Ware an den Händler zurückzugeben – postalisch oder stationär und inwiefern die Kosten hierfür weitergegeben werden sollen.

⁵⁴⁰ Im Textilbereich findet diese Ware vielfach den Weg in Outlet-Shops oder Restpostenanbieter. Nennenswerte Unternehmen in diesem Bereich sind brands4friends.de oder TKMaxx.

⁵⁴¹ Letzteres wird hier als Idealfall bezeichnet, weil hierdurch die Warenumlaufgeschwindigkeit gesteigert wird. Hierauf wird später noch detaillierter eingegangen. Vgl. Thieme (2003), S. 210.

⁵⁴² Von einem Trittbrettfahrer wird in diesem Zusammenhang dann ausgegangen, wenn Kosten versucht werden ohne dass eine eigentliche Kaufabsicht vorliegt. Vgl. Bower und Maxham (2012).

⁵⁴³ Vgl. Bernstein et al. (2009); Chiu et al. (2010).

Weiterhin ist hier die Frage, über welchen Zeitraum die Rückgabe der Ware möglich sein soll.⁵⁴⁴

Sowohl im Rahmen der Kostenweitergabe, wie auch in der Entscheidung über den Rückgabezeitraum unterliegen die Händler gesetzlichen Bestimmungen. Ab einem Bestellwert von 40 Euro im Distanzhandel muss die Rücknahme aufgrund von gesetzlichen Regelungen in Deutschland kostenlos erfolgen. In diesem Fall spricht der Gesetzgeber vom Widerrufsrecht.⁵⁴⁵ Weiterhin besteht die Möglichkeit, dieses Widerrufsrecht durch ein uneingeschränktes Rückgaberecht zu ersetzen, bei dem der Anbieter die Kosten und das Risiko der Rücksendung trägt.⁵⁴⁶ Dies entspricht der Möglichkeit der kostenlosen Retoure für den Kunden.⁵⁴⁷ Die gesetzliche Grundlage für die kostenlose Retoure ab 40 Euro wird allerdings wahrscheinlich im Verlauf des Jahres 2013 in Deutschland, bedingt durch eine übergeordnete Richtlinie der Europäischen Union hinfällig. Dann ist es für Anbieter im Distanzhandel möglich, die Kosten für die Retoure auch über einem Einkaufswert von 40 Euro an die Kunden weiterzugeben, sofern diese im Vorfeld hierüber informiert worden sind.⁵⁴⁸ Es ist daher davon auszugehen, dass hierdurch die Weitergabe von Retourenkosten an die Kunden eine weiterhin zunehmende Bedeutung zukommen wird.

⁵⁴⁴ Vgl. Bower und Maxham (2012).

⁵⁴⁵ Vgl. § 357 Abs. 1 BGB, 355 BGB; Schröder und Bohlmann (2007), S. 114.

⁵⁴⁶ Vgl. § 356 Abs. 1 BGB.

⁵⁴⁷ Sowohl das Widerrufs- als auch das Rückgaberecht erlauben dem Nachfrager, die erhaltene Ware -mit Ausnahme individuell angefertigter Produkte- bis vierzehn Tage nach Erhalt ohne Begründung zurücksenden zu können. Gemäß dem Widerrufsrecht kann der Nachfrager zunächst mittels schriftlicher Erklärung (z.B. per E-Mail) seine Bestellung widerrufen, ohne sofort die Ware zurücksenden zu müssen. Dagegen erlaubt das Rückgaberecht einen Rücktritt vom Kaufvertrag grundsätzlich nur durch Rücksendung der Ware. Vgl. Thieme (2003) S. 261-262. Weiterhin unterscheiden die beiden Regelungen danach, ob der Anbieter oder der Nachfrager die Rücksendekosten bei einem Warenwert bis zu 40 € zu tragen hat. Bei höheren Beträgen sind die Rücksendekosten dagegen grundsätzlich vom Anbieter zu tragen. Vgl. Schröder (2002) S. 280. Gerade im Onlineshopping ist von diesen für die Nachfrager freundlichen Regelungen eine Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos zu vermuten. Vgl. Barth et al. (2002) S. 104.

⁵⁴⁸ Vgl. o.V. (17.06.2011).

Während im Rahmen von stationären Geschäften die Retouren nur eine untergeordnete Rolle spielen, weist das Distanzgeschäft allgemein besondere Anfälligkeit hierfür auf, weil die gebrauchts- oder verbrauchs-technischen Wareneigenschaften vor der Kaufentscheidung nur eingeschränkt beurteilt werden können.⁵⁴⁹ Gleichzeitig besteht für den Online-Anbieter die Gefahr, dass durch die vereinfachten Rückgabemöglichkeiten eine Ausnutzung von Seiten der Kunden entsteht. In diesem Fall bestellt der Kunde Ware ohne eine tatsächliche Kaufabsicht aufzuweisen, wodurch die Retourenquote zusätzlich gesteigert wird.⁵⁵⁰

Im Distanzhandel in Deutschland sind als Minimum 14 Tage für das Rückgaberecht bzw. das Widerrufsrecht auf Grundlage der Fernabsatzgeschäfte gesetzlich geregelt.⁵⁵¹ Ein verlängertes Warenrückgaberecht, über die gesetzlich vorgeschriebenen 14 Tage hinaus, kann als strategisches Mittel eingesetzt werden, welches die Kundenzufriedenheit steigern soll. Durch einen längeren Zeitraum wird eine verlängerte Überprüfung des erworbenen Produktes ermöglicht.

Hieraus ergeben sich die folgenden theoretischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die als Grundlage für die anschließende Analyse der Händler und deren Umsetzung der Kundenpräferenzen dient.

Fulfillment-Funktionen			
Finanzströme	Warenströme	Informationsströme	Kontaktströme
<ul style="list-style-type: none"> - Kosten des Versands - Kosten der Warenrückgabe - Mindestbestellwerte für den Versand - Mindestbestellwerte für die Rückgabe - Möglichkeit der Warenrückgabe in einem Ladenlokal 			

Tabelle 7: Warenströme als Teilbereich des Fulfillments

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁴⁹ Vgl. Schröder (2002), S. 280.

⁵⁵⁰ Vgl. Bower und Maxham (2012).

⁵⁵¹ Vgl. § 312 BGB, § 355 BGB, § 356 BGB.

3.3.2.3 Informationsströme – Versandinformationen, Zertifikate, Dateninformationen

Die Möglichkeit der Warennachverfolgung stellt eine zusätzliche Fulfillment-Leistung dar.⁵⁵² In Abhängigkeit von der jeweiligen Information kann der auftragsbezogene Informationsstrom den Warenstrom begleiten, diesem voraus- oder auch nacheilen.⁵⁵³ Grundsätzlich können hierbei zwei Arten von Informationsströmen unterschieden werden:

- 1) **Interne Informationsströme;**
- 2) **Kundenbezogene Informationsströme.**

Die **internen Informationsströme** zwischen einzelnen Beteiligten in der Abwicklung eines Auftrags sollen dazu dienen, zwischen den beteiligten Organisationseinheiten insgesamt eine effiziente Auftragsabwicklung zu ermöglichen.⁵⁵⁴ Funktionierende interne Informationsströme können sicherstellen, dass die angebotene Ware überhaupt verfügbar ist, wie diese beschaffen ist und wo sie gelagert wird.⁵⁵⁵

Für das Multi-Channel-Management werden daher funktionierende Informationsströme und die **IT**, auf denen sie basieren,⁵⁵⁶ als Grundvoraussetzung angesehen,⁵⁵⁷ an der allerdings zahlreiche Unternehmen bereits scheitern.⁵⁵⁸ In diesem Zusammenhang wird seit geraumer Zeit immer wieder auf das Potential der **RFID-Technik** verwiesen,⁵⁵⁹ durch die Informationen einfach, kostengünstig und unmittelbar mit der Ware verknüpft werden können. Das Ziel eines funktionierenden Informationsflusses ist es, die Durchlaufzeiten insgesamt zu optimieren und hierdurch Warte- oder Liegezeiten zwischen

⁵⁵² Vgl. Jacobs (2011).

⁵⁵³ Vgl. Pfohl (2004), S. 81-82; Kummer und Fuster (1999), S. 267.

⁵⁵⁴ Vgl. Zhu (2004).

⁵⁵⁵ Vgl. Bendoly (2004); Chen (2009).

⁵⁵⁶ IT steht für Informations Technologie.

⁵⁵⁷ Vgl. Strebinger und Treiblmaier (2006)

⁵⁵⁸ Vgl. Teo und Ranganathan (2004).

⁵⁵⁹ Vgl. Rosenbloom (2007); RFID steht dabei stellvertretend für radio-frequency identification.

Teilprozessen zu minimieren. Zum Beispiel wird dies nötig zwischen der Kommissionierung und der Verpackung einer Bestellung. Ebenso wie die internen Schnittstellen im Fulfillment-Prozess lassen sich auch die Schnittstellen zu externen Dienstleistern im Zuge eines vorausseilenden Informationsstroms effizienter gestalten.⁵⁶⁰ Die Transparenz des Warenflusses kann nach *Agatz et al. (2008)* einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben.⁵⁶¹

Der **kundenbezogene Informationsstrom** beinhaltet zudem die auf die Nachfrager gerichteten Informationsprozesse. Hier sind zum Beispiel die Auftragsbestätigung oder die Benachrichtigung bei Versandverzögerungen zu nennen. Hiermit können neben der eigentlichen Lieferung zusätzliche Dienstleistungen für den Kunden verbunden sein. Mit Hilfe einer entsprechenden Etikettierung der Versandverpackung wird eine Weiterverfolgung der Ware außerhalb des Lagers möglich.⁵⁶² Ein vorausseilender Informationsstrom kann den Kunden über den konkreten Liefertermin informieren und damit zu einer gesteigerten Kundenzufriedenheit beitragen, indem eine erfolgreiche Zustellung gewährleistet wird.⁵⁶³ Gleichzeitig lassen sich hierdurch kostenintensive Mehrfachzustellungen oder die Zwischenlagerung in einer Postfiliale vermeiden.⁵⁶⁴

Eine weitere Möglichkeit der an den Kunden gerichteten Information ist die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen – entweder in Eigenregie oder durch Dritte. Hier lassen sich Angaben über den Datenschutz,⁵⁶⁵ Zertifikate und sonstige Unternehmensinformationen nennen,⁵⁶⁶ die nicht direkt mit der Auslieferung der Ware einhergehen, den

⁵⁶⁰ Vgl. Drosten und Hessler (1999), S. 48.

⁵⁶¹ Vgl. Agatz et al. (2008).

⁵⁶² Hier bietet sich viel Potential für den Einsatz von RFID Technologien. Diesen wird bereits seit geraumer Zeit hohes Potential für derartige Services zugesprochen, allerdings haben sie sich noch nicht endgültig durchgesetzt.

⁵⁶³ Vgl. Thirumalai und Sinha (2005).

⁵⁶⁴ Vgl. Witten und Karies (2003) S. 193-194; Boyer et al. (2009).

⁵⁶⁵ Vgl. Van Slyke et al. (2006).

⁵⁶⁶ Vgl. Gabner-Kraeuter (2002); Hackl et al. (2011).

Kunden allerdings mittelbar einen zusätzlichen Nutzen in der Kaufabwicklung stiften können.⁵⁶⁷

Hieraus ergeben sich die folgenden theoretischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die als Grundlage für die anschließende Analyse der Händler und deren Umsetzung der Kundenpräferenzen dient.

		Fulfillment-Funktionen			
		Finanzströme	Warenströme	Informationsströme	Kontaktströme
Informationen zum Warenstrom					
		<ul style="list-style-type: none"> - Wahl des Logistik-Dienstleisters - Nachverfolgung in der Zustellung - Bestätigung von Teilvorgängen - Vorhersage der Zustellung - Keine Informationen zum Warenstrom 			
Allgemeine Informationsströme		<ul style="list-style-type: none"> - Siegel - Kundenverhalten (andere Kunden kauften auch) - Produktbewertung - Informationen zur Datenweitergabe - Angaben zur Unternehmenshistorie - Bilder von verantwortlichen Mitarbeitern - Keine weiteren Informationen 			

Tabelle 8: Informationsströme als Teilbereiche des Fulfillments

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁶⁷ Vgl. Palvia (2009).

3.3.2.4 Kontaktströme – Ansprechpartner und Beschwerdemöglichkeiten

Die abschließende Möglichkeit im Fulfillment als Operationalisierung der Distribution ist die Interaktion bzw. Kommunikation mit dem Kunden im Vorfeld, während und unmittelbar nach einem Kaufabschluss anzusehen.⁵⁶⁸ Wie bereits dargestellt, steht die Kommunikation nicht im Kern einer distributions-bezogenen Absatzkanal-Betrachtung. Allerdings stellt ein Absatzkanal immer auch einen Kommunikationskanal dar und kann nicht vollkommen außen vor gelassen werden.⁵⁶⁹ Ein Kommunikationskanal hingegen muss nicht zwangsweise einen Absatzkanal darstellen.⁵⁷⁰

In einer Multi-Channel-Umwelt stellt sich die Frage, ob Kontaktmöglichkeiten in einem Ladenlokal oder direkt im Webshop, beispielsweise durch einen Live-Chat angeboten werden. Darüber hinaus stellt die telefonische Erreichbarkeit, wie auch die postalische Kontaktierung oder die Bereitstellung einer Emailadresse eine nötige Kontaktmöglichkeit im Multi-Channel-Handel dar.⁵⁷¹ Darüber hinaus bietet das Internet die Möglichkeit, den Nachfragern bestimmte produktrelevante Informationen auf der Website zur Verfügung zu stellen (sog. **Passivinformationen**), bei denen der Anbieter nicht selbst in Aktion treten muss.⁵⁷² Diese passiv bereitgestellten Informationen können von Frequently-Asked-Questions-Listen (FAQs) über ein Online-Forum zum Austausch von Anwendungserfahrungen bis hin zu einem Zugriff auf Produktdatenbanken reichen.⁵⁷³

Hieraus ergeben sich die folgenden theoretischen Ausgestaltungsmöglichkeiten, die als Grundlage für die anschließende Analyse der Händler und deren Umsetzung der Kundenpräferenzen dient.

⁵⁶⁸ Vgl. Merrilees (2003).

⁵⁶⁹ Vgl. Link und Kramm (2007), S. 557; Müller-Lankenau (2007), S. 17.

⁵⁷⁰ Vgl. Wirtz (2007).

⁵⁷¹ Vgl. Silberer (1997) S. 393.

⁵⁷² Vgl. Silberer (1997b) S. 9-10.

⁵⁷³ Vgl. Bayles (2001) S. 137-138; Warnser (2000) S. 19-20.

Fulfillment-Funktionen			
Finanzströme	Warenströme	Informationsströme	Kontaktströme
			<ul style="list-style-type: none"> - Telefon, Email und Adresse - Kontaktmöglichkeiten im Ladenlokal - 24/7 Hotline - kostenlose Hotline / Rückruf - Möglichkeit für Kundenfeedback - Keine Interaktionsmöglichkeit

Tabelle 9: Kontaktströme als Teilbereiche des Fulfillments

Quelle: eigene Darstellung

3.4 Umsetzung im deutschen Bekleidungshandel

*"Retail chains are a fundamentally implausible economic structure if there's a viable alternative. You combine the fixed cost of real estate with inventory, and it puts every retailer in a highly leveraged position. Few can survive a decline of 20 to 30 percent in revenues. It just doesn't make any sense for all this stuff to sit on shelves. There is fundamentally a better model."*⁵⁷⁴

3.4.1 Datengrundlage

Bereits *Bachem (2004)* stellt fest, dass ein Großteil der Unternehmen in Deutschland über einen online Absatzkanal verfügt.⁵⁷⁵ Weil es sich größtenteils nicht um reine Online-Händler handelt, kann hieraus direkt geschlussfolgert werden, dass eine Vielzahl dieser Unternehmen eine Multi-Channel-Strategie verfolgen. Allerdings ist unklar, inwiefern die Unternehmen im Sinne eines Händlers aktiv ihren Handelsfunktionen nachkommen – also tatsächlich strategisch im Sinne eines Multi-Channel-Händlers agieren. Für die Bekleidungsbranche lässt sich ebenfalls feststellen, dass eine Vielzahl von Unternehmen über einen Online-Kanal verfügen. In Hinblick auf den erzielten Umsatz im Onlinehandel ist bekannt, dass es sich um einen stetig steigenden Anteil handelt. Aktu-

⁵⁷⁴ Vgl. Marc Andreessen (03.02.2013).

⁵⁷⁵ Vgl. Bachem (2004), S. 29.

elle, verlässliche und genaue Zahlen sind hier nur schwer zu erhalten.⁵⁷⁶ Die Tendenz lässt sich dadurch belegen, dass im Jahr 2008 allein in Deutschland 4,63 Mrd. Euro durch den Online-Handel umgesetzt werden und dabei ein Wachstum von 20 % im Vergleich zum Vorjahr zu beobachten ist.⁵⁷⁷

Um festzustellen, inwiefern Unternehmen des deutschen Bekleidungshandels auf einzelne Absatzkanäle oder eine Kombination setzen, wird der Versuch unternommen, einen stellvertretenden Überblick über die Branche zu erheben. Als Datengrundlage hierfür dient die Analyse der jährlich durch die Textilwirtschaft publizierten „*Liste der 100 größten Bekleidungshändler*“. Die Zeitschrift **Textilwirtschaft** gilt dabei als führende Zeitschrift der Branche und wird aktuell mit einer Auflage von 20.259 Exemplaren produziert. Nach eigenen Aussagen führt dies zu 144.000 Lesern im wöchentlichen Schnitt.⁵⁷⁸ Bedingt durch ihre 66-jährige Geschichte und die Tatsache, dass es sich bei ihr um eine der vier größten Fachzeitschriften im deutschsprachigen Markt handelt,⁵⁷⁹ kann der Erhebung der Textilwirtschaft und den dortigen Schätzungen im Rahmen einer Einschätzung als Experte eine hinreichende Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben werden.⁵⁸⁰ Für die Aufnahme in die Liste muss ein Händler insgesamt einen Jahresumsatz mit Bekleidung von mindestens 50 Millionen Euro aufweisen.⁵⁸¹ Durch die ausdrückliche Beschränkung auf große Marktteilnehmer wird sichergestellt, dass diese zumindest die theoretische Möglichkeit einer Multi-Channel-Implementierung aufweisen.⁵⁸² In der Betrachtung von kleinen Händlern würden, neben dem langfristigen Kosteneffekt, die

⁵⁷⁶ Vgl. Mahrtdt und Krisch (2011), S. 33.; Vor diesem Hintergrund sind die bereits genannten Zahlen kritisch zu hinterfragen. Sie verdeutlichen allerdings den angesprochenen Trend eines breiten Wachstums des Onlinehandels.

⁵⁷⁷ Vgl. Mahrtdt und Krisch (2011), S. 33.

⁵⁷⁸ Vgl. o.V. (2012a), S. 7.

⁵⁷⁹ Vgl. o.V. (2012b).

⁵⁸⁰ Vgl. Fredebreul-Krein (2012).

⁵⁸¹ Vgl. MacGregor, et al. (2009);

⁵⁸² In der bisherigen Forschung zum Multi-Channel-Management wird vielfach darauf abgestellt, inwiefern kleine bis mittlere Unternehmen einen Multi-Channel-Ansatz verfolgen sollten. Dies ist nach Ansicht des Autors an dieser Stelle nicht zielführend für die Analyse, weil diese Unternehmen vielfach weder über die Kenntnisse noch die Mittel verfügen, eine aktive Rolle im Sinne einer Markterschließung als Händler anzugehen.

kurzfristig hohen Anlaufkosten ein zusätzliches Entscheidungsproblem darstellen, welches hier bewusst nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung gesetzt wird.⁵⁸³

Die aus der Liste der Textilwirtschaft extrahierten Daten beziehen sich auf die Jahre 2009, 2010 und 2011.⁵⁸⁴ Durch Verschiebungen innerhalb der Branchen – einzelne Unternehmen waren in dem Zeitraum nicht in der Lage, ihre Position im Markt zu halten, andere sind neu hinzugekommen (z.B. *Zalando*) – sowie die Erweiterung um einzelne Töchter (*Otto* als Spitzenreiter der Liste und somit größter Händler umfasst 23 Tochtergesellschaften die ebenfalls einzeln betrachtet worden sind), konnten 161 Organisationen in die Analyse mit einbezogen werden.⁵⁸⁵ Die folgende Tabelle stellt deren Aufteilung aufgeschlüsselt nach Kanalstrukturen dar.⁵⁸⁶

	Absolut	Anteil
Brick&Click&Sheet ⁵⁸⁷	34	21,12%
Brick&Click ⁵⁸⁸	60	37,27%
Click&Sheet ⁵⁸⁹	17	10,56%
PurePlayer ⁵⁹⁰	16	9,94%
Brick&Mortar ⁵⁹¹	34	21,12%

Tabelle 10: Verteilung nach Kanalstrukturen

Quelle: eigene Darstellung

⁵⁸³ Vgl. Ko und Roztocki (2009).

⁵⁸⁴ Vgl. Textilwirtschaft (2010); Textilwirtschaft (2011); Textilwirtschaft (2012). Die Liste wird jeweils im zum Ende des folgenden Jahres publiziert. Die Liste aus dem Jahr 2011 ist die letzte veröffentlichte Auflistung die herangezogen werden kann.

⁵⁸⁵ Vgl. Anhang B.

⁵⁸⁶ Für eine Übersicht über die einzelnen Kanäle vgl. Anhang B.

⁵⁸⁷ Brick&Click&Sheet, also die Kombination aus stationärem Handel, einem Onlineshop und dem Verkauf über einen Katalog.

⁵⁸⁸ Brick&Click, also der Kombination aus stationärem Geschäft und Onlinekanälen.

⁵⁸⁹ Click&Sheet, als Kombination aus Onlinekanälen und Kataloggeschäft.

⁵⁹⁰ PurePlayer, stehen als Synonym für reine Onlinehändler.

⁵⁹¹ Brick&Mortar steht für das stationäre Geschäft im Handel.

Mit Blick auf eine Multi-Channel-Strategie fällt auf, dass von den betrachteten Unternehmen lediglich 16 reine Internet-Anbieter (**Pure-Player**) sind. Dominiert wird der Markt nach wie vor durch den stationären Handel, der bei insgesamt 128 Anbietern vorliegt. Dies entspricht 79,50 %. Im Schnitt verfügen sie bei einer Standardabweichung von 653 Filialen, über 281 Filialen. Hier wird eine enorme Bandbreite deutlich, die von 4314 Filialen bis hin zu lediglich einer einzelnen Filiale reicht.

Vor dem Hintergrund dessen, dass das Internet als Absatzkanal erst seit rund einer Dekade genutzt wird, zeigt sich der Anpassungsdruck – insbesondere jener – der von der wachsenden Akzeptanz des Internets ausgeht, in der Handelsbranche deutlich. Bereits 127 Unternehmen verkaufen über einen Absatzkanal online. 16 Unternehmen als reine Online-Anbieter (**Pure Player**) und immerhin 68,94 % im Rahmen einer dualen Strategie aus mindestens zwei Kanälen. Eine Multi-Channel-Strategie aus stationärem Geschäft und Onlinehandel (**Brick & Click**) liegt bei 73,43 % der betrachteten Unternehmen mit einem stationären Kanal vor. Damit verfügen nur noch 26,56 % der stationären Händler nicht über einen Onlinekanal.

Diffusion des Online-Kanals

Aus den bisherigen Erkenntnissen wird bereits deutlich, dass die Frage danach, ob ein Unternehmen online gehen soll, nicht mehr im Mittelpunkt der Forschung stehen sollte, wie dies noch um die Jahre 2000 der Fall war.⁵⁹² In den Mittelpunkt rückt die Fragestellung, ob die Unternehmen, die sich für diesen Weg entschieden haben, gemäß den Präferenzen ihrer anvisierten Kunden aufgestellt sind. Daher wird im Folgenden konkretisiert, wann die Unternehmen einen Onlineshop zu ihren bisherigen Kanälen hinzugekommen haben, beziehungsweise, wann die derzeit aktiven reinen Online-Anbieter gegründet wurden.

⁵⁹² Vgl. Neufeld und Praent (2000); Lerouge und Picard (2000); Shirali und Schmelzer (2000).

Insgesamt wird deutlich, dass die betrachteten Unternehmen im Schnitt über 7 Jahre und 10 Monate Erfahrung im Onlineverkauf sammeln konnten.⁵⁹³ Mit dieser Erkenntnis rückt die Betrachtung einer Implementierungsentscheidung weiter in den Hintergrund. Vielmehr erscheint die gewählte Perspektive, ob die Unternehmen durch eine den Kundenpräferenzen entsprechende, aktive Marktbearbeitung ihren Handelsfunktionen nachkommen, sinnvoll. Darüber hinaus können hieraus Rückschlüsse über die Diffusion des Online-Kanals geschlossen werden.⁵⁹⁴

In der folgenden Abbildung werden die kumulierten Onlinegänge über alle Unternehmen in Relation zu den Gründungen der reinen Online-Unternehmen in Bezug gesetzt. Es können zwei Zeiträume identifiziert werden, in denen eine Vielzahl von Unternehmen einen Online-Shop in den existierenden Kanal-Mix integrieren.

Der **erste Zeitraum** liegt im Bereich der Jahre 2000 und fällt somit in den Zeitraum der ersten „**Dot-Com-Mania**“.⁵⁹⁵ Im Jahr 2000/2001 endete dieser abrupt, nachdem deutlich wurde, dass damalige Bewertungen für Internet-Unternehmen deutlich über dem tatsächlichen Marktwert lagen.⁵⁹⁶ In den folgenden Jahren haben daher weniger Unternehmen einen neuen Absatzkanal im Internet implementiert. Die Tendenz bleibt allerdings weiterhin steigend. Daraus folgt, dass zum Zeitpunkt der „Dot-Com-Mania“ der Euphorie an den Märkten noch keine breite Akzeptanz des Absatzkanals bei den Kunden gegenüberstand, diese allerdings im Zeitverlauf kontinuierlich steigt.⁵⁹⁷

Eine **zweite Welle** wird ab dem Zeitraum 2008 beobachtet. Sie fällt in den Zeitraum, in dem durch eine weite Ausbreitung sozialer Netzwerke die Onlinenutzung stark ansteigt.⁵⁹⁸ Deutlich wird, dass sich in dieser Zeit ebenfalls die reinen Online-Händler im

⁵⁹³ Dies entspricht dem Mittelwert von 7,85 Jahren, der sich aus den erhobenen Daten ergibt. Für einen Überblick über die zugrunde liegenden Daten vgl. Anhang B.

⁵⁹⁴ Vgl. Bairstow und Young (2011).

⁵⁹⁵ Vgl. Mahajan et al. (2002); Ofek und Richardson (2001).

⁵⁹⁶ Vgl. Goldfarb et al. (2007).

⁵⁹⁷ Vgl. Bairstow und Young (2011).

⁵⁹⁸ Vgl. Turban et al. (2009).

Bekleidungsbereich etablieren, die derzeit noch aktiv sind und über 50 Mio. Euro umsetzen. Diesen Pure-Playern kann damit eine treibende Funktion für die anderen Unternehmen unterstellt werden, die im selben Zeitraum online gegangen sind.

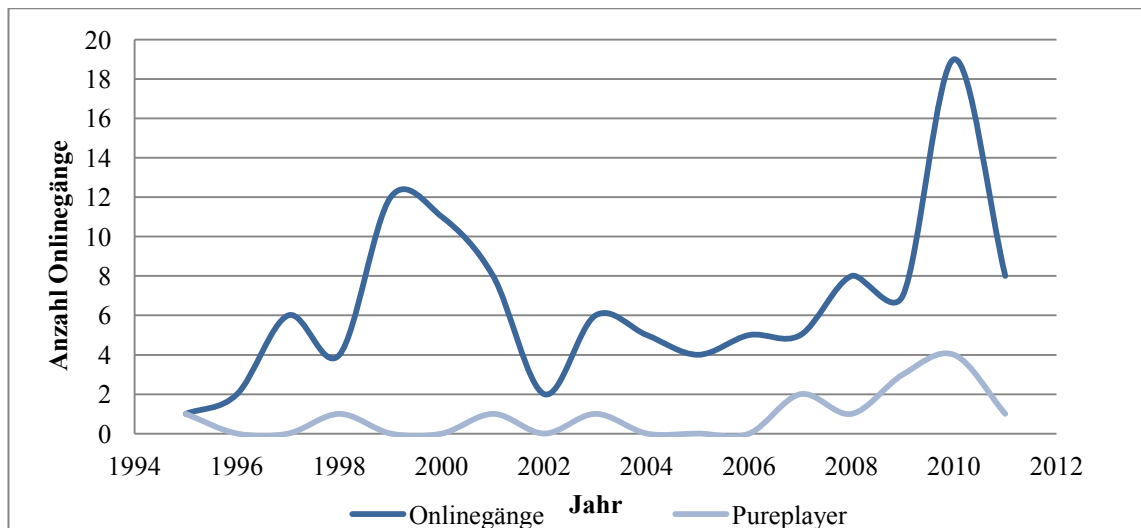


Abbildung 20: Entwicklung des E-Commerce

Quelle: eigene Darstellung

Die folgende Abbildung 21 schlüsselt die Entwicklung weiter auf, indem hier nach allen beobachtbaren Kanalausgestaltungen differenziert wird. Mit Blick auf die **Brick & Sheet**-Händler, hier in orange dargestellt, wird deutlich, dass es diesen Händlern offenbar leichter fällt einen Internetkanal zu etablieren und der Druck der Kunden größer ist.⁵⁹⁹ Sie gehen größtenteils bereits mit der ersten Welle online oder in der Zeit kurz danach. Noch deutlicher wird dieses Verhalten bei komplett integrierten Multi-Channel-Händlern mit Katalog, stationärem Handel und Onlinegeschäft. Wie die Kurve in türkis visualisiert, geht die Masse dieser Händler ebenfalls im Rahmen der ersten Welle online und bleibt anschließend bei der Kanalwahl.

Etwas anders verhält sich die starke Welle von neuen Onlinekanälen bei ehemals nur stationär agierenden Händlern im Rahmen der zweiten Welle. Man betrachte hierzu die Kurve in lila. Hier fällt auf, dass kurz nachdem die zweite Welle der neuen **Pure-Player**

⁵⁹⁹ Vgl. Merrilees und Fenech (2007).

aufkommt, visualisiert in grün, der stationäre Handel ebenfalls einen E-Commerce-Absatzkanal etabliert.⁶⁰⁰ Entsprechend macht der Brick & Click-Händler im Rahmen der zweiten Welle das Gros der kumulierten neuen Onlinekanäle, dargestellt in blau, aus. Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass der stationäre Handel im Gegensatz zur Zeit des ersten Dot-Com-Booms eine hohe Akzeptanz der Kunden beim Onlinekanal wahrnimmt und diesen daher zunehmend als starken Wettbewerber ansieht.⁶⁰¹ Im Zeitraum um das Jahr 2000 war dies eher bei bisher im Distanzhandel agierenden Unternehmen der Fall.

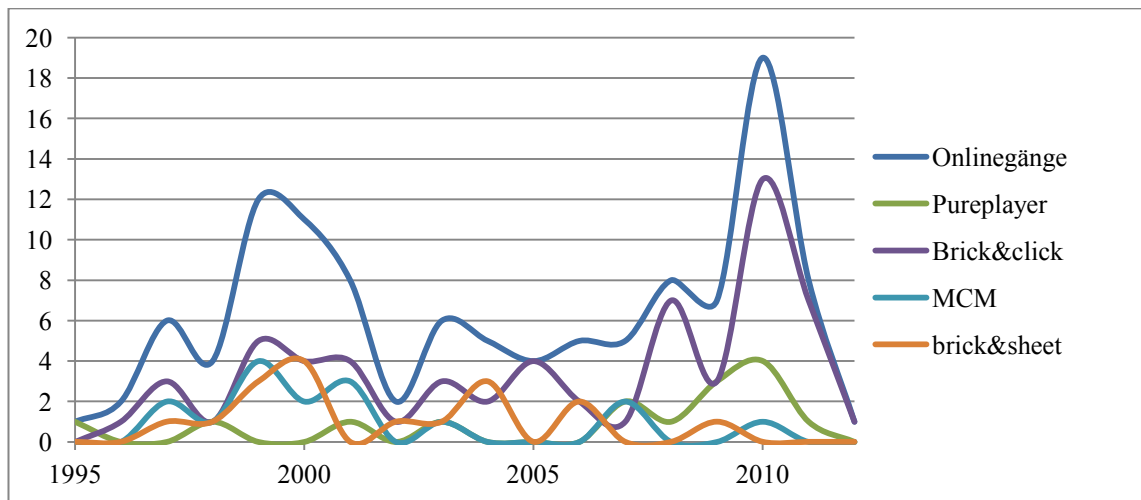


Abbildung 21: Onlinegänge nach Kanal-Mix

Quelle: eigene Darstellung

Mono-Kanal-Unternehmen

Abschließend fällt auf, dass unter den großen Unternehmen, die in der Liste enthalten sind, sich derzeit 35 Unternehmen befinden, die keinen Onlinekanal implementiert haben. Hiervon sind 34 Unternehmen stationäre Händler und lediglich ein Unternehmen aus dem Katalog-Bereich. Diesen Unternehmen kann unterstellt werden, dass sie sich

⁶⁰⁰ Vgl. Ko und Roztocky (2005).

⁶⁰¹ Vgl. Brynjolfsson et al. (2009).

bewusst gegen eine Etablierung eines Onlinekanals entschieden haben. Mit Blick auf die Sortimentsstruktur und die sich hieraus ableitenden Klassifizierungen ist auffallend, dass sich nahezu alle bekannten Klassifizierungstypen in der Liste wiederfinden. Sowohl vertikal integrierte Unternehmen, Multi-Label-Händler, Luxus-Marken oder Discount-Händler sind vorhanden.⁶⁰²

Vor diesem Hintergrund ist für die weitere Untersuchung eine Differenzierung hiernach zunächst nicht sinnvoll. Vielmehr dient als Grundlage für die weiteren Argumentationen die Annahme, dass Unternehmen entsprechend den **Kundenpräferenzen** aufgestellt sein müssen, um langfristig am Markt bestehen zu können.⁶⁰³

3.4.2 Methodik

Für die Analyse, inwiefern Unternehmen bereits auf ihre Kundenpräferenzen eingestellt sind, bietet sich die ursprünglich aus den Kommunikationswissenschaften stammende Methode der **Inhaltsanalyse** zur Erhebung empirischer Daten an.⁶⁰⁴ Im Gegensatz zur Befragung und Beobachtung ist ihr Gegenstand die materialisierte Kommunikation.⁶⁰⁵ Für den Anwender beinhaltet dies verschiedene Vorteile. Die Untersuchungsgrundlage ist in der Regel zugänglich oder leicht zu beschaffen und kann zunächst unabhängig von Zeit, Raum und Person bearbeitet werden. Weiterhin kann sie sich der Erhebung nicht entziehen, wie etwa ein Befragter.⁶⁰⁶

Innerhalb der Ausführungen der qualitativen Inhaltsanalyse hat sich die Vorgehensweise im Zeitverlauf von der deduktiven zur induktiven Kategorienbildung aus dem Untersuchungsmaterial heraus entwickelt.⁶⁰⁷ Die zunächst als rein quantifizierende Methode

⁶⁰² Vgl. Anhang B.

⁶⁰³ Vgl. Plé et al. (2010).

⁶⁰⁴ Vgl. Mayring und Gläser-Zikuda (2005), S. 10; Bonfadelli (2002), S. 79.

⁶⁰⁵ Vgl. Bonfadelli (2002), S. 79; Klein (1999), S.1.

⁶⁰⁶ Vgl. Merten und Teipen (1991), S. 153f.

⁶⁰⁷ Vgl. Mayring und Gläser-Zikuda (2005), S. 11.

angewendete Analyse wurde, durch *Mayring* unter Rückgriff auf die Hermeneutik, als Verfahren zur qualitativ explorativen Inhaltsanalyse weiterentwickelt.⁶⁰⁸ *Gläser* und *Laudel* (2010) haben die *Mayring'sche* Form der qualitativen Inhaltsanalyse weiterentwickelt und ein Ablaufmodell entworfen, durch welches dem Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse, nämlich die Komplexitätsreduktion des zu untersuchenden Datenmaterials, bei gleichzeitiger Analyse der vorherrschenden Forschungsfrage, ermöglicht wird.⁶⁰⁹ Diese Vorgehensweise wird für die folgende Analyse als Grundlage genutzt und in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.⁶¹⁰

⁶⁰⁸ Vgl. *Mayring* (2003), S. 24, 27f.; *Gläser* und *Laudel* (2010), S. 198.

⁶⁰⁹ Vgl. *Gläser* und *Laudel* (2010), S. 198.

⁶¹⁰ Vgl. *Gläser* und *Laudel* (2010), S. 198.

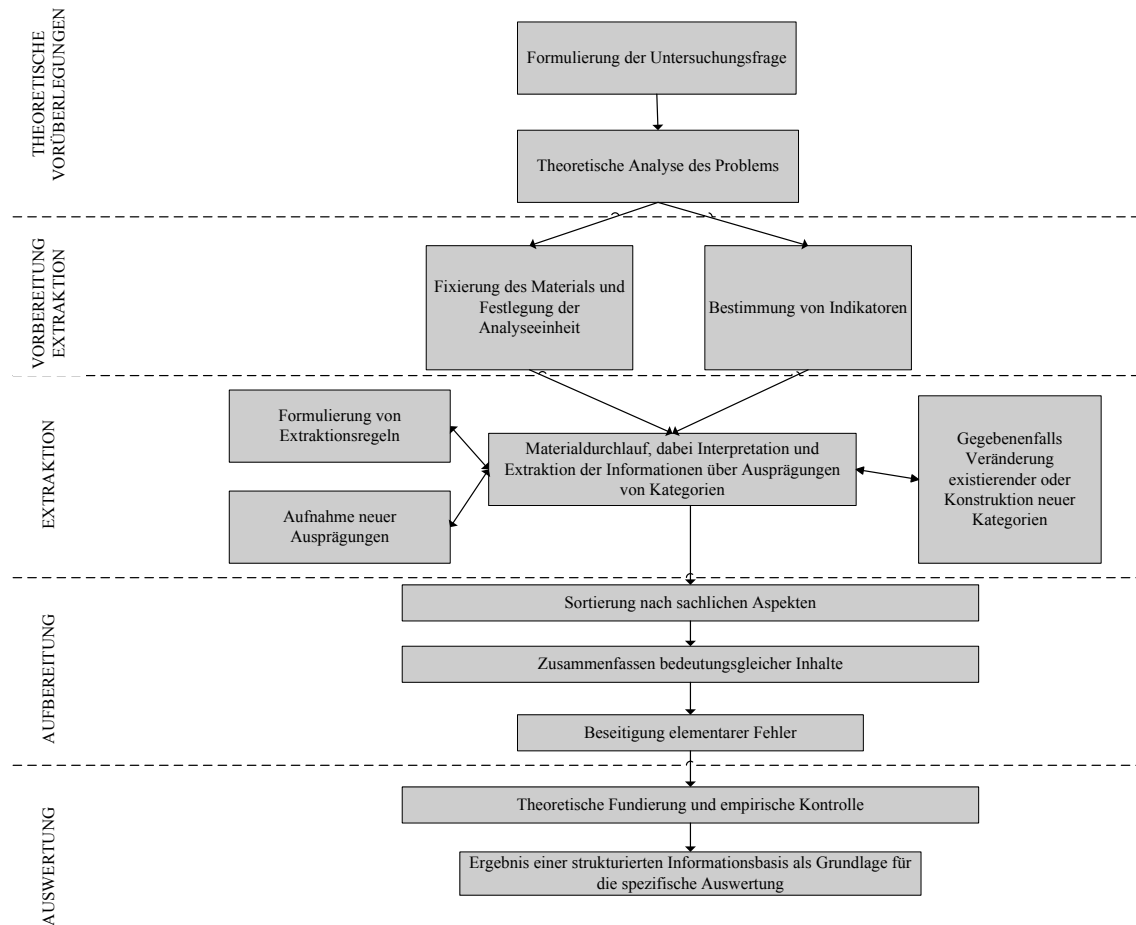


Abbildung 22: Ablauf qualitativer Inhaltsanalyse

Quelle: Mit beschränkten Anpassungen nach Gläser und Laudel (2010), S. 203

Als **Untersuchungsfrage** konnte bereits aufgezeigt werden, dass es zu untersuchen gilt, inwiefern sich die aufgezeigten Präferenzen der Kunden von den tatsächlich implementierten Eigenschaften der Händler unterscheiden oder damit einhergehen. Als Ausgangspunkt dient hier die Größenliste der Textilwirtschaft über einen Zeitraum von drei Jahren. Im Rahmen der Bestimmung der Indikatoren findet ein Rückgriff auf die theoretischen Vorüberlegungen zu Fulfillment-Eigenschaften im Multi-Channel-Management statt.⁶¹¹ Dabei sollten sie einem der im Folgenden zusammenfassend dargestellten Suchraster entsprechen.

⁶¹¹ Vgl. Abschnitt 3.3.2

Marktbearbeitung eines Händlers	Fulfillmentfunktionen			
	Waren	Finanzen	Informationen	Kommunikation
Distributionsfunktion	Ziel: Extraktion und Zuordnung der eingesetzten operationalen Distributionsfunktionen			
Sortimentsfunktion				
Verkaufsfunktion				

Abbildung 23: Suchraster der Kanal-Analyse

Quelle: eigene Darstellung

Die Erhebung erfolgte in zwei Teilabschnitten, zum einen im Zeitraum Juli-September 2011 und zum anderen im August-Oktober 2012. Die erste Erhebung wurde auf Basis der Größenliste „Die größten Textilhändler in Deutschland 2009“ erstellt. Im Rahmen der zweiten Erhebung, wurden Veränderungen der Listen aus den nachfolgenden Jahren mit in die Untersuchung aufgenommen. Dementsprechend fließen insgesamt die Erkenntnisse der Jahre 2009-2011 in die Analyse mit ein. Hierdurch wird im Anschluss an die Erhebung die Darstellung von möglichen Branchen-Entwicklungen im Zeitverlauf möglich. Die Erhebung wurde in allen Phasen nach dem Vier-Augen-Prinzip durchgeführt wodurch eine größtmögliche Erhebungsgenauigkeit gewährleistet werden soll.⁶¹² Insgesamt konnten nur Eigenschaften eine Berücksichtigung finden, die in dieser Zeitspanne in den Online-Shops angezeigt waren. Um eine hohe Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde im Anschluss an die Erhebungen eine erneute Prüfung auf Redundanzen und Fehler und wenn nötig, deren Korrektur durchgeführt.⁶¹³ Insgesamt ist durch dieses Vorgehen eine hohe **Interkoder-Realibilität** gewährleistet.⁶¹⁴

Ausgehend von den Indikatoren des Suchrasters findet eine Extraktion der entsprechenden Eigenschaften statt.⁶¹⁵ Sie werden den Kategorien des Suchrasters zugeordnet.⁶¹⁶

⁶¹² Vgl. Krippendorf (2003).

⁶¹³ Vgl. Gläser und Laudel (2010), S. 229.

⁶¹⁴ Vgl. Krippendorf (2003).

⁶¹⁵ Vgl. Gläser und Laudel (2010), S. 212; dort als „Absatz“ bezeichnet.

⁶¹⁶ Vgl. Gläser und Laudel (2010), S. 200.

Die Extraktion ist eng mit einem parallel stattfindenden Interpretationsprozess verbunden. Um festzustellen, ob relevante Informationen vorliegen, müssen die vorhandenen Ausprägungen direkt interpretiert werden.⁶¹⁷

Nach *Mayring* ist dabei die Reflektion des bisherigen Stands der Forschung als theoretische Fundierung im Vorfeld der Erhebung als klassisches Gütekriterium im Rahmen der Inhaltsanalyse anzusehen.⁶¹⁸ Bedingt durch die rollierende Vorgehensweise anhand der beschriebenen Schritte ist von einer hohen **Konstruktvalidität** auszugehen.⁶¹⁹ Sie wird zum einen dadurch erzeugt, dass die Untersuchungsergebnissen in einem engen Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand stehen und dadurch fortwährend auf ihre Plausibilität geprüft werden, zum anderen werden die Erkenntnisse in den Kontext bisheriger Forschung gestellt, was die Qualität der Prüfung weiter steigert.⁶²⁰

Aufgrund des Analyserasters als Untersuchungsbasis und durch Offenlegung der Extraktionsregeln ist davon auszugehen, dass eine erneute Durchführung der Erhebung zu vergleichbaren Ergebnissen kommt.⁶²¹ Als weiteres Gütekriterium kann die **Objektivität** im Sinne der Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität als gegeben betrachtet werden.⁶²² Während bei der quantitativen Forschung den Gütekriterien der Reliabilität, Validität und Objektivität gleichermaßen Gewicht zukommt, überwiegt das Gewicht der **Validität** im Zuge der hier durchgeführten qualitativen Erhebung.⁶²³

⁶¹⁷ Das Kategoriensystem ist offen, es baut sich aus den für die Forschungsfrage relevanten Informationen auf und kann verändert und erweitert werden, wenn im Untersuchungsverlauf entsprechende Informationen auftauchen. Zur Offenheit gehört, dass die Merkmalsausprägungen frei verbal beschrieben werden. So werden nominalskalierte Daten erhoben. In diesem Umgang mit dem Kategoriensystem besteht die Neuartigkeit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel. Ein Probelauf, wie bei *Mayring* beschrieben, findet nicht mehr statt, weil die Kategorien auf Grundlage des gesamten Medienmaterials gebildet werden und auch auf die Gesamtheit Anwendung finden.

⁶¹⁸ Vgl. *Mayring* (2003).

⁶¹⁹ Vgl. *Rossiter* (2008).

⁶²⁰ Vgl. *Mayring* (2003), S. 109f.

⁶²¹ Vgl. *Gläser und Laudel* (2010), S. 210; *Mayring* (2003), S. 109f.

⁶²² Vgl. *Wolf und Best* (2010), S. 240. Der Autor versichert in diesem Zusammenhang, dass die Untersuchungsergebnisse nicht durch die Interessen Dritter beeinflusst worden sind.

⁶²³ Vgl. *Hussy et al.* (2010), S. 186.

Ein zusätzlicher Schritt zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse wird mit der Quantifizierung der Ergebnisse vollzogen.⁶²⁴

Im Anschluss an die Erhebung und deren inhaltliche Interpretation werden weitere tiefere Erkenntnisse durch die Überprüfung von Korrelationen zwischen den gefundenen Ausgestaltungen analysiert.⁶²⁵ Basierend auf der Effektenstärke lassen sich hier Aussagen über Zusammenhänge ableiten,⁶²⁶ die anschließend als Grundlage für weitere Überlegungen genutzt werden können.

3.4.3 Erkenntnisse zum Stand des strategischen Einsatzes von Fulfillment-Leistungen

3.4.3.1 Finanzströme – eingesetzte Maßnahmen

In den untersuchten Online-Shops konnten zehn Varianten der **Zahlungsabwicklung** extrahiert werden, die theoretisch sowohl im stationären, wie auch im Distanzgeschäft genutzt werden können.⁶²⁷ Hierzu zählt zunächst der Kauf auf Rechnung, welcher von 71% der betrachteten Händler angeboten wird und damit neben dem Angebot der Kreditkartenzahlung (72%) die höchste Verfügbarkeit aufweist. Darüber hinaus, wird die Zahlung per Vorkasse, per Nachnahme, die Zahlung mit einer durch den Händler herausgegebenen Karte, sowie die Zahlung mit diversen Online-Zahlungssystemen identifiziert.⁶²⁸ Neben der „einfachen“ Zahlung via Kreditkarte, kann die Sonderform der Kreditkarte mit Extra-Schutz extrahiert werden.⁶²⁹ Durch die Angabe eines Passwortes

⁶²⁴ Vgl. Mayring (2003), S. 99;

⁶²⁵ Vgl. Backhaus et al. (2011).

⁶²⁶ Vgl. Backhaus et al. (2011).

⁶²⁷ Wie bereits dargestellt, wird die Möglichkeit der Barzahlung aus diesem Grund hier nicht weiter betrachtet.

⁶²⁸ Unter Aspekte der Online-Zahlungssysteme fallen explizit Paypal und ClickandBuy. Allerdings können hier noch weitere Anbieter entstehen.

⁶²⁹ Hierbei handelt es sich um die Verfahren „MasterCard Secure Code“ und „Verified by Visa“, welche durch einen zusätzlichen „Three Domain Secure“ die Sicherheit der Kreditkartenzahlung steigern soll.

oder Pins wird dabei die rechtmäßige Nutzung der Kreditkarte bestätigt und dem Kreditkartenmissbrauch durch unberechtigte Dritte vorgebeugt.⁶³⁰

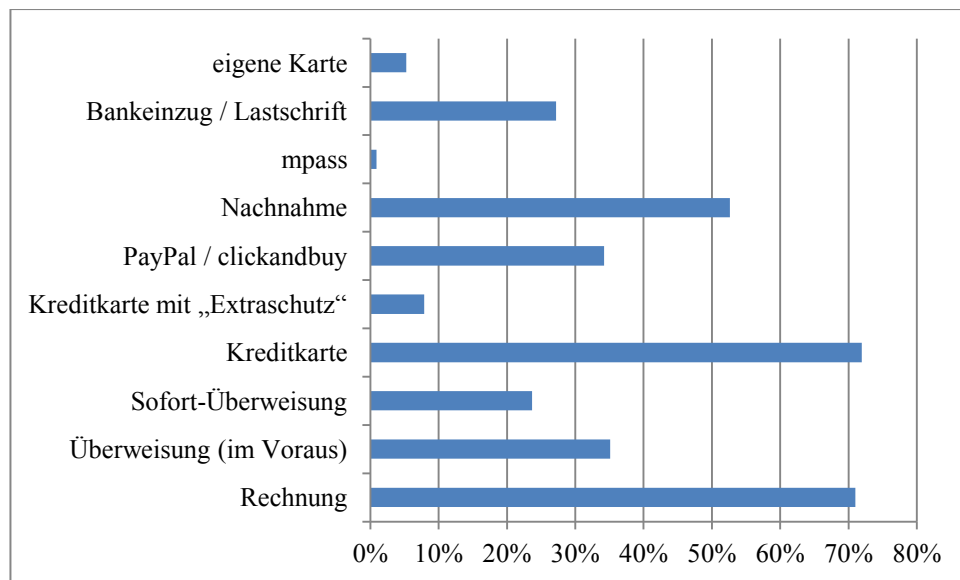


Abbildung 24: Verteilung Zahlungsmittel

Quelle: eigene Darstellung

Bei **Online-Zahlungssystemen** handelt es sich um Zahlungssysteme, welche eine Abwicklung auf Basis eines Kundenkontos ermöglichen.⁶³¹ Potentielle Kunden müssen dort eine Bankverbindung oder ihre Kreditkartendaten angeben, von der die entsprechenden Beträge eingezogen werden. Hierdurch steigt für den Kunden der Kaufkomfort.⁶³² Im Gegensatz zu den Händlern die für eine Implementierung eine Nutzungsgebühr bezahlen müssen, entstehen für den Käufer keine Kosten. Für den Händler bleiben die Konto- oder Kreditkartendaten verborgen.⁶³³ Die Mechanismen von Giropay und Sofortüberweisung sind den sonstigen Onlinebezahlssystemen ähnlich. Der Kunde wird

⁶³⁰ Vgl. Dannenberg und Ulrich (2004), S. 84ff.; Lammer (2007), S. 66.

⁶³¹ Hierbei bezieht sich der Autor explizit auf Kundenkonten von Drittanbietern.

⁶³² Vgl. He und Mykytyn (2007).

⁶³³ Vgl. Dombret (2008), S. 39; Dannenberg und Ulrich (2004), S.167ff.; Licharz (2002), S. 102; Höschl (2009), S. 84.

direkt zum Online-Banking seiner Bank weitergeleitet, bei der er mit den dort vorhandenen Sicherheitsvorkehrungen zahlt. Der zentrale Unterschied besteht darin, dass Händler für diese Zahlungsform auch Nutzungsgebühren zahlen müssen, ihm allerdings Ausfallgarantien von den abwickelnden Banken gewährt werden.

Die Zahlung per **Nachnahme** unterscheidet sich dadurch, dass die Zahlung im Rahmen der Lieferung wahrgenommen wird und damit direkt an den Warenstrom gekoppelt ist. Eine Prüfung vor der Bezahlung ist durch diese Abwicklung jedoch nicht gewährleistet. Zwar müssen von Kundenseite keine Bankdaten preisgegeben werden, bedenklich ist aber das Risiko der erschwerten Rückforderung im Falle der Reklamation oder des Umtauschs.⁶³⁴

Eine theoretische Möglichkeit der Zahlungsabwicklung sowohl im stationären, wie auch im Online-Handel ist die Abwicklung der **Zahlung mit dem Mobiltelefon**.⁶³⁵ Dieser Zahlungsvariante wird von verschiedenen Experten eine große Bedeutung in der Zukunft vorhergesagt.⁶³⁶ Aktuell kann eine derartige Möglichkeit im Markt allerdings nur bei einem Prozent der Anbieter, mit Einsatz des „mpass“ beobachtet werden.⁶³⁷ Die Bezahlung mit dem Mobiltelefon hat sich in Deutschland demnach noch nicht durchgesetzt.⁶³⁸

Anknüpfend an den hier aufgefundenen Implementierungen ergeben sich die Vermutungen, dass die Kunden in einer Multi-Channel-Umwelt die Zahlung auf **Rechnung** oder **Kreditkarte** bevorzugen.

⁶³⁴ Vgl. Licharz (2002), S. 195; Bächle und Lehmann (2010), S. 101.

⁶³⁵ Vgl. Bächle und Lehmann (2010), S. 102.

⁶³⁶ Vgl. He und Mykytyn (2007).

⁶³⁷ Er gehört zu den Möglichkeiten der Bezahlung mittels Mobiltelefon und funktioniert nach der Registrierung mit den Kontodaten bei den bekannten Mobilfunkbetreibern über Eingabe der Mobiltelefonnummer während des Bestellvorgangs. Gesichert wird die Zahlung zusätzlich durch die persönliche Bestätigung per SMS.

⁶³⁸ Vgl. Bächle und Lehmann (2010), S. 102.

3.4.3.2 Warenströme – Eingesetzte Maßnahmen

Im Rahmen der eingesetzten **Versandoptionen** können zwei große Teilbereiche unterschieden werden. Auf der einen Seite die primären Optionen der **Warenübergabe**. Dies betrifft die Kosten und Mindestanforderungen für eine Versandzustellung oder die Möglichkeit der Warenannahme im Ladenlokal. Auf der anderen Seite stehen die direkt hiermit verbundene Dienstleistungen.⁶³⁹ Hier sind Optionen der Warenverfolgung, der Auswahl des Logistikdienstleisters, die Bestätigung von Teilvorgängen und die Angabe einer voraussichtlichen Lieferzeit zu nennen.⁶⁴⁰ Der zweite zentrale Bereich ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der **Warenrückgabe** – postalisch oder im Ladenlokal – und die hiermit verbundenen Ausgestaltungen.

Im Hinblick auf die Warenzustellung stellt sich die Frage, inwiefern durch die neu aufkommenden Onlinehändler, die teilweise in ihrer Werbestrategie deutlich hervorheben, dass sie keine Versandgebühren und Rückgabegebühren verlangen ein Wettbewerbsdruck auf andere Anbieter zu beobachten ist.⁶⁴¹ Exemplarisch sei an dieser Stelle das Unternehmen *Zalando* zu nennen, dem klar eine Strategie der Markterschließung unterstellt werden kann, indem es über ein hohes Werbeaufkommen verfügt und gleichzeitig auf Versand- und Retourenkosten verzichtet.⁶⁴²

⁶³⁹ Letztere können teilweise ebenfalls den Informations-Funktionen des Fulfillment zugeordnet werden. Durch ihren direkten Zusammenhang mit dem Warenstrom sind, sie allerdings hier mit aufgeführt worden.

⁶⁴⁰ Vgl. Kap. 3.3.2.2.

⁶⁴¹ Vgl. Frischmann et al. (2012).

⁶⁴² Vgl. Nielsen Media Research (2012).



Abbildung 25: Startseite Zalando

Quelle: Zalando.de abgeufen am 28.01.2013

Mit Blick auf die implementierten Ausprägungen fällt auf, dass grundsätzlich zwischen Unternehmen unterschieden werden muss, die keine Zustellungsgebühren verlangen, die ab einem Mindestbestellwert auf die Erhebung von Gebühren verzichten und solchen, die unabhängig vom Bestellwert in jedem Fall eine Versandgebühr veranschlagen. Die **Versandgebühren** der betrachteten Unternehmen weisen einen Schnitt von **4,85 Euro** auf.⁶⁴³

⁶⁴³ Vgl. Anhang B.

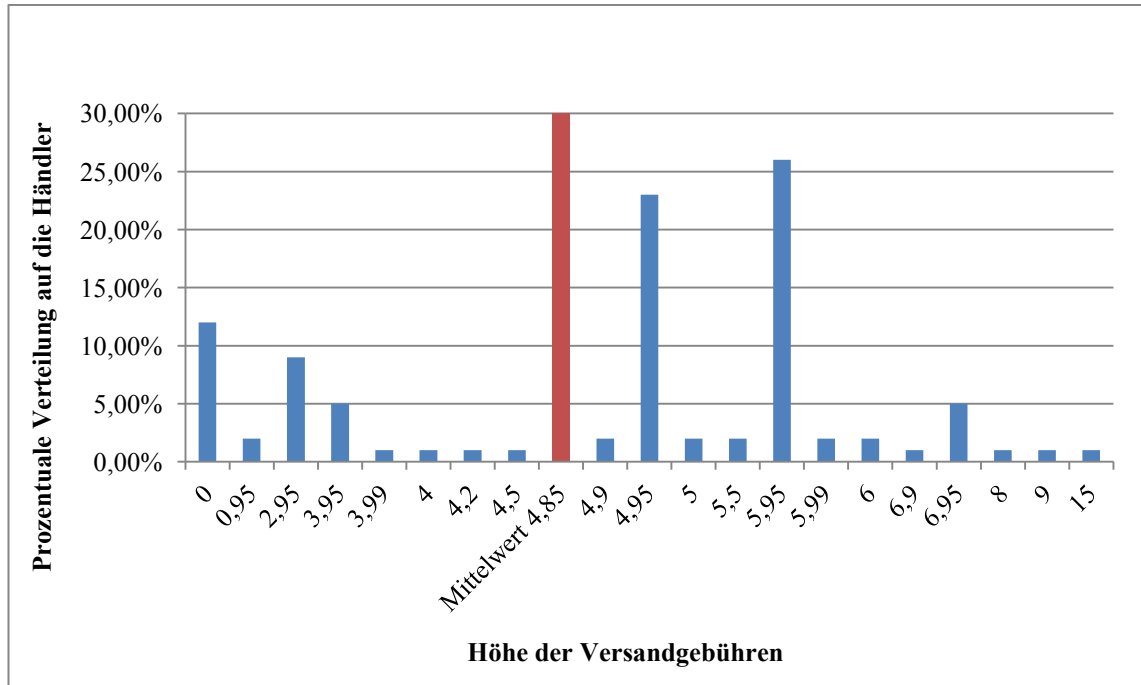


Abbildung 26: Überblick Versandgebühren

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen des Versands sei auch auf die Problematik der Trittbrettfahrer hingewiesen. In der bisherigen Literatur wird dieses Phänomen im Multi-Channel und E-Commerce-Kontext primär mit der bereits angesprochenen Problematik, dass Kunden in einem stationären Ladenlokal die gewünschten Produkte testen und diese anschließend in einem anderen (Discount) Unternehmen (online) kaufen.⁶⁴⁴ Allerdings kann dieses Phänomen auch auf Kunden in Onlineshops übertragen werden, wenn diese keine eigentliche Kaufabsicht bei dem spezifischen Händler aufweisen und dennoch Kosten verursachen.⁶⁴⁵ Die Option des kostenlosen Versands wird von Internet-Händlern allgemein implementiert, um Kunden die normalerweise nicht online (bei ihnen) Kaufen würden

⁶⁴⁴ Für Literatur zum Wettbewerb zwischen Service-orientierten und discount-orientierten Unternehmen vgl. Shin (2007), Kuksov und Lin (2009). Für eine Diskussion des Freeriding-Phänomens im Multi-Channel-Kontext vgl. Mehra et al (2012).

⁶⁴⁵ Vgl. Bower und Maxham (2012).

einen Kaufanreiz zu geben.⁶⁴⁶ Diese Anreizsetzung erscheint zunächst trivial und bedingt durch geringere Risiken auf Seiten des Käufers logisch. Aus dieser Schlussfolgerung stellt sich allerdings umgekehrt die Frage, ob es für Händler auch möglich ist, durch die Erhebung von Versandkosten, die Distributionskosten zu decken und es damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist, diese zu erheben um nachhaltig profitabel agieren zu können.⁶⁴⁷

Bedingt dadurch, dass eine Vielzahl von Unternehmen die mehr als die durchschnittlichen Versandgebühr von 4,85 Euro erheben, ergibt sich die Vermutung, dass eine breite Kundengruppe existiert, die bereit sind diese zu bezahlen, wenn hierfür weitere Leistungen erbracht werden.

Die **ingesetzten Rückgabemöglichkeiten**, als zweiter Bereich des Warenstroms, gelten in der praktischen Umsetzung vielfach als der zentrale Kostentreiber.⁶⁴⁸ Im Rahmen der Erhebung werden die Möglichkeiten einer Rückgabe (stationär oder online), dem Rückgabezeitraum und die Rückgabekosten differenziert. Während für reine (oder nicht integrierte) Online-Kanäle die Option einer Rückgabe im Ladenlokal nicht existiert, besteht für integrierte Multi-Channel-Anbieter diese Option, von der allerdings lediglich 21 % der Händler Gebrauch ausüben. Es lässt sich vermuten, dass Kunden in einem Online-Kanal einkaufen diese Option nicht honorieren und sie daher von Händlern nicht angeboten werden muss. Ist dies der Fall, bedeutet das gleichzeitig, dass eine Abgrenzung zum reinen Online-Handel durch das Angebot dieser Option für Multi-Channel-Händler nicht sinnvoll erscheint bzw. bisher nicht als strategische Option hierfür wahrgenommen wird. Eine komplexe Integration der Kanäle wäre somit vor dem Hintergrund eines fehlenden Bedarfs nicht zielführend.

Denkbar ist allerdings auch der Fall, dass durch die Multi-Channel-Strategie die Loyalität gesteigert werden soll, die Option der Rückgabe von den Kunden verlangt wird und

⁶⁴⁶ Vgl. Brynjolfsson et al. (2009), S. 1756.

⁶⁴⁷ Vgl. Bower und Maxham (2012).

⁶⁴⁸ Vgl. Petersen und Kumar (2009).

diese aktuell nicht durch die Händler implementiert ist. Dies wäre mit einem hohen Risiko verbunden den Kunden als solchen zu verlieren.

Im Bereich der Warenrückgabe liegen weiterhin zwei Besonderheiten dadurch, dass dieser Bereich deutlich stärker gesetzlich reglementiert ist. Erfolgt der Kaufabschluss online, also im Distanzhandel, ist in Deutschland ein gesetzlicher Rückgabezeitraum von 14 Tagen nach Zustellung garantiert. Verschiedene Anbieter nutzen bewusst einen längeren Rückgabezeitraum, um dem Kunden eine längere Prüfung der Ware zu ermöglichen.⁶⁴⁹ Ein Anbieter bietet sogar einen Rückgabezeitraum von 730 Tagen an. Im Schnitt liegt dieser bei 24,84 Tagen.

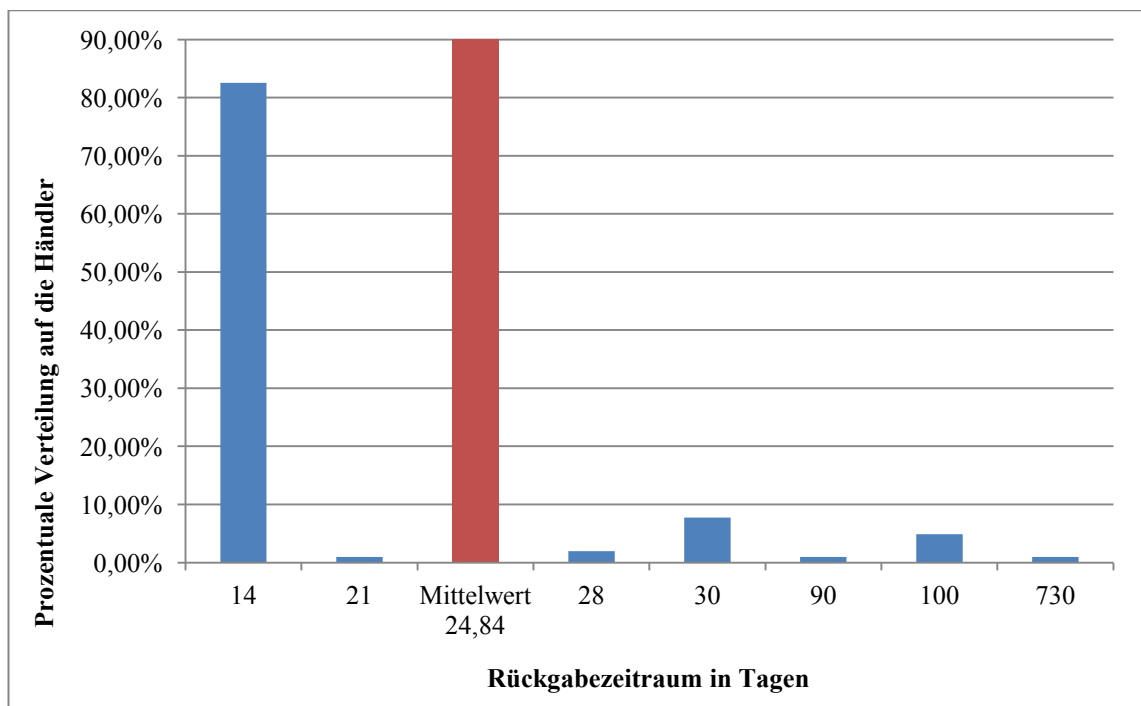


Abbildung 27: Übersicht über die Rückgabezeiträume

Quelle: eigene Darstellung

⁶⁴⁹ Als Vorreiter für eine strategisch genutzte Verlängerung des Rückgabezeitraums über die gesetzliche Garantie hinaus, gilt das Unternehmen Zappos, was mit einem Rückgabezeitraum von 100 Tagen deutlich über die gesetzlichen Vorgaben hinausgeht. Diese Strategie wurde in Deutschland unter anderem von Zalando adaptiert. Ein Argument in diesem Zusammenhang ist, dass Kunden selten über 30 Tage die Ware bei sich behalten, auch wenn der mögliche Zeitraum deutlich länger ist.

Im Hinblick auf die Kosten wurde bereits dargestellt, dass es sich ab einem Bestellwert von 40 Euro um das vom Gesetzgeber garantierte Widerrufsrecht handelt.⁶⁵⁰ Auf diese Grundlage beschränken sich 51 % der Anbieter. Die darüber hinausgehende Möglichkeit des kostenlosen Rückversands, die faktisch ein uneingeschränktes Rückgaberecht dargestellt,⁶⁵¹ wird von 49 % angeboten. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, greifen insbesondere stationäre Händler mit E-Commerce-Kanal hierauf zurück.

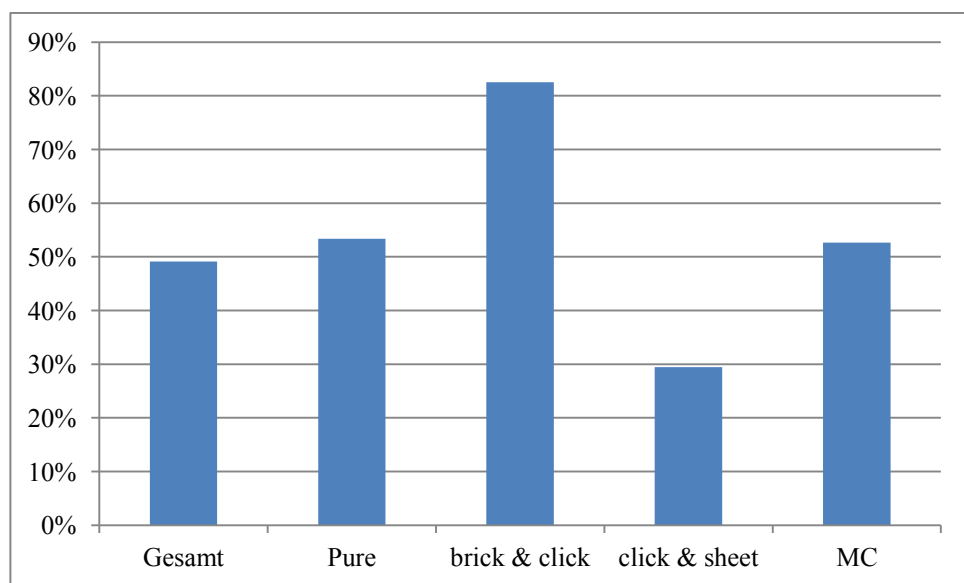


Abbildung 28: Kostenlose postalische Rückgabe

Quelle: eigene Darstellung

Diese Erkenntnis überrascht dahingehend, dass diese Händler eigentlich die Möglichkeit einer Rückgabe im stationären Geschäft anbieten könnten. Eine derartige Umsetzung kann daher als weiteres Anzeichen gesehen werden, dass die Kunden diese Option nicht honorieren oder die Händler die Fähigkeit und Kompetenz hierfür nicht aufweisen. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte darin liegen, dass stationäre Händler primär eine Markterschließungsstrategie forcieren, nach der gänzlich andere Kundensegmente angesprochen werden sollen, die hierfür keine Präferenz sehen.

⁶⁵⁰ Vgl. § 357 Abs. 1 BGB, 355 BGB; Schröder und Bohlmann (2007), S. 114.

⁶⁵¹ Vgl. § 356 Abs. 1 BGB.

