

Friedrich, Marcel-André

**Research Report**

## Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei und dreistufigen Vertriebskanälen

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 45

**Provided in Cooperation with:**

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert (Luxembourg)

*Suggested Citation:* Friedrich, Marcel-André (2021) : Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei und dreistufigen Vertriebskanälen, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 45, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/243051>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

EIKV-Schriftenreihe zum  
Wissens- und Wertemanagement

Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung  
in zwei und dreistufigen Vertriebskanälen

Marcel-André Friedrich



## IMPRESSUM

EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

Herausgeber: André Reuter, Thomas Gergen

© EIKV Luxembourg, 2016 - 2021

European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV)

c/o M. André REUTER – 8, rue de la Source

L-6998 Hostert - GD de Luxembourg

[info@eikv.org](mailto:info@eikv.org)

[www.eikv.org](http://www.eikv.org)



*DOCTORATE in BUSINESS ADMINISTRATION*

**Marcel-André Friedrich**

**CHANCEN UND RISIKEN EINER MULTI-CHANNEL-VERMARKTUNG IN ZWEI UND  
DREISTUFIGEN VERTRIEBSKANÄLEN**

Date of defense: 29. 09. 2021

**Thesis supervised by: Prof. Dr. André Reuter**

**Thesis jury:**

**Prof. Dr. Andreas Kallmünzer**

Excellia Business School La Rochelle, jury president

**Prof. Dr. Marco Heimann**

Université Jean Moulin Lyon 3, rapporteur

**Prof. Dr. Ulrike Mayrhofer**

Université Côte d'Azur, rapporteur

**Prof. Dr. André Reuter**

DTMD University, Luxembourg, supervisor

# Inhaltsverzeichnis - kurz

<b>Abstract (DE)</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract (EN)</b> .....	<b>iv</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>v</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis (DE)</b> .....	<b>vi</b>
<b>List of abbreviations (EN)</b> .....	<b>ix</b>

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>2</b>
1.1	Forschungsfeld .....	2
1.2	Problematik, Relevanz und Wert.....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen: Kundenorientiertes Multichannel Marketing</b> .....	<b>6</b>
2.1	Marketing aus interaktionstheoretischer Sicht .....	6
2.2	Distribution als zentrale Funktion Kundenorientierten Marketings.....	13
2.3	Messung des Erfolgs von kundenorientierten- Vertriebs im Technologiesektor.....	23
2.4	Zusammenfassung und Modellbildung .....	29
<b>3</b>	<b>Systematischer Literaturüberblick</b> .....	<b>32</b>
3.1	Review-Methodik.....	32
3.2	Quantitativer und tabellarischer Überblick über aufgefundene Studien .....	34
3.3	Erfolgswirkungen und Erfolgsmaße von Multichannel-Marketing .....	40
3.4	Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel-Marketing.....	44
3.5	Erfolgsfaktoren von Multichannel-Marketing.....	51
3.6	Synthese der Ergebnisse des Reviews.....	58
<b>4</b>	<b>Forschungsmethodik und Interview - Pretest</b> .....	<b>65</b>
4.1	Empirisches Grundkonzept .....	65
4.2	Qualitativer Pretest mittels semistrukturierter Interviews.....	71
4.3	Ergebnisse der Interviews mit Vertriebsverantwortlichen der Lüftungsunternehmen (ab hier ganz neu).....	74
4.4	Anpassung des Arbeitsmodells und Konkretisierung der Hypothesen aufgrund der Interviewergebnisse .....	82
4.5	Empirisches Arbeitsmodell und Hypothesen .....	89
<b>5</b>	<b>Quantitative Kundenbefragung</b> .....	<b>91</b>
5.1	Quantitative Analysemethodik .....	92
5.2	Auswertung Umfrageergebnisse .....	106
5.3	Überblick über die Ergebnisse der Hypothesentests .....	132
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>134</b>
6.1	Zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse .....	134
6.2	Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen .....	138
6.3	Einordnung des Beitrags der Arbeit in den Kontext bisheriger Forschung .....	141
6.4	Managementempfehlungen für Unternehmen der K&L Branche.....	142
6.5	Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	152
<b>7</b>	<b>Bibliographie</b> .....	<b>154</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>174</b>
8.1	Interviews .....	174
8.2	Statistische Ergebnisse .....	201
	<b>Inhaltsverzeichnis - lang</b> .....	<b>203</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>205</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>207</b>

## **Abstract (DE)**

Die Digitalisierung von Vertriebskanälen hat zu einer Verschärfung des Wettbewerbs auch im B2B Sektor beigetragen. Anbieter technischer Anlagen setzen teilweise bis heute auf eine traditionelle Vertriebsarchitektur durch Werks- und Handelsvertreter. Mehrkanalvertriebs-Systeme die beispielsweise Online-Medien und digitale Intermediäre einbeziehen, könnten jedoch dazu beitragen, den Absatz an technischen Bauelementen wie Lüftungs- und Heizsystemen zu rationalisieren und Umsätze zu steigern.

Die Studie untersucht mittels eines gemischtmethodischen Ansatzes, der ein systematisches Review, Interviews mit Vertriebsexperten sowie eine statistische Kundenbefragung einschließt, inwiefern ein aus mehreren Kanälen aufgebautes B2B Vertriebssystem für Anlagen der kontrollierten Wohnraumlüftung auf Kundenebene wirkt und leitet daraus Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung mehrdimensionaler Vertriebsarchitekturen in der KWR Branche ab. Das gewonnene Kausalmodell ist auch für die weitere akademische Forschungsarbeit zu Mehrkanalvertriebsstrukturen vor allem im Bereich komplexer technischer Systeme einsetzbar.

Die Studie basiert auf dem Theorierahmen des Technologie-Akzeptanzmodells und arbeitet aufgrund eines systematischen Reviews Gestaltungsmerkmale von Vertriebsarchitekturen heraus, die die wahrgenommene Nützlichkeit und Nutzungsabsicht auf Kundenebene beeinflussen. Es wird deutlich, dass sowohl die Gestaltung jedes einzelnen Absatzkanals als auch das Zusammenwirken der Vertriebskanäle für den Kundenerfolg entscheidend sind, wobei produktspezifische, kundeneigene, soziale und situative Moderatoren die Wirkung von Vertriebssystemen moderierend beeinflussen können. Aufgrund von Interviews mit Vertriebsexperten und einer quantitativen Befragung von Geschäftskunden von KWR Produkten wird deutlich, dass – unabhängig vom Kundentyp - die Zufriedenheit von Kunden mit KWR Systemen, entscheidend für die wahrgenommene Nützlichkeit und Nutzungsabsicht der Anlagen ist. Kundenzufriedenheit mit KWR Anlagen kann einerseits durch die Nutzung vielfältiger und qualitativ hochwertiger Vertriebskanäle für die technische Kundenberatung gesteigert werden, andererseits ist jedoch das Vertrauen der Kunden in den KWR Anbieter entscheidend. Auch dieses wird durch eine hohe Nutzungsvielfalt von Vertriebskanälen gesteigert.

Mehrkanalvertriebsstrukturen fördern somit die Kundenzufriedenheit und damit Nutzungsabsicht von KWR Anlagen und somit können digitale Vertriebskanäle klassische Absatzstrategien effektiv ergänzen: Online-Medien bieten zusätzliche Informationsangebote und ermöglichen es bei geeigneter Konzeption, dass Kunden selbständig technische Daten und Anforderungen gewinnen. Digitale Kanäle ersetzen jedoch im B2B Vertrieb komplexer technischer Anlagen nicht klassische Vertriebsstrukturen über Handels- und Werksvertreter, da diese technische Expertise und individuelle Planung bieten. Anbieter technischer Bausysteme sollten somit ihre Vertriebsarchitektur um digitale Angebote erweitern, dabei jedoch auf eine kongruente Abstimmung aller Vertriebskanäle achten.

**Schlüsselbegriffe:** Mehrkanalvertrieb, Online-Vertrieb, Handelsvertreter, Klimaanlage, Lüftungssysteme

## **Abstract (EN)**

The digitalisation of distribution channels has contributed to an intensification of competition in the B2B sector as well. Some suppliers of technical equipment still rely on a traditional distribution architecture through factory and sales representatives. However, multi-channel distribution systems that include, for example, online media and digital intermediaries could help to streamline sales of technical construction elements such as ventilation and heating systems and increase turnover.

Using a mixed-method approach that includes a systematic review, interviews with sales experts and a statistical customer survey, the study investigates the extent to which a multi-channel B2B sales system for controlled residential ventilation systems works at the customer level and derives recommendations for action for the further development of multidimensional sales architectures in the CRV sector. The causal model obtained can also be used for further academic research work on multi-channel sales structures, especially in the field of complex technical systems.

The study is based on the theoretical framework of the technology acceptance model and, based on a systematic review, elaborates design features of sales architectures that influence perceived usefulness and intention to use at the customer level. It becomes clear that both the design of each individual sales channel and the interaction of the sales channels are crucial for customer success, whereby product-specific, customer-specific, social, and situational moderators can have a moderating influence on the effect of sales systems.

Based on interviews with sales experts and a quantitative survey of business customers of CRV products, it becomes clear that – regardless of the customer type – customer satisfaction with CRV systems is crucial for the perceived usefulness and intention to use the systems. Customer satisfaction with CRV systems can be increased on the one hand through the use of diverse and high-quality sales channels for technical customer advice, but on the other hand, customer trust in the CRV provider is crucial. This is also increased by a high diversity of distribution channels.

Multi-channel sales structures thus promote customer satisfaction and thus the intention to use CRV systems, and digital sales channels can thus effectively complement classic sales strategies: Online media provide additional information offers and, if designed appropriately, enable customers to independently gain technical data and requirements. However, digital channels do not replace classic sales structures via trade and factory representatives in B2B sales of complex technical systems, as these offer technical expertise and individual planning. Suppliers of technical building systems should therefore expand their sales architecture to include digital offerings, but in doing so they should ensure that all sales channels are congruently coordinated.

**Keywords:** Multi-channel sales, online sales, sales representatives, air conditioning, ventilation systems

## Executive Summary

Durch die Verbreitung und zunehmende Nutzung des Internets als Vertriebskanal für Privat- und Gewerbekunden ergeben sich für die Hersteller komplexer technischer Systeme neue Herausforderungen. Einerseits bietet das Internet umfassende Möglichkeiten die Produkte z.B. im Film und mittels ausführlicher technischer Daten zu präsentieren, mit Kunden in Kontakt zutreten und die Leistungen des Unternehmens auch direkt, ohne Umweg über Groß- und Einzelhandel oder Vertreter zu vermarkten. Andererseits droht der Vertrieb über Internet andere klassische Vertriebswege zu kannelalisieren. Kunden informieren sich selbständig online, gelangen jedoch bei technischen Anlagen nicht immer zu verständlichen Ergebnissen, die die Eignung der Produkte für ihr Projekt bestätigen. Online Preisvergleiche entfremden Kunden und befördern eine Konkurrenzsituation, die technisch optimalen Lösungen entgegengerichtet ist. Für Anbieter technischer Systeme gilt es somit, eine Vertriebsarchitektur zu entwickeln, die Onlinemedien und klassischen Eigen- oder Handelsvertrieb verbindet.

Die vorliegende Studie in der Klima- und Lüftungsbranche analysiert die Wirkung verschiedener Vertriebswege mittels einer Befragung von gewerblichen Kunden und ergänzt diese Informationen durch Interviews mit Vertriebsverantwortlichen verschiedener Systemproduzenten.

Es wird deutlich, dass Vertrauen in die Vertriebsarchitektur und Zufriedenheit mit dem angebotenen System untrennbar miteinander verbunden und dafür entscheidend sind, ob Kunden das angebotene System nützlich empfinden und eine Kaufsicht entwickeln. Werden verschiedene Vertriebskanäle parallel unterhalten, gilt es diese im Hinblick auf die bereitgestellten Informationen aufeinander abzustimmen. So können Online-Medien eingesetzt werden, um die technische Kundenberatung auch vorbereitend zu ergänzen und erste Kontakte sowie Vertrauen aufzubauen. Sie können bei komplexen Planungsprojekten die enge Zusammenarbeit mit Werksvertretern, Groß- und Fachhandel jedoch nicht ersetzen, da ohne interaktive Abstimmung individuelle Planungen in der erforderlichen Tiefe nicht geleistet werden können. Anbieter technischer Systeme sollten die Chancen digitaler Vertriebskanäle nutzen, dabei jedoch weiter intensiv persönlichen Kontakt mit Gewerbekunden unterhalten.

**Abkürzungsverzeichnis (DE)**

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
Abs.	Absatz
ADM	Außendienstmitarbeiter
AG	Aktiengesellschaft
AIDA	Attention - Interest – Desire – Action (Modell)
AMA	American marketing Association
ANOVA	Analysis of Variance
Anz.	Anzahl
AU	Einstellung zur Nutzung
$\alpha$	Cronbach Alpha
BI	Behavioural Intention to Use (Nutzungsabsicht)
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
DBA	Doctorate of Business Administration
EOU	Ease of use (Einfachheit der Anwendung)
et al.	und andere (et alteri)
eWOM	elektronische Mundpropaganda
E	Kanalentwicklung
E-Commerce	Elektronischer Handel
EDV	elektronische Datenverarbeitung
Etc.	et cetera (und so weiter)
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H	Hypothese
Hz	Kernhypothese
I	Item, Interviewteilnehmer
IB	Nutzungsvielfalt der Vertriebskanäle bei der Bestellung
IK	Vielfalt der beim Kauf genutzten Kanäle
_kat	ordinal rekodiert
_step	ordinal in Schritten rekodiert
K&L	Klima & Lüftungssysteme
KB	Kanalnutzungsintensität Beschaffung
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
K_other	weitere Frage zur Kanalnutzungsintensität
KP	Preissensibilität der Kunden
KQ	Wahrgenommene Gesamtqualität der Vertriebskanäle
KT	Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für technische Beratung
KV	Vertrauen in den KWR-Anbieter

KZ	Kundenzufriedenheit mit KWR Produkten
KWR	kontrollierte Wohnraum-Lüftung
lt.	laut
Max.	Maximum
Min.	Minimum
MP	Persönliche Merkmale, Kontrollgrößen
Mw.	Mittelwert
n	Stichprobengröße
N	Gesamtpopulation
Nr.	Nummer
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
P	Proposition
PEOU	perceived utility (wahrgenommene Nützlichkeit)
PI	Nutzungsabsicht
PKW	Personenkraftwagen
PU	wahrgenommene Nützlichkeit
Q	Kanalqualität
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß
SF	Sweizer Franken
SGM	Strukturgleichungsmodell
Sig	Signifikanz
SMS	Short-Message System
SPSS	Name des Statistikprogramms
Sog.	sogenannte
Stand.	standardisiert
Std. Aw.	Standardabweichung
Std. Error	Standardfehler
S.	Seite
s.u.	siehe unten
_sd	Standardabweichung (in der Item Bezeichnung)
T	T-Indikator beim T-Test
TAM	Technologie-Akzeptanz-Modell
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VIF	Varianzinflationsfaktor (Parameter im Kollinearitätstest)
W.	(Anzahl der) Wörter
WiSo	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Datenbank
WOM	Word Of Mouth
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

<u>Z</u>	z-standardisiert (Mittelwert = 0, Standardabweichung = 1)
4P	product, price, promotion and place
€	Euro (Währungseinheit)
%	Prozent, von Hundert
&	und
*	signifikant auf dem 95% Niveau
**	signifikant auf dem 99% Niveau

**List of abbreviations (EN)**

Fig.	Figure
Abb.	Abbreviation
Para.	Paragraph
S.Rep.	Sales representative
AG	Aktiengesellschaft [Public limited company]
AIDA	Attention - Interest – Desire – Action (model)
AMA	American marketing Association
ANOVA	Analysis of Variance
Quant.	Quantity
AU	Attitude towards use
$\alpha$	Cronbach Alpha
BI	Behavioural Intention to Use
CO <sub>2</sub>	Carbon dioxide
DBA	Doctorate of Business Administration
EOU	Ease of use
et al.	and others (et alteri)
eWOM	electronic word of mouth
D	Channel development
E-Commerce	Electronic commerce
EDP	Electronic data processing
Etc.	et cetera (and so on)
e.V.	eingetragener Verein [registered association]
f.	the following
ff.	and following
acc. to	according to
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung [Limited liability company]
H	Hypothesis
Ch	Core hypothesis
I	Item, interview participant
IB	Variety of channels used when ordering
IC	Diversity of channels used for purchase
_kat	ordinal recoded
_step	ordinal recoded in steps
A/C	Air Conditioning & Ventilation Systems
CP	Channel usage intensity procurement
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin criterion
C_other	other further question on channel usage intensity
CP	Price sensitivity of customers
CQ	Perceived overall quality of distribution channels
CT	Intensity of use of distribution channels for technical advice
CT	Trust in the CRV provider

List of abbreviations (EN)

CS	Customer satisfaction with CRV products
CRV	controlled residential ventilation
acc.	according to
Max.	Maximum
Min.	Minimum
CP	Personal characteristics, control variables
Mv.	Mean value
n	Sample size
N	Total population
No.	Number
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
P	Proposition
PEOU	perceived utility
PI	Intention to use
Car	Passenger car
PU	Perceived utility
Q	Channel quality
R <sup>2</sup>	Coefficient of determination
SF	Swiss Francs
SGM	Structural equation model
Sig	Significance
SMS	Short-Message System
SPSS	Name of the statistical programme
So-c.	so-called
Stand.	Standardised
Std. Dev.	Standard deviation
Std. Error	Standard error
P.	Page
s.b.	see below
_sd	Standard deviation (in the item name)
T	T-indicator in T-test
TAM	Technology Acceptance Model
TBA	Technical building automation
a.o.	and others
a.s.o.	and so on
a.a.	above all
cf.	compare
VIF	Variance inflation factor (parameter in collinearity test)
W.	(number of) words
WiSo	Economic and social science database
WOM	Word Of Mouth
e.g.	For example
cit.	cited

List of abbreviations (EN)

<u>Z</u>	z-standardised (mean = 0, standard deviation = 1)
4P	product, price, promotion, and place
€	Euro (currency unit)
%	Percent, of a hundred
&	and
*	significant at the 95% level
*	significant at the 99% level

List of abbreviations (EN)

# 1 Einführung

## 1.1 Forschungsfeld

Durch die Einführung und Verbreitung des Internets resultieren für den Vertrieb von Produkten zahlreiche neue Potentiale jedoch auch Herausforderungen (Duffy & Dale, 2002, S. 432; Bruns, 2009, S. 87): Gemäß einer 2018 durch ARD/ZDF veröffentlichten Studie, nutzen mehr als 90% der deutschen Konsumenten ab 14 Jahren das Internet, 39 % täglich (ARD, 2019, S. 1). Rund 83% haben bereits Einkäufe über das Internet getätigt und rund 67% tun dies regelmäßig (Statistisches Bundesamt, 2018, S. 26). Vor allem Gebrauchsgüter (52% der Käufe) werden über das Internet bezogen (Friedrich, 2020, S. 28).

Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen gefordert, neben den klassischen Vertriebskanälen, beispielsweise über Vertreter oder Einzelhändler, auch ergänzende Kanäle z.B. auch das Internet zu nutzen, um mit Kunden in Kontakt zu treten und die Produktrezeption proaktiv zu steuern (Timmers, 1998, S. 3-4). Unter dem Schlagwort Multi-Channeling werden heute Strategien der Kommunikation, Interaktion, Transaktion und des Vertriebs von Produktion und Dienstleistungen verstanden (Bolotaeva & Cata, 2010, S. 1; Saravankumar & SunganthaLakshmi, 2012, S. 444), die mehrere Absatzkanäle parallel, ergänzend oder integrativ im Marketing Prozess nutzen (Pieterse, 2011, S. 4) (Friedrich, 2020, S. 25).

Zusätzliche Vertriebskanäle jedoch, verursachen Kosten: So sind die Aufwendungen von deutschen Unternehmen für digitale Werbung zwischen 2013 und 2018 um rund 40% auf 2,1 Milliarden Euro gestiegen (Statista, 2019, online). Experten bezweifeln, ob sie diese Ausgaben für einen zusätzlichen Vertriebskanal je durch Umsatzsteigerungen decken können und vermuten Konflikte mit traditionellen Vertriebswegen (Kumar & Ruan, 2006, S. 292) z.B. eine Minderung des Gewinns für den Einzelhändler und Hersteller, da Kannibalisierungseffekte auftreten. Informieren sich Kunden selbständig, sind sie in geringerem Umfang für die Beratung durch vor Ort Experten offen. Vielfach können spezifische Qualitäts-Informationen nicht richtig eingeordnet werden, was die Abwanderung von Kunden an preiswertere Wettbewerber begünstigt (Lipowski & Bondos, 2016, S. 520) (Friedrich, 2020, S. 25-26).

Andererseits können bei adäquater Steuerung verschiedene Vertriebskanäle auch Synergieeffekte generieren und somit die Reichweite von Unternehmen bei Konsumenten steigern (Zhang et al., 2007, S. 79). Vor Ort Beratung kann durch Online Medien unterstützt werden und Online-Repräsentation kann das Interesse von Kunden an persönlicher Beratung wecken (Friedman & Furey, 1999, S. 25-

28; Otto & Chung, 2000, S. 185-186). Kunden die aufgrund räumlicher Distanz nicht vom klassischen Vertriebsnetz angesprochen werden können, erhalten über Online-Medien dennoch einen umfassenden Einblick in die Produktpalette des Anbieters. Somit können Kaufabschlussraten erhöht und im vor Ort Vertrieb Kosten eingespart werden (Steinfeld, 2002, S. 2921; Steinfeld et al., 2001, S. 1).

Unternehmen benötigen somit Strategien, um Multi Channeling unter Einbindung von Online-Medien wirksam und dennoch wirtschaftlich zu betreiben.

## **1.2 Problematisierung, Relevanz und Wert**

Multi-Channel Vertriebssysteme, die mehrere Vertriebskanäle gezielt integrieren, z.B. die enge Zusammenarbeit mit Online-Intermediären, sind bei internationalen Großkonzernen in der Konsumgüterbranche bereits seit den 1990er Jahren selbstverständliche Praxis und haben starkes Wachstum im internationalen Wettbewerbsumfeld vielfach erst ermöglicht (Brondoni, 2018, S. 143-145; Ganesan et al., 2009, S. 84). International haben die Umsätze im Bereich E-Commerce sich seit 2014 beinahe verdreifacht auf 3,453 Milliarden USD (erwartet 2019) (Statista, 2019/II, online) (Friedrich, 2020, S. 26).

Deutsche Unternehmen, die bereits auf klassische Vertriebskanäle vertrauen und mit diesen gewachsen sind, sind jedoch vielfach noch im Hintertreffen bei der Erschließung zusätzlicher Absatzwege: Sie erkannten damit im Vergleich zu anderen europäischen und US-amerikanischen Wettbewerbern erst spät die Bedeutung des Internets (Taylor, 2000, online) (Friedrich, 2020, S. 26).

Obwohl Deutschland heute den fünftgrößten Online-Konsumentenmarkt weltweit darstellt (Burstein & LaMontagne, 2015, online), und rund 50% der deutschen Konsumumsätze heute online realisiert werden, fehlt es vielen deutschen Anbietern immer noch an Expertise und Zugang zum Medium Internet (Fuchs, 2018, online) (Friedrich, 2020, S. 26).

Diese Problematik betrifft insbesondere den Vertrieb von kontrollierter Wohnraumlüftung (K&L). Angesichts einer zunehmenden Orientierung auf ökologische Werte und resultierenden Sanierungsbedarf im Gebäudebestand stellt dieser Marktsektor eine technologische Entwicklungs- und Wachstumsbranche dar. Nur mit modernster Anlagentechnik gelingen energieeffiziente Lösungen, die den Energieverbrauch für Gebäudeklimatisierung minimieren und damit CO<sub>2</sub> einsparen (Fachverband Gebäude-Klima e.V., 2019, S. 1-2) (Friedrich, 2020, S. 26).

Trotz des hohen Absatzpotentials an private und auch gewerbliche Kunden (z.B. Bauträger und Handwerker) fällt K&L-Anbietern eine effektive Kombination verschiedener Absatzkanäle, beispielsweise vor Ort Beratung, Baumarkt und Online-Direktvertrieb schwer: Produkte der kontrollierten

Wohnraumlüftung sind vielfach komplex und online bzw. im Verbrauchermarkt für Laien und selbst für Fachleute in der Baubranche oft schwer zu erklären. Preise für K&L Produkte sind nicht immer einheitlich festzulegen, sondern hängen von Einbausituation und Objektgestaltung ab. Eine Differenzierung von Billiganbietern im Baumarktsegment ist vielfach nur über die Produktdetails und persönliche Planung möglich. Privatkunden, Fachhandwerker, Planer und Architekten benötigen individuell zugeschnittene Lösungen und sind auf die Beratung von Experten angewiesen. Anbieter kontrollierter Wohnraumlüftung verlieren so jedoch den direkten Zugang zu Kunden und scheitern daran, den Wert der Marke und der Produktqualität zu vermitteln (Geppert, 2019, online) (Friedrich, 2020, S. 26).

Diese Problematik wurde im Zuge einer Befragung von Architekten, Planern, Fachhandwerkern und Privatkunden bei Zehnder AG, einem Anbieter von Heizungs- und Lüftungstechnologie für die Baubranche, in besorgniserregender Weise offen Kund: Von den zu einem Workshop zum Thema Komfortlüftung eingeladenen Architekten, war der Mehrzahl der Teilnehmer gar nicht bekannt, dass Zehnder AG, die sich als Marktführer in Lüftungstechnik sieht, überhaupt diese Produkte herstellt. Zwar werden Technologien von Zehnder AG im Planungsalltag genutzt, es besteht jedoch kein Bezug zum Unternehmen als Marke. Die Werbebotschaften des Konzerns erreichen offensichtlich die Fachanwender nicht (Friedrich, 2020, S. 27).