3.4.3.3 Informationsströme – Eingesetzte Maßnahmen

Im Bereich der **Informationsströme** lassen sich neben den direkt mit Warenströmen verknüpften Informationen, die bereits thematisiert worden sind, noch weitere Informationen über das Unternehmen darstellen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere **Siegel, Zertifizierungen, Datensicherheit**, sowie **Informationen** über die eigenen Kunden – z.B. deren Meinungen relevant. Auffallend ist hier, dass Zertifikate von 46 % der Händler eingesetzt werden. Insbesondere das Trusted Shop Siegel nimmt hier eine hervorgehobene Stellung ein. Sogar 76 % der Händler verdeutlichen die Datensicherheit einer Transaktion, aber die anderen grundsätzlich vorhandenen Möglichkeiten wie „Andere Kunden kauften auch...“ werden von weniger als 20 % der Händler eingesetzt. Lediglich weitere Informationen zur Unternehmenshistorie weisen mit 59 % ebenfalls einen hohen Grad der Implementierung auf.

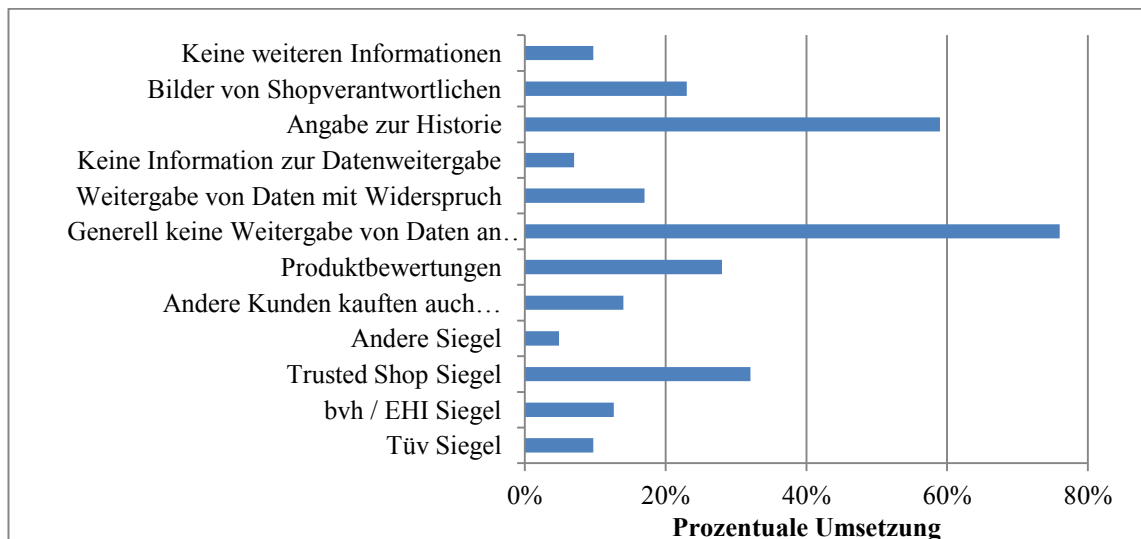


Abbildung 29: Ausprägung der Informationsströme

Quelle: eigene Darstellung

Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass für den Internet-Kanal nur zusätzliche Informationen relevant sind, die auf die **Sicherheit der Transaktion** abzielen. Wie bereits dargestellt, kann es sich hierbei um die explizite Darstellung von Zertifikaten und implementierten Maßnahmen zur Datensicherheit handeln. Weiterhin bietet sich die Möglichkeit die eigene Unternehmenshistorie hierfür herauszustellen. Bei Kunden die auf diesen Aspekt abzielen, kann insbesondere bei Brick & Click & Sheet-Händlern ein Vorteil unterstellt werden, weil diese deutlich eher online gegangen sind als das Gros der reinen Online Händler oder der Brick & Click-Händler.

3.4.3.4 Kommunikationsströme – Eingesetzte Maßnahmen

Im abschließenden Fulfillment-Bereich der **Kommunikationsströme**, können die Bereiche der direkten Interaktion in einem Ladenlokal, der Interaktion im Rahmen des Online-Shops und der telefonischen Interaktion identifiziert werden.⁶⁵² 89 % der betrachteten Unternehmen geben an wie sie über Telefon, postalisch oder Email erreichbar sind. Lediglich 17% der Unternehmen bieten eine kostenlose Hotline oder einen Rückruf an. Es stellt sich die Frage, ob von diesem Bereich ein ähnliches akquisitorisches Potential ausgehen kann, wie es dem kostenlosen Versand unterstellt wird.

Für den Bereich der Kommunikationsströme in einer Multi-Channel-Umwelt wird vermutet, dass das akquisitorische Potential geringer ausfällt, weil hier der Bereich hier anscheinend eher die **schnelle Verfügbarkeit** eines Ansprechpartners im Mittelpunkt steht, als deren Kosten. Beispielsweise weisen 64 % der Unternehmen explizit auf die Möglichkeit von Ansprechpartnern in der Filiale hin. Diese Möglichkeit stellt somit ein klares Differenzierungsmerkmal für Multi-Channel-Händler dar, dem ein Potential zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zugesprochen werden kann. Für eine besondere Bedeutung der ständigen Erreichbarkeit spricht ebenfalls, dass 32 % der Unternehmen die Möglichkeit einer 24-Stunden Hotline nutzen. Dies erscheint insbesondere dann

⁶⁵² Vgl. Rhee (2010).

sinnvoll, wenn auf online-fokussierte Kunden abgezielt wird. Hier kann der zentrale Vorteil eines Internet-Kanals, nämlich die Unabhängigkeit von Öffnungszeiten ausgenutzt werden.⁶⁵³

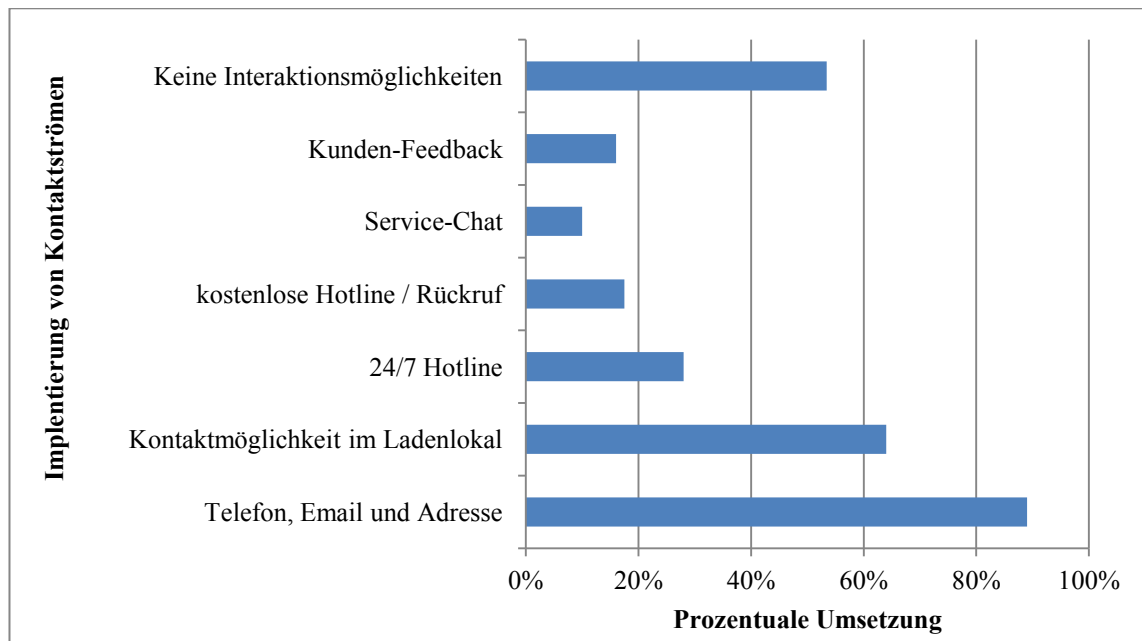


Abbildung 30: Ausprägung der Kontaktströme

Quelle: eigene Darstellung

Daraus leitet sich die Vermutung ab, dass es eine Kundengruppe gibt, die zwar im Internet kauft, allerdings nur bei Unternehmen die ihnen bekannt sind und bei denen die Möglichkeit einer Ansprache im Ladenlokal möglich ist. Für diese Kundengruppen wird eine Marktbindungsstrategie als passend angesehen, wohingegen im Rahmen einer Markterschließungsstrategie die Möglichkeit einer kostenlosen Hotline ausreichend ist. Letztere Möglichkeit ist auch für reine Online-Händler möglich und stellt somit kein Differenzierungsmerkmal eines Multi-Channel-Händlers dar.

⁶⁵³ Vgl. Heinemann (2008).

3.4.4 Zusammenhang zwischen Kanal-Ausgestaltung und Performance

3.4.4.1 Divergenz zwischen Praxis und Theorie

Deutlich wird, dass sich in der praktischen Umsetzung nahezu alle zuvor theoretisch aufgezeigten Ausprägungen in den eingesetzten Fulfillment-Eigenschaften wiederfinden. Gleichzeitig werden hier Unterschiede in ihrer Umsetzung identifiziert. Im Folgenden werden daher die Händler in Bezug auf ihre implementierten Kanäle unterschieden.

Hierfür wird die **Kanal-Ausgestaltungen** und der **Unternehmensperformance** zueinander in Bezug gesetzt und auf mögliche Korrelationen untersucht.⁶⁵⁴ Während eine Kausalitätsaussage durch Korrelationsaussagen nicht möglich ist,⁶⁵⁵ kann aufgrund von nachweisbaren Effektenstärken insbesondere dann argumentiert werden, wenn im Vorfeld theorie-geleitete Vermutungen über Zusammenhänge aufgestellt worden sind.⁶⁵⁶ Bevor diese hier näher untersucht werden, liefert die nachfolgende Tabelle einen Überblick über vermuteten Zusammenhänge, die im Rahmen der bisherigen Argumentation und anhand der deskriptiven Auswertung der erhobenen Daten aufgezeigt worden sind.

⁶⁵⁴ Vgl. Vinhas et al. (2010).

⁶⁵⁵ Vgl. Backhaus et al. (2011).

⁶⁵⁶ Vgl. Backhaus et al. (2011).

Vermutete Zusammenhänge nach Analyse der TW Liste
Finanzströme
Bezahlung auf Rechnung ist insbesondere für Multi-Channel-Kunden relevant Bezahlung mit Kreditkarte ist insbesondere für reine Online-Kunden relevant
Warenströme
Kostenloser Versand dient der Markterschließung Erhebung von Versandkosten im Rahmen von Marktbindungsstrategie möglich Es existieren Kunden die eine Rückgabemöglichkeit im Ladenlokal fordern Rückgabekosten spielen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen eine untergeordnete Rolle
Informationsströme
Nehmen in Relation zu den Finanzströmen und Warenströmen eine untergeordnete Rolle ein Für Online-Kunden sind die Datensicherheit und die Zertifizierung von Bedeutung Für Multi-Channel-Kunden ist die Unternehmenshistorie von Bedeutung
Kommunikationsströme
Für Multi-Channel-Kunden ist die Kontaktmöglichkeit im Ladenlokal entscheidend Für Online-Kunden ist der Kontakt über eine 24 Stunden Hotline entscheidend Email, Postanschrift und Telefonnummer werden als Standard angesehen Eine kostenlose Hotline stiftet keinen zusätzlichen Nutzen für potentielle Kunden

Tabelle 11: Vermutete Zusammenhänge

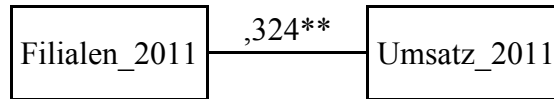
Quelle: eigene Darstellung

3.4.4.2 Kanalwahl, Ausgestaltung und Performance – Nachweisbare Zusammenhänge

Es wird bereits aufgezeigt, dass sich sowohl alle Ausprägungen – seien es Ein-Kanal oder Multi-Kanal-Strategien, wie auch eine Vielzahl der damit einhergehenden Fulfillment-Ausgestaltungen identifizieren lassen. Aus ihrer Ausgestaltung ergeben sich weiterhin Vermutungen über die Unternehmensperformance.

Zusammenhang Filialen und Umsatz

Erwartungsgemäß weist die Existenz von stationären Filialen und die Umsatzhöhe einen signifikanten positiven Zusammenhang auf, wie die folgende Abbildung darstellt. Dieser Zusammenhang lässt sich für den Umsatz und die Implementierung eines Online-Kanals nicht signifikant nachweisen.



** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 12: Korrelation zwischen Umsatz und Filialen

Quelle: eigene Darstellung

In einer detaillierteren Betrachtung nach unterschiedlichen Firmentypen wird allerdings deutlich, dass bei Multi-Channel-Händlern die Korrelation zwischen dem Umsatz und Filialen niedriger ist.⁶⁵⁷ Auch wenn aufgrund einer reinen Korrelationsbetrachtung keine Aussage zur Kausalität getätigt werden kann, spricht der identifizierte Zusammenhang dafür, dass durch die Implementierung eines Online-Shops die Abhängigkeit von einem Kanal – dem stationären – gemildert werden kann. Mit Blick auf die eingangs formulierten Zielrichtungen wird deutlich, dass die Zielstellung einer geringeren Abhängigkeit in der Markterschließung anscheinend erreicht werden kann. Eine Steigerung des Umsatzes kann hier nicht belegt werden. Dies spricht dafür, dass die Gefahr der **Kannibalisierung** durch die Kanäle mehr als nur eine theoretische Möglichkeit ist.⁶⁵⁸

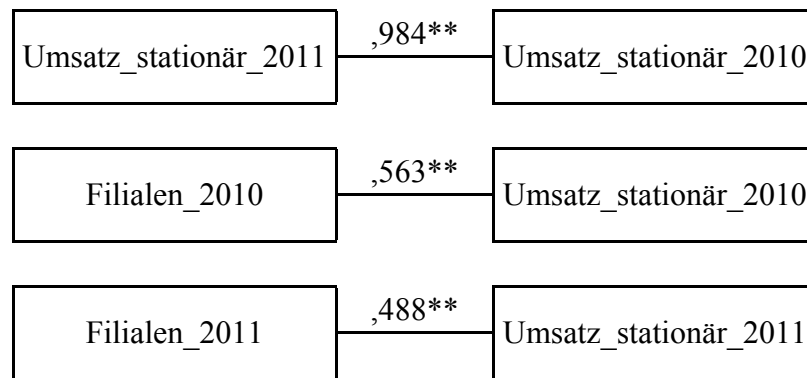
Stationär agierender Händler

Wie in der folgenden Aufstellung für rein stationär agierende Händler deutlich wird, besteht erwartungsgemäß ein starker signifikanter Zusammenhang zwischen dem Umsatz im Jahr 2010 und 2011. Interessanter ist, dass ebenfalls ein – wenn auch deutlich weniger starker Zusammenhang zwischen der **Anzahl der Filialen** und dem erwirtschafteten **Umsatz** besteht. Die Stärke des Zusammenhangs nimmt im Zeitverlauf ab. Auch wenn aufgrund einer einfachen Korrelation keine Kausalität erklärt werden kann, scheint im Zeitverlauf neben der Anzahl der Filialen, deren Ausgestaltung oder Lage an Bedeutung zuzunehmen. Hier wird ebenfalls deutlich, dass sich das zuvor zitierte Emp-

⁶⁵⁷ Sie ist zu „ ,264 “ signifikant auf einem Niveau von 0,05.

⁶⁵⁸ Vgl. Kollmann et al. (2012).

finden der stationären Händler, wonach der Kundenstrom im Laden nachlässt, auch im Zusammenspiel zwischen Filialen und dem erzielbaren Umsatz niederschlägt. Gleichzeitig kann hierdurch erklärt werden, warum insbesondere in jüngster Zeit – im Rahmen der zweiten großen Multi-Channel-Welle die stationären Händler einen Internetkanal neu hinzunehmen.



** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 13: Zusammenhänge im reinen stationären Handel

Quelle: eigene Darstellung

Für stationär agierende Händler bedeutet dies, dass sie für zusätzliches Wachstum nicht mehr einfach eine neue Filiale eröffnen können.⁶⁵⁹ Hier wird der Wettbewerbsdruck durch das Internet deutlich, dem sich stationäre Händler anscheinend nicht entziehen können, auch wenn sie sich bisher gegen einen eigenen Online-Shop entscheiden haben.

Pure Player

Eine Betrachtung der **Pure Player**, also reinen Onlinehändler ist nicht möglich, weil hierfür die Umsatzentwicklung im Zeitverlauf zu wenig bekannt ist. Allerdings wird deutlich, dass diese einem enormen Wachstum ausgesetzt sein müssen. Es handelt sich größtenteils um relativ junge Unternehmen, die allerdings bereits einen Mindestumsatz

⁶⁵⁹ Vgl. Dicon und Marston (2005).

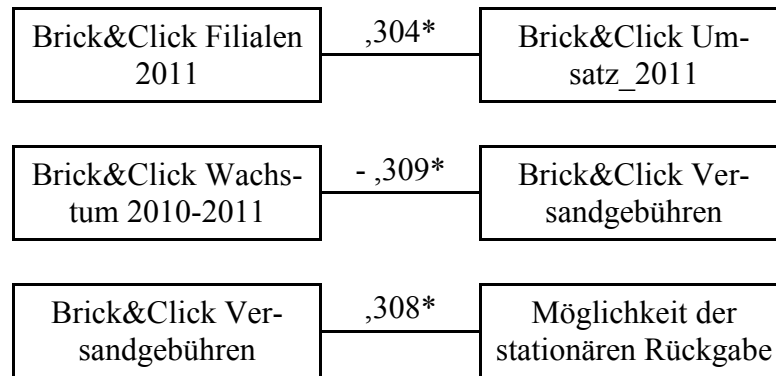
von 50 Millionen erwirtschaften, andernfalls wären sie nicht in die Liste der Textilwirtschaft aufgenommen worden. Gleichzeitig wird deutlich, dass von Anbietern aus der ersten Welle aktuell keine (eigenständigen) Anbieter in dieser Größenordnung mehr am Markt etabliert sind. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass es im online Bereich möglich ist durch eine Markterschließungsstrategie innerhalb von kurzer Zeit einen großen Kundenstamm aufzubauen. Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg und damit verbunden die Strategie einer effizienten Marktbearbeitung scheint allerdings nur bedingt möglich.

Brick & Click Händler

In der Betrachtung von **Brick & Click-Händlern** fällt auf, dass die Korrelation von Umsatz und Filialanzahl geringer ist als bei stationären Händlern. Dies ist zunächst wenig überraschend. Hieraus lässt sich ablesen, dass der E-Commerce-Kanal Auswirkungen auf die Abhängigkeit von einzelnen Kundengruppen ausübt. Offensichtlich, kann die strategische Option sich von den Risiken eines einzelnen Kanals unabhängig aufzustellen erfolgsversprechend sein.

Damit dies allerdings zu weiterem Wachstum führt, vermehren sich die Anzeichen, dass auch die **optimale Ausgestaltung** einzelner Kanäle letztendlich das Wachstum determiniert. Diese Aussage wird durch eine signifikant negative Korrelation zwischen der Versandgebührenhöhe und dem Wachstum der Brick & Click-Händler belegt.

Gleichzeitig versuchen einige Händler, entgegen vorherigen, deskriptiven Erkenntnissen, ihre Eigenschaften als Brick & Click-Händler auszuspielen indem sie die Möglichkeit anbieten Retouren in der Filiale zurückzugeben. Hier besteht eine signifikante Korrelation mit dem Wachstum der Brick & Click-Händler. Umso mehr verwundert es, dass nur 21 % der Händler diese Option tatsächlich anbieten.



* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

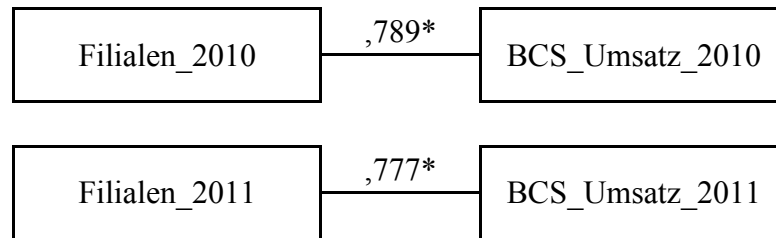
Tabelle 14: Zusammenhänge im Brick & Click Handel

Quelle: eigene Darstellung

Brick & Click & Sheet

Im Bereich der Multi-Channel-Händler, die über alle drei Kanäle – stationären Handel, Katalog und E-Commerce verfügen,⁶⁶⁰ fällt auf, dass die Korrelation zwischen Filialen und Umsatz sehr hoch ist. Sie nimmt auch hier im Zeitverlauf ab, bleibt aber insgesamt auf einem sehr hohen Niveau. Diese Tatsache lässt sich dahingehend interpretieren, dass der Brick & Click & Sheet-Händler eher versucht durch die Hinzunahme eines Online-Kanals die Kundenloyalität zu steigern, indem sie tatsächlich ein umfassendes Kundenerlebnis anbieten. Allerdings bleiben sie letztendlich für ihr Gesamtergebnis stark von den stationären Filialen abhängig. Eine Diversifizierung des Risikos ist hier dementsprechend schwerer möglich. Sie grenzen sich damit vom Brick & Click Händler ab, der versucht durch die Multi-Channel-Strategie neue Märkte zu erschließen. Multi-Channel-Händler mit allen Kanälen versuchen dies eher durch die Eröffnung neuer Filialen, hier können sie ebenfalls ordinäre Vorteile ihrer Kanalwahl ausspielen, wie die Rückgabe in Filialen und eine breite Möglichkeit der Kommunikation in den Filialen.

⁶⁶⁰ Brick & Click & Sheet wird im Folgenden als BCS abgekürzt.



*. Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Tabelle 15: Zusammenhänge im Multi-Channel-Handel mit allen Kanälen

Quelle: eigene Darstellung

Weiterhin fällt auf, dass sich keine signifikante Korrelation zwischen der Online-Erfahrung und dem Wachstum oder der Umsatzhöhe aufzeigen lässt. Für Argumentationen, wonach Händler erst eine Anlaufzeit brauchen, um sich in einem neuen Kanal wie dem Internet wiederzufinden, lässt sich hier kein Beleg finden. Allerdings soll diese Aussage nicht verallgemeinert werden. Vielmehr kann den hier untersuchten Händlern, vor dem Hintergrund ihrer Umsatzgröße zugestanden werden, dass sie über die nötigen Mittel verfügen einen Online-Shop vor dem Start intensiv zu planen und hierfür die nötigen Mitarbeiter zu engagieren. Es wird damit deutlich, dass sie über die Kompetenz zum Online-Handel verfügen, ihre Stärke allerdings nach wie vor im stationären Handel liegt.

Belege für die Argumentation, dass die Höhe der Versandkosten und das Unternehmenswachstum eng miteinander verknüpft sind werden nicht nur durch die bisherigen Erkenntnisse untermauert. Auch die zu beobachtenden Reaktionen im Markt lassen auf diesen Zusammenhang schließen. Es zeigt sich, dass einige Anbieter ihre Versandkosten dem Vorreiter *Zalando* anpassen. Neben anderen, kann hier exemplarisch der Versandhändler *Frontline* genannt werden, dessen Ausgestaltung der Versandgebühren in der folgenden Abbildung dargestellt wird.⁶⁶¹

⁶⁶¹ Vgl. www.frontline.de Abruf 22.10.2012. Hier wird eine temporäre Preisanpassung deutlich.

VERSANDKOSTEN IN DEUTSCHLAND		VERSANDKOSTEN IM AUSLAND		ZAHLUNGS-BEDINGUNGEN		
Versandart	Zahlungsart	Versandkosten		Gebühren	Gesamtkosten	
		Bestellwert < 80,00 €	Bestellwert > 80,00 €		Bestellwert < 80,00 €	Bestellwert > 80,00 €
Standardversand	Kreditkarte, Vorkasse, PayPal, Sofortüberweisung	4,95 €	entfallen	--	4,95 €	entfallen
Standardversand	Nachnahme	4,95 €	entfallen	4,00* €	8,95* €	4,00* €
Standardversand	Rechnungskauf	4,95 €	entfallen	3,00 €	7,95 €	3,00 €
Expressversand	Kreditkarte, PayPal, Sofortüberweisung	4,95 €	entfallen	10,00 €	14,95 €	10,00 €
Expressversand	Nachnahme	4,95 €	entfallen	10,00* € + 10,00 €	24,95* €	20,00* €
Expressversand	Rechnungskauf	4,95 €	entfallen	2,50 € + 10,00 €	17,45 €	12,50 €

* Zusätzlich fallen noch 2,00 € Gebühr an, die direkt an den Versanddienstleister zu zahlen sind.

Abbildung 31: Trend zum Verzicht auf Versandkosten

Quelle: fronline.de abgerufen am 09.12.2012

Es wird deutlich, dass für wachstumsgetriebene Händler insbesondere des Brick & Click, anscheinend die Höhe der Versandgebühren eine entscheidende Bedeutung aufweist. Ungeklärt bleibt die Frage, ob es Kunden gibt, die nach wie vor bereit sind Versandgebühren zu bezahlen, bzw. Händler existieren, die auf dieses Mittel der akquisitorischen Distribution verzichten können, weil sie eher eine Kundenbindungsstrategie fokussieren. Für beide Vermutungen konnten bereits vielfältige Argumente genannt werden. Um hierüber allerdings eine weitergehende Aussage treffen zu können, ist es zunächst wichtig die Präferenzen der Kunden zu kennen, die im Folgenden näher untersucht werden sollen.⁶⁶² Weiterhin ist es für Aussagen hierüber nötig Kenntnis über

⁶⁶² Vgl. Plé et al. (2010).

die **Kostenstrukturen** zu erlangen und diese in Relation zu den **Präferenzen** der Kunden zu setzen. Dies geschieht im sich anschließenden Kapitel.

Zusammenhang zwischen Kanalausgestaltung und Performance
Umsatz und Kanäle
<ul style="list-style-type: none"> - Kein signifikanter Zusammenhang zwischen einer Umsatzsteigerung und der Hinzunahme eines Onlinekanals - Gefahr der Kannibalisierung bedingt durch im Zeitverlauf sinkende Umsatzabhängigkeit von der Filialanzahl bei Händlern mit stationärem Geschäft
Brick & Click - Händler
<ul style="list-style-type: none"> - Ist für Wachstum nach wie vor auf die Eröffnung neuer Filialen angewiesen - Kostenloser Versand führt hier zu Wachstum: Negativer Zusammenhang zwischen Wachstum und hohen Versandgebühren - Händler mit Versandgebühren versuchen dies durch die Möglichkeit der stationären Rückgabe zu kompensieren
Brick & Click & Sheet-Händler
<ul style="list-style-type: none"> - Sind trotz umfassender Multi-Channel-Strategie beim Wachstum sehr Abhängig von der Eröffnung neuer Filialen auch im Zeitverlauf - Hier steht Kundenloyalität über alle Kanäle im Fokus

Tabelle 16: Überblick zum Zusammenhang von Kanalausgestaltung und Performance

Quelle: eigene Darstellung

3.5 Kundenpräferenzen der Fulfillment-Leistungen

3.5.1 Methodik zur Präferenzmessung

Wie bereits dargestellt, ist es für eine Beurteilung der identifizierten Fulfillment-Maßnahmen in der Distribution nötig, Wissen über die Präferenzen der Kunden aufzuweisen.⁶⁶³ Ziel muss es sein, die derzeitige Bedeutung der einzelnen Ausgestaltungsoptionen besser einschätzen zu können. Als ein geeignetes Verfahren zur Präferenzmessung bei multiattributiven Konstrukten, wie es hier vorliegt, hat sich die auf Grundlage der Zwei-Faktoren-Methode entwickelte **Adaptive-Conjoint-Analyse (ACA)** etab-

⁶⁶³ Vgl. Jerath (2012).

liert.⁶⁶⁴ Bei der ACA handelt es sich um eine Weiterentwicklung der allgemeinen Conjoint-Analyse, von der neben der ACA noch weitere Abwandlungen, wie die Choice-Based-Conjoint-Analyse oder die Limit-Conjoint-Analyse existieren.⁶⁶⁵ Bei dieser Methode handelt es sich nach wie vor um die am häufigsten eingesetzte Methode zur hybriden Präferenzmessung,⁶⁶⁶ wenngleich in jüngster Zeit die Choice-Based-Conjoint-Analyse vermehrt Berücksichtigung findet.⁶⁶⁷ Der entscheidende Vorteil einer ACA als hier gewählte Vorgehensweise liegt darin begründet, dass bei einer großen Anzahl von Probanden, für eine Vielzahl unterschiedlicher Merkmale die Präferenz erhoben werden kann,⁶⁶⁸ ohne die Probanden kognitiv zu überfordern. Andernfalls resultieren bedingt durch einen zu hohen Zeitaufwand und fehlende Konzentration, verzerrende Ergebnisse.⁶⁶⁹ Dementsprechend findet die ACA insbesondere in **komplexen Forschungsfragen** Anwendung, um trotz vielschichtiger Fragestellungen eindeutig nachweisbare Zusammenhänge aufzeigen zu können und die Probanden nicht kognitiv zu überfordern.⁶⁷⁰

Durch den hybriden Charakter aus kompositionellen und dekompositionellen Bestandteilen, ermöglicht eine ACA, eine umfassende Beurteilung der identifizierten Signale.⁶⁷¹ Grundsätzlich besteht die Möglichkeit der Analyse von bis zu 30 Merkmalen mit bis zu 15 Ausprägungen. Allerdings zeigt sich im Zeitverlauf, dass die Auswahl zwischen 8 und 15 Merkmalen am praktikabelsten ist.⁶⁷² Die betrachteten multiattributiven Konstrukte, sind zwar im experimentellen Design durch die identifizierten Merkmale beschrieben, allerdings garantiert der Verfahrensverlauf, dass es zu einer ganzheitlichen

⁶⁶⁴ Vgl. Johnson (1987); Green et al. (1991); Johnson (1991), Johnson (2001).

⁶⁶⁵ Vgl. Backhaus et al. (2011) S. 456.

⁶⁶⁶ Vgl. Hauser und Toubia (2005).

⁶⁶⁷ Vgl. Sichtmann und Wilken (2011).

⁶⁶⁸ Vgl. hier und im Folgenden Schewe et al. (2013).

⁶⁶⁹ Vgl. Helm und Steiner (2008).

⁶⁷⁰ Vgl. Srinivasan und Netzer (2011); Meißner et al. (2011).

⁶⁷¹ Vgl. Quelle zu den hybriden Eigenschaften.

⁶⁷² Vgl. Sawtooth Software (2007), S. 3.

Betrachtung und Beurteilung durch die Probanden kommt.⁶⁷³ Die Anforderungen an den Einsatzbereich einer ACA sind in der folgenden Abbildung in Anlehnung an *Weiber* und *Mühlhaus* (2009) dargestellt.⁶⁷⁴

	Anwenderebene	Subjektebene	Modellebene
Merkmale und Ausprägungen	Beeinflussbarkeit	Relevanz Begrenztheit	Unabhängigkeit
Merkmale	Unabhängigkeit Vollständigkeit		Kompensatorische Beziehung
Ausprägungen	Realisierbarkeit		Kein K.O.-Kriterium

Abbildung 32: Anforderungen an Merkmale und Ausprägungen einer ACA

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weiber und Mühlhaus (2009)

Als Grundlage für die Erhebung ergeben sich die in den bisherigen Kapiteln identifizierten distributiven Maßnahmen und deren Operationalisierung im Fulfillment. Sie werden in der folgenden Tabelle als **Bezugsrahmen** der ACA dargestellt.

⁶⁷³ Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 452; Himme (2009), S. 283.

⁶⁷⁴ Vgl. Weiber und Mühlhaus (2009), S. 46.

Fulfillment-Bereich	Ausprägungen
Möglichkeiten der Bezahlung	Bezahlung per Rechnung Online Bezahlung Kreditkarte mit Extraschutz Vorauszahlung Kreditkarte EC-Karte Zahlung per Nachnahme
Informationen zum Warenstrom	Wahl des Logistik-Dienstleisters Nachverfolgung in der Zustellung Bestätigung von Teilvorgängen Vorhersage der Zustellung Keine Information zum Warenstrom
Warenstrom - Zustellung und Rückgabe	Rückgabezeitraum von 14 Tagen Rückgabezeitraum von 14 bis 30 Tagen Rückgabezeitraum von mehr als 30 Tagen Kostenloser Versand Kostenlose Rückgabe Mindestbestellwert für kostenlosen Versand Mindestbestellwert für kostenlose Rückgabe Rückgabemöglichkeit im Ladenlokal
Informationsströme	TÜV Siegel bvh/EHI Siegel Andere Trusted Shop Siegel Andere Kunden kauften auch... Produktbewertungen Generell keine Weitergabe von Daten an Dritte Weitergabe von Daten mit Widerspruch Keine Information zur Datenweitergabe Angaben zur Historie Bilder von Shopverantwortlichen Keine weiteren Informationen
Kontaktmöglichkeiten	Telefon, Email und Adresse Kontaktmöglichkeiten im Ladenlokal 24/7 Hotline kostenlose Hotline / Rückruf Service-Chat Kunden-Feedback Keine Interaktionsmöglichkeiten

Tabelle 17: Bezugsrahmen identifizierter Maßnahmen

Quelle: eigene Darstellung

Allgemein gilt, dass die Art des Erhebungsdesigns, des Präferenzmodells und die Form der Datenerhebung wesentlich von der Art des Bezugsrahmens abhängen.⁶⁷⁵ Der **Bezugsrahmen** beruft sich dabei auf die bereits dargestellten Ausgestaltungsmöglichkeiten im Fulfillment, die hier auf ihre Akzeptanz beim Kunden hin überprüft werden sollen. Grundsätzlich kommen dabei für die Analyse nur potentielle Ausprägungen in Betracht, die vom Händler selbst gesteuert und technisch umgesetzt werden können.⁶⁷⁶ Neben der methodischen Voraussetzung, kommt diese Anforderung ebenfalls dem für einen Händler als Voraussetzung identifizierten Gestaltungsanspruch nach, wodurch die Auswahl der ACA als Analysemethode erneut unterstützt wird. Bedingt durch den Fokus auf die Distribution als konstituierendes Handelsmerkmal und deren bereits ausführlich diskutierten Ausgestaltungsmerkmalen, kann diesen hier **Vollständigkeit** mit Bezug auf die Ausgestaltung eines Internet-Kanals in einer Multi-Channel-Umwelt unterstellt werden. Bedingt durch den gewählten Fokus wird auf eine Frage der Preissetzung als Bestandteil des konstituierenden Handelsmerkmals „Verkaufen“ und die Sortimentsgestaltung als weiteres konstituierendes Handelsmerkmal verzichtet.

In der Durchführung besteht die ACA aus vier Phasen. Die folgende Abbildung stellt diese mit dar.⁶⁷⁷ Die ersten beiden Phasen bilden den kompositionellen Bestandteil der ACA, in der die **Präferenzwerte** und die **Bedeutung** der einzelnen Kategorien erhoben werden. Anschließend werden sie im Rahmen der zweiten – dekompositionellen Hälfte durch **Paarvergleiche** zueinander in Bezug gesetzt und abschließend **kalibriert**.⁶⁷⁸

⁶⁷⁵ Vgl. Weiber und Mühlhaus (2009), S. 44.; Reiners (1996), S. 30.; Auty (1995), S. 197.

⁶⁷⁶ Vgl. Weiber und Mühlhaus (2009), S. 46f.; Weiber und Rosendahl (1996), S. 558.

⁶⁷⁷ Vgl. Hermann et al. (2009).

⁶⁷⁸ Vgl. Hermann et al. (2009).

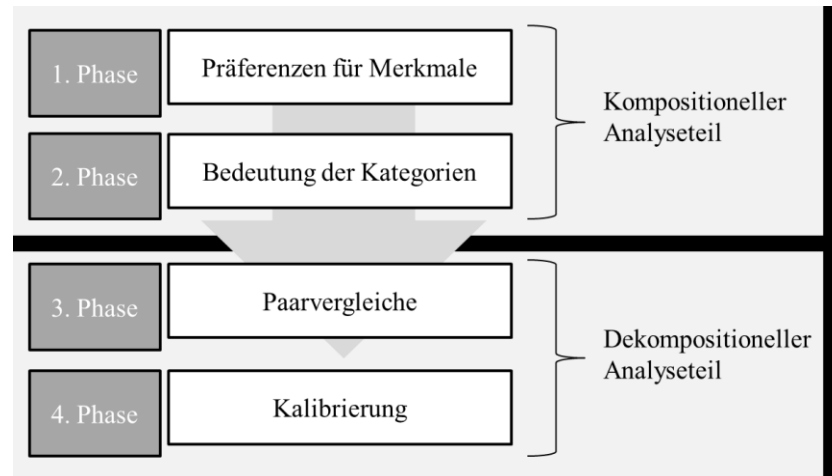


Abbildung 33: Ablauf einer ACA

Quelle: eigene Darstellung

Die Erhebung und deren Beurteilung beruht auf vier verschiedene Fragetypen die in der ACA zum Einsatz kommen und in der folgenden Tabelle exemplarisch dargestellt sind. In der Fragestellung wird zur Präferenzmessung auf eine sieben-stufige Rating-Skala nach Likert zurückgegriffen.⁶⁷⁹

Phase	Fragestellung	Skalenpunkte
1	Wie bewerten Sie die folgenden _____ hinsichtlich ihres Beitrags zur Nutzung eines Internet-Absatzkanals?	7 Skalenpunkte von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“
2	Wenn alle anderen Leistungen zweier Internetkanäle außer den _____ dieselben wären, wie wichtig wäre Ihnen der folgende Unterschied?	7 Skalenpunkte von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“
3	Welchen Händler im Internet würden Sie bevorzugen, wenn sie sich, nur in den genannten Leistungen unterscheiden?	7 Skalenpunkte mittiger Indifferenzpunkt bei „0“, „+++“ für starke Präferenz
4	Wenn Sie zwischen den folgenden Händlern wählen könnten: mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie den folgenden Online-Shops ihr Vertrauen schenken?	Freies Textfeld für beliebige Werte zw. „0“ und „100“

Tabelle 18: Exemplarische Übersicht der durchgeführten Fragestellungen

Quelle: eigene Darstellung

⁶⁷⁹ Vgl. Bortz und Schuster (2010), S. 14; S. 98 f.

Die Untersuchung beruht auf der vielfach akzeptierten Annahme, dass sich der Gesamtnutzenwert der eingesetzten Signale für die Vertrauenswürdigkeit eines E-Commerce-Kanals additiv aus den **Teilnutzenwerten** der eingesetzten Signale zusammensetzt.⁶⁸⁰ Im Rahmen der hier durchgeführten ACA kommt daher das additiv kompensatorische Präferenzintegrationsmodell zur Anwendung.⁶⁸¹ Diese Vorgehensweise wirkt einer möglichen Verzerrung der „wahren“ Nutzenwerte und der nicht gänzlich auszuschließenden Präferenzunabhängigkeit entgegen.⁶⁸² Zusätzlich wurde die kompensatorische Merkmalsbeziehung überprüft. Auch die abschließende Anwendungsvoraussetzung wird mit dem Nichtvorliegen eines Ausschlusskriteriums (K.O.-Kriterium) erfüllt.⁶⁸³

In der Erhebung wurde die Anzahl der **Paarvergleiche** als Resultat auf den zunächst durchgeführten Pretest auf 30 begrenzt. Hiermit soll einer monotonen, motivationshemmenden Befragungslänge entgegengewirkt werden. Die Erhebung ist hierin konsistent zu vergleichbaren Analysen.⁶⁸⁴ *Srinivasan und Netzer (2011)* erheben in ihrer Untersuchung über 12 Merkmale exemplarisch im Mittel nur 17,8 Paarvergleiche.⁶⁸⁵

Anhand der erhobenen Bedeutung der Kategorien lässt sich darstellen, welche Dimensionen im Rahmen der Befragung von hervorgehobener Relevanz sind. Sie werden zunächst dahingehend analysiert, ob die aus den bisherigen Erkenntnissen abgeleitete Vermutung einer hervorgehobenen Relevanz der Bezahlung, des Versands und der Retouren, in Relation zu den anderen Fulfillment-Funktionen bestätigt werden kann.

Anschließend wird die Vermutung überprüft, ob sich die Präferenzen in verschiedenen Kundengruppen differenzieren, was dazu führt, dass für bestimmte Kundengruppen, bestimmte Kanalkombinationen präferiert sind. Hierfür wird zunächst eine **Clusterana-**

⁶⁸⁰ Vgl. Skrobek (2010).

⁶⁸¹ Vgl. Carmone et al. (1978); Lynch (1985); Olhavsky & Acito (1980).

⁶⁸² Vgl. Green/Srinivasan (1978), S. 107; Weiber/Mühlhaus (2009), S. 48.

⁶⁸³ Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 457; Weiber/Mühlhaus (2009), S. 48.

⁶⁸⁴ Vgl. Meißner et al. (2011).

⁶⁸⁵ Vgl. Srinivasan und Netzer (2011).

lyse basierend auf dem **Single-Linkage-Verfahren** durchgeführt um potentielle Ausreißer zu identifizieren.⁶⁸⁶ Anschließend wird eine weitere Clusteranalyse nach Ward durchgeführt, um potentielle Unterschiede durch untereinander homogene, zueinander heterogene Kundengruppen zu unterscheiden.⁶⁸⁷ Mit Hilfe der gewählten Verfahren können drei klar abzugrenzende Cluster identifiziert werden.⁶⁸⁸

3.5.2 Stichprobe der Kundenpräferenzen

Die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung basiert auf einer webbasierten Befragung.⁶⁸⁹ Im Vorfeld einer breiten Veröffentlichung, ist der entwickelte Fragebogen im Rahmen von **zwei Pretests** durch je 20 Personen getestet worden. Insgesamt konnten 6304 Internetnutzer im Rahmen der online Verbreitung des Fragebogens erreicht werden. Von diesen haben 4458 Teilnehmer die Befragung begonnen und 1451 Teilnehmer bearbeiteten den Fragebogen vollständig, wodurch bedingt durch das Vorgehen der ACA eine Interpretation erst ermöglicht wird. Die Bearbeitungszeit aller derjenigen Probanden, die den Fragebogen ohne Unterbrechung beendet haben, betrug nach dem arithmetischen Mittel 17 Minuten und 24 Sekunden.⁶⁹⁰

⁶⁸⁶ Vgl. Eckstein (2013); Backhaus et al. (2011).

⁶⁸⁷ Vgl. Eckstein (2013) Backhaus et al. (2011).

⁶⁸⁸ Vgl. Bortz und Schuster (2010). Die Grafik zum Scree-Test findet sich ebenso wie die zu den Clustern gehörenden F-Werte in Anhang C.

⁶⁸⁹ Vgl. zu ähnlichem Vorgehen Walsh et al. (2010).

⁶⁹⁰ Vgl. Abschnitt 3.6, sowie Schewe et al. (2013).

Stichprobe		(n = 1451)
Geschlecht	Weiblich	783 (54 %)
	Männlich	668 (46 %)
Alter	unter 19	308 (19.98 %)
	20-39	1067 (69.24 %)
	40-59	67 (4.62 %)
	über 60	9 (6.2 %)
Höchster Bildungsabschluss	Kein Abschluss	10 (0.7 %)
	Realschulabschluss	40 (2.8 %)
	Allgemeine Hochschulreife	1089 (75.1 %)
	Universitätsabschluss	291 (10.1 %)
	Promotion	21 (1.4 %)
Kauferfahrung im Internet	Keine Kauferfahrung	73 (4.74 %)
	1 bis 5	249 (18 %)
	6 bis 20	518 (37.6 %)
	Mehr als 20	611 (39.65 %)

Tabelle 19: Übersicht Stichprobe ACA

Quelle: eigene Darstellung

Die soziodemografischen Merkmale der Stichprobe können durch den Vergleich mit der Studie von *Eimeren und Frees (2011)* als repräsentativ für Deutschland angesehen werden.⁶⁹¹ Der Studie von *Eimeren und Frees (2011)* folgend nutzten zum Vergleich im Jahr 2011 78.3 % der Männer und 68.5 % der Frauen das Internet zumindest gelegentlich. Dies bedeutet für die hier vorliegende Stichprobe, dass sich ein Verhältnis von 53,34 % männlichen Teilnehmern zu 46,66 % weiblichen Teilnehmern ergibt. Gleichzeitig findet eine Konzentration auf solche Teilnehmer statt, die sich primär in Ausbildung bzw. im Studium befinden, da in diesem Bereich eine 100 prozentige Internetnutzung festgestellt wird – die als Grundlage für mögliches Multi-Channel-Verhalten eine Voraussetzung darstellt. Dementsprechend haben bereits 90,42 % der Befragungsteilnehmer mindestens ein Produkt in einem Online-Shop erworben. 39,65 % haben bereits über 20 Käufe über den Internetkanal abgeschlossen.

Insgesamt steht die Alterszielgruppe von 14 bis 49 Jahren im Fokus des Interesses, da in diesen Altersbereichen das Internet zu 98,2 bis 100 % genutzt wird. Diese Fokussierung wurde deshalb dieser Analyse zugrunde gelegt, weil die Zusammenhänge des Internetabsatzkanals und den Präferenzen in der distributiven Ausgestaltung analysiert und keine deskriptiven Erkenntnisse gewonnen werden sollen.⁶⁹² In seiner Altersstruktur weist die Stichprobe damit ein vergleichbares Durchschnittsalter auf, wie bei *Bendoly et al. (2005)*. Dort liegt bei einer Stichprobe aus 1598 Probanden, ein Durchschnittsalter von 26,46 Jahren vor.⁶⁹³ Sie kann damit als repräsentativ für die derzeitige potentielle **Multi-Channel-Kundengruppe** angesehen werden.

⁶⁹¹ Vgl. *Eimeren und Frees (2011)*.

⁶⁹² Vgl. ein ähnliches Vorgehen u.a. bei *Lim et al. (2006)*; *Lee et al. (2005)*; *Qui und Benbasat (2005)*; *Kaplan und Nieschwietz (2003)*. Im Vorgehen sind diese weniger anfällig für abweichende Stichproben vgl. hierzu *Völckner et al. (2010)*, S. 383.

⁶⁹³ Vgl. *Bendoly et al. (2005)*, S. 319.

3.5.3 Besondere Relevanz der Bezahlungs-, sowie Hin- und Rückversandoptionen

Im Rahmen der erhobenen Daten wird deutlich, dass die Aspekte der **Bezahlung**, sowie die **Kosten des Hin- und Rückversands** für die potentiellen Kunden die höchste relative Bedeutung aufweisen. Weiterhin fällt auf, dass die Datensicherheit und weitere Kundeninformationen eine geringe Relevanz bei den Kunden aufweisen. Dies ist insofern überraschend, als dass viele Unternehmen die zugehörigen Merkmale integriert haben.

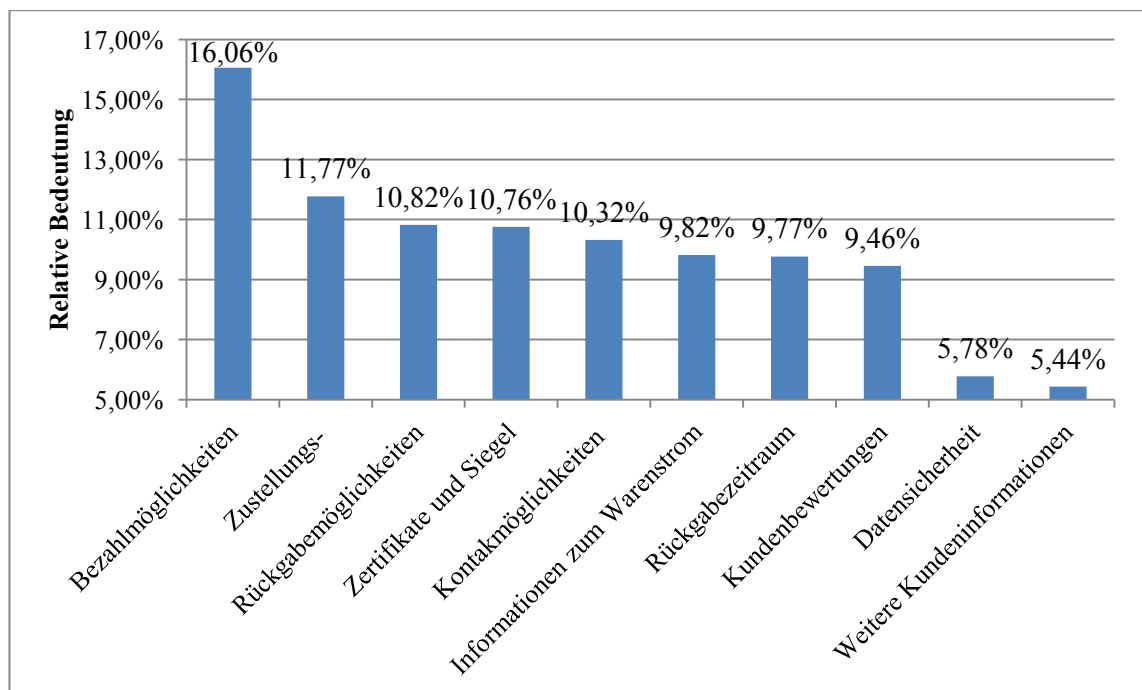


Tabelle 20: Bedeutung der einzelnen Kategorien

Mit Blick auf die direkten Distributionsmerkmale stimmen die hier gewonnenen Erkenntnisse mit den Erkenntnissen der vorherigen Forschung überein. Es verdeutlicht, dass die **Kundenzufriedenheit** im Online-Kauf wesentlich mit der Warenlieferung und der Warenrückgabe verknüpft ist.⁶⁹⁴ Für den Multi-Channel-Händler stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob es sinnvoll erscheint die nur ihm möglichen Fähigkeiten hervorzuheben – im Fall der Zustellungs- und Rückgabemöglichkeiten handelt es sich

⁶⁹⁴ Vgl. Wahby (2001); Dach (2002), S. 208f.; Silberer und Köcher (2004), S. 153; Göpfert und Herrmann (2006), S. 280.

hier um die Abholung im Ladenlokal oder die dortige Rückgabemöglichkeit. Die Alternative ist, sich auf im Online-Kanal dominierende Ausgestaltungen zu beschränken und zu versuchen diese bestmöglich umzusetzen. Der bereits aufgezeigte Zusammenhang zwischen der Höhe der Versandkosten und dem Unternehmenswachstum lässt dies vermuten.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass es für Kunden von geringer Relevanz ist, eine besonders lange Rückgabefrist zu erhalten. Diese Erkenntnis steht im Gegensatz zu den in aktuellen Marketing-Kampagnen zu beobachtenden Entwicklungen nach denen, insbesondere **Pure-Player**, eine besonders lange Rückgabefrist in den Fokus ihrer Kampagnen stellen. Erklären lässt sich dies damit, dass im Bereich der Bekleidung, zeitpunkt-bezogene modische Zyklen vorliegen, die dazu führen, dass das Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt genutzt werden soll.⁶⁹⁵ Damit einher geht die Tatsache, dass ein Kunde relativ schnell entscheiden kann, ob er ein Produkt final erwerben möchte. Nichts desto trotz geht mit einer Verlängerung der Rückgabezeit eine Steigerung des wahrgenommenen Nutzens einher.

Die folgende Abbildung visualisiert undifferenziert, inwiefern die Händler derzeit den hier identifizierten Kundenwünschen nachkommen. Deutlich wird, dass nur sehr wenige Ausprägungen entsprechend den Präferenzen der Kunden implementiert sind. Diese sind im ersten Quadranten zu finden. Überraschend ist weiterhin, dass eine Vielzahl der Möglichkeiten so umgesetzt ist, dass sie den Präferenzen der Kunden eher zuwiderlaufen. Diese Ausprägungen finden sich im vierten Quartal wieder.

Allerdings ist bereits die Vermutung geäußert worden, dass die Ansprüche an die Händler sich innerhalb verschiedener Kundengruppen stark unterscheiden, daher bleibt zu prüfen ob sie eventuell auf einzelne Zielgruppen besser ausgerichtet sind.

⁶⁹⁵ Vgl. Hines und Bruce (2007).

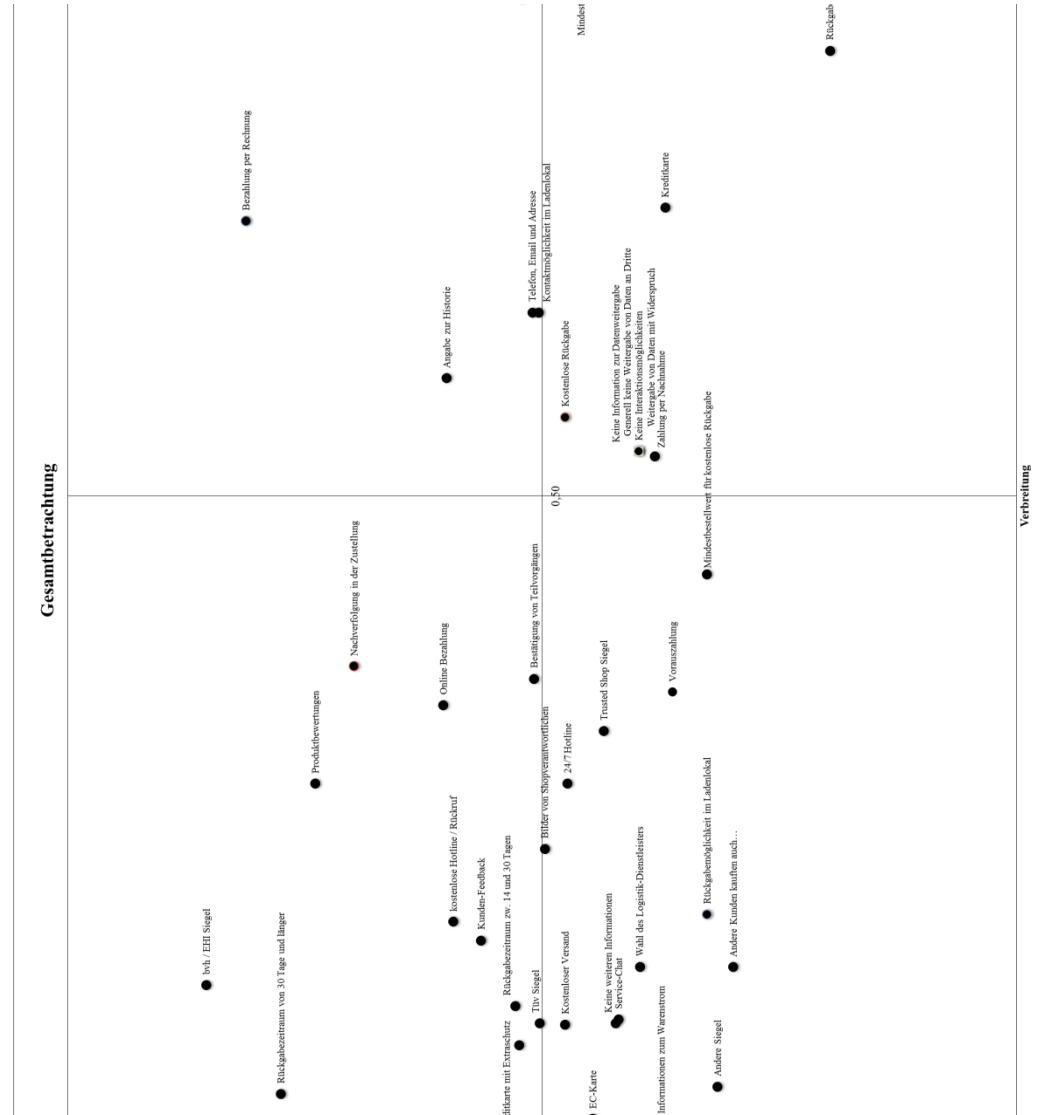


Abbildung 34: Gesamtbetrachtung - ACA – Umsetzung

Quelle: eigene Darstellung

3.5.4 Abgeleitete Typologien differenzierbarer Kundentypen

3.5.4.1 Kundentypen übergreifende Betrachtung

Wie bereits dargestellt können im Rahmen der durchgeführten Clusteranalyse **drei Kundengruppen** identifiziert werden. Die folgende Abbildung visualisiert die Ergebnisse der ACA, differenziert nach den drei Kundengruppen. Über alle Gruppen hinweg fällt auf, dass der grundsätzliche Verzicht in der Implementierung einzelner Kategorien sich durchweg negativ auswirkt (-14,08/-5,93/-11,14). Exemplarisch stiftet der **Verzicht auf Kontaktmöglichkeiten** über alle Gruppen hinweg negativen Nutzen. Selbiges gilt

für den vollkommenen **Verzicht auf zusätzliche Informationsdienstleistungen** zu den Warenströmen im Fulfillment (-14,08; -5,93; -19,82) oder den **Verzicht auf zusätzliche Informationen** zum Unternehmen (-7,41; -8,60; -2,14). Hierdurch wird deutlich, dass diese Kategorien zwar in Relation zu den bereits als besonders relevant aufgezeigten Bereichen der Bezahlung, des Versands und der Retouren weniger Nutzen stiften. Ein grundsätzlicher Verzicht auf deren Berücksichtigung führt allerdings zu einer **Abschreckung** der potentiellen Kunden in einer Multi-Channel-Umwelt.

Damit kommt es auch darauf an, einen für die Kundengruppen spezifisch passenden **Fulfillment-Mix** zu finden. Deutlich wird dabei, dass es hierfür nicht reicht, sich lediglich auf gesetzlich vorgeschriebene Möglichkeiten zu beschränken, sondern im Sinne einer aktiven Marktbearbeitung als Händler bewusst differenzierte Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Eine Beschränkung auf gesetzlich vorgeschriebene Standards wird ebenfalls als nicht nutzenstiftend empfunden, wie die Werte für einen Rückgabezeitraum von 14 Tagen verdeutlichen, die ebenfalls allesamt negativ ausfallen (-33,31; -11,92; -28,38).

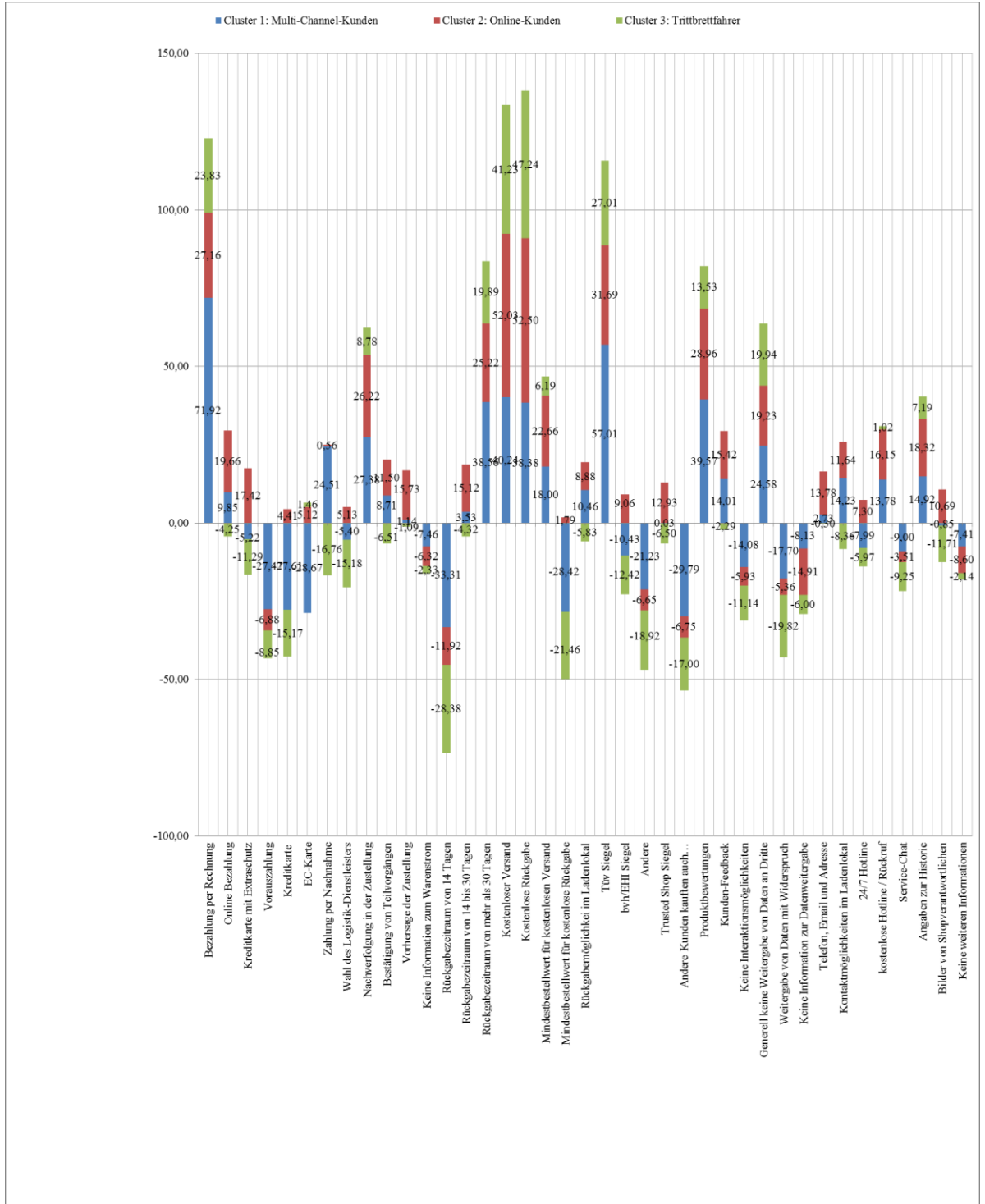


Abbildung 35: Ergebnisübersicht nach Clustern

Quelle: eigene Darstellung

Zur Kundenansprache ist es weiterhin relevant nicht nur die Präferenzen der Kunden zu kennen, sondern ebenfalls eine Möglichkeit zur **sozio-demographischen Differenzierung** aufzuzeigen. Die folgende Tabelle zeigt diese für die drei identifizierten Kundengruppen. Ihre Eigenschaften werden in die anschließend folgende Argumentation zu den einzelnen Gruppen eingefügt.

Erhebung		Cluster 1	%	Cluster 2	%	Cluster 3	%	p-Wert
Geschlecht	männlich	84	15%	300	52%	194	34%	0
	%	37%		50%		46%		
	Weiblich	144	21%	302	45%	226	34%	
	%	63%		50%		54%		
Alter	Durchschnitt	26,26	36%	23,36	32%	22,6	31%	0.000
Höchster Bildungsabschluss	Keine Qualifikation	1	13%	4	50%	3	38%	0.016
	%	0%		1%		1%		
	Realschulabschluss	10	48%	8	38%	3	14%	
	%	4%		1%		1%		
	Abitur	91	9%	526	52%	390	39%	
	%	40%		87%		93%		
	Hochschulabschluss	119	61%	52	27%	24	12%	
	%	52%		9%		6%		
	Promotion	7	70%	3	30%	0	0%	
	%	3%		0%		0%		
Fehlende Werte	0	0%	9	100%	0	0%		
%	0%		1%		0%			
Kaufertätigkeit im Internet	Fehlende Werte	7	11%	34	55%	21	34%	0.321
	%	3%		6%		5%		
	1 bis 5	32	15%	103	48%	81	38%	
	%	14%		17%		19%		
	6 bis 20	79	17%	223	49%	154	34%	
	%	35%		37%		37%		
	Mehr als 20	110	21%	242	47%	164	32%	
%	48%		40%		39%			

Tabelle 21 : Sozio-demographische Profile Quelle: eigene Darstellung

3.5.4.2 Multi-Channel-Kunden

Kunden-Perspektive – Was möchte der Multi-Channel-Kunde?

Als kleinste Gruppe können in der Untersuchung die Kunden identifiziert werden, die einen Vorteil im Angebot von integrierten Multi-Channel-Leistungen sehen. Mit 228 Probanden sind dieser Gruppe 18,04 % der Stichprobe zuzuschreiben.

Im Bereich der **Bezahlung** vertraut der Multi-Channel-Kunde auf die ihm bekannten Möglichkeiten aus dem stationären Einkauf. Im Idealfall lässt er sich eine Rechnung ausstellen, um die Ware zunächst begutachten zu können und erst im Anschluss zu bezahlen (71,92). Allerdings ist er ebenfalls bereit die Ware beim Erhalt direkt zu bezahlen (24,51). Zahlungsmethoden die primär dem Online-Geschäft zuzuschreiben sind, wie die Vorauszahlung, die Zahlung mit Kreditkarte oder aber auch die Abbuchung von einer EC-Karte wirken sich bei ihm negativ aus (-27,47; -27,61; - 28,67). Es wird deutlich, dass der Multi-Channel-Kunde die aus dem stationären Handel bekannte Barzahlung auch in einer Multi-Channel-Umwelt präferiert.

In Hinblick auf die **Warenströme** ist für den Multi-Channel-Kunden, ebenso wie für die anderen Gruppen die Möglichkeit einer kostenlosen Zustellung, wie auch einer kostenlosen postalischen Rückgabe mit hohen positiven Werten verbunden (40,24; 38,38). Allerdings wird hier ebenfalls deutlich, dass die Rückgabe im Ladenlokal ebenso einen positiven Nutzen stiftet (10,46). Weiterhin ist er bereit für freien Versand einen Mindestbestellwert zu erfüllen (18,00). Die gesetzliche Möglichkeit der freien Rückgabe ab 40 Euro Bestellwert ist ihm allerdings ebenfalls bekannt und vor dem Hintergrund, dass er bereit ist die Ware im Ladenlokal zu retournieren, ist er hier nicht bereit weitere Aufwendungen zu tätigen (- 28,42). Deutlich wird, dass durch eine integrierte Multi-Channel-Strategie offenbar Kunden angesprochen werden, die allgemein einen hohen Service-Grad erwarten. Diese Eigenschaft findet sich darin wieder, dass er im Rahmen eines Online-Kaufs ein Rückgaberecht von über 30 Tagen erwartet (38,54). Weiterhin möchte er im Rahmen der Zustellung genau darüber informiert sein, wo sich die Ware befindet und wann diese zugestellt wird (27,38).

Im Rahmen der **Kontaktmöglichkeiten** wird insbesondere in dieser Kundengruppe eine positive Auswirkung eines Ansprechpartners im Ladenlokal deutlich (14,23). Andere Kontaktmöglichkeiten weisen hingegen teilweise negative Nutzenwerte auf – zum Beispiel, die 24-Stunden Hotline oder der Service-Chat (-7,99; -9,00). Für die Kontaktierung greift er somit ebenfalls auf traditionelle Einkaufsmuster zurück, die er lediglich in die Multi-Channel-Umwelt überträgt. Demensprechend stiftet die Möglichkeit eines kostenlosen Anrufs einen positiven Nutzen (13,78), der kann allerdings zu normalen Öffnungszeiten erfolgen und muss nicht wie bei einer 24/7 Hotline rund um die Uhr angeboten werden.

Bezogen auf die **Informationsströme** erwartet der Multi-Channel-Kunde, dass seine Daten unter keinen Umständen an Dritte weitergegeben werden (24,58), darüber hinaus können Informationen über die Unternehmenshistorie einen positiven Nutzen stiften (14,92). Hierdurch grenzt sich die Gruppe allerdings nicht von denen anderer Gruppen ab, die ebenfalls einen positiven Nutzen hierin sehen. Bei Informationen vertraut der Multi-Channel-Kunde ebenfalls auf bewährte Informationen aus dem offline Bereich. So stiftet dieser Gruppe das TÜV-Signal einen nahezu doppelt so hohen Nutzen, wie in den anderen Gruppen.

Abschließend liegt die Vermutung nahe, dass der Multi-Channel-Kunde einen Online-Shop vielfach ebenfalls dafür nutzt, sich vor einem stationären Einkauf über ein Produkt und einen Händler zu informieren. Dies kann dadurch begründet werden, dass er wie bereits dargelegt den Weg in die Filiale für einen Einkauf nicht scheut, gleichzeitig allerdings die Informationen über die Produktbewertung im Onlineshop auch in Relation zu den anderen Gruppen einen deutlich positiven Nutzen stiften (39,57). Damit wird gezeigt, dass entgegen der im Rahmen von Kannibalisierungseffekten skizzierten Gefahr einer Abwanderung von stationären Kunden zum reinen Online-Handel,⁶⁹⁶ eine Kundengruppe existiert, bei der diese Gefahr nicht vorliegt. Vielmehr kann hier ein

⁶⁹⁶ Vgl. Kollmann et al. (2012).

Vorteil aus dem ROPO-Effekt, nachdem Kunden sich zunächst online informieren und anschließend stationäre einkaufen möchten vermutet werden.⁶⁹⁷

Obwohl es sich hier um die kleinste Kundengruppe handelt, stellt sie nach wie vor eine ökonomisch relevante Kundengruppe dar. *Ansari et al. (2008)* weisen diesbezüglich aus, dass Multi-Channel-Kunden entgegen eigentlicher Erwartungen relativ jung sind und über ein höheres Einkommen und damit eine hohe Kaufkraft verfügen.⁶⁹⁸ *Kumar und Venkatesan (2005)* finden heraus, dass die Kundengröße, die jährlichen Verkäufe, die Kauffrequenz und „tenure as a customer“, also die Anzahl der durch den Kunden initiierten Kontakten, sowie der Grad des Cross-buyings positiv mit der Nutzung von Multi-Channel-Strategien einhergehen.⁶⁹⁹

Händlerperspektive – Wie kann der Händler diese Kunden erreichen?

Mit Blick auf die **sozio-demographischen Merkmale** der Multi-Channel-Kunden fällt auf, dass diese innerhalb der ohnehin jungen Kundengruppe eher älter sind und weisen vor allem einen überdurchschnittlich hohen Bildungsabschluss auf. Sie stellen die Gruppe mit dem höchsten Anteil von Akademikern. Hieraus wird geschlossen, dass es sich bei dieser Kundengruppe tatsächlich um potentiell besserverdienende Kunden handelt. Abschließend fällt auf, dass der Anteil der Frauen in dieser Kundengruppe überproportional hoch ist. 63 % der Gruppenmitglieder sind weiblich. Allerdings sind insgesamt nur 21 % aller weiblichen Probanden dieser Gruppe zuzuordnen. Daraus folgt, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit dann einen Multi-Channel-Kunden ansprechen, wenn sie sich auf Frauen mit einem akademischen Abschluss fokussieren. Weil Frauen als Kundengruppe insbesondere im Mode-Handel von hervorgehobener Bedeutung sind, wird deutlich, dass für den Mode-Bereich der Multi-Channel-Ansatz aus Kundenperspektive insbesondere im höherwertigen Bereich positiven Nutzen generiert.

⁶⁹⁷ Vgl. Heinemann (2013a).

⁶⁹⁸ Vgl. Ansari et al. (2008).

⁶⁹⁹ Vgl. Kumar und Venkatesan (2005).

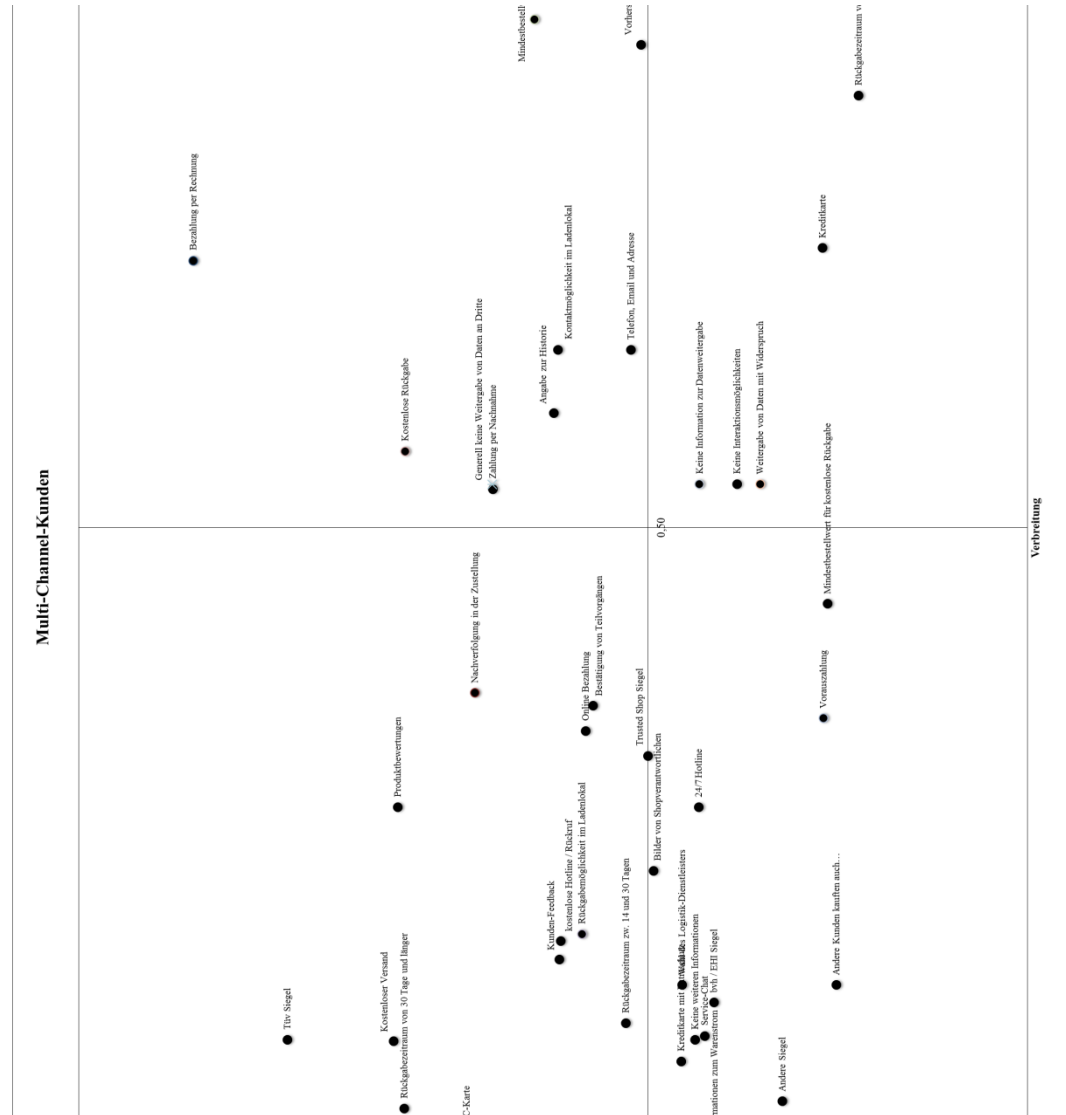


Abbildung 36: Multi-Channel-Kunden

Quelle: eigene Darstellung

In der vorherigen Abbildung wird deutlich, wo aus Perspektive der Händler Potentiale zur Verbesserung liegen, um diese Kundengruppe gemäß ihren Präferenzen anzusprechen. Die Bereiche im ersten Quadrant werden durch den Kunden präferiert und bereits von einer Vielzahl der Händler angeboten. Entsprechend kann ein Händler diese Kundengruppe insbesondere dadurch erkennen, dass sie im Gegensatz zu anderen Gruppen nicht auf die Kreditkarte als Zahlungsmöglichkeit zurückgreifen. Er legt hingegen explizit Wert auf die Bezahlung mit Rechnung. Darüber hinaus sind sie bereit einen Min-

destbestellwert zu akzeptieren. Wenn der Händler in seinem Online-Shop die Möglichkeit besitzt die Aktionen des potentiellen Kunden nachzuverfolgen erkennt er diesen Kunden weiterhin darüber, dass dieser neben den eigentlichen Produktseiten sich auch über Kontaktinformationen im Ladenlokal oder der Unternehmenshistorie erkundigt.

Die Merkmale im zweiten Quadranten werden durch die Kunden gefordert aber derzeit nicht durch die Händler angeboten. Der Bereich des dritten Quadranten symbolisiert Ausprägungen, die möglich wären, allerdings nicht durch die Kunden gewünscht sind und gleichzeitig auch nicht durch die Händler angeboten werden. In den vierten Quadranten fallen die Merkmale, die von einer Vielzahl der Händler angeboten werden, obwohl sie einen negativen Einfluss auf das Nutzenempfinden der Kunden aufweisen.

Demnach existieren insbesondere im zweiten und im vierten Quadranten Verbesserungspotentiale für die Händler. Dabei fällt auf, dass eine Vielzahl von Zahlungsmöglichkeiten, bereits gemäß den Präferenzen der Kunden implementiert worden ist. Allerdings ist dies im Bereich des Warenversands und der Warenrücknahme nicht der Fall.

3.5.4.3 E-Commerce-Kunden

Kunden-Perspektive – Was möchte der Multi-Channel-Kunde?

Bei der Gruppe der E-Commerce-Kunden wird deutlich, dass sie über alle Gruppen hinweg die höchsten Anforderungen an die Ausgestaltung des Online-Kanals setzten. Es handelt sich hier um das größte Cluster innerhalb der Stichprobe und setzt sich aus 602 Probanden zusammen. Das entspricht einem Anteil von 48,16 %.

In der **Bezahlung** sind sie deutlich auf Zahlungsmethoden, die primär dem Online-Kauf zugewiesen werden fokussiert. Entsprechend sind sie die einzige Kundengruppe, die eine Zahlung per Kreditkarte oder der Kreditkarte mit Extraschutz präferiert (4,41; 17,42). Sie weisen weiterhin einen deutlich höheren Nutzen bei Online-Zahlungsmitteln auf, als die anderen Gruppen (19,66).

Im Bereich des **Warenstroms** wird das Anforderungsprofil der E-Commerce-Kunden besonders deutlich. Sie weisen der kostenlosen Hin- und Rückversendung, mit Abstand die höchsten Nutzenwerte zu (52,03; 52,50). Ihnen ist dabei bewusst, dass sie Mindestbestellwerte ohnehin erreichen, weshalb sie diesen ebenfalls einen positiven Nutzen abgewinnen können (22,66; 1,79). In der Ware Zustellung ziehen sie einen positiven Nutzen aus der Auswahl eines Logistikpartners (5,13). Analog hierzu möchten Sie genau über die Produktankunft informiert werden (15,73). Zwar muss auch diesen Kunden bewusst sein, dass sie hiermit größere Kosten produzieren, die letztendlich mitgetragen werden müssen, aber dennoch sehen sie diese system-immanente Herausforderung nicht als kundenseitiges Problem. Vielmehr setzen sie es für Ihre Kaufentscheidung voraus.

Für die Möglichkeit der Rücksendung wünschen sie sich ebenfalls mehr als 30 Tage Zeit (25,22), allerdings stiftet im Gegensatz zu den anderen Gruppen bei E-Commerce-Kunden ein Zeitraum von 14-30 Tagen ebenfalls einen deutlichen positiven Nutzen, was darauf schließen lässt, dass sie innerhalb dieses Zeitraums eine Beurteilung der Ware durchführen.

Mit diesen Erkenntnissen geht einher, dass sie sich nicht an die Öffnungszeiten von Ladenlokalen binden möchten und daher einen hohen Nutzen in einer 24-Stunden Hotline sehen (7,30), diese soll idealerweise kostenlos sein (16,32).

Mit Blick auf die **Informationsströme** weist im Rahmen dieser Gruppe, der Einsatz von E-Commerce Zertifikaten, wie dem Trusted Shop oder dem bvh Siegel einen positiven Nutzen auf, der für die anderen Gruppen nicht nachgewiesen werden kann (12,93; 9,06). Darüber hinaus, ist für diese Gruppe ebenfalls eine Darstellung der Unternehmenshistorie oder der Verantwortlichen des Shops ein positiver Nutzen. Dies kann dadurch erklärt werden kann, dass sie die Unternehmen bzw. deren Standorte nicht mehr persönlich kennen und sich daher im Rahmen des Onlineshops hierüber informieren möchten (18,32; 10,69).

Händlerperspektive – Wie kann der Händler diese Kunden erreichen?

In der Analyse der **sozio-demographischen Daten** dieses Clusters fällt auf, dass die Geschlechtszugehörigkeit sehr ausgeglichen ist. Dies gilt sowohl für die Zusammensetzung innerhalb der Gruppe (50 % der Kunden sind männlich und 50 % weiblich), wie auch im Vergleich zur Gesamtanzahl der Teilnehmer. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein männlicher Kunde dieser Gruppe zuzurechnen ist, liegt bei 52 %. Für Frauen liegt die Wahrscheinlichkeit noch immer bei 45 %. Von der Altersstruktur liegen die Online-Kunden zwischen dem ersten und dem dritten Cluster. Es fällt auf, dass hier eine überproportional hohe Anzahl von Probanden einen Realschulabschluss oder das Abitur aufweisen, ohne zu studieren.⁷⁰⁰ Einhergehend mit den Erkenntnissen über die präferierten Einkaufseigenschaften, weisen die Probanden dieser Gruppe die höchste Anzahl von Onlinekäufen auf. Allerdings ist es nicht an der Anzahl der Käufe an sich zu erkennen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei einem Onlinekauf um einen Kunden dieser Gruppe handelt liegt unabhängig von der bekannten Anzahl der Käufe bei ca. 50 %.⁷⁰¹ Bedingt durch ihre Eigenschaften, kann davon ausgegangen werden, dass ein Multi-Channel-Händler mit einer Markterschließungsstrategie ebenso wie ein reiner Multi-Channel-Händler in dieser Zielgruppe eine im Zeitverlauf loyale Kundengruppe erschließen können, wenn sie sich gemäß ihrer Präferenzen verhalten.

Aus Perspektive der Händler wird deutlich, dass zur besseren Ansprache dieser Kunden, insbesondere im Bereich der den Warenstrom begleitenden Informationen, ein großes Potential liegt, die Kunden gemäß ihrer Präferenzen anzusprechen. Insbesondere durch die Einführung einer besseren Nachverfolgung in der Zustellung kombiniert mit einer Verlängerung der Rückgabezeiträume wäre dies möglich. Darüber hinaus setzen die Kunden dieser Gruppe den kostenlosen Versand und die kostenlose Rückgabe nahezu voraus, wobei er bereit ist für einen kostenlosen Versand einen Mindestbestellwert zu akzeptieren.

⁷⁰⁰ Bei einem durchschnittlichen Alter von 23,36 Jahren müsste ansonsten der Anteil der Gruppenmitglieder mit einem abgeschlossenen Studium deutlich höher liegen, weil der Bachelorabschluss in Fall einer Regelstudienzeit bereits mit 23 erworben worden ist.

⁷⁰¹ Vgl. die Tabelle in Abschnitt 3.5.4.1. Die Wahrscheinlichkeiten liegen zwischen 55 % und 47 %.

3.5.4.4 Trittbrettfahrer

Kunden-Perspektive – Was möchte der Multi-Channel-Kunde?

Abschließend kann eine Gruppe aus 420 Probanden identifiziert werden. Sie stellen 33,60 % der Probanden dar. Diese werden in diesem Zusammenhang als potentielle **Trittbrettfahrer** ausgemacht.⁷⁰² Chio et al. (2011) thematisieren bereits das Problem der Trittbrettfahrer im Multi-Channel-Handel,⁷⁰³ welches sich in dieser Analyse wiederfindet. Wie die Probanden des zweiten Clusters weisen sie einen positiven Nutzen insbesondere in den Bereichen auf, die explizit auf den Warenstrom und dessen Abwicklung im E-Commerce abzielen, beispielweise dem kostenlosen Versand und der kostenlosen Retoure (41,23; 47,24). Demgegenüber steht allerdings, dass dieser in nahezu keinem Bereich bereit ist, dem Händler Sicherheiten zu gewähren. Einen direkten Kontakt mit einem Händler in dessen Ladenlokal schließen sie als einzige Gruppe komplett aus (-8,36). Dementsprechend sind sie – ebenfalls als einzige Gruppe nicht bereit Ware dort zu retournieren (-5,83).

Mit Blick auf die **Zahlung** weisen sie lediglich der Rechnung einen deutlich positiven Nutzen zu (23,83), welcher in Relation zu den anderen Gruppen noch immer deutlich geringer ausfällt. Sie sind weder bereit per Nachnahme zu bezahlen (-16,76) noch mit der Kreditkarte (-15,17). Weiterhin reagieren sie überproportional negativ auf eine Warenrückgabe innerhalb von 14 Tagen (-28,38).

Weiterhin suchen sie keinerlei Kontakt oder **Informationen** im Rahmen des Fulfillment-Prozesses, wie in Abbildung 38 nachzuvollziehen sind diese Werte nahezu alle negativ oder nahe 0. Daraus kann geschlossen werden, dass es sich bei potentiellen Kunden dieses Clusters um diejenigen Kunden handelt, die sich Ware auch ohne Kaufabsicht, lediglich zur Ansicht bestellen. Hier wird es schwierig die Kunden in loyale Kunden zu verwandeln. Für einen Multi-Channel-Händler erscheint es daher nicht sinnvoll diese Kunden im Rahmen ihrer Kundenansprache mit zu integrieren. Es kann ver-

⁷⁰² Vgl. Van Ball und Dach (2005); Bernstein et al. (2009).

⁷⁰³ Vgl. Chiu et al. (2011).

mutet werden, dass die Kunden dieser Gruppe lediglich auf einen niedrigen Preis fokussiert sind und eine Abgrenzung über die distributiven Eigenschaften zur Ansprache insgesamt nicht zielführend erscheint.

Händlerperspektive – Wie kann der Händler diese Kunden erreichen?

Ihre **sozio-demographischen Daten** veranschaulichen, dass es sich insgesamt um die jüngste Kundengruppe handelt. Sie ist im Durchschnitt 22,6 Jahre alt. Darüber hinaus sind dieser Gruppe eher Frauen zuzuordnen. Sie machen einen Anteil von 54 % aus. Mit Blick auf die Anzahl von Verkäufen wird deutlich, dass diese Gruppe deutlich häufiger kauft als Multi-Channel-Kunden, aber nicht so häufig wie die Online-Kunden der zweiten Gruppe. Insgesamt lässt sich hieraus schließen, dass die Gefahr für einen Händler einen Trittbrettfahrer anzuziehen bei rund einem Drittel der Kunden im Internet liegt. Die Gruppe macht nicht nur ein Drittel aller Teilnehmer aus, auch im Hinblick auf die Anzahl der Onlineeinkäufe stellen die Trittbrettfahrer jeweils ca. ein Drittel aller Probanden. Im Bereich von einem bis zu fünf Käufen machen sie sogar 38 % der Kunden aus. Im Hinblick auf die Bildung grenzen sie sich kaum von der Gruppe der Onlinekunden ab. Lediglich in Relation zu der Gruppe der Multi-Channel-Kunden fällt auf, dass der Anteil der nicht Akademiker in beiden Onlinekunden und den Trittbrettfahrern sehr hoch ist (89 % und 95 %), wohingegen die Multi-Channel-Kunden hier nur einen Anteil von 44 % aufweisen.

Für Unternehmen stellt sich daher die Frage, wie sie ihre Online-Shops ausgestalten können, um die Kunden der zweiten Gruppe anzusprechen ohne den wirtschaftlich Risiken ausgesetzt zu sein, die damit einhergehen würden, wenn sie sich vollkommen auf die dritte Gruppe fokussieren würden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, inwiefern Unternehmen derzeit den Präferenzen der dritten Kundengruppe nachkommen.

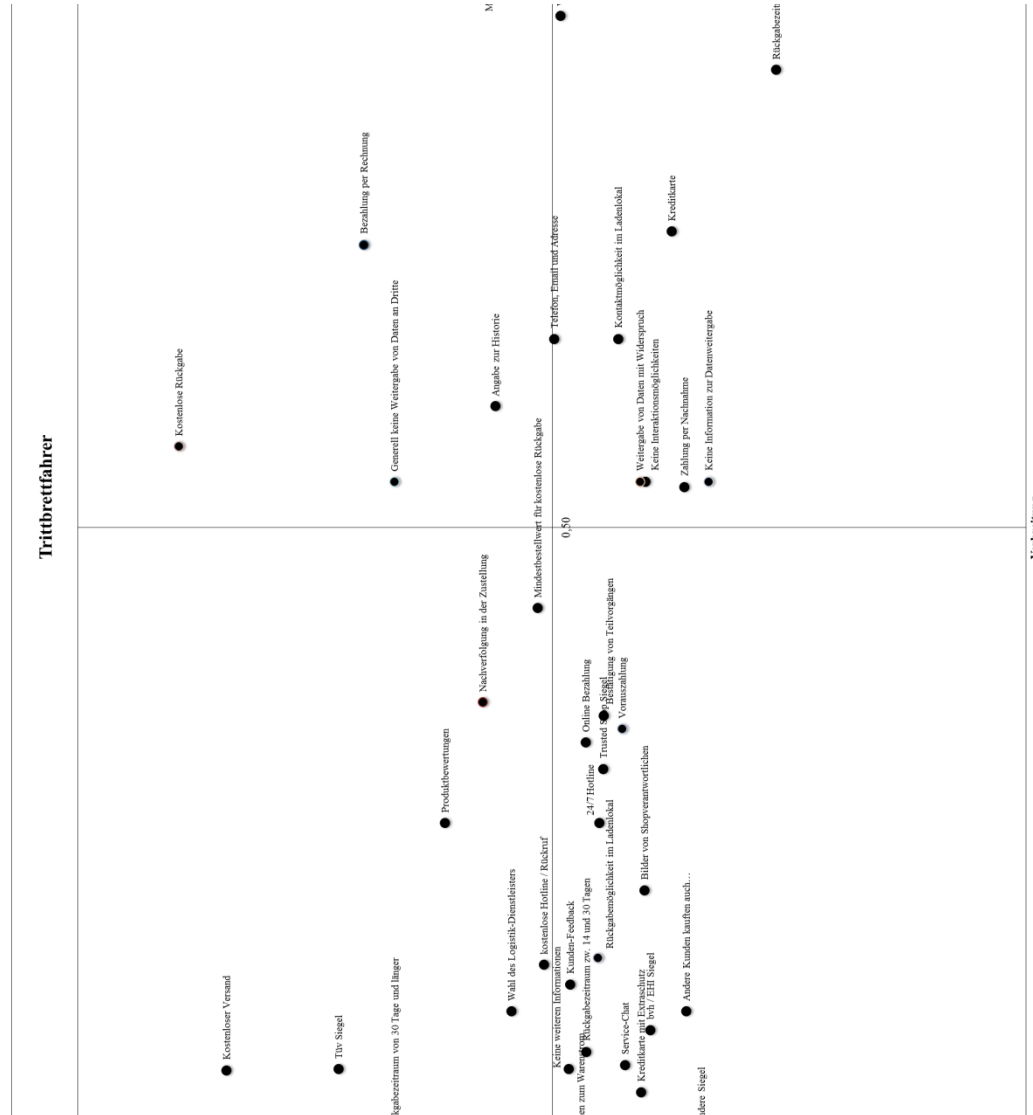


Abbildung 38: Trittbrettfahrer

Quelle: eigene Darstellung

Dass sich die Händler über die potentiellen Gefahren, die mit der Ansprache dieser Kundengruppe einhergehen bewusst sind, wird in der vorherigen Abbildung deutlich. Vergleicht man diese mit den Abbildungen der anderen Cluster, finden sich im ersten Quadranten deutlich weniger Merkmale wieder als in den anderen Gruppen.

Eine Möglichkeit sich in der Kundenansprache so zu positionieren, dass man diese Kunden anspricht ohne die Kunden des zweiten Clusters einzubeziehen, kann die Implementierung eines Mindestbestellwerts für eine kostenlose Rückgabe sein. Dieser

wird sowohl von den Kunden des ersten, wie auch des dritten Clusters deutlich negativ angesehen. Von den Kunden des zweiten Clusters hingegen nicht. Dementsprechend ist für Händler, die keine Trittbrettfahrer als Kunden erreichen möchten möglich, gewisse Hürden einzubauen, die diese abschrecken. Fraglich bleibt, inwiefern sich hierdurch allerdings die Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie zur Loyalitätssteigerung und eine Strategie zur Markterschließung gegenseitig ausschließen.

3.6 Güte der Erhebung

Im Rahmen der Präferenzmessung ergibt sich die Güte der Untersuchung durch die Anpassungsgüte der Schätzung der Teilnutzenwerte an die zugrunde liegenden Präferenzaussagen.⁷⁰⁴ Da die Antwortmöglichkeiten für die Probanden intervallskaliert aufbereitet sind und per OLS-Regression geschätzt worden sind, kann das Bestimmtheitsmaß R^2 zur Beurteilung der Anpassungsgüte herangezogen werden.⁷⁰⁵ Im Rahmen der ACA, wird hierdurch die **interne Validität** der Untersuchung erfasst.⁷⁰⁶ Um eine hohe Anpassungsgüte zu gewährleisten, werden Datensätze mit einem R^2 unter dem Wert 0,5 ausgeschlossen.⁷⁰⁷ Dies betrifft die Daten von 197 Probanden. Ursachen für niedrige R^2 können in Inkonsistenzen aufgrund von Unaufmerksamkeit und fehlender Motivation gesucht werden, die trotz des gewählten Untersuchungsansatzes auftreten können.⁷⁰⁸ Die 1254 verbleibenden Datensätze weisen ein sehr gutes, durchschnittliches R^2 von 0,90 auf und verfügen damit über eine als sehr gut einzuschätzende interne Validierung. Durch das Single-Linkage-Verfahren können für das anschließende Clustern vier Aus-

⁷⁰⁴ Vgl. Pelz (2012).

⁷⁰⁵ Vgl. Meißner et al. (2011). Reiners (1996), S.164; Backhaus et al. (2011), S. 69; Helm und Steiner (2008), S. 291f.

⁷⁰⁶ Vgl. Sawtooth Software (2007).

⁷⁰⁷ Vgl. Meißner et al. (2011). Von einer hohen Konsistenz wird ausgegangen, wenn $R^2 > 0,7$; ab einem R^2 von 0,5 wird von einer mittleren Konsistenz gesprochen.

⁷⁰⁸ Aufgrund der Länge des Fragebogens und des Konzentrationsbedarfs, für eine konsistente Beantwortung, ist ein Ausschluss von etwa 14% der Datensätze hinzunehmen.

reißer identifiziert werden, wodurch noch 1250 Probanden in die Aussage mit einfließen. Für die aus diesen gebildeten Clustern werden zufriedenstellende F-Werte aufgefunden, wodurch von intern homogenen und extern heterogenen Kundengruppen gesprochen wird.⁷⁰⁹

Als weiteres Gütekriterium im Rahmen der ACA gilt die „**Face Validity**“ oder auch Augenschein Validierung.⁷¹⁰ Bedingt dadurch, dass sich die abgeleitete Erkenntnis einer besonderen Relevanz der Bezahlung, sowie der Versand- und Rückgabemöglichkeiten bereits im Rahmen von vorherigen Untersuchungen aufgedeckt werden konnte, sowie die theoretische Herleitung des zugrunde gelegten Analyserahmens, kann auch diese als hoch eingeschätzt werden. Unterstützt wird diese Aussage, durch die Tatsache, dass sich in der Erhebung vor dem Hintergrund der Vorüberlegungen keine vollkommen kontraintuitiven Ergebnisse wiederfinden.⁷¹¹

⁷⁰⁹ Siehe Anhang C.

⁷¹⁰ Vgl. Pelz (2012).

⁷¹¹ Vgl. Holden (2010).

4 Unternehmensspezifische Kostenbetrachtung

4.1 Kundenpräferenzen, Unternehmensausgestaltungen und deren Kosten

Während das vorherige Kapitel eindeutig hervorhebt, welche Bedeutung die Ausgestaltung distributiver Komponenten für die Auswahl des Online-Kanals aufweist, schließen sich an diese Erkenntnis zwei wesentliche Fragestellungen an, die vor dem Hintergrund des aktuellen Kundenverhaltens bisher nicht abschließende geklärt sind.⁷¹²

1. Warum setzen Unternehmen die an sie gesetzten distributiven Anforderungen der Kunden nur teilweise um?
2. Welche Auswirkungen würde eine Berücksichtigung der identifizierten Präferenzen auf das Unternehmensergebnis ausüben?

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass bereits deutlich aufgezeigt werden konnte, dass die derzeit als „**groß**“ und „**etabliert**“ geltenden Unternehmen historisch nicht aus dem E-Commerce kommen und ihr Umsatz weiterhin stark von den etablierten, zumeist stationären Kanälen abhängig ist.⁷¹³ Reine **Pure Player**, die erst in der jüngeren Vergangenheit aufkommen, weisen allerdings ein überdurchschnittliches Wachstum auf.⁷¹⁴

Über die **Profitabilität**, als ein Kriterium des eingangs angesprochenen nachhaltigen Vorteils im Wettbewerb, dieser stark wachsenden Unternehmen ist allerdings bisher noch keine Aussage getroffen worden. Während bereits aufgezeigt werden konnte, dass Kunden die mit einer **Marktbindungsstrategie** angesprochen werden über eine höhere Kaufkraft verfügen, hierüber also eine Umsatzsteigerung generiert werden kann, ist es das Ziel in der **Markterschließung** eher eine Vielzahl neuer Kunden anzusprechen, welche ebenfalls mit einem gesteigerten Umsatz einhergehen kann. Über die **Markteffizienz** als dritte zentrale Motivation für die Implementierung einer Multi-Channel-Strategie kann bis zu dieser Stelle noch keine abschließende Aussage getroffen werden.

⁷¹² Vgl. Neslin und Shakar (2009).

⁷¹³ Vgl. Kapitel 3.4.4.

⁷¹⁴ Vgl. Heinemann (2013b).

Hierfür ist ein tieferes Verständnis über die einzelnen Bestandteile der Distributionskosten, denen für die langfristige Profitabilität eine entscheidende Bedeutung zugesprochen wird, nötig.⁷¹⁵

Bereits *Specht (1998)* verdeutlicht, dass die Distributionskosten im Bekleidungshandel einen Anteil von 27 % der Gesamtkosten ausmachen.⁷¹⁶

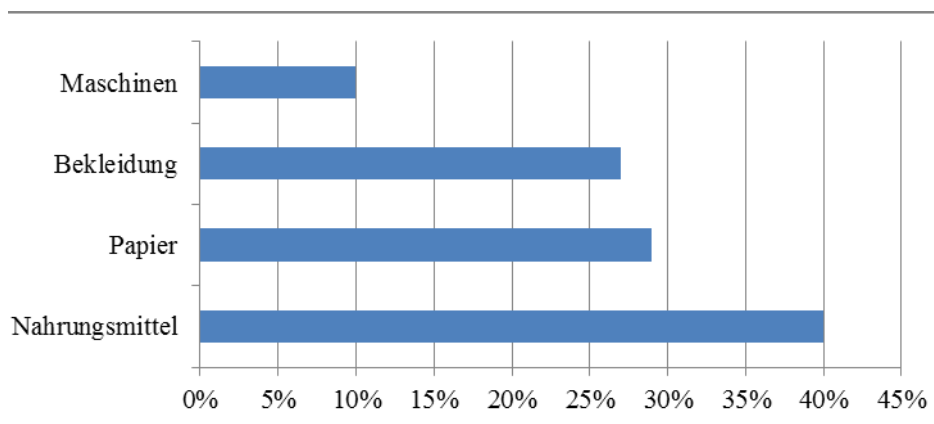


Abbildung 39: Anteil der Distributionskosten

Quelle: in Anlehnung an Specht (1998)

Anhand eines illustrativen Rechenbeispiels kann verdeutlicht werden, welchen Einfluss eine Optimierung der Distributionskosten auf den Unternehmenserfolg ausübt. Für den realistischen Fall, dass ein Handelsunternehmen eine Umsatzrendite von 5 % erwirtschaftet und die Distributionskosten 10 % des Umsatzes darstellen, führt eine Reduktion dieser um 10 %, zu einer Erhöhung der Umsatzrendite um 20 %.⁷¹⁷ Die Rendite kann dabei abhängig von der betrachteten Branche deutliche Unterschiede aufweisen. Im Automobilhandel lag sie im Zeitraum von 2000 – 2005 durchschnittlich bei 0,68 % des

⁷¹⁵ Vgl. Agatz et al. (2008).

⁷¹⁶ Vgl. Specht (1998).

⁷¹⁷ Vgl. Spiller (2011), S. 35.

Umsatzes.⁷¹⁸ Dementsprechend wäre hier eine Steigerung des Gewinns um 1 %, wie in dem vorgestellten Szenario dargestellt, eine deutliche Erhöhung.

Überträgt man den mit Hilfe des simplen Beispiels aufgezeigten Zusammenhang in eine mathematische Konnotation, ergibt sich hieraus das folgende Gleichungssystem:

$$1) \quad \pi = r - c$$

mit Gewinn (π), Umsatz (r) und den Kosten (c). Diese lassen sich wiederum aufspalten in die Distributionskosten (c_d) und die sonstigen Kosten (c_s).

In der relativen Betrachtung ergibt sich hieraus:

$$2) \quad \frac{\pi}{r} * 100 = \left(1 - \frac{c_s}{r} - \frac{c_d}{r}\right) * 100$$

Überträgt man die exemplarisch ausgeführten Zahlen, wird der Zusammenhang deutlich:

$$3) \quad 5 \% = 100 \% - 85 \% - 10 \%$$

Bei einer Senkung der Distributionskosten ceteris paribus (c.p.) um 10% ergibt sich:

$$4) \quad 6 \% = 100 \% - 85 \% - 9 \%$$

Daraus folgt die aufgezeigte Renditesteigerung:

$$5) \quad \frac{\Delta\pi}{r} = \frac{6\%}{5\%} - 1 = 20\%$$

Anhand dieses Beispiels lässt sich der mögliche positive Einfluss auf das Ergebnis eines Unternehmens durch eine optimierte Distributionskostenstruktur aufzeigen. Allerdings sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass eine Steigerung der Distributionskosten, beispielsweise durch hohe Kosten für Retouren, zu Belastung für die Rendite wer-

⁷¹⁸ Vgl. Breitkopf (2007), S. 3.

den kann.⁷¹⁹ Im Extremfall führt dies dazu, dass ein Unternehmen nicht mehr rentabel arbeitet, wenn es zu unvorhergesehenen Steigerungen in den Distributionskosten kommt und diese nicht durch Einnahmen gedeckt werden können.⁷²⁰ Bedingt durch hohe Retourenquoten allgemein, in Verbindung mit starken saisonalen Schwankungen, birgt dies bei schlechter Kapitalausstattung und unzutreffenden Prognosen ein starkes Existenzrisiko für Firmen, die den Kundenpräferenzen ohne entsprechende Abschätzung folgen.

In Rahmen des dritten Kapitels sind bereits die verschiedenen Funktionen des Fulfillment in der Distribution diskutiert worden.⁷²¹ Weiterhin wurden diese bereits im Hinblick auf ihre Akzeptanz bei potentiellen Kunden und die tatsächliche derzeitige Implementierung in den Unternehmen untersucht. Hier hat sich die Erwartung bestätigt, dass die potentiellen Kunden bei geringem persönlichem Risiko auch möglichst geringe monetäre Kosten tragen möchten. Die Differenzierung zeigt sich insbesondere dahingehend, ob sie bereit sind persönlichen Aufwand beispielsweise durch die Fahrt in ein Ladenlokal oder durch andere Kosten, z.B. Versandkosten, zu substituieren.⁷²² Demnach wurde im Rahmen der vorherigen Analyse deutlich, dass neben der Bezahlung, vor allem die Ausgestaltung des Warenstroms entscheidenden Einfluss ausübt. Diesem können fünf Kostenarten der Distribution zugewiesen werden.⁷²³

⁷¹⁹ Vgl. Petersen und Kumar (2009).

⁷²⁰ Auf die Gefahr, dass Menschen unter vielen Umständen dazu neigen, Chancen zu überschätzen und Risiken je nach Risiko-aversion, als weniger wahrscheinlich wahrzunehmen. Dies wird im Weiteren nicht thematisiert, allerdings wird daher an dieser Stelle explizit auch auf die negativen Auswirkungen hingewiesen. Vgl. Corbit et al. (2003).

⁷²¹ Vgl. Kapitel drei und dort genannte Quellen.

⁷²² Vgl. Chintagunta et al. (2011).

⁷²³ Vgl. Siller (2011).

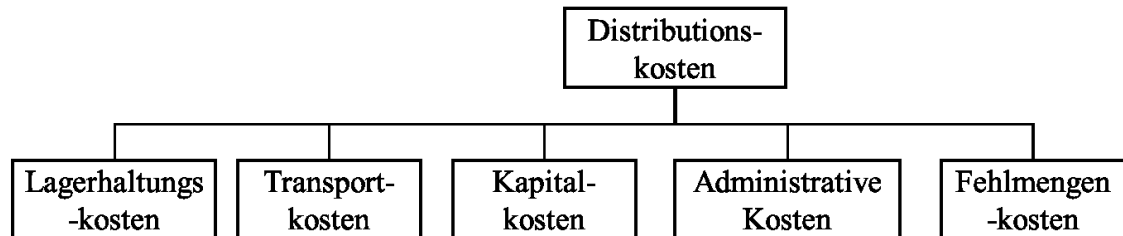


Abbildung 40: Distributionskosten

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Siller (2011)

Nach *Siller (2011)* sind hier insbesondere die **Lagerhaltungskosten**, die **Transportkosten** und die **Kapitalkosten** für eine Optimierung der Distributionssysteme, wie sie im Multi-Channel-Management vorliegen, von hervorgehobener Relevanz.⁷²⁴ Durch die Möglichkeit einer funktionellen Verknüpfung mit den Leistungs- und Kostentreibern liegt hier das größte Optimierungspotential. Für die Kosten der Administration und der Fehlmengen, verhält es sich anders. In diesen Bereichen ist ein allgemeingültiger Zusammenhang zur Optimierung nur schwer möglich. Vor dem Hintergrund der bereits gewonnenen Erkenntnisse mit Bezug auf die wahrgenommene Bedeutung der Ausgestaltung auf Seiten der Kunden, liegt der Schwerpunkt der Distributionskosten-Betrachtung im Rahmen der vorliegenden Analyse, daher auf den Lagerhaltungs- und Transportkosten.

In der Optimierung liegt die Schwierigkeit vor allem darin mögliche Wechselwirkungen zwischen der kosten-fokussierten Optimierung und deren Auswirkungen auf die Qualität einzuschätzen.⁷²⁵ Ein zweiter, die Komplexität erhöhender Punkt liegt darin, die Wechselwirkungen zwischen dem Erheben von Gebühren bei den Kunden und dem akquisitorischen Potential eines Verzichts hierauf einzuschätzen.⁷²⁶ Aus diesen Überlegungen leiten sich die drei zentralen Thesen ab, die im Verlauf der weiteren Analyse

⁷²⁴ Vgl. Siller (2011), S. 23.

⁷²⁵ Vgl. Cassab (2008).

⁷²⁶ Vgl. Bower and Maxham (2012).

überprüft werden sollen. Sie schließen sich an die bis hierher angeführten Argumentationen an.

Zunächst betreffen diese die mögliche Existenz von **Skaleneffekten**. Demnach führt eine potentielle Steigerung des Warenstroms in der Distribution zu sinkenden Distributionskosten pro Stück. Weil diese sich insgesamt aus den Kosten des **Wareneingangs**, der **Lagerung**, des **Warenausgangs** sowie der unter Umständen nötigen Bearbeitung der **Retouren** zusammensetzt, gilt es jeden dieser Teilabschnitte separat zu betrachten.

Einhergehend mit der Erkenntnis, nach der sich die **Anforderungen der Kunden** an die distributive Ausgestaltung deutlich differenzieren und hierbei insbesondere Unterschiede in der Akzeptanz der Weitergabe der mit der Umsetzung verknüpften Kosten deutlich werden, schließt sich die Fragestellung nach der Möglichkeit der **Kostendeckung der Kundenpräferenzen** an. Während im Bereich der Skaleneffekte die tatsächliche Höhe der Kosten relevant ist, muss hier hinterfragt werden, inwiefern diese an den Kunden weitergegeben werden können und wenn dem so sein sollte, ob dies in der erforderlichen Höhe möglich ist. Nach der derzeit herrschenden Meinung ist dies im Rahmen der Distribution im Multi-Channel-Management nicht möglich.⁷²⁷

Die dritte These schließt hier direkt an. Sie bezieht sich auf die Höhe der **Retourenquote**, welche bisher vielfach als zentraler Erfolgsfaktor für die **Profitabilität** eines Händlers mit einem Online-Kanal gilt.⁷²⁸ Dies ist insofern logisch, weil durch die Rückgabe der Ware nicht nur die Kosten der eigentlichen Retoure entstehen, weiterhin existieren ggfs. mehrfach die Kosten des Verkaufs, bis ein Kunde final die Ware behält oder diese nicht mehr zum Verkauf geeignet ist. Wie *Heinemann (2012)* aussagt, sollte ein Multi-Channel-Händler seinen Wettbewerbsvorteil daraus generieren,⁷²⁹ dass er ein vollkommen **integriertes Kundenerlebnis** liefert. Es gilt zu prüfen, ob dies auch für

⁷²⁷ Vgl. Petersen und Kumar (2010).

⁷²⁸ Vgl. Weeks (2011).

⁷²⁹ Vgl. Heinemann (2012).

die **Retouren** sinnvoll erscheint, sind diese doch bisher wenig in Typologien zum Multi-Channel-Management berücksichtigt.⁷³⁰

Zur Beantwortung der herausgearbeiteten Thesen, wird auf methodische Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsanalyse zurückgegriffen.⁷³¹ Anschließend werden diese anhand erhobener Daten verifiziert und diskutiert.

4.2 Erhebung der Distributions-Kosten

4.2.1 Methodik - Betriebswirtschaftliche Entscheidungsanalyse

Die Analyse von **Kostenstrukturen** und ihr Einfluss auf strategische Maßnahmen stehen in einer langen Tradition zur Entscheidungsfindung in der Betriebswirtschaft,⁷³² welche sich über den Einfluss von Entscheidungen auf die Kostenstrukturen in der Wertschöpfungskette und den daraus ergebenden Konsequenzen bezieht.⁷³³ Für das allgemeine Verständnis des strategischen Kostenmanagements hat sich die Definition nach *Lord (1996)* etabliert.⁷³⁴ Sie definiert das strategische Kostenmanagement als Analyse von Möglichkeiten Kosten zu reduzieren oder Veränderungen in der Wertschöpfungskette zu nutzen, um hierdurch Kostentreiber zu optimieren.⁷³⁵ Ein zentraler Zweig der Forschung bezieht sich dabei darauf, den Zusammenhang zwischen der Firmenstrategie, der Kostenstruktur, den Aktivitäten und Ressourcen, die dafür nötig sind

⁷³⁰ Vgl. Neslin et al. (2006); Lang (2010); Lang (2012).

⁷³¹ Vgl. Laux (2005).

⁷³² Vgl. Klein und Scholl (2011). Nach deren Verständnis, bezieht sich die Analyse von Entscheidungen, wie sie im Bereich des Management, des Controlling, im Operations Research oder der Wirtschaftsinformatik zur Entwicklung, Bewertung und Anwendung von betriebswirtschaftlichen Entscheidungsoptionen, in erster Linie auf die Gebiete, die im angelsächsischen Sprachgebrauch Decision Analysis oder Management Science genannt werden, was hier mit der Bezeichnung betriebswirtschaftliche Entscheidungsanalyse zum Ausdruck kommt.

⁷³³ Exemplarisch sei an dieser Stelle kurzfristig darauf die Bedeutung des Kostenmanagement im Rahmen der Neuproduktentwicklung verwiesen, vgl. beispielsweise Davila und Wouters (2006).

⁷³⁴ Es berufen sich unter anderen der Artikel von Anderson (2007) hier auch – andere noch einfügen. Zur Identifikation der Literatur auf die sie sich beruft noch in den Artikel schauen; hier zitieren, eventuell noch mit in den Text!

⁷³⁵ Vgl. Lord (1996) S. 348.

(Kostentreiber-Analyse).⁷³⁶ Nach *Anderson (2007)* bezieht sich die Analyse von Kostentreibern auf zentrale Managemententscheidungen, wie es die Etablierung einer Multi-Channel-Strategie ist.⁷³⁷

Zur Analyse haben *Tomkins und Carr (1996)* ein Model zur Kostenanalyse entwickelt, was sich auf vorherige Arbeiten von *Shank und Govindarajan (1992, 1994)* bezieht.⁷³⁸ Kostentreiber können hier in zwei Kategorien unterschieden werden. Zum einen **strukturelle Kostentreiber** die durch die Investitionsgeschichten und die damit einhergehende organisatorische Struktur determiniert werden. Zum anderen Kostentreiber, die sich auf die **Effektivität und Effizienz** der Strategie beziehen, in denen sie umgesetzt werden.⁷³⁹ In der operativen Ausgestaltung können mit ihnen zwei Zielrichtungen einhergehen, die bereits eingangs im Rahmen der strategischen Kostentheorie als Analysebasis angesprochen worden sind:

1. **Bestrebungen zur Kostenreduktion;**
2. **Veränderungen der Kostentreiber** um eine andere Kostenstruktur herzustellen.

Wenngleich die Kosten in einem Gesamtsystem der Unternehmung nur einen Aspekt der Leistungsfähigkeit darstellen,⁷⁴⁰ setzt die vorliegende Analyse die Kosten in den Mittelpunkt.⁷⁴¹ Demnach können im Rahmen einer Kostenbetrachtung vielfältige Ein-

⁷³⁶ Vgl. *Anderson (1995)*; *Banker & Johnston (1993)*; *Itner et al. (1997)*; *Maher und Marais (1998)* es müssen hier noch andere neuere Quellen rein.

⁷³⁷ Vgl. *Anderson (2007)*.

⁷³⁸ Vgl. *Tomkins und Carr (1996)*; *Shank und Govindarajan (1992, 1994)*. Wie bereits bei *Eckert (2009)* soll dies hier ebenfalls als Grundlage dienen. Vgl. *Eckert (2009)*.

⁷³⁹ Vgl. *Tomkins und Carr (1996)*.

⁷⁴⁰ Daneben werden vielfach weitere Stakeholder im Rahmen der Performance-Messung in die Betrachtung mit einbezogen. Beispielsweise die Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Kunden, Shareholder, Regierungen oder auch die Gesellschaft im Allgemeinen. Vgl. *Schewe (2010)*.

⁷⁴¹ Vgl. Die Analyse knüpft damit bei vorherigen Studien an, die sich ebenfalls primär auf die Kostenstruktur fokussieren. Vgl. *Anderson (2007)*, *Campbell und Frei (2010)*; *Gensler et al. (2012)*.

flussgruppen und –faktoren mit einbezogen werden.⁷⁴² Die folgende Abbildung zeigt, den auf die präsentierte Forschung angepassten Forschungsrahmen weiterentwickelt nach *Tomkins und Carr (1996)*.⁷⁴³

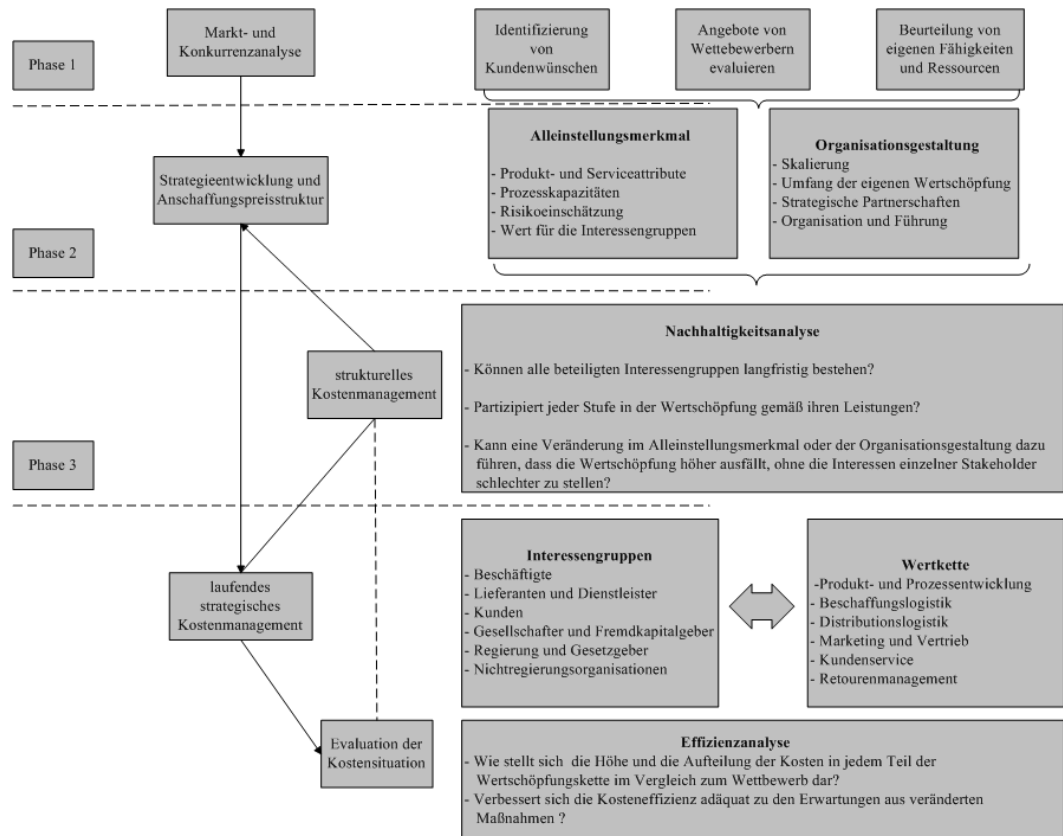


Abbildung 41: Strategisches Kostenmanagement

Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig dient die Abbildung in ihren Teilen als Orientierung für weitere Bestandteile der vorliegenden Analyse. Im oberen Teil fokussiert sich das Model auf die Betrachtung der aktuellen **Marktsituation**, welche sich durch die Anforderungen der Kunden, dem Angebot der Konkurrenz und den Möglichkeiten der eigenen Organisation be-

⁷⁴² Vgl. Ossadnik (2008).

⁷⁴³ Vgl. Anderson (2007); Tomkins und Carr (1996); Shank & Govindarajan (1992); Shank & Govindarajan (1994); Kaplan und Norton (1996); Kaplan und Norton (2004).

fasst.⁷⁴⁴ Die bisherige Argumentation deckt somit Phase eins und zwei des Modells ab indem identifiziert werden konnte, wie durch die entsprechende Implementierung der Kundenwünsche, für bestimmte Kundengruppen Alleinstellungsmerkmale generiert werden können. Unklar bleibt, wie diese in eine ökonomisch nachhaltig agierende Distribution des Händlers übersetzt werden können, wie es in der dritten Phase gefordert wird.

Vor dem Hintergrund der bereits aufgezeigten Anpassungstheorie von Strategien in Distributionskanälen,⁷⁴⁵ entsteht hier der Konflikt indem es abzuwägen gilt, ob den Anspruchsvorstellungen der Kunden vor dem Hintergrund der damit einhergehenden Kostenstrukturen unternehmerisch nachhaltig sein kann.⁷⁴⁶ Bedingt durch die Höhe und die Volatilität von Kosten in Distributionskanälen, liegt hier ein latentes Risiko, welches gemanagt werden muss.⁷⁴⁷

In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass es sich bei den Auswirkungen, die mit Entscheidungen die auf dieser Ebene gefällt werden, größtenteils um langfristige handelt, deren Auswirkungen kurzfristig nicht mehr revidierbar sind.⁷⁴⁸ Insbesondere für den Bereich der strukturellen Kosten trifft dies zu. Vor dem Hintergrund, dass bereits aufgezeigt werden konnte, dass eine Vielzahl von Unternehmen in der betrachteten Branche über einen Absatzkanal im Internet verfügt, werden im weiteren Verlauf die laufenden Kosten betrachtet. Dabei zielt die Kostenbetrachtung hier auf die Umsetzung des **strategischen Kostenmanagements** im Rahmen der **Kundeninteraktion** als zentralem Stakeholder ab.⁷⁴⁹

⁷⁴⁴ An dieser Stelle wird die Argumentation über tiefer gehende Zusammenhänge in diesem Bereich nicht weiter fortgeführt. Zu den einzelnen Bereichen lässt sich jeweils eine Vielzahl von Literatur aufzeigen auf die hier verwiesen wird. Vgl. Backhaus et al. (2011); Teece et al. (1997).

⁷⁴⁵ Vgl. Brown (1991).

⁷⁴⁶ Vgl. Reinhard (2000).

⁷⁴⁷ Vgl. Deloach (2000).

⁷⁴⁸ Vgl. McAfee et al. (2011).

⁷⁴⁹ Vgl. Plé et al. (2010).

Durch die Fokussierung auf die Distribution geraten hier insbesondere die kundenindividuellen Kosten der Distribution von Bekleidungsartikeln in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Folgenden soll daher zunächst darauf eingegangen werden, wie diese erhoben werden konnten. Anschließend wird aufgezeigt, aus welchen Kostenbereichen diese bestehen, bevor sie abschließend in einen Zusammenhang mit ihrem Einfluss auf das Gesamtergebnis gebracht werden.

4.2.2 Datengrundlage

In der Argumentation kann auf die Kooperation mit einem namhaften **Logistikdienstleister** zurückgegriffen werden. Die Bereitstellung der dort erhobenen Daten erfolgte unter der Zusicherung, dass die Anonymität, sowohl des die Daten zur Verfügung stellenden Unternehmens, wie auch dessen Kunden gewahrt wird.⁷⁵⁰ Insgesamt basiert die Erhebung auf 16 Fallstudien. Sie basieren auf realen Ausschreibungsdaten die in der Korrespondenz zwischen dem Dienstleister und seinen potentiellen Kunden entstanden sind. Hierbei handelt es sich jeweils sowohl um Multi-Channel-Händler, wie auch um reine Online-Händler. Deutlich wird, dass sich ein Teil der Fälle lediglich auf Online-Kanäle beziehen, obwohl es sich um Multi-Channel-Händler handelt. Dies kann als Indiz interpretiert werden, dass es aus Unternehmensperspektive nicht sinnvoll erscheint oder nicht möglich ist beide Kanäle aus distributiver Perspektive integriert zu betreiben.⁷⁵¹

Mit der Auswertung der Daten aufkommende Fragen konnten im Rahmen mehrerer Gespräche mit den verantwortlichen Mitarbeitern des Dienstleisters geklärt werden. Darüber hinaus konnte der Autor sich durch Besichtigungen der Lager vor Ort einen direkten Eindruck der Gegebenheiten verschaffen.

⁷⁵⁰ Vgl. exemplarisch für ein ebenfalls anonym erfolgtes Vorgehen Spelsberg (2011), S. 99.

⁷⁵¹ Vgl. Bendoly (2004).

Die Erhebung der Daten zum Fulfillment umfasst somit insgesamt drei Stufen:

1. **Analyse der Ausschreibungs- / Angebotsdaten;**
2. **Experteninterviews;**
3. **Begehung der Logistikanlagen** an einem Standort.

Dabei konnten anhand dieses Vorgehens die Teile und Kostenstrukturen vom Wareneingang, bis zur Retoure einbezogen werden. Weitere Aspekte die mit Hilfe der Daten abgedeckt werden können, sind die differenzierte Darstellung in Abhängigkeit von Kostenveränderungen einhergehend mit Mengenänderungen, Kostenstrukturen verbunden mit zusätzlichen Dienstleistungen, Teile, SKUs, Aufträge und Retouren. Darüber hinaus lassen sich bedingt durch die mehrperiodige Anlage der Ausschreibungen ebenfalls Wachstumsprognosen der Händler berücksichtigen. Wie die folgende Tabelle verdeutlicht, kann bedingt durch den Umfang der erhobenen Daten, von einer großen Aussagekraft für den Bekleidungsmarkt in Deutschland ausgegangen werden.

Aufträge insgesamt	148.516.666
Teile insgesamt	268.601.547
Teile pro Paket im Schnitt (B2C)	3,1655
Teile pro Paket im Schnitt (B2B)	25

Tabelle 22: Daten des Logistikdienstleisters – Überblick⁷⁵²

Quelle: eigene Darstellung

Die geschilderte Herangehensweise der Kostenanalyse beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen nur dann nachhaltig profitabel agieren kann, wenn die Interessen aller **Stakeholder** berücksichtigt werden – unabhängig davon, ob es sich um finanzielle oder nicht-monetäre Vorstellungen handelt. Werden in einem Bereich die Kosten so weit reduziert, dass der betroffene Stakeholder dies nicht mehr akzeptieren kann, ist ein

⁷⁵² B2B bezieht sich auf Pakete die innerhalb des stationären Handelskanals versendet wurden; B2C bezieht sich auf die Pakete die zum Endkunden gesendet werden.

nachhaltiger Unternehmenserfolg nicht mehr möglich.⁷⁵³ Vor diesem Hintergrund können die erhobenen Kostendaten eines Logistikdienstleisters als für den Markt repräsentative Daten eingeschätzt werden. *Jayant et al. (2012)* argumentieren hierzu, dass unabhängig von den weiteren Motiven für eine Vergabe der Logistik an einen Dienstleister dieser immer zu einer Verbesserung der Kostensituation beitragen soll.⁷⁵⁴ Die Kosten müssen hier so ausgestaltet sein, dass sie vor dem Hintergrund einer Kostenstrategie minimal sind. Gleichzeitig können hier keine für den Dienstleister langfristig ruinösen Konditionen verlangt werden, weil ansonsten nicht die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt würden.⁷⁵⁵

4.3 Analyseansatz zur Ergebnisextraktion

Bereits *Neslin und Shankar (2009)* demonstrieren, dass eine Integration der Kanäle den Profit des Gesamtunternehmens steigern kann.⁷⁵⁶ Ihr Modell bezieht sich allerdings primär auf Vorteile die sich durch eine Einsparungen im Bereich der Marketingaktivitäten erzielen lassen und geht auf Kosten in der Distribution nicht ein. Weiterhin wird hier keine Aussage darüber getroffen, ob es sich um ein theoretisch mögliches Modell handelt oder ob es sich auch im praktischen Management realisieren lässt. Das Ziel des hier durchgeführten Vorgehens ist es, beide Aspekte zu berücksichtigen.⁷⁵⁷ Dabei wird das grundlegende Ziel des Händlers unterstellt, den Profit unter Einbezug der sich bietenden Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Multi-Channel-Strategie zu maximieren.⁷⁵⁸

⁷⁵³ Vgl. Schewe (2010).

⁷⁵⁴ Vgl. Jayant et al. (2012), S. 97.

⁷⁵⁵ Vgl. Schewe (2010).

⁷⁵⁶ Vgl. Neslin und Shankar (2009), S. 76.

⁷⁵⁷ Die Ausgangsannahme in der Herangehensweise an die Modifikation ist die Annahme, dass der individuelle Händler sich mit dem verändernden Kaufverhalten potentieller Kunden auseinandersetzen muss. Begründet werden kann diese Haltung mit der aus volkswirtschaftlichen Analysen stammenden Erkenntnis, dass in einem von starkem Wettbewerb geprägten Markt, ein einzelnes Unternehmen nicht in der Lage ist, allein den Preis zu setzen bzw. allein einen entscheidenden Einfluss auf das Kaufverhalten auszuüben. Vgl. Mankiw (2012).

⁷⁵⁸ Vgl. Verma und Ranjan (2008).

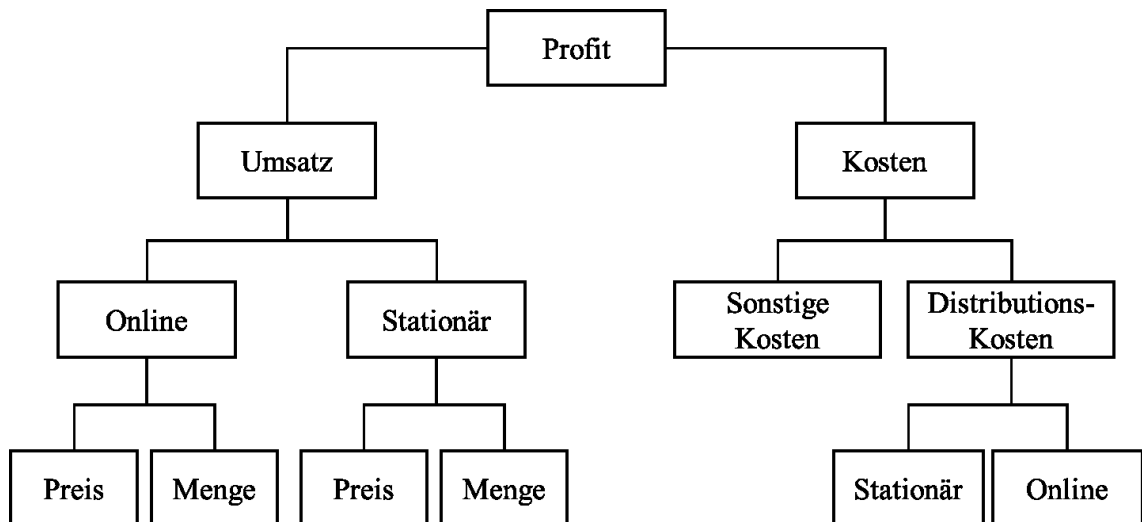


Abbildung 42: Entscheidungsbaum - Umsatz – Kosten

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der vorliegenden Analyse wird davon ausgegangen, dass die Preise in allen Kanälen konstant und einheitlich sind.⁷⁵⁹ Für die weitere Argumentation gilt es daher die Höhe der Kosten und die verkauften Mengen in den Mittelpunkt der Analyse zu stellen. Mit Blick auf die Betrachtung der Kosten muss zwischen den Kosten differenziert werden, die primär dem stationären Geschäft zuzuschreiben sind und den Kosten die das Distanz- / Onlinegeschäft betreffen. Vor dem Hintergrund, dass hier im Analysemittelpunkt die Fragestellung steht, wie die Distribution im Rahmen der E-Commerce-Aktivitäten einer Multi-Channel-Managements steht, richtet sich die Betrachtung zunächst auf den letzteren Bereich.

In Anlehnung an *Leeflang et al. (2000)* wird die Modellierung der einzelnen Bestandteile des Fulfillments, die im Rahmen dieser Analyse als zentrale Kostentreiber im Mittelpunkt stehen, als modular angesehen.⁷⁶⁰ Dementsprechend wird nachfolgend in zwei zentralen Schritten vorgegangen. Zunächst werden in einem ersten, statischen Schritt,

⁷⁵⁹ Vgl. Wolk und Ebling (2010).

⁷⁶⁰ Gemäß *Leeflang et al. (2000)* sollten einzelne Bestandteile eines Modells in Anlehnung an bekannte Modelle modular aufgebaut sein, um eine allgemeine Vergleichbarkeit herzustellen.

für die Bereiche Wareneingang, Lagerung, Warenausgang und Retouren die identifizierten Mengen und Kosten der einzelnen Bestandteile und mögliche Zusammenhänge dargestellt. Eine Steigerung der Markteffizienz als ein Ziel der Multi-Channel-Strategie gilt dann als nachgewiesen, wenn aufgezeigt werden kann, dass bei höherem Warenavolumen geringere Kosten pro Stück existieren.

In einem zweiten Schritt gilt es im Rahmen einer dynamischen Betrachtung die Einflüsse der identifizierten Kosten auf das Unternehmensergebnis zu analysieren. Dies bezieht sich vor dem Hintergrund der vermuteten Retourenproblematik darauf, wie hoch der Erwartungswert dessen ist, dass es überhaupt zu den Kosten für eine Retoure kommt.

Hier liegt eine Steigerung der Markteffizienz dann vor, wenn die möglichen Vorteile eines größeren Umsatzes nicht durch höhere Retourenkosten kompensiert werden.

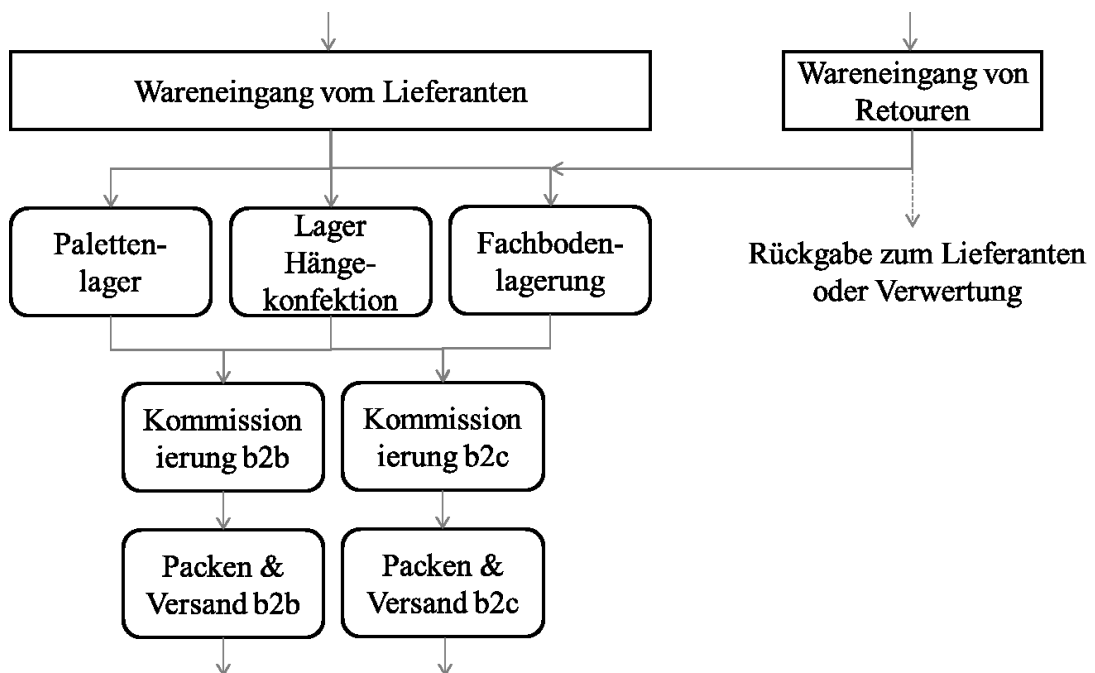


Abbildung 43: Konzept der Warendistribution

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fallstudie 5⁷⁶¹

⁷⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung eines durch den Kooperationspartner ausgehändigten Konzeptes.

Die in Abbildung 43 dargestellte Distributionsorganisation ist angelehnt an einen der größten erhobenen Beispielfälle. Vor dem Hintergrund von insgesamt über 4 Millionen Sendungen, die das Unternehmen im Jahr versendet, kann davon ausgegangen werden, dass es sich um einen der größten Anbieter im Markt handelt.

Der Anbieter setzt eine Multi-Kanal-Strategie aus Katalog, stationärem Geschäft und E-Commerce (**Brick & Click & Sheet**) um. Vor dem Hintergrund der Vielfalt, auch in den Anforderungen, ist eine Verallgemeinerung immer mit einem Informationsverlust verbunden, dennoch kann angeführt werden, dass der Ablauf in seiner Detailtiefe als stellvertretend für den Ablauf großer Handelsorganisationen ist. Bestätigt wird diese Aussage ebenfalls durch die Aussagen des Praxispartners. Demnach sind die im Rahmen der Ausgestaltungsoptionen von *Lang (2012)* identifizierten Optionen einer Online-Distribution aus dem Ladenlokal für überregional aktive Handelsorganisationen nicht praktikabel. Die Kommissionierung aus dem Ladenlokal heraus kann im Rahmen der Fallstudien nicht identifiziert werden.⁷⁶² Wie bereits eingangs dargestellt, ist laut den Aussagen der Praxispartner eine derartige Umsetzung insofern nicht praktikabel, als dass der Koordinationsaufwand und die damit einhergehenden Kosten, einen möglichen Nutzen deutlich übersteigen. Der absolute Regelfall ist demnach, dass ein **zentrales Lager** betrieben wird, entweder in Eigenregie oder mit Unterstützung eines Logistikdienstleisters.⁷⁶³ Diese Erkenntnis geht mit den Ausführungen von *Lang (2012)* einher, der dies ebenfalls herausstellt.⁷⁶⁴

⁷⁶² Vgl. Lang (2012).

⁷⁶³ Vgl. Yao et al. (2008);

⁷⁶⁴ Vgl. Lang (2012).

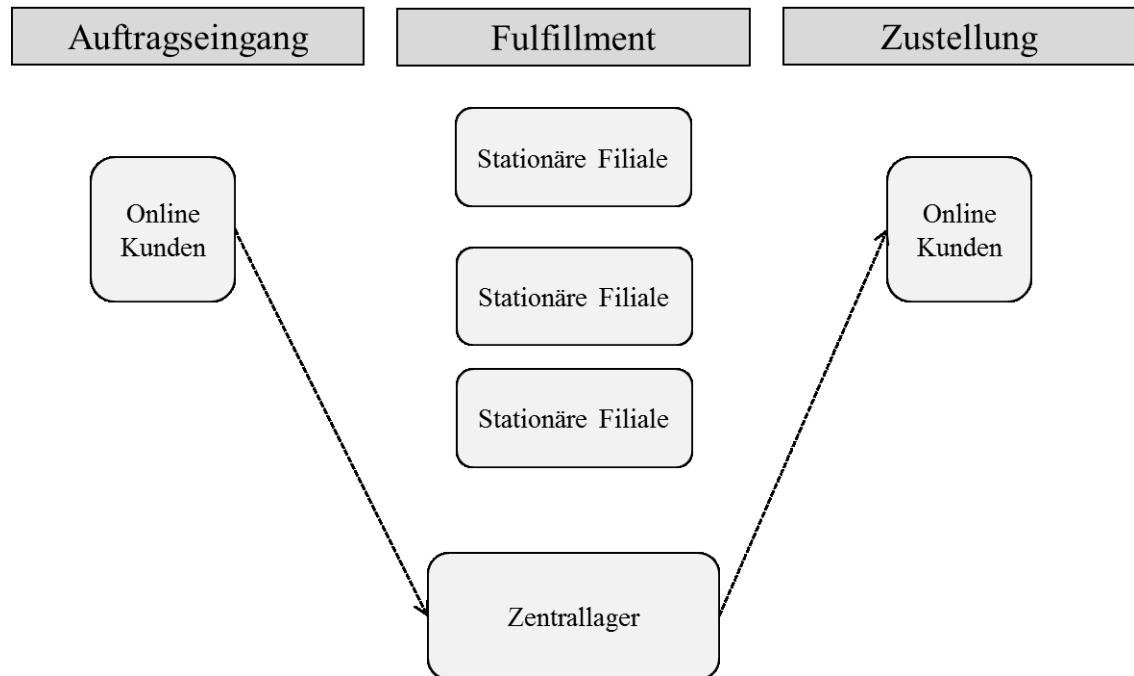


Abbildung 44: Abwicklung über Zentrallager Quelle:
eigene Darstellung in Anlehnung an Lang (2012)

Cross-Docking, also die Möglichkeit die Ware eines Herstellers lediglich in andere Lotgrößen umzupacken und ohne weitere Zwischenlagerung direkt auszuliefern wird wiederum vielfach eingesetzt und ist lediglich zur Vereinfachung nicht in der vorherigen Abbildung mit dargestellt.⁷⁶⁵ Für diesen Fall, wird die Ware, die für das stationäre Geschäft vorgesehen ist, direkt an die Filialen weitergeleitet, wohingegen die Ware für das Distanzgeschäft im Lager gehalten und dann kunden-individuell kommissioniert wird.

Es wird weiterhin deutlich, dass eine Erweiterung der **Fulfillment-Typologien** um die **Retourenoptionen** notwendig ist, bisherige Typologien bleiben diese schuldig.⁷⁶⁶ Nach den Aussagen der Praxispartner ist die Bearbeitung und Weitervermarktung der Retou-

⁷⁶⁵ Vgl. Zentes und Schramm-Klein (2008).