Für 41 % der im Rahmen einer quantitativen Umfrage befragten Endkunden (Neubauer), die in 2016 durchgeführt wurde, ist die Frage der Lüftungsanlage für ihr Projekt anfänglich gar nicht von Interesse. 29% wurden von den planenden Architekten überhaupt nicht zum Thema kontrollierte Wohnraumlüftung informiert. Für die Kunden, die kontrollierte Wohnraumlüftung nutzen, kamen die Empfehlungen hierzu in 60% der Fälle jedoch von Baufachleuten (Architekten, Planern und Fachhandwerkern). Bauherren, die sich für kontrollierte Wohnraumlüftung entschieden haben, weisen ein höheres Bewusstsein für die Potentiale von dieser Technologie im Bauwesen (Schutz vor Schimmel und Feuchtigkeit, Verbesserung des Raumklimas und der Energieeffizienz) auf als die Gesamtstichprobe der Bauherren (Friedrich, 2020, S. 27).

Hieraus lässt sich folgern, dass im Hinblick auf die Kommunikation des Produkts kontrollierte Wohnraumlüftung bei vielen Bauherren ein Beratungsdefizit besteht. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass Architekten, Handwerker und Fachplaner sich nicht gezielt und nicht markenspezifisch informieren. Andererseits resultiert es daraus, dass private Bauherren zu produkt- und markenspezifischen Informationen wenig Zugang finden. Dies lässt auf Defizite im Hinblick

- a) auf die Implementierung einer Multichannel Marketing Strategie, die Kunden und Planer auf verschiedenen Wegen anspricht, und

- b) auf die Einbindung von Online-Medien über die sich Endkunden (ebenso wie Experten) gezielt über Marke und Produkte informieren könnten, schließen (Friedrich, 2020, S. 27).

**Praktische Zielsetzung der vorliegenden Arbeit** ist es Unternehmen der Heizungs- Klima- und Lüftungs- Branche und verwandter verbraucherbezogener Technologie-Sektoren die Potentiale und Limitationen eines Multichannel Vertriebssystems darzustellen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie verschiedene Vertriebswege und auch Online Medien kundenwirksam in ein bestehendes Absatzsystem integriert werden können. Die Arbeit beantwortet damit folgende **Forschungsfragen** (Friedrich, 2020, S. 28):

1. Welche Chancen und Risiken bietet die Einbindung von zusätzlichen Vertriebskanälen v.a. im Online-Bereich in eine Vertriebsstrategie v.a. für Unternehmen der Klima- und Lüftungsbranche?
2. Wie kann der Kundenerfolg von Multi Channel Vertrieb gemessen und bewertet werden?
3. Welche Moderatoren wirken auf den Erfolg eines Mehrkanalvertriebssystems ein und sind bei der Planung somit besonders zu berücksichtigen?
4. Welche Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Multi Channeling bestehen? Wie können also verschiedene Verkaufskanäle und auch Online-Marketing beim Vertrieb technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter effektiv integriert werden?

Aufgrund der systematischen Beantwortung dieser Forschungsfragen mittels theoretischer Analyse und einer empirischen Erhebung unter Architekten, Fachhandwerkern, Fachplanern und Konsumenten wird der Zielgruppe „Unternehmen in Heizungs- Klima- und Lüftungstechnologie“ verdeutlicht, welche Marketing-Effekte durch einen Multichannel Vertrieb und Einbeziehung virtueller online-Medien bei Planern und Kunden der Zehnder AG beobachtet werden und welche Erfolgsvoraussetzungen resultieren. Die Arbeit ermutigt K&L-Anbieter bei der Planung ihres Vertriebskonzeptes proaktiv mehrere Absatzkanäle zu kombinieren und dabei Online-Medien einzubeziehen, indem ihre Potentiale voll ausgeschöpft und mögliche Risiken des Multi Channelings kontrolliert werden (Friedrich, 2020, S. 28).

Die oben formulierten Leitfragen sind auch von akademischem Interesse. Erfolgsvoraussetzung bzw. Umsetzungsstrategien des Multi Channel Marketings unter Einbindung virtueller Medien sollen aufgrund eines systematischen Reviews bisheriger empirischer Studien identifiziert werden. Es wird ein Modell entwickelt, das Stellgrößen, für die Gestaltung von Multi Channel Vertriebsstrategien systematisiert und erklärt, in welchem Umfang diese auf den Vertriebserfolg wirken. Dieses Modell soll zunächst empirisch qualitativ (Interviews) fundiert werden und wird schließlich mittels empirisch mittels quantitativer Methoden (Konsumentenbefragung) validiert. Die wissenschaftliche Forschung

wird somit durch ein umfassendes Erklärungsmodell, welches Anforderungen an den Mehrkanalvertrieb auch hinsichtlich ihrer kausalen Wechselbeziehungen und Erfolgsbeiträge darstellt bereichert. Es wird also ein **deduktiver Forschungsansatz** gewählt (Friedrich, 2020, S. 28).

## **2 Theoretischer Bezugsrahmen: Kundenorientiertes Multichannel Marketing**

Multichannel Vertrieb stellt einen Teilbereich des Marketings dar. Die kundenorientierte Sichtweise des Marketings ist grundlegend für das Verständnis der Wirkung von Mehrkanalvertriebssystemen. Abschnitt 2.1 ordnet die Analyse in den Kontext kundenorientierten Marketings ein. Abschnitt 2.2 arbeitet die besondere Bedeutung der Distributionspolitik für kundenorientiertes Marketing heraus. Abschnitt 2.3 zeigt mittels des Technologie-Akzeptanzmodells auf, wie der Erfolg kundenorientierter Distributionspolitik analysiert und gemessen werden kann. Aus der Zusammenführung der Merkmale von Multichannel-Marketing und Technologie-Akzeptanzmodell soll in Abschnitt 2.4 ein vorläufiges theoretisch fundiertes Forschungsmodell abgeleitet werden (Friedrich, 2020, S. 32).

### **2.1 Marketing aus interaktionstheoretischer Sicht**

Multi-Channeling Strategien im Produktvertrieb stellen einen wesentlichen Bestandteil eines kundenorientierten und interaktionsbezogenen Marketing-Ansatzes dar (Neslin & Shankar, 2009, S. 70) (Friedrich, 2020, S. 29). Abschnitt 2.1.1 führt aus, wie und aufgrund welcher Wechselwirkungen sich eine kundenorientierte Strategie im Marketing in den vergangenen 30 Jahren etabliert hat. Durch Interaktion von Konsumenten und Anbietern entstehen wie Abschnitt 2.1.2 darstellt, Markenimage und -Identität. Die proaktive Interaktion von Anbietern und Kunden im Kaufentscheidungsprozess und in der Nachkaufphase ist entscheidend, um nachhaltige Werte für Kunden und Unternehmen zu schaffen (Abschnitt 2.1.3).

#### ***2.1.1 Von einer produkt- zur kundenorientierten Sichtweise im Marketing***

Seit seinen Anfängen hat sich Marketing kontinuierlich von einer produktfokussierten hin zu einer kundenorientierten Perspektive gewandelt. Wurde Mitte des letzten Jahrhundert noch die Präsentation des Produkts und seiner Vorteile gegenüber dem Kunden mit dem Ziel der Maximierung der Erträge und Renditen des Unternehmens als zentrale Aufgabe des Marketings gesehen (Rappaport, 1998, S. 35), steht heute die Befriedigung der Bedürfnisse des Kunden im Zentrum einer holistischen Marketing Strategie (Meffert, 1998, S. 10-13) (Friedrich, 2020, S. 32).

Kuß (2013, S. 5) sieht die Entwicklung des Marketing-Verständnisses im historischen Kontext als Spiegelbild der Entwicklung der Absatzmärkte. So lag seit Ende des 19. Jahrhunderts bis in die Zeit nach den Weltkriegen ein Verkäufermarkt vor, in dem Konsumenten mit der Knappheit grundlegender Wirtschaftsgüter konfrontiert waren. Ergebnis dieser Situation war ein produktorientiertes Marketing, das darauf ausgerichtet war Kunden die verfügbaren Produkte anzupreisen. Kunden sollten dann aufgrund rationaler Erwägungen entscheiden, welche Konsumoption für sie aus technischer und ökonomischer Sicht in Frage kam.

Diese Sichtweise korrespondiert mit dem neoklassischen Wirtschaftsverständnis, dass seine Wurzeln ebenfalls im 19. Jahrhundert hat (Varian, 1995, S. 350). Gemäß der neoklassischen Marketing-Theorie handeln Kunden rational und treffen nachvollziehbare Entscheidungen innerhalb eines eindeutig abgegrenzten Entscheidungsraumes unter Risiko. Sie maximieren dabei den Erwartungswert ihres Nutzens nach dem Bernoulli-Prinzip (Schultz, 1987, S. 130-132). Dabei werden – dem Modell gemäß – erwartete Nutzenwerte mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet, um die zu erzielenden Nutzenniveaus durch verschiedene Konsumoptionen zu vergleichen (Franz, 2004, S. 13). Konsumenten haben also eine eindeutige und transitive Präferenzordnung, anhand derer sie Kaufentscheidungsprozess ablaufen lassen (Schmidt & Terberger, 1997, S. 289). Dieses Modell geht auch davon aus, dass Märkte informationseffizient sind und Konsumenten über alle möglichen Optionen jederzeit realistisch informiert sind (Heine & Herr, 2012, S. 13-14). Hieraus begründet sich die Funktion des Marketings in der produktorientierten Sichtweise.

Bereits intuitiv scheint klar, dass diese modellhafte Vorstellung des Konsumentenverhaltens in der Praxis mangels Informationseffizienz und rationalen Kalküls nicht haltbar ist (Haller & Twarda, 2011, S. 17). Sie vernachlässigt menschliche Emotionen wie Kauffreude und das Bedürfnis immer neue und mehr Güter anzuhäufen (Meyer & Johnson, 1995, S. 180). Vielfach können Konsumenten den Nutzen, den ein Produkt bringt nicht rein rational bewerten, sondern verbinden damit weitergehende Eigenschaften und Erwartungen wie Status, Image und Genuss (Homburg & Koschate, 2007, S. 846; Gensch & Javalgi, 1987, S. 72). Vor allem was Luxusgüter und Produkte, die nicht auf den ersten Blick zum Überleben notwendig sind anbelangt, entscheiden Kunden emotional und lassen sich in ihrer Einstellung auch von anderen Konsumenten sowie gesellschaftlichen Trends beeinflussen (Gensch & Javalgi, 1987, S. 72).

Um Marketing erfolgreich zu machen, gilt es somit, den Kunden stärker als das Produkt selbst in den Blick zu nehmen. Erkenntnisse aus der psychologischen Verhaltensforschung haben seit den 1970er Jahren zu einem Wandel des Konsumentenbildes und damit zu einem Wandel der Marketingphilosophie beigetragen. Ausgehend von Erkenntnissen von Skinner (1968) und Pavlov (1951, S. 3-10),

entwickelte sich auch im Marketing die Vorstellung, dass man Konsumenten durch positive Emotionen, die mit einem Produkt oder Unternehmen in Verbindung gebracht werden, so konditionieren kann, dass sie eine Kaufentscheidung treffen und – mehr noch – dem Unternehmen die Treue halten, also später weitere Produkte erwerben und diese auch weiterempfehlen (Wells, 2014, S. 1120-1121; Meffert et al., 2018, S. 102-108). Diesem Gedanken wohnt jedoch bereits die Erkenntnis inne, dass Konsumenten nicht, wie durch das produktorientierte Marketing postuliert, reine Rezipienten einer Marketingnachricht sind, sondern vielmehr selbst in dem Kaufentscheidungsprozess und darüber hinaus aktiv werden (Armstrong et al., 2011, S. 6-7). Marketing muss sich somit auf die Interaktion mit dem Konsumenten einlassen und auch individuell auf Konsumenten-Bedürfnisse und Feedback eingehen, um nachhaltige Verkaufserfolge zu erzielen (Kreutzer, 2011, S. 36-38).

Marketing betrifft in Unternehmen heute daher weit mehr als die simple Organisation des Verkaufs von Produkten, sondern stellt eine marktorientierte Sichtweise auf alle unternehmerischen Prozesse dar (Meyer, 1967, S. 11). Durch die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf das schließlich am Markt anzubietende Produkt und die Generierung von Nachfrage nach diesem Produkt sollen einerseits die Ziele der Shareholder nach soliden und wachsenden Erträgen zufriedengestellt werden. Andererseits rücken Kundenanforderungen an die Produkte des Unternehmens in den Fokus des Interesses: Marketing zielt drauf ab, Kundenanforderungen an bestehende Produkte zufriedenzustellen und am Markt neue Bedürfnisse und Produkttrends entstehen zu lassen (Meffert, 1998, S. 10- 13). Neben kunden- und unternehmensbezogenen Aufgaben sieht Bogner (2006, S. 10) auch die gesellschafts- und umweltbezogenen Aufgaben des Unternehmens. Marketing schafft auch gesellschaftliche Trends und sollte bestrebt sein, nachhaltige Entwicklungsprozesse z.B. hin zu höherer Energieeffizienz und Umweltbewusstsein, in Gang zu setzen.

### ***2.1.2 Zusammenwirken von Kunde und Unternehmen im Markenbildungsprozess***

Die Bedeutung der Interaktion von Anbieter und Kunden im Marketing wird auch durch die Entstehung und Wirkung von Marken deutlich. Marken sind gemäß der Definition der American Marketing Association (AMA): “name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competition.” (zit. nach Keller, 2003, S. 3).

In vielen Branchen und vor allem in der Konsumgüterindustrie, stellt die Marke das wesentliche Differenzierungsmerkmal eines Produktes dar. Vielfach ist der Markenname das einzige Charakteristikum, durch das ein Unternehmen in der Öffentlichkeit in Erscheinung tritt, während der Firmenname verborgen bleibt. Markennamen stehen vielfach als Synonym für eine gesamte Produktkategorie –

auch wenn Konkurrenzanbieter andere Marken vertreiben. Die Marke kann den Nutzungszweck verbal beschönigen oder die mit der Nutzung verbundenen Gefühle beim Konsumenten verändern (Hellmann, 2000, S. 134).

Marken stellen Werte dar, da sie vielfach der ausschlaggebende Grund dafür sind, dass Kunden das (Marken-) Produkt gegenüber billigen oder gar qualitativ besseren Alternativen bevorzugen. „Brand Equity“ bezeichnet den „specific dollar worth of a product or service beyond its physical and delivery costs, that is realized because of the impact of its branding“ (Keller, 1993, S. 1). Der Markenwert ist also die Summe der Mehrwerte, die durch die Existenz der Marke für das Unternehmen geschaffen werden (Strobel & Ströbel, 2012, 31; Keller, 1993, S. 8). Nach Moser (2009, S. 42) umfasst der sogenannte Markenwert alle mit einer Marke verbundenen Werte und Verpflichtungen. Dies sind Namen und Symbole, die die Marke charakterisieren, aber auch die Kundenbindung, das Markenbewusstsein der Verbraucher, die der Marke zugewiesene Produktqualität sowie emotionale Assoziationen wie Markenerlebnis und Vertrauen.

Das Brand Image -Brand Identity Paradigma macht deutlich, wie eng Kunde und Unternehmen im Prozess der Markenbildung und Markenentwicklung interagieren. Markenidentität ist das Markenprofil aus Anbietersicht, Markenimage hingegen ist das, was die Verbraucher von der Marke wahrnehmen (Burmam et al., 2005, S. 45).

Markenidentität bezieht sich auf die zeitlichen und räumlichen Eigenschaften einer Marke, die das Wesen der Marke ausmachen (Burmam et al., 2005, S. 53). Gemäß Esch (2006/II, S. 24) umfasst die Markenidentität alle wesentlichen materiellen und immateriellen Merkmale einer Marke. Markenpolitik zielt darauf ab, eine eindeutige Markenidentität zu entwickeln, um das Produkt von konkurrierenden Angeboten zu unterscheiden (Adjouri, 2002, S. 89; Aaker, 1996, S. 102). Um optimale Markenidentität zu erreichen, sollten Philosophie, Kommunikationsmuster sowie inneres und äußeres Erscheinungsbild des Unternehmens, das die Marke produziert und anbietet, dem Produkt entsprechen, um dessen Glaubwürdigkeit und Authentizität zu erhöhen. Die Markenidentität bestimmt das Design der Marketingstrategie und definiert dementsprechend das Verhältnis zwischen Verbraucher und Anbieter (Aaker & Joachimsthaler, 2001, S. 53). Markenidentität schafft Markenwert.

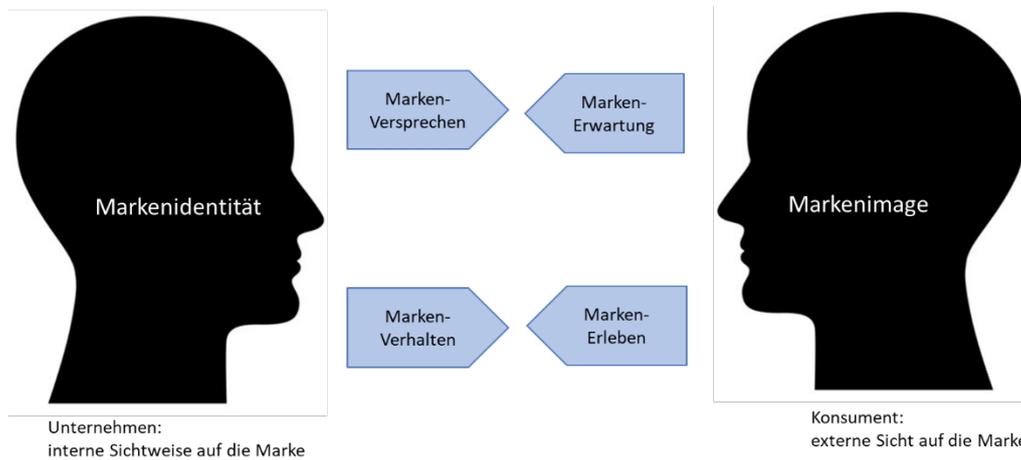
Markenimage entwickelt sich bei den Konsumenten aus den Assoziationen, die sie selbst mit einer Marke verbinden. Markenimage ist das Ergebnis eines vom Kunden durchgeführten Evaluierungsprozesses, der jedoch vom Anbieter initiiert worden ist (Spiegel & Spiegel, 2001, S. 74). Markenimage resultiert dabei nicht nur aus Marketingbotschaften, sondern auch aus Kundenerfahrung, Zufriedenheit und Empfehlung (Sommer, 1998, S. 149). Verbraucher verwenden Marken und Labels,

um sich selbst in einer sozialen Gruppe zu klassifizieren und ihr Profil abzugrenzen (Faircloth et al., 2001, S. 61). Marken sind Instrumente zur Verringerung des sozialen Risikos und der Unsicherheit. Sie prägen ein Gefühl von Engagement und Zusammengehörigkeit. Marken sind dementsprechend wichtige Elemente der sozialen Statuskommunikation (Biel, 2001, S. 68f). Der Customer Journey Ansatz geht davon aus, dass Kunden über verschiedene Berührungspunkte immer wieder mit dem Unternehmen in Beziehung treten und dass das Zusammenwirken dieser Berührungspunkte schließlich den Ausschlag für das Markenimage gibt, welches wiederum Kaufverhalten und Kundenloyalität bestimmt (Thompson & Kolsky, 2004, S. 1; Puccinelli et al., 2009, S. 17).

Marketing entfaltet dann idealtypische Wirkung, wenn es gelingt, den Kunden auf verschiedenen Kanälen immer wieder mit Produkt und Markenbotschaft in Kontakt zu bringen und dabei auch zu aktiver Interaktion zu ermutigen (Punj, 2012, S. 791; Edelman & Singer, 2015, S. 1). Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht ist der Mehrwert einer Marke ein Produkt des Zusammenspiels von Anbietern und Verbrauchern (Florack et al., 2012, 182). Der Kunde wird somit zu einem selbstbestimmten Partner im Marketingprozess, versorgt sich selbständig mit weiterführenden Informationen und wird durch gezielte Markeninteraktion damit idealerweise auch selbst zum Botschafter für Marke und Produkt (Janson, 2012, S. 8; Court et al., 2009, S. 4) (Friedrich, 2020, S. 29).

So besteht ein ständiges Wechselspiel zwischen der Markendarstellung des Unternehmens (Identität der Marke) und der vom Konsumenten erlebten Markenwahrnehmung (Image der Marke). Beide Faktoren sind untrennbar miteinander verbunden (Burmann et al., 2005, S. 45-48). Basierend auf dem internen Markenideal bieten Unternehmen Verbrauchern Markenversprechen und Verbraucher konsumieren und repräsentieren Marken im Vertrauen auf das Identitätsversprechen des Unternehmens. Sie entwickeln dadurch das Markenimage von Unternehmen und Produkt, was zu weiterer Verbreitung und sozialer Akzeptanz der Marke beiträgt (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 40, Esch et al., 2006, S. 55).

Dies verdeutlicht eine Grafik des Marken Identitäts- Markenimage Modells, die inhaltlich auf Burmann zurückgeht:



**Abbildung 1: Markenidentitäts-Markenimage Modell**

eigene Darstellung nach Burmann et al. (2005, S. 45).

### 2.1.3 Kundenbeziehungsmanagement im Marketingprozess

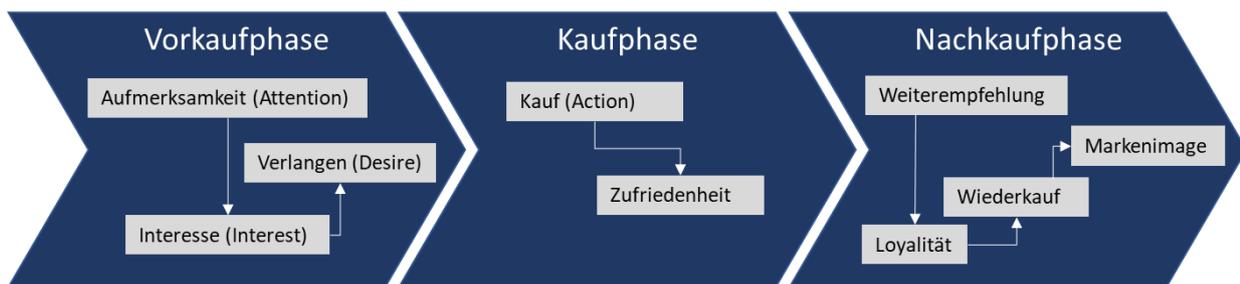
Aus dem Markenidentitäts- und Markenimage Paradigma wird deutlich, dass ein kontinuierlicher Dialog zwischen Anbieter und Kunden erforderlich ist, um Marken zu entwickeln und damit kundenorientiertes Marketing erfolgreich zu machen. Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) stellt damit einen unternehmensstrategischen Ansatz dar, der alle kundenorientierten Prozesse im Unternehmen und auch bei Wertschöpfungspartnern betrifft (Aaker, 1996, S. 114-115) (Friedrich, 2020, S. 29).

Bereits in den Anfängen der Marketingforschung zu Beginn des letzten Jahrhunderts gliederte man den Prozess, den Kunden durchlaufen, bis sie von einem ersten Kontakt mit dem Produkt zu einer Kaufentscheidung gelangen in Phasen, um Kundenverhalten zu verstehen und zu beeinflussen (Lewis, 1903, S. 124). Das weltbekannte AIDA Modell strukturiert diesen Prozess in Attention, Interest, Desire, Action, also die Phasen der Aufmerksamkeitsgewinnung, des Interesses, des Verlangens nach dem Produkt und der Kaufhandlung selbst (Kim, 2003, S. 35-36). Die Bedeutung der Interaktion mit dem Kunden erschöpft sich jedoch nicht mit dem Abschluss des ersten Kaufes. Wie Abschnitt 2.1.2 zur Entstehung und Wirkung von Marken aus der Interaktion von Anbieter und Kunde gezeigt hat, entstehen Markenimage und Markenidentität in einem längeren Prozess, der auch die Phase nach dem Produktkauf einschließt (Thompson & Kolsky, 2004, S. 1; Puccinelli et al., 2009, S. 17).

Erweiterte Modelle des Kaufprozesses, des sogenannten Purchase Funnel, schließen nach der Ersttransaktion zusätzlich die Nachkaufphase ein (de Pelsmacker et al., 2007, S. 75). Während in der

Vorkaufphase eine kritische Auseinandersetzung des Kunden mit den verfügbaren Produktalternativen und Herstellern erfolgt, gelangt er in der Kaufphase idealerweise zur Entscheidung für das Zielprodukt, indem er Alternativen vergleicht, und eine Kaufentscheidung trifft. In der Nachkaufphase erfolgt mit der Nutzung des Produktes jedoch die eigentliche Entwicklung der Beziehung zu Hersteller und Marke (Parvatiyar & Shet, 2001, S. 1; Zentes & Swoboda, 2001, S. 12). Diese resultiert aus der Zufriedenheit des Konsumenten und der daran anschließenden Überzeugung, die beste Wahl getroffen zu haben (Raab et al., 2012, S. 6f). Kunden empfehlen Produkte und Marken weiter und kaufen dasselbe oder ähnliche Produkte erneut, da ihre Erwartungen in der Anwendung bestätigt oder übertroffen werden. Sie identifizieren sich dann mit Unternehmen und Produkt (Forscht & Swoboda, 2007, S. 186).