⁷⁶⁶ Vgl. Lang (2012).

ren im Ladenlokal eine in der Praxis eingesetzte Option darstellt, genauso wie die Möglichkeit ein eigenes Retourenlager zu unterhalten.⁷⁶⁷ Bereits hierdurch wird die Vermutung unterstützt, dass dem Umgang mit Retouren eine entscheidende Rolle im Rahmen der Integration eines Online-Kanals zukommt.⁷⁶⁸

4.4 Erkenntnisse für die Ausgestaltung einer Multi-Channel-Strategie

4.4.1 Wareneingang

4.4.1.1 Funktionen

Generell handelt es sich bei Mode und Bekleidung primär um Produkte mit einem kurzen Lebenszyklus.⁷⁶⁹ Gleichzeitig hat die Anzahl der allgemein im Handel angebotenen Güter pro Laden in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen.⁷⁷⁰ *Ellickson (2006)* zeigt exemplarisch auf, dass sich im Zeitraum von 1980 – 2004 die Zahl der angebotenen Güter von 14.000 auf 30.000 gesteigert hat.⁷⁷¹ Hierdurch steigert sich die Komplexität des Gesamtsystems deutlich – insbesondere wenn es für mehrere Kanäle betrachtet werden muss.⁷⁷² Dabei gilt allgemein im Handel eine hohe **Lagerumschlagsgeschwindigkeit (LUG)** als zentraler Erfolgsfaktor.⁷⁷³

Hierfür ist bereits die Frage von Relevanz, wie viel Ware in das Lager geht. Die bisherige Forschung zeigt, dass das Angebot eines breiten Produktspektrums die Nachfrage steigern kann.⁷⁷⁴ Eine Abwägungsentscheidung entsteht dadurch, dass mit einem breiten Sortiment zusätzliche Kosten und eine höhere Unsicherheit in der Nachfrage bekannt

⁷⁶⁷ Vgl. Becker (2011).

⁷⁶⁸ Vgl. Kumar et al. (2009).

⁷⁶⁹ Vgl. Ahlert et al. (2009).

⁷⁷⁰ Vgl. Rajagopalan (2012).

⁷⁷¹ Vgl. Ellickson (2006).

⁷⁷² Vgl. You und Grossmann (2008).

⁷⁷³ Vgl. Chen et al. (2007).

⁷⁷⁴ Vgl. Ramdas (2003). Dies spielt unmittelbar auf die Handelsfunktion der Sortimentszusammenstellung ab, die hier als gegeben angesehen wird und nicht im Fokus der Untersuchung steht.

sind.⁷⁷⁵ Im traditionellen Distanzhandel via Katalog erfolgt der Sortimentswechsel ein- bis zweimal im Jahr.⁷⁷⁶ Die Frequenz des Sortiments wird durch die Frequenz der Neuauflage des Absatzmittels – dem Katalog eingegrenzt. Weil es sich bei einem gedruckten Katalog um ein relativ teures Mittel der Kundenakquise handelt, erscheint eine höhere Frequenz nicht wirtschaftlich und wird daher immer seltener eingesetzt. Im stationären Handel, wie auch im Handel online besteht die grundsätzliche Möglichkeit das Sortiment dynamisch zu verändern, indem Produkte in kurzer Zeit neu aufgenommen, ausgetauscht oder aus dem Sortiment genommen werden können.⁷⁷⁷ Auf diese Möglichkeit greifen insbesondere die so genannten **Fast-Fashion-Anbieter** zurück, die ihren Wettbewerbsvorteil dadurch generieren, dass sie es schaffen in kurzer Zeit aktuelle, modische Ware in ihrem Sortiment anbieten zu können.⁷⁷⁸ Vielfach handelt es sich in diesem Bereich um vertikal voll integrierte Anbieter.⁷⁷⁹ Aktuell ist es einigen Anbietern möglich innerhalb von 16 Tagen eine Kollektion komplett zu entwerfen, sie zu produzieren und sie ihren potentiellen Kunden anzubieten.⁷⁸⁰ Eine weitere Möglichkeit die sich insbesondere im Rahmen des E-Commerce bietet, ist die so genannte „**Co-Creation**“, also die individuelle Anpassung des Designs durch den Kunden.⁷⁸¹ Die mit diesen Entwicklungen einhergehende Flexibilität steigert allerdings auch die Anforderung an die Distribution bzw. das Fulfillment.

Im Hinblick auf die neben der reinen Warenannahme nötigen, zusätzlichen Dienstleistungen können drei Bereiche identifiziert werden. Zunächst betrifft dies Dienstleistungen, die nötig sind, um die Ware ordnungsgemäß einzulagern. Dies bezieht sich auf die

⁷⁷⁵ Vgl. Ryzin und Mahajan (1999), Randall und Ulrich (2001).

⁷⁷⁶ Vgl. Thieme (2003), S. 57.

⁷⁷⁷ Vgl. Tomczak et al. (1999), S. 140.

⁷⁷⁸ Vgl. Cachon und Swinney (2011).

⁷⁷⁹ Vgl. Wu und Malik (2005).

⁷⁸⁰ Vgl. Telsey und Stichter (2012); Tom Tailor (2011).

⁷⁸¹ Vgl. Piller et al. (2001), S. 138-139; Sailer (2001), S. 6-8.

richtige **Sortierung** von Mischwarenlieferungen, die **Etikettierung** und auch die **Verpackung** der Ware zur fachgerechten Lagerung.⁷⁸²

Eine zweite Stufe stellen Dienstleistungen dar, die in die Qualität der Ware eingreifen und sie so bereits bei Wareneingang für den Verkauf vorbereiten. Hier wird zunächst das **Abbügeln** der Ware bei Wareneingang identifiziert.⁷⁸³ Dies ist nötig, wenn die Ware während des vorherigen Versands in einem Zustand transportiert worden ist, der einen direkten Verkauf nicht ermöglicht. Als weitere Dienstleistung kann die Ziehung von Stichproben zur **Qualitätssicherung** beim Wareneingang aufgezeigt werden. Für diesen Fall, wird die Ware bereits verkaufsfertig geliefert, jedoch soll dies nach einem im Vorfeld definierten Ergebnis auf die Qualität geprüft werden.⁷⁸⁴ Über eine Qualitätsprüfung mit Hilfe von Stichproben hinausgehen die Dienstleistungen, die eine **Fotokontrolle** oder **Passformkontrolle** beinhalten. Diese Anforderungen können ebenfalls identifiziert werden.⁷⁸⁵ Damit lässt sich eine Bandbreite von Dienstleistungen im Bereich des Wareneingangs identifizieren, die primär dazu dient die Qualität in der Distribution für den weiteren Verkauf sicherzustellen.

Der dritte Dienstleistungsgrad im Wareneingang bezieht sich darauf, für die weitere Nachverfolgung der Ware und damit die Bereitstellung einiger, den Warenstrom betreffender Dienstleistungen, wie sie speziell von den Onlinekunden gefordert werden, die nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Hierfür ist bei Wareneingang eine Erfassung der Ware via **EAN-Code** oder **RFID-Chip** nötig.⁷⁸⁶ Dies bedingt gleichzeitig, dass die Ware am Eingang mit eben diesen ausgezeichnet wird, um im weiteren Verlauf eine genaue Nachverfolgung der Ware zu ermöglichen.

⁷⁸² Vgl. Hyndorff et al. (2010).

⁷⁸³ Vgl. Fall 1.

⁷⁸⁴ Vgl. Fall 3.

⁷⁸⁵ Vgl. Fall 16.

⁷⁸⁶ Vgl. Fall 6.

4.4.1.2 Volumen

Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass die vorliegenden Daten eine große Bandbreite diesbezüglich liefert, wie viel Ware allgemein eingeht. Während das kleinste betrachtete Unternehmen einen Wareneingang von 200.000 Teilen aufweist, werden im größten Unternehmen 49.324.444 Teile im Jahr verarbeitet.

Wareneingang	Absolut	Anteil	Min	Max	Spanne
Bekleidung gesamt	189.191.237	90%	200.000,00	49.524.444,00	49.324.444,00
Hängeware	6.393.253	15%	40.000,00	1.336.608,00	1.296.608,00
Liegeware	37.345.615	85%	11.000,00	8.053.826,00	8.042.826,00
Schuhe gesamt	21.331.146	10%	1.039.671,93	2.600.000,00	1.560.328,07
Teil insgesamt	210.522.383	100%			

Tabelle 23: Wareneingang – Volumen

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der Erhebung konnte, wie in der Tabelle dargestellt, ein gesamter Wareneingang von 210.522.383 Teilen berücksichtigt werden. Dieser setzt sich zu 90 % aus direkten Bekleidungsartikeln und zu 10 % aus Schuhen zusammen.

In diesem Zusammenhang fällt auf, dass insbesondere im Bereich der **Bekleidung** mit einer Spanne von 99 % zwischen dem höchsten und dem geringsten Wareneingang eine enorme Bandbreite herrscht. Im Bereich der **Schuhe** lässt sich dies nicht wiederfinden. Dort beträgt dieser Wert lediglich 39 %. Hierfür können zwei Erklärungsansätze gefunden werden. Zum einen existiert im ordinären Bekleidungsbereich insgesamt eine größere Bandbreite innerhalb der Anbieter, zum anderen könnte im Bereich der Schuhe eine höhere Retourenquote vorliegen, von der wiederum mehr Ware vorgehalten werden muss. Aus dieser Argumentation ergibt sich die Erkenntnis, dass im reinen Bekleidungsbereich bereits für kleinere Anbieter die Realisation eines Online-Shops möglich wird,⁷⁸⁷ wohingegen im Bereich der Schuhe eine grundlegende Größe bzw. ein hohes Finanzierungsvolumen vorhanden sein sollte.

⁷⁸⁷ Vgl. Daniel et al (2002).

4.4.1.3 Kosten

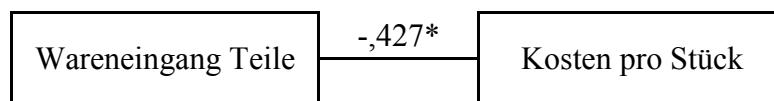
Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Bandbreite der identifizierten Kosten im Bereich des Wareneingangs.

Wareneingang	Min	Max	Mittelwert	Standardabweichung
Kosten pro Teil	0,00774875	0,76913	0,20714355	0,170084824

Tabelle 24: Kosten pro Stück im Wareneingang

Quelle: eigene Darstellung

Die Kosten die im Rahmen der Erhebung dem Bereich des Wareneingangs zugeordnet werden können, beinhalten die Vereinnahmung der Ware, die Einlagerung am entsprechenden Lagerplatz und den hiermit einhergehenden administrativem Aufwand. Im Hinblick auf die mit dem Wareneingang verbundenen Kosten fällt auf, dass eine Spanne vorliegt, die vergleichbar ausgeprägt ist, wie die Spanne im Bereich der Ware an sich. Dies lässt darauf schließen, dass zwischen der Wareneingangsmenge und den veranschlagten Kosten pro Stück Skaleneffekte realisierbar sind.



*. Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

Tabelle 25: Zusammenhang Wareneingang - Kosten pro Stück

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 25 verdeutlicht, dass zwischen der Anzahl der Teile, die von den Unternehmen vereinnahmt werden und der Höhe der hierfür veranschlagten Kosten pro Stück, eine signifikante negative Korrelation besteht.

Bedingt durch die Tatsache, dass anhand einer einfachen Korrelation, wie bereits diskutiert kein Ursache-Wirkungszusammenhang aufgezeigt werden kann, wird im Anschluss eine lineare Regression durchgeführt, mit dem Ziel den Zusammenhang der des Wareneingangs als unabhängige Variable auf die Stückkosten in der Bearbeitung zu prüfen. Die folgende Tabelle verdeutlicht die Modellzusammenfassung.

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	,427 ^a	,182	,155	,144705480	1,502

Einflußvariablen : (Konstante = Volumen Warenausgang);

Abhängige Variable: Warenausgangskosten pro Stk.

Tabelle 26: Modellzusammenfassung Wareneingang

Quelle: eigene Darstellung

Im vorliegenden Modell wird deutlich, dass die Höhe des Wareneingangs direkt mit der Höhe der Kosten pro Stück zusammenhängt, womit die Existenz von Skaleneffekten nachgewiesen werden kann. Allerdings verdeutlicht das zugehörige Bestimmtheitsmaß (R^2) von „,182“, dass neben der Höhe des Wareneingangs ebenfalls weitere Erklärungsansätze existieren.⁷⁸⁸ Hierfür wurde bereits auf die entsprechenden zusätzlichen Leistungen eingegangen, denen ebenfalls ein Einfluss auf die Kostenhöhe unterstellt werden kann. Neben den bereits diskutierten Dienstleistungen, muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass mit dem geforderten Qualitäts- und Schnelligkeitsanspruch, also den zwei anderen Optimierungsbereichen der Distribution ebenfalls zwei Einflussgrößen existieren können, deren Anforderungsniveau einen Einfluss auf Kosten pro Stück ausüben und hier nicht erfasst werden können.

⁷⁸⁸ Laut Backhaus et al. (2011), S. 94, existiert keine allgemeingültige Konkretisierung, ab wann ein Bestimmtheitsmaß als „gut“ angesehen werden kann. Vielmehr kommt es auf die Umstände der Untersuchung an. In diesem Zusammenhang wird hier, aufgrund der geringen Anzahl der Werte, bei einer gleichzeitig großen Bandbreite unterschiedlicher betrachteter Unternehmen ein Bestimmtheitsmaß von ,182 als „gut“ angesehen.

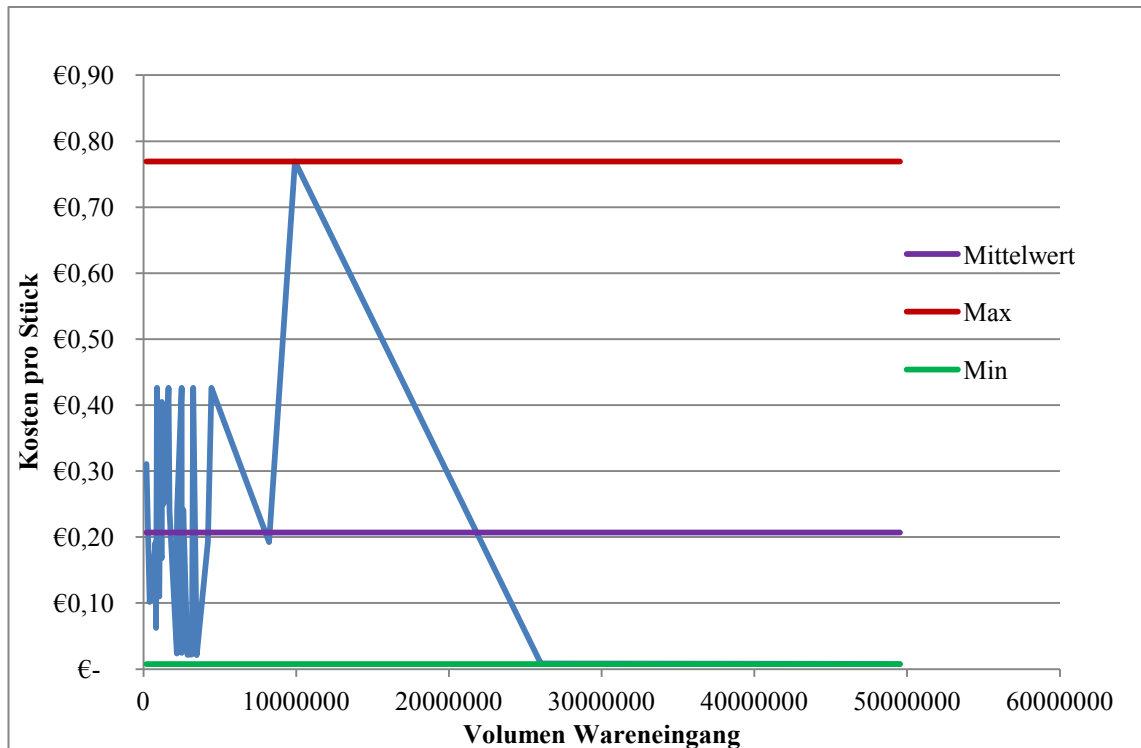


Abbildung 45: Preis in Euro pro Teil im Wareneingang in Relation zum Volumen

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildung verdeutlicht, dass in dem Bereich bis 8.226.368 Teile die Kosten um den Mittelwert schwanken. Die kann als weiteres Argument dafür aufgefasst werden, dass für einen Großteil der identifizierten Fälle nicht von Skaleneffekten auszugehen ist. Eine Erklärung für die deutlich höheren Kosten im Bereich von 10.000.000 Teilen kann darin gefunden werden, dass in der zugehörigen Fallstudie ein größerer Anteil von hochvolumigen Artikeln enthalten ist. Diese werden zum Großteil in Mischkartons angeliefert und müssen daher aufwendiger als in den anderen Fallstudien getrennt werden. Darüber hinaus wird ein Teil der Ware als Sperrgut angeliefert, was mit zusätzlichem Aufwand einhergeht.⁷⁸⁹

⁷⁸⁹ Vgl. Fallstudie 5.

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Warenspezifika (Hänge- vs. Liegeware) stellt sich die Frage, ob sich die differenzierten Anforderungsprofile auch in den Kosten widerspiegeln.

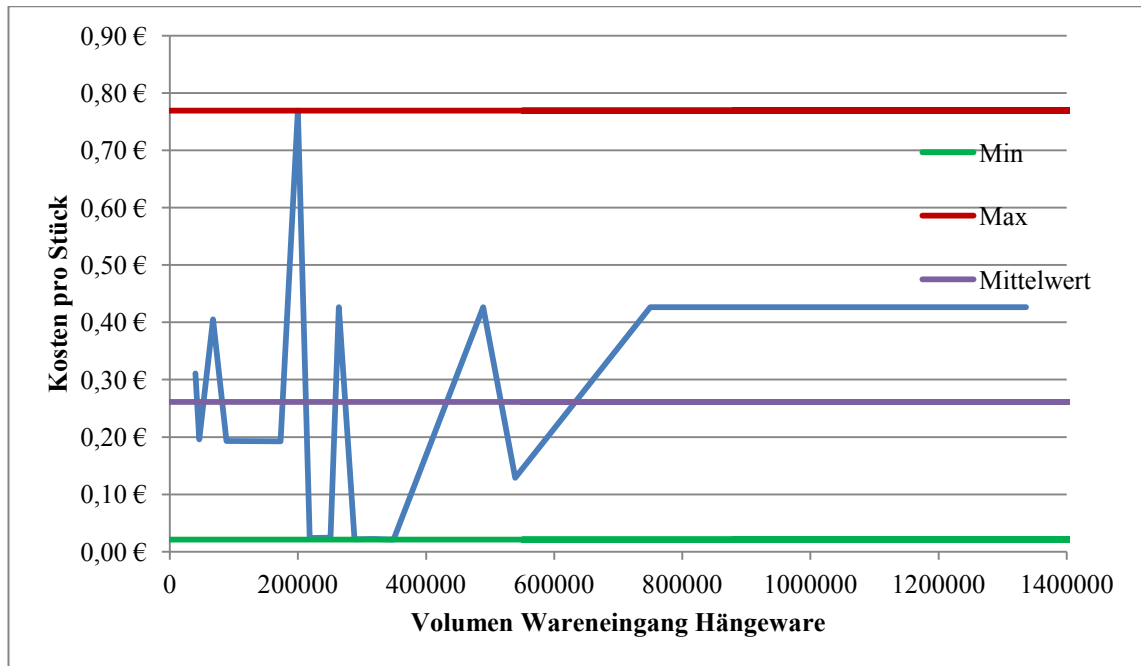


Abbildung 46: Relation Wareneingangskosten pro Teil in Euro zu Volumen der Hängeware

Quelle: eigene Darstellung

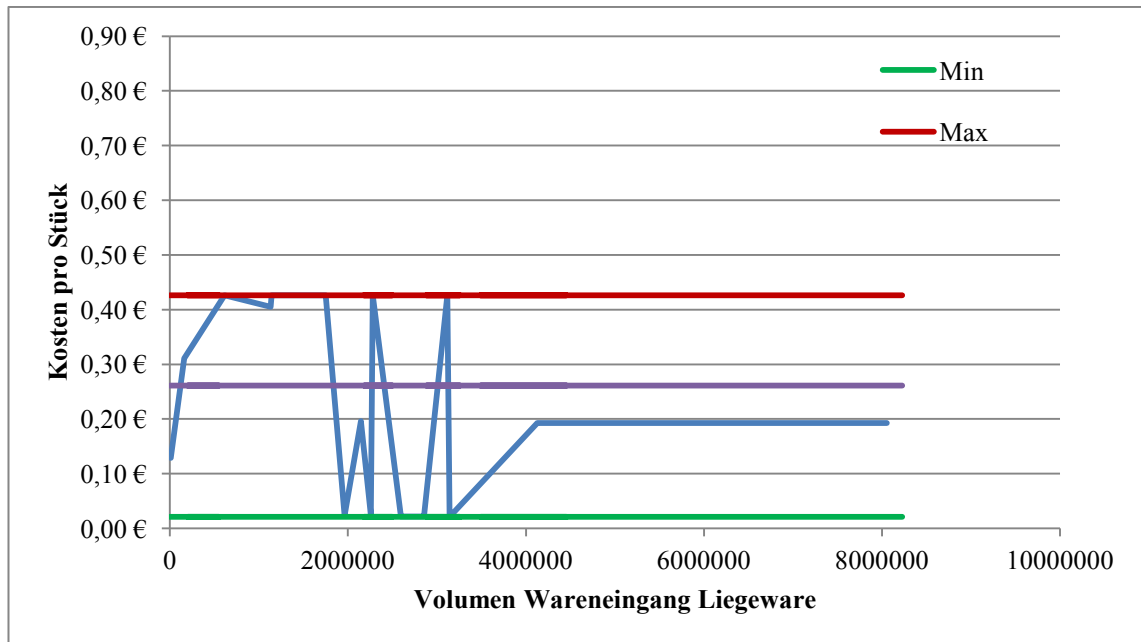


Abbildung 47: Relationen Wareneingangskosten pro Teil zu Volumen der Liegeware

Quelle: eigene Darstellung

Die Abbildungen verdeutlichen, dass in einer nach Hänge- und Liegeware differenzierten Betrachtung ebenfalls keine eindeutigen Skaleneffekte identifiziert werden können.⁷⁹⁰ Die Kosten pro Stück variieren jeweils in um den Mittelwert. Allerdings fällt auf, dass in den Fällen, bei denen ein großes Volumen von Hängeware vorliegt die Kosten entgegen den eigentlichen Erwartungen über den durchschnittlichen Kosten liegen. Erklärt werden kann dies durch die zusätzlichen Investitionen die in hier in Anlagen zur Verarbeitung von Hängeware getätigt werden müssen.⁷⁹¹

Dementsprechend kann aufgezeigt werden, dass die durchschnittlichen Kosten der im Bereich der Liegeware unterhalb der Hängeware liegen. Hier wird die Schwankung um

⁷⁹⁰ Berücksichtigt werden können in dieser Betrachtung nur diejenigen Unternehmen, bei denen eine derartige Differenzierung anhand der Angebotsdaten möglich ist.

⁷⁹¹ Bedingt durch die Datenerhebung über einen Logistkdienstleister ist diese Erkenntnis zu erklären. Dieser hat grundlegendes Interesse daran ein neues Hängewarenlager vorzuhalten. Daher gibt er ggfs. fällige Investitionen hierfür an seinen potentiellen Kunden weiter.

den Mittelwert besonders deutlich. In einem größeren Volumen liegt er hier erwartungsgemäß unterhalb des Mittelwerts.

4.4.2 Lagerung

4.4.2.1 Funktionen

Die Lagerung stellt zunächst eine Unterbrechung des Materialflusses dar, die insbesondere im Modebereich dazu dient, die starken Nachfrageschwankungen auszugleichen.⁷⁹² Wie bereits dargestellt, ergeben sich durch die Unterscheidung in Hänge- und Liegeware im Modebereich verschiedene Anforderungen in der **Lagerausgestaltung**.⁷⁹³ Diese Differenzierung kann im Rahmen der Erhebung ebenfalls festgestellt werden. Für 15 % der Ware muss ein Hängelager vorgehalten werden. Dies bezieht sich auf strukturelle Kosten, die hier nicht im weiteren Fokus stehen. Über die Lagerung hinausgehende Dienstleistungen im Rahmen der reinen Aufbewahrungsfunktionen können hier nicht festgestellt werden.⁷⁹⁴

Dementsprechend wird in der eigentlichen Lagerung keine weitere arbeitsintensive Tätigkeit vollbracht, wodurch die theoretische Möglichkeit für die Skaleneffekte begrenzt ist. In einer Multi-Channel-Umwelt stellt die Lagerung, ob im Ladenlokal oder Zentrallager damit den begrenzenden Faktor dar, der bei einem stationär agierenden Händler durch den Regalplatz und im reinen Warenlager, durch den benötigten Lagerplatz terminiert wird.⁷⁹⁵ Während im Ladenlokal im Idealfall der Verkaufsraum gleichzeitig

⁷⁹² Vgl. Mattila (1999).

⁷⁹³ Vgl. Hyndorff et al. (2010).

⁷⁹⁴ Hier grenzt sich der Bekleidungsbereich von anderen Branchen ab. Beispielsweise können im Rahmen der Lebensmittellagerung neben der Aufbewahrungsfunktion während der Lagerung noch Reifeprozesse beabsichtigt werden.

⁷⁹⁵ Vgl. Jeuland und Shugan (1983).

auch die Lagerfläche ist,⁷⁹⁶ können im Bereich der reinen Warenlager sowohl die **Palettenlagerung**, wie auch die **Fachbodenlagerung** identifiziert werden.⁷⁹⁷

Als zentrale Erfolgskennzahl der Lagerhaltung im Handel dient die **Lagerumschlagsgeschwindigkeit (LUG)**.⁷⁹⁸ Demnach ist es das Ziel eines Händlers die Ware nur kurz am Lager zu halten, um sie möglichst schnell zum Endkunden zu distribuieren. Ist die LUG hoch, entstehen verschiedene Vorteile. Zum einen ist die Kapitalbindung der Ware geringer, je kürzer diese am Lager ist. Bedingt durch die hohe Saisonalität in der Modebranche, muss ein großer Teil des Warenwerts abgeschrieben werden, wenn sie in der Nebensaison verkauft werden muss.⁷⁹⁹ Zum anderen wird durch eine hohe LUG nur eine geringere Lagerfläche benötigt, weil im Durchschnitt weniger Ware im Lager liegt. Die Lagerfläche als Funktionsträger in der Lagerung kann dementsprechend als feste Größe angesehen werden, die es in diesem Zusammenhang für eine Multi-Channel-Strategie passend zu wählen gilt.⁸⁰⁰

Mit einer Multi-Channel-Strategie einher geht nicht nur die Entscheidung nach der passenden Lagergröße. Weiterhin bedacht werden muss die Fragestellung nach einer Integration oder Separation der Lager für die differenzierte Standorte.⁸⁰¹ Wie bereits *Lang (2010 / 2012)* im Rahmen seiner konzeptionell hergeleiteten Typologien aufzeigt,⁸⁰² existiert hier der Zwiespalt dahingehend, ob die Ware zentral in einem Warenlager vorgehalten und bedarfsgerecht an die Kanäle abgegeben wird oder jedem Kanal ein eige-

⁷⁹⁶ Dementgegen geht der bereits angesprochene Trend zum „Showrooming“. Vgl. Mehra et al. (2012).

⁷⁹⁷ Vgl. Fallstudie 4; Fallstudie 7; Fallstudie 8.

⁷⁹⁸ Vgl. Chen et al. (2007).

⁷⁹⁹ Nach Schätzungen des Autors handelt es sich hier um über 70 % des Eingangswertes. Begründet wird diese Schätzung durch die Höhe der Rabatte in Ladenlokalen zum Ende einer Saison.

⁸⁰⁰ Ein zentraler Vorteil die Warenlagerung nicht in Eigenregie zu betreiben, sondern an einen Dienstleister auszulagern liegt darin, dass dieser i.d.R. flexibler auf schwankenden Lagerbedarf reagieren kann. Die Möglichkeit einer flexiblen Skalierung kann daher ein weiterer Einflussfaktor auf die Kostenstruktur der Distribution sein. Vgl. Kap. 4.6.3.3.

⁸⁰¹ Vgl. Bendoly (2004); You und Grossmann (2008).

⁸⁰² Vgl. Lang (2010); Lang (2012).

nes nicht integriertes Lager zugeordnet wird.⁸⁰³ Im Rahmen der Fallstudien können beide Varianten identifiziert werden.

4.4.2.2 Volumen

Die enorme Bandbreite in den erhobenen Fallstudien wird ebenfalls im Bereich der Lagerung deutlich, wie die folgende Tabelle aufzeigt. Dabei verfügen die Anbieter im Schnitt über ein Lagerpuffer von lediglich 15 % der Lagermenge. Vor dem Hintergrund der enormen saisonalen Schwankungen im Bekleidungshandel, setzt ein **Lagerpuffer** dieser Größenordnung eine gute Planung der Nachfrage voraus. Auffallend ist, dass starke Abweichungen von dieser Lagerpuffergröße insbesondere in den beiden Extrema liegen. Beim kleinsten Anbieter mit 37.000 Teilen am Lager im Schnitt liegt ein deutlich höherer Lagerpuffer vor. Er verfügt über einen Puffer von 49% des Lagers. Der größte Anbieter hingegen verfügt mit 19 % noch immer über einen überdurchschnittlich hohen Puffer.

Lagerung	Durchschnitt	Min	Max
Teile	1.945.862	37.500	5.914.432
Maximal Auslastung	2.248435	55.900	7.040.990
SKU	222.781	16.000	560.079

Tabelle 27: Überblick Lagervolumen

Quelle: eigene Darstellung

Hieraus lässt sich schließen, dass die Anbieter insgesamt die Lagerfläche relativ knapp kalkulieren. Dies überrascht insofern, als dass sie entweder sehr überzeugt von ihren auch zukünftigen Schätzungen bezüglich der Lagerkapazität sind oder tatsächlich über eine sehr kurze Haltedauer am Lager verfügen.

⁸⁰³ Vgl. Shankar et al. (2012).

4.4.2.3 Kosten

Insbesondere frühe Autoren haben den Raumkosten im Rahmen des E-Commerce keine Bedeutung zugesprochen.⁸⁰⁴ Vor dem Hintergrund der bereits aufgezeigten Relevanz von Fulfillment-Funktionen, kann dieser Bereich hier, wie auch in der Analyse von *Hienerth (2010)* nicht ausgeschlossen werden.⁸⁰⁵ Durch ihre explizite Beachtung schließt die Analyse somit an verschiedene aktuelle Studien an, die die Bedeutung der Lagerung im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie betonen.⁸⁰⁶ Bedingt durch das Zusammenspiel von Lagerumschlag, Flächenbedarf und den fehlenden zusätzlichen Dienstleistungen erscheint eine Kostenrechnung auf Stückbasis im Lager nicht zielführend. Dementsprechend ist dies auch nicht direkter Bestandteil der Ausschreibungsdaten. Diese beinhalten vielmehr den jeweiligen Flächenbedarf und teilweise ein Gesamtbudget für die Lagerung.⁸⁰⁷

Für die vorliegenden Fallstudien liegt das Budget für die Lagerung der bereits dargestellten Lagermengen bei 42.574,65 Euro pro Jahr, mit einer Standardabweichung von 101.271,03 Euro.

Während im Bereich des Wareneingangs zwar ein signifikanter Zusammenhang zwischen Volumen des Wareneingangs und den pro Teil berechneten Kosten identifiziert werden konnte und somit in geringem Ausmaß Skaleneffekte unterstellt werden können, lässt sich dieser Zusammenhang im Bereich der Lagerhaltung deutlich stärker vermuten. Bedingt durch die große identifizierte Bandbreite unterschiedlicher Berechnungen der Lagerkosten in den einzelnen Fällen ist eine Untersuchung unter Rückgriff einer Regression nicht zielführend, weil aus dieser keine verallgemeinerbaren Ergebnisse zu erwarten sind.

⁸⁰⁴ Vgl. Wilke (2002), S. 284; Meffert et al. (2012).

⁸⁰⁵ Vgl. Hienerth (2010), S. 51.

⁸⁰⁶ Vgl. Lang (2012); Lang (2010); Merttens (2007); Zhang et al. (2010); Liang et al. (2011).

⁸⁰⁷ Vgl. Anhang D.

Die Bandbreite der möglichen Preiseffekte wird daher anhand von Beispielfällen aufgezeigt. Exemplarisch wird sowohl in Fall 2, wie auch in Fall 13 die Lagerung auf Basis von beanspruchten Quadratmeterpreisen veranschlagt.⁸⁰⁸ Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die enorme Differenz in den Preisen, die sich aus dem starken Bedarfsunterschied heraus erklären.

Vergleich des Lagerbedarfs und der Kosten						
		Preis / qm	Bedarf qm			
Fall 2 - 5 Jahre		5,189 €	4.800	Fall 13 - 3 Jahre	0,251246518 €	110.441
		4,705 €	5.100		0,200283223 €	182.777
		4,317 €	5.500		0,19149539 €	256.749
		3,867 €	5.600			
		3,853 €	5.600			

Tabelle 28: Vergleich Lagerbedarf und Lagerkosten

Quelle: eigene Darstellung

Demnach lässt sich die Existenz von Skaleneffekten in der Lagerhaltung zwar vermuten, allerdings nicht eindeutig belegen.

4.4.3 Warenausgang

4.4.3.1 Funktionen

Der Warenausgang kann in drei Teilbereiche untergliedert werden. Zunächst wird durch die Erteilung eines Auftrags die **Kommissionierung** gestartet (auch „**pick**“ genannt).⁸⁰⁹

Im Anschluss an die Zusammenstellung der Ware, können im Bedarfsfall zusätzliche Dienstleistungen an dieser vollbracht werden. Für die Bekleidungsbranche umfassen diese vielfach das **Etikettieren** oder die **Aufarbeitung** der Ware, sofern dies nicht bereits zum Wareneingang geschehen ist. Im Rahmen einer Differenzierung zwischen Versandgeschäft und stationärem Geschäft kann es nötig sein, Ware für den stationären

⁸⁰⁸ Vgl. Fallstudie 2 und Fallstudie 13.

⁸⁰⁹ Vgl. Hyndorff et al. (2010).

Handel zusätzlich mit einer **Diebstahlssicherung** auszustatten. Nachdem die Ware nun entsprechend zusammengestellt und aufgearbeitet worden ist, muss diese final für den Versand vorbereitet werden. Eine Möglichkeit der zusätzlichen Dienstleistungen in diesem Bereich kann die Beilage von sonstigen Beigaben in ein Paket darstellen - z.B. Flyer oder Kataloge. Diese **Beigabe** kann gezielt und ungezielt erfolgen.⁸¹⁰ Insbesondere für integriert agierende Multi-Channel-Händler bietet sich hier die Möglichkeit neben dem eigentlichen Verkauf der Ware direkt ein Folgegeschäft zu initiieren. Mit Blick auf die zusätzlichen Dienstleistungen können mit Bezug auf die Warenübergabe an den Endkunden verschiedene Perspektiven differenziert werden.

Ein Sonderfall der zusätzlichen Dienstleistungen stellen jene dar, welche die Ware selbst verändern, bevor diese an den Endkunden übergeht. Dies bezieht sich auf die Individualisierung der Produkte, wie sie im Bereich der Mode teilweise zum Einsatz kommt. Das Forschungsfeld der **Co-Creation** befasst sich explizit mit diesem Einfluss.⁸¹¹ Im Rahmen der vorliegenden Fallstudien kann die Beflockung bzw. der Aufdruck im Vorfeld des Versands als Beispiel identifiziert werden.⁸¹²

Neben der eigentlichen Kommissionierung im jeweiligen Lager, also dem „pick“ sind die dem „**pack**“ zugehörigen Bereiche obligatorisch. Dies betrifft zentral die **Verpackung, Etikettierung** und anschließende **Sicherstellung** des Versands. Mit der Verpackung geht gleichzeitig die Erstellung von sendungsbegleitenden Papieren einher.⁸¹³ Im Gegensatz zur Produktverpackung wird der Versandverpackung keine primär Verkaufsfördernde Funktion zugesprochen.⁸¹⁴ Traditionell geht mit ihr lediglich die Warenschutz-Funktion zur Vermeidung physischer Schäden einher. Damit verursacht sie zunächst lediglich Kosten.

⁸¹⁰ Vgl. Fall 16.

⁸¹¹ Vgl. Piller und Meier (2001).

⁸¹² Vgl. Fall 8.

⁸¹³ Vgl. Thieme (2003), S. 206.

⁸¹⁴ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 456.

Im Rahmen einer Kosten-Betrachtung muss in diesem Zusammenhang neben der Warenaufnahme, der Kommissionierung, der Rechnungserstellung, der Rechnungsbeilage, der Endkontrolle, dem Verpacken und der Übergabe an den Frachtführer, noch die Kosten für die **Kartonage** betrachtet werden.⁸¹⁵ Sie sollte so konzipiert sein, dass sie im Fall der Warenrückgabe wiederverwendet werden kann, wodurch dem Kunden kein zusätzlicher Aufwand bei der Rückgabe der Ware entsteht.⁸¹⁶ Darüber hinaus kann die Versandverpackung als Kommunikationsinstrument zu einem einheitlichen Markenauftritt beitragen, indem sie gemäß des Corporate Designs eines Anbieters gestaltet wird, wodurch dem Kunden ein größeres Käuferlebnis vermittelt werden soll.⁸¹⁷ Auf diese Möglichkeit der Differenzierung wird insbesondere im Bereich der hochpreisigen Anbieter zurückgegriffen.

Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung im Verlauf der Kommissionierung bietet der **Grad der Automatisierung**. Ein besonders hoher Automatisierungsgrad wird den Zentrallagern großer Anbieter zugeschrieben.⁸¹⁸ Bei kleinen bis mittelgroßen Unternehmen erfolgt diese größtenteils manuell mit Hilfe von ausgedruckten Picking-Listen.⁸¹⁹ Allerdings bieten sich auch für kleinere Händler Effizienzpotentiale durch den Einsatz von Möglichkeiten einer schnelleren Abwicklung,⁸²⁰ Hierdurch kann die bereits als zentrale Kennzahl angesprochene LUG deutlich gesteigert werden.

Weiterhin manuell kommissioniert werden die Waren beim so genannten Pick-by-Voice-Verfahren.⁸²¹ Die Produkte werden hier ebenfalls manuell kommissioniert, allerdings wird das Personal durch das Lager geleitet. Die Korrektheit der Auftragsdaten

⁸¹⁵ Vgl. Fall 16.

⁸¹⁶ Vgl. Mitschke (2000), S. 53.

⁸¹⁷ z.B. mittels Aufdruck des Logos und der Internet-Adresse. Vgl. Wahby (2001) S. 4; Hölzel (2001) S. 33.

⁸¹⁸ Vgl. Witten und Karies (2003) S. 188-190.

⁸¹⁹ Vgl. Pfohl (2004) S. 131.

⁸²⁰ Vgl. Reynolds (2001) S. 353-360.

⁸²¹ Vgl. Regattieri et al (2012).

wird direkt über einen Handscanner geprüft.⁸²² Diese Möglichkeit zeigt auf, wie mit einfachen Mitteln, eine höhere Schnelligkeit, eine geringere Anfälligkeit für Fehler und ein Trackingsystem zur Warennachverfolgung implementiert werden kann.⁸²³

Die im Lager oder einem zentralen Kommissionierzentrum zusammengestellten Waren werden im nächsten Schritt verpackt und mit den sendungsbegleitenden Dokumenten (z.B. Versandpapiere, Rechnung) sowie Paketaufklebern (allen voran der Lieferadresse) versehen.⁸²⁴ Sobald dies geschehen ist, ist die Ware versandfertig.

4.4.3.2 Volumen

Im Rahmen der vorliegenden Erhebung kann, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, aufgezeigt werden, dass die betrachteten Unternehmen im arithmetischen Mittel 3,1 Teile pro Auftrag versenden. Sie generieren dabei im Schnitt 3.991.562,38 Aufträge pro Jahr.

	Mittelwert	Standardabweichung
Teile / Auftrag	3,082777192	1,711494293
Teile / Gesamt	11.468.171,34	18.565.102,57
Aufträge / Gesamt	3.991.562,377	6.418.524,597

Tabelle 29: Überblick Warenausgang

Quelle: eigene Darstellung

Im Mittel liefern sie damit über 11.468.171 Teile pro Jahr an ihre Kunden. Im Hinblick auf die Standardabweichungen wird allerdings eine sehr große Bandbreite, wie sie bereits beim Wareneingang identifiziert werden konnte, deutlich. Während bei den Teilen pro Auftrag mit einer Abweichung von 1,7 Teilen der Spielraum in einem erwarteten

⁸²² Vgl. Hillemer (2002), S. 48; Reynolds (2001), S. 359-360.

⁸²³ Sog. Tracking & Tracing; Vgl. Silberer (2000b), S. 86. Darüber hinaus gibt es noch verschiedene andere Möglichkeiten, die dazu führen, dass schneller gepickt werden kann. Exemplarisch, sei hier Pick-by-light genannt. In jüngster Zeit erfahren Warenroboter wie sie beim Anbieter Kiva zum Einsatz kommen eine größere Aufmerksamkeit. Allerdings stehen hier sehr hohe Einführungskosten dem späteren Nutzen gegenüber.

⁸²⁴ Vgl. Thieme (2003), S. 206.

Spektrum liegt, wird mit Blick auf die Aufträge und Teile insgesamt eine jeweils enorm hohe Abweichung deutlich.

Hieraus lässt sich schließen, dass wie bereits eingangs vermutet, Multi-Channel für die gesamte Bandbreite von kleineren bis zu sehr großen Händlern eine Rolle spielt. Die Bedeutung für das Gesamtgeschäft deckt dabei ebenfalls die gesamte Bandbreite vom reinen Onlinefokus bis hin zum geringen Onlineanteil ab.

4.4.3.3 Kosten

In Hinblick auf die Kosten, die mit der Bearbeitung des Warenausgangs einhergehen wird in Anlehnung an die bereits aufgezeigte Bandbreite im Warenvolumen, ebenfalls eine enorme Spannbreite von 0,944815 Euro identifiziert. Neben der Vermutung, dass Skaleneffekte vorliegen können, wird im Bereich des Warenausgangs ebenfalls eine Vielzahl von zusätzlichen Leistungen neben der reinen Kommissionierung identifiziert. Wie die folgende Tabelle verdeutlicht, liegen die durchschnittlichen Kosten für den Warenausgang bei 58 Cent pro Teil.

Warenausgang	Min	Max	Mittelwert	Standardabweichung
Kosten pro Teil	0,085075 €	1,029189 €	0,582195 €	0,296049 €

Tabelle 30: Überblick Kosten Warenausgang

Quelle: eigene Darstellung

In Hinblick auf zu vermutenden Skaleneffekte wird deutlich, dass insbesondere im Bereich bis 3.195.113 Aufträge die Werte um den Mittelwert schwanken. Von eindeutigen Skaleneffekten, die mit der Bearbeitung eines Auftrags einhergehen, kann in diesem Zusammenhang daher nicht gesprochen werden.

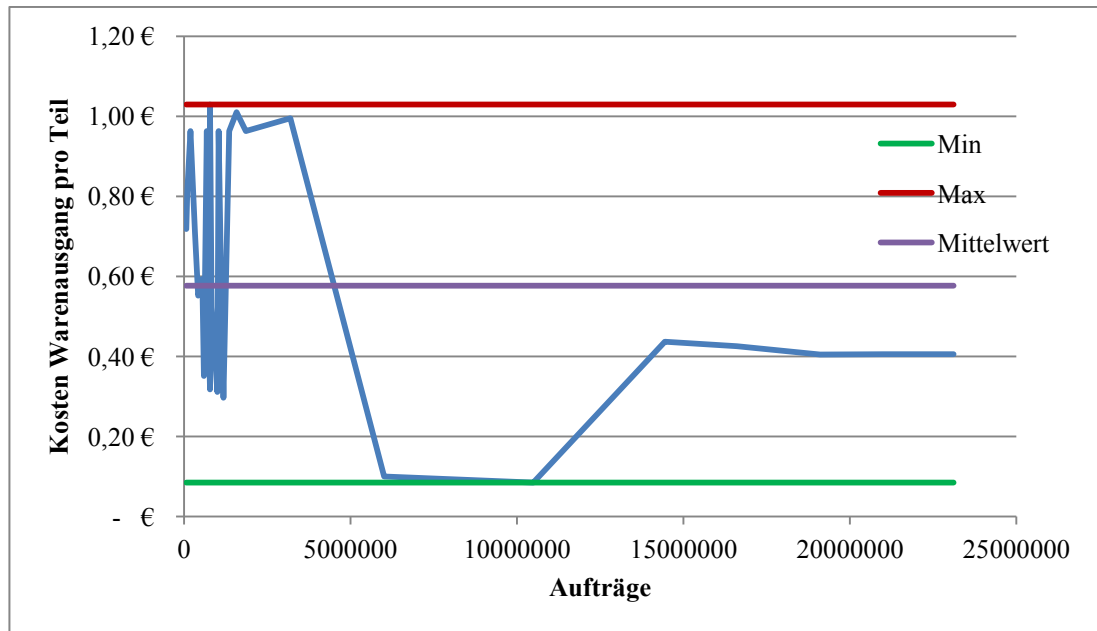


Abbildung 48: Warenausgangskosten pro Teil in Relation zu Aufträgen

Quelle: eigene Darstellung

Allerdings wird deutlich, dass sich in der Relation von Kosten pro Teil zu Gesamtanzahl der Teile, deutliche Skaleneffekte aufzeigen lassen. Zwar liegt auch hier bis zum Punkt von 5.183.953 Teilen eine Schwankung vor. Bei den höheren Volumina bis 66.858.000 Teile liegen allerdings entsprechend auch die günstigsten Warenausgangskosten pro Teil vor.

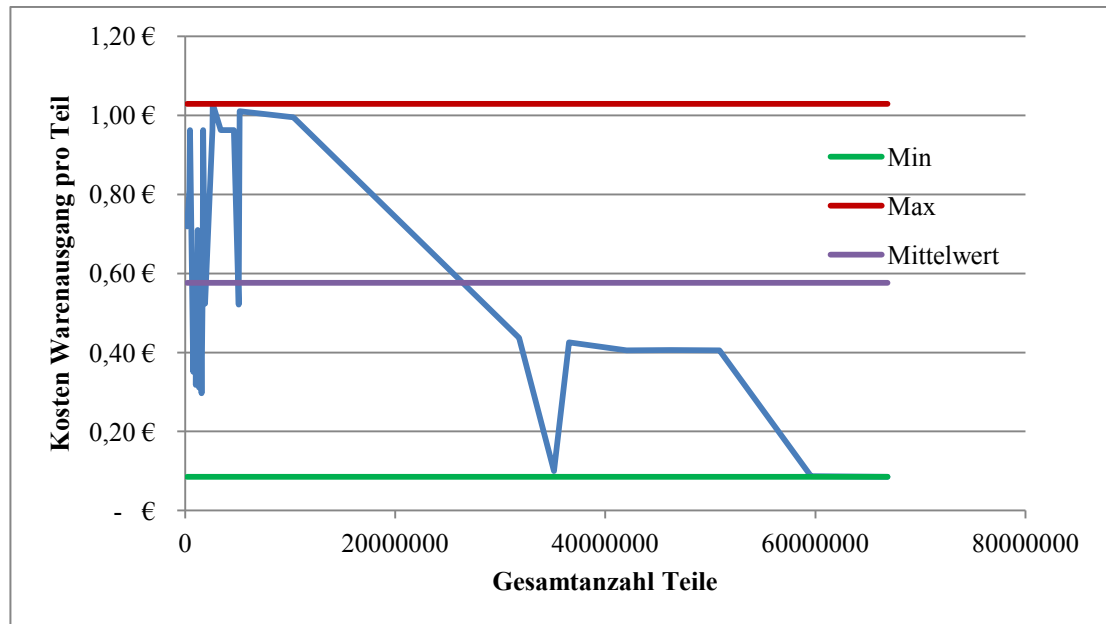


Abbildung 49: Warenausgangskosten pro Teil in Relation zu Gesamtanzahl der Teile

Quelle: eigene Darstellung

Auffällig ist weiterhin, dass die Kosten pro Teil offensichtlich steigen, wenn in einem Auftrag zwischen zwei und vier Teilen enthalten sind. Dies lässt sich durch den vermehrten koordinativen Aufwand erklären, der bei Aufträgen mit mehr als einem Teil berücksichtigt werden muss. Gleichzeitig wird hierdurch deutlich, dass es aus einer Kostenperspektive nicht wünschenswert ist, dass ein Kunde „nur“ 2-4 Teile pro Auftrag bestellt. Vielmehr muss es das Ziel eines Händlers sein, ein Teil zu verkaufen, bei dem eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit vorliegt, dass der Kunde es behält oder der Kunde bestellt eine Vielzahl von Artikeln (>4) wodurch wenigstens die Kosten in der Bearbeitung deutlich abfallen.

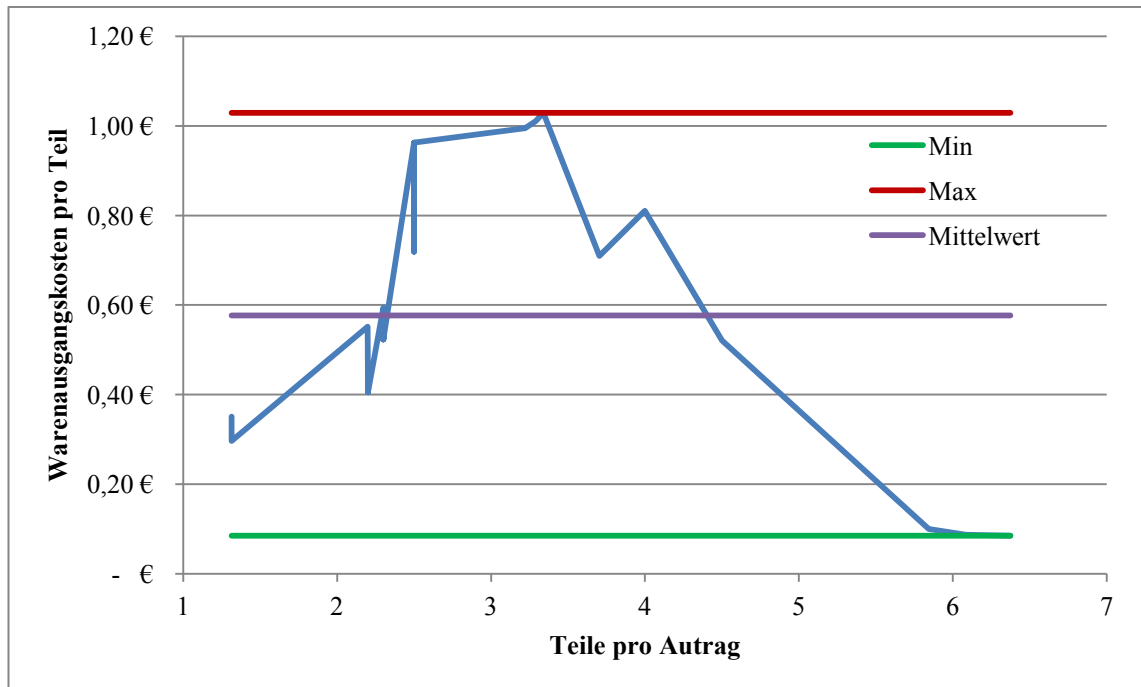


Abbildung 50: Warenausgangskosten in Relation zu Teilen pro Auftrag

Quelle: eigene Darstellung

Diese Erkenntnis verstärkt die Fragestellung nach der Bedeutung der Retouren, weil davon auszugehen ist, dass eine höhere Anzahl von Teilen pro Bestellung auch zu einer höheren Anzahl von Teilen pro Retoure führt.⁸²⁵ Damit kann hier ein **Zielkonflikt** zwischen der Minimierung der **Warenausgangskosten** und der **Retourenkosten** vermutet werden.

4.4.4 Retouren

4.4.4.1 Funktionen

Vielfach wird die Behauptung aufgestellt, dass mit den Retouren der gesamte Erfolg einer Multi-Channel-Strategie steht und fällt.⁸²⁶ Dabei ist bekannt, dass insgesamt nur

⁸²⁵ Vgl. Bechwati und Siegal (2005).

⁸²⁶ Vgl. Bower und Maxham (2012).

5% der Retouren darauf zurückgehen, dass die Produkte tatsächlich defekt sind.⁸²⁷ Die Masse der Retouren resultiert daraus, dass die Kunden im Verlauf des Kaufprozesses die Ware nicht mehr behalten möchten und sie daher retournieren. Gleichzeitig stehen Händler im Zwiespalt, dass diese Retouren als „**Rendite-Killer**“ gelten.⁸²⁸ Dem gegenüber steht die Feststellung von *Bechwati* und *Siegal (2005)* wonach die Bereitschaft der Kunden, einen größeren Warenkorb zu generieren steigt, wenn eine Retour einfach abzuwickeln ist. Gleichzeitig weisen sie nach, dass aus der Möglichkeit der einfachen Rückgabe häufigere Käufe in der Zukunft resultieren.⁸²⁹

Daher kommt diesem Bereich in der Analyse eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere in jüngster Zeit setzen Händler bewusst auf suggerierte Kundenfreundlichkeit im Rahmen der Retourenmöglichkeiten.⁸³⁰ Im Rahmen einer akkuraten Darstellung der Retourenkosten müssen verschiedene zentrale Aspekte berücksichtigt werden. Zunächst ist von entscheidender Relevanz, wie hoch der Anteil von Retouren an einer durch einen Kunden getätigten Bestellung ist. Darüber hinaus sind die mit der Rückgabe verbundenen Kosten der Rücksendung relevant, ebenso wie die Frage ob bzw. in welcher Höhe Kosten für das Handling der Retour im Lager anfallen. Von Seiten des Praxispartners wird verdeutlicht, dass dort zwischen A-, B- und C-Retouren differenziert wird.

Bei sogenannten A-Retouren handelt es sich um zurück gesendete Bestellungen, die durch einfache Dienstleistungen, z.B. dem reinigen und zusammenfalten der Ware, wieder als Neuware verkauft werden können. Als B-Retouren wird die Ware bezeichnet, die bei der eine einfache Handhabung nicht mehr ausreicht, die allerdings durch aufwendigere Verfahren noch erhalten werden und zum Wiederverkauf nutzbar gemacht werden kann. Der Prozess, der im Bereich der A- und B-Retouren abläuft beginnt mit der **Retourenvereinnahmung** pro Stück. Sie umfassen die Verbuchung inklusive des Retourengrunds und der Vorbereitung für die erneute **Einlagerung**. Diese beinhaltet

⁸²⁷ Vgl. Petersen und Kumar (2010), S. 85.

⁸²⁸ Vgl. Weeks (2011).

⁸²⁹ Vgl. Bechwati und Siegal (2005).

⁸³⁰ Vgl. Frischmann et al. (2012).

neben einer gegebenenfalls nötigen Reinigung eine neue Etikettierung der Ware, ebenso wie eine neue Verpackung, z.B. in einem neuen Polybeutel.⁸³¹

Die C-Retoure hingegen ist in der Regel selbst mit aufwendigen Verfahren nicht mehr für einen weiteren Verkauf geeignet. Hier handelt es sich um Ausschussware, deren Wert abzuschreiben ist.⁸³²

Ein weiterer Aspekt ist die Fragestellung, nach dem Rückgabezeitraum. Während in Deutschland grundsätzlich quo Gesetz 14 Tage garantiert sind, wird eine verlängerte Rückgabezeit durch bestimmte Anbieter bewusst eingesetzt. Derzeit kann diesbezüglich eine Rückgabeperiode von bis zu 730 Tagen identifiziert werden.

4.4.4.2 Volumen

In Hinblick auf die Volumen die im Rahmen der Retourenabwicklung bearbeitet werden, wird deutlich, dass die Abweichung mit 0,9 Teilen pro Paket in Relation zum Warenausgang deutlich geringer ist. Mit einem Mittelwert von 2,6 Teilen pro Paket wird deutlich, dass es sich hier tatsächlich um einen hohen Anteil der Warenbewegung handelt. Vor dem Hintergrund, dass der Schnitt der Teile pro Paket im Warenausgang bei ca. 3 Teilen liegt, wird deutlich, dass wenn ein Kunde Ware retourniert, er vielfach die gesamte Bestellung zurückgibt oder lediglich eins aus drei Teilen behält.⁸³³

⁸³¹ Die Prozessangaben beziehen sich auf Fall 16, welcher als Beispielfall herangezogen werden kann.

⁸³² Vgl. Petersen und Kumar (2010), S. 85. Während hier von 5% der Ware die Rede ist, kann dies in den vorliegenden Fallstudien ebenfalls bestätigt werden. Teilweise liegt der Wert allerdings deutlich höher. Im Bereich des stationären Verkaufs liegt sie hingegen im Bereich von 2 %.

⁸³³ Diese Erkenntnis knüpft unmittelbar an das zuvor thematisierte Problem der Trittbrettfahrer an. Vgl. van Ball und Dach (2005).

Retouren	Mittelwert	Standardabweichung
Teile insgesamt	6.185.793,484	10.091.989,22
Pakete insgesamt	3.346.298,986	5.055.855,005
Teile pro Paket	2,626003014	0,920009531

Abbildung 51: Überblick Retourenvolumen

Quelle: eigene Darstellung

Allerdings wird mit Blick auf die Teile insgesamt, wie auch auf die Pakete, eine enorme Spanne deutlich. Diese spiegelt sich auch in der hohen Standardabweichung wider.

Die folgende Tabelle untermauert die bisherigen Erkenntnisse. Auffallend ist, dass sich je nach Perspektive deutliche Unterschiede in der Retourenquote ergeben. Zunächst lässt sich die Retourenquote einfach definieren, als:

$$\text{Retourenquote} = \text{Rücksendungen} / \text{Warenausgang}$$

Hier lässt sich allerdings direkt danach unterscheiden, ob es sich um eine Betrachtung der Retourenquote nach Paketen oder nach Teilen handelt.⁸³⁴ Während sich hieraus keine Veränderungen der Retourenquote ergeben, solange die Teile über die Pakete gleich verteilt sind, kann für den Fall einer weiteren Differenzierung bzw. Aufhebung der Gleichverteilungsannahme eine erhebliche Differenz resultieren. Während in einer Betrachtung auf Ebene der Teile, im Mittel eine Retourenquote von 38,7 % identifiziert werden kann, liegt diese bei 48,9 % wenn die Pakete als Berechnungsgrundlage herangezogen werden. Hier fällt auf, dass es durch scheinbar einfache Veränderungen der Perspektive möglich ist, die vermeidliche Höhe der Retourenquote zu manipulieren. Die Eignung bzw. Glaubwürdigkeit der publizierten Retourenquoten als Erfolgsfaktor im Multi-Channel-Management ist daher weiterhin zu hinterfragen.⁸³⁵

⁸³⁴ Generell gilt hier die Nebenbedingung, dass die die Anzahl der Rücksendungen < Warenausgang sein muss.

⁸³⁵ Vgl. Internet World Business (01.10.2012), S. 32.

Retourenbetrachtung	Min	Max	Mittelwert	Standardabweichung
Teile Warenausgang - Teile Retouren	-0,0000003	3,3397490	1,0997722	1,10294586
Aufträge Warenausgang - Retouren	54000	13473452,02	2061557,186	3203777,276
Differenz Anzahl Teile pro Paket	153000	56821000	7483301,381	13372089,05
Retourenquote bezogen auf Teile	2,0000%	88,2648%	38,7015%	19,3641%
Retourenquote bezogen auf Aufträge	4,0000%	88,2699%	48,8390%	19,7046%

Tabelle 31 : Relationen Warenausgang – Retouren

Quelle: eigene Darstellung

Aus den vorliegenden Zahlen ergibt sich, dass rund die Hälfte aller Kunden in jedem Fall zumindest einen Teil ihrer Aufträge zurückgeben. Gleichzeitig wird auch hier eine enorme Bandbreite von sehr geringen Quoten im unteren einstelligen Bereich bis zum Extremfall von 88 % identifiziert.

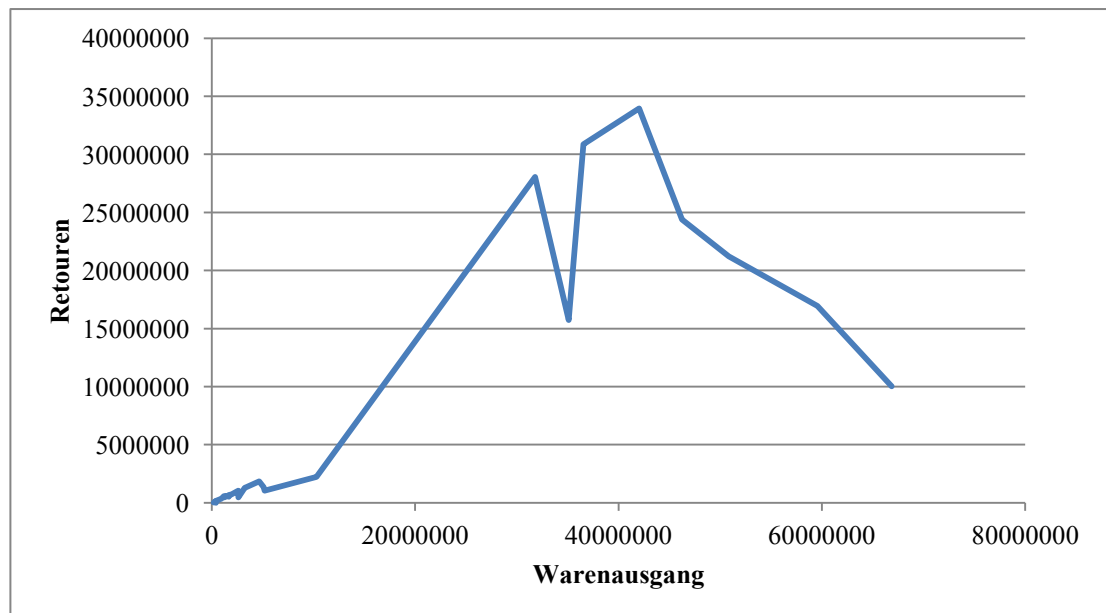


Abbildung 52: Relation von Warenausgang zu Retouren

Quelle: eigene Darstellung

In einer detaillierten Betrachtung kann, wie in Abbildung 52 dargestellt aufgezeigt werden, dass die Anzahl der Retouren nicht proportional zur Anzahl des Warenausgangs

steigt.⁸³⁶ Vielmehr wird deutlich, dass insbesondere im Bereiche der großen Warenvolumina ein geringes Retourenvolumina vorliegt. Daraus lässt sich schließen, dass besonders größere Händler in der Lage sind das Problem der Trittbrettfahrer zu umgehen.⁸³⁷

Dementsprechend sollten Unternehmen in einer Multi-Channel-Umwelt eine Strategie der Markterschließung forcieren. Offenbar ist eine hinreichende Unternehmensgröße nötig um das entsprechende Wissen über die eigenen Kunden aufzubauen und hieraus langfristig Maßnahmen forcieren zu können, die eine hohe Retourenquote verhindern.⁸³⁸

4.4.4.3 Kosten

Aus der Bearbeitung von Retouren entsteht ein **finanzieller Mehraufwand**, dem kein Ertrag gegenübersteht.⁸³⁹ Abhängig von der Betrachtung variiert der Anteil der Kosten durch Retouren an den Gesamtkosten von 4% bis zu 9.49 %.⁸⁴⁰ Im Handel liegt der Anteil laut *Jayant et al. (2012)* bei 5-6 % der totalen Logistikkosten.⁸⁴¹ Insbesondere im Rahmen des E-Commerce als zentralem Bestandteil einer Multi-Channel-Strategie, wird

⁸³⁶ Eine Differenzierung nach Art der Artikel – z.B. NOS, modisch, hoch modisch oder eine Unterscheidung nach Kundengruppen – z.B. Multichannel-Kunde, Online-Kunde, Trittbrettfahrer ist aufgrund der Datenlage nicht möglich. Es ist davon auszugehen, dass derartige Daten durch die Händler nicht mit dem Logistikdienstleister geteilt werden. Allerdings könnte in einer Berücksichtigung dieser Daten das Potential für eine bessere Koordination des Fulfillment und damit einer Effizienzsteigerung liegen.

⁸³⁷ Hier können verschiedene Erklärungsansätze herangezogen werden. Eventuell generieren die Händler durch ihre Größe einen hohen Grad von Wissen über ihre Kunden, wodurch sie mögliche Trittbrettfahrer besser aussortieren können. Weiterhin ist es möglich, dass sie eingehend mit ihrer Größe auch für sie bessere Bedingungen beim Kunden durchsetzen können, weil nur sie entsprechende Marken bzw. Sortimente führen.

⁸³⁸ Über eine ähnliche Motivation wird vielfach von Seiten der Investoren argumentiert, wenn sie in in reine Pure-Player im Modebereich wie Zalando investieren. Vgl. Kinnevik (2013).

⁸³⁹ Vgl. dazu die Übersicht bei Thieme (2003) S. 306.

⁸⁴⁰ Vgl. Rogers (2001); Bloemhof-Ruwaard, Fleischmann, van Nunen (1999), S. 1999, Daugherty et al. (2005), S. 77.

⁸⁴¹ Vgl. Jayant, Gupta, Garg (2012), S. 88. Vor dem Hintergrund der mit den Retouren identifizierten Arbeitsschritte und der ihr zugeschriebenen Bedeutung, wird dies allerdings als kritisch angesehen und eine höhere Bedeutung für den einzelnen Händler und dessen totalen Logistikkosten vermutet.

eine geringe Retourenquote als entscheidender Erfolgsfaktor genannt. Die Begründung wird darin gesehen, dass eine hohe Retourenquote den Wareneinsatz und damit die Kapitalkosten erhöht und weiterhin zur Durchführung von Prozessen führt, denen abschließend kein Umsatz gegenübersteht.⁸⁴² Dieser beginnt mit dem Rückversand der Ware, die mit den entsprechenden KEP-Kosten einhergeht, sofern diese nicht in einem Ladenlokal erfolgt.

Wie bereits in den vorherigen Bereichen wird hier ebenfalls eine große Bandbreite der Kosten pro Teil identifiziert. Im Mittel liegen diese bei 81 Cent mit einer Standardabweichung von 49 Cent.

Retouren	Min	Max	Mittelwert	Standardabweichung
Kosten pro Teil	0,080883 €	1,725347 €	0,810446 €	0,489650 €

Abbildung 53: Überblick Retourenkosten pro Teil

Quelle: eigene Darstellung

Die folgenden Abbildungen stellen verschiedene Relationen zwischen Retourenteilen und Aufträgen zu den Retourenkosten zueinander in Bezug.

⁸⁴² Vgl. Petersen und Kumar (2010).

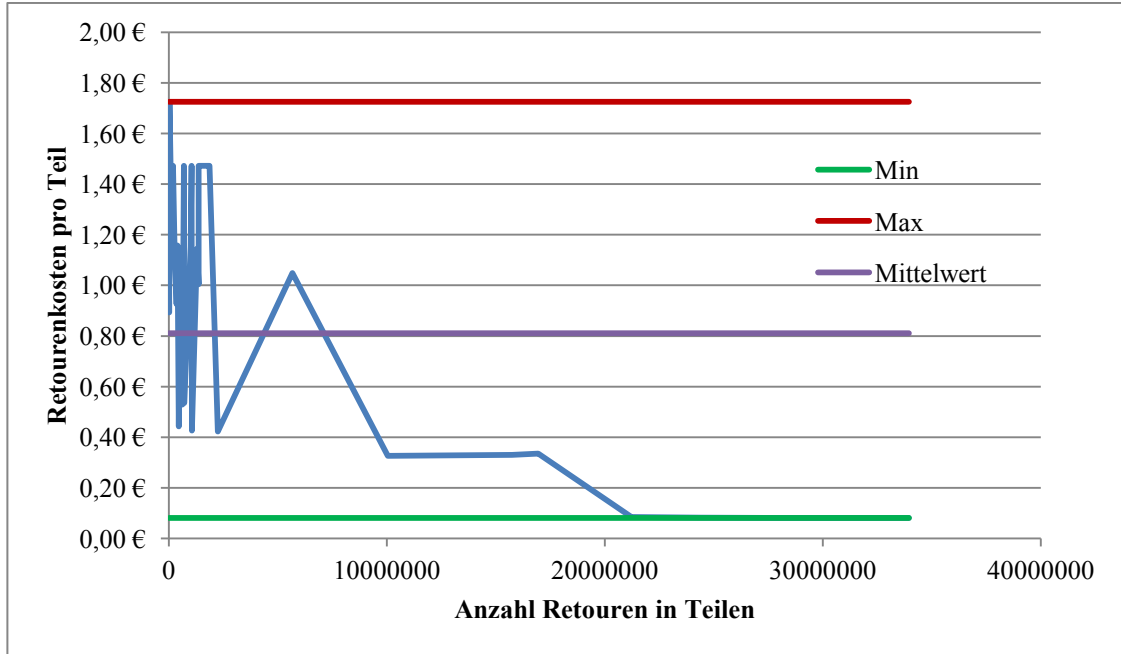


Abbildung 54: Relation Retourenkosten pro Teil zu Retourteilen

Quellen: eigene Darstellung

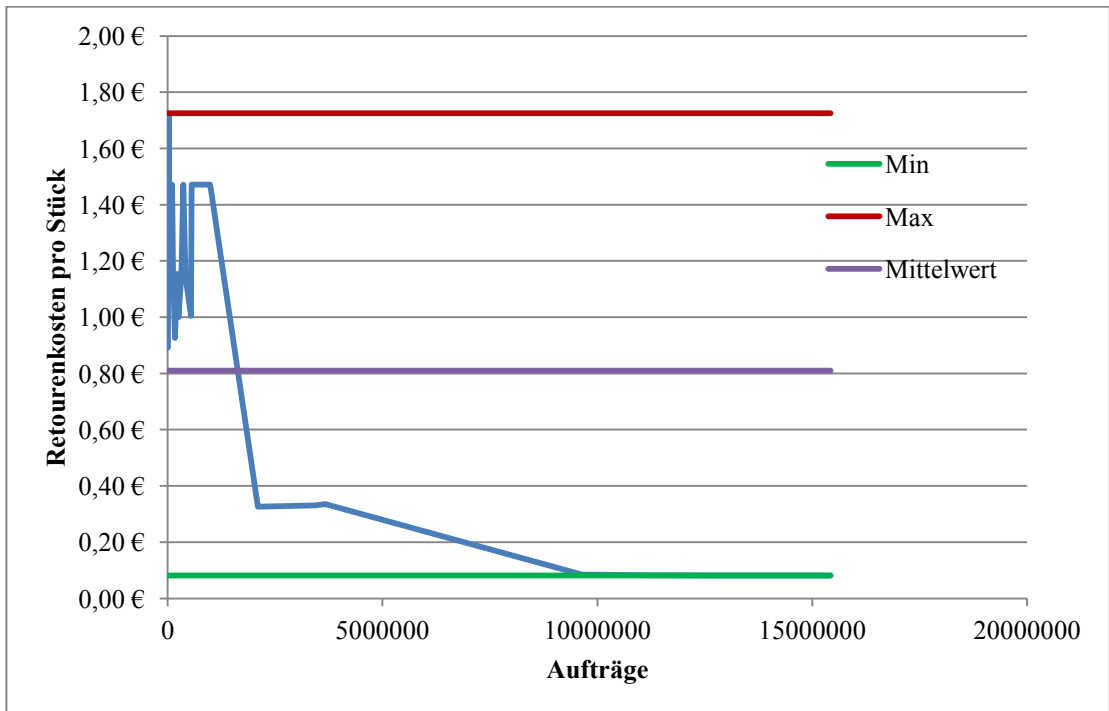
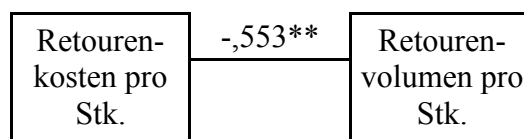


Abbildung 55: Relation Retourenkosten zu Aufträgen

Quellen: eigene Darstellung

Beide Abbildungen lassen darauf schließen, dass sich zwischen der Höhe der Retourenkosten und der Anzahl der Teile, respektive der Aufträge, Skaleneffekte realisieren lassen. Entsprechend ergibt sich eine hohe negative Korrelation zwischen dem Volumen und den Retourenkosten pro Stück.



** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

Tabelle 32 : Korrelationen Retouren

Quellen: eigene Darstellung

Somit können Skaleneffekte in der Retourenbearbeitung unterstellt werden. Bedingt durch die Erkenntnis, dass die größeren Anbieter im Markt gleichzeitig offensichtlich ihre Retouren minimieren, scheinen die Skaleneffekte die Kosten einer Retoure nicht kompensieren zu können. Dies kann insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass mit ihr nicht nur die reinen Distributionskosten, die hier im Fokus stehen, in Betracht gezogen werden müssen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ein Teil als C-Retoure komplett abgeschrieben werden muss. Darüber hinaus trägt der Händler die Kapitalkosten solange das Teil nicht final verkauft wird.

Hieraus ergibt sich die Fragestellung, wie eine optimale Ausgestaltung der Distribution aussieht, dass die Wahrscheinlichkeit des Verkaufs maximiert werden kann.

4.5 Gütebeurteilung der Kostenerhebung

Bedingt durch die Tatsache, dass es sich bei den erhobenen Daten um reale Angebotsdaten handelt, die dem Autoren zugänglich gemacht worden sind, kann davon ausgegangen werden, dass sie die Realität sehr gut widerspiegeln und damit valide und reliabel sind.⁸⁴³ Bedingt durch die große Bandbreite in den analysierten Fällen, kann davon ausgegangen werden, dass sie einen guten Querschnitt über die derzeitige Situation in der Bekleidungsbranche darstellt. Allerdings sei hier die Einschränkung genannt, dass bedingt durch die große Bandbreite der betrachteten Unternehmen, eine spezifischere Betrachtung einzelner Unternehmensgruppen die Repräsentativität weiter steigern kann. Bedingt durch die dargestellte Bandbreite der Fälle ist allerdings von einer geringen Subjektivität in der Erhebung auszugehen. Hier würde ansonsten eine zentrale Gefahr in der Erhebung von Daten mit Hilfe eines Kooperationspartners liegen.

In Kauf zu nehmende Einschränkungen ergeben sich letztendlich dadurch, dass sowohl der die Daten zur Verfügung stellende Partner, wie auch dessen Kundendaten nur anonym zur Verfügung stehen.⁸⁴⁴ Hierdurch ist eine Verknüpfung mit den unabhängig hierzu erhobenen Daten zur Marktanalyse, beispielsweise dem Umsatz – wie er anhand der durch die Textilwirtschaft veröffentlichte Liste abzuschätzen ist, nicht möglich. Rückschlüsse auf die Größe der Unternehmen und deren Aufstellung können daher nur aufgrund der distributiven Daten erfolgen.

Weiterhin weist die Kostenerhebung bedingt durch ihre Anonymität und die Herausgabe eines Dienstleisters in Teilen nicht umfassend. Exemplarisch ist die exakte Höhe von KEP-Dienstleistungen nicht in den Angeboten enthalten, was darauf zurückzuführen ist, dass diese teilweise direkt zwischen den KEP-Dienstleistern und den Händlern verhandelt wird. Allerdings konnten mit Hilfe von mehreren Rücksprachen die Kosten

⁸⁴³ Vgl. Backhaus et al. (2011).

⁸⁴⁴ Vgl. exemplarisch für ein ebenfalls anonym erfolgtes Vorgehen Spelsberg (2011), S. 99.

von ca. 2 Euro pro Versandweg als realistischer Preis erhoben werden.⁸⁴⁵ Dieser wird für die weitere Argumentation zugrunde gelegt.

Es wird deutlich, dass Skaleneffekte in einzelnen Abschnitten des Fulfillment existieren. Allerdings werden diese durch einzelne Fälle teilweise aufgehoben bzw. widerlegt. Dies lässt darauf schließen, dass es sich teilweise auch um „strategische“ Kunden handelt, die mit besonderen Preisen an den Dienstleister gebunden werden sollen und eventuell als Referenz herangezogen werden können.⁸⁴⁶ Darüber hinaus kann den zusätzlichen Dienstleistungen und damit einhergehend den Abläufen in den einzelnen Stufen in der Distribution eine entscheidende Bedeutung für die Kostenhöhe zugewiesen werden.

4.6 Analyse differenziert Multi-Channel-Strategie-Optionen

4.6.1 Modellierung der Zusammenhänge

Nachdem im vorherigen Abschnitt, die jeweiligen Kosten, die damit verbundenen Volumen und ihre einzelnen Optimierungsziele dargestellt worden sind, wird im Folgenden der Versuch unternommen, diese in einen Gesamtzusammenhang zu bringen und hierdurch die bereits thematisierte Problematik der Teiloptimierung zu vermeiden.

⁸⁴⁵ Rücksprache mit den Ansprechpartnern des Praxispartners.

⁸⁴⁶ Vgl. Eggert und Ulaga (2002).

Absolute Betrachtung variable Kosten					
	Wareneingang	Waren- ausgang	KEP	Kartonage + Papiere	Summe
Szenario Min	0,0077 €	0,0851 €	1,8000 €	0,3702 €	2,2630 €
Szenario Max	0,7691 €	1,0292 €	2,0000 €	1,1554 €	4,9537 €
Szenario Mitte	0,0851 €	0,5822 €	1,9000 €	0,7679 €	3,3352 €
Prozentuale Betrachtung variable Kosten					
	Wareneingang	Waren- ausgang	KEP	Kartonage + Papiere	Summe
Szenario Min	0,3424%	3,7593%	79,5394%	16,3588%	100%
Szenario Max	15,5263%	20,7760%	40,3736%	23,3240%	100%
Szenario Mitte	2,5508%	17,4561%	56,9682%	23,0249%	100%

Tabelle 33: Überblick –Kostenzusammenhang

Quelle: eigene Darstellung

Die Tabelle verdeutlicht erwartungsgemäß, dass in einer absoluten Betrachtung eine **breite Schere** zwischen den minimalen und maximalen Kosten entsteht. Während in allen Bereichen der **KEP-Dienstleister** den größten, absoluten Kostenblock ausmacht, wird deutlich, dass in einer prozentualen Betrachtung diese im Szenario, welches die maximalen Fulfillment-Kosten zugrunde legt, nur rund die Hälfte des Gesamtbudgets ausmachen. Im Szenario das den minimalen Kostenaufwand unterstellt macht der KEP-Dienstleister hingegen knapp 80 % des variablen Gesamtbudgets aus.

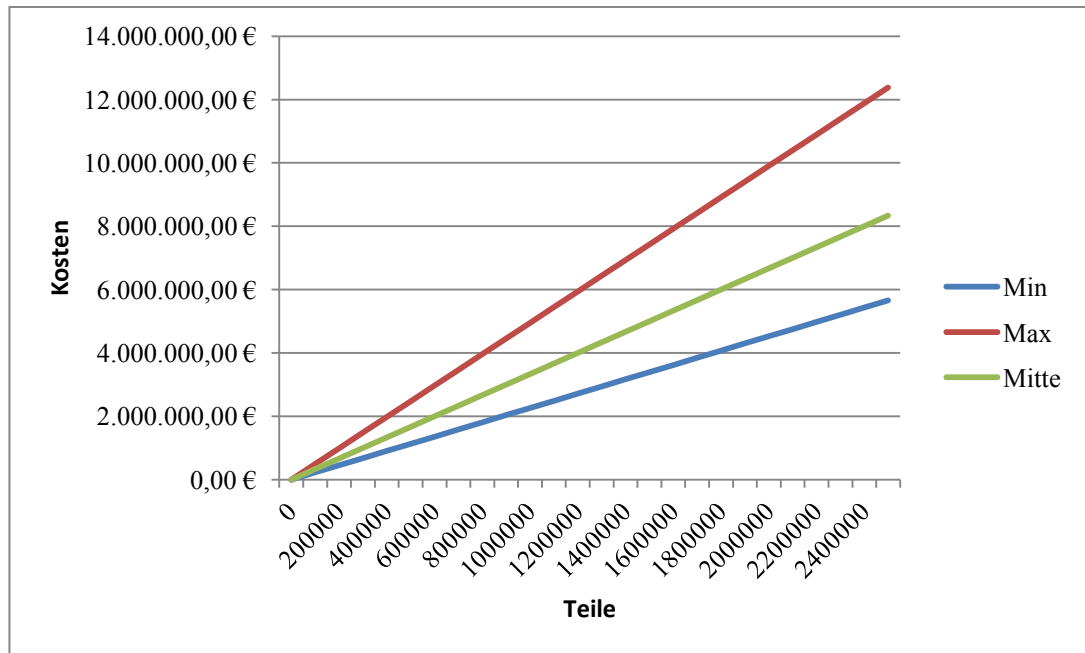


Abbildung 56: Kostenschere zwischen den Szenarien – variable Kosten zu versendeten Teilen

Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig wird hier ein Eindruck über die Gesamtbudgets vermittelt. Zu bedenken ist weiterhin, dass in einer derartigen Betrachtung die Kosten für Retouren ebenso wie die Fixkosten für die Lagerfläche noch nicht enthalten sind.⁸⁴⁷

Berücksichtigung von Versandkosten

Wie anhand der verschiedenen identifizierten Kundentypen vermutet, wird ein erheblicher Unterschied unterstellt, ob ein Unternehmen in der Lage ist bei seinen Kunden eine Versandgebühr durchzusetzen oder dies nicht der Fall ist, weil sie einen kostenlosen Versand und Rückversand erwarten.⁸⁴⁸ Es ist hier realistische Versandkosten in Höhe

⁸⁴⁷ Aufgrund der vermuteten übergeordneten Bedeutung der Retouren wird hierauf in Kap. 4.6.1 gesondert eingegangen.

⁸⁴⁸ Vgl. Chiu et al. (2011).

von 3,95 anzunehmen.⁸⁴⁹ Im Folgenden wird allerdings zwischen 0 € / 3,95 € / 4,95 € / 5,95 € differenziert.

Vor dem Hintergrund, dass Retourenkosten ab 40 Euro nicht erhoben werden können, wird hier unterstellt, dass Kunden im Bekleidungsbereich einen sehr hohen Anreiz haben zumindest für 40 Euro zu bestellen, womit letztendlich keine Retourenkosten mehr verlangt werden können. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist für den Fall sehr niedrigerer Distributionskosten anfangs noch ein Ertrag möglich. Insgesamt fällt auf, dass hier die Schere zwischen der **Durchschnitts-, Maximal- und Minimal-Kostenbetrachtung** erwartungsgemäß deutlich auseinandergeht. Allerdings ist es hier selbst für einen Händler mit hohen Distributionskosten möglich einen positiven Deckungsbeitrag durch die Distribution zu generieren.⁸⁵⁰

Verkauf 1	Höhe der Versandgebühren			
	0 €	3,95 €	4,95 €	5,95 €
Szenario Min	-2,2630 €	1,6870 €	2,6870 €	3,6870 €
Szenario Mitte	-3,3352 €	0,6148 €	1,6148 €	2,6148 €
Szenario Max	-4,9537 €	-1,0037 €	-0,0037 €	0,9963 €

Tabelle 34: Differenzierung kostenlose Versand vs. Gebühren

Quelle: eigene Darstellung

In dieser Betrachtung wird deutlich, dass es sich bei der Distribution nicht zwangsläufig um einen Kostentreiber handeln muss, wie bereits *Petersen und Kumar (2010)* vermuten. Diese Erkenntnis läuft damit der eigentlich grundlegenden Annahme entgegen,⁸⁵¹ dass mit der Distribution in einer Multi-Channel-Strategie automatisch ein Kostentreiber vorliegt, dem keine Einnahmen gegenüberstehen können.

⁸⁴⁹ Die durchschnittlichen Versandgebühren der untersuchten Onlineshops liegt bei 4,85 Euro. Vgl. Kap. 3.3.2.2.

⁸⁵⁰ Berechnung auf Basis einer Bestellung mit einem Teil. Für Händler mit hohen Kosten wird allerdings bereits eine Bestellung mit zwei Teilen zum Kostentreiber. Für den Schnitt der Händler ist dies erst ab vier Teilen der Fall. Für Händler mit einer optimal aufgestellten Distribution gilt dies erst ab 41 Teilen.

⁸⁵¹ Vgl. Autry (2001).

Allerdings sind hier die Kosten für die Retoure noch nicht enthalten. Es konnte herausgestellt werden, dass diese zwischen 8 Cent und 1,73 Euro liegen.⁸⁵² Im Schnitt wird für die Bearbeitung der Retoure der Betrag von 81 Cent nötig. Hinzu kommen die weiteren Kosten für den KEP-Dienstleister. Berücksichtigt man diese Kosten ebenfalls im Rahmen der Szenarioanalyse, ist es nur noch für den Fall, dass die distributiven Kosten optimal aufgestellt sind, möglich ab einer Versandhöhe von 4,143 Euro einen positiven Deckungsbeitrag in einem Versandvorgang mit Zustellung und Retoure zu generieren.⁸⁵³ Lediglich die Höhe der Deckungsbeiträge geht erwartungsgemäß auseinander.⁸⁵⁴

Nach Retouren	Höhe der Versandgebühren			
	0 €	3,95 €	4,95 €	5,95 €
Szenario Min	-4,1430 €	-0,1930 €	0,8070 €	1,8070 €
Szenario Mitte	-6,0452 €	-2,0952 €	-1,0952 €	-0,0952 €
Szenario Max	-8,6837 €	-4,7337 €	-3,7337 €	-2,7337 €

Tabelle 35: Differenzierung kostenlose Versand vs. Gebühren im Retourenfall

Quelle: eigene Darstellung

Aus diesen Erkenntnissen können deutliche Rückschlüsse für die Wettbewerbsfähigkeit der im Markt agierenden **Pure-Player** und **Multi-Channel-Händler** gezogen werden. Exemplarisch muss nach diesen Berechnungen ein Händler selbst wenn er es schafft seine Distributionskosten so aufzustellen, dass sie dem Minimumszenario entsprechen, beim Verzicht auf Versandgebühren im Gegensatz zu einem Wettbewerber mit Versandgebühren von 5,95 Euro einen höheren Deckungsbeitrag von besagten 5,95 Euro

⁸⁵² An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Kosten von 8 Cent sich lediglich auf die Vereinnahmung der Retoure beziehen. Eine Aufarbeitung wie dies im Rahmen des gesamten Prozesses aufgezeigt werden konnte, ist hier nicht möglich.

⁸⁵³ Weiterhin unterstellt das Szenario hier Pakete mit einem Teil.

⁸⁵⁴ Das hier beschriebene Szenario bezieht sich ebenfalls auf ein Teil im Paket, welches anschließend retourniert wird. Die Ergebnisse sind für den bereits als realistisch quantifizierten Fall, einer drei Teile Sendung mit einem Teil Retour ebenfalls zutreffend. Für einen Händler mit minimalen Distributionskosten ergibt sich bei 6 Teilen im Hin- und Rückversand bei 4,95 Euro Versand ein negativer Deckungsbeitrag. Bei 5,95 Euro Versandgebühren liegt der Wendepunkt bei 12 Teilen.

erwirtschaften.⁸⁵⁵ Für den Fall, dass Ware retourniert und ein zweites Mal verkauft werden muss ergibt sich bereits eine Differenz von 11,90 Euro.⁸⁵⁶ Für den Fall, dass die Distributionskosten bei einem Händler schlecht aufgestellt sind, er aber durch den Verzicht auf Versandgebühren mit einem Händler konkurrieren möchte, der hier gut aufgestellt ist und zudem 5,95 Euro Versandgebühren durchsetzen kann, ergibt sich bereits für den Fall des ersten Verkaufs eine Differenz von 10,49 Euro.⁸⁵⁷ Wird die Ware retourniert und muss erneut verkauft werden, ergibt sich bereits eine Differenz von 19,13 Euro.⁸⁵⁸ Hier wird deutlich, dass die hohe Bedeutung die den Retouren beigemessen wird, nicht in der Höhe für die Bearbeitung der Retoure selbst liegt. Vielmehr ergeben sich die „wahren“ Kosten erst in Abhängigkeit von der Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde Ware tatsächlich kauft und nicht retourniert in einer Kombination, wie sich der Wettbewerb verhält.

Im Folgenden werden daher die Wahrscheinlichkeiten für den Verkauf der Ware näher betrachtet. Vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse wird dabei in vier Schritten vorgegangen, die in der folgenden Abbildung konkretisiert sind.

Schritt	Ausgestaltungsgrad abhängig vom Komplexitätsgrad
1	Integration von Bestellungen, Retouren und Aussortierung pro Teil
2	Integration von Bestellungen, Retouren und Aussortieren differenziert nach Ein- vs. Mehr-Teil
3	Differenzierung nach stationärem Geschäft und Online-Verkauf - unintegriert
4	Differenzierung nach stationärem Geschäft und Online-Verkauf - integriert

Tabelle 36: Schritte der Modellierung

Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss an die Erkenntnisse aus den einzelnen Modellierungen erfolgt ein Vergleich insbesondere dahingehend, ob eine integrierte oder nicht integrierte Abwicklung vorzuziehenswert ist.

⁸⁵⁵ Erwartungsgemäß entspricht dies der Differenz der Versandgebühren von 5,95 Euro.

⁸⁵⁶ Versandgebührendifferenz multipliziert mit zwei.

⁸⁵⁷ -8,2889 Euro - 3,6870 Euro = -11,9759 Euro.

⁸⁵⁸ - 7,2220 Euro - 11,9759 Euro = -19,1978 Euro.

4.6.2 Dynamische Betrachtung der Kostenentwicklung

4.6.2.1 Modellierung der Verkaufswahrscheinlichkeiten

Während die vorherige Argumentation darauf eingeht, inwiefern die einzelnen Kostentypen zusammenhängen und hierdurch die Auswirkungen einzelner Veränderungen im Gesamtsystem der Distribution in einer Multi-Channel-Umwelt aufzeigt, geht die folgende Modellierung einen Schritt weiter, indem die Wahrscheinlichkeit einer Retoure und speziell die Auswirkungen der Retouren in einer dynamischen Betrachtung analysiert werden.

Im Sinne eines modularen Gesamtaufbaus des Modells, wird zunächst ein einfacher Fall dargestellt, dessen Komplexitätsgrad, wie in Tabelle 36 veranschaulicht, im weiteren Verlauf der Untersuchung kontinuierlich gesteigert wird. Das Vorgehen ist damit angelehnt an die Modellentwicklung von *Bendoly et al. (2005)*.⁸⁵⁹ Die Autoren beziehen sich in ihrer Betrachtung, ob eine **Online- / Instore-Integration** stattfinden soll, auf die zu erwartenden Reaktionen der Kunden. In Anlehnung daran, werden im Folgenden über die Erwartungswerte des Abverkaufs, der Warenrückgabe und des Warenausschusses, sowie die im Zeitverlauf entstehenden Kosten für Handelsunternehmen kalkuliert und beurteilt.

Modellierung auf Basis von Teilen

Die bisherigen Erkenntnisse der Kostenbetrachtung zeigen, dass die Betrachtung der Aufträge auf Teile beziehungsweise auf Paketbasis zu differenzierten Aussagen kommt. In einer ersten Analyse wird daher die Betrachtung auf Teilebasis in den Mittelpunkt gestellt. Die Analyse bezieht sich auf den Planungszeitraum T mit den Perioden $t=1, \dots, T$. Jede neue Periode wird durch einen neuen Kauf der Ware seitens eines Kunden determiniert. Der Verkauf wird begleitet von der Wahrscheinlichkeit einer Entscheidung das Produkt zu behalten und somit final zu kaufen (P_{b_t}) oder der Entscheidung gegen

⁸⁵⁹ Vgl. Bendoly et al. (2005).

den Verbleib der Ware (Pr_t).⁸⁶⁰ Aus den Aktionen resultiert ein unsicheres Ergebnis, welches sich in den zwei Zuständen ausdrücken kann, dass die Ware entweder für einen weiteren Verkauf geeignet ist (P_{r_t, v_t}) oder final aussortiert werden muss (P_{r_t, a_t}).⁸⁶¹ Die Aktionen werden durch die Ergebnisse vorheriger Aktionen beeinflusst.⁸⁶² Daher liegt ein mehrstufiges Entscheidungsproblem vor, welches sich durch einen stochastischen Entscheidungsbaum darstellen lässt.⁸⁶³ In Anlehnung an *Klein und Scholl (2011)* wird hierbei aufgrund des kurzen Planungszeitraums auf Zinseinflüsse verzichtet.⁸⁶⁴

Die folgende Abbildung stellt zunächst das grundlegende Modell für eine Verkaufsentwicklung aus Unternehmensperspektive dar.⁸⁶⁵

⁸⁶⁰ Vgl. Klein und Scholl (2011), S. 447. Wie bei Klein und Scholl (2011) wird an dieser Stelle auf eine tiefere Erläuterung der Aktionen verzichtet. Stattdessen wird auf die nachfolgende Grafik verwiesen, in der die in den vorherigen Kapiteln aufgezeigten Aktionen für die Entscheidungsbaumoptimierung visualisiert worden sind.

⁸⁶¹ Vgl. Klein und Scholl (2011), S. 448.

⁸⁶² Die Wahrscheinlichkeiten basieren auf den Extraktionen aus den Fallstudien. Vgl. Kapitel 4.4.

⁸⁶³ Vgl. Laux (2007).

⁸⁶⁴ Vgl. Klein und Scholl (2011); Scholl (2001), S. 58.

⁸⁶⁵ Diese unterscheidet sich in der vorliegenden Untersuchung von anderen, bei denen die Entscheidung des Kunden in den Fokus der Untersuchung gestellt wird. Hier soll deutlich werden, welche Konsequenzen sich aus den Kundenentscheidungen für die Unternehmen ergeben.

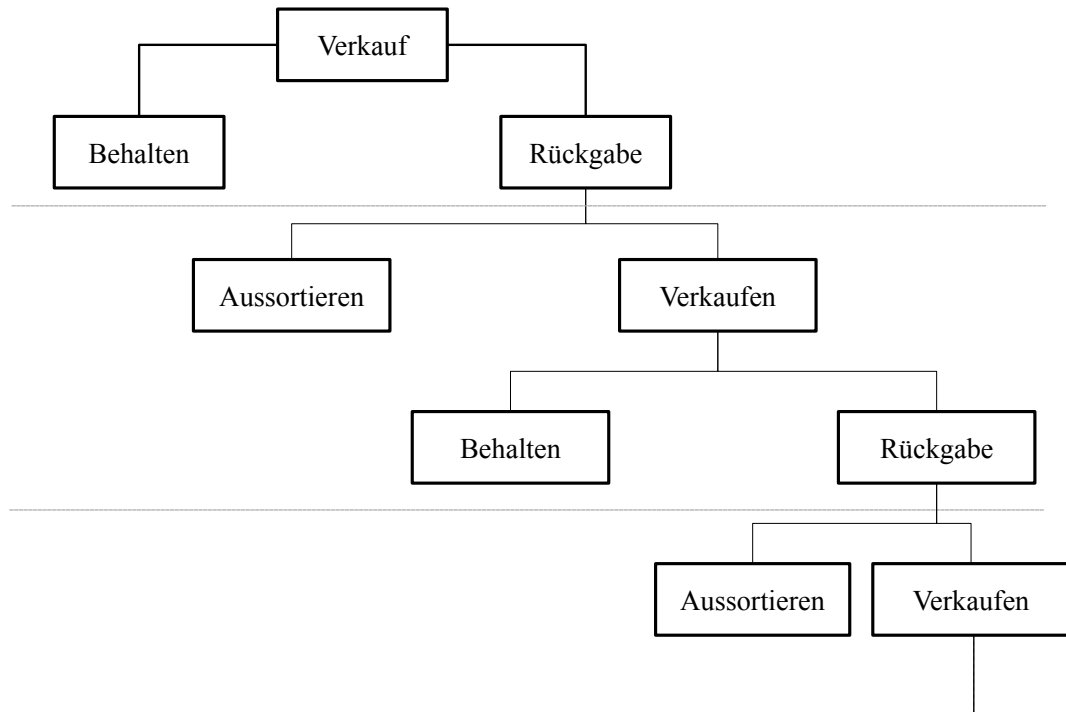


Abbildung 57: Bestellung mit Retouren

Quelle: eigene Darstellung

Deutlich wird, dass selbst für den Fall eines fortwährenden Verkaufs der Ware, die durch eine kontinuierliche Wiederaufarbeitung im Anschluss an einen Verkaufsvorgang erreicht werden könnte, die Möglichkeit besteht, dass die Ware tatsächlich final nicht verkauft wird. Hier wird die zuvor nur kurz angesprochene und in der bisherigen Literatur wenig diskutierte Möglichkeit des totalen Warenverlustes im Online-Kanal deutlich.⁸⁶⁶ Damit gilt es zu prüfen, inwiefern neben der bisher in der Literatur primär diskutierten Retourenquote,⁸⁶⁷ der **Ausschlussquote** eine zentrale Rolle zukommt.

⁸⁶⁶ Vgl. Fallstudie 3; dort sind 70 % der Ware weiterhin direkt zum Verkauf geeignet. 30 % der Ware hingegen nicht. Laut Aussagen des Praxispartners werden im Schnitt ca. 5 % der Ware bedingt durch einen zu schlechten Zustand nicht mehr weiterverkauft und müssen abgeschrieben oder an Drittvermarkter weiterverkauft werden.

⁸⁶⁷ Vgl. Petersen (2009); Jayant et al. (2012).

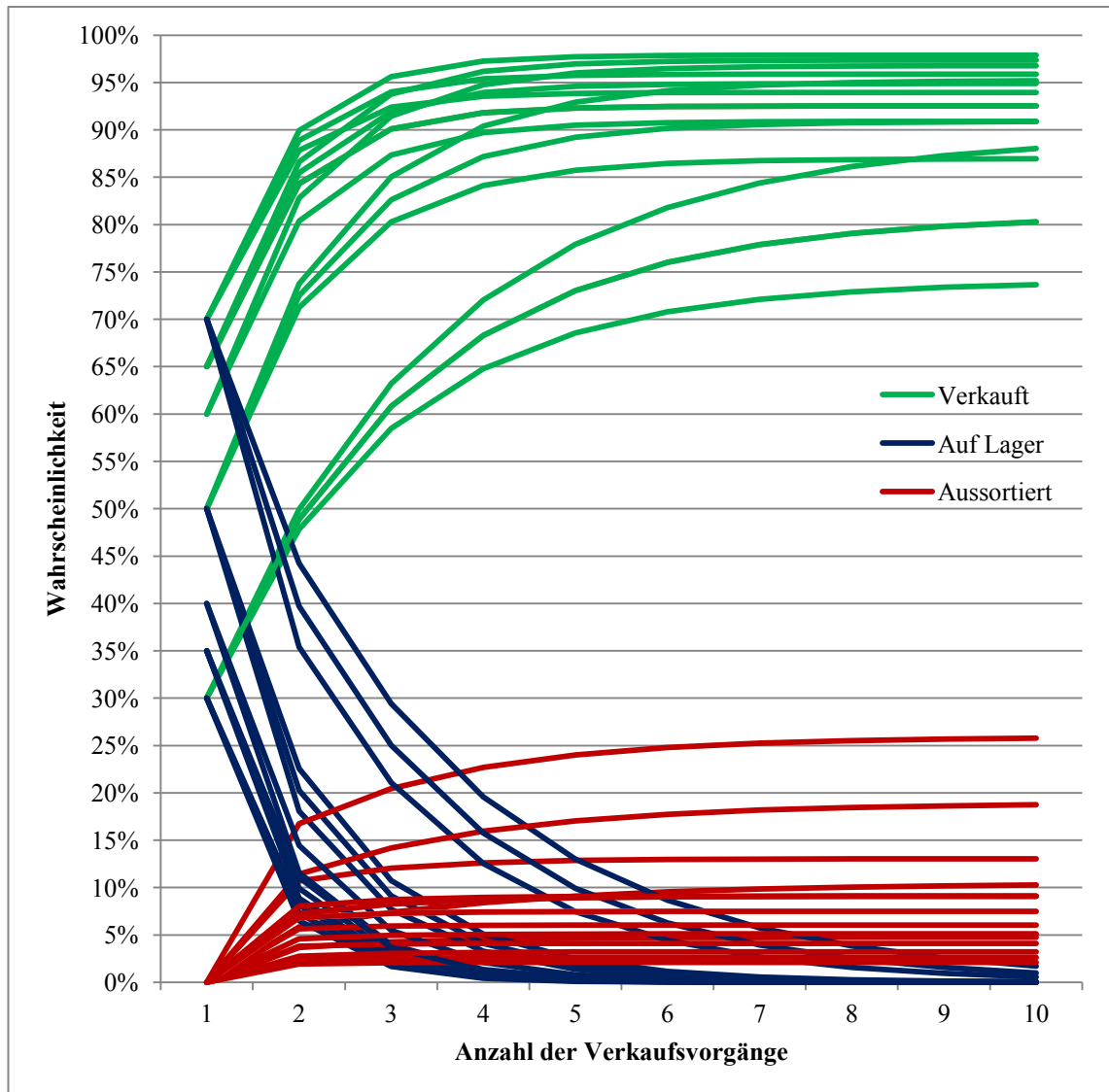


Abbildung 58: Visualisierung – Wahrscheinlichkeiten – Ausschlusszenarios

Quelle: eigene Darstellung

Die vorherige Abbildung visualisiert die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt im Zeitverlauf tatsächlich verkauft werden kann (hier in grün dargestellt).⁸⁶⁸ Weiterhin wird die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte am Lager liegen (blaue Kurven) oder aussortiert

⁸⁶⁸ Alle Kurven mit positiver Steigung, die nicht von der eins ausgehen.

werden dargestellt (rote Kurven).⁸⁶⁹ Dargestellt werden verschiedene Wahrscheinlichkeitsszenarien, wie sie im Rahmen der Fallstudien identifiziert werden konnten. Variiert werden hier die Wahrscheinlichkeiten dafür das ein Produkt in einem Verkaufsvorgang verkauft, retourniert oder aussortiert wird. Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass hier vor dem Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse realistische Wahrscheinlichkeiten unterstellt worden sind. Dabei ist es in der vorherigen Abbildung nicht das Ziel die konkrete Verkaufswahrscheinlichkeit eines einzelnen Teilszenarios darzustellen. Es soll lediglich ein Überblick darüber verschafft werden, in welchem Bereich die Wahrscheinlichkeiten abhängig von der Anzahl der Verkaufsvorgänge befinden.

	Wahrscheinlichkeit	
	von	bis
Verkaufen	30%	70%
Lagern	70%	30%
Aussortieren	5%	15%

Tabelle 37: Wahrscheinlichkeiten in Variante 1

Quelle: eigene Darstellung

Deutlich wird in diesem ersten Schritt, dass die Gefahr besteht, dass mehr als 25 % der Ware aussortiert werden müssen. Dies ist dann der Fall, wenn lediglich eine Verkaufswahrscheinlichkeit von 30 % besteht und für den Fall einer Retoure anschließend 15 % der Ware aussortiert werden müssen.⁸⁷⁰ Darüber hinaus ist es möglich, dass selbst wenn die Kunden eine Retourenquote von 70 % aufweist, die Verkaufswahrscheinlichkeit im Zeitverlauf über derjenigen eines Händlers mit 50 % Retourenquote liegt, wie es die beiden sich nach acht Verkaufsvorgängen schneidenden Verkaufskurven darstellen. Das

⁸⁶⁹ Alle Kurven mit negativer Steigung stellen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt auf Lager liegt dar. Alle aus 1 startenden Kurven mit positiver Steigung symbolisieren die Ausschussquoten.

⁸⁷⁰ Dieses Szenario wird im weiteren Verlauf wieder als Beispielszenario aufgegriffen, weil die hier unterstellten Werte vielfach mit den allgemein geäußerten Verkaufswahrscheinlichkeiten von Zalando einhergehen. Auch wenn es sich bei diesen Zahlen letztendlich um allgemeine Schätzungen handelt, wird dem Unternehmen ein sehr großes Wachstum unterstellt (vgl. Abschnitt 3.4.1), weshalb sich die Werte hier gut als Diskussionsgrundlage der Ergebnisse eignen.

Szenario kommt dann zustande, wenn die Ausschussquote von 15 % auf 5 % reduziert werden kann.

Während dies im vorgestellten Szenario erst nach acht Verkäufen und damit relativ spät, der Fall ist, kann in den Varianten mit einer höheren Verkaufswahrscheinlichkeit, dieser Effekt bereits nach dem zweiten oder dritten Verkauf beobachtet werden. Daraus folgt, dass der **Ausschlussquote** eine höhere Bedeutung für den finalen Verkaufserfolg zukommt, als der Retourenquote.

Dieser Zusammenhang gilt zunächst unabhängig von der betrachteten Branche.⁸⁷¹ Für den Bereich der Modeunternehmen kommt der Effekt des **Modezyklus** allerdings erschwerend hinzu.⁸⁷² Während im Bereich der homogenen Güter, wie es bei Elektroartikeln der Fall ist, davon ausgegangen werden kann, dass eine Vielzahl von Versandvorgängen möglich ist, ist dies im Modebereich nur im Bereich der NOS Artikel der Fall. Für modische und insbesondere für hochmodische Produkte ist ein kontinuierlicher Wiederversand deutlich schwieriger. Behält jeder Kunde die Ware nur für den Zeitraum von 14 Tagen, die ihm gesetzlich für eine Rückgabe zustehen und gelingt es das Produkt immer direkt einem Kunden neu zuzustellen, wäre die Ware für den oben skizzierten Fall einer Retourenquote von 70 % bereits 112 Tage unterwegs, bevor die Wahrscheinlichkeit des Verkaufs genauso hoch ist, wie in einem Laden mit 50 % und einer höheren Ausschussquote. Für modische und hochmodische Produkte ist dies nicht akzeptabel. Gleichzeitig lassen sich nur bei modischen und hochmodischen Produkten hohe Margen generieren, die wiederum für eine derartig hohe Anzahl von Verkaufsvorgängen bis zum finalen Verkauf nötig wären, wenn die Distributionskosten nicht sehr gut aufgestellt sind und entsprechende Versandgebühren verlangt werden können.

⁸⁷¹ Bedingt durch die grundlegende Berechnung auf Basis eines Entscheidungsbaums lässt sich dieser Zusammenhang verallgemeinern. Allerdings sind die zugrunde gelegten Wahrscheinlichkeiten wie bereits dargestellt insbesondere für die Modebranche gültig.

⁸⁷² Vgl. Nunes et al. (2012); Christopher et al. (2004).

	Höhe der Versandgebühren			
	0 €	3,95 €	4,95 €	5,95 €
Szenario Min	-35,4073 €	0,1427 €	9,1427 €	18,1427 €
Szenario Mitte	-51,6967 €	-16,1467 €	-7,1467 €	1,8533 €
Szenario Max	-74,4236 €	-38,8736 €	-29,8736 €	-20,8736 €

Tabelle 38: Distributionskosten nach 8 Verkäufen

Quelle: eigene Darstellung

Während nach dieser Betrachtung ein sehr gut aufgestelltes Unternehmen mit 5,95 Euro Versandgebühren einen Ertrag von ca. 18 € erwirtschaften kann, generiert ein schlecht aufgestelltes Unternehmen einen Aufwand von ca. 74 €. Die Diskrepanz zwischen beiden liegt bei 92,56 €.

Modellierung differenziert nach Anzahl der Teile

In einem zweiten Schritt, wird gemäß den Fallstudienkenntnissen danach unterschieden, wie hoch die Wahrscheinlichkeiten sind, dass ein Kunde nur ein einzelnes Teil bestellt respektive aus einer Mehr-Teile-Bestellung nur ein Teil retourniert. Aus diesen aufgezeigten Unterschieden im Kundenverhalten werden deutliche Unterschiede in der Kostenausgestaltung vermutet.

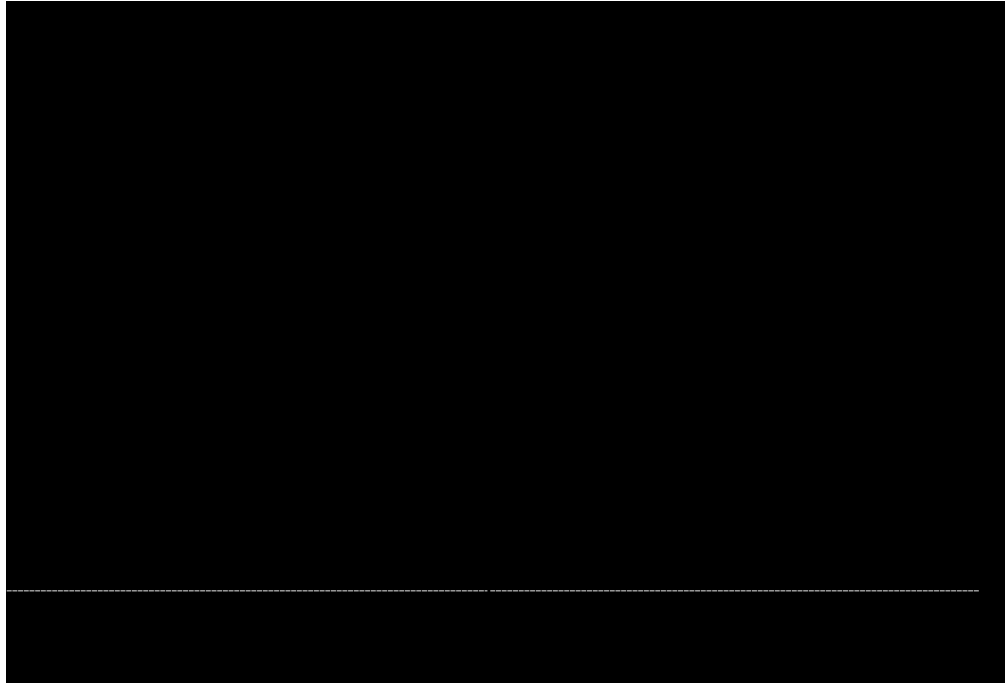


Abbildung 59: Differenzierung nach Teilen pro Paket

Quelle: eigene Darstellung

Die Differenzen spiegeln sich auch in der Visualisierung der verschiedenen geprüften Szenarien wider.⁸⁷³ Entsprechend der Modelerweiterung werden hier weitere Variablen mit in die Kalkulation einbezogen. Die folgende Tabelle gibt die unterstellten Bandbreiten wieder, die wiederum in realistischen Szenarien überprüft worden sind.

⁸⁷³ Für eine Übersicht über die Berechnungen vgl. Anhang E.

	Wahrscheinlichkeit	
	von	bis
Anteil (Ein-Teil-Bestellung)	10%	90%
Anteil (Mehr-Teile-Bestellung)	90%	10%
Verkaufen (Ein-Teil-Bestellung)	30%	90%
Verkaufen (Mehr-Teile-Bestellung)	30%	70%
Rückgabe (Ein-Teile)	70%	10%
Rückgabe (Mehrere-Teile)	70%	30%
Aussortieren	5%	15%

Tabelle 39: Wahrscheinlichkeiten Variante 2

Quelle: eigene Darstellung

Während die Abszisse hier die Anzahl der Verkaufsvorgänge darstellt, gibt die Ordinate die kumulierte Wahrscheinlichkeit an, dass ein Artikel durch einen Kunden behalten wird (grün), der Artikel am Lager liegt (blau) und er anschließend zum (Wieder-) Verkauf bereit steht oder final aussortiert werden muss (rot).

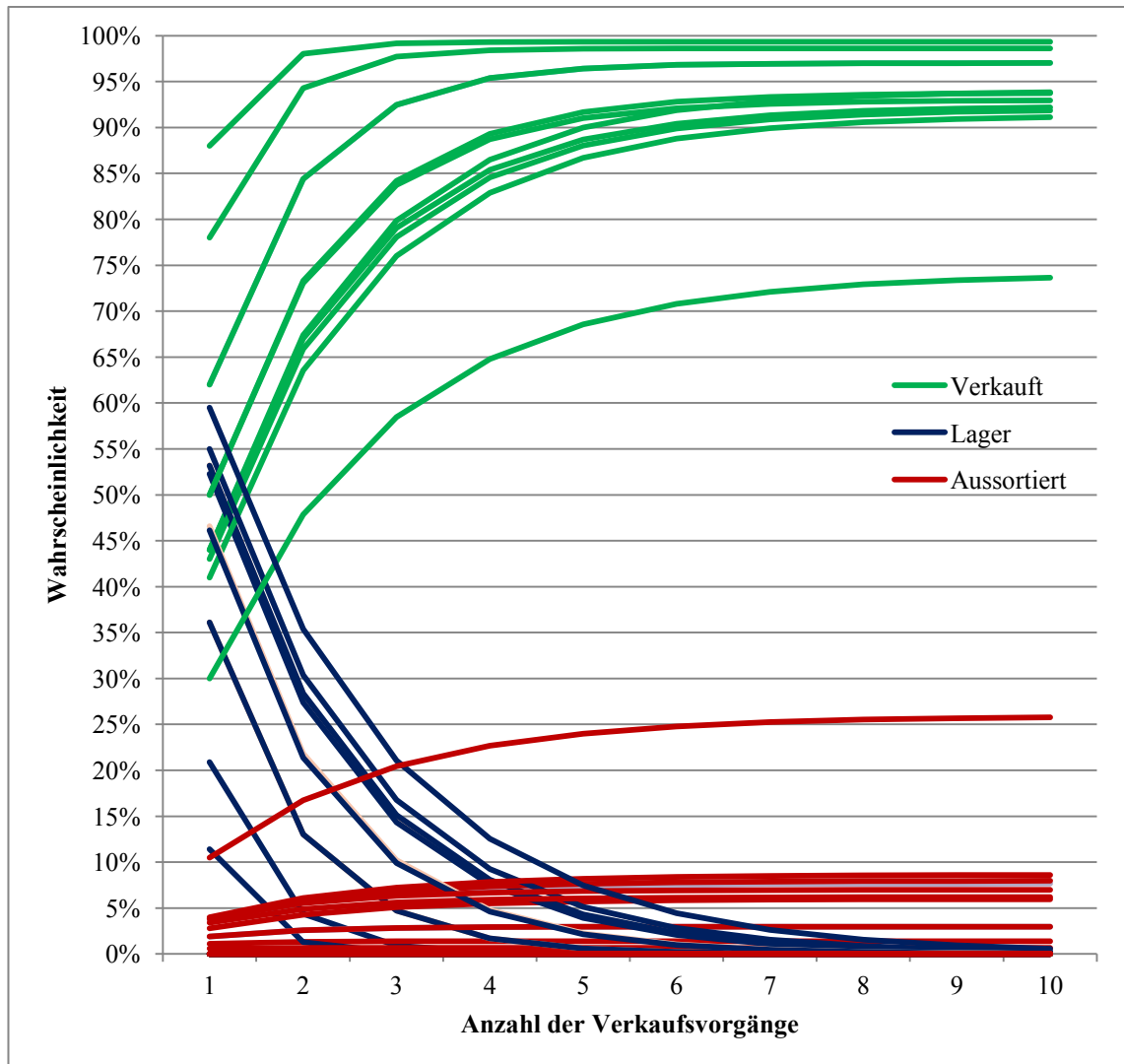


Abbildung 60: Wahrscheinlichkeiten mit Mehr-Teile-Paketen

Quelle: eigene Darstellung

In der Berechnung wird deutlich, dass wenn für alle Teile die gleichen Wahrscheinlichkeiten unterstellt werden, unabhängig davon, ob sie in einem Paket mit einem oder mehreren Teilen verkauft werden, die gleichen Wahrscheinlichkeiten errechnet werden.⁸⁷⁴

⁸⁷⁴ Als Beispiel dient hier der im ersten Modell skizzierte Extremfall das nur 30 % der Ware durch den Kunden behalten werden und 15 % der retournierten Ware aussortiert werden müssen.

Entsprechend decken sich einige der dargestellten Kurven mit denen aus Variante eins.⁸⁷⁵

Die differenzierte Betrachtungsweise in Ein- und Mehr-Teile-Bestellung entspricht allerdings deutlich eher der Realität.⁸⁷⁶ Entsprechend basieren diese Berechnungen auf den zumeist in den Fallstudien extrahierten Wahrscheinlichkeiten, wie sie in der vorherigen Tabelle dargestellt worden sind. Variiert wird hierbei insbesondere der Anteil der mehr- bzw. einteiligen Bestellungen, sowie die Retourenquoten. Deutlich wird, dass hier die Wahrscheinlichkeiten unabhängig davon wie die Quoten ausfallen alle Szenarien langfristig eine Verkaufswahrscheinlichkeit von über 90 % aufweisen.⁸⁷⁷ Dies ist darauf zurückzuführen, dass den einteiligen Bestellungen eine höhere Verkaufswahrscheinlichkeit zugeschrieben wird. Allerdings ergibt sich auch hier für verschiedene Szenarien eine Ausschussquote von ca. 10 %, welche mit entsprechenden Abschreibungen einhergehen.⁸⁷⁸

Rückblickend auf die verschiedenen strategischen Optionen der Markterschließung und der Marktbindung, können die bis hierhin gewonnenen Erkenntnisse dahingehend interpretiert werden, dass eine Marktbindung unter distributiven Gesichtspunkten und damit einhergehend auch den Aspekten der Markteffizienz deutlich vorzuziehen ist. Dementsprechend sollte ein Händler seinen **Fokus** primär darauf legen, seinen Kunden eine **höhere Anzahl von Teilen zu verkaufen** und erst sekundär eine weitere Markterschließung forcieren.⁸⁷⁹

⁸⁷⁵ Dies kann als Kontrollmöglichkeit der berechneten Werte gesehen werden. Würden sich hier bei gleichbleibenden Wahrscheinlichkeiten Unterschiede ergeben, müsste die Berechnung überprüft werden.

⁸⁷⁶ Vgl. Kap. 4.4.3.

⁸⁷⁷ Vgl. für die Berechnung der Werte vgl. Anhang E

⁸⁷⁸ Die ist insofern besonders zu erwähnen, weil nur für wenige Szenarien eine Quote von 10 % Ausschuss einbezogen wurde. Die deutlich höhere Ausschusskurve stellt das „Zalando“-Szenario aus der ersten Variante dar.

⁸⁷⁹ Die Variante ist selbst dann vorteilhaft, wenn nur eine geringe Kundengruppe besteht, die eine sehr hohe Kaufwahrscheinlichkeit der Pakete aufweist. Hier dargestellt, durch die Ein-Teile-Pakete.

Modellierung differenziert nach Kanälen

Während in der bisherigen Argumentation primär der Onlinekanal im Fokus steht, wird in der folgenden Betrachtung ebenfalls dahingehend differenziert, ob der Kauf in einer stationären Filiale oder einem Onlineshop durchgeführt wird.

Hierbei wird zunächst (realitätsnah) angenommen, dass sowohl die Filialen, wie auch der Vertriebskanal online, über ein Zentrallager bestückt werden.⁸⁸⁰ Weiterhin ist es möglich Ware in der Filiale zu retournieren.⁸⁸¹ Allerdings ist es nicht möglich stationär gekaufte Ware online zu retournieren.⁸⁸² Demnach handelt es sich hier um ein Modell, welches bewusst nur eine Teilintegration des Onlinekanals vornimmt.

Wie bereits an der folgenden Abbildung deutlich wird, nimmt im Vergleich zu den beiden bisherigen Modellen der Komplexitätsgrad hier weiterhin zu. Ebenso wie in den bisherigen Modellierungen ist hier die Möglichkeit des finalen Verkaufs (grün), des gesamten Lagers (blau), sowie des Aussortierens (rot) zu berücksichtigen. Weiterhin differenziert sich die Lagerung hier in das Multi-Channel-Lager (Lager MC in ozeanblau) und das stationäre Lager (hellblau).

Darüber hinaus muss ebenfalls die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Kunde online oder stationär kauft mit einbezogen werden.

Für das bis hierher als primäres Referenzszenario herangezogenes Referenzbeispiel, dass der Onlinekanal eine Retourenquote von 70 % aufweist, werden in der folgenden Grafik verschiedene Szenarien visualisiert.⁸⁸³

⁸⁸⁰ Vgl. Fallstudie 5 oder auch Lang (2012).

⁸⁸¹ Vgl. Fallstudie 6.

⁸⁸² In Abschnitt 3.3.2.2. wurde diese theoretische Möglichkeit diskutiert, sie konnte allerdings in der Praxis nicht identifiziert werden.

⁸⁸³ Für einen Überblick über die zugehörigen Berechnungen vgl. Anhang E.

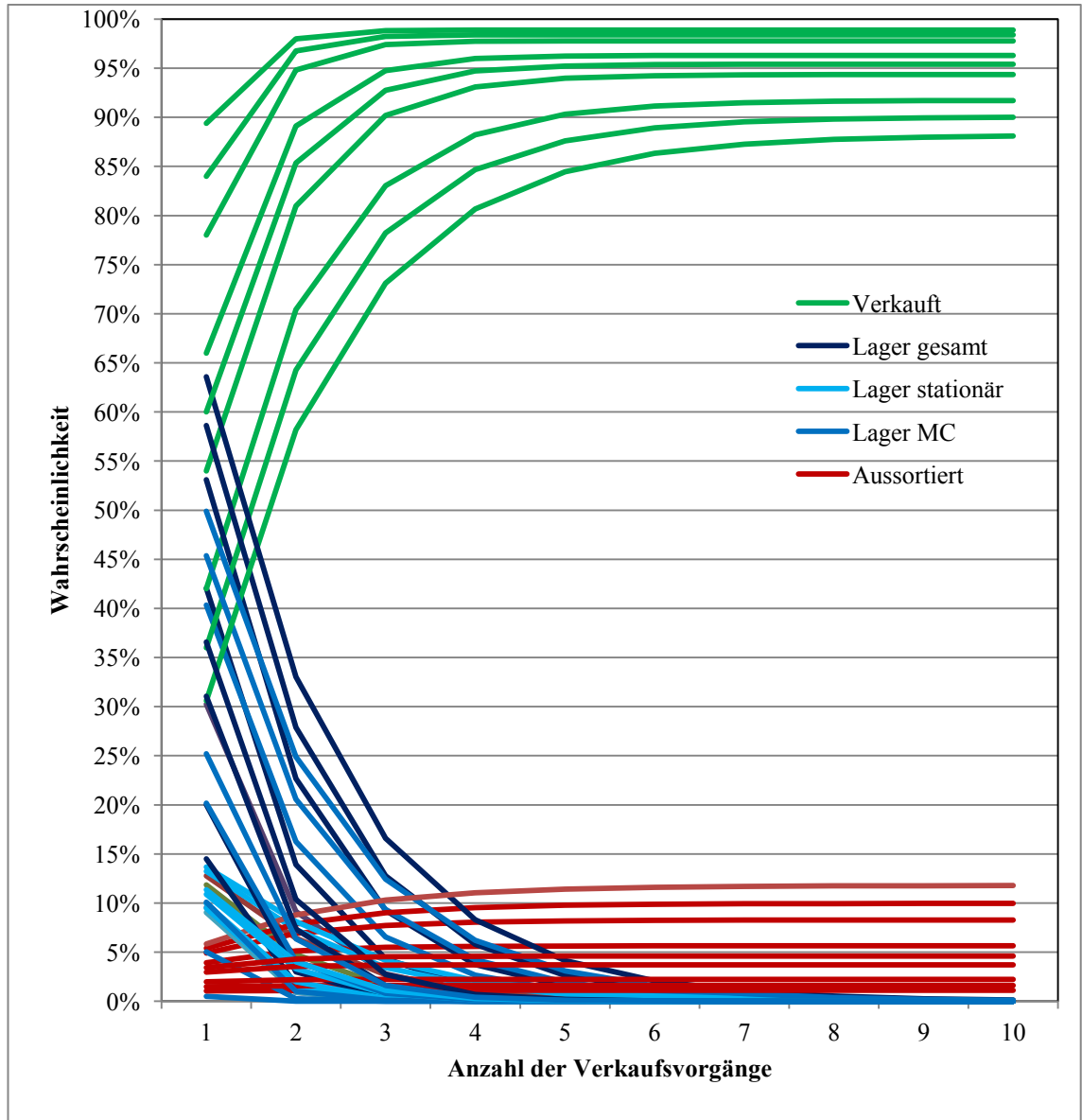


Abbildung 62: Wahrscheinlichkeiten für nicht integriertes Szenario

Quelle: eigene Darstellung

Während das Gros der Variablen hier konstant gehalten worden ist,⁸⁸⁴ wird die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kauf online oder stationär erfolgt variiert. Die Bandbreite der

⁸⁸⁴ Die Wahrscheinlichkeit der Retoure eines Onlinekaufs liegt bei 70%. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese online retourniert wird, bei 80%. Zu 10% wird sie anschließend aussortiert. Wohingegen sie nur zu 2% aussortiert wird, wenn sie im Ladenlokal zurückgegeben wird und zuvor online gekauft worden ist. Ansonsten wird sie stationär zu 5% aussortiert aber zu 90% behalten.

simulierten Möglichkeiten befindet sich zwischen einem Onlineanteil von 99 % und einem Onlineanteil von einem Prozent. Deutlich wird, dass die Wahrscheinlichkeit abgesehen von dem Szenario, bei dem der stationäre Anteil nur ein Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht, die Verkaufswahrscheinlichkeit im Zeitverlauf immer über 90 % liegt. Auffallend ist weiterhin, dass selbst wenn der Onlineanteil einen Anteil am Gesamtgeschäft von 60 % ausmacht und eine Retourenquote von 70 % aufweist, die Verkaufswahrscheinlichkeit fast 95 % beträgt. Sie liegt damit nur ca. 4,8 % unter der Wahrscheinlichkeit, die der Händler aufweist, der nur ein Prozent online erwirtschaftet.⁸⁸⁵

Während für einen reinen Online-Händler ein erheblich größeres Risiko besteht, dass seine Ware erst nach einer Vielzahl von Verkaufsvorgängen final durch den Kunden behalten wird oder gänzlich aussortiert werden muss, lässt sich für Multi-Channel-Händler selbst dann ein Vorteil generieren, wenn der Fokus sehr stark auf dem Onlinegeschäft liegt.

Diese Erkenntnis bestätigt sich auch, wenn nicht nur wie in dem oben genannten Referenzbeispiel einzelne Variablen variiert werden, sondern gelten allgemein für die Bereiche der als möglich identifizierten Wahrscheinlichkeiten.⁸⁸⁶

Modellierung mit integrierter Distribution von stationärem und online Geschäft

Die abschließende vierte Variante des Modells differenziert wie bereits die dritte Variante dahingehend, ob ein Kauf online oder stationär erfolgt. Allerdings wird hier davon ausgegangen, dass das stationäre Ladenlokal kontinuierlich, gemäß der aktuellen Nachfragesituation mit der entsprechenden Ware aus dem zentralen Lager beliefert wird.⁸⁸⁷

Damit unterscheidet es sich von der dritten Variante dahingehend, dass es nicht möglich

⁸⁸⁵ Vgl. Anhang E zur allgemein Berechnung.

⁸⁸⁶ Die Höhe der Wahrscheinlichkeiten orientiert sich an den zuvor dargestellten Varianten weshalb auf eine gesondere Tabelle verzichtet wird. Die unterschiedlichen Ergebnisse basieren lediglich auf den Unterschieden in der Modellberechnung.

⁸⁸⁷ Vgl. Bendoly (2004).

ist, dass die Ware in einem stationären Ladenlokal liegt, während sie an einem anderen POS bereits verkauft werden könnte. Aus der Theorie sollte es entsprechend zu seiner geringeren Fehlallokation kommen und hierdurch höhere LUG realisierbar sein.⁸⁸⁸ In diesem Szenario handelt es sich daher um eine vollkommen integrierte Variante des Multi-Channel-Managements, wie sie von *Heinemann (2013a)* als höchste Evolutionsstufe des Handels bezeichnet wird.⁸⁸⁹ Seinem Argument für diese totale Integration stehen höhere Kosten für die Distribution und ein höheres Anforderungsprofil an die IT entgegen.⁸⁹⁰ Allerdings kann hier von einem integrierten Ansatz einer Multi-Channel-Strategie gesprochen werden.⁸⁹¹ Dementsprechend ist hier ebenfalls die Möglichkeit integriert, dass ein online erworbenes Produkt stationär retourniert werden kann.⁸⁹²

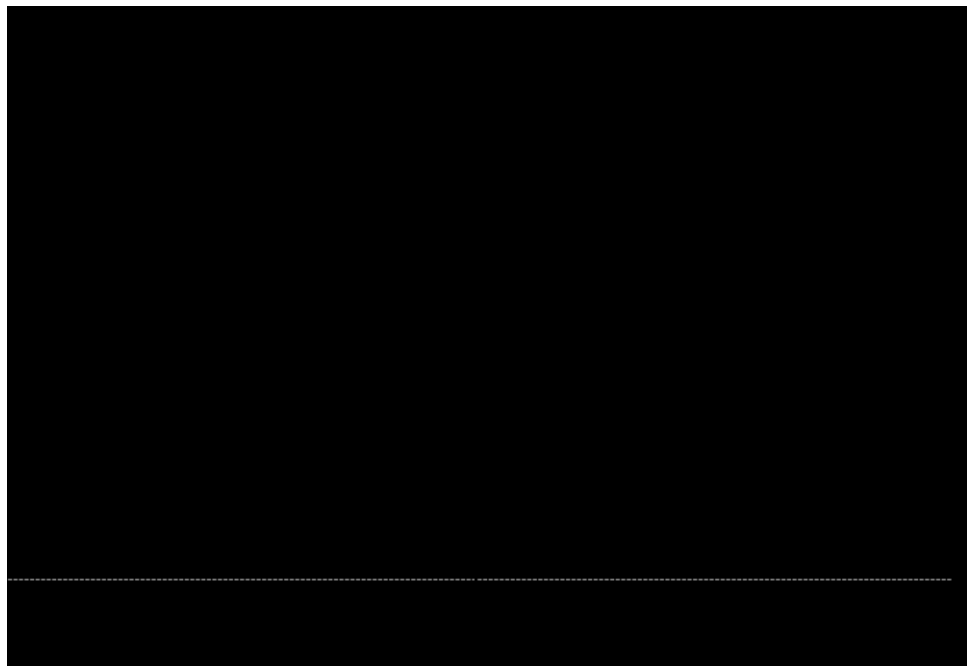


Abbildung 63: Entscheidungsbaum für Szenario 4

Quelle: eigene Darstellung

⁸⁸⁸ Vgl. Shankar (2012).

⁸⁸⁹ Vgl. Heinemann (2013a).

⁸⁹⁰ Vgl. Cheng (2005).

⁸⁹¹ Vgl. Kap. 2.2.2.

⁸⁹² Vgl. Fallstudie 2; Lang (2012).

Während in der vorherigen Modellierung die Möglichkeit steigt, dass die Ware im stationären Geschäft festhängt, ist in dieser Modellierung der Warenfluss über die Kanäle hinweg möglich. In seiner Struktur ähnelt es dabei der Modellierung des zweiten Entscheidungsbaums, allerdings sind die Variablen und ihre angenommenen Wahrscheinlichkeiten identisch mit der dritten Modellvariante.⁸⁹³ Entsprechend stellt auch hier die grüne Kurve die Wahrscheinlichkeit des finalen Verkaufs an den Kunden dar. Der gesamte Lagersbestand ist in blau visualisiert, eine Differenzierung in ein Stationäres- und ein Multi-Channel-Lager ist in dieser integrierten Perspektive nicht mehr nötig, weil der Kunde in seiner Kaufentscheidung auf das gesamte Lager Zugriff hat. Die Wahrscheinlichkeit nach der die Ware aussortiert werden muss ist weiterhin in rot dargestellt.

In Anlehnung an das bisher immer einführend herangezogene Beispiel einer Retourenwahrscheinlichkeit im Onlinegeschäft von 30 %, verdeutlicht die folgende Abbildung die entsprechenden Ergebnisse synonym zur illustrierenden Abbildung der dritten Variante.

⁸⁹³ Vgl. für die entsprechende Berechnung vgl. Anhang E.

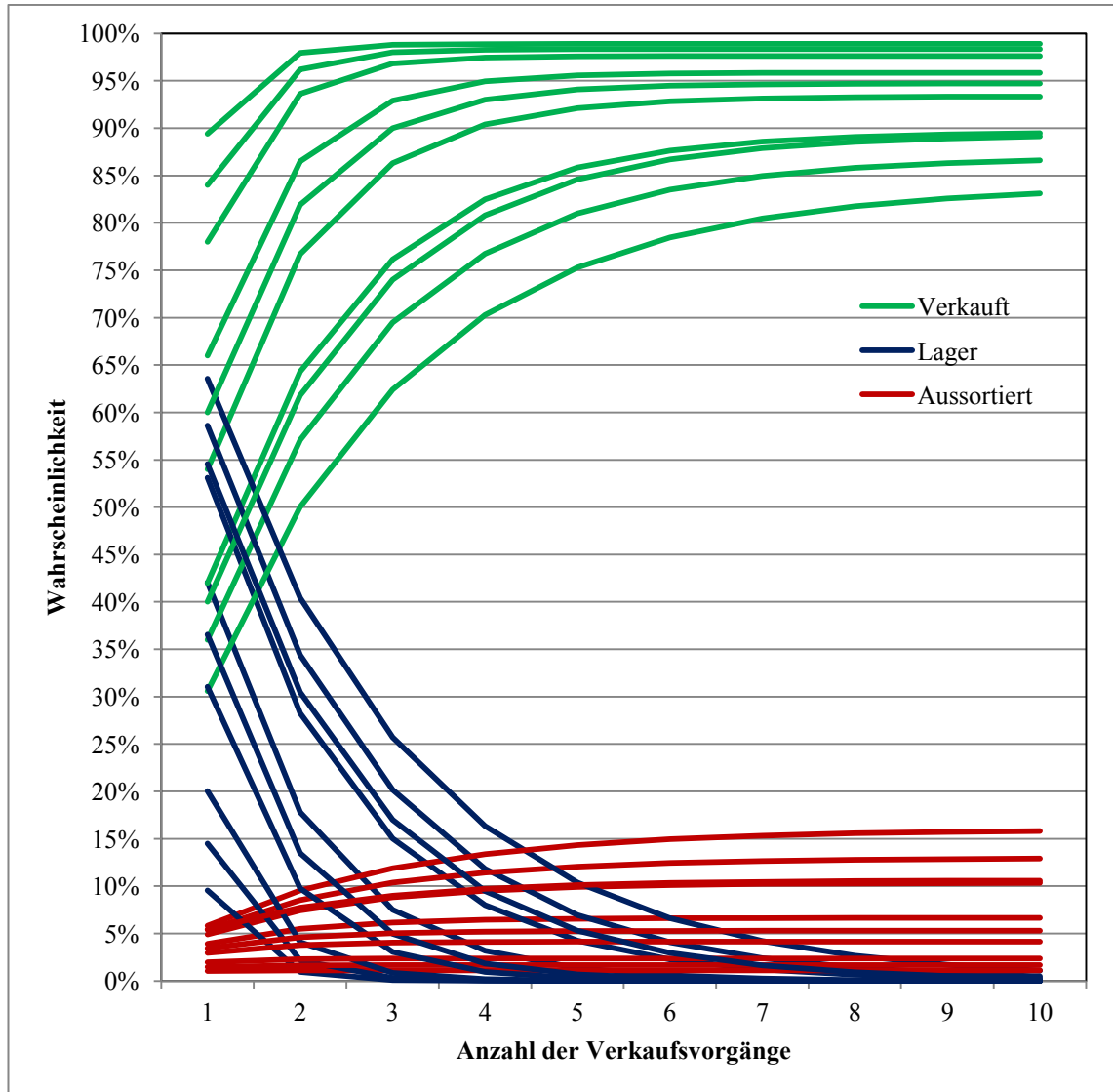


Abbildung 64: Wahrscheinlichkeiten für Multi-Channel-Handel integriert

Quelle: eigene Darstellung

Direkt auffallend ist, dass hier in gleich mehreren Szenarien die Wahrscheinlichkeit des Warenausschusses über 10 % liegen.⁸⁹⁴ Für den Fall, dass 99 % der Kunden online generiert werden, liegt dieser bei über 15 %. Weiterhin liegt für eine Vielzahl der darge-

⁸⁹⁴ In der Visualisierung des dritten Modell mit identischen Wahrscheinlichkeiten war dies nur für ein Szenario der Fall.

stellten Szenarien die Verkaufswahrscheinlichkeit unter 90 %. In der Dritten Variante war dies ebenfalls nur für ein Szenario der Fall.⁸⁹⁵

Entsprechend würde die Analyse für die Vielzahl der weiteren als realistisch einzuschätzenden Varianten durchgeführt. Die hier identifizierten Aussagen gelten nicht nur für das vorgestellte Beispielszenario, sondern für alle Wahrscheinlichkeiten, die im Bereich des identifizierten Rahmens liegen.⁸⁹⁶

4.6.2.2 Vergleichende Beurteilung der Szenarien

Aus den theoretischen Überlegungen zur Multi-Channel-Strategie, wird vielfach behauptet, dass ein integrativer Ansatz einem separaten Ansatz grundsätzlich überlegen ist.⁸⁹⁷ Im Vergleich der beiden Szenarien einer integrierten Multi-Channel-Distribution, wie sie im vierten Szenario analysiert worden ist, zu einer nicht integrierten Vorgehensweise, wie im dritten Szenario, wird deutlich, dass es für einen Händler generell von Vorteil ist, die **Retourenbearbeitung nicht zu integrieren**.⁸⁹⁸

Diese Aussage lässt sich dadurch belegen, dass für nahezu alle analysierten Szenarien die Verkaufswahrscheinlichkeit im nicht integrierten Modell höher sind als diejenigen in der integrierten Ausgestaltung, unabhängig davon wie hoch der Onlineanteil am Gesamtgeschäft ist oder wie hoch die Retourenquoten sind.⁸⁹⁹

Lediglich für den Fall einer sehr hohen Ausschussquote stationär – 15 % welche hier als sehr hoch angesehen wird – und einer sehr geringen Ausschussquote online, können Vorteile für eine integrierte Herangehensweise aufgezeigt werden. Allerdings wird die-

⁸⁹⁵ Auch hier sei darauf hingewiesen, dass es sich bei den Szenarien um die gleichen unterstellten Wahrscheinlichkeiten handelt.

⁸⁹⁶ Vgl. die zuvor dargestellten Wahrscheinlichkeiten.

⁸⁹⁷ Vgl. Heinemann (2012).

⁸⁹⁸ Vgl. Anhang E.

⁸⁹⁹ Hierfür wurden jeweils die gleichen Wahrscheinlichkeiten des integrierten und des nicht integrierten Modells miteinander verglichen.

ses Szenario bedingt durch den hohen stationären Warenausschuss als unrealistisch angesehen. Darüber hinaus liegt der Vorteil hier im Bereich von 0,1 % - 0,4 % und damit in einer Größenordnung, die den Mehraufwand einer integrierten Distribution nicht rechtfertigt.

Auffallend ist weiterhin, dass während in Teilen der Unterschied zwischen den Strategien im Bereich von unter 0,02 % liegt, er in anderen Szenarien mehr als 5 % ausmacht. In einzelnen Fällen liegt die Differenz sogar im Bereich von 10 %. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bei einem hohen Onlineanteil eine hohe Retourenquote von 70 % vorliegt, wie es bereits in den vorherigen Beispielszenarien der Fall ist. Hieraus ergeben sich zwei zentrale Erkenntnisse.

Zum einen, ist es entgegen den vorherigen Annahmen für stationär geprägte Händler vorteilhaft die Retourenabwicklung so aufzusetzen, dass der Kunde die Retouren im Ladenlokal abgeben kann. Allerdings sollte diese anschließend nur hier weiterverkauft werden und nicht wieder in einen zentralen Bestand aufgenommen werden. Hierdurch lässt sich sowohl das Retourenrisiko mindern, wie auch die Gefahr des Ausschusses.

Zum anderen ist es besonders für bisher rein online agierende Händler attraktiv einzelne Ladengeschäfte zu betreiben. Hierdurch kann das Risiko seine Ware langfristig nicht verkaufen zu können überproportional gesenkt werden.

Vor dem Hintergrund der höheren Kosten einer integrierten Distributionsstrategie, bedingt durch zusätzliche Aufwendungen für die IT, ebenso wie für den Warenversand, ist es somit nicht möglich durch eine integrierte Multi-Channel-Distribution die Retourenkosten und das hieraus erwachsende Risiko per se zu senken.