Die folgende Abbildung 2 fasst die dargestellten Phasen des Purchase Funnel in neuartiger Weise zusammen indem im Hinblick auf die Hauptgliederung auf Forscht & Swoboda (2007, S. 186) referenziert wird und zugleich die Teilschritte pro Phase gemäß der Struktur nach de Pelsmacker et al. (2007, S. 75) berücksichtigt werden:



**Abbildung 2: Modell des Purchase Funnel**

Eigene Darstellung nach Forscht & Swoboda (2007), S. 186 sowie de Pelsmacker et al. (2007, S. 75).

Für den Weg des Konsumenten vom anfänglichen Interesse zur Begeisterung für die Marke ist freilich nicht nur die Produktqualität selbst verantwortlich, vielmehr kommt es im Sinne eines kundenorientierten Marketings darauf an, dass der Anbieter sich dafür einsetzt, die Beziehung zum Kunden im gesamten Purchase Funnel gezielt zu entwickeln. Dies wird durch Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) angestrebt.

Tsai et al. (2012, S. 1418) verstehen unter Customer Relationship Management eine umfassende strategische und prozessuale Ausrichtung des Unternehmens, die anstrebt, Kunden zu gewinnen, zu halten und mit ausgewählten Kunden partnerschaftlich eng zusammenzuarbeiten. Zielsetzung ist es, sowohl für Kunden als auch für Unternehmen einen nachhaltigen Wert zu schaffen. Aktives Kundenbeziehungsmanagement beruht auf einer langfristig angelegten Interaktion mit dem Kunden, die den

gesamten Kaufentscheidungsprozess und auch die Nachkaufphase einschließt (Buttle, 2002, S. 14-15). Somit etabliert der Kunde eine persönliche Beziehung zu Unternehmen und Produkt, was die Grundlage für Weiterempfehlung, wiederholtes Kaufverhalten und auch langjähriges Vertrauen in die Marke darstellt (Payne & Frow, 2005, S. 167-168).

Auch Unternehmen sind auf die Effektivität von Customer Relationship Management angewiesen, um Feedback zu ihrem Produktangebot zu erhalten und ihre Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Winer (2001, S. 91) bestätigt aufgrund einer McKinsey Studie, dass der hauptsächliche Wertbeitrag, den Kunden für ein Unternehmen liefern, aus proaktivem Kundenbeziehungsmanagement resultiert. Fühlen Kunden sich wertgeschätzt und gut betreut, empfehlen sie das Unternehmen und kommen für Neukäufe sowie im Wartungsfall wieder darauf zurück.

## **2.2 Distribution als zentrale Funktion Kundenorientierten Marketings**

Wie kann kundenorientiertes Marketing so gestaltet werden, dass Kunden Unternehmen entdecken, den Kauf realisieren und in der Nachkaufphase gegenüber dem Produkt loyal bleiben, so dass sich ein positives Markenimage ausbildet? Die folgenden Abschnitte zeigen, dass der Produktvertrieb ein zentraler Baustein kundenorientierten Marketings ist.

Abschnitt 2.2.1 ordnet die Vertriebsfunktion in den Kontext einer holistischen Marketing-Strategie ein und arbeitet ihre essentielle Rolle heraus. Abschnitt 2.2.2 systematisiert Distributionsstrategien und Abschnitt 2.2.3 zeigt die Veränderungen und neuen Trends auf, die sich für den Vertrieb von Produkten durch die Etablierung neuer elektronischer Medien ergeben haben.

### **2.2.1 Besondere Bedeutung des Vertriebs im Marketing**

Der sogenannte „Marketing-Mix“ umfasst die Gesamtheit der Strategien, die zur Realisierung von kundenorientiertem Marketing eingesetzt werden (Kotler, 2003, S. 108). Die Elemente des Marketing-Mix lassen sich in die sogenannten „4P“ untergliedern: product, price, promotion and place, oder Produkt- Preis- Kommunikations- und Distributionspolitik (Schneider & Henning, 2001, S. 21; Becker, 2001, S. 74).

Produktpolitik umfasst Strategien, die darauf abzielen, das Produkt optimal an die Marktanforderungen anzupassen. Dazu zählt beispielsweise die Auswahl des Markennamens jedoch auch die Gestaltung des Produkts (Meffert, 1998, S. 343).

Preispolitik betrifft alle Entscheidungen, die die Festlegung des Produktpreises betreffen, Dies beginnt mit der Lokalisierung des Produkts hinsichtlich Qualität und Gestaltung im Wettbewerb und der

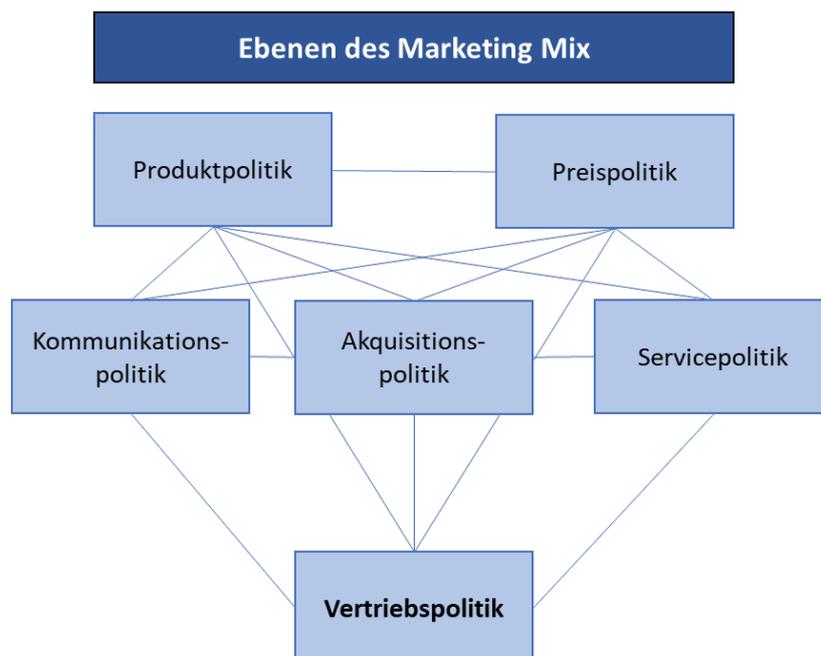
Ermittlung eines erzielbaren Angebotspreises (Rennhak, 2016, S. 27). Durch Preisdifferenzierung, also die Bewerbung verschiedener Qualitäts- und Preisklassen, Rabattpolitik und ergänzende Kaufanreize gewinnt Preispolitik Spielraum über die eigentliche Produktgestaltung hinaus (Meffert, 1998, S. 469).

Kommunikationspolitik schließlich bezieht sich auf die Akquise von Kunden, die das Produkt zunächst erwerben und langfristig auch dem Unternehmen die Treue halten (Bruhn, 2013, S. 580-585). Die Förderung von Kundenloyalität durch Aufbau einer bewährten Marke (vgl. auch Abschnitt 2.1.2) ist entscheidend, um für das Produkt nachhaltige Marktakzeptanz in Zielgruppe und Zielmarkt zu schaffen.

Distributionspolitik bezieht sich auf die Gestaltung des Absatzweges vom Unternehmen zum Kunden, dies sind alle nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (Schneider & Hennig, 2008, S. 151; Nieschlag et al, 2002, S. 880). Es gilt festzulegen, auf welchem Wege das Produkt beworben und angeboten wird und welche Instanzen das Produkt wo vertreiben (Meffert, 1998, S. 585; Meffert et al., 2016, S. 543).

Im Sinne eines noch weiterreichenden Marketing-Verständnisses, zählen Rottke & Wernecke (2002, S. 2) auch Produktservice-Leistungen und die Akquise von Kunden zum Marketing-Mix, welcher sich somit auf 6 P erweitert.

Aus diesen Ausführungen und der folgenden **Abbildung 3** wird deutlich, dass alle Maßnahmen des Marketing-Mix eng miteinander vernetzt sind.



### **Abbildung 3: Ebenen des Marketing Mix und ihre Vernetzung**

Eigene Darstellung

Aufgrund der Produktgestaltung sind die Möglichkeiten der Preispolitik teilweise festgelegt. Kommunikationspolitik bezieht sich auf Produktqualität und Preis, um Kunden zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Service-Politik ist entscheidend dafür, ob Kunden langfristig von den erworbenen Produkten überzeugt sind (Schneider, 2001, S. 4). Akquisitionspolitik wird durch Produkt- und Preispolitik mitbestimmt und stützt sich auf die durch die Kommunikationspolitik entwickelten Strategien. Im Vertrieb schließlich wirken sich sämtliche Festlegungen, die durch Produkt-, Preis-, Werbestrategie-, Service- und Akquisitionsstrategien getroffen wurden aus. Alle Marketingstrategien konkretisieren und bewähren sich im Absatz, denn wenn der Absatz der angebotenen Produkte unbefriedigend ist, sind alle vorgelagerten Marketing-Schritte hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Effizienz in Frage zu stellen (Meyer, 1967, S. 12). Die Distributionspolitik nimmt bei der Umsetzung aller vorgelagerten Funktionen des Marketing-Mix somit eine Schlüsselrolle ein:

#### ***2.2.2 Distributionsstrategien***

Die Begriffe Distribution, Vertrieb und Absatz werden in der Fachliteratur weitgehend synonym verwendet Swoboda & Giersch (2004, S. 1707) konkretisieren unter Bezugnahme auf den Ausschuss für Handels- und Absatzwirtschaft, dass der Vertrieb das Instrumentarium der Absatzdurchführung umfasst. Eine synonyme Begriffsverwendung soll auch im Weiteren in dieser Arbeit gehandhabt werden. Vertriebspolitik beinhaltet die Entscheidung über das Vertriebssystem und die Absatzwege.

Das Distributionssystem des Unternehmens lässt sich anhand verschiedener Begriffe und Aspekte differenzieren:

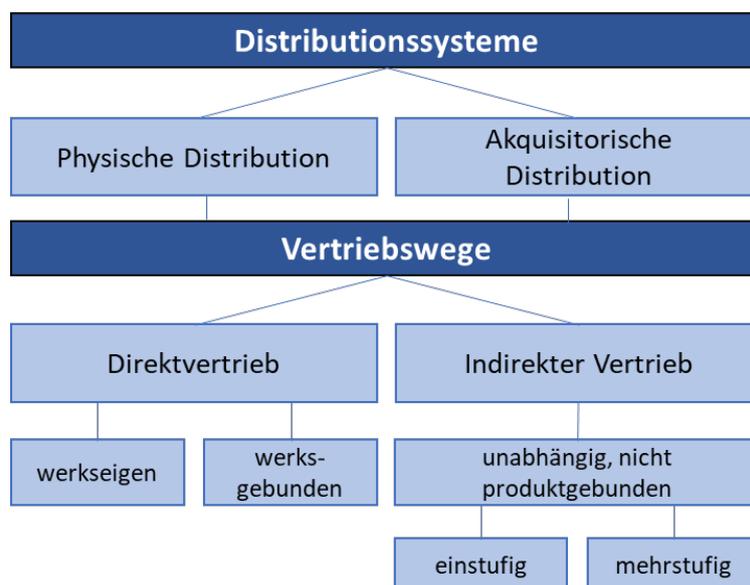
Schneider und Hennig (2008, S. 151), Specht & Fritz (2005, S. 14) sowie Meffert et al. (2012, S. 542) unterscheiden die physische und die akquisitorische Distribution und untergliedern Vertrieb damit in zwei funktionelle Teilsysteme: Während die physische Distribution die Überwindung von Raum und Zeit bezeichnet, um die Ware an den Ort der Verfügbarkeit für den Kunden zu bringen, betrifft die akquisitorische Distribution den Prozess der Kontaktabstimmung mit dem Kunden. Der Begriff der akquisitorischen Distribution überschneidet sich somit mit der Akquise, die Rottke & Wernecke (2002, S. 2) als fünfte Dimension des Marketing-Strategiemix verstehen.

Zur Bewältigung von physischer und akquisitorischer Distribution, können verschiedene Absatzwege, synonym auch Absatzkanäle, also Formen der Versorgung der Kunden mit dem Produkt, gewählt werden (Swoboda & Giersch, 2004, S. 1707; Bruhn, 2013, S. 245). Unter direktem Vertrieb

wird verstanden, dass Hersteller Produkt direkt an Endkunden veräußern, hierzu zählt z.B. der Eier-Direktverkauf direkt ab dem Erzeugerhof. Dabei übernimmt der Hersteller im Wesentlichen alle Aufgaben der Distribution selbst, z.B. Produkttransport, Ausstellung, Verkauf sowie ggf. Rücknahmelieferungen. Vertriebsmitarbeiter, die diese Aufgaben betreuen, sind beim produzierenden Unternehmen angestellt beschäftigt (Bruhn, 2013, S. 250).

Als Vertriebssystem, also rechtliche Organisation der Händler (Bruhn, 2013, S. 250), im direkten Vertrieb, kommt werkseigener und werksgebundener Vertrieb in Frage (Swoboda & Giersch, 2004, S. 1707). Während beim werkseigenen Verkauf, Niederlassungen und Filialen direkt durch den Hersteller unterhalten werden (z.B. Niederlassung eines PKW Herstellers), operieren unternehmensgebundener Verkaufsstellen zwar in eigenem Namen, vertreiben jedoch ausschließlich das Produkt des Herstellers. Dies sind beispielsweise markengebundene freie Autohändler.

Unter indirektem Vertrieb wird verstanden, dass der Weg des Produktes vom Hersteller zum Konsumenten gezielt über unabhängige und nicht produktgebundene Händler führt (Bruhn, 2013, S. 252). Es handelt sich um rechtlich und wirtschaftlich ausgegliederten Vertrieb (Swoboda & Giersch, 2004, S. 1707). Indirekter Vertrieb kann in verschiedenen Stufen verlaufen. Während bei einstufiger Vertriebsstruktur lediglich ein einziger Händler aktiv wird und direkt an den Kunden veräußert, sind in mehrstufigen Vertriebssystemen mehrere unabhängige Händler hintereinander aktiv, z.B. Groß- und Einzelhändler (Specht & Fritz, 2005, S. 74-76). Bereits in der klassischen (nicht digitalen Ökonomie) lassen sich verschiedene Formen von Groß- und Einzelhändlern unterscheiden, so z.B. Sortiments- und Spezialgroßhandel, Fachmärkte, Discounter, Supermärkte und Fachgeschäfte (im Einzelnen hierzu (Specht & Fritz, 2005, S. 83-90). Einen Überblick über die Gliederung von Distributionskanälen bietet folgende Abbildung 4:



## **Abbildung 4: Vertriebsformen**

Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ausführungen in (Bruhn, 2013, S. 252; Specht & Fritz, 2005, S. 74-76; Swoboda & Giersch, 2004, S. 1707).

Vielfach nutzen Unternehmen heute mehrere Vertriebswege um das Potential verschiedener Kundengruppen und Märkte optimal auszunutzen. Gemäß Neslin et al. (2005, S. 96) ist Multi Channel Customer Management

“... the design, deployment, coordination, and evaluation of channels through which firms and customers interact, with the goal of enhancing customer value through effective customer acquisition, retention, and development.”

Motivationen für die Nutzung mehrere Vertriebskanäle anstatt eines einzigen, können darin liegen, den Kundenkontakt zu intensivieren (Neslin et al., 2005, S. 95) und Kunden häufiger und in verschiedenen Variationen anzusprechen und dadurch zur Involvierung mit dem Produkt und der Marke zu motivieren (Dholakia, 2010, S. 87-88) (Friedrich, 2020, S. 30). Im Einzelnen wird auf Chancen und Risiken der Nutzung von Multichannel Strategien im Rahmen des systematischen Reviews in Kapitel 3 eingegangen.

### **2.2.3 Veränderung der Vertriebspolitik durch neue Medien**

Aufgrund des Einzugs neuer Medien in das Marketing haben sich die Strukturen und Prozesse in der Vertriebspolitik in den letzten Jahren grundlegend verändert (Bruhn, 2013, S. 245).

Gemäß der OECD wird der Begriff „E-Commerce“ primär für Geschäftsaktivitäten verwendet, die über Netzwerke ablaufen, die über einen offenen Prozessstandard verfügen, beispielsweise das Internet. Als Geschäftsaktivitäten werden alle Wertschöpfungsprozesse auf Unternehmensebene, zwischen Unternehmen und Zulieferern sowie Kunden verstanden. Damit schließt E-Commerce auch den Handel über firmenspezifische Intranet-Verbindungen ein: Riehm (2004, S. 2) sieht anders als die OECD den Tausch von Gütern gegen Entgelt über ein computer-gestütztes, vernetztes elektronisches Medium und zwischen selbständigen Wirtschaftssubjekten als notwendiges Merkmal des E-Commerce.

Auf prozessualer Ebene haben sich durch E-Commerce in der Distribution, drei grundlegende Veränderungen ergeben.

- a) Die Macht der Kunden im Vertriebsprozess hat sich erhöht.**

Suchten Kunden, um ihre Konsumwünsche zu befriedigen, früher meist einen einzelnen Fachhändler auf, steht heute der überwiegenden Mehrzahl der Konsumenten ein Internetzugang und vielfach auch ein mobiles Endgerät (Mobiltelefon oder Pad) zur Verfügung. Im Internet finden sich zu einem Konsumbedarf verschiedenste Produktangebote verschiedener Preisklasse und verschiedene Händler als Intermediäre, vielfach auch der Hersteller selbst, von denen das Produkt bezogen werden kann (Bakos & Brynjolfsson, 1999, S. 1613). Durch die Möglichkeit sowohl Anbieter als auch Produkt im Internet mittels Rankings und mittels Kommentaren in Blogs zu bewerten, erhalten Kunden weiterführende Daten zu Qualität und Zuverlässigkeit (Ratchford et al., 2003, S. 4). Auch in der Nutzungsphase des Produktes beziehen Kunden wichtige Informationen über das World Wide Web. Sie sehen sich Produktvideos an, tauschen sich mit anderen Anwendern aus und beziehen Ersatzteile und Serviceleistungen über Onlinemedien. Die Informationseffizienz von Märkten hat durch das Internet somit stark zugenommen (Grob & Vossen, 2007, S. 64-65).

Dies hat zur Folge, dass Konsumenten heute vor einem Produktkauf und während der Produktnutzung sich deutlich selbstbewusster als früher selbst informieren und auch nicht zögern, ihre eigenen Erfahrungen im Internet zu teilen. Elektronische Mundpropaganda (eWOM) ist heute, Gang und Gebe. EWom kann in Online-Medien Furore machen, jedoch auch zur Verbreitung von Skepsis gegenüber Produkten und Marken beitragen (Labrecque, 2013, S. 257-258). Eine Studie zur Wirkung von Facebook und Twitter Likes auf die Umsatzzahlen im unmittelbaren zeitlichen Umfeld der getätigten Likes, zeigt, dass jedes Like dem betrachteten Unternehmen (Groupon.com) rund 4,5 zusätzliche Gutscheinkäufe einbringt. Eine Umsatzerhöhung in der vergangenen Stunde bewirkt weitere Umsatzsteigerungen um 1,4 Mengeneinheiten in der Folgenden Stunde. Somit findet sich bestätigt, dass Mundpropaganda von Konsumenten einen selbstverstärkenden Trend im Internet auslösen kann (Li & Wu, 2012, S. 21-22). Hersteller und Anbieter verlieren damit an Macht in der Interaktionsbeziehung mit den Kunden, während letztere ihre Konsumententscheidungen deutlich aktiver als früher gestalten und damit zu Trendsettern werden können.

**b) Die Abläufe in der akquisitorischen Distribution haben an Variantenreichtum gewonnen.**

Wie dargestellt, umfasst die akquisitorische Distribution alle Aspekte des Vertriebs, die mit der Gewinnung von Kunden und dem Erhalt der Kundenbeziehung in Zusammenhang stehen. Aufgrund der Etablierung des Internets als zusätzlichen Vertriebskanal hat sich das Spektrum akquisitorischer Distributionskanäle erweitert. Anbieter treten heute nicht mehr nur über Ladengeschäft, Vertreter oder Niederlassung mit dem Kunden in Direktkontakt. vielmehr sehen ihnen auch Möglichkeiten der virtuellen Kundenansprache zur Verfügung (Ghose & Dou, 1998, S. 29). Werbemedien haben an

Vielfalt gewonnen: Neben den klassischen Instrumenten, wie Plakat, Radio, TV und Printanzeigen, nutzen Anbieter heute vor allem ihre Internetwebseite (Blake et al., 2005, S. 1205) sowie zunehmend auch Social Media um ihr Firmenprofil, Produkte und Leistungen darzustellen (Mathwick et al., 2001, S. 389). Auch für die Kontaktpflege bei Bestandskunden haben sich digitale Medien, beispielsweise E-Mail, Internetseite, social Media Profil und mobile Kommunikationslösungen wie SMS bewährt. Über internetbasierte Empfehlungssysteme (Keng & Ting, 2009, S. 479), in jüngster Zeit vor allem Influencer-Netzwerke, erhalten auch Kunden die Möglichkeit an der Bewerbung der Produkte aktiv zu partizipieren und Anbieter nutzen dieses Potential für Online-Werbekampagnen (Ansari et al., 2000, S. 363; Gillin, 2007, S. 25ff.; Uzunoglu & Kip, 2014, S. 592).

**c) Die Abläufe in der physischen Distribution sind vermehrt durch Standardisierung und Rationalisierung geprägt.**

Während der akquisitorische Distributionskanal somit Kunden stärker aktiviert und einbindet, haben im physischen Distributionskanal, also bei der Verteilung des Produktes an die Kunden, durch die Digitalisierung von Vertriebsprozessen zunehmend Standardisierung und Rationalisierung Einzug gehalten (Goldfarb & Tucker, 2014, S. 2707). Suchten Kunden früher meist persönlich einen Einzel- oder Fachhändler auf und frequentierten vielfach mehrere Spezialisten, um an verschiedene Produkte zu gelangen, so lassen sich Einkäufe online heute rationeller erledigen. Wenige Mausklicks durch den Kunden im Internet genügen, um sich ein Produkt zunächst unverbindlich und frei Haus liefern zu lassen (Alhorr et al., 2010, S. 6). Die gesetzliche Rücknahmeverpflichtung von Anbietern ermöglicht es Kunden, geschlossene Verträge binnen 14 Tagen zu widerrufen und das Produkt postalisch zurückzusenden (Schön, 2018, online; §§312 g Abs. 1 i.V. 355 Abs. 1 BGB). Bei Unregelmäßigkeiten im physischen Vertrieb helfen Emails und SMS, Medien, die eine sofortige Kontaktaufnahme mit dem Distributor erlauben (Farrell & Simcoe, 2012, S. 235).

Abläufe, um diese Transaktionsleistungen zu bewältigen sind zunehmend standardisiert (Lorz & Wrede, 2005, S. 517). Der Transport wird von Paketdiensten bewerkstelligt und Anbieter stellen im Internet virtuelle Shops bereit, mittels derer sich alle Transaktionen einfach und rasch organisieren und abwickeln lassen. Okazaki & Skapa (2007, S. 12) beobachten eine zunehmende Standardisierung von Einkaufswebseiten internationaler Anbieter, der sich aufgrund der Gewöhnung von Konsumenten an diese Muster mittelfristig auch lokale Anbieter nicht verschließen können.

Die genannten prozessualen Veränderungen im Marketing ziehen auch strukturelle Veränderungen der Vertriebswege und der beteiligten Stakeholder nach sich. Es sind drei wesentliche Veränderungen zu beobachten:

**d) Direktvertrieb durch die Hersteller hat zugenommen.**

Durch das Internet haben sich die Transaktionskosten zur Errichtung von Vertriebsinfrastruktur, die an Endkunden gerichtet ist, signifikant reduziert. Mussten Einzel- und Großhändler vor Verbreitung des Internets Geschäftsräume bereitstellen, um dort Kunden zu empfangen, die Produkte auszustellen und zu beraten, ersetzt diese Funktion heute eine Internetseite. Anbietern genügt neben der Internetpräsenz bereits ein Auslieferungslager. Dies muss nicht in einer für Endkunden günstigen Geschäftslage lokalisiert sein, was weitere Kosten für Miete und Betrieb einspart. Aufgrund dessen ist es Herstellern von Produkten für Endkunden im Zeitalter des Internets bei geringen zusätzlichen

Transaktionskosten möglich, sich mit ihrem Angebot direkt an die Endkunden zu richten (Morganti et al., 2014, S. 178).

Zwischen 2007 und 2016 sind die Umsätze von deutschen Unternehmen im Direktvertrieb um 80 % auf mehr als 16 Milliarden Euro angewachsen (Clausnitzer, 2016, online). Das prozentuale Umsatzwachstum von Direktvertriebsanbietern lag auch in 2017 mehr als viermal so hoch als im klassischen Einzelhandel (Terpitz, 2018, online).

**e) Anzahl und Bedeutung der möglichen unabhängigen Vertriebspartner von produzierenden Unternehmen haben sich durch elektronische Medien erhöht.**

Aufgrund der gesunkenen Transaktionskosten für den Betrieb von Endkunden-Vertriebskanälen hat sich das Absatzvolumen im Onlinehandel in den vergangenen zehn Jahren signifikant erhöht. Bis 2012 wird erwartet, dass weltweit mehr als 2,14 Milliarden Menschen von bis zu 1,66 Milliarden Online-Geschäften Waren beziehen werden (Clement, 2019, online). In den letzten Jahren zeichnet sich allerdings ein Trend zur Zentralisierung des E-Commerce ab, da wenige bedeutende Händler mit hoher Marktmacht zunehmend steigende Umsätze realisieren. Hierzu zählen beispielsweise Amazon oder Alibaba. Damit bietet es sich auch für Hersteller an, Online-Vertriebspartner und Vertriebskanäle für den Absatz von Produkten zu nutzen und dabei vor allem auch auf große und einflussreiche Partner zu setzen (Cao & Li, 2015, S. 198).