4.6.3 Situative Betrachtung von Sonderfällen

4.6.3.1 Standortlage

Zu Anfang dieses Kapitels wurde darauf hingewiesen, dass eine Kostenstrategie entweder zielführend sein kann, weil die Kosten gesenkt oder effizienter allokiert werden können.⁹⁰⁰ Bedingt durch die breite Datenbasis der Kostenerhebung wird deutlich, dass sich eine Kostenreduktion auf Basis von Skaleneffekten nur bedingt realisieren lässt. Lediglich die wenigen durch ihre Größe deutlich abzugrenzende Handelsunternehmen können in Relation zur breiteren Masse der mittelgroßen Händler einen erkennbaren Größenvorteil generieren.⁹⁰¹ Damit rücken für die Realisation einer effizienten Marktbearbeitung die **strukturellen Veränderungen** in den Vordergrund. Neben den bisher diskutierten Möglichkeiten einer integrierten oder separierten Retourenbearbeitung können hierzu noch weitere Maßnahmen im Rahmen der Fallstudienauswertung identifiziert werden. Insbesondere eine Verlagerung einzelner Distributionsteile ins europäische Ausland stellt demnach eine Möglichkeit dar, die eigenen Distributionskosten zu senken.⁹⁰²

Standort	Gesamtbudget in €	Differenz zum teuersten Standort
Portugal	4.233.630	-29%
Ungarn	5.571.094	-6%
Deutschland	4.352.891	-27%
Tschechien I	4.478.858	-25%
Tschechien II	5.937.059	0%

Tabelle 40: Kostenunterschiede differenziert nach Standort

Quelle: eigene Darstellung

Wie hier anhand des Fallbeispiels 14 deutlich wird, ist allein durch die Verlagerung des Standorts des zentralen Lagers in der Distribution eine Senkung des Gesamtbudgets von

⁹⁰⁰ Vgl. Anderson (2007).

⁹⁰¹ Vgl. Fallstudie 14.

⁹⁰² Vgl. Fallstudie 14.

bis zu 29 % möglich. Die ansonsten erbrachten Leistungen sind bei allen Standorten gleich. Auffallend ist, dass hier nicht der Standort mit den vermeidlich höchsten Lohnkosten am negativsten abschneidet, sondern eine Option in Tschechien. Eine effiziente Marktbearbeitung als Händler und damit die für eine Multi-Channel-Strategie als deutlich überlegene Bestrebung geringer Distributionskosten, kann in einer derartigen Größenordnung nur realisiert werden, wenn der Standort für den Hauptteil der Distribution passend gewählt wird.

4.6.3.2 Individualisierung

Als weiterer Sonderfall mit unmittelbarem Einfluss auf die Effizienz der Marktbearbeitung fällt auf, dass im Rahmen der achten Fallstudie durch einen hohen Anteil von **Co-Creation**, also dem Einbezug der Kunden in den Produktionsprozess der Ware,⁹⁰³ die Retourenquote anscheinend deutlich verringert werden kann.⁹⁰⁴ Während in anderen Fällen die Retouren einen hohen Anteil des Gesamtbudgets ausmachen, verdeutlicht die folgende Tabelle, dass hier lediglich ein Prozent des Gesamtbudgets auf die Bearbeitung der Retouren entfällt.

Dies wird auf die Existenz des VAS einer Beflockung zurückgeführt.⁹⁰⁵ Die Beflockung kann als Individualisierung der Produkte betrachtet werden, wie es im Forschungsbereich der Anpassung an die jeweiligen Bedürfnisse individueller Kunden von eigentlichen Massenprodukten, also der gemeinsamen Entwicklung des Angebots durch Anbieter und Nachfrager, vollzogen wird.⁹⁰⁶

⁹⁰³ Vgl. Zwass (2010).

⁹⁰⁴ Vgl. Fallstudie 8.

⁹⁰⁵ Zusätzliche Dienstleistungen, so genannte Value-Added-Services (VAS) wurden bereits eingangstheantisiert. Vgl. Abschnitt 3.3.2.

⁹⁰⁶ Vgl. Piller et al (2001).

Lagerung Palette	11%
Lagerung Fachboden	2%
Wareneingang	8%
Retoure	1%
Warenausgang	64%
Beflockung	13%
Gesamtbudget	100%

Tabelle 41: Kostenanteile im Fall einer Individualisierung

Quelle: eigene Darstellung nach Fallstudie 8

Der Bekleidungsbereich ist hierfür prädestiniert, weil Dienstleistungen wie eine individuelle Beflockung noch im Distributionsprozess erbracht werden können, wohingegen in anderen Branchen eine finale Individualisierung bereits im Produktionsprozess erfolgen muss.⁹⁰⁷ Wenn auch dieses Mittel nur in einer der vorliegenden Fallstudien eingesetzt wird, kann im Markt vielfach der Versuch beobachtet werden von diesem Mittel einen vermehrten Gebrauch auszuüben. Insbesondere im Bereich der Schuhanbieter oder im Bereich der T-Shirts wird hierauf zurückgegriffen, wie die folgenden Abbildungen verdeutlichen.

⁹⁰⁷ Vgl. Piller et al. (2010).





Abbildung 65: Beispiel Co-Creation Spreadshirt

Quelle: www.spreadshirt.de abgerufen am 21.11.2012


Hierbei handelt es sich um die Internetshops der Marke Nike und der Firma Spreadshirt, die jeweils im Rahmen ihrer Internetshops intensiv auf Mittel der Co-Creation zurückgreifen.

AM ANFANG STEHT DIE INSPIRATION...





PERSÖNLICH GESTALTET
Dieses Produkt wird speziell für dich gefertigt und dir innerhalb von 4 Wochen zugestellt.



KOSTENFREIE RÜCKSENDUNG
Auf alle Produkte innerhalb 30 Tagen

Abbildung 66: Beispiel Co-Creation Nike

Quelle: www.nike.de abgerufen am 21.11.2012

Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sind hier Abwägungen dahingehend zu treffen, ob für eine derartige Individualisierung eine zusätzliche Gebühr in Rechnung gestellt werden kann oder ob die Dienstleistung kostenlos zur Verfügung gestellt werden muss. Die vorherige Tabelle zur Budgetaufspaltung verdeutlicht, dass die Beflockung mit 13 % des Gesamtbudgets, den zweithöchsten Anteil einnimmt. Weiterhin ist vor dem Hintergrund der zuvor bereits diskutierten Problematik eines totalen Warenverlustes festzuhalten, dass dieser bei individualisierter, retournierter Ware mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Totalausfall der Ware nahekommt. Das Risiko ist hierbei auch davon abhängig wie hoch der Individualisierungsgrad der Ware ist.⁹⁰⁸

⁹⁰⁸ Exemplarisch ist davon auszugehen, dass ein Fussballtrikot welches mit dem Namen eines bekannten Spielers beflockt und somit individualisiert wurde nicht vollkommen abgeschrieben werden muss, wohingegen eine individuelle Beschriftung mit einem Kosenamen eines Fans zum totalen Warenverlust führen würde.

Entsprechend steht der Möglichkeit einer verringerten Retourenquote das enorme Risiko des totalen Warenverlustes im Retourenfall gegenüber. Die Option die Individualisierung der Ware als Möglichkeit zur Retourenvermeidung einzusetzen kann daher nur empfohlen werden, wenn davon auszugehen ist, dass der Anteil der Trittbrettfahrer unter den angesprochenen Kunden sehr gering ist. Durch die Erhebung einer entsprechenden Gebühr für die Individualisierung besteht die Möglichkeit die entsprechenden Anreize zu setzen.⁹⁰⁹ Bedingt durch die bereits aufgezeigte Erkenntnis, dass Trittbrettfahrer besonders dann aktiv sind, wenn keine Kosten mit ihrem Handeln verbunden sind, empfiehlt sich in jedem Fall eine Schutzgebühr für die Individualisierung zu verlangen.

Entsprechend kann anhand des vorliegenden Falls das Potential dieser Lösung aufgezeigt werden, allerdings kann eine Aussage über die Erfolgswirksamkeit nur in einer Einzelfallbetrachtung erfolgen.

4.6.3.3 Wachstumsperspektiven

Der Abschnitt schließt mit einer Betrachtung der Wachstumsszenarien, die durch die betrachteten Unternehmen unterstellt werden. Ein Teil der identifizierten Fallstudien enthält Wachstumsszenarien von bis zu fünf Jahren.⁹¹⁰ Vor dem Hintergrund der differenzierten Strategieoptionen im Multi-Channel-Management können hier zwei Wachstumstreiber vermutet werden. Zum einen eine **gesteigerte Kundenzufriedenheit**, die dazu führt, dass einzelne Kunden in einer Bestellung mehr kaufen.⁹¹¹ Zum anderen ein gesteigertes Wachstum aus einer **größeren Kundenanzahl**. Letzteres würde dazu führen, dass die Unternehmen eher eine Wachstumsperspektive als eine Kundenbindungsperspektive im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie sehen.

⁹⁰⁹ Vgl. Kap. 3.5.4.4.

⁹¹⁰ Vgl. hierfür Fall 2, Fall 6, Fall 7, Fall 10, Fall 13, Fall 15, Fall 16.

⁹¹¹ Vgl. Schramm-Klein (2010); Blömeke et al. (2013).

Eine Analyse der erhobenen Fälle zeigt auf, dass die Unternehmen teilweise von enormen Wachstumsschüben ausgehen. Exemplarisch kalkuliert der Händler aus Fallstudie 10 für das erste auf das zweite Jahr ein Wachstum von 258 % ein.⁹¹² Im Folgejahr rechnet der Anbieter noch immer mit einem Wachstum von 53 %. Beides Werte die deutlich über dem Wachstum im Markt liegen.⁹¹³ In einer allgemeinen Betrachtung fällt auf, dass der Zusammenhang von einem zunächst sehr hohen Wachstum, welches dann langsam abnimmt, bei vier der betrachteten Händler einkalkuliert wird.⁹¹⁴ Zwei Händler kalkulieren hingegen ein kontinuierliches Wachstum im Zeitverlauf ein.⁹¹⁵ Der Händler aus Fallstudie 13 kalkuliert dabei mit einer Verdopplung seines Geschäfts pro Jahr. Damit werden deutliche Wachstumsperspektiven identifiziert.

Überblick Warenausgang	Case2	Case2	Case2	Case2	Case2	Case 6	Case 6	Case 6	Case 6	Case 6
Aufträge gesamt	59360	77625	10045	11872	11872	14444	16611	19102	21013	23114
Wachstum	7,3059	5,7078	66,21	14,612	14,612	444,44	111,11	777,78	055,56	361,11
		31%	29%	18%	0%		15%	15%	10%	10%
Überblick Warenausgang	Case 7	Case 7	Case 7	Case 7	Case 7	Case 10	Case 10	Case 10	Case 10	Case 10
Aufträge gesamt	10340	31021	55149	79277	10340	19000	67941	10415	13575	18564
Wachstum	4,8285	4,4854	2,4184	0,3515	48,285	0	4,7081	57,719	14,451	00
		200%	78%	44%	30%		258%	53%	30%	37%
Überblick Warenausgang	Case 13	Case 13	Case 13	Case 14	Case 14	Case 14	Case 16	Case 16	Case 16	Case 16
Aufträge gesamt	78137	15752	31951	60080	97890	10489	54460	62629	72024	82828
Wachstum	4	36	13	00	00	000	8	9	4	0
		102%	103%		63%	7%		15%	15%	15%

Tabelle 42: Wachstumsszenarien der Händler

Quelle: eigene Darstellung

⁹¹² Dabei ist festzuhalten, dass es sich hierbei um einen Händler mit über 800.000 Teilen pro Jahr handelt. Das kalkulierte Wachstum basiert somit nicht auf einem Neueinstieg in den Multi-Channel-Handel.

⁹¹³ Laut DB Research erwartet die Texti- und Bekleidungsbranche ein Umsatzwachstum von 3 % im Jahr 2012. Vgl. DB Research (2011).

⁹¹⁴ Vgl. Fallstudie 2; Fallstudie 6; Fallstudie 7; Fallstudie 14.

⁹¹⁵ Vgl. Fallstudie 13; Fallstudie 16.

Der Hälfte der in diesem Punkt betrachteten Händler kann damit klar eine Wachstumsstrategie zugewiesen werden, die durch die Bearbeitung der Kunden im Internet erzielt werden soll. In einer tiefer gehenden Betrachtung fällt auf, dass in der Planung eine Steigerung der Loyalität durch einen erhöhten Warenkorb im Zeitverlauf nicht festgestellt werden kann.

Fall	Fall 2	Fall 2	Fall 2	Fall 2	Fall 2	Fall 6	Fall 6	Fall 6	Fall 6	Fall 6
Teile pro Auftrag im Schnitt	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Fall	Fall 10	Fall 10	Fall 10	Fall 10	Fall 10	Fall 13	Fall 13	Fall 13	Fall 13	Fall 13
Teile pro Auftrag im Schnitt	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	3,34	3,29	3,22	3,22	3,22

Tabelle 43: Teile pro Auftrag

Quelle: eigene Darstellung

Der Händler aus Fallstudie 13 unterstellt im Zeitverlauf sogar einen leicht abnehmenden Verlauf der Teile pro Auftrag. Damit wird deutlich, dass das Gros der Händler obwohl die Vorteile einer möglichen Bindung loyaler Kunden mit Hilfe des Multi-Channel-Managements bereits aufgezeigt werden konnte,⁹¹⁶ diese nicht aktiv in die Kalkulation mit einbeziehen.⁹¹⁷ Dies ist umso erwähnenswerter, wenn bedacht wird, dass sich hierdurch ebenfalls deutliche Effizienzsteigerungen im Rahmen der Distributionskosten realisieren lassen würden.

⁹¹⁶ Vgl. Anderson und Swaminathan (2011).

⁹¹⁷ Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen der vorherigen Modellierung darauf verzichtet worden, eine sich im Zeitverlauf ändernde Warenkorbgröße mit einzubeziehen.

5 Ausleitende Aspekte: Multi-Channel-Strategien, Kundenpräferenzen und Distributionskosten

Die Entscheidung für oder gegen eine Multi-Channel-Strategie wird vor dem Hintergrund getroffen, zuvor festgelegte Ziele zu erreichen. Ohne Kenntnis über die Zielstellung einer Strategie ist entsprechend keine Abwägung zwischen alternativen Ausgestaltungsoptionen möglich. Die Kenntnis über die Zielstellung ist daher auch eine Voraussetzung für die Identifikation neuer, bisher unbekannter oder unbewusster Optionen.⁹¹⁸ Anhand der bisherigen Ausarbeitungen wird ein differenziertes Bild über die Auswirkungen der verschiedenen Strategieoptionen insbesondere aus distributiver Perspektive geliefert.

Im Rahmen der präsentierten Analyse sind verschiedene aufeinander aufbauende Vermutungen mit einem **Mixed-Method-Ansatz** untersucht worden. Als Bezugsbranche dient hierbei die **Bekleidungs- und Modebranche**. Sie eignet sich für eine derartige Untersuchung durch ihre Bedeutung für den Handel allgemein und einen hohen Multi-Channel-Anteil im Speziellen.

Im Anschluss an eine handelstheoretische Einbettung wird in drei Schritten vorgegangen:

1. Identifikation des aktuellen **Kenntnisstands** zum Thema Multi-Channel-Management.
2. Identifikation des aktuellen **Anforderungsprofils** der Kunden an eine Multi-Channel-Umwelt, bei gleichzeitiger Reflexion des aktuellen Implementationsstandards.
3. Identifikation der spezifischen **Distributionskosten** zur Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie, bei gleichzeitiger Reflexion der Auswirkungen auf zu erwartende Verkaufswahrscheinlichkeiten.

⁹¹⁸ Vgl. Eisenführ et al. (2010), S. 61 zur Bedeutung von Zielstellung in Entscheidungssituationen.

Im Hinblick auf die Kundenpräferenzen und die distributive Umsetzung wird deutlich, dass insbesondere die **Mythe** einer **integrierten Multi-Channel-Strategie** über alle Stufen der Wertschöpfungskette hinweg nicht zielführend ist. Daran anknüpfend kann als zweite Multi-Channel-Mythe aufgezeigt werden, dass vielfach von „der einen“ Multi-Channel-Strategie berichtet wird, welche wiederum integriert erfolgen sollte. Durch die ontologische Literaturrecherche wird deutlich, dass die Multi-Channel-Strategie in einem differenzierten Kontext zum Einsatz kommt und entgegen der ursprünglichen Kenntnisse auf drei zwar aneinander anknüpfende, aber letztendlich doch unterschiedliche Zielstellungen fokussiert.

5.1.1 Beurteilung: Markterschließung durch Segmentierung

Als erste zentrale Zielstellung einer Multi-Channel-Strategie kann die **Gewinnung** von Neukunden identifiziert werden.⁹¹⁹ Forciert ein Händler diese Strategie, kommt er seiner marktbearbeitenden Funktion dadurch nach, dass er neue Märkte für sich erschließt.

Durch die Analyse der Kundenpräferenzen wird deutlich, dass insbesondere eine große potentielle Kundengruppe existiert, die dadurch angesprochen werden kann, dass das E-Commerce auf sie ausgerichtet ist. Mit 48,16 % stellt diese Kundengruppe gleichzeitig die größte Kundengruppe in der Befragung dar.⁹²⁰ Um diese Kunden passend anzusprechen, müssen online spezifische Fulfillment-Möglichkeiten, wie kostenlose Hin- und Rückversendung implementiert sein. Allerdings sind diese Kunden ebenfalls eher bereit als andere Kundengruppen, gewisse Mindesthürden, wie eine Mindestbestellung, zu überwinden. Die Implementierung dieser kann somit als Schutz vor **Trittbrettfahren** dienen, die als zweite wesentliche Zielgruppe identifiziert werden. Bei ihnen besteht eine hohe Gefahr, dass sie ebenfalls angesprochen werden, wenn sich ein Anbieter auf die Neukundengewinnung durch Markterschließung entscheidet. Allerdings ist für diese

⁹¹⁹ Vgl. Kap. 2.3.1 und die dort genannten Quellen.

⁹²⁰ Vgl. hier und im Folgenden Kap. 3.5.4.3.

Kunden explizit von Bedeutung, dass alle Leistungen ohne entsprechende Gebühr für sie zur Verfügung gestellt werden.

Damit lohnt sich eine explizite Ausrichtung auf onlineaffine Kunden primär für derzeit kleinere Anbieter ohne große Filialstruktur. Insbesondere sie können ihrer marktbildenden Eigenschaft, also der Produktion eines Marktes als tertiäres Gut nachkommen.⁹²¹ Hier bietet sich die Möglichkeit einer breiten Markterschließung insbesondere dann, wenn gewisse Hürden eingebaut bleiben. Bei einer zu starken Ausrichtung auf den onlineaffinen Kunden steigt die Gefahr Trittbrettfahrer anzuziehen deutlich.

Die Konsequenzen illustriert bereits das Eingangsbeispiel des vierten Kapitels. Es zeigt auf, inwiefern eine Reduktion der Distributionskosten um 10 % zu einer Steigerung der Rendite von 20 % führt.⁹²² Es kann ebenfalls nachgewiesen werden, dass die Möglichkeit für **Skaleneffekte** begrenzt ist und die Gefahr einer Kostensteigerung explizit mit hohen Ausschlussquoten und hohen Retourenquoten einhergeht.

Aus der Analyse geht allerdings ebenfalls hervor, dass für eine nachhaltige Markterschließung auf das stationäre Geschäft letztendlich nicht verzichtet werden kann. Unterstützt wird diese Aussage durch die Erkenntnis, dass zwischen dem Wachstum der Händler und der Eröffnung neuer Filialen eine hohe Korrelation aufgezeigt wird.⁹²³ Darüber hinaus kann verdeutlicht werden, dass sich durch die Eröffnung einer Filiale das Risiko, die Ware nicht verkaufen zu können, deutlich gesenkt wird.

Daraus ergibt sich, dass für den Fall eines schnellen Wachstums insbesondere eine Fokussierung auf den Onlinehandel und die explizit dort von den Kunden verlangten distributiven Ausgestaltungen sinnvoll sind. Ab einer Größenordnung, wie sie zur Aufnahme in die Größenliste der Textilwirtschaft führt, kann allerdings auf die Hinzunahme

⁹²¹ Vgl. Schenk (1991), S. 133.

⁹²² Vgl. Kap. 4.

⁹²³ Vgl. Tabelle 10.

von Filialen nicht verzichtet werden, um ein weiterhin stabiles Wachstum zu gewährleisten.

5.1.2 Beurteilung: Marktbindung durch Kundenloyalität

Die zweite identifizierte Multi-Channel-Strategie zielt darauf ab, die Loyalität der Kunden zu erhöhen, indem ihnen ein reibungsloser Kaufprozess über alle Kanäle hinweg gewährleistet wird. Hier wird deutlich auf den integrierten Ansatz einer Multi-Channel-Strategie abgezielt, der nach *Heinemann (2012)* auch als No-Line-Handel bezeichnet werden kann.⁹²⁴ Die Kunden müssen demnach gemäß ihren Präferenzen unabhängig von den Einschränkungen durch spezifische Kanäle einkaufen können. Demnach muss ein etablierter Händler insbesondere dann Multi-Channel-Optionen anbieten, wenn seine Kunden diese im Kaufprozess verlangen und andernfalls abwandern würden. Er kann seiner Marktbearbeitungsfunktion also nur nachkommen, wenn er eine Marktbindungsstrategie einschlägt. Hier ist insbesondere der Servicegrad in der Distribution entscheidend.⁹²⁵

Entsprechend kann eine Gruppe von 18,04 % der potentiellen Kunden identifiziert werden, die einen besonderen Wert auf die Möglichkeit des Multi-Channel-Einkaufs legen.⁹²⁶ Während es sich hier um die kleinste Gruppe in der Erhebung handelt, ist diese gleichzeitig für die Händler die attraktivste. Sie weisen eine höhere Kaufkraft auf und sind gleichzeitig bereit, für die von ihnen verlangten zusätzlichen distributiven Maßnahmen Gebühren zu zahlen.

Entsprechend kann ein in der Distribution sehr gut aufgestelltes Unternehmen, wenn es, wie bei dieser Kundengruppe möglich, mit jedem Versandvorgang aus distributiver Hinsicht einen Ertrag generieren. Das Risiko einer auf die Kundenloyalität abzielenden Strategie ist darüber hinaus für bisher lediglich stationär agierende Händler relativ gering, weil sie im Wettbewerb um die Verkaufswahrscheinlichkeit der Ware im Ver-

⁹²⁴ Vgl. *Heinemann (2012)*.

⁹²⁵ Vgl. *Boyer und Hult (2005)*.

⁹²⁶ Vgl. Kap. 3.5.4.2.

gleich zu lediglich online agierenden Händlern deutlich besser stehen. Daher sollten insbesondere etablierte Händler versuchen, durch eine auf die Loyalität fokussierte Strategie den Markt zu bearbeiten, ohne dabei den Auswüchsen reiner Onlineanbieter zu folgen. Zwar werden diese reine Onlinekunden erfolgreicher ansprechen können, aber die Gefahr, diese nicht zu loyalen Kunden zu machen, ist sehr hoch.

Gleichzeitig ergibt sich hieraus allerdings der **Zwiespalt für etablierte Händler**, sich bewusst für ihre etablierte Kundschaft zu entscheiden und damit derzeit eine deutlich höhere Profitabilität zu erreichen oder dem entgegengesetzt eine bewusste Entscheidung für die deutlich größere online-affine Zielgruppe zu treffen. Diese würde zunächst deutliche Abstriche im Bereich der Profitabilität bedeuten und aus der Hoffnung genährt werden, in Relation zu reinen Onlineanbietern durch die distributiven Vorteile einer Multi-Channel-Strategie langfristig einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können.

5.1.3 Beurteilung: Markteffizienz

Während in beiden vorherigen Zielstellungen primär die Effektivität der Kundenansprache mit Hilfe von distributiven Ausgestaltungen im Mittelpunkt steht, kann eine optimale Marktbearbeitung ebenfalls erfolgen, indem die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient eingesetzt werden. Bedingt durch die Tatsache, dass aus Kundenperspektive keine Zielgruppe identifiziert werden kann, die E-Commerce gänzlich ablehnt, ergibt sich die Frage nach einer effizienten Aufstellung des reinen stationären Handels nicht mehr. Vielmehr rückt die Fragestellung in den Fokus, ob ein reiner Onlinehändler effizienter agieren kann als ein Multi-Channel-Händler. Letzterer kann wiederum dahingehend unterschieden werden, ob er seine Distribution integriert oder separiert.

Deutlich wird über alle Kundengruppen hinweg, dass neben den Zahlungsmodalitäten **niedrige Versand- und Retourenkosten** mit oder ohne Hürden durch Mindestbestellwerte eine **zentrale Rolle für die Kaufentscheidung** der Kunden spielen. In der Analyse der erhobenen Kostendaten wird weiterhin deutlich, dass die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung begrenzt sind. Diese werden insbesondere dann identifiziert, wenn es

gelingt, in einer Bestellung eine überdurchschnittliche Anzahl von Teilen zu verkaufen. Um tatsächliche Vorteile durch eine Skalierung zu generieren, muss man sich durch seine Größe deutlich von dem Gros der Anbieter absetzen. Im aktuellen Wettbewerbsumfeld dürfte dies nur für wenige Händler möglich sein.

Deutliche Effizienzvorteile sind hingegen in **strukturellen Distributionsentscheidungen** zu sehen, wie sie die Diskrepanz von rund 30 % im Gesamtbudget durch verschiedene Lagerstandorte verdeutlicht.⁹²⁷ Neben der Standortentscheidung ist die Entscheidung über den Grad der Integration entscheidend. Während es vorteilhaft ist, im Bestellvorgang integriert vorzugehen, stellt sich heraus, dass eine **Integration der Retourenabläufe** negative Auswirkungen auf die Verkaufswahrscheinlichkeit ausübt. Hier werden teilweise Unterschiede von 10 % aufgezeigt, die sowohl deutlich höhere zukünftige Fulfillmentkosten nach sich ziehen, wie auch die Gefahr des Warenausschusses steigern.

Eine vollkommene Integration sowohl des Verkaufsprozesses wie auch der Retourenabwicklung steigert zwar gegenüber reinen Onlinehändlern die Möglichkeit, Effizienzvorteile zu generieren, bleibt allerdings hinter dem hier aufgezeigten nicht integrierten Modell zurück. Dementsprechend sollten insbesondere größere Händler mit einem ausgebreiteten Filialnetz ihren strategischen Vorteil nutzen und durch eine nicht integrierte Retourenverarbeitung einen Effizienzvorteil generieren.

⁹²⁷ Vgl. Kap. 4.6.3.1.

5.2 Abgeleitete Implikationen

5.2.1 Forschungsimplicationen

Bedingt durch die umfassende, vielschichtige Analyse der Untersuchungsfrage aus verschiedenen Blickwinkeln, können die zentralen Güteanforderungen an qualitative Forschung, also die der Objektivität, Reliabilität und Validität als hoch angesehen werden. Allerdings sei auf die Einschränkungen bedingt durch die letztendliche Datenauswahl des die Daten zur Verfügung stellenden Praxispartners hingewiesen, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Autors liegen. Bedingt durch große Bandbreite in der Datenerhebung wird dennoch eine grundsätzliche Repräsentativität der Ergebnisse für die Untersuchungsbranche unterstellt. Allerdings sind die Kundenanforderungen in anderen Branchen gänzlich anders. Exemplarisch stellen verschiedene Autoren Multi-Channel-Banking in den Fokus ihrer Betrachtung.⁹²⁸ Auch im Handel unterscheiden sich die Kostenstrukturen in der Distribution und das Kundenverhalten teilweise erheblich,⁹²⁹ weshalb für zukünftige Forschung hier Potentiale im Branchenvergleich liegen.

Während die erhobenen Daten, insbesondere mit Blick auf die Kosten eine realistische Einschätzung garantieren, handelt es sich im Rahmen ihrer Interpretation um ein abgeleitetes Modell. Modellen ist inhärent, dass es sich um eine simplifizierte Darstellung der Realität handelt. Naturgemäß dienen die hier abgeleiteten Implikationen als Unterscheidungsunterstützung, bei deren Umsetzung weitere Entscheidungskomponenten mit berücksichtigt werden müssen. Die Modellierung bietet hier insbesondere Potentiale, indem tatsächlich erzielbare Preise und Deckungsbeiträge in eine weitere Analyse mit einbezogen werden. Hier knüpft unmittelbar die Betrachtung der Sortimentszusammensetzung an, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewusst ausgeklammert worden ist. Derartige Daten können hier bedingt durch die Datenlage nicht berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich weitere, tiefergehende Fallstudien zu einzelnen Unternehmen und

⁹²⁸ Vgl. exemplarisch Budd und Budd (2007).

⁹²⁹ Vgl. Kap. 4.2.

deren genauen Vorgehensweisen durchzuführen. Hierbei sollte auch auf die Kostenstrukturen im Filialgeschäft eingegangen werden. Allerdings wird es als äußerst schwierig erachtet, die entsprechenden Daten eines Unternehmens zu erhalten.

Während sich die hier durchgeführte Forschung primär auf Aspekte des **Kostenmanagements** im Rahmen der Wertschöpfungskette fokussiert und diese in Zusammenhang mit den Kundenwünschen bringt,⁹³⁰ bleibt die Governance-Perspektive und hier insbesondere die Auswirkungen von Motivation, sowie der Einsatz von Anreizen für Mitarbeiter und Lieferanten außen vor. Zwar wird in der vorliegenden Analyse deutlich, dass aus distributiver Perspektive insbesondere das Risiko für große Händler deutlich geringer ist als die Chancen, die mit einer richtig implementierten Multi-Channel-Strategie einhergehen. Die veränderte Rolle des stationären Geschäfts als zusätzliche Option zur Retourenabwicklung wird in der Literatur bisher kaum diskutiert und bedarf daher tiefergehender Analysen.⁹³¹

Hieraus ergeben sich zentrale und bisher noch nicht abschließend geklärte Fragestellungen, die Potentiale für zukünftige Forschung liefern. Auch in diesem Zusammenhang lässt sich vermuten, dass vor dem Hintergrund differenzierter strategischer Ziele einer Multi-Channel-Strategie auch differenzierte Implikationen abzuleiten sind. Die vorliegende Arbeit liefert hier insbesondere für die strategische distributive Ausgestaltung einer Multi-Channel-Strategie neue Erkenntnisse.

5.2.2 Praxisimplikationen

Im Rahmen der Argumentation wird deutlich, dass eine Reihe der Händler bereits die **Relevanz der Fulfillment-Ausgestaltung** für das E-Commerce und für eine Multi-Channel-Strategie erkannt haben. Allerdings wird ebenfalls deutlich, dass sie teilweise

⁹³⁰ Vgl. Anderson (2007), S. 486.

⁹³¹ Während derzeit Aspekte des Showrooming vermehrt Aufmerksamkeit genießen vgl. Mehra et al. (2012), zielt die Retourenverarbeitung hier auf Möglichkeiten ab, die in der Ausgestaltung von Filialen zu entgegengesetzten Tendenzen führen würden.

Geld in Bereiche investieren, die vom Kunden nicht gefordert werden.⁹³² Die vorliegende Arbeit dokumentiert diese Relevanz und setzt sie weiterhin in Relation zu anderen Einflussfaktoren, die neben dem angebotenen Produkt und dessen Preis eine Rolle für die Kaufentscheidung spielen können.

Die identifizierten Kundenanforderungen an zukünftige Marktbearbeitung von Händlern legen nahe, dass der Onlinekanal bereits in der Gegenwart nicht mehr ignoriert werden kann. Lediglich die Frage der Umsetzung muss für unterschiedliche Händler differenziert beantwortet werden. Während insbesondere etablierte Händler versuchen sollten, ein **hohes Service-Level** im Fulfillment anzubieten um damit eine auf die Loyalität der Kunden abzielende Multi-Channel-Strategie durchzuführen, ist es insbesondere für neue, relativ frisch am Markt agierende Händler unumgänglich, sich voll auf die Wünsche der E-Commerce-Kunden auszurichten. Gelingt ein entsprechendes Wachstum, kann dies langfristig und nachhaltig nur durch die Hinzunahme von stationären Kanälen generiert werden. Einem Aussterben der Ladenlokale, wie es derzeit von verschiedenen Händlern prognostiziert wird,⁹³³ muss daher widersprochen werden.

Neben der Retourenquote, die in der Praxis vielfach im Mittelpunkt der Betrachtung steht, wird hier deutlich, dass die Ausschussquote zunächst minimiert werden sollte. Die Retourenquote gerät insbesondere dann in den Fokus, wenn es sich bei der Ware um hochmodische Artikel handelt, bei denen die Gefahr der Abschreibung dadurch enorm steigt, dass sie nicht mehr in Mode sind, wenn sie mehrfach verkauft werden müssen.

Sollte der Anteil von Never-out-of-stock-Artikeln im Gesamtsortiment hingegen sehr hoch sein und es nicht gelingt, größere Warenkörbe zu generieren,⁹³⁴ muss in jedem Fall eine relativ hohe Versandgebühr erhoben werden, um gegenüber anderen Wettbewerbern keine ruinösen Kostennachteile durch den Multi-Channel-Ansatz zu erhalten.

⁹³² Vgl. Kap. 3.5.4.

⁹³³ Vgl. Brueck et al. (2013).

⁹³⁴ Vgl. zur Einschätzung von NOS-Artikel Abschnitt 3.2.2.

Allerdings kann den Händlern insgesamt nicht empfohlen werden, den unmittelbaren Kundenwünschen nach einer kostenlosen Lieferung nachzukommen. Während hierin insbesondere eine Wachstumschance für neue Händler liegt, ist unklar, inwiefern diese hiermit langfristig überleben können. Entsprechend wird deutlich, dass unter den derzeit im Markt befindlichen größten Händlern in Deutschland kaum ein reiner Online-Anbieter zu finden ist. Erst recht ist kein Anbieter des ersten Dot-Com-Booms mehr am Markt präsent.

Entsprechend lassen sich für Multi-Channel-Anbieter insbesondere dann distributive Vorteile generieren, wenn sie ihre Chance im Retourengeschäft nutzen und gleichzeitig durch die Implementation gewisser Hürden im Versandgeschäft reine Trittbrettfahrer fernhalten.

5.3 Fazit

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen im Handel stellt sich für dort agierende Akteure die Frage, wie sie zukünftig ihrer Marktbearbeitungsfunktion nachkommen können und damit langfristig ihre Existenz als Händler rechtfertigen.

Die vorliegende Analyse beginnt damit aufzuzeigen, unter welcher vielfältigen historischen und forschungstheoretischen Perspektiven sich Veränderungsprozesse im Handel analysieren lassen.⁹³⁵ Basierend auf einem zeitgemäßen Verständnis von Handel und der Handelsentwicklungen, wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Distributionsfunktion des Händlers gelegt. In Anlehnung an das ursprüngliche, integrierende Verständnis, nachdem in der Distribution die Kundenpräferenzen und deren logistische Konsequenzen aufeinander abgestimmt sein müssen, wird deutlich, dass Kunden in der aktuellen Handelslandschaft vermehrt online einkaufen möchten und dabei insbesondere was die Zahlungs-, Versand- und Rückgabeoptionen angeht, nur zu wenigen Abstrichen bereit sind. Während *Heinemann (2013a)* im allumfassenden No-Line-Handel die richtige Reaktion sieht und den No-Line-Handel entsprechend als die höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Händlers ansieht,⁹³⁶ kommt der Autor der vorliegenden Studie zu der Erkenntnis, dass es vorteilhaft sein kann, bestimmte Dinge bewusst nicht zu integrieren. Multi-Channel-Händler können demnach insbesondere dann einen Wettbewerbsvorteil erzielen, wenn sie ihre Retouren nicht integriert abwickeln, sondern nach Möglichkeit direkt im Ladenlokal behalten.

Deutlich wird, dass die für alle Händler geltende integrierte Multi-Channel-Strategie nicht existiert. Zur Implementierung oder Anpassung einer Multi-Channel-Strategie sollte daher auf das **strategische Trias im Multi-Channel-Management** zurückgegriffen werden, welches die Zielstellung einer Multi-Channel-Strategie dahingehend differenziert, ob für einen Händler **Wachstum**, **Loyalität** oder **Effizienz** im Mittelpunkt seiner zukünftigen Marktbearbeitung steht.

⁹³⁵ Vgl. Kap. 2.1. und die dort genannten Quellen.

⁹³⁶ Vgl. Heinemann (2012); Heinemann (2013a).

Anhang

A Einbezogene Quellen der Ontologie

Abhishek Jerath Zhang	2011	Reselling or Platform-Selling - Channel Structures in Electronic Retailing
Abhishek Jerath Zhang	2011	Platform or Wholesale Channel Structures in Electronic Retailing
Adham, Khairul Akmaliah; Ahmad, Maisarah	2005	Adoption of web site and e-commerce technology among Malaysian public companies
Agarwal Leung Konana	2011	Online Retailer vs. Click and Mortar Retailer: Who Performances better?
Agatz, Niels; Campbell, Ann; Fleischmann, Moritz, van Nunen Jo, Savelsbergh, Martin	2008	Demand Management Opportunities in E-fulfillment what internet retailers can learn from revenue management
Agatz, Niels	2009	Demand Management in E-Fulfillment
Agatz, Niels A.H. ; Fleischmann, Moritz ; van Nunen, Jo A.E.E.	2008	E-fulfillment and multi-channel distribution - A review
Aguial-Obra; Padilla-Melendez	2006	Organizational factors affecting Internet technology adoption
Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner	2004	Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements
Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner; Thesing	2007	Kundentypologien in der Multikanalwelt - Ergebnisse einer Online- und Offline-Befragung
Ahlert, Dieter; Heidebur; Michaelis	2007	Kaufverhaltensrelevante Effekte des Konsumentenvertrauens im Internet eine vergleichende Analyse von Online-Händlern
Ahmed Patel ; Wei Qi ; Christopher Wills	2010	A review and future research directions of secure and trustworthy mobile agent-based e-marketplace systems
Aksen, Deniz; Altinkemer, Kemal	2008	A location-routing problem for the conversion to the click-and-mortar retailing: The static case

Alam, Syed Shah; Khafibi, Ali; Mohd. Ismail Sayyed, Ahmad; Ismail, Hishamuddin Bin	2007	Factors affecting e-commerce adoption in the electronic manufacturing companies in Malaysia
Al-Fadhli, Salah	2011	Critical Success Factors influencing E-Commerce in Kuwait
Alptekinoglu, Aydin; Tang, Christopher S.	2005	A model for analyzing multi-channel distribution systems
Al-Qirim, Nabeel	2007	The adoption and diffusion of e-commerce in developing countries: The case of an NGO in Jordan
Anand, Sahir; Cunnane, Chris	2009	The State of Multi-Channel Retailing in the Apparel Market
Ancarani, Fabio; Shankar, Venkates	2004	Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension
Andersen, Kim Viborg; Bjørn-Andersen, Niels; Dedrick, Jason	2003	Governance Initiatives Creating a Demand-Driven E-Commerce Approach: The Case of Denmark
Anderson, Rolph E. ; Swaminathan, Srinivasan	2011	Customer Satisfaction and Loyalty in E-Markets: A PLS Path Modeling Approach
Ansari; Mela; Neslin	2008	Customer channel migration
Anupindi Bassok Zemel	2001	Decentralized Distribution Systems
Apparel Magazin	2011	The Cross Channel Roadmap - Unification Uncovers Lost Opportunities
Arcelus, F.J.; Pakkala, T.P.M.; Srinivasan, G.	2002	A Purchasing Framework for B2B Pricing Decisions and Risk-sharing in Supply Chains
Avery, Jill; Steenburgh,, Thomas J.; Deighton, John A.; Caravella, Mary	2011	Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel-Elasticities
Ayios, Angela	2005	Customer relationships in the e-economy: mutual friends or just a veneering?

Badrinarayanan, Vishag; Becerra, Enrique; Kim, Chung-Hyun; Madhavaram, Sreedhar	2012	Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the U.S. and South Korea
Bahn; Patrick P. Fischer	2003	Clicks and Mortar: Balancing Brick and Mortar Business Strategy and Operations with Auxiliary Electronic Commerce
Bairstow; Young	2011	How channel evolve - A historical explanation
Balasubraman et al.	2002	Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing
Balasubramanian	1998	Mail vs Mall - A Strategic Analysis of Competition between Direct Marketers and Conventional Retailers
Balasubramanian; Ragunathan; Mahajan	2005	Consumers in a Multichannel Environment Product Utility Process and Channel Coordination
Belkhamza, Zakariya; Wafa, Syed Azizi	2009	The Effect of Perceived Risk on the Intention to Use E-commerce: The Case of Algeria
Bendoly	2004	Integrated inventory pooling for firms servicing both on-line and store demand
Bendoly Blocher et al	2005	Online-In-Store Integration and Customer Retention
Bendoly Blocher et al	2007	Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration Implication for the centralization decentralization debate
Bendoly, Elliot; Kaefer, Frederick	2004	Business technology complementarities: impacts of the presence and strategic timing of ERP on B2B e-commerce technology efficiencies
Berman, Barry	2004	A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy
Bernard	2006	To integrate or to differentiate towards resolving a multi-channel dilemma

Bernstein, Fernando; Song, Jing-Sheng; Zheng, Xiaona	2008	Bricks-and-Mortar vs. Clicks-and-Mortar: An equilibrium analysis
Biyalogorsky	2003	clicks and mortar- the effect off on-line acitivies on off-line sales
Bock, Gee-Woo; Lee, Jumin; Kuan, Huei-Huang; Kim, Jong-Hyun	2012	The progression of online trust in the multi-channel retailer context and the role of product uncertainty
Bodini, Antonella; Zanolli, Raffaele	2011	Competitive Factors of the Agro-Food E-Commerce
Bonney, Joseph	2012	Delivering Clicks and Bricks
Boschma, Ron A.; Weltevreden, Jesse W. J.	2008	An evolutionary perspective on Internet adoption by retailers in the Netherlands
Bowman and Gatignon	2009	Market Response and Marketing Mix Models
BOYACI	2007	Competitive stocking and coordination in a multiplechannel chaqnnel distribution system
Boyer et al.	2009	The last mile challenge - evaluating the effects of customer density and delivery window patterns
Boyle, Matthew; MacMillan, Douglas	2011	Wal-Mart's Rocky Path From Bricks to Clicks
Breitkopf	2007	Die Rolle von Stammkan+ñilen im Mehrkanalvertrieb - untersucht am Beispiel der Automobilindustrie
Brettel; Engelen; Müller	2011	Forward channel integration and performance - An application of transaction cost economics and the misalignment concept
Brethauer Mahar Venakataramanan	2010	Inventory and distribution strategies for retail-e-tail organizations
Brousseau, Eric	2003	E-Commerce in France: Did Early Adoption Prevent Its Development?
Browna, Dant	2009	The Theoretical Domains of Retailing Research A Retrospective

Browne, Glenn J.; Durrett, John R.; Wetherbe, James C.	2004	Consumer reactions toward clicks and bricks: investigating buying behaviour on-line and at stores
Brush, Gregory J.; McIntosh, Duncan	2010	Factors influencing e-marketplace adoption in agricultural micro-enterprises
Brynjolfsson et al	2009	Battle of the Retail Channels - How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition
Brynjolfsson et al	2009	Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail
Bucklin, Christine B.; DeFalco, Stephen P.; Levis III, John P.; DeVincentis, John R.	1996	Are you tough enough to manage your channels?
Bucklin, Christine Thomas-Graham Webster	1997	Channel conflict When it is dangerous
Budd, Bruce; Budd, Daniel	2007	A Preliminary Empirical Investigation of 'Brick-to-Click' Banking Presence in the United Arab Emirates
Cachon Lariviere	2005	Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts - Strengths and Limitations
Cai	2010	Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains
Cai Chen	2011	In-Store Referrals on the Internet
Campanelli, Melissa	2005	Clicks to Bricks
Campbell Frei	2010	Cost Structure Customer Profitability and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel
Caniato, Federico; Cagliano, Raffaella; Kalchschmidt, Matteo; Golini, Ruggero; Spina, Gianluca	2009	Evolutionary patterns in e-business strategy
Capineri, Cristina; Leinbach, Thomas R.	2004	Globalization, E-economy and Trade

Cassab	2009	Investigating the dynamics of service attributes in multi-channel environments
Cassab, Harold	2009	Investigating the dynamics of service attributes in multi-channel environments
Cassab, Harold; MacLachlan, Douglas L.	2009	A consumer-based view of multi-channel service
Chai, Lin; Paul A Pavlou	2004	From "ancient" to "modern": a cross-cultural investigation of electronic commerce adoption in Greece and the United States
Chan Pan	2005	Interwining offline and online channels in multi-channel Public service delivery - a case study
Chandra Sunitha	2012	E-Tailing - The Mantra of Modern Retailers Success
Chatterjee, Patrali	2010	Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: Role of consumer shopping orientations
Chaturvedi et al	2006	Computational experiments in market and supply chain co design a mixed agend approach
Chen	2003	The Diffusion and Impacts of the Internet and E-Commerce in Taiwan
Chen	2009	Optimal Inventory and Admission Policies for Drop-Shipping Retailers Serving In-Store and Online Customers
Chen	2011	Optimal selling scheme for heterogenous consumers with uncertain vauations
Chen Chen	2005	The multi-item replenishment problem in a two-echelon supply chain - the effect of centralization versus decentralization
Chen et al	2004	On Inventory Strategies of Online Retailers
Chen, Lee	2004	Multi-objective optimization of mulit-echelon supply chain networks with unvertain product demands and prices

Chen;Chen	2007	The profit-maximization model for a multi-item distribution channel
Cheng	2005	ESSAYS IN INTERNET CHANNEL ENTRY AND IT Spillovers
Cheng, Nault	2006	Internet Channel Entry- Retail Coverage and Entry Cost Advantage
Chengqi Guo	2010	The Psychological Influences of Threat on B2C E-commerce Adoption: An Extended Study and Explanatory Framework
Ching, Ha Lau; Ellis, Paul	2004	Marketing in Cyberspace: What Factors Drive E-Commerce Adoption?
Chintagunta et al.	2011	Quantifying Transaction Costs in Online - Offline Grocery Channel Choice
Chitura; Mupemhi; Dube; Bolongkikit	2008	Barriers to Electronic Commerce Adoption in Small and Medium Enterprises: A Critical Literature Review
Chiu Hsieh Roan Tseng Hsieh	2010	The challenge for multichannel services - cross-channel free-riding behavior
Choi, Jayoung; Geistfeld, Loren V.	2004	A cross-cultural investigation of consumer e-shopping adoption
Chu Pike (xxxx)		Integrated multi-channel retailing (IMCR) - A roadmap to the future
Coelho, Chris Easingwood	2008	An exploratory study into the drivers of channel change
Coelho, Filipe	2005	Determinants of multiple channel choice in financial services: an environmental unvertainty model
Crespo, A. Herrero; del Bosque, I. Rodriguez; de los Salmenes Sanchez, M. M. Garcia	2009	The influence of perceived risk on Internet shopping behavior: a multidimensional perspective
Crespo, Ángel; Rodríguez del Bosque, Ignacio	2008	The effect of innovativeness on the adoption of B2C e-commerce: A model based on the Theory of Planned Behaviour

Crespo; Angel; Rodriguez del Bosque, Ignacio	2010	The influence of the commercial features of the Internet on the adoption of e-commerce by consumers
Crosby, Lawrence A.	2011	Multi-channel relationships
CULLINANE, SHARON	2009	From Bricks to Clicks: The Impact of Online Retailing on Transport and the Environment
Currah	2002	Behind the web store - the organisation and evolution of multichannel retailing in Toronto
Danaher et al	2003	A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty
Daniel, Elizabeth M.; Grimshaw, David J.	2002	An exploratory comparison of electronic commerce adoption in large and small enterprises
Daniel, Elizabeth; Wilson, Hugh; Myers, Andrew	2002	Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK
Dauda, Yahya; Santhapparaj, A. Solucis; Asirvatham, David; Raman, Murali	2007	The Impact of E-Commerce Security, and National Environment on Consumer adoption of Internet Banking in Malaysia and Singapore
De Klerk, S.; Kroon, J.	2005	E-commerce adoption in South African businesses
Deleersnyder et al	2002	How cannibalistic is the Internet channel - A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands
Dennis et al (2002)	2002	From bricks to clicks understanding the e-consumer
DeYoung, Robert; Lang, William W.; Nolle, Daniel L	2007	How the Internet Affects Output and Performance at Community Banks
Dholakia et al	2010	Consumer Behavior in a Multichannel Multimedia Retailing Environment
DHOLAKIA ZHAO DHOLAKIA	2005	Multichannel Retailing - A Case Study of Early Experiences
Dicon Marston	2005	Taking the shopping centre online- new models in e-

commerce

Dinlersoz, Emin M.; Pereira, Pedro	2007	On the diffusion of electronic commerce
Dinner van Heerde Neslin	2011	Driving Online and Offline Sales - The Cross Channel Effects of Digital Versus Traditional Advertising
Dixon, Timothy	2005	Taking the shopping centre online: new models in e-commerce
Doherty, Chadwick,	2010	Internet reatiling - the past, the present and the future
Doolin McQueen Watton	2003	Internet_strategies for established retailers - 5 case studies from New Zealand
Duffy	2004	Multi-Channel Marketing in the retail environment
Duncombe; Molla	2006	E-commerce development in developing countries: Profiling change-agents for SMEs
Eduard, Tim	2001	Adding Clicks to Bricks
Emrich	2011	Cross-Channel Management - Kompetenzen Instumente und Erfolgspotenziale
Enders Jelassi	2000	The converging business models of internet and bricks-and-mortar retailers
Engle, Diedre E.; Mah, Joe J.; Sadri, Golnaz	1997	An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Employees: Implications for Innovation
Falk et al.	2007	Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multi-channel Service Providers
Fernández-Sabiote, Estela; Román, Sergio	2012	Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context
Fleischmann et al	1997	Quantitative models for reverse logistics A review
Fleischmann et al	2002	Controlling inventories with stochastic item returns - A basic model

Fomin, Vladislav V.; King, John L.; Lyytinen, Kalle J.; McGann, Sean T.	2005	DIFFUSION AND IMPACTS OF E-COMMERCE IN THE UNITED STATES OF AMERICA: RESULTS FROM AN INDUSTRY SURVEY
Foxall, Gordon R.	1994	Consumer Initiators: Adaptors and Innovators
Fram, Eugene H.	2002	E-commerce survivors: Finding value amid broken dreams
Frazier	1999	Organizing and Managing Channels of Distribution
Fujimoto, Hisao	2003	Collaborative networking in a multi-stage industrial channel
Gabrielsson Gabrielsson	2011	Internet-based sales channel strategies of born global firms
Ganesh, Jai	2004	Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services
Geng Mallik	2007	inventory competition and allocation in a multi- channel distribution system
Geng; Mallik	2007	Inventory competition and allocation in a multi- channel distribution system
Gensler Leeflang Skiera	2011	Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve - considering product portfolios and self selection
Geyskens Gielens Dekimpe	2002	The Market Valuation of Internet Channel Additions
Gilmour, Maggie	2007	Threadless: From Clicks to Bricks
Goldsmith, Ronald E.; Flynn, Leisa R.	2005	Bricks, clicks, and pix: apparel buyers' use of stores, internet, and catalogs compared
Görsch	2001	Do Hybrid retailers benefit from the coordination of electronic and physical channels
Grandon Pearson	2004	electronic commerce adoption - an empirical study of small and medium US businesses

Grandón, Elizabeth E.; Nasco, Suzanne A.; Mykytyn, Peter P.	2011	Comparing theories to explain e-commerce adoption
Grandon, Elizabeth E.; Pearson, J. Michael	2004	Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses
Gulati, Ranjay; Garino, Jason	2000	Getting the Right Mix of Bricks & Clicks
Guo	2010	the psychological influences of threat on B2C e-commerce adoption - an extend study and explanatory framework
Hashim, Noor Azuan	2011	E-commerce and government policy initiatives for Malaysian SMEs: the need for assessment
Heinhuis de Vries	2007	Customer behavior in Multichannel Service Distribution
Henderson, Jason; Dooley, Frank; Akridge, Jay	2004	Internet and E-Commerce Adoption by Agricultural Input Firms
Hensmans, Manuel; van den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.	2001	Clicks vs. Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry
Herhausen Schögel Schulten	2012	steering customers to the online channel
Herhausen, Marcus Schögel, Matthias Schulten	2012	Steering customers to the online channel: The influence of personal relationships, learning investments, and attitude toward the firm
Hernandez, Blanca; Jimenez, Julio; Martin, M. José	2009	Adoption vs acceptance of e-commerce: two different decisions
Hiennerth, David	2009	A metrics system for the performance measurement of online distribution channels of multi-channel retailers
Hong, Weiyin; Zhu, Kevin	2006	Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level
Hoseinia et al	2009	Inventory competition in a multi channel distribution systems the nash and stackelberg game

Hovelaque e	2007	Supply Chain Organization and e-commerce - a model to analyze store-picking warehouse-picking and drop-shipping
Huang, Leo	2008	Bed and breakfast industry adopting e-commerce strategies in e-service
Hughes	2006	New channels old channels - Customer management and multi-channels
Hwang, Yujong	2010	The moderating effects of gender on e-commerce systems adoption factors: An empirical investigation
Hymas, John	2001	Online marketing: Segmentation and targeted customer strategies for the Web
Iyer et al	2007	Information and Inventory in Distribution Channels
Jacksopn Walker	1980	The Channels Manager - Marketings Newest Aide
Jain, Sanjay K.; Jam, Manika	2011	Exploring Impact of Consumer and Product Characteristics on E-Commerce Adoption: A Study of Consumers in India
Jang, Eunyoung	2004	Components of apparel retailing Web sites
Janssen van der Noll	2005	Internet Retailing as a Marketing Strategy
Janssen, Karamychev, van Reeven	2005	Multi-store competition Market segmentation or interlacing
Javalgi, Rajshekhar G.; Wickramasinghe, Nilmini; Robert F.; Sharma, Sushil K.	2005	An Assessment and Strategic Guidelines for Developing E-Commerce in the Asia-Pacific Region
Jazbec	2005	Management der Implementierung des Kanals Internet - Barrieren und Gestaltungsempfehlungen
Jeffers, Patrick I.; Nault, Barrie R.	2011	Why Competition from a Multi-Channel E-Tailer Does Not Always Benefit Consumers

Jerath Kumar Netessine	2012	An Information Stock Model of Customer Behavior in Multichannel Customer Support Services
Jerath Zhang	2010	Store Within a Store
Jeuland Shugan	1983	Managing Channel Profits
Jie Zhang, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh, Barton A. Weitz	2010	Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies
Joss	2011	Strategic Content Management is Key to Effective Multi-Channel Publishing
Juttner ,Christopher, Baker (2009)	2009	Demand chain management-integrating marketing and supply chain management
Kang and Kim	2010	Inventory control in a two-level supply chain with risk pooling effect
Karamychev and van Reeven	2008	Retail sprawl and multi-store firms An analysis of location choice by retail chains
Keller, Kevin Lane	2010	Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment
Khatibi, Ali; Thyagarajan, V.; Seetharaman, A.. Vikalpa	2003	E-commerce in Malaysia: Perceived Benefits and Barriers
Khouja - Stylianou	2009	A (Q,R) inventory model with a drop-shipping option for e-business
Khurana, Nidhi; Bakshi, Gaurav; Khurana, Dinesh Babu	2011	Online Consumer Behavior: The Important Drivers
Kiesmueller and Minner	2009	Inventory redistribution for fashion products under demand parameter update
Kim, Eonsoo; Nam, Dae-il; Stimpert, J.L.	2004	TESTING THE APPLICABILITY OF PORTER'S GENERIC STRATEGIES IN THE DIGITAL AGE: A STUDY OF KOREAN CYBER MALLS
King He	2006	A meta-analysis of the technology acceptance model

King Sen Xia	2004	Impact of Web-based e-Commerce on Channel Strategy in Retailing
Klibi, Martel, Guitouni	2009	The Design of Robust Value-Creating Supply Chain Networks - A Critical Review
Ko Roztock	2009	Investigating the Impact of Firm Strategy - click and Brick Brick and Mortar and Pure Click on Financial Performance
Koistinen; Järvinen	2009	Consumer observations on channel choices - competitive strategies in Finnish grocery retailing
Kollmann, Tobias; Kuckertz, Andreas; Kayser, Ina	2012	Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems
Komiak, Sherrie Xiao; Benbasat, Izak	2004	Understanding Customer Trust in Agent-Mediated Electronic Commerce, Web-Mediated Electronic Commerce, and Traditional Commerce
Konuş	2010	Essays on Multi-Channel-Management
Konus Verhoef Neslin	2008	Multichannel Shopper Segments and Their Covariates
Koontz, Marcy L.	2002	Mixed reality merchandising: bricks, clicks - and mix
Kotabe et al	2008	Outsourcing, performance and the role of e-commerce A dynamic perspective
Kuan, Huei-Huang ; Bock, Gee-Woo	2007	Trust transference in brick and click retailers: An investigation of the before-online-visit phase
Kumar, Rajkumar Venkatesan	2005	Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior
Kushwaha Shankar	2012	How Valuable are Multichannel Customers - The Moderating Effects of Product Category on the Relationship between Channel Preference and Monetary Value

Kwon, Sharron J. Lennon	2009	Reciprocal Effects Between Multichannel Retailers' Offline and Online Brand Images
Lang	2012	Fulfillment systems in Multi-Channel Retailing - Customer Expectations and Economic Performance
Lang	2012	Multi-Channel Retail
Lee, Kun Chang; Chung, Namho; Lee, Sangjae	2011	Exploring the influence of personal schema on trust transfer and switching costs in brick-and-click bookstores
Lee, Seung Chang; Pak, Bo Young; Lee, Ho Geun	2003	Business value of B2B electronic commerce: the critical role of inter-firm collaboration.
Lee, Sungjoo; Lee, Seunghoon; Park, Yongtae.	2007	A prediction model for success of services in e-commerce using decision tree: E-customer's attitude towards online service
Lefebvre, Louis-A.; Lefebvre, Élisabeth; Elia, Elie; Boeck, Harold	2005	Exploring B-to-B e-commerce adoption trajectories in manufacturing SMEs
Lerouge, Cindy	2000	from bricks to clicks: how to lay the foundation
Lerouge, Cindy; Picard, Angela	2000	A Blueprint for Bricks & Clicks
Leung	2010	A generalized algebraic model for optimizing inventory decisions in a centralized or decentralized multi-stage multi-firm supply chain
Leung	2011	A supplement to A generalized algebraic model for optimizing inventory decisions in a centralized or decentralized multi-stage multi-firm supply chain
Lewis, Rhiannon; Cockrill, Antje	2002	Going global--remaining local: the impact of e-commerce on small retail firms in Wales
Li	2010	Analysis on Electronic Market Competition and Capacity Optimization Based on a Weakest Traditional Retailer - From a Channel Sale Effort Effect Perspective

Liang	2011	Site-to-Store or Store-to-Site Application of One-Way - Transshipment in Dual-Channel Retailing
Liao, Chechen; Palvia, Prashant; Lin, Hong-Nan	2006	The roles of habit and web site quality in e-commerce
Lieber, Syverson	2011	Online vs. Offline Competition
Lightfoot, William	2003	Multi-Channel mistake: the demise of a successful retailer
Liu, Duen-Ren; Liou, Chuen-He	2011	Mobile commerce product recommendations based on hybrid multiple channels
Liu, Kaijun ; Zhou, Yonghong ; Zhang, Zigang	2010	Capacitated location model with online demand pooling in a multi-channel supply chain
Liu, Xiao; Wei, Kwok Kee	2003	An empirical study of product differences in consumers' E-commerce adoption behavior
Lohbeck	2009	Dominieren- de_Rolle_des_Aussendienstes_in_Mehrkanalsystem en_der_Distribution
Looi, Hong Cheong	2005	E-COMMERCE ADOPTION IN BRUNEI DARUSSALAM: A QUANTITATIVE ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING ITS ADOPTION
Lu Xing Tang	2008	Reatilrs Incentive to Sell through a New Selling Channel and Pricing Behavior in a Multi-Channel Environment
Madaleno, Rita; Wilson, Hugh; Palmer, Roger	2007	Determinants of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment
Mahar, P. Daniel Wright	2009	The value of postponing online fulfillment decisions in multi-channel retail/e-tail-organizations
McKnight, D. Harrison; Choudhury, Vivek; Kacmar, Charles.	2002	Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology

McNamara et al	2011	Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football
Mehra et al	2012	Competition With Showrooming Between Store and Online
Melo, Nickel, da Gama	2009	Facility location and supply chain management - A review
Merrilees, Bill	2003	E-trust: the influence of perceived interactivity on e-retailing users
Merrilees, Bill; Fenech, Tino	2007	From catalog to Web: B2B multi-channel marketing strategy
Merrilees, Bill; Fry, Marie-Louise	2003	E-trust: The influence of perceived interactivity on e-retailing users
metters walton	2007	strategic supply chain for multi-channel Internet retailers
Michman, Ronald D.; Harris, Lynn	1977	The development of marketing channel communication models
Mikesell, John L.	2000	Remote Vendors and American Sales and Use Taxation: The Balance between Fixing the Problem and Fixing the Tax
Min, Sungwook; Wolfinbarger, Mary	2005	Market share, profit margin, and marketing efficiency or early movers, bricks and clicks, and specialist in e-commerce
MOHIDEEN, ABDUL KAMAL	2011	Customer Shopping Behavior in Modern Retail Formats - A Study in Visakhapatnam City
Moital, Miguel; Vaughan, Roger; Edwards, Jonathan	2009	Using involvement for segmenting the adoption of e-commerce in travel
Molla, Alemayehu; Licker, Paul S.	2005	Perceived E-Readiness Factors in E-Commerce Adoption: An Empirical Investigation in a Developing Country
Mónica Cortiñas, Raquel Chocarro, María Luisa Villanueva	2010	Understanding multi-channel banking customers

Montaguti Neslin Valentini	2010	Does Multichannel Usage Produce More Profitable Customers
Montaguti Neslin Valentini	2012	Do Marketing Campaigns Produce Multichannel Buying and More Profitable Customers - A field Experiment
Moriarty Moran	1990	Managing hybrid marketing systems
Müller-Lankenau Klein Wehmeyer	2004	developing a framework for multi channel strategies - an analysis of cases from the grocery retail industry
Müller-Lankenau Wehmeyer Klein	2005	Multi-Channel Strategies- Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry
Müller-Lankenau, Claas; Wehmeyer, Kai; Klein, Stefan	2005/ 2006	Multi-Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry
Myers, Joseph B.; Pickersgill, Andrew D.; Van Metre, Evan S.	2004	Steering customers to the right channels
Naik Peters	2009	A Hierarchical Marketing Communications Model of Online and Offline Media Synergies
Nasco, Suzanne Altobello; Toledo, Elizabeth Grandón; Mykytyn, Peter P.	2008	Predicting electronic commerce adoption in Chilean SMEs
Nault and Rahman	2011	Reach Versus Competition in Channels with Internet and Traditional Retailers
Neslin et al	2006	Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management
Neslin, Venkatesh Shankar	2009	Key Issues in Multichannel Customer Management: Current knowledge and future directions
Neufeld, Derrick; Parent, Michael	2000	From Bricks to Clicks the Risks & Rewards
Nicholls, Alex; Watson, Anna	2005	Implementing e-value strategies in UK retailing
Nikolaeva, Ralitzia	2006	E-commerce adoption in the retail sector: empirical insights

Nisch, Kenneth	2000	The Clicks-and-Bricks Evolution
NIU, RUN H.; ZHAO, XUAN; CASTILLO, IGNACIO; JORO, TARJA	2012	Pricing and inventory strategies for a two-stage dual-channel supply chain
Noble Griffith Weinberger	2005	Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context
o.v.	2011	Wal Marts Rocky Path from Bricks to Clicks
Ofek, Elie; Katona, Zsolt; Sarvary, Miklos	2011	Bricks and Clicks: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers
Oly Ndubisi, Nelson	2007	Evaluating non-business e-commerce adoption decision processes and gender roles
Otto Chung	2010	A framework for cyber-enhanced retailing - integrating e-commerce retailing with brick-and-mortar retailing
Ozcelik, F.; Islier, A. A.	2003	Novel approach to multi-channel manufacturing system design
Pal, Byrom	2003	The five-Ss-of retailing operations - a model and tool for improvement
Palacios, Juan J.	2003	Globalization and E-Commerce: Diffusion and Impacts in Mexico
Palvia, Prashant	2009	The role of trust in e-commerce relational exchange: A unified model
Pan; Ratchford, Brian T.; Shankar, Venkatesh	2002	Can Price Dispersion in Online Markets Be Explained by Differences in E-Tailer Service Quality?
Park, Jihye	2005	Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase
Pavlou, Paul A.; Fygenon, Mendel	2006	UNDERSTANDING AND PREDICTION ELECTRONIC COMMERCE ADOPTION: AN EXTENSION OF THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

Peng et al	2005	Internet and e-commerce adoptions by the Taiwan semiconductor industry
Peng; Trappey; Nai-Yu	2005	Internet and e-commerce adoption by the Taiwan semiconductor industry
Pennathur, Anita K.	2001	Clicks and Bricks: E-Risk Management for Banks in the Age of the Internet
Pentina	2008	Performance Implications of Multi-Channel Strategic Decisions by Incumbent Retailers - The Role of Order of Entry and Degree of Inter-Channel Coordination
Pentina - Hasty	2009	Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance
Pentina, Iryna; Pelton, Lou E.; Hasty, Ronald W.	2009	Performance Implications of Online Entry Timing by Store-Based Retailers: A Longitudinal Investigation
Peters_Albers_Schaefers	2008	Die Wertschoepfungskette des Handels im Zeitalter des E-Commerce
Pinterits	2008	Coordination Internet Sales with other Channels
Pohlmann, Markus	2005	The evolution of innovation: Cultural backgrounds and the use of innovation models
Pookulangara	2003	MULTI-CHANNEL RETAILING FUNCTION OF CONSUMERS' PERCEIVED BENEFITS AND COSTS AND RETAIL SYNERGY
Pookulangara Natesan	2010	Examining consumers channel-migration intention utilizing theory of planned behavior - A multigroup analysis
Popovec, Jennifer	2007	From Clicks to Bricks
Porter	2001	Strategy and the Internet
Prasarnphanich, Pattarawan; Gillenson, Mark L.	2003	The Hybrid Clicks and Bricks Business Model

Puwels Neslin	2011	Building with Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment
Quader, Mohammed Shahedul; Quader, Mohammed Rashedul	2008	THE UTILIZATION OF E-COMMERCE BY TRADITIONAL SUPERMARKETS IN THE UK THROUGH STRATEGIC ALLIANCES WITH INTERNET BASED COMPANIES
Quante et al	2007	Revenue Management and Demand Fulfillment - Matching Applications Models and Software
Ramakrishnaiah Sundaresan	2012	Next Generation Multi-Channel Transaction Banking Portals
Randall Netessine Rudi	2006	An Empirical Examination of the Decision to Invest in Fulfillment Capabilities A Study of Internet Retailers
Ranganathan, C. ; Goode, Vern ; Ramaprasad, Arka	2003	Managing the transition to bricks and clicks
Rangaswamy, Gerrit H. Van Bruggen	2005	Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue
Rao et al	2011	Failure to deliver - Linking online order fulfillment glitches with future purchase
RASHEED, HOWARD S.	2009	CONTRASTING E-COMMERCE BUSINESS MODELS:: PERFORMANCE IMPLICATIONS FOR SMALL ENTERPRISES
Rhee, Eddie	2010	Multi-channel management in direct marketing retailing: Traditional call center versus Internet channel
Riemer	2008	E-Commerce und Supply-Chain-Management Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung der Koordination in Lieferketten

Riggins	2004	A multichannel model of separating equilibrium in the face of the digital divide
RIZZO, TONY	2011	Multichannel Marketing
Rodríguez-Ardura, Inma; Meseguer-Artola, Antoni	2010	Toward a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological, and Organizational Drivers of B2C Adoption
Rosa, Antonio José ; Malter, Alan J.	2003	E-(Embodied) Knowledge and E-Commerce: How Physiological Factors Affect Online Sales of Experiential Products
Rosenbloom	2003	multi-channel marketing and the retail value chain
Rosenbloom	2007	Multi-channel-strategy in business to business markets
Rudolph et al	2008	Strategisches Handelsmanagement - Grundlagen für den Erfolg auf internationalen Handelsmärkten
Sadjady, Davoudpour	2012	Two-echelon, multi-commodity supply chain network design with mode
Saeed et al	2003	creating synergy with a clicks and mortar approach
Saffu, Kojo; Walker, John H.; Hinson, Robert	2008	Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy
Schoenbachler ; Geoffrey L. Gordon	2002	Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice
Schoenberger - Kopfer	2011	Decision Support Systems and the Coordination of Supply Consortium Partners
Schögel Sauer Schmidt	2002	multichannel marketing - fokus auf kunden und kanäle
Schögel Schulten	2006	wertorientierte Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen

Scholl, Michael	2004	Multi Channel Management Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen
Schramm-Klein	2010	Integrated Retail Channels in Multichannel Retailing - Do Linkages between between Retail Channels Impact Customer-Loyalty
Schultze, Ulrike; Orlikowski, Wanda J.	2004	A Practice Perspective on Technology-Mediated Network Relations: The Use of Internet-Based Self-Serve Technologies
Schwartz, Meredith	2006	Bricks and Clicks
Scott, Murray; Golden, William; Hughes, Martin	2003	E-TAILING IN IRELAND: A REVIEW OF IRELAND'S TOP 25 RETAILERS
Seliman - Ahmad	2009	A generalized algebraic model for optimizing inventory decisions in a multi-stage complex supply chain
Senarathna Wickramasuriya	2011	Organizational Factors Affecting E-Commerce Adoption in Small and Medium-sized Enterprises
Shankar	2012	Location and allocation decision for multi-echelon supply chain network - A multi-objective evolutionary approach
Sharma, Arun; Krishnan, R.	2002	Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople an Important Factor in Choice?
Sharma, Arun; Mehrotra, Anuj	2007	Choosing an optimal channel mix in multichannel environments
Sharma, Arun; Sheth, Jagdish N.	2004	Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy
Shen	2006	A profit-maximizing supply chain network design model with demand choice flexibility
Sheth, Jagdish N.	2005	International e-marketing: opportunities and issues