Fiore (2008, S. 177) führt aus, dass durch soziale Netzwerke im Internet auch Konsumenten zunehmend zu Vertriebspartnern werden können, wenn diese unter ihren Freunden und Bekannten das Produkt bewerben. Auch private physische Distributionskanäle z.B. Tupperware-Partys und vergleichbare Veranstaltungen, können über das Internet virtualisiert werden (Betancourt et al., 2017, S. 45).

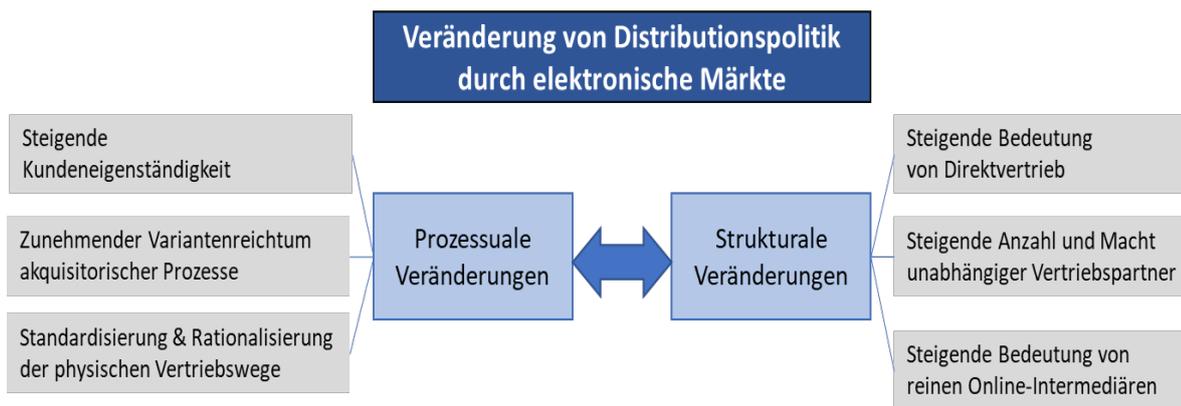
**f) Online- Intermediäre haben für den Vertrieb von Produkten einen neuen, hohen Stellenwert erlangt.**

Entgegen der in den Anfängen des Internets aufgestellten Disintermediations-Hypothese, dass Intermediäre im E-Commerce keine Chance hätten (Gallaughar , 2002, S. 89), bestätigte sich in den vergangenen Jahren vielmehr: Durch die Verfügbarkeit des Internets für den Wareneinkauf hat die Rolle des Intermediärs bei der Kaufanbahnung einen völlig neuen und gestiegenen Stellenwert erlangt. Ein Internet- oder Cybermediär stellt gemäß Riehm ein Internetportal (z. B. eine Suchmaschine, eine elektronische Mall oder Marktplatz sowie Preisagenturen (Neuburger, 2003, S. 12) dar, die (mindestens) eine konsumentenfreundliche Recherchefunktion über eine Reihe von Angeboten verschiedener Händler zur Verfügung stellt und damit eine Vermittlungsfunktion zwischen Kunden und Einzelhändlern einnimmt. Die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrage wird somit nicht mehr direkt,

sondern durch Vermittlung des Intermediärs hergestellt. Intermediäre organisieren die Rahmenbedingungen, unter denen der Markt stattfindet (Dollmayer 2001, S. 29-30). Intermediäre sind damit sowohl Unternehmen, die lediglich eine Vermittlungsfunktion einnehmen (z.B. ebay.de), als auch solche, die ihr eigenes Produkt- und Leistungsangebot durch Intermediation ergänzen (z.B. amazon.de) (Riehm 2004, S. 22). Die Funktionen des Internet-Intermediärs können sich auf die Schaffung eines Angebotsraumes, die Sortimentszusammenstellung, die physische Lagerung und Verteilung der Güter, sowie die Abwicklung der Zahlung und die Gewährleistung von Sicherheiten erstrecken (Wöhe 2000, S. 507-509). Immer mehr Hersteller und Händler greifen auf Intermediäre zurück um ihre Ware an den Kunden zu bringen, da diese wichtige Transaktions- und Absicherungsfunktionen übernehmen und auch bei Kunden vielfach höheres Vertrauen als kleinere Händler oder Hersteller genießen (Schoeder & Müller, 1999, S. 59)

### Zusammenfassende Betrachtung

Diese Ergebnisse zur Veränderung der Distributionspolitik durch die allgemeine Verfügbarkeit elektronischer Märkte lassen sich in einer Grafik veranschaulichen:



**Abbildung 5: Veränderung der Distributionspolitik durch Verfügbarkeit elektronischer Märkte**

Abbildung 5 zeigt, dass sich durch elektronische Märkte Distributionspolitik sowohl in prozessualer als auch in struktureller Hinsicht verändert hat. Dabei besteht eine positive Wechselwirkung zwischen beiden Veränderungsarten. Mit steigender Eigenständigkeit der Kunden erhöht sich auch ihre Offenheit für neue Vertriebskanäle, wie den Direktbezug, neue Bezugsquellen von Online-Händlern oder Intermediären. Diese neuen Strukturen werden auch durch die zunehmende Variantenvielfalt von Akquisitionsprozessen und durch die Rationalisierung physischer Vertriebswege ermöglicht, da Markteintrittsbarrieren sinken. Umgekehrt trägt das Hinzutreten neuer Vertriebskanäle auf struktureller Ebene auch zu prozessualen Veränderungen im Vertrieb bei: Kunden verhalten sich

eigenständiger, wenn sie bei verschiedenen Anbietern vergleichbare Produkte auffinden und unterschiedliche Informationsquellen nutzen. Die steigende Vielfalt von Anbietern trägt dazu bei, dass innovative Akquise-Formen entwickelt werden und dass physische Vertriebsprozesse, beispielsweise durch das Wachstum von spezialisierten Versandunternehmen rationalisiert und standardisiert werden. Somit resultieren durch das hinzutreten des Online-Vertriebskanals zunehmende und sich selbst verstärkende prozessuale und strukturelle Weiterentwicklungen in der Distribution von Produkten.

Aufgrund der prozessualen und strukturellen Veränderungen des Vertriebs sollten Mehrkanalvertriebssysteme heute, wie in Kapitel 3 im Einzelnen aufgrund bisheriger empirischer Ergebnisse zu untersuchen ist, an Bedeutung gewinnen.

### **2.3 Messung des Erfolgs von kundenorientierten- Vertriebs im Technologiesektor**

Aus den Ausführungen zu Veränderung der Vertriebspolitik durch neue Medien wird deutlich, dass die Vielfalt möglicher Vertriebsstrategien zugenommen hat und Kunden in Vorkauf- Kauf- und Nachkaufphase immer eigenständiger agieren. Wie können die Wirkungen eines Vertriebssystems beim Kunden systematisch ausgewertet werden?

Diese Fragestellung ist zentral für die Beurteilung der Wirkung von Multichannel-Strategien auf Kundenebene im empirischen Teil der Arbeit. Bei der Frage nach Kundenwirkungen von Marketingmaßnahmen verzahnen sich psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Forschung. Motivations- und Einstellungskonzept haben sich bewährt, um die psychologischen Hintergründe, die Kunden für ein Produkt oder eine Marke begeistern, zu erklären (Abschnitt 2.3.1). Mit der Theory of Reasoned Action und dem Technologie-Akzeptanz-Modell liegen empirisch erprobte Kausalmodelle vor, um Einflussfaktoren auf die Kundeneinstellung und beobachtbare Wirkungen dieser Einstellung systematisch zu untersuchen.

#### **2.3.1 Motivation und Einstellung**

Die psychologischen Dispositionen, die Menschen zu bestimmten Handlungen veranlassen, sind bereits seit den Anfängen des letzten Jahrhunderts intensiv untersucht worden. Beispielsweise geht Lewin (1934, S. 249) mit seiner Feldtheorie davon aus, dass bestimmte „Feldprozesse“ im Gehirn des Menschen ablaufen und dabei unser Handeln determinieren (Herber & Vásárhelyi, 2002, S. 37-40). Menschen verfolgen bestimmte Ziele aus eigenem innerem Antrieb und erst die Zielorientierung des Menschen macht ihn überhaupt handlungsfähig (Heckhausen & Heckhausen, S. 277). Motivation ist der innere Zustand, der Menschen antreibt und anleitet etwas zu tun (Glynn et al., 2007, S. 1090).

Menschen sind daher zunächst von innen heraus proaktiv und versuchen etwas zu erreichen, zu verändern oder sich weiterzuentwickeln. Diese Neigung wird als intrinsische Motivation bezeichnet (Beckmann & Heckhausen, 2006, S. 105). Extrinsische Motivation entsteht, wenn Menschen durch ein sekundäres Ziel motiviert werden, ein erstes Ziel zu verfolgen. Auch hier sind innere Treibkräfte entscheidend, nur die Zielfokussierung ist ambivalent (Sanssone & Harackiewicz, 2000, S. 3).

Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen verdeutlicht zudem, dass Menschen einmal getroffene Entscheidungen analysieren, die Ergebnisse bewerten und ihre Planung neuer Entscheidungen von den Ergebnissen der vorherigen Handlung abhängig machen. Damit resultiert eine Veränderung der Motivation für neue Handlungen. Menschen lernen also aus Erfahrung (Heckhausen, 2000, S. 213; Heckhausen, 2007, S.136). Neue Handlungsmotivationen resultieren durch die Reflexion von gemachten Erfahrungen (Dickinson, 1995, S. 165).

Die „Einstellung“ eines Individuums im Hinblick auf eine Sache oder Handlung erklärt sich aus dieser Erfahrung. So sind Einstellungen Neigungen im Hinblick auf ein bestimmtes Objekt zu handeln, wahrzunehmen, zu fühlen oder zu denken (Schütz & Herzworm, 1998, S. 14). Weiter gefasst sind Einstellungen innere positive oder negative Bewertungen eines Objektes, die auf Gefühlen oder Meinungen beruhen (Stroebe, 1980, S. 142). Einstellungen sind in der Regel dauerhaft verankert (Petty & Cacioppo, 1986, S. 123). Trommsdorf (1989, S. 122) definiert Einstellungen zusammenfassend als „Zustand einer gelernten und relativ dauerhaften Bereitschaft, in einer entsprechenden Situation gegenüber dem Objekt regelmäßig mehr oder weniger stark positiv bzw. negativ zu reagieren“.

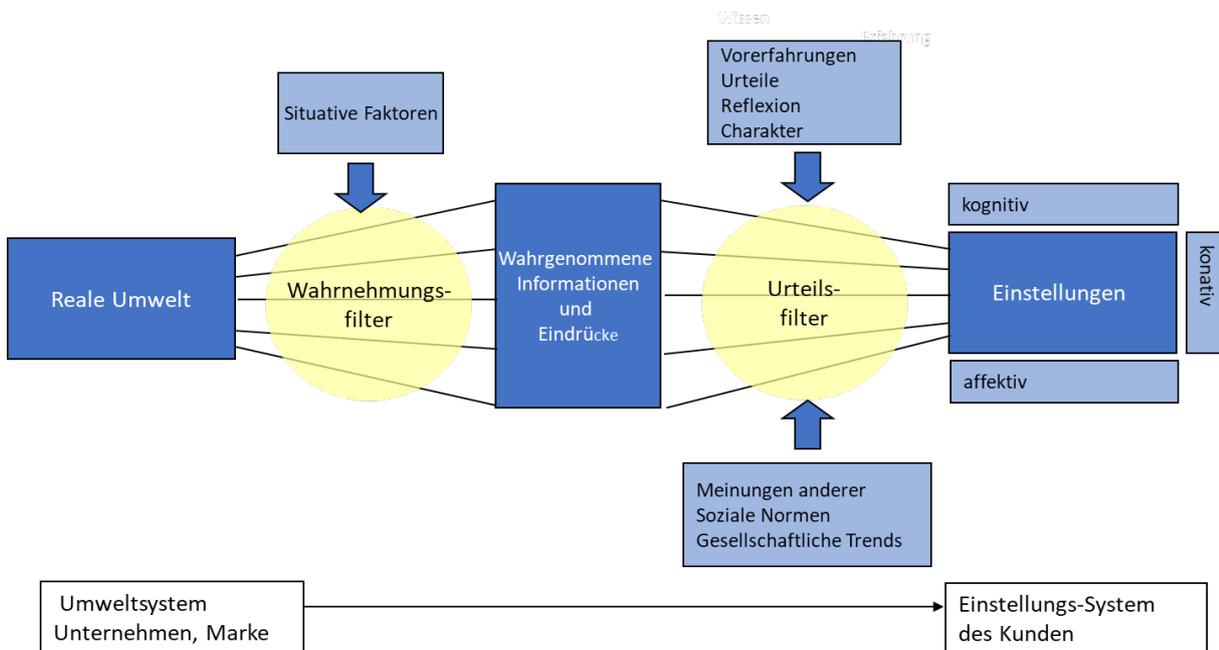
Das Einstellungskonzept wird in der Literatur vielfach dreigliedrig definiert (hier und folgend u.a. Huber, 1993, S. 29; Schütz & Herzworm, 1998, S. 18; Wiswede, 1985, S. 545):

- Die kognitive Komponente umfasst den Teil der Einstellung, der uns bewusst ist, da wir aktiv über unsere Auffassung nachgedacht haben bzw. bewusst die Situation und das Objekt beobachtet haben. Einstellungen resultieren teilweise aus Lernvorgängen und Urteilen, die im Gedächtnis verankert sind (Grunert, 2013, S. 13).
- Hinzu tritt jedoch die affektive Einstellungskomponente, welche die Gefühle repräsentiert, die Menschen gegenüber dem Einstellungsobjekt hegen. Diese sind vielfach unreflektiert und repräsentieren Präferenzen und subjektive Emotionen gegenüber dem Zielobjekt (Huber, 1993, S. 4).
- Schließlich beschreibt die konative Komponente des Einstellungskonstrukts die Handlungsabsicht, die ein Individuum im Hinblick auf ein Objekt hat. Berücksichtigt man die konative Komponente sind Einstellungen auch motivationale Verhaltensdispositionen, stehen also auch für die Motivation im Hinblick auf das Zielobjekt aktiv zu werden (Hale et al., 2003, S. 2157ff).

Bislang war davon ausgegangen worden, dass Motivation und Einstellung im Individuum selbst entstehen. In der Praxis handeln Menschen jedoch nicht autark und nicht nur von innen heraus. Vielmehr orientieren wir uns mittels Sinnesorganen an unserer Umwelt und reagieren dabei auf verschiedene Reize. Somit bestimmen Umweltfaktoren in hohem Umfang mit, welche Einstellung wir gegenüber einer Sache annehmen (Köhler, 1920, S. 185-187).

Zu exogenen Eingangsfaktoren zählen beispielsweise situative Aspekte, beispielsweise anderweitiger Ärger oder Begeisterung in der Situation der Wahrnehmung des Objekts, jedoch auch frühere Erfahrungen Empfindungen und Meinungen anderer Personen aus dem sozialen Umfeld sowie gesellschaftliche Normen und neue Trends (Fiedler, & Bless 2002, S. 134-135). Alle diese Informationen durchlaufen den Filter menschlicher Wahrnehmung und Reflexion und werden auf diesem Wege teilweise Bestandteil unseres Einstellungssystems (Michels, 2010, S. 11-12). Menschen treffen dabei bewusst und unbewusst Entscheidungen in Abhängigkeit davon, welche Einflüsse aus der Umwelt sie wahrnehmen, abspeichern, für sich akzeptieren oder ablehnen und demgemäß sich zu eigen machen (Kahle, 2000, S. 536). Diese Entscheidung erfolgt wiederum aufgrund von früheren Vorerfahrungen.

Der Prozess der Einstellungsentwicklung wird in der Literatur beispielsweise durch das Linsenmodell nach Brunswick abgebildet. Hier soll eine modifizierte Form dieses Modells unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen die Ergebnisse dieses Abschnitts zusammenfassen.



**Abbildung 6: Modell der Einstellungsbildung**

Eigene Darstellung bezugnehmend auf (Fiedler & Bless, 2002, S. 134-135; Connolly et al., 2000, S. 7)

Aufgrund der Wahrnehmung der Objekte und Ereignisse der realen Umwelt gelangen Menschen zu Informationen und Eindrücken der Welt. Diese werden aufgrund von Vorerfahrungen beurteilt, eingeordnet und reflektiert. In diesem Prozess werden auch exogene Einflüsse der sozialen Umwelt und Gesellschaft mit aufgenommen. Die Einstellung des Individuums resultiert durch multiple Filterung der Umweltdaten, vor dem Hintergrund persönlicher Prägung und Erfahrung. Dieser für jeden Wahrnehmungsvorgang gültige Prozess ist im kundenorientierten Marketing entscheidend, um zu verstehen, wie Kunden ausgehend von realem Produkt und Serviceangebot zu subjektiven Einstellungen gegenüber Unternehmen und Marke gelangen. Um Kunden zu erreichen, sollte kundenorientierte Distributionspolitik deren Wahrnehmungs- und Urteilshorizont bei der Kommunikation berücksichtigen.

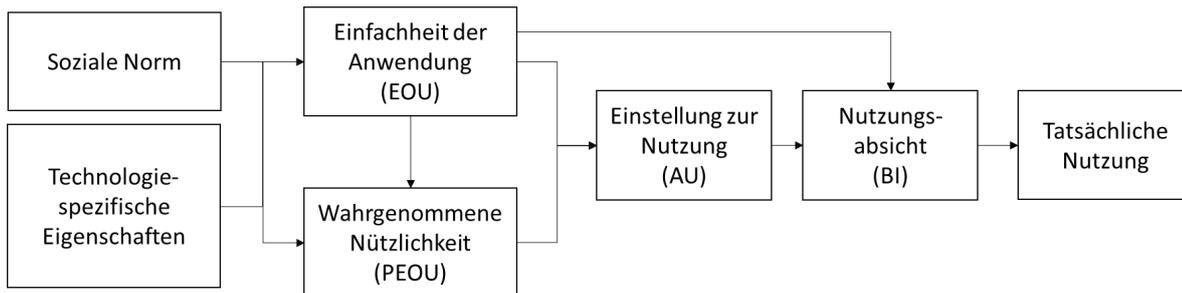
### ***2.3.2 Theory of Reasoned Action und Technologieakzeptanzmodell***

Seit den 1970er Jahren sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung Modelle entwickelt worden, um den Kausaleinfluss von verschiedenen externen und inneren Bestimmungsgrößen auf die Einstellung von Konsumenten und damit auch ihr Kauf- bzw. Nutzungsverhalten messbar und schließlich empirisch quantifizierbar zu machen.

Die von Ajzen und Fishbein entworfene „Theory of Reasoned Action“ ist grundlegend für diese Form der Modellbildung. Sie greift auf das in Abschnitt 2.3.1 dargestellte Einstellungskonstrukt zurück. Fishbein & Ajzen (1975, S. 1-3) gehen davon aus, dass jede Einstellung gegenüber einem Konsumobjekt auf einer Vielzahl von Einflüssen und Meinungen begründet ist, die die vom bewertenden Subjekt aufgenommene und verarbeitete Information repräsentieren (Montano et al., 2008, S. 70-77). Grundsätzlich unterscheiden auch Ajzen und Fishbein kognitive und affektive Komponenten von Einstellung beziehen sich in ihrem Ansatz jedoch hauptsächlich auf die kognitiven Anteile (Wetzels, 2003, S. 6). Um zu einer Einstellung zu gelangen, bewerten ihrer Ansicht nach Konsumenten jeden Einflussfaktor mit einem Gewicht, das ihrer subjektiven Meinungsstärke entspricht und durch Addition dieser gewichteten Einstellungsfaktoren bilden sie eine eigene Meinung aus (Montano et al., 2008, 73; Ajzen & Madden, 1986, S. 454-455). Diese lineare Vorstellung von der Einstellungsbildung ist zwar eine stark vereinfachende Annahme, jedoch hat das Modell dazu beigetragen, Determinanten, die Einstellungen hervorbringen, systematisch hinsichtlich ihrer Einflusstärke zu untersuchen.

Mit dem Technologie-Akzeptanz-Modell (TAM) entwickelt Davis ein Konzept, aufgrund dessen determiniert werden kann, wie Kunden neue Technologien rezipieren und durch welche Parameter diese

Rezeption bestimmt wird (Davis, 1993, S. 475-476; Davis et al., 1989, S. 982). Das TAM geht davon aus, dass die tatsächliche Akzeptanz eines Systems aus der Einstellung resultiert, die Nutzer gegenüber einer Technologie entwickeln. Diese wiederum entsteht aus der wahrgenommenen Nützlichkeit eines Systems und der wahrgenommenen Einfachheit der Anwendung (Wetzels, 2003, S. 5). Die technischen Eigenschaften eines Systems ebenso wie soziale Einflüsse, Normen und Werte sind nun dafür verantwortlich, inwiefern Nutzer diese Wahrnehmung von Einfachheit und Nützlichkeit für eine Technologie entwickeln (Davis, 1985, S. 25) (Friedrich, 2020, S. 30).



**Abbildung 7: Technologie-Akzeptanz-Modell als anerkannter Standard der Messung der Nutzerakzeptanz von technischen Systemen**

Eigene Darstellung beziehend auf Davis et al. (1989), S. 985 (Friedrich, 2020, S. 30).

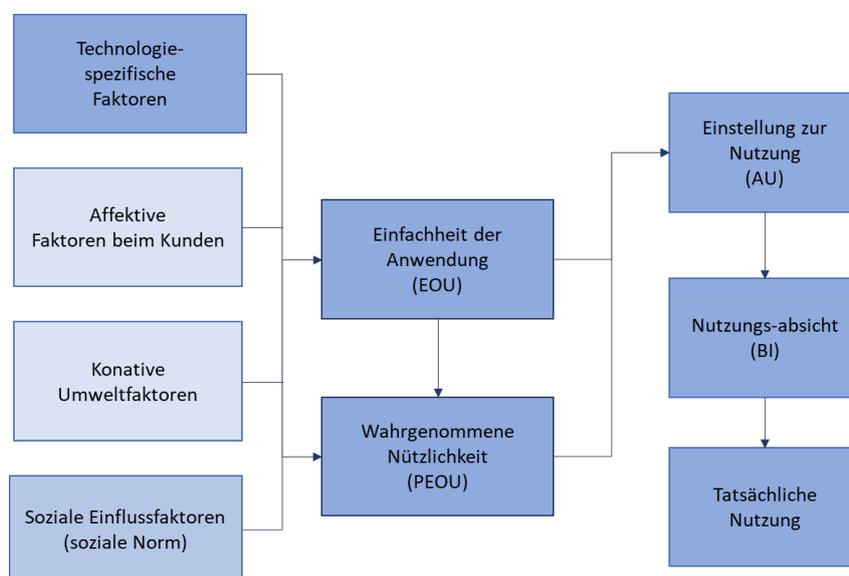
In der Literatur wurde das Technologie-Akzeptanz-Modell vielfach für verschiedene Technologien und vor allem auch Internetanwendungen und E-Commerce bestätigt (King, 2006, S. 740; Pavlou, 2003, S. 101; Vijayasarathy, 2004, S. 747) (Friedrich, 2020, S. 30). Glauben Nutzer daran, dass eine Technologie nützlich ist und finden sie die Bedienung der Anwendung bzw. die Nutzung einfach, so resultiert eine positive Nutzungseinstellung. Für die Entwicklung der Einstellung ist im Basismodell des TAM jedoch zusätzlich der Faktor soziale Norm maßgebend: Konsumenten nehmen eine Technologie dann als wertvoll wahr, wenn sie gesellschaftlich akzeptiert wird. Auch die Eigenschaften der Technologie selbst sind freilich entscheidend: Bietet eine Anwendung eine klar strukturierte Übersicht und reagiert zuverlässig, werden Nutzer sie als nützlicher und einfacher zu bedienen einstufen (Agarwal & Prasad, 1999, S. 361; Dishaw & Strong, 1999, S. 9; Gefen & Keil, 1998, S. 35; Moon & Kim, 2000, S. 217; Klopping & McKinney, 2004, S. 36-38).

Auch in der Basisversion des TAM stehen somit rein rationale Erwägungen des Konsumenten im Vordergrund: Nutzer reflektieren die Anwendbarkeit der Technologie kritisch und entwickeln davon ausgehend bewusst eine Einstellung dazu. Spätere Studien führen jedoch auch affektive und konative Determinanten von Einstellung und Nutzungsabsicht in die Analyse ein.

Bezugnehmend auf das Technology-Organisation-Environment-Framework nach Tornatzky & Fleischer (1990, S. 28-32) argumentieren Awa et al. (2015, S. 575), dass auch Umweltfaktoren und organisationale Faktoren beim Anbieter bestimmen, inwiefern Nutzer eine Technologie als erstrebenswert wahrnehmen. So ist z.B. das Wettbewerbsumfeld und die Marketing-Organisation des anbietenden Unternehmens eine maßgebende Determinante der Nutzerakzeptanz. Kunden werden sich für ein Produkt entscheiden, wenn Unternehmen für sie erreichbar sind und sich im Wettbewerb behaupten.

Auf der affektiven Ebene sieht Qiu (2008, S. 267) das soziale Umfeld des Konsumenten, die wahrgenommene Freude am Internetsurfen ebenso wie das Vertrauen, das er dem Produkt bzw. dem Hersteller entgegenbringt als maßgebend für seine Nutzungsabsicht von Internet-Shopping. Auch für die Anwendung des Internets im Alltag erweist sich der Spaß, den Nutzer bei der Anwendung haben, als ausschlaggebend für ihre Einstellung (Saber & Souide, 2010, S. 336) Emotionen bestimmen auch die wahrgenommene Nützlichkeit und die intrinsische Motivation von Nutzern von Wissensmanagementprogrammen. Diese entwickeln eine positive Einstellung, wenn sie sich vom Serviceteam wohl betreut fühlen, jedoch eine negative Haltung, wenn die Anwendung bei ihnen Ängste auslöst (Wu & Li, 2007, S. 8).

Unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse lässt sich das Technologieakzeptanzmodell wie folgt grundsätzlich ergänzen:



**Abbildung 8: Modifiziertes Technologie-Akzeptanz-Modell**

Eigene Darstellung bezugnehmend auf (Davis, 1993, S. 475-476; Davis et al., 1989, S. 982; Tornatzky & Fleischer, 1990, S. 28-32; Awa et al., 2015, S. 575; Qiu, 2008, S. 267; Saber & Souide, 2010, S. 336)

In hellen Feldern sind die affektiven und konativen Aspekte dargestellt, die das ursprüngliche Technologieakzeptanz aufgrund jüngerer empirischer Ergebnisse als Determinanten ergänzen. Das Technologie-Akzeptanz-Modell eignet sich aufgrund dieser Erweiterung grundsätzlich auch dazu, die Wirkung der Determinanten einer Multichannel Vertriebs- Strategie auf Einstellung, Nutzungsabsicht und Kaufwahrscheinlichkeit des Kunden zu beurteilen.

## **2.4 Zusammenfassung und Modellbildung**

Aufgrund der im Rahmen von Kapitel 2 dargestellten Theorien lässt sich ein vorläufiges Arbeitsmodell ableiten. Dazu sollen die bisherigen Ergebnisse zunächst zusammenfassend eingeordnet werden:

### **2.4.1 Synthese der theoretischen Ergebnisse**

Der Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit liegt ein kundenorientiertes Marketing-Verständnis zu Grunde. Einerseits sieht sich Marketing mit der Forderung der Shareholder des Unternehmens nach einer Steigerung von Umsätzen und Gewinnen konfrontiert (Meyer, 1967, S. 11). Angesichts des Angebotsreichtums und der Vielfalt heutiger Gütermärkte bei hoher Wettbewerbsintensität verfügen Konsumenten jedoch über hohe Nachfragemacht, Produkte nach eigenen Bedürfnissen auszuwählen (Homburg & Koschate, 2007, S. 846; Gensch & Javalgi, 1987, S. 72). Dabei entscheiden sie nicht nur aufgrund rationaler, sondern auch aufgrund affektiver Erwägungen und lassen sich von sozialen und situativen Faktoren beeinflussen (Gensch & Javalgi, 1987, S. 72; Homburg & Koschate, 2007, S. 846).

Wollen Unternehmen Kunden erreichen, gilt es, sich auf ihre Bedürfnisse einzustellen und mit ihnen in kontinuierlichen Dialog zu treten. Die Marke stellt ein Instrumentarium dar, um Kunden proaktiv in den Marketingprozess zu integrieren und macht kundenorientiertes Marketing somit erst möglich (Faircloth et al., 2001, S. 61; Adjouri, 2002, S. 89; Aaker, 1996, S. 102). Marken vermitteln Kunden Identität und soziale Zugehörigkeit. Zugleich prägen und stabilisieren sie das Image von Unternehmen und Produkt und generieren damit für Shareholder und Kunden gleichermaßen Werte (Strobel & Ströbel, 2012, 31; Keller, 1993, S. 8; Hellmann, 2000, S. 134). (Foscht & Swoboda, 2007, S. 186; de Pelsmacker et al., 2007, S. 75; Thompson & Kolsky, 2004, S. 1; Puccinelli et al., 2009, S. 17).

Aufgrund zunehmender Notwendigkeit einer Kundenorientierung des Marketings sowie der hohen Bedeutung der Nachkaufphase hat Distributionspolitik im Marketingmix einen hohen Stellenwert erlangt. In der Distribution bestätigen sich Produkt- und Preispolitik. Der Vertrieb ist Ansprechpartner beim Kauf und in der Nutzungsphase. Über den Vertrieb kehren Kunden zum Unternehmen zurück und geben Feedback (Meffert, 1998, S. 585; Meffert et al., 2016, S. 543). Vertrieb umfasst neben der

physischen auch die akquisitorische Distribution und gewinnt und bindet somit Kunden an Unternehmen und Marke.

Vertriebswege haben an Vielfalt gewonnen und viele Unternehmen nutzen heute sowohl direkte als auch indirekte Kanäle um Kunden anzusprechen. Die Notwendigkeit hieraus resultiert aus der Verbreitung des E-Commerce über digitale Medien. Diese technologische Weiterentwicklung klassischer Vertriebsformen hat zu höherer Eigenständigkeit und Wechselbereitschaft der Kunden (Labrecque, 2013, S. 257-258; Li & Wo, 2012, S. 21-22) beigetragen, Einstiegsbarrieren für eigenständige Vertriebspartner und Intermediäre gesenkt (Cao & Li, 2015, S. 198; Betancourt et al., 2017, S. 45; Gallagher, 2002, S. 89) sowie steigende Umsätze im Direktvertrieb ermöglicht (Morganti et al., 2014, S. 178; Ansari et al., 2000, S. 363; Gillin, 2007, S. 25ff.; Uzunoglu & Kip, 2014, S. 592). Vertriebspolitik ist somit gefordert, sich weiterzuentwickeln.

Um die Wirkung von Vertriebsstrategien im Rahmen dieser Arbeit auch empirisch zu untersuchen, bietet sich ein Blick in die Marketingpsychologie an: Einstellungen von Konsumenten lassen sich in rationale, affektive und konative Faktoren untergliedern und entstehen aus eigener Motivation, aus der Reflexion von Umweltinformationen sowie aus der unreflektierten affektiven Übernahme von Umwelteinflüssen (Stroebe, 1980, S. 142; Petty & Cacioppo, 1986, S. 123; Trommsdorf, 1989, S. 122). Der Rahmen des Technologie-Akzeptanz Modells (Huber, 1993, S. 29; Schütz & Herzwurm, 1998, S. 18; Wiswede, 1985, S. 545) eignet sich, um die Wirkung der Determinanten auf Einstellung, Kauf und Nutzung eines Produktes auch quantitativ zu betrachten.

#### ***2.4.2 Theoretisch fundiertes Arbeitsmodell***

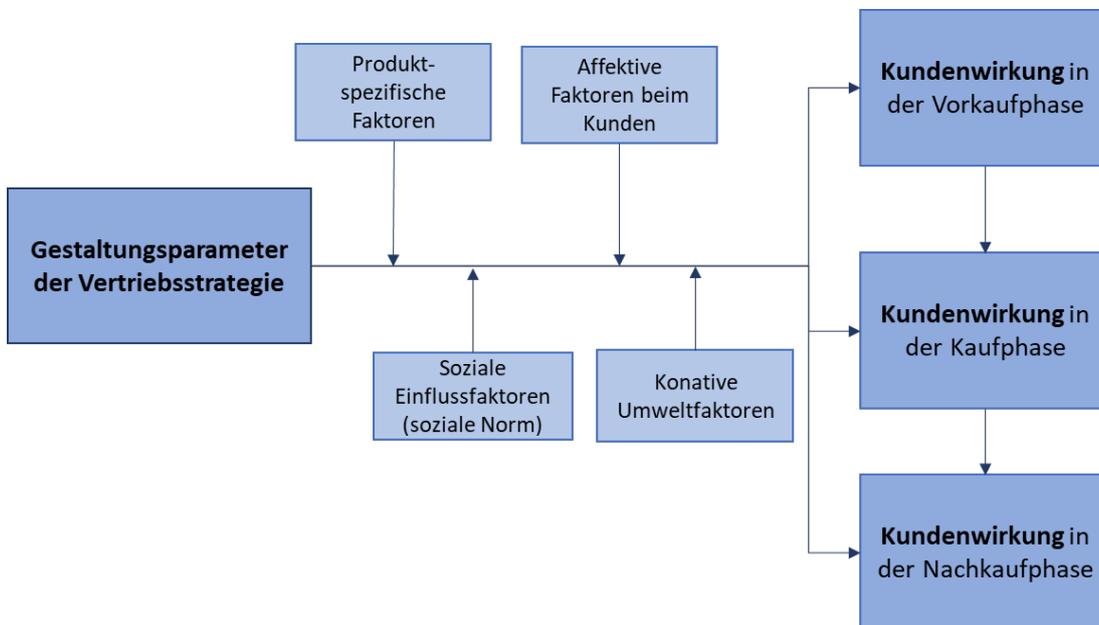
Aufgrund der theoretischen Ergebnisse der Arbeit lässt sich nun ein Arbeitsmodell ableiten, das Determinanten der Kundenwirkung von Vertriebsstrategien und Wirkungsebenen analysiert. Dazu soll das Technologie-Akzeptanz-Modell als Ausgangsbasis herangezogen werden.

Auf der Eingangsseite des TAM finden sich Determinanten der Kundenakzeptanz einer Technologie. Im Rahmen von Abschnitt 2.3.2 wurde gezeigt, dass Technologie-spezifische und affektive Faktoren beim Kunden, konative Umweltfaktoren und soziale Einflussfaktoren die Einstellung und Nutzungsabsicht von Kunden moderierend beeinflussen. Die Relevanz dieser vier grundlegenden Kategorien soll auch für die Wirkung von Vertriebsstrategien angenommen werden.

Nun gilt es auf der Modellausgangsseite die Wirkungsebenen von Vertriebsstrategien beim Kunden systematisieren. Aus dem Technologie-Akzeptanz-Modell lässt sich auf Ebene der Zielgrößen Einstellung zur Nutzung, Nutzungsabsicht und tatsächliche Nutzung (einer Technologie) eine Analogie

zum Purchase-Funnel Ansatz ablesen. Wie in Abschnitt 2.1.3 dargestellt, umfasst der Purchase-Funnel die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase, wo der Kunde zunächst Interesse und Verlangen nach dem Produktangebot entwickelt, es erwirbt und schließlich in der Nutzung so überzeugt ist, dass er dem Unternehmen und der Marke gegenüber loyal bleibt (vgl. **Abbildung 3**). Dieser Strukturierungsansatz entspricht auch einem früheren Review zur Kundenwirkung von Multichannel Strategien (Gao et al., 2019 S. 20) Das Technologie-Akzeptanzmodell lässt sich für die Analyse von Determinanten der Kundenwirkung von Vertriebsstrategien modifizieren, indem anstelle der ursprünglichen Zielgrößen die drei Schritte des Purchase-Funnels eingesetzt werden.

Führt man beide Aspekte – Eingangs- und Zielgrößen - zu einem zunächst hypothetischen Kausalmodell zusammen, das Determinanten der Wirkung von Vertriebsstrategien untersucht, ergibt sich:



**Abbildung 9: Theoretisch fundiertes Arbeitsmodell**

Eigene Darstellung

Somit lässt sich eine erste zentrale Hypothese **H<sub>z</sub>** für die Arbeit ableiten, welche im Weiteren zu differenzieren ist (Friedrich, 2020, S. 30):

**H<sub>z</sub>:** Die Kundenwirkung von Vertriebs-Strategien beim Kunden in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase wird determiniert durch die Gestaltung der Strategie sowie verschiedene moderierende Faktoren nämlich, Produkt-spezifische Faktoren, affektive Faktoren beim Kunden, soziale Einflussfaktoren und konative Umweltfaktoren (Friedrich, 2020, S. 30).

### 3 Systematischer Literaturüberblick

Mittels eines systematischen Reviews sollen im Weiteren Gestaltungsparameter von Multichannel-Vertriebsstrategien systematisiert und konkrete moderierende Einflüsse auf die Wirkung von Multichannel-Vertriebsstrategien identifiziert werden, die in der bisherigen empirischen Literatur bestätigt wurden.

#### 3.1 Review-Methodik

Ein systematisches Review wertet unterschiedliche, und hier empirische Studien, die einen gemeinsamen Themenkomplex behandeln, jedoch oft verschiedenartige d.h. zu verschiedenen Unterkategorien zuordenbare, Beiträge liefern im Hinblick auf bestimmte Kategorien aus, um durch die Filtration von Ergebnissen neue Schlussfolgerungen zu erhalten (De Irala-Estevez et al. 2000, S. 706-707). Im Rahmen dieser Arbeit sollen mittels des systematischen Reviews empirische Belege für das theoriegeleitet entwickelte Forschungsmodell (Abbildung 9) gefunden werden. Ferner sollen die Modellkategorien mittels der Review-Ergebnisse konkretisiert und erweitert werden. Durch die Filtration von Erkenntnissen, die in mehreren Studien vorhanden sind, gelangt man zu einer Datensynthese, also einer fundierten Modellbildung, die die Grundlage für eine eigene empirische Untersuchung darstellt (Petitti 2000, S. 13). Dieses Vorgehen bietet den entscheidenden Vorteil, dass auch widersprüchliche Ergebnisse von Primärstudien berücksichtigt werden können (Drinkmann 1990, S. 21).

Allerdings besteht im Rahmen eines Reviews die Gefahr, dass die Studienauswahl unter einem so genannten „selection und/oder detection bias“ des Analysierenden leidet, dass also die Studienselektion nach willkürlichen und subjektiven Kriterien erfolgt oder relevante Untersuchungen gar nicht entdeckt werden. Die Auswahl der untersuchten Studien unterliegt dem subjektiven Urteil des Forschenden, somit werden unter Umständen nur Untersuchungen berücksichtigt, die von ihm für geeignet befunden werden (Rothman & Greenland 1998, S. 119).

Ferner ist das Auftreten eines so genannten Reader Bias möglich, der sich erst dann ergibt, wenn Daten ausgewertet werden. Die Ursache für die Verzerrung liegt hier in den individuellen

Eigenschaften des Beurteilers, seine subjektiven Vorurteile, Interessen und Kenntnisse, begründet. Trotz des Versuchs objektiv zu bleiben, besteht die Gefahr, dass Person A subjektiv andere Schlüsse aus einer Studie zieht als dies Person B getan hätte (Owen 1982, S. 2533).

Voraussetzung, um diese subjektiven Einflüsse zu minimieren und damit die erfolgreiche Anwendung des Reviews zur Erkenntnisfindung sowie ein valides Evaluationsergebnis ist also ein strukturiertes und eindeutig nachvollziehbares Vorgehen bei der Selektion, quantitativen Auswertung und Interpretation der Primärstudien (Cook & Campell 1979, S. 78). Der Readers Bias kann vermindert werden, indem die Daten nach einheitlichen Kriterien ausgewertet werden, so dass der Einfluss subjektiver Rezeption minimiert wird (Jadad 1998, S. 28).

Um Biases bei der Review-Durchführung auszuschließen soll im Folgenden anhand einer von Resing et al (2009, S. 458) vorgeschlagenen Methodik vorgegangen werden, die vier Arbeitsschritte umfasst.

#### 1. Festlegung der Fragestellung:

Das Ergebnis eines Reviews wird umso aussagekräftiger sein, je präziser die verfolgte Fragestellung war. Die Fragestellung stellt gleichzeitig den Ausgangspunkt für die systematische Literaturerfassung dar. Die Literatursichtung ist mit einer allgemeinen Fragestellung zu beginnen. Erst in weiteren Stufen sollte diese Fragestellung präzisiert werden (Hedges 1986, S. 359).

Die Fragestellung des vorliegenden Reviews wird korrespondierend zum theoriebasierten Arbeitsmodell formuliert: Welche Gestaltungsparameter der Multichannel Vertriebsstrategie entfällt Kundenwirkungen in Vorkauf- Kauf- und Nachkaufphase und welche moderierenden Faktoren sind dabei zu berücksichtigen?

#### 2. Definition der Selektionskriterien für die Auswahl von Primärstudien

Selektionskriterien für die Auswahl von Primärstudien können inhaltlich und methodologisch gewählt werden. Neben den Einschlusskriterien spielen daher insbesondere die Ausschlusskriterien eine Rolle, die aus der konkreten Problemformulierung abgeleitet werden können (Hedges 1986, S. 359). Das folgende Review erfasst ausschließlich Studien, die auf einer empirisch erhobenen Datenbasis beruhen, da ja eine empirische Fundierung des Arbeitsmodells angestrebt wird. Ferner werden um die Aktualität der Arbeit im Hinblick auf multimediale Multichannelling-Strategien zu gewährleisten nur Studien berücksichtigt, die nach 2010 publiziert wurden. Seit Anfang der 2000er Jahre haben internetbasierte Medien für die Kaufentscheidung bei Konsumenten und Endkunden deutlich steigende Verbreitung erlangt, was einen Paradigmenwechsel auch in der Marketing-Forschung bewirkt

hat (Wright, 2006, S. 637). Mit der Etablierung von Social Media seit dem Beginn der Ära Facebook seit rund 2009 hat sich das Konsumentenverhalten erneut hin zu höherer Autonomie und Interaktivität weiterentwickelt (Pein, 2013). Um diese Trends einheitlich zu berücksichtigen, wird der Analysezeitraum auf die Jahre 2010 mit 2020 beschränkt.

### 3. Ermittlung von Studien in Datenbanken etc.:

Bei der Recherche von Primärstudien in Datenbanken sollte auf ein systematisches Vorgehen geachtet werden mit dem Ziel den Einfluss subjektiver Selektion möglichst zu verringern (Moher et al., 1999, S. 1896). Im Rahmen dieser Arbeit werden die Datenbanken Scholar Google, EbscoHost, Emerald Insight und WiSo herangezogen um geeignete Treffer aufzufinden. Es werden nur Studien berücksichtigt, die im Volltext verfügbar sind. Diese werden mittels der Schlagwortkombination [„multichannel marketing“ AND empirical] aufgefunden. Nur Untersuchungen in anerkannten akademischen Journals und aus publizierten Konferenzbeiträgen werden für die Analyse herangezogen, um die Ergebnisqualität des Reviews sicherzustellen.

### 4. Codierung der Studien nach einheitlichen Kriterien:

Relevante Codierungskriterien resultieren aus einer systematischen Auswertung der Untersuchung. Zur Entwicklung von Hauptkategorien wird das theoriebasierte Arbeitsmodell herangezogen. Dieses wird, sofern es sich aus den Review-Ergebnissen ergibt, um weitere Kategorien und Unterkategorien erweitert.

Um die Kategorien systematisch zu erschließen, wird gemäß einer Methodik von Webster & Watson (2002, p. xxiv) vorgegangen. Die Ergebnisse werden zunächst pro Studie den Hauptkategorien (Wirkungen, Moderatoren der Wirkung sowie Gestaltungsparameter von Multichannel-Marketing) tabellarisch strukturiert. Neben den Grobkategorien gliedert die autorspezifische Matrix auch anhand von Publikationsjahr, Autor und Stichprobe und Methode (Tabelle 1). Die aus der autorzentrierten Matrix gewonnenen Unterkategorien pro Ergebnisspalte werden in eine logische Ordnung überführt. Diese informiert die textuelle Auswertung und gibt eine klare sachlogische Struktur vor. Aufgrund der Ergebnisse können bisherige Forschungsschwerpunkte, bewährte Methoden und aufgefundene Zusammenhänge systematisiert und Forschungslücken aufgezeigt werden (Eisend, 2004, S. 8-14) (Friedrich, 2020, S. 31).

## **3.2 Quantitativer und tabellarischer Überblick über aufgefundene Studien**

Insgesamt wurden 21 Studien ausgewertet.

Die Mehrzahl der Studien wenden quantitative Methoden (Strukturgleichungsmodell, Regression, ANOVA) an. Lediglich drei Studien (Klaus & Nguyen, 2013, Kumar, 2010; Kotis & Lagos, 2015) basieren auf qualitativer Forschung.

Alle identifizierten Studien befassen sich mit der Rezeption von Gütern und Dienstleistungsangeboten durch Kunden. Die meisten Studien sind auf das Verbrauchsgütersegment bezogen. Nur vier Studien betrachten Dienstleistungen: Klaus & Nguyen (2013) sowie Trampe et al. (2014) sind im Bankensektor lokalisiert, Vogel & Paul (2015) untersuchen Telefondienstleistungen (Kontis & Lagos, 2015) interviewen Hotelbetriebe. Nur eine einzige Studie (Fürst et al., 2017) ist auf das B2B Segment bezogen.

**Tabelle 1: Empirische Studien zu Erfolgswirkungen und Erfolgsfaktoren von Multi Channeling beim Kunden (Friedrich, 2020, S. 31)**

Eigene Darstellung -

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Stichprobe/ Methode</b>	<b>Erfolgsmaße von Multichan- nelling</b>	<b>Moderatoren der Erfolgswirkung</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Multichannelling Konzeption</b>
2010	Kumar	Case Study B2C qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lifetime Value der Kundengruppen:</li> <li>• Konsumpotential und Ansprechbarkeit durch Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung von Kundengruppen nach ihrem Lifetime Value</li> <li>• Gezielte Ansprache von spezifischen Kundengruppen über ausgewählte Kanäle und Kanal-kombinationen</li> </ul>
2011	Chiu et al.	Taiwan Konsumentenbefragung Verbrauchsgüter SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad des Free-Ridings von Kunden (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interneterfahrung</li> <li>• Wechselkosten</li> <li>• Burggraben hinsichtlich Qualität und Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Kanalintegration</li> <li>• Vermeidung Free-Riding durch Kanalqualität</li> </ul>
2011	Gabisch et al.	Konsumentenbefragung über virtuelles Medium Verbrauchsgüter Second Life SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markeneinstellung und Kaufabsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografische Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene Wirksamkeit der Kanäle</li> <li>• Kongruenz der Kanäle mit dem Selbstbild</li> <li>• Verhaltenskongruenz der Kanäle</li> </ul>
2012	Hsiao et al.	Taiwan Konsumentenbefragung Verbrauchsgüter Hierarchische Mittelwertvergleiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundentyp</li> <li>• Nutzwertvorstellung der Kunden</li> <li>• Wertvorstellung der Kunden</li> <li>• Rahmenfaktoren des Kaufs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination verschiedener Kanäle, um alle Kundentypen zu erreichen</li> </ul>
2013	Klaus & Nguyen	Interviews mit Führungskräften Bankenwesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundentyp</li> <li>• Nutzer traditioneller Kanäle sind werthaltiger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrkanalvertriebssystem ist zukunftsweisend, ressourcensparend und wird von Kunden erwartet</li> </ul>
2013	Kushwawa & Shankar	Konsumentendatenbank Verbrauchsgüter Regression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der genutzten Kanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkttyp (hedonistisch/utilitaristisch)</li> <li>• Konsumrisiko</li> <li>• Demografische Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multichannel Consumer sind wertvoller für hedonische Produkte</li> <li>• Utilitaristische Produkte bringen beim Kauf durch Single Channel Kunden höheren Ertrag</li> </ul>

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Stichprobe/ Methode</b>	<b>Erfolgsmaße von Multichan- nelling</b>	<b>Moderatoren der Erfolgswirkung</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Multichannelling Konzeption</b>
2014	Pozza et al.	Telekommunikationskunden Nutzung von social Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Nutzung des Kanals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkttyp, Problemtyp</li> <li>• Soziale Motivation, Kompetenz des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommener Nutzen</li> <li>• Serviceangebot</li> </ul>
2014	Trampe et al.	Bankkunden, gewünschter Wechsel zum Online Kanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität der Kunden (Wechsel, Einstellung zum Anbieter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität oder Wechselbereitschaft der Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belohnung statt Sanktionierung</li> <li>• Freiwilligkeit des Wechsels</li> </ul>
2014	Venkatesan et al.	Kundendatenanalyse Bekleidungsbranche Regression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer bis zur Akzeptanz eines Kanals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenheterogenität</li> <li>• Kaufbezogene Moderatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Ansprache über einen Kanal</li> <li>• Attribute des Kanals</li> </ul>
2014	Wang et al.	Konsumentenbefragung Elektronische Konsumartikel SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl des Channels</li> <li>• Wahrgenommener Nutzen/Kosten der Kanalnutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumententyp</li> <li>• Produktmerkmale</li> <li>• Sucherfahrung/ Involvement des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden entscheiden sich in Abhängigkeit von ihrer Kompetenz und Präferenz für einen Kanal</li> <li>• Durchgängiger Kundenservice pro Kanal ist entscheidend</li> </ul>
2015	Kontis & Lagos	Interviews mit griechischen Hoteliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Durchdringung &amp; Abdeckung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingkanäle können hinsichtlich ihrer Wirksamkeit aufgrund verschiedener Maßstäbe beurteilt werden.</li> </ul>
2015	Pauwels & Nesslin	Einführung eines zusätzlichen physischen Vertriebskanals neben Versand und Internet Multivariate Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstkauf, Bestellhäufigkeit, Retouren Bestellungsgröße</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannibalisierung bestehender Vertriebskanäle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Bestellfrequenz im Versandhandel</li> <li>• Insgesamt 0% Umsatzsteigerung durch Kanalwechselwirkung</li> </ul>
2015	Pantano & Viassone	Konsumentenbefragung Italien Bekleidungsindustrie SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufhäufigkeit je Kanal</li> <li>• Rendite</li> <li>• Bestellvolumen</li> <li>• Wechselhäufigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene Service Qualität</li> <li>• Zufriedenheit mit Produkt</li> <li>• Konsumenten-Hersteller Beziehung</li> <li>• Interneterfahrung</li> <li>• Demografische Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shop-Atmosphäre</li> <li>• Kanalverfügbarkeit</li> </ul>

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Stichprobe/ Methode</b>	<b>Erfolgsmaße von Multichan- nelling</b>	<b>Moderatoren der Erfolgswirkung</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Multichannelling Konzeption</b>
2015	Vogel & Paul	Konsumentenbefragung von Telekomkunden Regression TAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsqualität</li> <li>• Wiederkaufabsicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommene kanalspezifische Preisdifferenzierung</li> <li>• Online Werbung</li> <li>• Online Abwicklung</li> <li>• Service-Gebühr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrgenommener Wert</li> <li>• Preisfairness</li> <li>• Begrenzte Selbstbestimmung</li> </ul>
2016	Chang & Zhang	Customer relationship management im Einzelhandel Aktivierung von Kunden in einzelnen Kanälen, SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufmenge, Kaufanzahl</li> <li>• Kanalwahl</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenaktivierung am besten im offline Channel</li> <li>• Kundenbindung am besten im online Channel</li> </ul>
2016	Hammer-schmidt	Konsumentenbefragung im Gemüsehandel SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugung von Produkt und Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bequemlichkeit</li> <li>• Gebühr</li> <li>• Auswahl</li> <li>• Vertrauen</li> </ul>
2016	Kumar et al.	Wein und Spirituosen Einzelhandel, Kundendatenanalyse von Onlinekäufen Zeitreihenregression	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgaben für Produkt</li> <li>• Cross-Buying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundeneinstellung</li> <li>• Social Media Erfahrung</li> <li>• Demografische Parameter</li> <li>• Werbeintensität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte der Webseite</li> <li>• Social Media Teilnahme des Kunden auf Webseite</li> <li>• TV und E-Mail Marketing</li> </ul>
2017	Fürst et al.	B2B Marketing SGM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserfolg gegenüber Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentdifferenzierung</li> <li>• Aufgabendifferenzierung</li> <li>• Kundenheterogenität</li> <li>• Anzahl, Direktheit der Kanäle</li> <li>• Unternehmensgröße</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentdifferenzierung schwächt horizontale Konflikte aber reduziert Kooperation, schwächt Kundenwirkung</li> <li>• Aufgabendifferenzierung reduziert vertikalen Konflikt und steigert Kooperationsbereitschaft und Kundenbindung</li> </ul>
2018	Kakalejčik	Single Company Markov-Ketten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzvolumina</li> <li>• Kaufentscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrfachkäufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kundenkontakte und Anzahl der Kaufüberzeugungen idealerweise nicht mehr als 5</li> <li>• Anzahl Vertriebskanäle (Korrelation) ist begrenzt und sie</li> </ul>

<b>Jahr</b>	<b>Autor</b>	<b>Stichprobe/ Methode</b>	<b>Erfolgsmaße von Multichan- nelling</b>	<b>Moderatoren der Erfolgswirkung</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Multichannelling Konzeption</b>
					sind stark korreliert <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unentschlossene Kunden nutzlos</li> </ul>
2018	Shahid & Ayaz	Pakistanische Konsumenten	Kundenengagement	Personalisierung Mehrkanalstrategie	Multichannel-Strategie steigert Kundenengagement
2019	Savila et al.	Offline-to Online Kunden in Jakarta; Strukturgleichungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität</li> <li>• Wiederkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von Offline und Online Kanal</li> </ul>

### 3.3 Erfolgswirkungen und Erfolgsmaße von Multichannel-Marketing

Erfolgswirkungen und Erfolgsmaße für Multichannel Marketing Strategien differieren zwischen den aufgefundenen Studien. Teils werden die Erfolgswirkungen der Strategien als Ganzes und teils die Erfolgswirkungen pro Kanal untersucht.