Shim, Eastlick, Lotz	2000	Assessing the Impact of Internet Shopping on Store Retailing Among Mall Shoppers and Internet Users
Shirali, Asmita; Schmelzer, Rachel	2000	Bricks and Clicks - Kicking the Tires of an E-Commerce Company: Issues to Consider When Setting up, or Investing in, an E-Business
Shulman - Coughlan	2007	Used goods, not used bads--Profitable secondary Market Sales for a Durable Goods Channel
Shulman et al	2009	Optimal Reserve Channel Structure for Consumer Product Returns
Shulman et al	2011	Managing Consumer Returns in a Competitive Environment
Simons Bouwman	2006	Extended QFD - Multi-Channel Service Concept Design
Sipahi Dogerlioglu	2008	Strategic Aims and Effectiveness of Traditional Companies Implementing E-Commerce A Comparative Study
SIYAL, M. Y.; CHOWDHRY, B. S.; RAJPUT, A. Q.	2006	SOCIO-ECONOMIC FACTORS AND THEIR INFLUENCE ON THE ADOPTION OF E-COMMERCE BY COMSUMERS IN SINGAPORE
Stefanovic et al	2011	The response to the changing landscape of tomorrow - Reconfigurable organizations
Steinfeld et al	2005	click and mortar strategies viewed from the web - a content analysis of features illustrating integration between retailers online and offline presence
Stern, Weitz	1997	The Revolution in Distribution - Challenges and Opportunities
Straub, Detmar W.; Hoffman, Donna L.; Weber, Bruce W.; Steinfeld, Charles	2002	Measuring e-Commerce in Net-Enabled Organizations: An Introduction to the Special Issue

Strebinger, Treiblmaier	2006	The Impact of Business to Consumer E-Commerce on Organizational Structure Brand Architecture IT Structure and their Interrelations
Sullivan Thomas	2004	customer migration - an empirical investigation across multiple channels
Swaminathan, Tayur	2004	Models for Supply Chains in E-Business
Syam, Bhatnagar	2010	A Decision Model for E-commerce-enabled Partial Market Exit
Takahashi et al	2011	Inventory control in a two-echelon dual-channel supply chain with
Tang Xing	2001	Will the growth of multi-channel retailing diminish the pricing efficiency of the web
Tarafdar, Monideepa; Vaidya, Sanjiv D.	2006	Challenges in the adoption of E-Commerce technologies in India: The role of organizational factors
Tate, Mary; Johnstone, David	2011	ICT, Multi-channels and the Changing Line of Visibility: An Empirical Study
Teo, Thompson S.H.; Ranganathan	2004	Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore
Thatcher, Sherry M.B.; Foster, William; Zhu, Ling	2006	B2B e-commerce adoption decisions in Taiwan: The interaction of cultural and other institutional factors
Thomet	2007	Integrierte Vertriebssteuerung im Mehrkanalvertrieb von Banken - Entwicklung einer idealtypischen Konzeption eines Kennzahlensystems
To, March L.; Ngai, E. W. T.	2006	Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study
Tsao	2009	PROFIT MAXIMIZATION MULTI-ITEM INVENTORY MODELS CONSIDERING TRADE CREDIT AND SALES LEARNING CURVE

Tsay	2004	Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel-Distribtuion Systems - A Review
Tsay	2004	Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age
Tu et al	2010	Measuring the operational efficiency of internet channels with DEA
Tu, Yen, Chen	2009	Using Super-Efficiency DEA to Benchmark the Internet Channels Efficiency
Valentini Neslin Montaguti	2011	Decision Process Evolution in Customer Channel Choice
Valos, Michael J.	2008	A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues
Valos, Michael John; Polonsky, Michael; Geursen, Gus; Zutshi, Ambika	2010	Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing
van Birgelen, Marcel; de Jong, Ad; de Ruyter, Ko	2006	Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions
Van Bruggen, Gerrit H.; Antia, Kersi D.; Jap, Sandy D.; Reinartz, Werner J.; Pallas, Florian	2010	Managing Marketing Channel Multiplicity
van Slyke, Craig; Bélanger, France; Johnson, Richard D.; Hightower, Ross	2010	Gender-Based Differences in Consumer E-Commerce Adoption
Van Slyke, Craig; Shim, J. T.; Johnson, Richard; Jiang, James	2006	Concern for Information Privacy and Online Consumer Purchasing
Venkatesan Kumar Ravishanker	2007	Multichannel Shopping - Causes and Consequences
Verhagen, Tibert; van Dolen, Willemijn	2009	Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective
Verhoef, Krafft et al	2010	CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments

Verhoef, Peter C., Neslin, Scott A., Vroomen, Björn (2007	Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon
Verma, Sanjeeve; Chaudhuri, Ranjan	2008	Creating Customer Satisfaction And Profitable Value Chain With E-commerce In Rural India: A case based approach
Vilaseca-Requena, Jordi; Torrent-Sellens, Joan; Meseguer-Artola, Antoni; Rodríguez-Ardura, Inma	2007	An Integrated Model of the Adoption and Extent of E-Commerce in Firms
Vinhas Anderson	2005	How Potential Conflict Drives Channel Structure - Concurrent Direct and Indirect Channels
Vinhas et al	2010	Channel design coordination and performance - future researc directions
Vishwanath Mulvin	2001	multi-channels - the real winners in the b2c internet wars
Wadinambiaratchi and Girvan	1972	Theories of Retail Development
Wallace et al.	2004	customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies
Wang, Chen	2010	Electronic Commerce Research in Latest Decade - A Literature Review
Wang, Hui-Chih ; Doong, Her-Sen	2010	Online customers' cognitive differences and their impact on the success of recommendation agents
Wang, Hui-Chih ; Pallister, John G. ; Foxall, Gordon R.	2006	Innovativeness and Involvement as Determinants of Website Loyalty: I. A test of the style/involvement model in the context of Internet buying
Wang, Hui-Chih ; Pallister, John G. ; Foxall, Gordon R.	2006	Innovativeness and Involvement as Determinants of Website Loyalty: Determinants of consumer loyalty in B2C e-commerce
Wang, Hui-Chih ; Pallister, John G. ; Foxall, Gordon R.	2006	Innovativeness and Involvement as Determinants of Website Loyalty: III Theoretical and managerial contributions

Webb, Kevin L.; Lambe, C. Jay	2007	Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework
Wei, Zhao	2012	Reverse channel decisions for a fuzzy closed-loop supply chain
Weinberg et al.	2007	Multichannel marketing - Minset and program development
Wen, Mei	2004	E-commerce, productivity, and fluctuation
Widodo et al.	2010	Managing Sales Return in Dual Sales Channel Common Return versus Cross-Channel Return Analysis
Wiese et al.	2012	Transport-related COs effects pf online and brick-and-mortar shopping - A comparison and sensivity analysis of clothing retailing
Willcocks, Leslie P.; Plant, Robert	2001	Pathways to E-Business Leadership: Getting From Bricks to Clicks
Wilson, Daniel	2007	the multi-channel challenge - a dynamic capability approach
Wilson, Hugh; Daniel, Elizabeth; Davies, Iain A.	2008	The diffusion of e-commerce in UK SMEs
Wilson; Daniel	2007	The multi-channel challenge: A dynamic capability approach
Wolk, Agnieszka; Ebling, Christine	2010	Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes
Wu, Mallik	2005	Channel Strutucre Cross Sales and Vertical Integration In a Multi-Channel Distribution System
Wu, Mallik	2010	Cross sales in supply chains - An equilibrium analysis
Xia et al.	2010	Impact of the Online Channel on Retailers Performances An Empirical Evaluation

Xing, Xiaolin; Yang, Zhenlin	2004	Pricing dynamics in the online consumer electronics market
Xiong, Yu; Yan, Wei; Fernandes, Kiran; Xiong, Zhong-Kai; Guo, Nian.	2012	Bricks vs Clicks: The impact of manufacturer encroachment with a dealer leasing and selling of durable goods
Yan	2010	Product brand differentiation and dual-channel store performances of a multi-channel retailer
Yan, Ruiliang	2011	Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain
Yan, Ruiliang ; Guo, Peijun ; Wang, John ; Amrouche, Nawel	2011	Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context
Yan, Ruiliang ; Pei, Zhi	2011	Information asymmetry, pricing strategy and firm's performance in the retailer- multi-channel manufacturer supply chain
Yan, Ruiliang; Wang, John; Zhou, Bin	2010	Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms
Yao et al.	2008	Strategic inventory deployment for retail and e-tail stores
Yoo, Lee	2011	Internet Channel Entry - A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures
You, Grossmann	2008	Integrated Multi-Echelon Supply Chain Design with Inventories under Uncertainty - MINLP Models, Computational Strategies
Zettelmeyer	2000	expanding to the internet - pricing and communications strategies when firms compete on multiple channels
Zhang et al.	2010	Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies
Zhao et al.	2009	Effects of distribution channel structure in markets with vertically differentiated products

Zhou et al. 2007 Two-echelon supply chain games in a fuzzy environment

Zook, Matthew A. 2002 HUBS, NODES AND BY-PASSED PLACES: A TYPOLOGY OF E-COMMERCE REGIONS IN THE UNITED STATES

B Händlerübersicht

Name	Mutter- unternehmen	online seit	Pure Player	Katalog	Sta- tionär
www.otto.de	Otto Group	1995		x	x
www.albamoda.de	Otto Group	2003			x
www.baur.de	Otto Group	1999			x
www.imwalking.de	Otto Group (Baur- Gruppe)	2003	x		
www.bonprix.de	Otto Group	1997			x
www.frankonia.de	Otto Group	2001			x
www.heine.de	Otto Group	2000		x	x
www.lascana.de	Otto Group	2006			x
www.limango.de	Otto Group	2007	x		
www.mirapodo.de	Otto Group (Baur- Gruppe)	2009	x		
www.schwab.de	Otto Group	1999		x	x
www.sheego.de	Otto Group	2009	x		
www.youman.de	Otto Group	2011	x		
www.sportscheck.com	Otto Group	1997		x	x
www.apart-fashion.de	Otto Group	2007		x	x
www.mytoys.de	Otto Group	1999			x
www.ambellis.de	Otto Group (mytoys.de)	2010	x		
www.witt-weiden.de	Otto Group	1997		x	x
www.sieh-an.de	Otto Group (Witt Group)	1997		x	
www.ambria.de	Otto Group (Witt Group)	2006		x	
www.creation-l.de	Otto Group (Witt Group)	1999		x	
www.waeschepur.de	Otto Group (Witt Group)	2010	x		
www.3pagen.de	Otto Group (3pagen)	2000		x	
www.3suisses.de	Otto Group (3pagen)	2000		x	
www.c-and-a.com	C&A	2008			x
www.hm.com/de/	H&M	2008			x

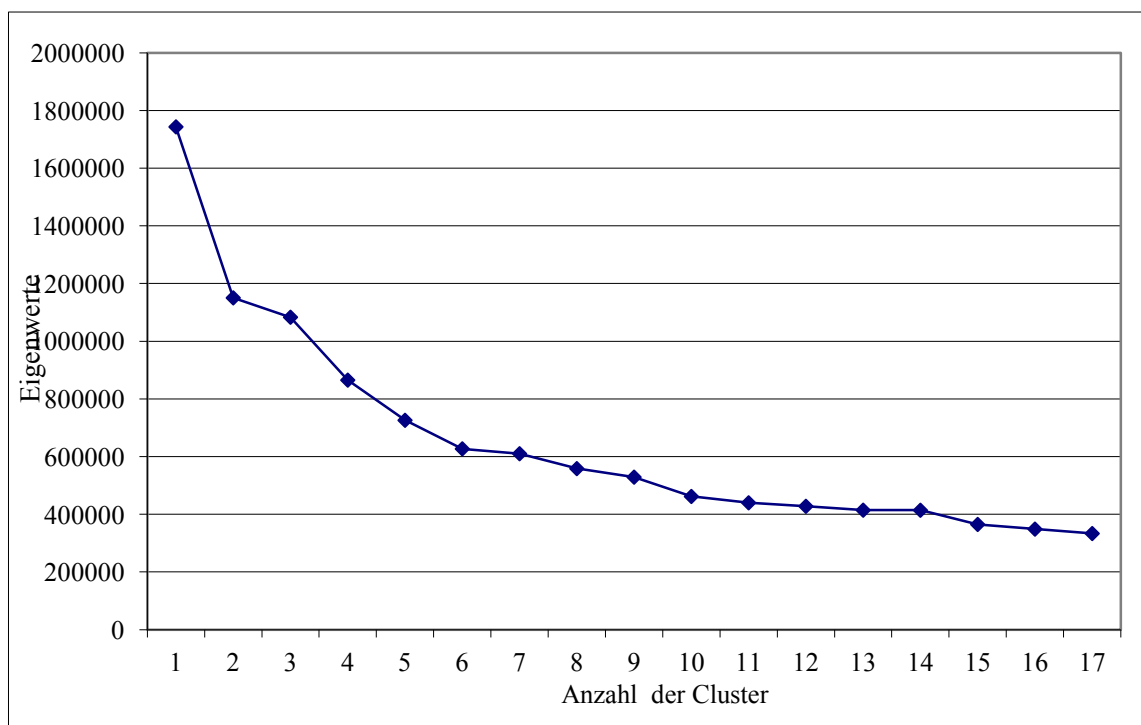
www.real-onlineshop.de	Metro	2010		x
www.galeria-kaufhof.de	Metro	2001		x
www.karstadt.de	Karstadt	1996		x
www.plus.de	Tengelmann	2001		x
www.lidl.de/de/Online-Shop	Lidl	2008		x
www.tchibo.de	Tchibo	1997		x
www.esprit.de	Esprit	2002		x
www.ernstings-family.de	Ernsting's Family	2003		x
www.klingel.de	Klingel	1999		x
www.wenz.de	Klingel	2000	x	x
www.mona.de	Klingel	2004	x	
www.babista.de	Klingel	2004	x	
www.wellsana.de	Klingel	1998	x	
www.meyer-mode.de	Klingel	2002	x	
www.nkd.com	Daun & Cie	2007		x
www.zara.com	Inditex	2010		x
www.adlermode.com	Adler	2010		x
www.breuninger.com	Breuninger	2008		x
www.daenischesbettenlager.de	Dänisches Bettenlager	2003		x
www.peterhahn.de	Tristyle	2001		x
www.ateliergs.com	Tristyle	2001	x	x
www.madeleine.de	Tristyle	2001	x	x
www.emilialay.de	Tristyle	2006	x	
www.louissayn.de	Tristyle	2009	x	
www.herrenkontor.de	Wöhrl	2010		x
www.charles-voegele.de	Charles Vögele	2005		x
www.neckermann.de	Neckermann	2000	x	
www.rewe-online.de	Rewe	2011		x
www.ikea.com/de/de/store/homeshopping	Ikea	2006	x	x
www.qvc.de	QVC	1996	x	
www.walbusch.de	Walbusch	2000		x
www.avena.de	Walbusch	2000	x	
www.mey-edlich.de	Walbusch	2004	x	
www.klepper.net	Walbusch	2003	x	
www.bader.de	Bruno Bader	2001	x	x
www.kl-ruppert.de	K&L Ruppert	2010		x
www.soliver.de	S. Oliver	2004		x
www.orsay.de	Orsay	1998		x
www.guna.de	Görgens	2000		x

www.ullapopken.de	Ulla Popken	2003		x	x
www.edeka24.de	Edeka	2004			x
www.hirmer.de	Hirmer	2008			x
www.strauss- innovation.de	Strauss Innovation	2010			x
www.jeans-fritz.de	Jeans Fritz	2011			x
www.engelhorn.de	Engelhorn	2007		x	x
www.gerryweber.de	Gerry Weber	2005			x
www.taifun.de	Gerry Weber	2005			x
www.samoon.de	Gerry Weber	2005			x
www.pimkie.de	Framode	2009			x
www.shop-ac.com	Douglas Holding	2010			x
www.hse24.de	Home Shopping Europe	2009	x		
www.kibek.de	Teppich Kibek	2000		x	x
de.erwinmueller.com	Erwin Müller	1999		x	x
babybutt- de.erwinmueller.com	Erwin Müller	1999		x	x
kinderbutt- de.erwinmueller.com	Erwin Müller	1999		x	
buttistgut- de.erwinmueller.com	Erwin Müller	1999		x	x
www.buttinette.de	Erwin Müller	1999		x	
store-de.hugoboss.com	Hugo Boss	2008			x
www.engbers.de	Engbers	2000			x
www.globetrotter.de	Globetrotter	1998		x	x
www.dodenhof-trends.de	Dodenhof	2010			x
www.zero.de	Zero	1997			x
www.louis.de	Detlev Louis	2010		x	x
www.promod.de	Promod	1999			x
www.brands4friends.de	Ebay	2007	x		
www.mango.com	Mango	2000			x
www.hebymango.com	Mango	2010			x
www.mango.com/touch	Mango	2010	x		
www.gina-laura.com	Buddelei	2010			x
www.lodenfrey.de	Loden-Frey	2010			x
www.tom-tailor.de	Tom Tailor	2006			x
	Wehmeyer	2011			x
www.hallhuber.de	Hallhuber	2011			x
klingen- thal.fashiongalerie.de	Klingenthal	2011			x
www.aro.de	ARO	2010			x
www.frontlineshop.com	Frontline	1999			x
robert-	Robert Ley	2011			x

ley.fashiongalerie.de

www.wissmach.com	Wissmach	2010		x
www.decathlon.de	Decathlon	2009		x
www.vente-privee.com	Vente-Privée	2001	x	
www.adidas.de	Adidas	2008		x
www.omengo.de	Private Textiles	2011		x
www.soer.de	SOR Rusche	2009		x
www.bogner.com	Willy Bogner	2010		x
www.sarenza.de	sarenza	2010	x	
www.amazon.de	Amazon	1998	x	
	Hunkemöller	2012		x
www.dress-for-less.de	Dress-for-less	2008	x	

C F-Werte



Cluster der Multi-Channel-Kunden

Kundenkategorie	Werte in Preispfandgeräten	Werte in Cluster	Wert Cluster	Werte in Cluster	Werte in Cluster
	16,10	16,66	1,03	1,03	37,45
	24,34	23,90	0,98	0,98	12,54
	13,60	15,40	1,13	1,13	2,84
	14,39	16,80	1,17	1,17	-16,54
	13,39	17,70	1,32	1,32	-15,54
	1996,37	23,70	0,01	0,01	-6,63
	25,17	24,30	0,97	0,97	-14,28
	11,97	14,90	1,24	1,24	-12,38
	8,45	8,70	1,03	1,03	23,80
	9,05	9,20	1,01	1,01	1,01
	11,79	16,10	1,37	1,37	2,25
	8,94	10,20	1,14	1,14	15,03
	11,29	10,20	0,90	0,90	3,53
	11,29	12,90	1,14	1,14	1,14
	8,03	11,40	1,28	1,28	33,69
	14,72	13,70	0,93	0,93	36,44
	14,16	15,40	1,09	1,09	-2,90
	16,54	15,40	0,93	0,93	-20,87
	10,13	11,10	1,10	1,10	0,28
	12,99	14,50	1,12	1,12	42,46
	10,00	12,40	1,24	1,24	-7,74
	10,46	10,80	1,03	1,03	-22,24
	63,36	7,30	0,12	0,12	-12,74
	12,91	13,80	1,07	1,07	-24,17
	10,74	10,80	1,01	1,01	28,68
	11,62	11,90	1,02	1,02	7,71
	71,18	8,10	0,11	0,11	-12,23
	12,62	12,50	0,99	0,99	14,47
	12,35	11,10	0,88	0,88	-18,14
	41,79	2,70	0,06	0,06	-4,59
	14,79	16,40	1,12	1,12	1,23
	16,71	16,20	1,15	1,15	0,43
	13,29	12,40	0,93	0,93	12,24
	7,64	7,30	0,95	0,95	-2,79
	8,54	10,40	1,22	1,22	10,75
	9,26	11,00	1,19	1,19	-0,35
	4,75	4,10	0,87	0,87	-9,29

Gemittelt andere Kunden
Werte
Grundmengen
Basic Services

Cluster der E-Commerce-Kunden

Segment (Kunden)	Kennzahl 1 (E-Commerce)	Kennzahl 2 (E-Commerce)	Kennzahl 3 (E-Commerce)	Kennzahl 4 (E-Commerce)
1	2383,96	2309,89	0,97	37,85
2	2334,77	2231,91	0,96	12,50
3	2016,35	1221,56	0,61	-2,88
4	1438,74	1662,39	1,16	-16,50
5	1338,62	1082,25	0,81	-15,58
6	1066,37	1326,65	1,24	-6,63
7	2516,92	2311,07	0,92	-14,28
8	1196,98	1026,79	0,86	-12,38
9	845,60	751,23	0,89	25,80
10	905,04	855,68	0,95	1,02
11	1719,21	1536,64	0,89	-1,02
12	886,38	901,78	1,02	-15,08
13	1738,79	1675,28	0,96	-58,43
14	1891,12	1657,94	0,88	-31,68
15	1446,37	1495,36	1,04	38,68
16	1616,37	1211,84	0,75	-2,90
17	1653,98	1264,06	0,76	-20,87
18	1012,69	920,14	0,91	0,26
19	1258,67	1059,83	0,84	-42,46
20	1000,49	919,98	0,92	-7,79
21	1045,78	1066,91	1,02	-22,20
22	656,30	842,56	1,28	-12,75
23	1290,91	1434,75	1,11	-24,17
24	1073,91	1011,32	0,94	28,68
25	1162,31	1263,13	1,09	-7,73
26	711,84	692,35	0,97	-12,23
27	1262,62	669,78	0,53	-14,47
28	1255,38	575,23	0,46	-18,14
29	417,88	258,83	0,62	-6,59
30	1479,10	1010,01	0,68	-1,23
31	671,28	1758,25	2,62	0,43
32	1019,29	1062,52	1,04	17,30
33	1282,27	725,27	0,56	-29,28
34	884,19	647,71	0,73	-12,07
35	928,35	610,53	0,66	-41,93
36	473,86	372,84	0,79	-42,29

ungen andere Kunden

eln möglichkeit

s Services

n

Cluster der Trittbrettfahrer

Bezeichnung	Werte in Prozentangaben	Summe der Cluster 1	Wert Cluster 2	Wert Cluster 3	Kennzeichner	Standardabweichung
	2035,996	192,220	0,81	37,65		
	2044,17	206,635	0,85	12,50		
	2016,35	194,602	0,97	2,88		
	1438,74	157,907	1,10	-16,50		
	1336,62	134,666	0,95	-15,58		
	1996,37	150,671	0,81	-6,45		
	2516,92	185,934	0,75	-14,28		
	1196,99	116,604	0,99	-12,28		
	845,60	81,304	0,96	-2,90		
	995,04	84,302	0,93	1,02		
	1792,1	102,505	0,87	2,65		
	846,08	102,287	1,31	-13,08		
	1789,9	117,522	1,15	-3,63		
	1689,1	117,522	0,92	3,81		
	1683,1	166,327	0,92	3,81		
	1473,39	132,638	0,94	3,68		
	1416,37	121,227	0,86	-2,80		
	1633,98	144,210	0,87	-20,87		
	1012,99	102,245	1,02	0,28		
	1236,67	122,201	0,97	42,46		
	1900,69	967,96	0,97	-7,79		
	1945,78	122,602	1,17	-22,29		
	6,8636	73,335	1,15	-12,75		
	1290,91	121,575	0,94	-24,17		
	1073,91	943,83	0,88	-2,66		
	1162,31	893,32	0,77	7,75		
ein andere Kunden	711,84	813,89	1,14	-12,23		
möglichkeit	1926,02	162,800	1,17	14,47		
evest	1255,38	793,25	1,42	-18,14		
	417,88	603,82	1,56	-6,59		
	1479,10	158,29	0,95	1,23		
	671,50	156,07	1,04	0,63		
	1070,39	142,52	1,12	-3,59		
	1070,39	142,52	1,12	-3,59		
	284,2	165,31	1,20	1,84		
	844,19	843,72	0,99	1,07		
	928,35	100,646	1,12	-0,83		
	473,08	634,67	1,35	-0,29		

D Fallstudien

Erklärung zur Erhebung und Verwendung der Fallstudien

Im Rahmen der Datenerhebung in Kooperation mit einem Dienstleister aus der Logistikbranche konnten insgesamt 16 Fallstudien erhoben werden.

Im Rahmen der Erhebung ist dem Kooperationspartner absolute Anonymität im Hinblick auf das Unternehmen an sich und dessen Kunden zugesichert worden, weshalb die Daten der Fallstudie nicht Bestandteil dieser Ausarbeitung sein können. Allerdings sind diese am Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation hinterlegt.

Für die Prüfer dieser Arbeit besteht die Möglichkeit die Daten einzusehen.

Der Autor versichert in diesem Zusammenhang, die Daten nach bestem Wissen und Gewissen erhoben und worden sind und bedingt durch die intensive Kooperation in der Erhebung kein Grund besteht an der Wahrhaftigkeit der Daten zu zweifeln.

E Modellierung der Verkaufswahrscheinlichkeiten

Exemplarische Formelnotation für Variante 1:

$$P_{b_1} = (1 - P_{r_1})$$

$$P_{r_1} = (1 - P_{b_1})$$

$$P_{r_1,a_2} = P_{r_1} * P_{a_2} = P_{r_1} * (1 - P_{v_2})$$

$$P_{r_1,v_2} = P_{r_1} * P_{v_2} = P_{r_1} * (1 - P_{a_2})$$

$$P_{r_1,v_2,b_2} = P_{r_1,v_2} * P_{b_2} = P_{r_1,v_2} * (1 - P_{r_2}) = P_{r_1} * (1 - P_{a_2}) * (1 - P_{r_2})$$

$$P_{r_1,v_2,r_2} = P_{r_1,v_2} * P_{r_2} = P_{r_1,v_2} * (1 - P_{b_2}) = P_{r_1} * (1 - P_{a_2}) * (1 - P_{b_2})$$

$$P_{r_1,v_2,r_2,a_3} = P_{r_1,v_2,r_2} * P_{a_3} = P_{r_1,v_2,r_2} * (1 - P_{v_3}) = P_{r_1} * (1 - P_{a_2}) * (1 - P_{b_2}) * (1 - P_{v_3})$$

$$P_{r_1,v_2,r_2,v_3} = P_{r_1,v_2,r_2} * P_{v_3} = P_{r_1,v_2,r_2} * (1 - P_{a_3}) = P_{r_1} * (1 - P_{a_2}) * (1 - P_{b_2}) * (1 - P_{a_3})$$

$$E(B) = P_{b_1} + P_{r_1,v_2,b_2} = (1 - P_{r_1}) + P_{r_1} * (1 - P_{a_2}) * (1 - P_{r_2})$$

Exemplarische Formelnotation für Variante 2:

$$P_{et} = 1 - P_{mt}$$

$$P_{mt} = 1 - P_{et}$$

$$P_{et,er} = P_{et} * P_{er} = P_{et} * (1 - P_{eb})$$

$$P_{et,eb} = P_{et} * P_{eb} = P_{et} * (1 - P_{er})$$

$$P_{mt,mb} = P_{mt} * P_{mb} = P_{mt} * (1 - P_{mr})$$

$$P_{mt,mr} = P_{mt} * P_{mr} = P_{mt} * (1 - P_{mb})$$

$$P_{mt,mr,etr} = P_{mt,mr} * P_{etr} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr})$$

$$P_{mt,mr,mtr} = P_{mt,mr} * P_{mtr} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr})$$

$$P_{et,er,era} = P_{et,er} * P_{era} = P_{et,er} * (1 - P_{erw}) = P_{et} * (1 - P_{eb}) * (1 - P_{erw})$$

$$P_{et,er,erw} = P_{et,er} * P_{erw} = P_{et,er} * (1 - P_{era}) = P_{et} * (1 - P_{eb}) * (1 - P_{era})$$

$$P_{mt,mr,etr,eta} = P_{mt,mr,etr} * P_{eta} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr}) * (1 - P_{etw})$$

$$P_{mt,mr,etr,etw} = P_{mt,mr,etr} * P_{etw} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr}) * (1 - P_{eta})$$

$$P_{mt,mr,mtr,mta} = P_{mt,mr,mtr} * P_{mta} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr}) * (1 - P_{mtw})$$

$$P_{mt,mr,mtr,mtw} = P_{mt,mr,mtr} * P_{mtw} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr}) * (1 - P_{mta})$$

$$E(V) = P_{et,er,erw} + P_{mt,mr,etr,etw} + P_{mt,mr,mtr,mtw}$$

$$= P_{et} * (1 - P_{eb}) * (1 - P_{era}) + P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr}) * (1 - P_{eta}) + P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr}) * (1 - P_{mta})$$

Exemplarische Formelnotation für Variante 3:

$$P_s = 1 - P_o$$

$$P_o = 1 - P_s$$

$$P_{s,sr} = P_s * P_{sr} = (1 - P_o) * (1 - P_{sb})$$

$$P_{s,sb} = P_s * P_{sb} = (1 - P_o) * (1 - P_{sr})$$

$$P_{o,ob} = P_o * P_{ob} = (1 - P_s) * (1 - P_{or})$$

$$P_{o,or} = P_o * P_{or} = (1 - P_s) * (1 - P_{ob})$$

$$P_{s,sr,sra} = P_{s,sr} * P_{sra} = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{srw})$$

$$P_{s,sr,srw} = P_{s,sr} * P_{srw} = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{sra})$$

$$P_{o,or,oro} = P_o * P_{or} * P_{oro} = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors})$$

$$P_{o,or,ors} = P_o * P_{or} * P_{ors} = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro})$$

$$P_{o,or,oro,oa} = P_{o,or,oro} * P_{oa} = P_{o,or,oro} * (1 - P_{ow}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{ow})$$

$$P_{o,or,oro,ow} = P_{o,or,oro} * P_{ow} = P_{o,or,oro} * (1 - P_{oa}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa})$$

$$P_{o,or,ors,sa} = P_{o,or,ors} * P_{sa} = P_{o,or,ors} * (1 - P_{sw}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sw})$$

$$P_{o,or,ors,sw} = P_{o,or,ors} * P_{sw} = P_{o,or,ors} * (1 - P_{sa}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sa})$$

$$P_{s,sr,srw,wr} = P_{s,sr,srw} * P_{wr} = P_{s,sr,srw} * (1 - P_{wb}) = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{sra}) * (1 - P_{wb})$$

$$P_{s,sr,srw,wb} = P_{s,sr,srw} * P_{wb} = P_{s,sr,srw} * (1 - P_{wr}) = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{sra}) * (1 - P_{wr})$$

$$P_{s, sr, srw, wr, wra} = P_{s, sr, srw, wr} * P_{wra} = P_{s, sr, srw, wr} * (1 - P_{wru}) = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{sra}) * (1 - P_{wb}) * (1 - P_{wru})$$

$$P_{s, sr, srw, wr, wru} = P_{s, sr, srw, wr} * P_{wru} = P_{s, sr, srw, wr} * (1 - P_{wra}) = (1 - P_o) * (1 - P_{sb}) * (1 - P_{sra}) * (1 - P_{wb}) * (1 - P_{wra})$$

$$P_{o, or, ors, sw, swb} = P_{o, or, ors, sw} * P_{swb} = P_{o, or, ors, sw} * (1 - P_{swr}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sa}) * (1 - P_{swr})$$

$$P_{o, or, ors, sw, swr} = P_{o, or, ors, sw} * P_{swr} = P_{o, or, ors, sw} * (1 - P_{swb}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sa}) * (1 - P_{swb})$$

$$P_{o, or, ors, sw, swr, swra} = P_{o, or, ors, sw, swr} * P_{swra} = P_{o, or, ors, sw, swr} * (1 - P_{swrw}) = P_{o, or, ors, sw} * (1 - P_{swb}) * (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sa}) * (1 - P_{swb}) * (1 - P_{swrw})$$

$$P_{o, or, ors, sw, swr, swrw} = P_{o, or, ors, sw, swr} * P_{swrw} = P_{o, or, ors, sw, swr} * (1 - P_{swra}) = P_{o, or, ors, sw} * (1 - P_{swb}) * (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{oro}) * (1 - P_{sa}) * (1 - P_{swb}) * (1 - P_{swra})$$

$$P_{o, or, oro, ow, ms} = P_{o, or, oro, ow} * P_{ms} = P_{o, or, oro, ow} * (1 - P_{mo}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{mo})$$

$$P_{o, or, oro, ow, mo} = P_{o, or, oro, ow} * P_{mo} = P_{o, or, oro, ow} * (1 - P_{ms}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms})$$

$$P_{o, or, oro, ow, ms, msr} = P_{o, or, oro, ow, ms} * P_{msr} = P_{o, or, oro, ow, ms} * (1 - P_{msb}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{mo}) * (1 - P_{msb})$$

$$P_{o, or, oro, ow, ms, msb} = P_{o, or, oro, ow, ms} * P_{msb} = P_{o, or, oro, ow, ms} * (1 - P_{msr}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{mo}) * (1 - P_{msr})$$

$$P_{o, or, oro, ow, ms, msr, msra} = P_{o, or, oro, ow, ms, msr} * P_{msra} = P_{o, or, oro, ow, ms, msr} * (1 - P_{msrw}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{mo}) * (1 - P_{msb}) * (1 - P_{msrw})$$

$$P_{o, or, oro, ow, ms, msr, msrw} = P_{o, or, oro, ow, ms, msr} * P_{msrw} = P_{o, or, oro, ow, ms, msr} * (1 - P_{msra}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{mo}) * (1 - P_{msb}) * (1 - P_{msra})$$

$$P_{o, or, oro, ow, mo, mob} = P_{o, or, oro, ow, mo} * P_{mob} = P_{o, or, oro, ow, mo} * (1 - P_{mor}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mor})$$

$$P_{o, or, oro, ow, mo, mor} = P_{o, or, oro, ow, mo} * P_{mor} = P_{o, or, oro, ow, mo} * (1 - P_{mob}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob})$$

$$P_{o, or, oro, ow, mo, mor, mro} = P_{o, or, oro, ow, mo, mor} * P_{mro} = P_{o, or, oro, ow, mo, mor} * (1 - P_{mrs}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) * (1 - P_{mrs})$$

$$P_{o, or, oro, ow, mo, mor, mrs} = P_{o, or, oro, ow, mo, mor} * P_{mrs} = P_{o, or, oro, ow, mo, mor} * (1 - P_{mro}) = (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) * (1 - P_{mro})$$

$$\begin{aligned}
P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro,mroa} &= P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro} * P_{mroa} = P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro} * (1 - P_{mrow}) \\
&= (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) * (1 - P_{mrs}) \\
&\quad * (1 - P_{mrow})
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro,mrow} &= P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro} * P_{mrow} = P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mro} * (1 - P_{mroa}) \\
&= (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) * (1 - P_{mrs}) \\
&\quad * (1 - P_{mroa})
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs,mrsa} &= P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs} * P_{mrsa} = P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs} * (1 - P_{mrsw}) \\
&= (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) \\
&\quad * (1 - P_{mro}) * (1 - P_{mrsw})
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs,mrsw} &= P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs} * P_{mrsw} = P_{o,or,oro,ow,mo,mor,mrs} * (1 - P_{mrsa}) \\
&= (1 - P_s) * (1 - P_{ob}) * (1 - P_{ors}) * (1 - P_{oa}) * (1 - P_{ms}) * (1 - P_{mob}) \\
&\quad * (1 - P_{mro}) * (1 - P_{mrsa})
\end{aligned}$$

Exemplarische Formelnotation für Variante 4:

$$P_{et} = 1 - P_{mt}$$

$$P_{mt} = 1 - P_{et}$$

$$P_{et,er} = P_{et} * P_{er} = P_{et} * (1 - P_{eb})$$

$$P_{et,eb} = P_{et} * P_{eb} = P_{et} * (1 - P_{er})$$

$$P_{mt,mb} = P_{mt} * P_{mb} = P_{mt} * (1 - P_{mr})$$

$$P_{mt,mr} = P_{mt} * P_{mr} = P_{mt} * (1 - P_{mb})$$

$$P_{mt,mr,etr} = P_{mt,mr} * P_{etr} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr})$$

$$P_{mt,mr,mtr} = P_{mt,mr} * P_{mtr} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr})$$

$$P_{et,er,era} = P_{et,er} * P_{era} = P_{et,er} * (1 - P_{erw}) = P_{et} * (1 - P_{eb}) * (1 - P_{erw})$$

$$P_{et,er,erw} = P_{et,er} * P_{erw} = P_{et,er} * (1 - P_{era}) = P_{et} * (1 - P_{eb}) * (1 - P_{era})$$

$$P_{mt,mr,etr,eta} = P_{mt,mr,etr} * P_{eta} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr}) * (1 - P_{etw})$$

$$P_{mt,mr,etr,etw} = P_{mt,mr,etr} * P_{etw} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{mtr}) * (1 - P_{eta})$$

$$P_{mt,mr,mtr,mta} = P_{mt,mr,mtr} * P_{mta} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr}) * (1 - P_{mtw})$$

$$P_{mt,mr,mtr,mtw} = P_{mt,mr,mtr} * P_{mtw} = P_{mt} * (1 - P_{mb}) * (1 - P_{etr}) * (1 - P_{mta})$$

6 Literaturverzeichnis

- Abhisek, Vibhanhu / Kinshuk, Jerath / Zhang, John (2011): Platform or Wholesale? Channel Structures in Electronic Retailing. Working Paper Wharton School of Business.
- Abhisek, Vibhanhu / Kinshuk, Jerath / Zhang, John (2011): Reselling or Platform-Selling? Channel Structures in Electronic Retailing. Working Paper Wharton School of Business.
- Agarwal, Ashishj / Leung, Alvin / Prabhudev, Konana (2011): Online Retailer vs- Click and Mortar Retailer: Who Performs Better? Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011.
- Agatz, Niels (2009): Demand Management in E-Fulfillment. Dissertation. Erasmus Research Institute of Management-ERIM.
- Agatz, Niels / Campbell, Ann / Fleischmann, Moritz / van Nunen, Jo / Savelsbergh, Martin (2008a): Demand Management Opportunities in E-fulfillment: What Internet Retailers Can Learn from Revenue Management. Report Series Research in Management; Erasmus Research Institute of Management.
- Agatz, Niels / Fleischmann, Moritz / van Nunen, Jo A.E.E. (2008b): E-fulfillment and multi-channel distribution – A review. In: European journal of Operational Research 187 S. 339-356.
- Ahlert, Dieter / Evanschitzky, H. / Hesse, J. (2002): Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen als Determinante der Kundenzufriedenheit im e-shopping, in Ahlert, D., Olbricht, R., Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2002. Frankfurt am Main.
- Ahlert, Dieter / Große-Bölting, K. / Heinemann, G. (2009): Handelsmanagement in der Textilwirtschaft: Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften. ISBN 978-3-86641-143-2.
- Ahlert, Dieter / Ommen, Niels (2010): Die zukünftige Rolle des Großhandels – Solution Selling im Rahmen des vertikalen Wertschöpfungsmanagements. Transolve Projektbericht Nr. 9.

-
- Aksen, Deniz / Altinkemer, Kemal (2008): A location-routing problem for the conversion to the click-and-mortar retailing: The static case. In: *European Journal of Operational Research*, Apr, Vol. 186 Issue 2, S. 554-575.
- Alba, J. / Lynch, J. / Weitz, B. / Janiszewski, C. / Lutz, R. / Sawyer, A. / Wood, S. (1997): Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. In: *Journal of Marketing*, Vol. 61, Juli, S. 38-53.
- Albers, Sören / Peters, Kai (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. In: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 19. Jg. Heft 2, S. 69-80.
- Alptekinoglu, Aydin / Tang, Christopher S. (2005): A model for analyzing multi-channel distribution systems. In: *European Journal of Operational Research*, Vol. 163, Issue 3, S. 802-824.
- Anand, Sahir / Cunnane, Chris (2009): The State of Multi-Channel Retailing in the Apparel Market. In: *Apparel Magazin*, April, Vol. 50, Issue 8, S. 8.
- Ancarani / Shankar (2004): Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 32, No. 2, S. 176-187.
- Andersen, Kim Viborg / Bjørn-Andersen, Niels / Dedrick, Jason (2003): Governance Initiatives Creating a Demand-Driven E-Commerce Approach: The Case of Denmark. In: *Information Society*, Jan-Mar, Vol. 19 Issue 1.
- Anderson, S. W. (1995): Measuring the impact of product mix heterogeneity on manufacturing overhead cost. In: *The Accounting Review*, 70(3), 363–387.
- Anderson, Shannon (2007): Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. In: *Handbook Accounting Research*, Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood and Michael D. Shields (Hrsg.), Elsevier.
- Anderson, Erin / Coughlan, Anne (1987): International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. In: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, S. 71-82.

-
- Anderson, Rudolph E. / Swaminathan, Srinivasan (2011): Customer Satisfaction and Loyalty in E-Markets: A PLS Path Modeling Approach. In: *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, Vol.19 (2), S.221-234.
- Andreesen, Marc (04.02.2013). Zitat online abgerufen am 04.02.2013 unter: <http://lumma.de/2013/02/01/ecommerce-wird-den-einzelhandel-auf-den-kopfstellen/>.
- Ansari, Asim / Mela, Carl F. / Neslin, Scott A. (2008): Customer Channel Migration. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. XLV (February 2008), S. 60-76.
- Arcelus, F.J. / Pakkala, T. P. M. / Srinivasan, G. (2002): A Purchasing Framework for B2B Pricing Decisions and Risk-Sharing in Supply Chains. In: *Decision Science*, Vol. 33, 4, Fall.
- Ariely, Dan / Lynch, John / Moon, Youngme (2002): Taking Advice from Smart Agents: The Advice Likelihood Model. In: *Präsentiertes Paper auf der Marketing Science Institute / Duke Joint Conference on Customer Relationship Management*, Durham, NC, Januar.
- Arnold, U. (1995): Absatzwege. In: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart, S. 30-42.
- Ashenbaum, B. / Maltz, A. / Rabinovich, E. (2005): Studies of Trends in Third-Party Logistics Usage: What Can We Conclude? In: *Transportation Journal*, 44, 3, 39-50.
- Assaf, A. Georg / Barros, Carlos / Sellers-Rubio, Ricardo (2009): Efficiency determinants in retail stores: a Bayesian framework. In: *Omega* 39, S. 283-292.
- Aspinwall (1962): The characteristics of goods theory. In William, L. & Eugene, J.K. (Eds.), *Managerial marketing: Perspectives and viewpoints* (S. 633-643). Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Auty, S. (1995): Using Conjoint Analysis in Industrial Marketing - The Role of Judgement. In: *Industrial Marketing Management*, Volume 24, Number 3, June 1995, S. 191-206(16).
- Autry, Chad W. / Daugherty, Patricia J. / Richey, R. Glenn (2001): The challenge of

reverse logistics in catalog retailing. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31 Issue: 1 S. 26 – 37.

Avery, Jill / Steenburgh, Thomas J. / Deighton, John / Caravella, Mary (2011): *Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time*; Harvard Business School, Working Paper 07-043.

Bachem, C. (2004): *Multichannel-Marketing-Handbuch*, Berlin, Springer.

Backhaus, Klaus / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13. Aufl., X, 583 Seiten.

Backhaus, Klaus / Schneider, Helmut (2007): *Strategisches Marketing*, Schäffer-Poeschel.

Bächle, Michael / Lehmann, Frank R. (2010): *E-Business Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0*. Oldenburg Verlag. 100 Seiten.

Bairstow, Nigel / Young, Louise (2011): *How channels evolve - A historical explanation*. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 S. 385–393.

Bakker, Elmer / Zheng, Jurong / Knight, Louise / Harland, Christine (2008): *Putting e-commerce adoption in a supply chain context*. In: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 Issue 4, S. 313-330.

Balasubramanian, Sridhar (1998): *A Strategic Analysis of Competition between Direct Marketers and Conventional Retailers*. In: *Marketing Science*, Vol. 17, No. 3.

Balasubramanian, Sridhar / Raghunathan, Rajagopal / Mahajan, Vijay (2005): *Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice*, *Journal of Interactive Marketing* Volume 19, Number 2, Spring.

Banker / Johnston (1993): *Strategic Profitability Ratio Analysis: An Application to the U.S. Airline Industry Following Deregulation*.

Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

-
- Bartels, Robert (1965): Development of Marketing Thought: A Brief History, in: Science in Marketing. George Schwartz, (Hrsg.) New York: John Wiley.
- Barth, Klaus / Hartmann, Michaela / Schröder, Hendrik (2007): Betriebswirtschaftslehre des Handels. 6. Aufl. Gabler Verlag.
- Bartunek, Jean M. / Rynes, Sara L. / Ireland, R. Duane (2006): What Makes Management Research Interesting And Why Does It Matter? In: Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1, S. 9-15.
- Bauer, A.W. (2001): Online oder offline? Der Handel im Spannungsfeld zwischen Old und New Economy - Die Zukunft gehört dem Multi-Channel Retailer, in: Ahlert et al: Internet & Co. im Handel. Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, Berlin.
- Bayles, Deborah (2000): E-Commerce Logistics and Fulfillment: Delivering the Goods. Prentice Hall PTR.
- Bechwati, Nada Nasr / Siegal, Wendy Schneier (2005): The Impact of the Prechoice Process on Product Returns. In: Journal of Marketing Research, 42, 3, August, S. 358-367.
- Becker, J. / Ahlert, D. / Schütte, R. / Kenning, P. (2001): Internet & Co. im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. Springer, Berlin.
- Becker, Anne (2011): Weltgrößtes automatisches Retourenlager für die Otto Group, Pressemitteilung, online abgerufen am 28.01.2013: <http://www.fabeau.de/news/weltgrostes-automatisches-retourenlager-fur-die-otto-group/>.
- Bekier, MM / Flur, DK / Singham, SJ (2000): A future for bricks and mortar. In: McKinsey Quarterly, Summer Issue.
- Belz, C. / Künzler, H.P. / Haedrich, H. (1997): Strategisches Direct Marketing, Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Belkhamza, Zakariya / Wafa, Syed Azizi (2009): The Effect of Perceived Risk on the Intention to Use E-commerce: The Case of Algeria. In: Journal of Internet Banking & Commerce, April 2009, Vol. 14 Issue 1, S. 1-10.

-
- Bendoly, Elliot (2004): Integrated inventory pooling for firms servicing both on-line and store demand. In: *Computers & Operations Research*, 31, S. 1465–1480.
- Bendoly, Elliot / Blocher, James D. / Bretthauer, Kurt M. / Krishnan, Shanker / Venkataramanan, M.A. (2005): Online/In-Store Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, Volume 7, No. 4, May.
- Bendoly, Elliot / Blocher, Doug / Bretthauer, Kurt M. / Venkataramanan, M.A. (2007): Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration Implication for the centralization decentralization debate. In: *European Journal of Operational Research*, 180, 426–442.
- Benson, John / Shaw, Gareth (1992): *The Evolution of Retail Systems, 1800-1914*. Leicester University Press.
- Berman, Barry / Thelen, Shawn (2004): A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. In: *International journal of retail and distribution management*, S. 147-156.
- Bernstein, Fernando / Song, Jing-Sheng / Zheng, Xiaona (2008): Bricks-and-Mortar vs. Clicks-and-Mortar: An equilibrium analysis. In: *European Journal of Operational Research*, Vol. 187 Issue 3, S. 671-690.
- Bernstein, Fernando / Song, Jing-Sheng / Zheng, Xiaona (2009): *Free Riding in a Multi-Channel Supply Chain*. WileyInterScience.
- Birtwistle, G. / Moore, C.M. (2007): Fashion clothing – where does it all end up? In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, Issue 3, S. 210-216.
- Biyalogorsky, Eyal / Naik, PRASAD (2003): Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales. In: *Marketing Letters* 14:1, S. 21–32.
- Blattberg, Robert C. / Kim, Byung-Do / Neslin, Scott A. (2008): *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer.
- Bloemhof-Ruwaard, J. / Fleischmann, M. / van Nunen, J. (1999): Reviewing distribution issues in reverse logistics. In: Speranza MG, Stahl P, editors. *New trends in distribution logistics*. Springer-Verlag; 1999, S. 1999.

-
- Blöemeke, E. / Clement, M. / Shehu, E. / Pagendarm E. (2013): Kundenbindung im Electronic Commerce – Eine empirische Analyse zur Wahrnehmung und Wirkung verschiedener Kundenbindungsinstrumente im Internet. In: Schmalenbach Business Review, 65, S. 63-96.
- Boehm, Martin (2008): Determining The Impact of Internet Channel Use On a Customer's Lifetime. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 22, Number 3, Summer 2008, Wiley InterScience.
- Bogaschewsky (2002): Elektronische Marktplätze – Charakteristika, Typisierung und Funktionalitäten, in: Weiber, R. (Hrsg.): *Handbuch Electronic Business*, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 749-774.
- Bonfadelli, Heinz (2002): Medieninhaltsforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 1, Online abgerufen unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs050212>.
- Borgstädt, Markus (2012): *Teaming in der Post Merger Integration - Die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Bortz, Jürgen / Schuster, Christof (2010): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Lehrbuch mit Online-Materialien*. 7. Auflage. Springer Verlag.
- Bosman, J. (2011): Book Shopping in Stores, Then Buying Online. In: *The New York Times*, December 4th.
- Bowman / Gatignon (2009): Market Response and Marketing Mix models: Trends and Research Opportunities, in: *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 4, No. 3 (2009), S. 129 – 207.
- Bower, Amanda B. / Maxham, James G. (2012): Return Shipping Policies of Online Retailers – Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. In: *Journal of Marketing*, Vol. 76, S. 110-124.
- Bowersox, Donald J. (1969): Physical Distribution Development. In: *Journal of Marketing*, 33, S. 63-71.
- Bowersox, D. J. / McCarthy, E. J. (1986): Strategic Development of planned vertical

-
- Marketing Systems. In: Reddy, S. (Hrsg.), Marketing Channels. D.C.: Heath, S. 52.
- Boyer, Kenneth / Hult, Tomas (2005): Extending the supply chain: Integrating operations and marketing in the online grocery industry. In: Journal of Operations Management 23 (6), S. 642-661.
- Boyer, Kenneth K. / Prud'homme, Andrea M. / Chung, Wenming (2009): The last mile challenge - evaluating the effects of customer density and delivery window patterns. In: Journal of Business Logistics, Vol. 30, No. 1.
- Brandt, Marco (2003): Zahlungsabwicklung im E-Commerce. Studie zu Optimierungsmöglichkeiten beim E-Payment, Deutscher Multimedia Verband (dmmv), Göttingen.
- Breitkopf, Jan (2007): Die Rolle von Stammkanälen im Mehrkanalvertrieb – untersucht am Beispiel der Automobilindustrie. Dissertation Nr. 3419. St. Gallen.
- Brettel, Malte / Engelen, Andreas / Müller, Thomas / Schilke, Oliver (2011): Distribution Channel Choice of New Entrepreneurial Ventures. In: Entrepreneurship in Theory and Practice, Vol 35. Issue 4, pp. 638-708.
- Brettel, Malte / Engelen, Andreas / Müller, Thomas (2011): Forward channel integration and performance - An application of transaction cost economics and the misalignment concept. In: Journal of Marketing Management Vol. 27, Nos. 1–2, February, S. 41–59.
- Brosche, Oliver (1994): Die Handhabung des Moderisikos. DUV, Wiesbaden.
- Brown, S. (1991): Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory. In: Journal of Marketing Management 7, S. 131 – 55.
- Browne, Glenn J. / Durrett, John R. / Wetherbe, James C. (2004): Consumer reactions towards clicks and bricks – investigating buying behavior on-line and at stores. In: Behaviour & Information Technology, July-August. Vol. 23, No. 4, S. 237-245.
- Brueck, Mario / Hennersdorf, Angela / Schumacher, Harald (11.03.2013): Der große Laden-Schluss. In: Wirtschaftswoche, 11, S. 44 – 50.

-
- Brynjolfsson, Erik / Hu, Yu (Jeffery) / Smith, Michael D. (2006): From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail. In: Sloan Management Review, Vol. 47, No. 4, S. 67-71.
- Brynjolfsson, Erik / Hu, Yu (Jeffery) (2009): Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition; In: Management Science, Vol. 55, No. 11 November 2009, pp. 1755-1765.
- Brynjolfsson, Erik / Hu, Yu (Jeffery) / Simester, Duncan (2011): Goodbye Pareto Principle Hello Long Tail The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales. In: Management Science, Vol. 57, No. 8, August, S. 1373-1386.
- Bucklin, Christine B. / DeFalco, Stephen P. / DeVincentis, John R. / Levis John P. III (1996): Are you tough enough to manage your channels? In: The McKinsey Quarterly 1996 Number 1.
- Bucklin (1966): A Theory of Distribution Channel Structure, IBER Special Publications, Institute of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, University of California, Berkeley.
- Bucklin, Christine B. / Thomas-Graham, Pamela A. / Webster, Elizabeth A. (1997): Channel conflict: When it is dangerous? In: The McKinsey Quarterly Number 3.
- Budd, Bruce / Budd, Daniel (2007): A Preliminary Empirical Investigation of “Brick-to-Click” Banking Presence in the United Arab Emirates. In: Journal of Banking and Commerce, Vol. 12, 2.
- Burgel, Oliver / Murray, Gordon C. (2000): The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. In: Journal of International Marketing, 8(2), S. 33-62.
- Bvh (2011): TNS Infratest-Studie “Distanzhandel in Deutschland 2011”. BvH-Services.
- Cai, Gangshu (2010): Channel Selection and Coordination in Dual-Channel Supply Chains. In: Journal of Retailing, 86 (1, 2010), S. 22–36.
- Cai, Gangshu / Chen, Ying-Ju (2011): In-Store Referrals on the Internet. In: Journal of Retailing, 87, Vol. 4, S. 563-578.

- Cachon, Gérard P. / Kök, A. Gürhan (2010): Competing Manufacturers in a Retail Supply Chain: On Contractual Form and Coordination. In: *Management Science*, Vol. 56, No. 3, March 2010, S. 571-589.
- Cachon, Gérard P. / Randall, Taylor (2007): In Search of the Bullwhip Effect. In: *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 9, No. 4, Fall, S. 457-479.
- Cachon, Gérard P. / Swinney, Robert (2011): The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. In: *Management Science*, Vol. 57, No. 4, April 2011, S. 778-795.
- Campbell, D. / Frei, F. (2010): Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence From Customer Behavior in an Online Banking Channel. In: *Management Science* (56:1), January 1, 2010, S. 4-24.
- Carmone, F. J. / Green, P. E. / Jain, A. K. (1978): Robustness of Conjoint Analysis – Some Monté Carlo Results. In: *Journal of Marketing Research*, 15 (2): 300-303.
- Cassab, Harold (2009): Investigating the dynamics of service attributes in multi-channel environments. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 16, S. 25-30.
- Chan, Pan (2005): Interwining offline and online channels in multi-channel Public service delivery - a case study. *Academy of Management Best Conference Paper 2005 PNP: C1*.
- Chatterjee, Patrali (2010a): Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer shopping orientations. In: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 Iss: 1, S.9 – 24.
- Chatterjee, Patrali (2010b): Causes and consequences of ‘order online pick up in-store’ shopping behavior. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Volume 20, Issue 4.
- Cheng, Zhou (2005): *Essays in Internet Channel Entry and IT Spillovers*. Dissertation. Ohio State University.
- Chen, Frank Y. / Chen, Jain / Parlar, Mahmut / Xiao, Yongbo (2009): *Optimal*

Inventory and Admission Policies for Drop-Shipping Retailers Serving In-Store and Online Customers. Working Paper under review.

- Chen, Hong / Frank, Murry Z. / Qu, Owen Q. (2007): U.S. Retail and Wholesale Inventory Performance from 1981 to 2004. In: *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 9, No. 4, S. 430-456.
- Chiang, Wei-yu / Monahan, George E. (2005): Managing inventories in a two-echelon dual-channel supply chain. In: *European Journal of Operational Research* 162, S. 325-341.
- Chintagunta, Pradeep K. / Chu, Junhong / Cebollada, Javier (2011): Quantifying Transaction Costs in Online - Offline Grocery Channel Choice. Working Paper.
- Chiu, Hung-Chang / Hsieh, Yi-Ching / Roan, Jinshyang / Tseng, Kuan-Jen / Hsieh, Jung-Kuei (2011): The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. In: *Electronic Commerce Research and Application* 10 (2011) S. 268-277.
- Choi, S.C. (1991): Price Competition in a Channel Structure with a Common Retailer. In: *Marketing Science* 10(4). S. 271-296.
- Chow, S. / Holden, R. (1997): Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust. In: *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9., No. 3, S. 275-298.
- Christopher, Martin (2000): The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. In: *Industrial Marketing Management*, Volume 29, Issue 1, January, S. 37-44.
- Christopher, Martin / Lowson, Robert / Peck, Helen (2004): Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry. In: *International Journal of Retail & Distribution management*, Vol. 32., No. 8, S. 367-376.
- Coelho, Filipe / Easingwood, Chris (2005): Determinants of multiple channel choice in financial services- an environmental uncertainty model. In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, 4 S. 199 – 211.
- Copeland, Melvin T. (1920): *Marketing Problems*. New York. Shaw.
- Copeland, Melvin T. (1923): Relation of Consumer's Buying Habit to Marketing Methods. In: *Harvard Business Review* 1, April 1923, S. 282-289.

-
- Corbitt, Brian J. / Thanasanki, Theerasak / Yi, Han (2003): Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. In: *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 2, Issue 3, S. 203-215.
- Cortiñas, Mónica / Chocarro, Raquel / Villanueva, María Luisa (2010): Understanding multi-channel banking customers. In: *Journal of Business Research*, 63, S. 1215–1221.
- Crespo, A. Herrero / del Bosque, I. Rodriguez / de los Salmones Sanchez, M. M. Garcia (2009): The influence of perceived risk on Internet shopping behavior: a multidimensional perspective. In: *Journal of Risk Research*, Mar2009, Vol. 12 Issue 2, S. 259-277.
- Cullinane, Sharon (2009): From Bricks to Clicks: The Impact of Online Retailing on Transport and the Environment. In: *Transport Reviews*, Vol 29, No. 6, S. 759-776, November 2009.
- Currim, Imran S. / Mintz, Ofer / Siddarth, S. (2012): How Information Accessed at the Point of Purchase Impacts Inferences from Consumer Choice Models: Insights from a Durable Product E-Commerce Website. Working Paper online abgerufen am 25.01.2013: <http://faculty.bus.lsu.edu/omintz/CMSInfoAccess.pdf>.
- Dach, Christian (2002): Internet Shopping versus stationärer Handel – zum Einkaufsstättenwahlverhalten von Online-Shoppern, Stuttgart.
- Danaher, Peter J. / Wilson, Isaac W. / Davis, Robert (2003): A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. In: *Marketing Science*, Fall, Vol. 22, S. 461-476.
- Dannenberg, Marius / Ulrich, Anja (2004): E-Payment und E-Billing: Elektronische Bezahlssysteme für Mobilfunk und Internet. Gabler. Wiesbaden.
- Daugherty, P. / Richey, R. / Genchev, S. / Chen, H. (2005): Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. In: *Transportation Research, Part E* (2005); 41: S. 77-92.
- Davidson, William R. / Bates, Albert D. / Bass, Stephen J. (1976): The Retail Life Cycle. In: *Harvard Business Review*, 54 (November – December), S. 89-96.

-
- Dávila, Antonio / Wouters, Marc (2006): An empirical test of the benefits of postponement in the supply chain. In: *International Journal of Production Research*. Volume 45.
- De Koster, R. (2002): The Logistics behind the Enter Click. In: Klose, A., Speranza, M. G., van Wassenhove, L. N. (Hrsg.): *Quantitative Approaches to Distribution Logistics & Supply Chain Management*, Springer, Berlin.
- Deleersnyder, Barbara / Geyskens, Inge / Gielens, Katrijn / Dekimpe, Marnik G. (2002): How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands. In: *International Journal of Research in Marketing* 19, S. 337-348.
- Dellmann, K / Franz, K.-P. (1994): *Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement*. Bern/Stuttgart/Wien.
- Deloach, JW. (2000): *Enterprise –wide risk management: Strategies for linking risk and opportunity*. Financial Times Prentice Hall.
- Der Handel (25.03.2012): Spitzengespräche E-Commerce. Online abgerufen am 11.02.2013: <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/Spitzengespraech-E-Commerce-Multichannel-heisst-erstmal-Multiproblemo-8386.html>.
- Deutsche Bank Research (6.07.2011): *Textil-/Bekleidungsindustrie: Innovationen und Internationalisierung als Erfolgsfaktoren*. Online abgerufen am 24.03.2013 unter: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000275049.pdf.
- DeYoung, Robert / Lang, William W. / Nolle, Daniel L. (2007): How the internet affects output and performance at community banks. In: *Journal of Banking & Finance* 31, S. 1033–1060.
- Diekmann, Jens / Welsch, Christine / Hiemeyer, Jochen / Heinemann, Gerrit / Schleusener, Michael / Zaharia, Silvia / Akbar, Payam (2012): *Preisbereitschaft für Leistungen im Multichannel-Handel – wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Eine Studie von Accenture und des eWeb Research Centers der Hochschule Niederrhein*.
- Dixon, Timothy / Marston, Andrew (2005): Taking the shopping centre online; new models in e-commerce. In: *Property Management*, Vol, 23, Issue 2, S. 97-109.

-
- Dholakia, Uptal M. / Kahn, Barbara E. / Reeves, Randy / Rindfleisch, Aric / Stewart, David / Doolin, Bill / McQueen, Bob / Watton, Mark (2003): Internet strategies for established retailers - 5 case studies from New Zealand. AUT Research Paper Series.
- Desai, Ashay / Mukherji, Ananda (2001): The evolution of vertically integrated organizations: the role of historical context. In: *Management Decision*, 39, 3, S. 233-243.
- Dinlersoz, Emin M. / Pereira, Pedro (2007): On the diffusion of electronic commerce. In: *International Journal of Industrial Organization*, 25, S. 541–574.
- Dinner, Isaac M. / van Heerde, Harald J. / Neslin, Scott (2011): Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Digital Versus Traditional Advertising, Tuck School of Business Working Paper No. 2012-103; Social Science Research Network Electronic Paper Collection: <http://ssrn.com/abstract=1955653>
- Dombret, B. (2008): *Zahlungssysteme im Internet: Marktüberblick und Perspektiven*, Norderstedt.
- dpa (05.04.2013): Otto investiert Millionen in den Online-Handel. In: *Handelsblatt*. Online abgerufen am 10.04.2013 unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/geschaefte-im-internet-otto-investiert-millionen-in-den-online-handel/8026458.html>.
- Drosten, M. / Hessler, A. (1999): Supply Chain neu ausrichten. *Marktplatz Internet*. In: *absatzwirtschaft*, 42 Jg., Nr. 12, S. 44-51.
- Easingwood, Chris / Coelho, Filipe (2003): Single versus multiple channel strategies: typologies and drivers. In: *The Service Industries Journal*, Volume 23, Issue 2, S. 31-46.
- E-Commerce Center Handel (ECC) (2010): Welche Arten von materiellen Gütern haben Sie bereits über das Internet bestellt? Abgerufen über: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/178614/umfrage/meistgekauft-produkte-im-online-handel/>.
- Eckert, Sven (2009): *Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetz-*

werken: eine empirische Untersuchung der kooperationsbedingten Kosten; Gabler. Wiesbaden.

Eckstein, Peter E. (2013): Datenanalyse mit SPSS. Springer.

Eggert, Andreas / Ulaga, Wolfgang (2002): Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 17, Issue 2/3.

Eierhoff, Klaus (2002): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG. – In: Marcus Schögel et al.: (Hrsg): *Roadmap to E-Business*. – S. 344-360, ISBN: 3478252806, Moderne Industrie.

Eisenführ, Franz / Weber, Martin / Langer, Thomas (2010): *Rationales Entscheiden*. 5. Aufl., Springer.

Ellickson, Paul B. (2006): "Quality competition in retailing: A structural analysis," *International Journal of Industrial Organization*, Elsevier, vol. 24(3), pages 521-540, May.

Emrich, Oliver Thomas (2011): *Cross-Channel Management, Kompetenzen, Instrumente und Erfolgspotenziale*, Dissertation Uni St. Gallen, 2011.

Eppen, G. / Schrage, L. (1981): Centralized ordering policies in a multi-warehouse system with lead times and random demand. L. B. Schwartz, ed. *Multi-Level Production Inventory Control Systems: Theory and Practice*. North-Holland, Amsterdam, TheNetherlands, 51–58.

Federgruen / Zipkin (1984): A Combined Vehicle Routing and Inventory Allocation Problem. In: *Operations Research* September/October, vol. 32 no. 5 1019-1037.

Fionda, Antionette M. / Moore, Christopher M. (2009): The anatomy of the luxury fashion brand. In: *Journal of Brand Management*, 16, S. 347-363.

Fomin, Vladislav V. / King, John L. / Lyytinen, Kalle J. / McGann, Sean T. (2005): Diffusion and Impacts of E-Commerce in the United States of America: Results from an Industry Survey. In: *Communications of AIS*, 2005, Vol. 2005 Issue 16, S. 559-603.

Föster, Anja / Kreuz, Peter (2007): *Different Thinking: Creative Strategies for*

Developing the Innovative Business. Kogan Page / Redline Wirtschaft.

Foscht, Thomas / Jungwirth, Georg / Schnedlitz, Peter (2000): Konturen eines künftigen Handelsmanagements. Wirtschaftsuniversität Wien.

Foucault, Michel (1974): Die Ordnung der Dinge. Frankfurt am Main 1974;
Taschenbuchausgabe: Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2003.

Frazier, Gary L. / Lassar, W.M. (1996): Determinants of Distribution Intensity. In: Journal of Marketing, v.60 (October 1996), pp. 39-51.

Frazier, Gary L. (1999): Organizing and Managing Channels of Distribution. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 2, S. 226-240.

Freiling, Jörg (2002): Strategische Positionierung auf Basis des "Produktivitätsgrenzen-Ansatzes" : market-based View und kompetenztheoretische Überlegungen. In: Die Betriebswirtschaft : DBW. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, Vol. 62.2002, 4, S. 379-397.

Fredebeul-Krein, Tobias (2012): Koordinierter Einsatz von Direktmarketing und Verkaufsaußendienst im B2B-Kontext. Gabler Verlag.

Frischmann, Tanja / Hinz, Oliver / Skiera, Bernd (2012): Retailers' Use of Shipping Cost Strategies: Free Shipping or Partitioned Prices? In: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 16, No. 3, S. 65-87.

Fuchslocher, Hermann (1994): Mode-Marketing im Umbruch: Weichenstellung für die Zukunft; Marketing-Impulse für alle, die sich mit Outfit von Kopf bis Fuß - Textilien, Bekleidung, Schuhe und Sport - auseinandersetzen; Marketing, Analyse, Planung, Umsetzung. Düsseldorf.

Fujimoto, Hisao (2003): Collaborative networking in a multi-stage industrial channel. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33, 3 S. 229 – 235.

Ganesan, Shankar / Morris, George / Jap, Sandy / Palmatier, Robert W. / Weitz, Barton (2009): Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues and Implications for Research and Practice. In: Journal of Retailing, 85, 84-94.

-
- Gattorna, John (1978): Channels of Distribution Conceptualisation: A State-of-the Art Review. In: *European Journal of Marketing*, Volume 12, Number 7, 1978 , pp. 469-512 (44).
- Gerth, N. (2001): Fulfillment. In: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl. München: Vahlen, S. 507-508.
- Gensler, Sonja / LeeFlang, Peter / Skiera, Bernd (2012): Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve - considering product portfolios and self selection. In: *Intern. J. of Research in Marketing* 29, S.192–201.
- Geyskens, Inge / Gielen, Katrijn / Dekimpe, Marnik G. (2002): The Market Valuation of Internet Channel Additions. In: *Journal of Marketing*, Vol. 66, April 2002; 102-119.
- Gilbert, X. / Strebel, P. (1987): From innovation to outpacing. In: *Business Quarterly*, Vol. 54. No. 1, S. 19-22.
- Gist, Ronald R. (1968): *Retailing: Concepts and Decisions*. Wiley. New York
- Gist, Ronald R. (1971): *Management Perspectives in retailing*. Wiley. New York.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Goldfarb, Brent / Krusch, David / Miller, David A. (2007): Was there to little entry during the Dot Com Era? In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 86, 1, S. 100-144.
- Goldman, A. (1975): The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System. In: *Journal of Marketing*, 39. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 54-62.
- Göpfert, Ingrid / Herrmann, Jörn (2006): Electronic Shopping – Wachstumshorizonte für den Distanzhandel. In: Göpfert, Ingrid (Hrsg.): *Logistik der Zukunft – Logistic for the Future*, Wiesbaden, S. 263–291
- Görsch, Daniel (2001): Do Hybrid retailers benefit from the coordination of electronic and physical channels. ECIS DC 2001.
- Grabner-Kraeuter, Sonja (2002): The Role of Consumers' Trust in Online-Shopping. In:

Journal of Business Ethics, Vol. 39, Issue 1-2, S. 43-50.

Grandón, Elizabeth E. / Nasco, Suzanne A. / Mykytyn Jr., Peter P. (2011): Comparing theories to explain e-commerce adoption. In: Journal of Business Research 64, S. 292-298.

Graves, S. C. / de Kok, A. G. (2003): Supply Chain Management— Handbook of OR/MS. North-Holland, Amsterdam.

Green, Paul E. / Krieger, Abba M. / Agarwal, Manoj K. (1991): Adaptive conjoint analysis: Some cautions and caveats. In: Journal of Marketing Research, S: 215-222.

Green Paul E. / Srinivasan, V. (1978): Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook. In: Journal of Consumer Research 5, 2, 103-123.

Grenon, P. / Smith, Barry (2009): Foundations of an ontology of philosophy. In: Synthese, Vol. 182, 2.