#### 3.3.1 *Kundenseitige Kanalwahl und Kanalakzeptanz*

Vielfach wird bei der Bereitstellung alternativer Vertriebskanäle primär die Offenheit oder Bereitschaft der Kunden diesen Kanal zu akzeptieren, in Interviews oder Fragebögen abgefragt (Pozza, et al., 2014, S. 1289; Wang et al., 2014, S. 11). Korrespondierend zu den Elementen des Technologie-Akzeptanz Modells erheben Wagner et al. (2021, S. 11) die wahrgenommene Nützlichkeit und Einfachheit der Nutzung sowie die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Kanal.

Korrespondierend bestimmt die Überzeugung von der Effizienz verschiedener Vertriebskanäle auch das Interesse der Kunden, den Vertriebskanal (ggf. auch den Anbieter) zu wechseln (free-riding) (Chiu et al., 2011, S. 274). Gemäß einer Interviewstudie im griechischen Tourismussektor stellt die Durchdringung und Abdeckung der Zielmärkte durch einen Marketingkanal neben dem Umsatzvolumen das zweitwichtigste Instrument für die Beurteilung der Wirksamkeit von Marketingkanälen dar (Kontis & Lagos, 2015, S. 412).

Klaus & Nguyen (2013, S. 13) schließen aufgrund der Erwartungen des Managements zu Nutzungsabsicht und Zufriedenheit der Kunden auf die Notwendigkeit der Einführung eines Online-Banking Systems. Hsiao et al. (2012, S. 318) schätzen die Effektivität von verschiedenen Vertriebskanälen über die Einstellung befragter Kunden gegenüber dem Kanal.

Obwohl diese Form der Erhebung keine Rückschlüsse auf das tatsächliche Kundenverhalten im Hinblick auf das Zielprodukt erlaubt, ist sie einfach durchzuführen, auch wenn nur Umfragedaten vorliegen. Die Analyse der Kanalpräferenz eignet sich vor allem, um verschiedene Kanäle in ihrer Effektivität zu vergleichen.

#### 3.3.2 *Nutzungsabsicht des Produktes*

Die Nutzungs- bzw. Kaufabsicht, die Kunden aufgrund der Vertriebsstrategie entwickeln sollten, wird in vielfältiger Weise gemessen.

Die Einstellung des Kunden gegenüber Angebotskanal ist entscheidend für die Ausbildung einer Nutzungsabsicht. Dies bestätigen Pantano & Viassone (2015, S. 19) in einem Laborexperiment. Gabisch

et al. (2011, S. 305) bewerten die Wirksamkeit von Vertriebskanälen aufgrund der resultierenden Kundeneinstellung zur beworbenen Marke. Korrespondierend wird die Zufriedenheit des Kunden mit dem Mehrkanalvertriebssystem als Maßstab für die produktbezogene Einstellung in der Vorkaufphase gesehen (Hammerschmidt et al., 2016, S. 88). Savila et al. (2019, S. 861) sehen Kundenloyalität und Widerkaufabsicht als interdependente jedoch separate Zielgrößen des Multichannel-Marketings. Kunden-Engagement, im Sinne einer Steigerung der Kundenbindung und Loyalität wird auch von Shahid & Ayaz (2018, S. 17) als Zielgröße für die Erfolgswirkung von Multichannel Marketing herangezogen.

Um die Reaktion von Konsumenten auf die Einführung zusätzlicher Vertriebskanäle in einem universitären Umfeld zu simulieren, kann experimentell die Veränderung der Kaufabsicht des Produktes abgefragt werden was hinsichtlich der Kaufwahrscheinlichkeit jedoch nur vage Rückschlüsse erlaubt (Pantano & Viassone, 2015, S. 6; Gabisch et al., 2011, S. 305).

Die Treue bzw. Loyalität von Bankkunden zu einem Anbieter, der auf einen Wechsel zum Online-Geschäft drängt, wird von Trampe et al. (2014, S. 264) als Erfolgsmaß für Erweiterung bzw. Wechsel des Kanalangebots des Herstellers herangezogen. Dazu wird sowohl erhoben, ob Kunden die Bank wechseln als auch welche Einstellung sie zu der Bank entwickeln.

### **3.3.3 *Tatsächlicher Kauf des Produktes***

Nutzungsabsicht und tatsächlicher Kauf stehen in kausalem Zusammenhang und werden vielfach gleichermaßen untersucht:

Der tatsächliche Kauf eines Produkts kann zunächst durch die Anzahl der Kunden, die akquiriert werden, also erstmals bei dem Hersteller kaufen, gemessen werden (Chang & Zhang, 2016, S. 77). Kunden tragen jedoch nur dann nachhaltig zum Umsatz bei, wenn sie wiederkehren und häufiger idealerweise große Bestellungen tätigen. So werden neben dem Erstkauf auch Bestellmenge (Chang & Zhang 2016, S. 77), die Bestellhäufigkeit, die Anzahl der Warenrückgaben die Höhe der Bestellsumme als Maßstäbe für den Erfolg von Mehrkanalvertriebsstrategien herangezogen (Pauwels & Neslin, 2015, S. 185).

Kakalejčik et al. (2018, S. 529) messen die Wirkung von E-Commerce Aktivitäten im Verbrauchersegment ausschließlich über die Anzahl der Kaufentscheidungen und die getätigten Umsatzvolumina der einzelnen Kunden nach Kontakten über verschiedene Kanäle. So kann die Effektivität der einzelnen Verkaufskanäle quantitativ gegeneinander bewertet werden. Fürst et al. (2017 S. 13) setzen die

Umsatzzahlen verschiedener Unternehmen für verschiedene Multichannel-Strategien zusätzlich mit den Ergebnissen von Wettbewerbern in Beziehung um einen Interbranchenvergleich zu ermöglichen.

Der Wertbeitrag einer Kundengruppe bei Anwendung einer bestimmten Vertriebsstrategie kann über die Differenz aus Umsatzzahlen und Marketingausgaben (Kontis & Lagos, 2015, S. 412; Chang & Zhang, 2016, S. 88; Kushwaha & Shankar, 2013, S. 78) jedoch auch über die Anzahl der Käufe gemessen werden (Chang & Zhang, 2016, p. 88). Dieses Vorgehen setzt voraus, dass Umsatzzahlen einer Kundengruppe zugeordnet werden können.

Die Höhe der von einem Kunden oder einem Kundensegment getätigten Umsätze stellen einen vielfach angewandten verlässlichen Maßstab für den Umfang der Produktkaufentscheidung dar. Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Produkten werden gemessen, indem für eine Kundengruppe, die Produkt A kauft auch der Kauf von Produkt B erhoben wird (Kumar, 2016, S. 8).

### ***3.3.4 Zusammenfassung der Erfolgswirkungen***

Erfolgsmaße der untersuchten Multichannel-Strategien lassen sich anhand der durch das Review gewonnenen Kategorien zuordnen. Dabei ergibt sich gegenüber dem auf theoretischer Grundlage (Technology Acceptance Modell) ermittelten Klassifikation, die auch in dem früheren Review von Gao et al. (2019, S. 11) vorgeschlagen wurde, eine Veränderung der identifizierten Erfolgskategorien.

- In empirischen Studien erweist sich die Kanalpräferenz der Kunden als Kriterium für die Beurteilung der Wirksamkeit der einzelnen Kanäle der Multi-Channeling Strategie (Pozza, et al., 2014, S.1289; Wang et al., 2014, S. 11; Wagner et al., 2021, S. 11; Kontis & Lagos, 2015, S. 412; Klaus & Nguyen, 2013, S. 13; Hsiao et al., 2012, S. 318). Während das TAM auf die eigentliche Produktwahl bzw. Produktnutzung der Kunden abzielt, wird hier nur aufgrund der Entscheidung bzw. Präferenz der Konsumenten hinsichtlich des Kommunikationskanals eine Einschätzung seiner Effektivität vorgenommen. Dieser Ansatz eignet sich vor allem dann, wenn keine Informationen zur tatsächlichen Produktpräferenz oder dem Kaufverhalten der Kunden vorliegen.
- Die Wirksamkeit der Multichanneling Strategie insgesamt oder einzelner Kanäle kann aufgrund der produktbezogenen Nutzungsabsicht bzw. Präferenz der Kunden, die einen oder mehrere Kanäle nutzen, abgelesen werden. Verschiedene Maße für die Produktpräferenz werden verwendet: Vogel & Paul (2015) messen Beziehungsqualität und Wiederkaufabsicht, Gabisch (2016) die Nutzungsabsicht des Produkts. Chiu et al. (2011) sowie Pantano & Viassone (2015), erheben - ex Negativo - die Wechselhäufigkeit über den Grad des Free Ridings. Trampe et al. (2014) beziehen sich auf die bekundete Loyalität der Kunden.

- Sofern Daten ermittelbar sind, erscheinen der tatsächlich über einen Kanal erzielten Verkaufszahlen als zuverlässiges Maß der Vertreibseffektivität (Hsiao et al, 2013; Pantano & Viassone, 2015; Kumar, 2016). Auch hier können verschiedene Maßstäbe in Betracht wie beispielsweise die Anzahl der Bestellungen (Kakalejčik et al., 2018), die Bestellmenge, die Bestellhäufigkeit, die Anzahl der Retouren, den Wertbeitrag eines Kanals am Gesamtumsatz oder Gewinn (Kontis & Lagos, 2015; Chang & Zhang, 2016, Kushwaha & Shankar, 2013) oder der Umsatzanteil bezogen auf den Wettbewerb (fürst et al., 2017).

Insgesamt lassen sich Erfolgsmaße und Erfolgswirkungen eines oder mehrere Kanäle somit in drei Kategorien messen,

- a. der Kanalnutzung durch die Kunden,
- b. der Produktpräferenz der Kunden eines Kanals und
- c. der kanalspezifischen Umsätze.

Diese Aspekte lassen sich geordnet nach den Hauptkategorien in einer Tabelle zusammenfassen, wobei die Autoren, die diese Kategorien verwenden aufgelistet werden.

Kanalspezifische Faktoren	Art der genutzten Vertriebskanäle	
	Kanalnutzungsintensität	Pantano & Viassone (2015)
	Kanalqualität	Chiu et al. (2011); Kumar (2016)
	Produktspezifische Gestaltung	Klaus & Nguyen (2013)
	Häufigkeit der Kanalansprache	Venkatesan et al. (2014)
Kanalintegration	Grad der Kanalintegration	Chiu et al. (2011)
	Kongruenz der Kanäle	Gabisch et al. (2011)
	Anzahl der Kanäle	Kumar, 2010; Hsiao et al. (2012)
Kanalpartizipation	Teilnahme an den Kanälen	Kumar (2010 und 2016)
	Selbstbestimmung des Kunden	Vogel & Paul (2015)
	Vertrauen des Kunden	Hammerschmidt (2016)

**Tabelle 2: Messgrößen für Konzeptionselemente von Multichannel Marketing (unabhängige, erklärende Faktoren)**

Dies sind die drei Zielgrößen des modifizierten Arbeitsmodells. Es lässt sich eine erste grundlegende Arbeitshypothese H ableiten, die im Weiteren hinsichtlich Eingangsdeterminanten und Moderatoren näher zu konkretisieren ist

**H.** Die Gestaltung der Vertriebsstrategie sowie verschiedene Moderatoren wirken a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbietersein.

### **3.4 Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel-Marketing**

Moderatoren der Erfolgswirkungen von Multichannel Strategien lassen sich korrespondierend zu dem aufgrund theoretischer Analysen abgeleiteten Arbeitsmodell (vgl. Abbildung 9) in vier Kategorien gliedern. Diese sollen korrespondierend zu der empirischen Literatur im Weiteren als produktspezifische, kundenspezifische, soziale und situative Moderatoren bezeichnet werden:

#### **3.4.1 Produktspezifische Moderatoren**

Die Kanalpräferenz und Kanalwahl des Kunden hängen, wie auch in Abschnitt 2.4.1 aus theoretischer Literatur zum kundenorientierten Marketing abgeleitet wurde vor allem von den Produktmerkmalen (Meffert, 1998, S. 343) und Preis des Produktes (Meffert, 1998, S. 469; Rennhak, 2016, S. 27) ab. Das Review empirischer Studien zeigt, dass im Rahmen von Multichannel Strategien vor allem die Differenzierung von Produktangebot und Preisfindung zwischen den Kanälen wichtige Einflussfaktoren auf die Wirkung der Strategie sind:

##### Produktdifferenzierung der Kanäle

Verschiedene Vertriebskanäle eignen sich für konkrete Produktmerkmale oder Anwendungsfälle in unterschiedlicher Weise:

Ob Kunden neben klassischen Vertriebskanälen auch Social Media für den Bezug von Telekommunikationsdienstleistungen nutzen, hängt auch damit zusammen, welches Problem sie lösen möchten und welches Produkt sie beziehen. So kann die Meldung von Störungen über soziale Netzwerke als zusätzliches Druckmittel auf den Provider aus Kundensicht dienen, da die Störung öffentlich bekannt wird. Vertragsabschlüsse erfordern hingegen ein höheres Maß an Privatsphäre und persönlichere Medien, wie Email oder Telefon (Pozza et al., 2014, S. 1289).

Der Ertrag den Kunden Unternehmen über verschiedene Kanäle einbringen hängt auch von der Art des vertriebenen Produktes ab: Kushwaha & Shankar (2013, S. 78) klassifizieren utilitaristische und hedonische Produkte sowie low- und high risk Produkte in einer Matrix und stellen fest, dass Mehrkanalstrategien vor allem für hedonische Produkte geeignet sind, während Kunden utilitaristische Produkte vor allem über einen Kanal (online oder offline) kaufen. Low Risk Produkte (wie

Baumarktware) werden dabei eher offline erworben, während high-Risk Produkte (wie Computerzubehör) eher für den Online-Kanal prädestiniert sind.

### Preisdifferenzierung der Kanäle

Vielfach bieten Hersteller ein und dasselbe Produkt auf verschiedenen Kanälen zu verschiedenen Preisen an und hoffen dadurch eine breite Masse an Kunden anzusprechen (Preisdifferenzierung) (Vogel & Paul, 2015, S. 135).

Preis Discounts auf einem Kanal führen zur Präferenz dieses Kanals durch den Kunden (Venkatesan et al., 2014, S. 117) Entscheidend für die Effizienz von Preisdifferenzierungsstrategien in verschiedenen Absatzkanälen ist unter anderem auch die Preissensitivität und Servicesensitivität der Kunden. So selektieren Kunden ihren Absatzkanal selbst in Abhängigkeit davon, ob sie günstige Preise oder guten Service bevorzugen (Vogel & Paul, 2015, S. 134).

Preisdifferenzierung über verschiedene Vertriebskanäle sollte jedoch wie Vogel & Paul, (2015, S. 135) ausführen vorsichtig gehandhabt werden, da Kunden bei wahrgenommener mangelnder Fairness von Produkt und Marke Abstand nehmen könnten. Hingegen werden Kunden durch kanalspezifische Preisdifferenzierung teilweise zur Frequentierung alternativer Kanäle und somit auch zu einer intensiveren Beschäftigung mit dem Produkt motiviert. Preisdifferenzierung wird somit nur als sinnvolle Strategie gesehen, wenn Einzelhändler in dem vergünstigten Kanal auch tatsächlich geringere Vertriebskosten habe (Pan et al., 2004, S. 1).

Die Ergebnisse zur Anwendung und Wirksamkeit von Preisdifferenzierungsstrategien zwischen den Kanälen lassen vermuten:

**P1.** Grad und Art der Produktdifferenzierung und der Preisdifferenzierung zwischen den Kanälen moderieren die Wirkung der Gestaltung der Multichannel Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze.

### **3.4.2 Kundenspezifische Moderatoren**

Die Effektivität von Marketingkanälen hängt, wie aus den theoretischen Überlegungen zur Motivations- und Einstellungsforschung (Herber & Vásárhelyi, 2002, S. 37-40; Glynn et al., 2007, S. 1090) hervorgeht, in hohem Umfang von den Merkmalen der Zielgruppe der anzusprechenden Kunden ab. Dies bestätigen auch empirische Studien:

### Demografie & Persönlichkeit

Demografische Faktoren und Konsumziele der Kunden sind für die Kanalwahl entscheidend. Dies bestätigen Pozza et al. (2014, S. 1289) anhand von Interviews mit Telekommunikationskunden zu ihrer Bereitschaft auch soziale Netzwerke als Vertriebs- und Kommunikationsmedium zu akzeptieren. Jüngere und beziehungsorientiert ausgerichtete Kunden stehen sozialen Netzwerken offener gegenüber.

Kunden, die Shopping über Online-Medien ergänzend zum Gang ins Geschäft nutzen, tun dies, wie Hsiao et al (2012, S. 15-16) zeigen, vor allem aus pragmatischen Gründen. So ist online Shopping zeitsparend bequem, bietet schnelle Ergebnisse, spart Geld und systematisiert die Entscheidungsfindung. Während Internetneulinge vor allem den Praktikabilitätsaspekt schätzen, nutzen Internet-Experten vor allem den Wissensvorteil (z.B. Auffinden bester Qualität und billigsten Preis), den sie durch die Informationsbeschaffung über das Internet haben.

#### Innovativität & Internetaffinität der Kunden

Vor allem Innovativität und Internetaffinität der Kunden haben also einen entscheidenden Einfluss drauf, inwiefern Konsumenten eine Mehrkanalstrategie annehmen und wie sie auf die Verfügbarkeit verschiedener Vertriebskanäle reagieren.

Wang et al. (2014, S. 2) identifizieren für den Einzelhandel zwei Kundensegmente – innovative und konventionelle Kunden und differenzieren diese aufgrund ihrer Kanalwahl. Das Segment konventioneller Kunden weist einen höheren Altersdurchschnitt auf, bevorzugt den Offline-Kauf und hat vielfach keine Erfahrung mit Online-Shopping. Das progressive Kundensegment hingegen ist dem Online Handel gegenüber aufgeschlossen und erfahren und weist einen niedrigeren Altersdurchschnitt auf. Vorerfahrung mit der Nutzung des Internets steigert die wahrgenommene Effektivität der Nutzung mehrerer Vertriebskanäle und damit auch das Wechselverhalten zwischen den Kanälen (Chiu et al., 201, S. 274).

Auch die Rezeption von kommerziellen Inhalten, die über soziale Netzwerke präsentiert werden, hängt stark von der Technologie-Affinität der Kunden und von der Erfahrung und Einstellung gegenüber sozialen Netzwerken ab (Kumar, 2016, S. 4). Dies bestätigen Interviews mit Telekommunikationskunden. Sie entscheiden sich häufiger für soziale Medien als Vertriebs- und Kommunikationskanal, wenn sie diese Kommunikationsart und das Produkt- und Serviceangebot, das sie erwartet, kennen. Positiv wirkt vor allem Erfahrung mit verschiedenen Vertriebskanälen und den Social Media (Pozza et al., 2014, S. 1289).

#### Offenheit der Kunden

Sind Kunden hinsichtlich ihrer Produktwahl offen (cross-buying) so stehen sie auch der Wahl eines neuen Vertriebskanals offener gegenüber (Venkatesh et al., 2014, S. 18). Interviews mit Telekommunikationskunden, denen ein zusätzlicher Social Media Kanal angeboten wird, zeigen, dass Kunden sich dann für die (zusätzliche) Nutzung dieses Kanals entscheiden, wenn sie darin einen persönlichen Nutzen sehen und eine soziale Motivation für die Nutzung haben (Pozza et al., 2014, S. 1289).

Aus diesen Ergebnissen lässt sich als Vermutung für die weitere Forschungsarbeit ableiten:

**P2.** Die Merkmale Jugend, Innovativität, Offenheit und Technologieaffinität von Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze. Dabei wirken angenommenermaßen Jugend, Innovativität, Offenheit und Technologieaffinität förderlich für die Nutzung von Online-Kanälen.

### **3.4.3 Soziale Moderatoren**

Korrespondierend zu den aus dem Einstellungskonzept (Huber, 1993, S. 29; Schütz & Herzwurm, 1998, S. 18; Wiswede, 1985, S. 545) und Technologie-Akzeptanzmodell (Montano et al., 2008, 73; Ajzen & Madden, 1986, S. 454-455) abgeleiteten Vermutungen des grundlegenden Arbeitsmodells (Abbildung 9) erweisen sich soziale Moderatoren als entscheidend für die Wirkung der Multichannel Vertriebsstrategie beim Kunden.

#### Zufriedenheit

Wahrgenommene hohe Service-Qualität trägt bei Kunden, wie ein Experiment in universitärem Umfeld zeigt zu einer Steigerung der Zufriedenheit und damit zur Verbesserung der Einstellung gegenüber dem Produkt und somit Kaufabsicht bei (Pantano & Viassone, 2015, S. 19).

Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden ein spezifisches Produkt kaufen steigt, wenn sie bereits in der Vergangenheit einen ähnlichen Kauf getätigt haben. Kunden weisen somit die Tendenz zu gewohnheitsmäßigen Kaufentscheidungen auf. Dies trifft insbesondere bei Online-Käufen zu, wo beispielsweise bestehende Produkt- und Anbieterdaten in der Emailkommunikation des Kunden hinterlegt sind oder als Cookies auf dem Rechner des Kunden gespeichert sind (Anderl et al., 2016, S. 12).

Eine bestehende dauerhafte Beziehung des Anbieters zum Kunden stärkt die Rezeption von Inhalten, die über soziale Netzwerke kommuniziert werden und steigert das von den Kunden generierte Umsatzvolumen (Kumar, 2016, S. 4). Soziale Distanz zwischen Anbieter und Kunde hingegen wirkt signifikant hemmend auf die Ausgabenhöhe (Kumar, 2016, S. 12).

## Vertrauen

Kunden die bereits Vertrauen zu einem Anbieter gefasst haben, bleiben diesem sowohl im offline als auch im Online Kanal treu und beabsichtigen auch in Zukunft bei ihm zu kaufen (Savila et al., 2019, S. 864).

Besteht bereits hohes Vertrauen zu dem Verkäufer beispielsweise aufgrund vergangener zufriedenstellender Kaufentscheidungen sind Kunden unabhängig von der verfügbaren Anzahl und Nutzung möglicher Online-Medien rascher bereit neue Kaufabschlüsse zu tätigen und reduzieren ihre Suchintensität auf anderen Kanälen (Kakalejčik et al., 2018, S. 53-54).