Grewal, Dhruv / Krishnam, Ram / Levy, Michael / Munger, Jeanne (2010): Retail success and Key Drivers. In: Krafft, Manfred / Mantrala, Murali, M. (Hrsg.): Retailing in the 21st century, Springer.

Grewal, Dhruv / Levy, Michael (2007): Retailing research: Past, present, and future. In: Journal of Retailing, Volume 83, Issue 4, December, S. 447-464.

Gronover, S. / Riempp, G. (2001): Kundenprozessorientiertes Multi-Channel-Management. In: iomanagement.

Grüger, Matthias (2007): Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte. Dissertation. Universität zu Köln.

Hackl, Franz / Kügler, Agnes / Winter-Ebmer, Rudolf (2011): Reputation and Certification in Online Shops. Working Paper No. 1116. Johannes Kepler University of Linz.

Hake, Bernd / Grönefeld, Klaus (2008): Die Anwendung der Conjoint-Analyse für eine

-
- partnerschaftliche Sortimentsgestaltung in der Bekleidung. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.) Retail Business in Deutschland. Gabler. Wiesbaden.
- Hansen, H.R. / Madlberger, M. (2007): „Beziehungen zwischen dem Internet-Vertrieb und anderen Absatzwegen im Einzelhandel“. In: Wirtz, B.W. (ed.) Handbuch Multi-Channel-Marketing, Gabler, Wiesbaden, S. 763-787.
- Hansen, U. / Jeschke, K. (1992): Nachkaufmarketing. In: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 805f.
- Hart, Chris (1998): Doing a Literature Review, Releasing the Social Science Research Imagination. Sage Publications.
- Hauser, John R. / Toubia, Olivier (2005): The Impact of Utility Balance and Endogeneity in Conjoint Analysis. In: Marketing Science, 24(3).
- He, Fang / Mykytyn, Peter P. (2007): Decision Factors for the Adoption of an Online Payment System by Customers. In: International Journal of E-Business Research (IJEER), Volume 3, Issue 4.
- Heinemann, Gerrit (1989): Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel. Gabler. Wiesbaden.
- Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices. Gabler.
- Heinemann, Gerrit (2012): No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Springer.
- Heinemann, Gerrit (2013a): No-Line-Systeme als höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handel. In: Keuper et al. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation Planung - Entstehung – Entwicklungsperspektiven. Gabler, S. 169-184.
- Heinemann, Gerrit (2013b): Web-Experte: Online-Handel 2012 weiter auf Kosten des stationären Einzelhandels gewachsen. Pressemitteilung online abgerufen am 28.01.2013 unter: <http://idw-online.de/pages/de/news513962>.
- Heine, Klaus (2012): The Concept of Luxury Brands. Edition 2. ISSN: 2193-1208.
- Heinhuis, D. / de Vries, E. J. (2007): Customer Behavior in Multi-Channel Service

Distribution. PrimaVera Working Paper Series.

Heiserich, Otto-Ernst / Helbig, Klaus / Ullmann, Werner (2011): Logistik - Eine praxisorientierte Einführung. Gabler.

Henisz, Witold J. / Zelner, Bennet A. (2012): Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas. In: Academy of Management Perspectives, August, S. 40- 51.

Helm, R. / Steiner, M. (2008): Präferenzmessung: Methodengestützte Entwicklung zielgruppenspezifischer Produktinformationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Hergert, M. / Morris, D. (1989): Accounting Data for Value Chain Analysis. In: Strategic Management Journal, Vol. 10, Iss 2, pp.175-188.

Hermann, Andreas / Huber, Frank / Regier, Stefanie (2009): Adaptive Conjointanalyse. In: Baier, Daniel / Bruschi, Michael (Hrsg.): Conjoint-analyse. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Springer.

Hernandez, Blanca / Jimenez, Julio / Martin, M. José (2009): Key website factors in e-business strategy. In: International Journal of Information Management, Volume 29, Issue 5, October, S. 362–371.

Hensmans, Manuel / van den Bosch, Frans A. J. / Volberda, Henk W. (2001): Clicks vs Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry. In: Long Range Planning 34, S. 231-247.

Hienert, Claudia (2010): Kennzahlenmodell zur Erfolgsbewertung des E-Commerce, Analyse am Beispiel eines Mehrkanaleinzelhändlers. Gabler Research.

Hillemayer, J. (2002): Liebevolle Lydia führt die Kommissionierer durch den Tag. In: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., Nr. 24, S. 48.

Himme, A. (2009): Conjoint-Analysen, In: Albers, S. et al. (Hrsg.), Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 283-298.

Himmerreich, Achim (2012): Die Deutschen bevorzugen Rechnungen. In: Handelsblatt 18.10.2012. online abgerufen am 23.01.2013 unter:
<http://www.handelsblatt.com/finanzen/vorsorge-versicherung/ratgeber-hintergrund/interview-die-deutschen-bevorzugen-rechnungen/7264854.html>.

-
- Hitt, Michael A. (2011): Relevance of Strategic Management Theory and Research for Supply Chain Management. In : Journal of Supply Chain Management, Volume 47, Number 1, S. 9-14.
- Hofacker, Charles F. (2008): E-tail constraints and tradeoffs. In: Direct Marketing: An International Journal.
- Holden, Ronald B. (2010): "Face validity". In: Weiner, Irving B.; Craighead, W. Edward (Hrsg.): The Corsini Encyclopedia of Psychology, 4. Aufl., Wiley. S. 637–638.
- Hollander, Stanley. C. (1960): The Wheel of Retailing. In: Journal of Marketing, Vol. 25, No. 1, S. 37-42.
- Hollander, Stanley C. (1966): Notes on the retail accordion. In: Journal of Retailing. Vol 42, Summer, S. 29-40.
- Hollander, Stanley C. (1977): Comments of the Retail Life Cycle, In: Journal of Retailing, 52, S. 83-186.
- Hollander, Stanley C. (1980): Oddities, Nostalgia, Wheels and Other Patterns in Retail Evolution. In: R.W. Stampfl and E. Hirschman, eds., Competitive Structure in Retail Marketing: The Department Store Perspective, Chicago: American Marketing Association.
- Höschl, Peter (2009): Leitfaden für Shop-Einsteiger Erfolgreich in den Onlinehandel starten. ISBN 9783000273780.
- Hoseininia, Mahtab / Didehvar, Farzad / Esfahani, Mir Mehdi Seyed (2009): Inventory competition in a multi channel distribution system: The Nash and Stackelberg game. Working Paper.
- Hoyndorff, Karsten / Hülsmann, Stephan / Spee, Detlef / ten Hompel, Michael (2010): Grundlagen über Prozesse und IT entlang der Supply Chain. Fraunhofer IML. Hussverlag. München.
- Hurth, J. (2001): Multi-Channel-Marketing – Novum oder Phrase? In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 9, S. 463-469.

-
- Hussy, W. / Schreier, M. / Echterhoff, G. (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer: Berlin.
- Ingene, Charles A. / Parry, Mark E. (2004): *Mathematical Models of Distributions Channels*. Kluwer Academic Publishers.
- Initiative D21 (2012): *Entwicklung der Internetnutzung in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2012*. Online abgerufen am 29.01.2013: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3500/umfrage/internetnutzung-in-deutschland-seit-2001-nach-art-der-nutzung/>.
- Internet World Business (26.09.2012): *Katalogversender suchen die Zukunft*. Online angerufen am 29.01.2013: <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce/Events/Neocom-2012-Katalogversender-suchen-die-Zukunft>.
- Internet World Business (27.09.2012): *Mister Spex zum "Onlineshop des Jahres" gekürt*. Online abgerufen am 29.01.2013: <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce-Trends/Die-E-Commerce-Trends-des-Tages-27.09.2012-Mister-Spex-zum-Onlineshop-des-Jahres-gekuert-69979.html>.
- Internet World Business (01.10.2012): *Zuckerbrot und Peitsche*. Online abgerufen am 03.10.2012 unter www.internetworld.de.
- Ittner, Christopher D. / Larcker, David F. / Meyer, Marshall W. (1997): *Performance, Compensation, and the Balanced Scorecard*. The Wharton School.
- Jackson, Tim / Shaw, David (2001): *Mastering: fashion buying and merchandising management*. MacMillan.
- Jacobs, Siegfried (2011): *Das Internet der Dinge: Wie die Bekleidungsindustrie von der RFID Technologie profitieren kann*. In: Wagner, Udo, Wiedermann, Klaus-Peter, von der Oelsnitz (Hrsg.): *Das Internet der Zukunft – Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen*. Gabler.
- Jain, Sanjay K. / Jain, Manika (2011): *Exploring Impact of Consumer and Product Characteristics on E-Commerce Adoption: A Study of Consumers in India*. In: *Journal of Technology Management for Growing Economies* Vol. 2. No. 2. October 2011, S. 35-64.

-
- Jayant, Alain / Gupta, P. / Garg, S.K. (2012): Perspectives in Reverse Supply Chain Management (R-SCM): A State of the Art Literature Review. In: Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Volume 6, Number 1, Feb. 2012. Seite 87-102.
- Jazbec, Mirko (2005): Management der Implementierung des Kanals Internet – Barrieren und Gestaltungsempfehlungen. Dissertation Universität St. Gallen. Difo-Druck.
- Jeffers, Patrick I. / Nault, Barrie R. (2011): Why Competition from a Multi-Channel E-Tailer Does Not Always Benefit Consumers. In: Decision Sciences, Feb 2011, Vol. 42 Issue 1, S. 69-91.
- Jefferys, J. B. (1954): Retail Trading in Britain 1850-1950. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jerath, Kinshuk / Zhang, Z. John (2010): Store Within a Store. In: Journal of Marketing Research, XLVII (August), 748-763.
- Jerath, Kinshuk / Kumar, Anuj / Netessine, Serguei (2012): An Information Stock Model of Customer Behavior in Multichannel Customer Support Services. Working Paper. <http://ssrn.com/abstract=2127131>.
- Jeuland, Abel P. / Shugan, Steven M. (1983): Managing Channel Profits. In: Marketing Science, Vol. 2, No. 3, Summer, S. 239-272.
- Jin, Ginger Zhe / Kato, Andrew (2007): Dividing Online and Offline: A Case Study. In: Review of Economic Studies, Wiley Blackwell, vol. 74(3), pages 981-1004, 07.
- John, Georg / Weitz, Barton A. (1988): Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis. In: Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 4, No. 2 (Autumn, 1988), S. 337-355.
- Johnson, Richard M. (1987): Adaptive conjoint analysis, in Sawtooth Software (ed.), Sawtooth Software Conference on Perceptual Mapping, Conjoint Analysis, and Computer Interviewing, Ketchum.
- Johnson, Richard M. (1991): Comment on "Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions". In: Journal of Marketing Research, Vol. 28, No. 2, May, S. 223-225.

-
- Johnson, R. M. (2001): History of ACA, online abgerufen am 31.01.2013.
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/histaca.pdf>
- Kaplan, Robert S. / Johnson, H. Thomas (1987): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*. In: Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (2004): *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. In: Harvard Business School Press. Boston.
- King, William R. / He, Jun (2006): A meta-analysis of the technology acceptance model. In: *Information & Management*, S. 16.
- Johnson, M.E. / Whang, S. (2002): E-business and supply chain management: an overview and framework. In: *Production and Operations management*, 2002. 11(4): pp. 413-422.
- Jünger, A. (2001): Was passiert nach dem Click? In: *Call Center Profi*, 4. Jg. (2001), Heft 5, S. 16-22.
- Jüttner, Uta / Christopher, Martin / Baker, Susan (2007): Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. In: *Industrial Marketing Management* 36, S. 377-392.
- Kabadayi, Sertan / Eyuboglu, Nermin / Thomas, Gloria P. (2007): The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment. In: *Journal of Marketing*, October, Vol. 71, S. 195-211.
- Kacen, J. J. / Hess, J. D. / Chiang, W.-y.K. (2003): Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores. Working Paper, University of Houston.
- Kaplan, Steve E. / Nieschwietz, Robert J. (2003): A Web assurance services model of trust for B2C e-commerce. In: *International Journal of Accounting Information Systems* 4, S. 95-114.
- Witten, Peer (2003): Logistik-Management von Multi-Channel-Unternehmen. In: Zadek, Hartmut / Risse, Jörg (Hrsg.): *Führungskräfte für ein integriertes*

Management. Springer.

- Witten, Peer / Karies, R. (2003): Logistik im Distanzhandel. In: H. Merkel & B. Bjelicic (Hg.). Logistik und Verkehrswirtschaft im Wandel: untemnehmensübergreifende Versorgungsnetzwerke verändern die Wirtschaft, München: Vahlen, S. 185-197.
- Kieser, Alfred / Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage. W. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3. Auflage. Berlin/New York.
- Kiesmüller, G. P. / Minner, S. (2009): Inventory redistribution for fashion products under demand parameter update. Working Paper. Online abgerufen unter: <http://beta.ieis.tue.nl/node/1451>.
- Kinnevik, Investment AB (2013): PRESENTATION OF FINANCIAL RESULTS Q4 2012. Online abgerufen am 23.03.2013: <http://kinnevik.se/Documents/Presentations/Investor%20presentation%20Kinnevik%20Q4%202012.pdf>.
- Klein, Harald (1999): Inhaltsanalyse von Webseiten: Probleme und Lösungsansätze. Online abgerufen am 23.03.13 unter: http://iscience.deusto.es/archive/reips/books/tband99/pdfs/i_p/klein.pdf.
- Kleist, Sebastian (2006): Management kulturübergreifender Geschäftsbeziehungen – Eine Untersuchung am Beispiel deutsch-chinesischer Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Klein, R. / Scholl, A. (2011): Planung und Entscheidung: Konzepte, Modelle und Methoden einer modernen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsanalyse. 2. Aufl., Vahlen, München.
- Kuan, Huei-Huang / Bock, Gee-Woo (2007): Trust transference in brick and click retailers: An investigation of the before-online-visit phase. In: Information & Management Vol. 44(2), S.175-187.
- Ko, Myung / Roztocki, Narcyz (2009): Investigating the Impact of Firm Strategy – Click-and-Brick, Brick-and-Mortar, and Pure-Click – on Financial Performance. In: Journal of Information Technology Theory and Application, Vol. 10 Issue 2, pp 4-18.

-
- Köcher, Martin-Matthias (2006): *Fulfillment im Electronic Commerce*. Gabler.
- Koistinen, Katri / Järvinen, Raija (2009): Consumer observations on channel choices – competitive strategies in finnish grocery retailing. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, S. 260–270.
- Kolberg, Bernfield / Scharmacher, Thorsten (2001): *Logistik- und Payment-Dienstleistungen für Online-Handels-Unternehmen*. IFH Köln, Institut für Handelsforschung.
- Kollmann, Tobias / Häsel, Matthias (2008): Cross-Channel Cooperation: on the collaborative integration of online and offline business models of e-entrepreneurs and traditional SMEs. In: *Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol.6, No.2, pp.212 – 229.
- Kollmann, Tobias / Kuckertz, Andreas / Kayser, Ina (2012): Cannibalization or Synergy? Consumers' Channel Selection in Online-Offline Multichannel Systems. Working Paper: <http://ssrn.com/abstract=2014792>.
- Konus, Umut / Neslin, Scott, A. / Verhoef, Peter C. (2011): Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. In: *Journal of Retailing* 84, 4, S. 398–413.
- Koontz, Marcy L. / Gibson, Ian E. (2002): Mixed reality merchandising: bricks, clicks – and mix. In: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 6. Issue, 4, S. 381-395.
- Kotler, Philip / Keller, Kevin Lane / Bliemel, Friedhelm (2007): *Marketing-Management*. Pearson Studium.
- KPMG (2012): *Trends im Handel 2020*. Online abgerufen unter: <http://www.kpmg.de/Presse/28991.htm>.
- Krafft, Manfred / Albers, Sönke / Lal, R. (2004): Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces. In: *International Journal of Research in Marketing* 21 (3), S. 265-283.
- Krah, E.-S. (2001): E-Payment. Sicher zahlen im Netz. In: *sale Business*, Heft 5, S. 43-45.

-
- Krippendorff, Klaus (2003): Content Analysis: An Introduction to its Methodology. 2nd edition. Sage publications.
- Kucuk, S. U. / Maddux, R. C. (2010): The Role of the Internet on Free-Riding: An Exploratory Study of the Wallpaper Industry. In: Journal of Retailing and Consumer Services. 17(4), S. 313-320.
- Kuksov, D. / Lin, Y. (2009): Information Provision in a Vertically Differentiated Competitive Marketplace. In: Marketing Science. 29(1), pp. 122-138.
- Kumar, V. / Venkatesan, Rajkumar (2005): Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. In: Journal of Interactive Marketing, Volume 19, Issue 2, S. 44-62.
- Kumar, V. / Pozza, Ilaria Dalla / Petersen, J. Andrew / Shah, Denish (2009): Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing. In: Journal of Interactive Marketing 23, S. 147–156.
- Kummer, S. / Fuster, R. (1999): Auswirkungen des e-commerce auf Logistikdienstleister und deren Positionierung. In: logistik management, 1. Jg., Heft 4, S. 254-274.
- Kushwaha, Tarun / Shankar, Venkatesh (2012): How Valuable are Multichannel Customers? The Moderating Effects of Product Category on the Relationship between Channel Preference and Monetary Value. Working Paper. <http://ssrn.com/abstract=2056379>.
- Lal, Rajic / Sarvary, Miklo (1999): When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition? In: Marketing Science Fall 1999 vol. 18 no. 4 485-503.
- Lammer, T. (2007): Handbuch E-Money, E-Payment & M-Payment, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Lang, Gerald (2010): Fulfillment systems in Multi-Channel Retailing - Customer Expectations and Economic Performance. Conference Paper.
- Lang, Gerald (2012): Multi-Channel Retail - How do retailers adopt the recent developments linked to internet and e-commerce and the changing expectations of their customers towards multi-channel retailing? Position Paper. BEM Bordeaux Management School.

-
- Lasch, R. / Lemke, A. (2002): Logistik im B2C-Bereich. Ergebnisse einer Studie unter Online-Shops. Schlussfolgerungen und Empfehlungen, Dresden: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Logistik.
- Laux, H (2007): Entscheidungstheorie, 7. Aufl. Springer, Berlin.
- Lee, B-C./ Ang, L./ Dubelaar, C. (2005): Lemons on the web: A signalling approach to the problem of trust in Internet commerce. In: Journal of economic psychology, Vol.26, Nr.5, S. 607-623.
- Lee, Yang-Im / Trim, Peter R.J., (2006) "Retail marketing strategy: The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust". In: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 24 Iss: 7, S.730 – 745.
- Leitherer, Eugen (1961): Absatzlehre. Poeschel. Stuttgart.
- Lerouge, Cindy / Picard, Angela (2000): A Blueprint for Bricks & Clicks. In: Strategic Finance, Nov 2000, Vol. 82 Issue 5, S. 26-35.
- Levy, M. / Weitz, B. (2004), Retailing Management, 5th ed., Boston: McGraw-Hill.
- Li, Tiger / Cavusgil, S. Tamer (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing. In: International Business Review, 4 (3), S. 251–77.
- Liang, Chao / Sethi, Suresh / Zhang, Jun (2011): Site-to-Store or Store-to-Site? Application of One-Way Transshipment in Dual-Channel Retailing. Working Paper. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1898384> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1898384>.
- Licharz, Elmar-Marius (2002): Vertrauen in B2C, Köln, Josef Eul Verlag.
- Lieber, Ethan / Syverson, Chad (2011): Online vs. Offline Competition. In: Oxford Handbook of the Digital Economy.
- Liebmann, H.-P. (1996): Auf den Spuren der »Neuen Kunden«. In: Zentes, J./ Liebmann, H.-P. (Hrsg.): GDI-Trendbuch Handel No. 1, Düsseldorf, München, S. 37–54.

-
- Liebmann, Hans-Peter / Zentes, Joachim (2001): Handelsmanagement. Vahlen Verlag.
- Lilien, Gary L. / Kotler, Philip / Moorthy, K. Sridhar (1992): Marketing Models. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Lim et al. (2006): Do I Trust You Online, and If So, Will I Buy? An Empirical Study of Two Trust-Building Strategies. In: Journal of Management Information Systems, Vol.23, Nr. 2, S. 233-266.
- Link, J. / Kramm, F. (2007): Anforderungen an Informations- und Kommunikationssysteme im Multi-Channel-Marketing. In: Wirtz, B.W. (Hrsg.), Handbuch Multi-Channel-Marketing, Wiesbaden, S. 555-577.
- Liu, Chang / Arnett, Kirk P. (2000): Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. In: Information & Management, Volume 38, Issue 1, S. 23-33.
- Liu, Xiao / Wei, Kwok Kee (2003): An empirical study of product differences in consumers' E-commerce adoption behavior. In: Electronic Commerce Research & Applications, Autumn, Vol. 2 Issue 3, S. 229-240.
- Liu, Kaijun / Zhou, Yonghong / Zhang, Zigang (2010): Capacitated location model with online demand pooling in a multi-channel supply chain. In: European Journal of Operational Research 207, S. 218–231.
- Lord, B. R (1996): Strategic management accounting: the emperor's new clothes? In: Management Accounting Research. Vol. 7, S. 347 - 366.
- Ludowig, Kirsten (21.10.2012): Tengelmann setzt auf Internet-Start-ups. Handelsblatt. Online abgerufen am 29.01.2013 unter: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/online-strategie-tengelmann-setzt-auf-internet-start-ups-seite-all/7254142-all.html>.
- Luhmann, Niklas (1999): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 7.Aufl. Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- Lummus RR / Vokurka RJ (2002): Making the right e-fulfillment decision. In: Production and Inventory Management Journal 43(1/2), S. 50-55.
- Lynch, J. (1985): Uniqueness issues in the decompositional modeling of multiattribute

-
- overall evaluations. In: *Journal of Marketing Research*, 22, S. 1-19.
- Lynch, M. P. (2003): Why economists are wrong to neglect retailing and how Steiner's theory provides an explanation of important regularities. In: *The Antitrust Bulletin*, Winter 2004. New York: Federal Legal Publications, S. 911-940.
- Madaleno, Rita / Wilson, Hugh / Palmer, Roger (2007): Determinants of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment. In: *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 8, 915–925, October.
- Mahar, P. / Wright, Daniel (2009): The value of postponing online fulfillment decisions in multi-channel retail/e-tail-organizations. In: *Computers & Operations Research*, Volume 36, Issue 11, November, S. 3061-3072.
- Mahrtdt, Niklas / Krisch, Michael (2011): *Electronic Fashion: E-Shops für Luxusmode aufbauen und profitabel managen*. Springer.
- Majali, Al- F. / Prigmore, M. (2010): Consumers channel choice behavior in multi-channel environments: what are the influences on consumers to choose the online distribution channels over other alternative offline channels. *Computing and Engineering Researchers' Conference*, University of Huddersfield.
- Malykhina E. / Sullivan, L. (2005): Retailers take stock. In: *Information Week*; 1025.
- Manicoba da Silva (2008): *Distribution Channel Structure: An Overview of Determinants*. Working Paper.
- Mankiw, Gregory N. / Taylor, Mark P. (2012): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. 5. Überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel.
- Markin, Rom J. / Duncan, Calvin P. (1981): The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories. In: *Journal of Macromarketing*, Vol., No. 1, S. 58-66.
- Mathwick, Charla / Malhotra, Naresh / Rigdon, Edward (2002): The Effect of Dynamic Retail Experiences on Experiential Perceptions of Value: An Internet and Catalog Comparison. In: *Journal of Retailing* 78 (1), S. 51-61.
- Mattila, Heikki (1999): *Merchandising Strategies and Retail Performance for Seasonal Fashion Products*. Lappeenranta University of Technology.

-
- Mayring, Ph. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz UTB.
- Mayring, Ph. / Gläser-Zikuda, M. (2005): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz UTB.
- Mazza, Carmelo / Alvarez, Jose Luis (2000): *Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices*. In: *Organization Studies*, Vol. 21, No. 3, S. 567-588.
- McAfee, R. Bruce / Glassman, Myron / Honeycutt Jr., Earl D. (2011): *The Effects of Culture and Human Resource Management Policies on Supply Chain Management Strategy*. In: *Journal of Business Logistics*, Volume 23, Issue 1, S. 1-18.
- McCarthy, Jerome (1960): *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood, Ill., R.D. Irwin.
- McNair, M. P. (1931): *Trends in large-scale retailing*, *Harvard Business Review*, 10 (1), S. 30-39.
- McNair, M. P. (1958): *Significant Trends and Developments in the Post-War Period*. In: Smith, A. B.: *Competitive distribution in a Free High Level Economy and its Implications for the University*, S. 1-25, Pittsburg.
- McNair, M. P. / May, E.G. (1978): *The next revolution of the retailing wheel*. In: *Harvard Business Review*, 56. Jahrgang, Ausgabe September-Oktober, S. 81-91.
- McGuire, Timothy W. / Staelin, Richard (1983): *An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration*. In: *Marketing Science*, Spring, Vol. 2, No. 2, S. 161-191.
- MacGregor, Robert C. / Kartiwi, Mira (2010): *Perception of Barriers to E-Commerce Adoption in SMEs in a Developed and Developing Country: A Comparison Between Australia and Indonesia*.
- Meissner, H. G. / Simmet, H. (1990): *'Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketing'*. In: V. Trommsdorff, ed.: *Handelsforschung 1990*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 27 – 43.
- Meißner, Martin / Decker, Reinhold / Adam, Nadine (2011): *Ein empirischer*

-
- Validitätsvergleich zwischen Adaptive Self-Explicated Approach (ASE), Pair-wise Comparison-based Preference Measurement (PCPM) und Adaptive Con-joint Analysis (ACA). In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 81, S. 423-446.
- Merten, K. / Teipen, P. (1991): Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. München.
- Meffert, Heribert (1981): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte Vertraglicher Vertriebssysteme. In: Ahlert, D.: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, S. 99-123, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientiert Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10. Aufl. Gabler. Wiesbaden.
- Mehra, Amit / Kumar, Subodh / Raju, Jagmohan (2012): Competition with “Show-rooming” Between Store and Online Retailers. Konferenzbeitrag Teis 2012.
- Merrilees, Bill (2003): E-trust: the influence of perceived interactivity on e-retailing users. In: Marketing intelligence & planning. - Bingley. - 21 (2003), S. 123-128.
- Merrilees, Bill / Fenech, Tino (2007): From catalog to Web - B2B multi-channel marketing strategy. In: Industrial Marketing Management 36, S. 44–49.
- Metters, Richard / Walton, Steve (2007): Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. In: Service Business, December, Volume 1, Issue 4, S. 317-331.
- Michman, Ronald D. / Harris, Lynn (1977): The development of marketing channel communication models. In: Journal of Business Communication, Fall, Vol. 15 Issue 1, S. 29-39.
- Mitschke, T. von (2000): Fulfillment oder die Stunde der Wahrheit. In: McKinsey Akzente, Sonderheft Juli, S. 50-55.
- Molla, Alemayehu / Heeks, Richard / Balcells, Isaac (2006): Adding clicks to bricks: a case study of e-commerce adoption by a Catalan small retailer. In: European Journal of Information Systems, Aug, Vol. 15 Issue 4, S. 424-438.

-
- Montaguti, Elisa / Neslin, Scott A. / Valentini, Sara (2012): Do Marketing Campaigns Produce Multichannel Buying and more Profitable Customers? A Field Experiment. In: Marketing Science Institute Working Paper Series. Report No. 12-112.
- Moriarty, Rowland.T. / Moran, Ursula (1990): "Managing hybrid marketing systems". In: Harvard Business Review, (November–December), 146–155.
- Mookerjee, Vijay (2012): Organizational Structure and Coordination in Electronic Retailing: A Competitive Analysis. Working Paper, TEIS Workshop.
- Moore, Christopher (2010): Theories of Retailing. In: Marketing Theory, 2nd Edition, Baker, Michael J und Saren, Michael (Hrsg.), SAGE Publications.
- Moore, Christopher M. / Doherty, Anne Marie / Doyle, Stephen A. (2010): Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. In: European Journal of Marketing, 44, No. 1/2, S. 139-161.
- Moorthy, K. Sridhar (1988): Strategic Decentralization in Channels. In: Marketing Science Fall, Vol. 7, no. 4, S. 335-355.
- Mukhopadhyay, Samar K. / Yao, Dong-Qing / Yue, Xiaohang (2008): "Information Sharing of Value-adding Retailer in a Mixed Channel Hi-tech Supply Chain". In: Journal of Business Research, 61, S. 950–8.
- Mullaney, Timothy / Hof, Robert (2004): E-Tailing Finally Hits Its Stride. In: Business Week, No. 3913.
- Müller-Lankenau, Claas (2007): Multikanalstrategien im stationären Einzelhandel: Eine empirische Untersuchung in der Konsumelektronikbranche. EUL Verlag.
- Müller-Hagedorn, Lothar / Toporowski, Waldemar (2006): Handelsbetriebe, Arbeitspapier des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution der Universität zu Köln Nr. 19, Köln.
- Myers, Joseph B. / Pickersgill, Andrew D. / Van Metre, Evan S. (2004): Steering customers to the right channels. In: McKinsey Quarterly, 2004, Issue 4, S. 36-47.
- Naik, Prasad A. / Peters, Kay (2009): A Hierarchical Marketing Communications

-
- Model of Online and Offline Media Synergies. In: *Journal of Interactive Marketing* 23, S. 288–299.
- Nault, Barrie R. / Rahman, Mohammad S. (2011): Reach Versus Competition in Channels with Internet and Traditional Retailers. Haskayne School of Business Working Paper.
- Neufeld, Derrick / Parent, Michael (2000): From Bricks to Clicks the Risks & Rewards. In: *Ivey Business Journal*, Mar/Apr 2000, Vol. 64 Issue 4, S. 72-78.
- Nerdinger, F. W. / von Rosenstiel, L. (1991): Psychologie der Mode. In: A. Hermanns, W. Schmitt / Wißmaier, U. K. (Hrsg.), *Handbuch Mode-Marketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft* (S. 67-84). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Neslin, Scott A. / Shakar, Venkatesh (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. In: *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), S. 70-81.
- Neslin Scott A. / Grewal, Dhruv / Leghorn, Robert / Shankar, Venkatesh / Teerling, Marjie L. / Thomas, Jacquelyn S. / Verhoef, Peter C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. In: *Journal of Service Research* 2006; 9; 95.
- Neslin, Scott A. / Grewal, Dhruv / Leghorn, Robert / Shankar, Venkatesh / Teerling, Marije L. / Thomas, Jacquelyn S. / Verhoef, Peter C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. In: *Journal of Service Research*, 9, S. 95-113.
- Neslin, Scott / Shankar, Venkatesh (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current knowledge and future directions. In: *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Issue 1, February 2009, S. 70-81.
- Nielsen Media Research (2012): Bruttowerbespendings von Zalando von 2009 bis 2011. In: *Horizont* Nr.13, 29.03.2012, Seite 16. Online abgerufen am 27.01.2013 unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/221482/umfrage/bruttowerbespendings-von-zalando-nach-werbetraeger/>.
- Nieschlag, Robert (1954): *Die Dynamik der Betriebsformen*, Essen. 1954.

-
- Nieschlag, Robert / Kuhn, Gustav (1980): *Binnenhandel und Binnenhandelspolitik*, 3. Auflage, Berlin, 1980.
- Nimocks, S. P. / Rosiello, R. L. / Wright, O. (2005): Managing overhead costs. In: *The McKinsey Quarterly*, 41(2), 106–117.
- Nisch, Kenneth (2000): The Clicks-and-Bricks Evolution. In: *Gifts & Decorative Accessories*, Nov, Vol. 101 Issue 11, S. 47-51.
- Normann, R. (2001): *Reframing business – when the map changes the landscape*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Nunes, P. F. / Cespedes, F. V. (2003): The customer has escaped. In: *Harvard Business Review*, 81, S. 96–105.
- Nunes, Joseph C. / Drèze, Xavier / Cillo, Paola / Prandelli, Emanuela / Scopelliti, Irene (2012): How Fashion Designers Develop New Styles: Creative Epiphany Versus Market Feedback. Working Paper.
- Oberparleiter, K. (1955): *Funktionen und Risiken des Warenhandels*. Zweite Auflage. Wien. Springer Verlag.
- Oh, Lih-Bin / Teo, Hock-Hai / Sambamurthy, Vallabh (2012): The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. In: *Journal of Operations Management*, 30, 6, S. 368-381.
- Olshavsky, Richard W. / Acito, Franklin (1980): "An Information Processing Probe into Conjoint Analysis," In: *Decision Sciences*, 3, S. 451-470.
- O'Brien, Daniel P. / Shaffer, Greg (1992): Vertical Control with Bilateral Contracts. In: *The RAND Journal of Economics*, Vol. 23, No. 3, S. 299-308.
- Ofek, Elie / Katona, Zsolt / Sarvary, Miklos (2011): Bricks and Clicks: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers. In: *Marketing Science*, Jan/Feb 2011, Vol. 30 Issue 1, S. 42-60.
- Ofek, Elie / Richardson, Matthew P. (2001): DotCom Mania: A Survey of Market Efficiency in the Internet Sector. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=268311>.

-
- Ortwein, Gisa (2009): Governance in Netzwerken der Bekleidungsindustrie Eine strukturationstheoretische Betrachtung am Beispiel des Bekleidungsunternehmens C&A. Verlag Dr. Kovac.
- Ossadnik, Wolfgang (2009): Kosten- und Leistungsrechnung. Springer.
- Osterwalder, Alex (2004): The Business Model Ontology. A Proposition in A Design Science Approach. Dissertation, Licencié en Sciences Politiques de l'Université de Lausanne.
- o.V. (17.06.2011): Deutsche tragen Rücksendekosten künftig selbst. In: Internet World Business. <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce/Handel/EU-kippt-40-Euro-Klausel-fuer-Retouren-Deutsche-Verbraucher-tragen-Ruecksendekosten-kuenftig-selbst>, abgerufen am 23.01.2013.
- o.V. (2012a): <http://www.textilwirtschaft.de/mediadaten/data/197.pdf>, S. 7.
- o.V. (2012b): <http://www.presseportal.de/pm/55751/884299/60-jahre-textilwirtschaft>.
- Palombo, P. / Theobald, A. (1999): Electronic Shopping - Das Versandhaus Quelle auf dem Weg in das Zeitalter der elektronischen Medien. In: F. Bliemel, G. Fassott & A. Theobald (Hg.). Electronic Commerce. Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 179-190.
- Palvia, Prashant (2009): The role of trust in e-commerce relational exchange: A unified model. In: Information & Management, May 2009, Vol. 46 Issue 4, S. 213-220.
- Pan, Xing / Ratchford, Brian T. / Shankar, Venkatesh (2004): Price dispersion on the internet. In: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 4, S. 116-136.
- Pan, Xing / Shankar, Venkatesh / Ratchford, Brian T. (2002): Price Competition between Pure Play vs. Bricks-and-Clicks E-Tailers: Analytical Model and Empirical Analysis. In: Advances in Applied Microeconomics, vol. 11, S. 29-61.
- Park, Jihye / Stoel, Leslie (2005): Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 33, 2, S. 148-160.
- Parker, G. / van Alstyne, M. (2005): Two-sided network effects: a theory of information product design. In: Management Science 51, S. 1494-1504.

-
- Pelz, Joachim R. (2012): Aussagefähigkeit und Aussagewilligkeit von Probanden bei der Conjoint-Analyse. Gabler.
- Pesch, G. (1973): Das Moderisiko in der Textilwirtschaft, Schriften zur Textilwirtschaft, Bd. 16, Münster, 1973.
- Peterson, Robert A. / Balasubramanian, Sridhar (2002): "Retailing in the 21st Century: Reflections and Prologue to Research." In: Journal of Retailing, 78, S. 9-16.
- Petermann, T. (2001): Innovationsbedingungen des E-Commerce - das Beispiel Produktion und Logistik, TAB-Hintergrundpapier Nr. 6, Berlin: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB).
- Petersen, Andrew J. / Kumar, V. (2010): Can Product Returns Make You Money? In: MIT Sloan Management Review Vol. 51 No. 3.
- Petersen, Andrew J. / Kumar, V. (2009): Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. In: Journal of Marketing, Vol. 73, May, S. 35-51.
- Pfohl, Hans Christian (2000): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 6. Aufl., Springer.
- Pfohl, Hans Christian (2004): Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen. 2. Aufl. Springer.
- Piller, F. / Deking, I. / Meier, R. (2001): Mass Customization - Strategien im E-Business, in: A. Hermanns & M. Sauter (2001). Management-Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., München: Vahlen, S. 133-146.
- Piller, Frank T. / Ihl, Christoph / Vossen, Alexander (2010): A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process. Working Paper online: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1732127.
- Pinterits, Andreas (2008): Coordinating Internet Sales with Other Channels. A Performance Measurement Model. Gabler Edition Wissenschaft.
- Plé, Loic / Lecocq, Xavier / Angot, Jacques (2010): Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. In: M@n@gement, 13(4), S. 226 -265.

- Porter, Michael E. (1980): *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. In: The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. In: The Free Press, New York.
- Porter (2001): *Strategy and the Internet*. In: *Havard Business Review*, March 2001.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2012): *Online-Anteil am Gesamtumsatz von Produkten*. Online abgerufen am 02.01.2013 unter:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248487/umfrage/ausgewaehlte-produkte-nach-online-anteil-am-gesamtumsatz/>.
- Pyke, David F. / Johnson, M. Eric / Desmond, Phil (2001): *E-FULFILLMENT: IT'S Harder THAN IT Looks*. In: *Supply Chain Management Review*. S. 26-32.
- Quante, Rainer / Meyr, Herbert / Fleischmann, Moritz (2007): *Revenue Management and Demand Fulfillment - Matching Applications Models and Software*. Working Paper.
- Qui, L. / Benbasat, I. (2005): *Online consumer trust and live help interfaces: the effects of text-to-speech voice and three-dimensional avatars*. In: *International Journal of Human-Computer Interaction* 19 (1), S. 75–94.
- Rabinovich, E. / Bailey, J.P. / Carter, C. (2003): *A transaction-efficiency analysis of an internet retailing supply chain in the music CD industry*. In: *Decision Science* 34(1), S. 131–173.
- Rajagopalan, Sampath (2012): *Impact of Variety and Distribution System Characteristics on Inventory Levels at US Retailers*. Forthcoming in *MSOM*.
- Ramakrishnaiah, Shashidhar / Sundaresan, Swaminathan (2012): *Next Generation Multi-Channel Transaction Banking Portals*. In: *Global Finance*, July/August, S. 16-17.
- Ramdas, Kamalini (2003): *MANAGING PRODUCT VARIETY: AN INTEGRATIVE REVIEW AND RESEARCH DIRECTIONS*. In: *Production and Operations Management*, Volume 12, Issue 1, S. 79-101.

-
- Randall, Taylor / Netessine, Serguei / Rudi, Nils (2006): An Empirical Examination of the Decision to Invest in Fulfillment Capabilities A Study of Internet Retailers. In: *Management Science*, April, Vol. 52, No. 4, S. 567-580.
- Randall, Taylor / Ulrich, Karl (2001): Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the U.S. Bicycle Industry. In: *Management Science*, Vol. 47, No. 12, S. 1588-1604.
- Rangan, V. Kasturi (1987): The channel decision. A model and an application. In: *Marketing Science* 6 (2), S. 156-174.
- Rangan, V. Kasturi (1995): *Designing Channels of Distribution*, Note 9-594-116, Harvard Business School, Boston.
- Ranganathan, C. / Goode, Vern / Ramaprasad, Arka (2003): Managing the Transition To Bricks and Clicks; December 2003/Vol. 46, No. 12. In: *Communications of the ACM*. S. 308-316.
- Ratchford, Brian T. (2009): Online Pricing: Review and Directions for Research. In: *Journal of Interactive Marketing*, Volume 23, Issue 1, S. 82-90.
- Ratnasingam, Pauline (2003): Inter-Organizational Trust in Business-to-Business E-Commerce: A Case Study in Customs Clearance. In: *Journal of Global Information Management*, Jan-Mar, Vol. 11.
- Rao, Shashank / Griffis, Stanley E. / Goldsby, Thomas J. (2011): Failure to deliver? Linking online order fulfillment glitches with future purchase behavior. In: *Journal of Operations Management*, available online.
- Reichheld, FF. / Scheffer P. (2000): E-loyalty: your secret weapon on the web. In: *Harvard Business Review*, August, S. 105 – 113.
- Reicher, Maria E. (2004): *Einführung in die Ontologie*. Universität Graz.
- Reiners, Wolfram (1996): *Multiattributive Präferenzstrukturmodellierung durch die Conjoint Analyse*. LIT Verlag Münster.
- Reinhard, F. (2000): Sustainability and the firm. *Interfaces*, 30(3), S. 26–41.
- Reiß, Hans / Corsten, Michael (1999): *Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl. Oldenburg.

-
- Regattieri, Alberto / Manzini, Riccardo / Gamberi, Mauro (2012): The Logistics Reengineering Process in a Warehouse/Order Fulfillment System: A Case Study. In: Manzini, Riccardo (Hrsg.): Warehousing in the Global Supply Chain: Advanced Models, Tools and Applications for Storage Systems. Springer.
- Reynolds, J. (2001): Logistics and Fulfillment for e-business, New York: CMP Books.
- Reynolds, William H. (1968): Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends. In: Journal of Marketing, Vol. 32, No. 3, Jul.
- Rhee, Eddie (2010): Multi-channel management in direct marketing retailing: Traditional call center versus Internet channel. In: Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Jun2010, Vol. 17 Issue 2, S. 70-77.
- Ricker, Fred R. / Kalakota, Ravi (1999): Order Fulfillment: The Hidden Key to E-Commerce Success. In: Supply Chain Management Review, Fall Issue, S. 60-70.
- Rinallo, Diego / Golfetto, Francesca (2006): Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies. In: Industrial Marketing Management, Vol. 35, Issue 7, S. 856-869.
- Rochet, Jean-Charles / Tirole, Jean (2003): PLATFORM COMPETITION IN TWO-SIDED MARKETS. In: Journal of the European Economic Association, Vol. 1 Issue 4.
- Rodriguez, J. B. (2005): Determinantes da Intensidade de Distribuição: Muito Além da Categoria do Produto. In: Anais do Enampad.
- Rodríguez-Ardura, Inma / Meseguer-Artola, Antoni (2010): Toward a Longitudinal Model of e-Commerce: Environmental, Technological, and Organizational Drivers of B2C Adoption. In: Information Society, May/Jun, Vol. 26 Issue 3, S. 209-227.
- Rosenbloom, B. (1981): Retailing Theory: Perspectives and Approaches. In: Stampfl, R. W. / Hirschmann, E. C.: Theories in Retailing: Traditional and Nontraditional Sources, S. 168-179, Chicago.
- Rosenbloom, Bert (2007): Multi-channel strategy in business-to-business markets:

-
- Prospects and problems. In: *Industrial Marketing Management* 36 (2007), S. 4-9.
- Rossiter, John R. (2008): Content Validity of Measures of Abstract Constructs in Management and Organizational Research. In: *British Journal of Management*, Vol. 19, S. 380–388.
- Roth, Saul / Klein, Victor J. (1993): Satisfaction with international marketing channels. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 1993, Volume 21, Issue 1, S. 39-44.
- Rothstein, Hannah R. / Sutton, Alexander J. / Borenstein, Michael (2005): *Publication Bias in Meta-Analysis*. John Wiley & Sons.
- Rudolph, Thomas (1999): *Marktorientiertes Management komplexer Projekte im Handel*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Ryzin, Garrett van / Mahajan, Siddharth (1999): On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments.
- Sailer R. (2001): Mass Customization: Die Kunden kaufen lieber von der Stange. In: *iBusiness Executive Sunmiary*, 11. Jg. (2001), Heft 13, S. 6-8
- Sambamurthy, V. / Bharadwaj, A. / Grover, V. (2003): Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. In: *Information systems Quarterly*, 27(2), S. 237-263.
- Saeed, Khawaja A. / Grover, Varun / Hwang, Yujong (2003): creating synergy with a clicks and mortar approach. In: *COMMUNICATIONS OF THE ACM*.
- Sahin, Funda / Robinson, E. Powell (2007): Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research. In: *Decision Sciences*, Vol. 33, Issue 4, S. 505-536.
- Sauer, Achim (2005): *Veränderungsprozesse in der Distribution – Strategien für einen erfolgreichen Wandel der Absatzkanäle*. DUV Verlag.
- Saviolo, S. / Testa, S. (2002): *Strategic Management in the Fashion Companies*, Milano, Etas Libri.
- Savitt, Ronald (1989): *Looking back to see ahead: Writing the history of American*

- retailing. In: *Journal of Retailing*, 65 (Fall), S. 326–355.
- Savitt, Ronald (2009): Teaching and studying marketing history: a personal journey. In: *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 1 Issue: 2, S.189 – 199.
- Sawtooth Software (2007): Technical Paper – The ACA/ Web version 6.0, Sequim, online abgerufen am 31.01.2013:
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/acatech.pdf>.
- Schär, J. F. (1923): *Allgemeine Handelsbetriebslehre*, 5 Aufl., G. A. Gloeckner, Leipzig.
- Schawel, Christian / Billing, Fabian (2009): Share-of-Wallet-Analyse. In: Schawel, Christian / Billing, Fabian (Hrsg.): *Top 100 Management Tools*, S. 170-171.
- Schenk, Hans-Otto (1970): *Geschichte der Ordnungstheorie der Handelsfunktionen. Entwicklungsgeschichtliche und ordnungstheoretische Untersuchungen zur Lehre von den Handelsfunktionen in Marktwirtschaft und Zentralverwaltungswirtschaft*. In: *Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. Dritte Folge*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Schenk, Hans-Otto (1991): *Marktwirtschaftslehre des Handels*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schenk, Hans-Otto (2007): *Psychologie im Handel: Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing*. Vol. 2. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
- Schewe, Gerhard (1998): *Strategie und Struktur: Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde*. Mohr Siebeck.
- Schewe, Gerhard (2010): *Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*, 2. Aufl., Springer.
- Schewe, G. / Buschmann, A. / Brüggemann, M. (2011): *Restrukturierungsmanagement in der Textilbranche – Das Fallbeispiel Tommy Hilfiger*, Arbeitspapier Nr. 41 der Forschungsstelle für allgemeine und textile Marktwirtschaft (FATM) an der Universität Münster.
- Schewe, G. / Buschmann, A. / Nienaber, A.-M. / Birken, I. (2013): *Signale der Vertrau-*

enswürdigkeit – Online-Handel in der Bekleidungsindustrie. Arbeitspapier Nr. 88, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal und Innovation, WWU Münster.

- Schierbaum, W. (1993): Bekleidungs-Lexikon: Mode, Formgestaltung, Schnittkonstruktion, Gradierung, Ausstattung, Zuschnitt, Verarbeitungstechnik, Bügel, Management und Marketing, 3. Auflage, Berlin.
- Schierenbeck, Henner (1998): Shareholder Value-Management im Konzept Ertragsorientierter Banksteuerung. In: „Die Bank“, Nr. 1/1998, S. 13-17.
- Schneider, D. (1997): Betriebswirtschaftslehre Band 2: Rechnungswesen, 2. Auflage, München u.a. 1997.
- Schobesberger, A. (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel: Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, VDM Verlag Dr. Müller, 1. Aufl.
- Schoenbachler, Denise D. / Gordon, Geoffrey L. (2002): Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. In: Journal of Consumer Marketing, Vol.19 (1), S. 42-53.
- School, Michael (2004): Multi Channel Management Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen. Dissertation Universität Mannheim.
- Schögel, Marcus (2011): Distributionsmanagement, Das Management der Absatzkanäle. Franz Vahlen Verlag.
- Schögel, Marcus / Tomczak, T. (1995): Management von Mehrkanalsystemen – Phänomen, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: Thexis Fachbereich für Marketing, Ausgabe 4, Thexis, St. Gallen.
- Schomer, R. / Hebsaker, H. (2001): E-Fulfillment. Optimierung gesucht und gefunden. In: Logistik heute, 23. Jg. (2001), Heft 11, S. 37-38.
- Schramm-Klein, Hanna (2006): Multi-Channel-Retailing. In: Handbuch Handel, Joachim Zentes (Hrsg.) S. 502-522.
- Schramm-Klein, Hanna (2003): Multi-Channel-Retailing: verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel. Wiesbaden.
- Schramm-Klein, Hanna (2010): Integrated Retail Channels in Multichannel Retailing:

Do Linkages between Retail Channels Impact Customer Loyalty? In: Morschett, Dirk; Rudolph, Thomas; Schnedlitz, Peter; Schramm-Klein, Hanna; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): European Retail Research, Vol. 24, Issue II, Gabler: Wiesbaden, S. 111-128.

Schramm-Klein, Hanna (2012): Multi-Channel-Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Zentes, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien - Perspektiven – internationaler Wettbewerb. 2. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 419-437.

Schröder, Hendrik (2002): Informationsbarrieren und Kaufrisiken - Womit Electronic Shops ihre Kunden belasten. In: D. Mohlenbruch & D. Ahlert (Hg.). Der Handel im Informationszeitalter. Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Wiesbaden: Gabler, S. 273-295.

Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing. Springer. Berlin.

Schröder, Hendrik / Bohlmann, A. (2007): Die Entstehung von wahrgenommenen Kaufrisiken bei Kunden in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. In: Schröder, H.; Olbrich, R.; Kenning, P.; Evanschitzky, H. (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis - Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert. Wiesbaden 2009, S. 431-465.

Schröder, Hendrik / Großweischede, M. (2002): Sortimentsgestaltung in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels. In: der markt, Jg. 41, Nr. 161, S. 80-96.

Schwieger, Marc (2010): Vom Einkaufsnetz zur Shopping-Welt im Internet. In: Heinemann, Gerrit; Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce. Gabler. Wiesbaden.

Seidel, Horst / Temmen, Rudolf (1991): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Troisdorf.

Seuring, S. / Müller, M. / Reiner, G. / Kotzab, H. (2005): Is there a Right Research Design for your Supply Chain study? In: Research Methodologies in Supply Chain Management. Physica-Verlag.

Seyffert, Rudolf (1955): Distributionswege und Distributionskosten der Hausratwaren. Köln.

-
- Shank, J. K. / Govindarajan, V. (1992): Strategic cost management: the value chain perspective. In: *Journal of Management Accounting Research*, 4, S. 179–197.
- Shank, J. K. / Govindarajan, V. (1994): Strategic cost management. In: The Free Press, New York.
- Shankar, V. / Smith, A.K. / Rangaswamy, A. (2003): “Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments”. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No.2, pp.153-175.
- Shankar, B. Latha / Basavarajappa, S. / Chen, Jason C.H. / Kadadevaramath, Rajeshwar S. (2012): Location and allocation decisions for multi-echelon supply chain network – A multi-objective evolutionary approach. In: *Expert Systems with Applications*, online first.
- Sharma, Arun / Mehrota, Anju (2007): Choosing an optimal channel mix in multi-channel environments. In: *Industrial Marketing Management* 36 (2007), S. 21-28.
- Shin, Jiwoong (2007): How Does Free Riding on Customer Service Affect Competition? In: *Marketing Science*, Vol. 26, 4, S. 488-503.
- Shirali, Asmita / Schmelzer, Rachel (2000): Bricks and Clicks - Kicking the Tires of an E-Commerce Company: Issues to Consider When Setting up, or Investing in, an E-Business. In: *Journal of Internet Law*, Aug, Vol. 4 Issue 2, S. 16-21.
- Sichtmann, Christina / Wilken, Robert (2011): Estimating Willingness-to-pay with Choice-based Conjoint Analysis – Can Consumer Characteristics Explain Variations in Accuracy? In: *British Journal of Management*, Volume 22, Issue 4, S. 628-645.
- Singh, Mohini (2002): E-services and their role in B2C e-commerce. In: *Managing Service Quality*, Vol. 12 Iss, 6, S.434 – 446.
- Silberer, G. (1997): Multimedia im Investitionsgüter-Marketing. In: K. Backhaus, M. Kleinaltenkamp, W. Plinke & H. Raffée (Hg.). *Marktleistung und Wettbewerb*, Wiesbaden: Gabler, S. 385-400.
- Silberer, Günter / Köcher, Martin-Matthias (2004): Fulfillment im E-Commerce –

-
- Organisation, Ziele, Erfahrungen: Ergebnisse einer empirischen Studie. In: der markt, S. 147–154.
- Siller, Urban (2011): Optimierung globaler Distributionsnetzwerke: Grundlagen, Methodik, praktische Anwendung. Gabler. Wiesbaden.
- Simchi-Levi, D. / Kaminsky, P. / Simchi-Levi, E. (2000): Designing and Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies and Case Studies. McGraw-Hill, Boston.
- Skrobek, Julia (2010): Preisbündelung - eine Analyse von Zahlungsbereitschaften und Variablen des Konsumentenverhaltens. Dissertation Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.
- Smith, Barry / Ceusters, Werner (2010): Ontological realism: A methodology for Coordinated evolution of scientific ontologies. In: Journal of applied Ontology. November 15, 5, S. 139-188.
- Smith, Michael / Telang, Rahul (2010): "Competing with Free: The Impact of Movie Broadcasting on DVD Sales and Internet Piracy". In: MIS Quarterly, 33(2), S. 321-338.
- Srinivasan, V. / Netzer, Oded (2011): Adaptive Self-Explication of Multiattribute Preferences. In: Journal of Marketing Research, 48 (1), S. 140-156.
- Stäger, C. (1999): Multi Channel Management, Haupt, Bern.
- Staub, Detmar W. / Hoffman, Donna L. / Weber, Bruce W. / Steinfield, Charles (2002): Measuring e-Commerce in Net-Enabled Organizations: An Introduction to the Special Issue. In: Information Systems Research, Vol. 13, No. 2, S. 115-124.
- Stefanovic, Ivan / Prokic, Sloboda / Vukosavljevic, Dragoljub (2011): The response to the changing landscape of tomorrow: Reconfigurable organizations. In: African Journal of Business Management Vol. 5(35), S. 13344-13351.
- Steffenhagen, H. (1976): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen: Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Diss., Wiesbaden.
- Steinfield, Charles / Adelaar, Thomas / Liu, Fang (2005): click and mortar strategies

viewed from the web - a content analysis of features illustrating integration between retailers online and offline presence. In: *Electronic Markets*, vol. 15, no. 3.

Stern, Louis / El-Ansary, Adel (1982): *Marketing Channels*. Second Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Stern, Louis W. / Weitz, Barton A. (1997): *The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities*. In: *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6. S. 823-829.

Strebinger, Andreas / Treiblmaier, Horst (2006): *The Impact of Business to Consumer E-Commerce on Organizational Structure, Brand Architecture, IT Structure, and their Interrelations*. In: *Schmalenbach Business Review*, Januar, S. 81-113.

Stringfellow, Lindsay / Ennis, Sean / Brennan, Ross / Harker, Michael John (2006): *Mind the gap: The relevance of marketing education to marketing practice*. In: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 Issue: 3, S. 245 – 256.

Sombart, Werner (1912): *Liebe, Luxus und Kapitalismus*.

Specht, Günter (1998): *Distributionsmanagement*, 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.

Spelsberg, Henner (2011): *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen*. Gabler.

Suhl, Leena / Mellouli, Taieb (2009): *Optimierungssysteme: Modelle, Verfahren, Software, Anwendungen*. 2. Aufl. Springer.

Sun, Baohong / Li, Shibo (2005): *Adaptively Learning about Customers and Dynamic Service Matching – An Empirical Investigation of Service Allocation with Off-Shore Centers*. Working Paper, Tepper School of Business, Carnegie Mellon University.

Sundhoff, Edmund (1979): *Dreihundert Jahre Handelswissenschaft*, Köln.

Swinney (2011): *Selling to Strategic Consumers When Product Value is Unvertain: The Value of Machting Supply and Demand*. In: *Management Science*, Vol 57, No. 10, October 2011, S. 1737 – 1751.

-
- Tang, F. / Xing, X. (2001): Will the Growth of Multi-Channel Retailing Diminish the Pricing Efficiency of the Web? In: *Journal of Retailing*, 77, S. 319-333.
- Taylor, Earl (2010): Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. In: *Journal of Interactive Marketing* 24, S. 86-95.
- Teece, David / Pisano, Gary / Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug.), S. 509-533.
- Telsey, Dana / Stichter, Janine (2012): The Need for Speed: Fast-Fashion Overview. Telsey Advisory Group, March 19.
- Teo, Thompson S.H. / Ranganathan (2004): Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore. In: *Information & Management*, Dec 2004, Vol. 42 Issue 1, S. 89-102.
- Textilwirtschaft (2010): Die Grössten 2009. Deutscher Fachverlag GmbH.
- Textilwirtschaft (2011): Die Grössten 2010. Deutscher Fachverlag GmbH.
- Textilwirtschaft (2012): Die Grössten 2011. Deutscher Fachverlag GmbH.
- Theisen, Manuel René (2011): *Wissenschaftliches Arbeiten. Technik – Methodik – Form*. 15. Auflage. Vahlen, München.
- Thieme, J. (2003): *Versandhandelsmanagement. Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis*, Wiesbaden: Gabler.
- Thirumalai, Sriram / Sinha, Kingshuk (2005): Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: implications of product type in electronic B2C transactions. In: *Journal of Operations Management*, Volume 23, Issues 3–4, April 2005, S. 291–303.
- Thomas, Oliver / Leyking, Katrina / Hildebrandt, Clemens / Fellmann, Michael / Gräßle, Marc (2008): Serviceorientierte Architekturen für das Multi-Channel-Management. In: Becker, Jörg, Knackstedt, Ralf, Pfeiffer, Daniel (Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Thomassey, Sebastien (2010): Sales forecasts in clothing industry: The key success

-
- factor of the supply chain management. In: *International Journal of Production Economics*, Vol. 128, Issue 2, S. 470-483.
- Tietz, Bruno (1993): *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*, 2. Aufl., München, Vahlen.
- To, March L. / Ngai, E.W.T. (2006): Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. In: *Industrial Management & Data Systems*, 2006, Vol. 106 Issue 8, S. 1133-1147.
- Tom Tailor (2011): Präsentation des Vorstands, Hauptversammlung 2011; online abgerufen am 26.01.2012 unter:
http://ir.tom-tailor.com/tomtailor/pdf/hv2011/Praesentation_HV-2011.pdf.
- Tomkins, C. / Carr, C. (1996): Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of strategic management accounting. In: *Management Accounting Research*, 7(2), S. 271–280.
- Toporowski, W. / Zielke, S. (2007): The Impact of Category and Store Brand Characteristics on a Retailer's Decision for Different Store Brand Channel Structures. In: Engilbertsson, H. O. (ed.): *Flexible Marketing in an Unpredictable World*, Proceedings of the 36th EMAC Conference, European Marketing Academy (EMAC), Reykjavik, Iceland 2007.
- Treis, Bartho / Gutknecht, Klaus (2002): Die Erklärung von Funktionsverlagerungen in Distributionssystemen durch Electronic Commerce anhand der Theorie der Handelsfunktionen. In: Gabriel, Roland / Hoppe, Uwe (Hrsg.): *Electronic Business. Theoretische Aspekte und Anwendungen in der betrieblichen Praxis*. Physica-Verlag.
- Turban, Efraim / Lee, Jae K. / King, David / Liang, Ting Peng / Turban, Deborrah (2009): *Electronic Commerce 2010*. 6th edition. Prentice Hall Press.
- Tsay, Andy A. / Agrawal, Narendra (2004): Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution Systems: A Review. In: *Supply Chain Analysis in the eBusiness Era*, International Series in Operational Research and Management Science. Simchi-Levi, D., Wu, D., Shen, M. (Hrsg.) Kluwer Academic Publishers.
- Tu, Hung-Jen / Yen, Wan-Chu / Hou, Jia-Jeng (2010): Measuring the operating

efficiency of internet channels with DEA. In: *Int. J. Logistics Economics and Globalisation*, Vol. 2, No. 2.

- Tyagi, Rajeev K. (2005): Do Strategic Conclusions Depend on How Price Is Defined in Models of Distribution Channels? In: *Journal of Marketing Research*, 42, 2.
- Valentini, Sara / Neslin, Scott A. / Montaguti, Elisa (2011): Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. In: *Journal of Marketing*.
- Valos, Michael John / Polonsky, Michael / Geursen, Gus / Zutshi, Ambika (2010): Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. In: *Journal of Strategic Marketing*, Aug2010, Vol. 18 Issue 5, S. 417-434.
- Van Baal, S. / Dach, C. (2005): Free Riding And Consumer Retention Across Retailers' Channels. In: *Journal of Interactive Marketing*, 19, 75-85.
- van Birgelen, Marcel / de Jong, Ad / de Ruyter, Ko (2006): Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. In: *Journal of Retailing*, 2006, Vol.82(4), S.367-377.
- van der Borcht, Richard (1907): *Handel und Handelspolitik*. Leipzig.
- Van Slyke, Craig / Shim, J. T. / Johnson, Richard / Jiang, James (2006): Concern for Information Privacy and Online Consumer Purchasing. In: *Journal of the Association for Information Systems*, Jun2006, Vol. 7 Issue 6, S. 415-443.
- Varadarajan, Rajan P. / Yadav, Manjit S. (2002): Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 30: 296.
- Venkatesan, Rajkumar / Kumar, V. / Ravishanker, Nalini (2007): Multichannel Shopping –Causes and Consequences. In: *Journal of Marketing* Vol. 71 (April) S. 114–132.
- Verhagen, Tibert / van Dolen, Willemijn (2009): Online purchase intentions: A multi-channel store image perspective. In: *Information & Management*, Mar 2009, Vol. 46 Issue 2, S. 77-82.
- Verhoef, Peter C. / Neslin, Scott A. / Vroomen, Björn (2007): Multichannel customer

-
- management: Understanding the research-shopper phenomenon. In: *Intern. J. of Research in Marketing* 24, S. 129–148.
- Verma, Sanjeeve / Chaudhuri, Ranjan (2008): Creating Customer Satisfaction And Profitable Value Chain With E-commerce In Rural India: A case based approach. In: *International Journal of Business Insights & Transformation*, Vol. 2 Issue 1, S. 51-63.
- Vinhas, Alberto Sa / Anderson, Erin (2005): How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concrrent (Direct and Indirect) Channels. In: *Journal of Marketing Research* Vol. XLII, November, S. 507-515.
- Vinhas, Alberto Sa / Chatterjee, Sharmilla / Dutta, Shantanu / Fein, Adam / Lajos, Joseph / Neslin, Scott / Scheer, Lisa / Ross, William / Wang, Qiong (2010): Channel design, coordiation and performance: Future research directions. In: *Marketing Letters*, 21, S. 223-237.
- Völckner, Franziska / Sattler, Henrik / Hennig-Thurau, Thorsten / Ringle, Christian M. (2010): The Role of Parent Brand Quality for Service Brand Extension Success. In: *Journal of Service Research*, 13 (4), S. 379-396.
- Vreede, G.J. De / Van Eijck, D.T.T. (1998): Modeling and Simulating Organizational Coordination. In: *Simulation & Gaming*, 29, 1, S. 60-87.
- Wadinambiaratchi, G. H. (1972): Theories of retail development. In: *Social and Economic Studies*, 4, 391-404.
- Wahby, C. (2001): *E-Fulfilment: Die wirkliche Herausforderung beim E-Shopping*. OC&C Strategy Consultants, Düsseldorf, Hamburg.
- Wall Street Journal Sept 12; (2011) online abgerufen am 21.01.2013 unter:
<http://www.wharton.upenn.edu/bakerretail/research-and-publications/Multi-Channel%20Shopping.cfm>.
- Wallace, David W. / Giese, Joan L. / Johnson, Jean L. (2004): Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. In: *Journal of Retailing*, 80, S. 249–263.
- Walsh, Gianfranco / Henning-Thurau, Thorsten / Sassenberg, Kai / Bornemann, Daniel

-
- (2010): Does relationship quality matter in e-service? A comparison on online and offline retailing. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, S. 130-142.
- Walther, A. (2001): Das Rennen ums e-Payment. In: *Net Investor*, 5.Jg. Heft 7, S. 18-23.
- Wang, Hui-Chih / Pallister, John G. / Foxall, Gordon R. (2006): Innovativeness and Involvement as Determinants of Website Loyalty: I. A test of the style/involvement model in the context of Internet buying. In: *Technovation*, 2006, Vol. 26(12), S. 1357-1365.
- Watabe, K. / Iwasaki, K. (2007): Factors Affecting Consumer Decisions about Purchases at Online Shops and Stores. In: *Proceedings of the E-Commerce Technology and the 4th IEEE International Conference on Enterprise Computing, E-Commerce, and E-Services*.
- Webb, Kevin L. / Lambe, Jay C. (2007): Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. In: *Industrial Marketing Management* 36, S. 29-43.
- Weber, Jürgen (2012): *Logistikkostenrechnung; Kosten-, Leistungs- und Erlös-informationen zur erfolgsorientierten Steuerung der Logistik*. Springer.
- Weeks, Kelly (2011): Reverse logistics strategies as a means to improve profitability. In: *Int. J. Logistics Economics and Globalisation*, Vol. 3, No. 1, S. 17-41.
- Weiber, Rolf / Mühlhaus, D. (2009): Auswahl von Eigenschaften und Ausprägungen bei der Conjoint-Analyse. In: Baier, D./Brusch, M. (Hrsg.): *Conjoint-Analyse: Methoden - Anwendungen – Praxisbeispiele*, Berlin u. a. , S. 43-58.
- Weiber, Rolf / Rosendahl, D. (1996): Einsatzmöglichkeiten alternativer Untersuchungsansätze der Conjoint-Analyse. In: Ahlsen, A./ Czenskowsky T. (Hrsg.), *Marketing und Marktforschung*, Hamburg, S. 555–584.
- Wilke, K. (2002): Controlling im E-Commerce. In: *Handel im Fokus*, 54, 1, S 274-294.
- Wilson, Hugh / Daniel, Elizabeth (2007): The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. In: *Industrial Marketing Management* 36, S. 10-20.

-
- Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Instrumente des Kundenmanagements – CRM, 4. Aufl. Vahlen.
- Wirtz, Bernd W. (2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Gabler. Wiesbaden.
- Wiswede, G. (1974): Verbrauchsforschung. In: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Tietz, B. (Hrsg.), Stuttgart.
- Wolk, Agnieszka / Ebling, Christine (2010): Multi-channel price differentiation: an empirical investigation of existence and causes. In: International journal of research in marketing, Vol. 27, 2, S. 142-150.
- Wolf, Christof / Best, Henning (2010): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wolf, Joachim / Rosenberg, Timo (2012): How Individual Scholars Can Reduce the Rigor-Relevance Gap in Management Research. In: BuR – Business Research Volume 5 Issue 2 November 2012 S. 178-196.
- Wöllenstein, S. (1996): Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen, Diss., Frankfurt am Main.
- Wu, Chongqi / Mallik, Suman (2005): Channel Structure, Cross Sales, and Vertical Intergraion In a Multi-Channel Distribution System. Working Paper. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Xia, Yan / Zeng, Yinghi / Xin, Qin / Gong, Zhenghu (2010): Channel Assignment Scheme in Multi-Channel Multi-Radio Wireless Mesh Networks. In: AIP Conference Proceedings, Vol 1281, Issue 1, S. 301-305.
- Yan, Ruiliang (2008): Profit sharing and firm performance in the manufacturer–retailer dual channel supply chain. In: Electronic Commerce Research, 8(3), 155–172.
- Yan, Ruiliang (2011): Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer–retailer supply chain. In: Industrial Marketing Management, 2011, Vol.40(4), S.636 - 642.
- Yan, Ruiliang / Guo, Peijun / Wang, John / Amrouche, Nawel (2011): Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.18(1), S.19-26.

-
- Yao, DQ / Liu, J. (2005): Competitive pricing of mixed retail and e-tail distribution channels. In: OMEGA 2005; 33: 235–247.
- Yao, Dong-Qing / Yue, Xiaohang / Mukhopadhyay, Samar K. / Wang, Ziping (2009): Strategic inventory deployment for retail and e-tail stores. In: Omega, Vol. 37, S. 646-658.
- Yoo, Weon Sang / Lee, Eunkyu (2011): Internet Channel Entry: A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures. In: Marketing Science Vol. 30, No. 1, S. 29-41.
- You, Fengqi / Grossmann, Ignacio E. (2008): Integrated Multi-Echelon Supply Chain Design with Inventories under Unvertainty: MINLP Models, Computational Strategies. Working Paper.
- Yulinski, C. (2000): Multi-Channel-Marketing: Making “Bricks and Clicks” Stick. McKinsey.
- Zaharia, Silvia (2006): Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten, Wie sich Kunden informieren und wie sie einkaufen. EUL Verlag.
- Zentes, J. (2006): Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 3-22.
- Zentes, Joachim / Schramm-Klein (2008): Neue Anforderungen an die Handelslogistik — Implikationen aus Theorie und Praxis mit besonderem Fokus auf Multi-Channel-Systeme des Handels. In: Nyhuis, Peter (Hrsg.): Beiträge zu einer Theorie der Logistik. Springer.
- Zettelmeyer, Florian (2000): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. In: Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII, S. 292-308.
- Zhang, Jie / Farris, Paul W. / Irvin, John W. / Kushwaha, Tarun / Steenburgh, Thomas J. / Weitz, Barton A. (2010): Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. In: Journal of Interactive Marketing 24 (2010), S. 168-180.
- Zhang, Yuzhou (2012): Management chinesisch-deutscher Geschäftsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Textilindustrie. Verlag Dr. Kovac.

- Zhao, Xuan / Atkins, Derek / Lui, Young (2009): Effects of distribution channel structure in markets with vertically differentiated products. In: *Quant Mark Econ*, 7, S. 377-397.
- Zhu, Kevin (2004): The Complementarity of Information Technology Infrastructure and E-Commerce Capability: A Resource-Based Assessment of Their Business Value. In: *Journal of Management Information Systems*, Volume 21, Number 1 / Summer, S. 167-202.
- Zhu, K. / Kraemer, K. (2005): Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry. In: *Information Systems Research*, 16(1), 61-84.
- Zimmerman, A. (2012): Showdown Over 'Showrooming'. In: *The Wall Street Journal*. January 23.
- Zimmermann, Dean (2004): *Oxford Studies in Metaphysics Volume I*.
- Zwass, Vladimir (2010): Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. In: *International Journal of Electronic Commerce*, Volume 15, Number 1, S. 11-48.