Aus diesen Ergebnissen lässt sich für die moderierende Wirkung sozialer Faktoren auf die Effektivität von Multichannel-Strategien ableiten:

**P3.** Die Erfahrung von Zufriedenheit und Vertrauen durch Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze positiv.

### **3.4.4 *Situative Moderatoren***

Wie bereits Motivationstheorie (Köhler, 1920, S. 185-187) und Technologie-Akzeptanz Modell (King, 2006, S. 740; Pavlou, 2003, S. 101; Vijayarathy, 2004, S. 747) vermuten lassen (vgl. Abschnitt 2.2.3), wirken auch situative Faktoren moderierend auf die Effekte ein, die eine Multichannel Strategie beim Kunden entfaltet.

## Aktivierungszustand des Kunden

Die Wirkung verschiedener Vertriebskanäle auf Kunden hängt auch davon ab, in welchem Aktivierungszustand sich die Kunden gerade befinden: Chang und Zhang (2016, s. 86) klassifizieren Kunden aufgrund ihrer aktuellen Umsätze in die Gruppen inaktiv und aktiv, wobei ein periodischer Wechsel von Individuen zwischen den Teilgruppen stattfindet. Bei Aktivierung handelt es sich somit um einen situativen Zustand. Die Autoren zeigen, dass die inaktive Teilgruppe besser durch physische und zweite besser durch virtuelle Vertriebskanäle angesprochen werden kann.

## Gewohnheit der Kunden

Haben sich Kunden erst einmal an einen Kanal gewohnt, nutzen sie diesen häufig weiterhin. Dies gilt bis zu einem bestimmten Grad verstärkt dann, wenn sie häufig über den Kanal angesprochen werden. Haben Kunden sich an einen Shopping-Kanal gewöhnt, zögern sie zunächst einen Weiteren zu

erschließen. Ist diese Barriere überwunden, nutzen sie den zweiten Kanal jedoch umso bereitwilliger (Venkatesh et al., 2010, S. 117).

Verhalten sich Kunden kanalübergreifend konsistent und nehmen dies auch so wahr, so haben sie wie Gabisch et al. (2011, S. 8) ausführen, auch eine konsistentere Markeneinstellung und zeigen über die Kanäle hinweg ein ausgeprägteres Kaufverhalten. Zentrale Determinante der Kaufabsicht der Kunden sind bisherige Käuferfahrungen (Gabisch et al., 2011, S. 11).

Streben Anbieter einen Wechsel des von Kunden genutzten Vertriebskanals z.B. von Offline zu Online im Bankensektor an, so akzeptieren gerade loyale Kunden dies häufig schlechter als Kunden, die hinsichtlich der Anbieterwahl sowieso flexibler sind. Haben sich loyale Kunden jedoch erst einmal an den Wechsel gewohnt, sind sie eher als flexible Kunden bereit dem Anbieter Einbußen beim Transaktionskomfort zu verzeihen (Trampe et al., 2014, S. 264).

Aus diesen zahlreichen situationsbezogenen Beobachtungen lässt sich eine vierte Vermutung ableiten:

**P4.** Gewohnheit und Aktivierungszustand des Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze positiv.

### ***3.4.5 Überblick über Moderatoren der Wirkung von Multichannel Marketing***

Die zahlreichen Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel Marketing lassen sich, gemäß der Kategorisierung Neslin et al. (2006, S. 103) in Produktspezifische und kundenspezifische Aspekte, soziale Determinanten der Kundenrezeption sowie situative Aspekte untergliedern (hier und folgend Friedrich, 2020, S. 35).

- Produktspezifische Moderatoren umfassen beispielsweise Produktmerkmale (Wang, 2014), Produkttyp (Kushwawa & Shankar, 2013) Produktqualität (Hammerschmidt, 2016) wahrgenommene Service Qualität (Pantano & Viassone, 2015; Chiu et al., 2011), Preisdifferenzierung (Vogel & Paul, 2015).
- Kundenspezifische Moderatoren betreffen Konsumpotential und Konsumeinstellung der Kunden (Kumar, 2010; Hsiao et al., 2012; Venkatesan et al., 2014), Internet- Social Media und Sucherfahrung der Konsumenten (Chiu et al., 2011; Pantano & Viassone, 2015; Wang, 2014; Kumar, 2016) sowie demografische Aspekte (Gabisch et al., 2011, Kushwawa & Shankar, 2013).
- Soziale Moderatoren der Kundenrezeption betreffen das Involvement der Kunden mit dem Produkt (Wang, 2014), die Beziehung zwischen Konsumenten und Hersteller (Pantano & Viassone,

2015), sowie das Vertrauen der Kunden in Anbieter und Marke (Klaus & Nguyen, 2013; Hsiao et al., 2015).

- Situative Moderatoren beziehen sich auf Rahmenfaktoren des Kaufs (Hsiao et al., 2012; Venkatesan et al., 2014), wie die Werbeaktivität des Anbieters (Kushwawa & Shankar, 2013) und die Gewohnheit des Kunden bei dem Anbieter oder über den betreffenden Vertriebskanal zu kaufen (Vogel & Paul, 2015).

Die Review Ergebnisse zu relevanten Moderatoren der Wirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien auf Kunden lassen sich tabellarisch nach Autoren strukturiert zusammenfassen (hier und folgend Friedrich, 2020, S. 40):

Produktspezifische Moderatoren	Wahrgenommene Produktqualität	Hammerschmidt (2016)
	Wahrgenommene Servicequalität	Pantano & Viassone (2015) Chiu et al. (2011)
Kundenspezifische Moderatoren	Budget (Konsumpotential) des Kunden	Kumar (2010) Hsiao et al., (2012) Venkatesan et al. (2014)
	Demografie: Alter, Geschlecht	Gabisch et al. (2011) Kushwawa & Shankar (2013)
	Internetenerfahrung des Kunden	Chiu et al. (2011) Pantano & Viassone, 2015
Soziale Moderatoren	Markenbewusstsein des Kunden	Pantano & Viassone (2015)
	Bisherige Erfahrung mit Zehnder AG	Ähnlich (Hsiao et al., 2012)
Situative Moderatoren	Kaufumgebung	Venkatesan et al. (2014)
	Genutzte Informationsmedien	Vogel & Paul (2015)

**Tabelle 3: Messgrößen für Moderatoren der Kundenwirkung von Multichannel Marketing**

Die moderierenden Faktoren überlagern sich, wie einige bisherige Studien (Wang, 2014 Pantano & Viassone, 2015 Hsiao et al., 2015) zeigen, in der Wirkung gegenseitig. Somit sind bei Analysen des Einflusses der Gestaltung der Mehrkanalvertriebsstrategien auf. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze der Kunden stets auch simultan diese vier moderierenden Faktoren zu berücksichtigen. Leider genügt keine einzige der aufgefundenen Studien diesem Anspruch.

### 3.5 Erfolgsfaktoren von Multichannel-Marketing

Welche Gestaltungsmerkmale der Multi-Channel-Strategie selbst jedoch sind für ihre Wirkung auf Kanalwahl, Produktpräferenz und Umsätze maßgebend? In der Literatur werden im Wesentlichen zwei Kategorien von Erfolgsfaktoren diskutiert:

- a. Kanalspezifische Faktoren, die jeweils Eigenschaften einzelner Vertriebskanäle betreffen
- b. Kanalvielfalt, also Eigenschaften, die das Verhältnis verschiedener Vertriebskanäle zueinander betreffen.

#### 3.5.1 Kanalspezifische Determinanten

Die Attraktivität von einzelnen Vertriebskanälen bemisst sich, wie einer Synthese der empirischen Literatur zu entnehmen ist, im Wesentlichen an der (einfachen) Kanalnutzungsintensität aus Kundensicht, der Nützlichkeit des Kanals für die Bedürfnisbefriedigung sowie der Partizipationsmöglichkeit des Kunden an der kanalbezogenen Kommunikation.

Die ersteren beiden kanalspezifischen Eigenschaften korrespondieren mit den Merkmalen „Einfachheit der Anwendung“ und „wahrgenommene Nützlichkeit“ des Technologieakzeptanzmodells (Davis et al. 1989, S. 985) (vgl. Theoriekapital 2.3.2). Das dritte Merkmal „Partizipation“ hat vor allem aufgrund der Möglichkeiten elektronischer und vor allem sozialer Medien in den vergangenen zehn Jahren zunehmend Bedeutung erlangt (Labrecque, 2013, S. 257-258; Li & Wu, 2012, S. 21-22; Uzunoğlu & Kip, 2014, S. 592) (vgl. Theoriekapitel 2.2.3). Empirische Belege sind im Folgenden beschrieben:

##### 3.5.1.1 Einfache Kanalnutzungsintensität

Die Akzeptanz eines Vertriebskanals durch Kunden hängt von der Verfügbarkeit des gewünschten Produkts über den Kanal und von den Transaktionskosten ab, die in Kauf genommen werden müssen, um den Kanal zu erschließen. Die Transaktionskosten differieren in Abhängigkeit vom Kundentyp und vom Produkttyp (Venkatesan et al., 2014, 125).

Kunden schätzen an einem zusätzlichen Internetvertrieb vor allem die Praktikabilität und allgegenwärtige Verfügbarkeit. Informationen können über das Internet einfacher und effizienter beschafft werden (Hsiao et al., 2012, S. 330).

Die Verfügbarkeit des Vertriebskanals für den Kunden und die Atmosphäre des Kanals werden als Moderatoren der Kaufabsicht in einem universitären Experiment bestätigt (Pantano & Viassone, 2015, S. 19). Die Einkaufshäufigkeit von Kunden ist positiv mit der Bereitschaft verbunden,

bestimmte Marketingkanäle zu nutzen (Venkatesh et al., 2014 S. 118). So wird von Kunden der geeignete Kanal in Abhängigkeit von der Größe des Einkaufs und von der Retouren-Wahrscheinlichkeit gewählt (Venkatesan et al., 2014, S. 117).

#### *3.5.1.2 Effektivität des Kanals für Bedürfnisbefriedigung (Nützlichkeit)*

Weitere signifikante Faktoren, warum Kunden das Internet als zusätzlichen Einkaufskanal annehmen sind jedoch hedonischer und emotionaler Art:

Online Marketing Kanäle lassen sich gemäß einer Konsumentenbefragung (Wagner, 2020, S. 9) anhand verschiedener Dimensionen klassifizieren, die jeweils verschiedenen Informationsbeschaffungsstrategien und situativen Bedürfnissen der Konsumenten entsprechen. So bietet Internetshopping durch personalisierten Service Einkaufsvergnügen und vermittelt ein Gefühl von Freiheit und Sicherheit (Hsiao et al., 2012, S. 330). Gemäß Gabisch et al. (2011, S. 3) bemisst sich die Wirksamkeit eines Einkaufskanals vor allem auch aus der Kongruenz des Kanals mit dem Selbstbild des Kunden. So werden Kunden, die gerne soziale Kontakte pflegen, durch soziale Netzwerke gut angesprochen.

Die Bereitschaft von Konsumenten einen Kanal oder mehrere komplementäre Vertriebskanäle zu nutzen hängt also entscheidend auch davon ab, ob sie überzeugt davon sind, dass der Kanal ihren Bedürfnissen gerecht wird. So bewertet Gabisch et al. (2011, 3) den Nutzen einer Online-Strategie für den Markenwert aufgrund der wahrgenommenen Wirksamkeit des Kanals, die Produkteigenschaften kennenzulernen und zu bewerten (perceived diagnosticity).

#### *3.5.1.3 Kanalpartizipation des Kunden*

Zunehmend gewinnt die Möglichkeit der Kunden an einer kanalspezifischen Kommunikation zu partizipieren, für die Akzeptanz eines Vertriebskanals an Bedeutung:

Ob Telekommunikationskunden bereit sind, soziale Medien für die Kommunikation mit dem Provider zu nutzen, hängt vor allem auch vom Service und von der Gestaltung des Kanals ab. Entscheidend sind beispielsweise die Antwortfrequenz, Personalkompetenz und Bequemlichkeit der Nutzung des neuen Mediums (Pozza et al., 2014, S. 1289).

Können Kunden über soziale Netzwerke an der Kommunikation des Produktes teilnehmen, so steigert dies zusätzlich ihr Ausgabeverhalten und auch das Kaufverhalten für ähnliche (markengleiche oder verwandte) Produkte (Kumar, 2016, S. 13). Bidirektionale Marketingkommunikation bewährt sich gemäß Kumar et al (2010, S. 77) sowohl in der B2C als in der B2 B Kommunikation. Denn basierend auf der Interaktion mit dem Kunden gelingt es Unternehmen, Kunden zu klassifizieren und geeignete

Kommunikationskanäle (z.B. E-Mail oder Social Media) zu identifizieren, über die die Kunden dann auch gezielt erreicht werden können.

Dieser Einfluss wird umso bedeutender, je mehr Zeit Kunden in sozialen Netzwerken verbringen und je affiner sie gegenüber dieser Technologie eingestellt sind und ist unabhängig von demografischen Faktoren (Kumar, 2016, S. 13). Eine intensive Kundenpartizipation und Einbindung tragen zum Erfolg von Multi Channel Marketing bei den Kunden bei.

#### *3.5.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse zur kanalspezifischen Faktoren*

Zusammenfassend ist festzuhalten: Als kanalspezifische Faktoren tragen Kanalnutzungsintensität (Pantano & Viassone, 2015), Kanalqualität und hohe wahrgenommene Effektivität der Kanäle (Gabisch et al., 2011; Klaus & Nguyen, 2013, Chiu et al., 2011; Kumar, 2016, Pantano & Viassone, 2015) sowie die Möglichkeit der Kunden an der kanalspezifischen Kommunikation teilzunehmen, positiv zu einer Steigerung des Erfolgs der Multichannel Strategie bei den Kunden bei (Pozza et al., 2014; Kumar, 2016).

Aus den empirischen Ergebnissen lässt sich eine Vermutung zu kanalspezifischen Merkmalen der Effektivität einer Multichannel-Strategie ableiten.

**P5.** Wahrgenommene einfache Kanalnutzungsintensität, Effektivität des Kanals für die Bedürfnisbefriedigung des Kunden und die Möglichkeit zur Kanalpartizipation des Kunden wirken positiv a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbieters ein.

#### *3.5.2 Interaktion verschiedener der Vertriebskanäle*

In der empirischen Literatur wird deutlich, dass über die geeignete Gestaltung jedes einzelnen Kanaltyps hinaus, vor allem das Zusammenwirken der verschiedenen Vertriebskanäle der Multi-Channel-Strategie entscheidend für ihren Erfolg ist.

##### *3.5.2.1 Verstärkende Wirkung mehrerer paralleler Kommunikationskanäle*

Viele Studien finden Belege dafür, dass eine Mehrkanalstrategie vor allem dadurch effektiver als eine Einkanalstrategie ist, da die die Anzahl der Kanäle diversifiziert über die Kunden erreicht werden. Es kommt so zu einem Wiederholungseffekt, der Kunden langfristig für Produkt und Marke gewinnt:

Die Stagnation eines Kunden in einem einzigen – virtuellen oder physischen – Vertriebskanal trägt, wie Kumar (2016, S. 11) ausführt, nicht zu einer Steigerung der Umsätze bei, vielmehr sollten

Anbieter im Sinne einer Kanaldiversifikation versuchen, Kunden auf mehreren verschiedenen komplementären Kanälen anzusprechen. Werden mehrere verschiedene Kommunikationsmedien für das Marketing eingesetzt, beeinflussen sie die Ausgabenhöhe der Kunden jeweils positiv und verstärken auch das Kaufverhalten von verwandten Produkten. Zwischen den Medien bestehen jedoch Kreuzkorrelationen in der Wirkung (Kumar, 2016, S. 12).

Kunden, die neben etablierten Kanälen auch in den sozialen Medien informiert werden, weisen ein signifikant höheres Einkaufsverhalten auf, generieren höhere Umsätze und kaufen auch marken- oder typgleiche Produkte häufiger als die Kontrollgruppe, die noch nicht über soziale Medien bearbeitet wurde (Kumar, 2016, S. 11).

Fürst et al. (2017, S. 13) relativieren diese Aussage. Zwar steht eine höhere Kanalanzahl grundsätzlich in Beziehung mit höherem Absatzerfolg für das B2B Segment. Zwei Multichannel- Ansätze sind jedoch zu unterscheiden: bei Aufgabendifferenzierung verschiedener Kanäle vertreibt jeder Kanal z.B. nur ein Produkt und bei Segmentdifferenzierung spricht jeder Kanal einen bestimmten Kundentyp an. Aufgabendifferenzierung reduziert gemäß Fürst et al. sowohl horizontale als auch vertikale Konflikte in der Vertriebsstruktur und stärkt die Vertreterkooperation und damit auch den Verkaufserfolg des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern. Bei Segmentdifferenzierung ist dies nur teilweise der Fall, da vertikale Konflikte in der Vertreterstruktur verstärkt werden und damit die Kooperation im Vertriebsteam geschwächt wird. Aufgabendifferenzierung der B2B Vertriebskanäle ist somit wünschenswert.

### 3.5.2.2 *Kundenwirkung der Erschließung eines zusätzlichen Kanals*

In der Literatur wird kontrovers diskutiert, ob die zusätzliche Einführung eines (meist elektronischen) Vertriebskanals wirtschaftlich sinnvoll ist:

Aus Interviews mit Bankmanagern verschiedener Institute, die teilweise über einen komplementären Vertriebskanal schon länger verfügen oder diesen kurzfristig eingeführt haben, schlussfolgern Nguyen und Klaus (2013, S. 13), dass eine Mehrkanalstrategie für die Zukunftsfähigkeit von Banken entscheidend ist und Banken geeignete Kompetenzen und Technologien aufbauen sollten, denn Online Banking spart Ressourcen ein und wird von Kunden zunehmend erwartet.

Wird ein online-Vertriebskanal vom Anbieter jedoch neu eingeführt oder präferiert beworben, ist die Akzeptanz der Kunden vielfach zögerlich: Trampe et a. (2014, S. 264) zeigen für das Bankgeschäft, dass Kunden, auf Belohnungen bei Wechsel zum Onlinekanal positiver reagieren als auf Sanktionierung der Nutzung des Offline-kanals (zusätzliche Kosten). Das optionale und ergänzende zusätzliche

Angebot eines Online-Kanals wird besser akzeptiert als ein erzwungener Wechsel durch Abschaffung oder Limitierung des Offline-Kanals.

Eine Fallstudie im Online Einzelhandel zeigt: Ein Händler, der bislang ausschließlich Online und im Katalogversand aktiv war und zusätzlich einen physischen Vertriebskanal einrichtet, kannibalisiert zunächst den Versandhandel im Hinblick auf die Kaufhäufigkeit, nicht jedoch im Hinblick auf die Bestellungsgröße. Der Internetkanal wird nicht negativ durch den physischen Distributionskanal beeinflusst. Insgesamt resultiert ein positiver Verfügbarkeitseffekt, der dem Unternehmen eine Umsatzsteigerung von 20% einbringt. Die Diversifikation von Vertriebskanälen verspricht somit auch vom virtuellen zum physischen Raum hin Profitabilität (Pauwels & Vogel, 2015, S. 3).

### 3.5.2.3 *Wechselweise Hemmung und Komplexitätsbegrenzung mehrerer Vertriebskanäle*

Vielfach wird in der empirischen Forschung allerdings auch beobachtet, dass Vertriebskanäle sich gegenseitig kannibalisieren und durch Überlagerung in der Effektivität hemmen können (Kakalejčik et al., 2018, S. 53).

Kakalejčik et al. (2018, S. 53) untersuchen die kundenspezifischen Umsätze eines E-Commerce Einzelhandelsunternehmensmittels mittels Google Analytics und werten den Zusammenhang zwischen der Anzahl und Nutzung verschiedenartiger Kontaktpunkte und der Anzahl und Umsatzhöhe der Kaufüberzeugungen aus. Kunden mit hoher Anzahl von Kontaktpunkten tragen signifikant weniger zum Umsatz bei und kaufen auch seltener als Kunden mit einer geringen Anzahl von Kontaktpunkten pro Kauf. 20% der Interaktionen führen zu 60% aller Kaufabschlüsse Die Autoren führen dies auf Unentschlossenheit zurück, welche einer Kaufentscheidung im Wege steht. Es gilt somit vor allem die Entschlossenheit der Kunden zu steigern.

Im Einzelhandel sind Mehrkanalstrategien nicht immer ertragsoptimal: Gemäß Kushwaha & Shankar (2013, S. 68) bringen Kunden, die mehrere Kanäle nutzen, nur für hedonische Produkte (Kunst, Mode Spielzeug, Schmuck) maximalen Ertrag ein. Für utilitaristische Produkte sind Kunden, die nur einen Vertriebskanal nutzen ertragreicher. Bei als riskant wahrgenommenen utilitaristischen Produktkategorien (z.B. Computer, elektronische Medien) ist der profitabelste Kanal das Online Segment, für Produkte, die mit niedrigem Risiko assoziiert werden (Haushalt, Garten) ist es der Katalogkauf oder Kauf im Geschäft vor Ort.

Die Anzahl der dabei von den Kunden genutzten Kanäle ist begrenzt und es bestehen teils starke Korrelationen zwischen der Nutzung der einzelnen Kanäle. So besteht beispielsweise eine 83% Deckung zwischen der Nutzung von Direktmarketing und sozialen Netzwerken, wobei vor allem

aufgrund von Direktmarketing-Aktivitäten Kaufabschlüsse erzielt werden. Es liegt somit nahe Kommunikationskanäle mit den Kunden zu rationalisieren und dadurch die Kaufentscheidung effizienter zu gestalten und in ihrer Komplexität zu begrenzen (Kakalejčik et al., 2018, S. 53-54).

Verschiedene mögliche Vertriebskanäle sind komplementär bei der Ansprache von Kunden. So können Kunden, die gerade kein aktives Kaufverhalten zeigen, jedoch die Marke kennen, am besten durch den Kanal eines physischen Geschäfts aktiviert werden. Kunden, die bereits in einem aktiven Zustand sind und regelmäßig bei einer Marke kaufen, können am besten durch Online-Kanäle gehalten und zum Wiederkauf motiviert werden (Chang & Zhang, 2017, S. 87).

In der Literatur besteht somit eine Kontroverse darüber, inwieweit mehrere Vertriebskanäle auf den Absatz von Produkten verstärkend (Absatz 3.5.2.1) oder hemmend (vgl. Absatz 3.5.2.3) wirken.

#### *3.5.2.4 Kongruente Kanalgestaltung*

Faktoren, die mehrere parallele Vertriebskanäle als komplementär - kongruent oder – umgekehrt – wechselweise-hemmend wirken lassen, werden in der empirischen Literatur teilweise untersucht:

Multichannel Strategien sollten, wie Wagner et al. (2020, S. 11) ausführen, so diversifiziert werden, dass Konsumenten im Hinblick auf alle diese Bedürfnisse erreicht werden. Dies lässt sich daraus ableiten, dass die Wahrnehmung der Kunden von einzelnen Online-Medien im Hinblick auf wahrgenommene Nützlichkeit, Einfachheit der Anwendung, Spaß an der Nutzung wahrgenommener Privatsphäre signifikant differiert. Komplementarität stellt sicher, dass alle Kundenanforderungen abgedeckt werden.

Hammerschmidt et al. (2016, S. 96) sehen die Kongruenz verschiedener Vertriebskanäle als entscheidend dafür an, ob Kunden mit dem Mehrkanalvertriebssystem und damit mit dem Angebot des Anbieters zufrieden sind. Sie empfehlen daher ein kongruentes Layout von in-Store und out-of-Store Vertriebskanälen, in der Weise, dass sich Kunden wohl betreut fühlen und auf ein umfassendes Angebot treffen, das sie bequem rezipieren können.

Die Integration von virtuellen Medien in die klassische Marketing-Strategie hat sich empirisch bewährt:

Verschiedene Vertriebskanäle stehen wie Anderl et al (2016, S. 12) für die Interaktion von kundenseitigen und anbieterseitigen Kommunikationskanälen zeigen, in sich verstärkender Wechselwirkung zueinander. So haben Kunden, die z.B. durch Suchmaschinenrecherche selbst auf einen Anbieter aufmerksam geworden sind, später auch Interesse an dessen direkter Kontaktaufnahmen z.B. über einen

Newsletter. Umgekehrt kann ein Newsletter den Konsumenten zur eigenen Online-Recherche motivieren. Multichannel-Marketing Strategien stehen auch für einen Konsumentenstichprobe in Pakistan in hochsignifikantem Zusammenhang mit gesteigertem Kundenengagement im Sinne von Loyalität und Beschäftigung mit dem Unternehmen und Produkt (Shahid & Ayaz, 2018, S. 1).

Die Rezeption von Marketing-Inhalten über soziale Netzwerke wirkt für sich alleine betrachtet nicht signifikant auf das Ausgabeverhalten und Cross-Buying-Verhalten von Kunden ein. Die Wirkung von unternehmenseigener Kommunikation über soziale Netzwerke wird jedoch verstärkt, wenn ähnliche Informationen zusätzlich über klassische Kommunikationsmedien wie das Fernsehen verbreitet werden und wenn Kunden zusätzlich persönlich beispielsweise über E-Mail angesprochen werden. Alle Medien gemeinsam wirken stärker als der etablierte Kommunikationskanal alleine (Kumar, 2016, S. 4).

#### *3.5.2.5 Marken- und produktbezogene Homogenität der Vertriebskanäle als Strategie gegen Free-Riding*

Unter Free Riding Verhalten wird verstanden, wenn Kunden beliebig zwischen verschiedenen Vertriebskanälen und dabei auch zwischen verschiedenen Marken- und Produkten in ihrem Einkaufsverhalten wechseln. Dieses Verhalten ist unerwünscht, da die Nutzung verschiedener Kanäle dann zu Wanderungsbewegungen der Konsumenten zwischen Marken und Anbietern beiträgt. Dieser Effekt wird durch Internet-Suchmaschinen und Preisvergleichsportale im Internet gegenüber klassischen Medien deutlich verstärkt. Konsumenten weisen vor allem dann Free Riding Verhalten auf, wenn sie Kanäle, die mehrere Marken anbieten, als effektiv wahrnehmen und wenn in konkurrierende Kanäle einen besseren Service anbieten oder ein geringeres Kaufrisiko versprechen (Chiu et al., 2011, S. 274).

Anderl et al. (2016, S. 4) schlagen eine Klassifikation von Vertriebskanälen in kundeninitiierte (Suchmaschinen-Recherche, direktes Ansteuern der Webseite) und unternehmens-initiierte Kanäle (Direktmarketing, E-Mail-Korrespondenz) vor. Durch die überzeugende Gestaltung beider Kanaltypen können Unternehmen einen Übergang von einem zum anderen Kanaltyp innerhalb des eigenen Angebotsuniversums erreichen und somit die Wirkung von Mehrkanalvertriebssystemen potenzieren (Chiu et al., 2011, S. 274).

Kunden organisieren die Kanalwahl in Abhängigkeit von ihren Präferenzen und Fähigkeiten und bleiben dem Kanal, den sie gewählt haben auch treu. So nutzen innovative Kunden Online Medien zugleich überwiegend zur Informationsbeschaffung und für den After-Sale Service, weil sie diesen Kanal als angenehm und leicht zugänglich empfinden (Wang et al., 2014, S. 12). Vertriebskanäle sollten

daher so gestaltet sein, dass Kunden, die sich für einen Kanal entschieden haben, dort auch durchgängig qualitativ hochwertigen Service vorfinden.

Dabei ist allerdings wichtig, dass Kunden nicht den Weg von einem markenspezifischen zu einem allgemeinen Kanal wählen da dies zu einer Senkung der Kaufwahrscheinlichkeit für eine spezifisches Markenprodukt führt. Vielmehr sollten Kunden gezielt zwischen markenspezifischen Kanälen hin- und hergeleitet werden bzw. von allgemeinen auf markenspezifische Kanäle finden (Anderl et al., 2016, S. 12).

### *3.5.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Interaktion der Vertriebskanäle*

Die Effektivität der Kanal-Interaktion lässt sich zusammenfassend aufgrund der kongruenten Kombination der Kanäle (Kumar, 2010; Hsiao et al., 2012), bei gleichzeitiger Begrenzung der Kanalkomplexität und einer Ausrichtung des Kanals auf die Marke hin (Chiu et al., 2011; Gabisch et al., 2011) optimieren. Alle drei Gestaltungsprinzipien beeinflussen die Kanalwirkung beim Kunden positiv. Aus den empirischen Ergebnissen zur Interaktion verschiedener Vertriebskanäle im Rahmen einer Multichannel-Strategie lässt sich für die Effektivitätswirkung von Multichannel-Marketing somit eine sechste Vermutung ableiten.

**P6.** Mehrere Kanäle mit kongruentem Erscheinungsbild, begrenzter Komplexität und auf die Marke kanalisierender Aussage wirken positiv a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbieters ein.

## **3.6 Synthese der Ergebnisse des Reviews**

Die im Rahmen des Reviews gewonnenen Determinanten und Moderatoren des Modells wurden somit in Kapitel 3 schlüssig in Thesen umgesetzt, welche die weitere empirische Forschungsarbeiten leiten sollen. Diese finden sich in Abschnitt 3.6.1 zusammengefasst. Ihre Integration resultiert in einer Modifikation und Differenzierung des Arbeitsmodells für die Wirkung von Multichannel Marketing, das in Abschnitt 3.6.2 dargestellt wird. Dennoch verbleiben Forschungslücken (Abschnitt 3.6.3), die im Rahmen einer eigenen empirischen Analyse bearbeitet werden sollen.

### *3.6.1 Zusammenfassung der aus dem Review gewonnenen Thesen*

Aus dem Review wurden abschnittsweise Thesen zu Bestimmungsgrößen der Effektivität der Multichannel Marketing Strategie und Moderatoren dieses Zusammenhangs gewonnen. Dabei wurde die zentrale Vermutung P jeweils aufgrund der aufgefundenen Determinanten konkretisiert. Alle Thesen sind in folgender Tabelle zusammengefasst.

<b>P</b>	Gesamt-Zusammenhang	Die Gestaltung der Vertriebsstrategie sowie verschiedene Moderatoren wirken a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbieters ein.
<b>P1</b>	Produktspezifische Moderatoren	Der Grad und Art der Produktdifferenzierung und der Preisdifferenzierung zwischen den Kanälen moderiert die Wirkung der Gestaltung der Multichannel Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze.
<b>P2</b>	Kundenspezifische Moderatoren	Die Merkmale Jugend Innovativität, Offenheit und Technologieaffinität von Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze. Dabei wirken Jugend Innovativität, Offenheit und Technologieaffinität förderlich für die Nutzung von Online-Kanälen.
<b>P3</b>	Soziale Moderatoren	Die Erfahrung von Zufriedenheit und Vertrauen durch Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a. Kanalnutzung, b. Produktpräferenz und c. Umsätze positiv.
<b>P4</b>	Situative Moderatoren	Gewohnheit und Aktivierungszustand des Kunden moderieren den Einfluss der Gestaltung der Multi-Channel-Strategie auf a) Kanalnutzung, b) Produktpräferenz und c) Umsätze positiv.
<b>P5</b>	Kanalspezifische Determinanten	Wahrgenommene einfache Kanalnutzungsintensität, Effektivität des Kanals für die Bedürfnisbefriedigung des Kunden und die Möglichkeit zur Kanalpartizipation des Kunden wirken a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbieters ein.
<b>P6</b>	Determinanten der Kanalvielfalt	Mehrere Kanäle mit kongruentem Erscheinungsbild, begrenzter Komplexität und auf die Marke kanalisierender Aussage wirken positiv a) auf die Kanalnutzung durch die Kunden b) auf die Produktpräferenz der Kunden und c) auf die Umsätze des Anbieters ein.

**Tabelle 4: Tabellarische Übersicht der aus dem Review gewonnenen Arbeitsthesen**

### 3.6.2 *Forschungsmodell*

Durch die Zusammenfassung der Determinanten, Moderatoren und Zielgrößen, die in den Arbeitsthesen benannt sind, kann das in Abbildung 9 aufgrund der Theorie fundierte Arbeitsmodell nun modifiziert und erweitert werden. Es beschreibt insgesamt, welche Faktoren den Erfolg des Multichannel-Marketings aufgrund einer Synthese bisheriger Forschungsergebnisse ausmachen und wie sich dieser Erfolg konkretisiert. Das aufgrund es Reviews ergänzte Arbeitsmodell ist in Abbildung 10, S. 62 dargestellt. Die Elemente des Modells seien zusammenfassend erläutert:

#### 3.6.2.1 *Zielgrößen: Effektivität der Mehrkanalstrategie*

Wie in Abschnitt 3.3 erarbeitet, wurden gegenüber dem theoriebasierten Modell (vgl. Abbildung 9) aufgrund des Reviews die Maßstäbe des Effekts von Multichannel-Marketing (Zielgrößen) modifiziert. In der empirischen Forschungspraxis wird die Effektivität von Mehrkanalvertriebsstrategien aufgrund der Kundenakzeptanz der Vertriebskanäle (korrespondierend zur Einstellung zur Nutzung des Produkts aus dem Theoretischen Modell) der Nutzungsabsicht des Produkts und des tatsächlichen Kaufverhaltens des Kunden bestimmt.

- Dabei wird die Kundenakzeptanz der Vertriebskanäle über die tatsächliche Nutzung durch die Kunden (Pozza, et al., 2014, S. 1289; Wang et al., 2014, S. 11), ihre Zufriedenheit mit dem Kanal (Chiu et al., 2011, S. 274; Klaus & Nguyen, 2013, S. 13) und die wahrgenommene Nützlichkeit der Kanäle (Wagner et al., 2020, S. 11; Hsiao et al., 2012, S. 318) gemessen.
- Die Nutzungsabsicht des Produktes, wird über die Einstellung der Kunden (Pantano & Viassone, 2015, S. 19; Gabisch et al., 2011, S. 305; Hammerschmidt et al., 2016, S. 88) die bekundete Loyalität der Kunden (Savila et al., 2019, S. 861; Shahid & Ayaz, 2018, S. 17; Trampe et al., 2014, S. 264) und die bekundete Kaufabsicht erhoben (Pantano & Viassone, 2015, S. 6; Gabisch et al., 2011, S. 305).

Der tatsächliche Kauf des Produkts wird über die Anzahl der Käufe (Chang & Zhang, 2016, S. 77; Pauwels & Neslin, 2015, S. 185), die Umsatzzahlen (Fürst et al., 2017 S. 13 Kakalejčik et al., 2018, S. 529; Kumar, 2016, S. 8) und die Profitabilität (Kontis & Lagos, 2015, S. 412; Chang & Zhang, 2016, S. 88; Kushwaha & Shankar, 2013, S. 78) gemessen.

#### 3.6.2.2 *Moderatoren der Wirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien*

Das Review empirischer Studien bestätigt die Relevanz produktspezifischer kundenspezifischer, sozialer und situativer Moderatoren:

- Produktspezifische Moderatoren betreffen den Grad und die Art der Produktdifferenzierung (Pozza et al., 2014, S. 1289; Kushwaha & Shankar (2013, S. 78 und den Grad der Preisdifferenzierung (Venkatesan et al., 2014, S. 117; Vogel & Paul, 2015, S. 134) pro Kanal.
- Kundenspezifische Moderatoren werden vor allem durch Alter (Hsiao et al., 2012, S. 15-16, Pozza et al., 2014, S. 1289) Innovativität Wang et al., 2014, S. 2; Chiu et al., 201, S. 274) Offenheit (Venkatesh et al., 2014, S. 18) und Technologieaffinität der Kunden beschrieben (Kumar, 2016, S. 4).
- Soziale Moderatoren betreffen Zufriedenheit (Pantano & Viassone, 2015, S. 19; Anderl et al., 2016, S. 12; Kumar, 2016, S. 4) und Vertrauen der Kunden in Anbieter und Marke Savila et al., 2019, S. 864; Kakalejčik et al., 2018, S. 53-54).
- Situative Moderatoren betreffen Gewohnheit (Venkatesh et al., 2104, S. 117, Gabisch et al., 2011, S. 11) und Aktivierungszustand des Kunden (Chang und Zhang (2016, S. 86).

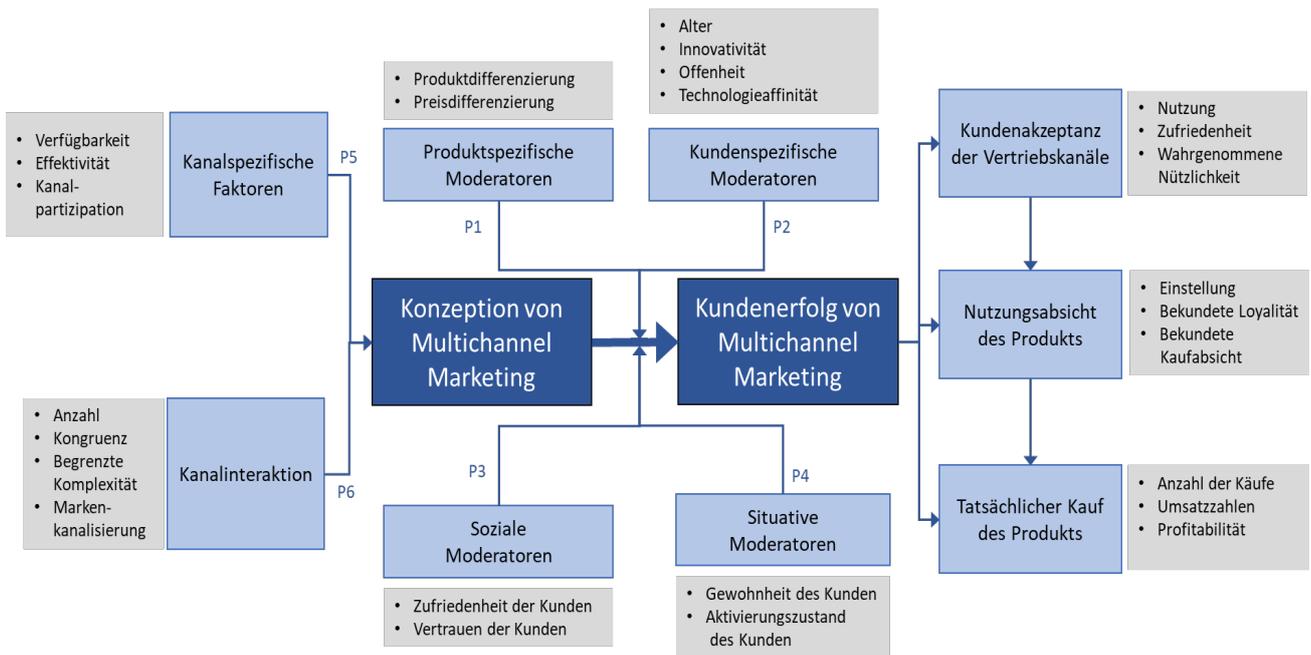


Abbildung 10: Aus dem Review gewonnenes Arbeitsmodell (Friedrich , 2020, S. 36)

### 3.6.2.3 *Gestaltungsmerkmale von Mehrkanalvertriebsstrategien*

Gestaltungsmerkmale von Mehrkanalstrategien betreffen kanalspezifische Faktoren und Kanalintegration. Der Faktor Kundenpartizipation des theoretischen Modells (Abbildung 9) wurde aufgrund geringer Nennungsfrequenz und hoher Kanalbezogenheit unter kanalspezifische Faktoren eingereiht.

- Kanalspezifische Faktoren betreffen einfache Kanalnutzungsintensität (Venkatesan et al., 2014, 125; Hsiao et al., 2012, S. 330), Effektivität des Kanals für die Bedürfnisbefriedigung des Kunden (Gabisch et al. (2011, 306; Hsiao et al., 2012, S. 330; Wagner et al., 2020, p. 11) und die Möglichkeit zur Kanalpartizipation des Kunden (Pozza et al., 2014, S. 1289; Kumar, 2016, S. 13).
- Kanalvielfalt wird aufgrund der Faktoren Kanalanzahl (Kumar, 2016, S. 12, Früst et al (2017, S. 13) kongruentes Erscheinungsbild (Nguyen und Klaus, 2013, S. 13; Pauwels & Vogel, 2015, S. 3; Trampe et al., 2014, S. 264) begrenzte Komplexität (Kakalejčik et al. (2018, S. 53; Kushwaha & Shankar, 2013, S. 68) und auf die Marke kanalisierende Aussage der Kanäle (Chiu et al., 2011, S. 274; Anderl et al., 2016, S. 4) gemessen.

### 3.6.3 *Forschungslücken und weiterer empirischer Analysebedarf*

Trotz des umfangreichen Kategorienraumes und der zahlreichen Zusammenhänge, die aufgrund der Auswertung empirischer Literatur zu Determinanten der Kundenwirkung von Multichannel Marketing resultieren, bleiben aufgrund bisheriger Forschungsarbeit einige Aspekte offen (hier und folgend Friedrich, 2020, S. 37):

Obwohl im Rahmen des in Kapitel 3 durchgeführten Reviews zahlreiche Determinanten und Moderatoren der Wirkung von Multichannel Vertriebsstrategien aufgefunden wurden, ist bislang keine einzige Studie verfügbar, die diese umfassend untersucht, also sowohl produktspezifische als auch kundenspezifische, soziale und situative Moderatoren betrachtet. Die verfügbaren Studien fokussieren, wenn überhaupt, jeweils nur auf wenige Moderatoren (vgl. Tabelle 4).

Während für klassische Konsumgüter zahlreiche Untersuchungen zum Einfluss von Multi Channel-Marketing auf den Erfolg der Strategie beim Kunden vorliegen und auch für Dienstleistungen zwei Studien identifiziert werden konnten, sind für höherwertige und technologisch anspruchsvolle Güter (wie beispielsweise Anlagen der kontrollierten Wohnraumlüftung) keine Studien verfügbar. Aufgrund der Ausführungen in 1.2 zu den besonderen Merkmalen der Kanalorganisation (z.B. hohe Relevanz von vor Ort Beratung) und Anforderungen an Multi Channel Marketing in der Anlagentechnik (z.B. Gefahr der gegenseitigen Kannibalisierung und Überlappung von Vertriebskanälen) erscheint jedoch naheliegend, dass die Gestaltungsanforderungen an eine Multichannel Strategie für

technologisch anspruchsvolle Güter von der klassischen Konsumgüterbranche abweichen (Geppert, 2019, online und eigene Beobachtungen der Marktforschung bei Zehnder AG). Diese These wurde bislang in der empirischen Literatur nicht untersucht (Friedrich, 2020, S. 37).

Bislang sind, wie auch Neslin & Shanker (2009, S. 81) aufgrund eines eigenen Reviews beobachten, nur sehr wenige Untersuchungen verfügbar, die die Wertschöpfung, die Unternehmen aus den einzelnen Kanälen und aus ihrem Zusammenwirken ziehen, bewerten und quantifizieren. Besonders auffallend jedoch ist, dass keine einzige Studie zu Erfolgsfaktoren von Multichannel Marketing-Strategien für den deutschen Markt und deutsche Unternehmen identifiziert werden konnte. In der einführenden Darstellung (Abschnitt 1.1) wurde jedoch herausgearbeitet, dass gerade deutsche Unternehmen im Hinblick auf die Integration von Online-Vertriebskanälen vor großen Herausforderungen stehen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber internationalen Konkurrenten und Intermediären zu behaupten. Eine empirische Studie für Multi Channel Strategien, die auf den deutschen Markt fokussiert, ist daher von hohem praktischem Interesse (Friedrich, 2020, S. 37).

Schließlich resultiert weiteres wissenschaftliches Forschungsinteresse zu der vorgeschlagenen Modellbildung. Abschnitt 2.3 hat gezeigt, dass Determinanten der Kundenakzeptanz technologisch anspruchsvoller Produkte vielfach erfolgreich durch das Technologie-Akzeptanz-Modell empirisch untersucht wurden. Im Bereich des Multi Channel Marketings hat das TAM als Analyserahmen bisher jedoch wenig Beachtung gefunden, wohl auch, da hauptsächlich auf einfache Konsumgüter abgezielt wurde. Eine Analyse der Gestaltungsdeterminanten von Multi Channeling-Strategien im Rahmen des Rahmenwerks des Technology-Acceptance Modells stellt daher einen neuen Ansatz dar. Zwei etablierte Forschungsbereiche – Multi Channel- und Technologie-Akzeptanz-Forschung werden angesichts des Untersuchungsfokus – Multichannel-Marketing für technologisch anspruchsvolle Gebrauchsgüter - in neuartiger Form zusammengeführt. Die bisherige Forschungsarbeit im Multichannel Marketing wird dadurch methodisch substantiiert (Friedrich, 2020, S. 37).

## **4 Forschungsmethodik und Interview - Pretest**

Kapitel 4 stellt das empirische Forschungsdesign als gemischtmethodischen Ansatz vor. Datenerhebung (Abschnitt 4.1), Datenauswahl und Analysemethoden werden erläutert (Abschnitt 4.2) und die Ergebnisse des Pretests der Untersuchung in Form semistrukturierter Interviews werden präsentiert (vgl. Abschnitt 4.3).

### **4.1 Empirisches Grundkonzept**

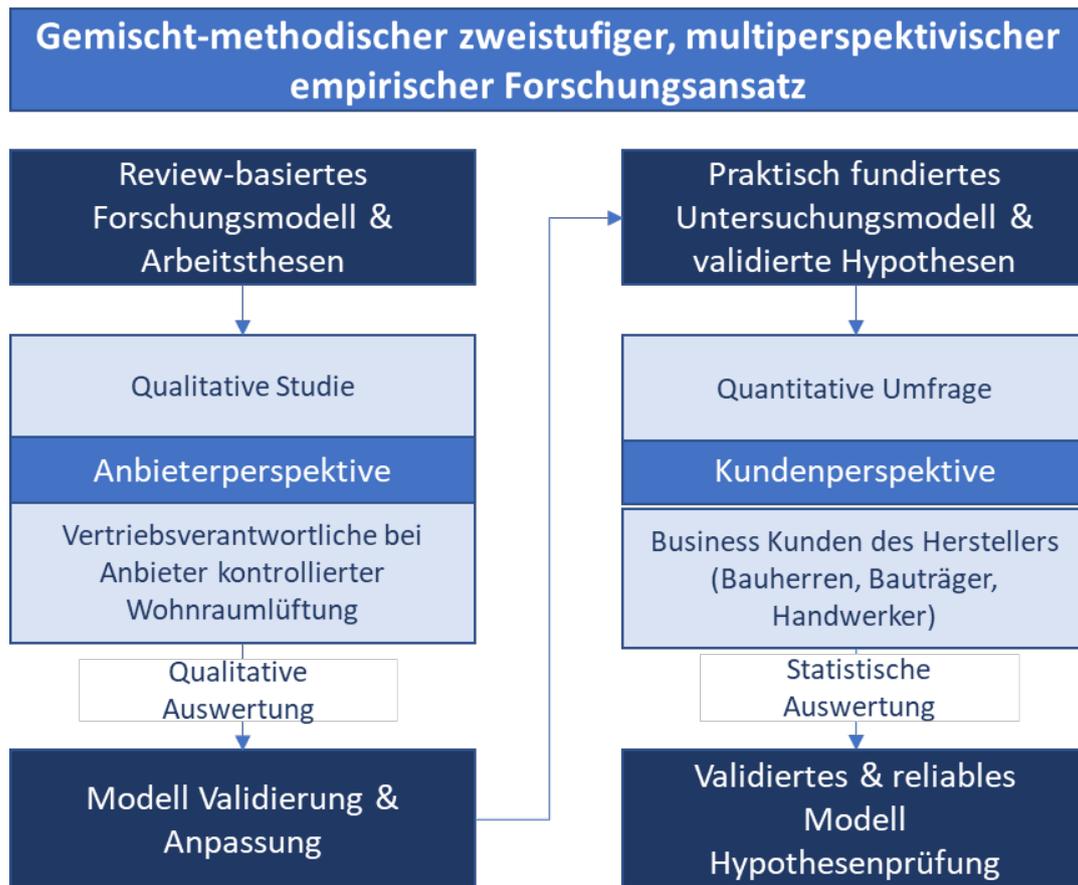
Zielsetzung der empirischen Untersuchung ist es, das Forschungsmodell, das aus dem Review abgeleitet wurde, empirisch für den B2B Sektor und konkret für das Segment des Vertriebs kontrollierter Wohnraumlüftung zu konkretisieren und zu untermauern. Das segmentspezifische Modell soll auch quantitativ validiert werden, indem die im Rahmen des Reviews gewonnenen Thesen für den Markt für kontrollierte Wohnraumlüftung konkretisiert und schließlich statistisch geprüft werden (Umsetzung in Kapitel 5).

### ***4.1.1 Gemischt-methodisches Forschungsdesign***

Der empirische Teil der geplanten Arbeit basiert also auf dem Forschungsmodell, welches aufgrund einer Literaturanalyse (vgl. Abschnitt 3.6) systematisch erarbeitet wurde und ist daher vom Ansatz her deduktiv. Er ist zweigliedrig als Mixed-Methods Approach (Venkatesh et al., 2013, S. 21) aufgebaut und verbindet einen qualitativen Pretest des Arbeitsmodells (vgl. Abbildung 10) mit einer statistisch repräsentativen Befragung, um den bislang nur theoretisch fundierten Modellansatz weiter zu substantiieren und statistisch zu validieren (vgl. Friedrich, 2020, S. 38).

Die Kombination beider Untersuchungsmethoden hat gegenüber einer monomethodischen Studie verschiedene Vorteile (Kepper, 2000 S. 159): Während rein quantitative Studien lediglich die aus der Theorie abgeleiteten Ergebnisse prüfen und keine davon abweichenden Erkenntnisse berücksichtigen können (Yin, 2014, S. 36), fehlt es rein qualitativen Studien an Repräsentativität und quantitativer Validierung (Collins, 2010, S. 78). Durch die Integration beider Methoden, werden beide Probleme gelöst (Collins et al., 2014, S. 169). Zunächst wird das Arbeitsmodell aufgrund von Interviews mit informierten Mitgliedern im Zielsegment validiert und gegebenenfalls um relevante Inhalte erweitert. Sodann werden die empirisch fundierten Größen quantitativ hinsichtlich Validität und Reliabilität geprüft (Wynn & Williams, 2012, S. 787). Ein gemischtmethodischer Ansatz eignet sich somit vor allem für Forschungsbereiche, in denen noch wenig empirisch validierte Kategorien vorliegen. Dies ist hier der Fall: Forschung zu Multichannel-Strategien im B2B Bereich ist kaum etabliert (einzige aufgefundene Studie: Fürst et al. 2019) und vor allem im Bereich von Bauprodukten liegt keine einzige Untersuchung vor.

Folgende Grafik visualisiert den Ablauf des empirischen gemischtmethodischen Studienprozesses:



**Abbildung 11: Empirisches Studiendesign**

#### 4.1.2 Validitäts- und Reliabilitätsprüfung

Das zweistufige, qualitative und quantitative Studiendesign entspricht wie Abbildung 11 zeigt, den Anforderungen der akademischen Forschungspraxis an Validität und Reliabilität.

Yin (2014, S. 281ff) empfiehlt, die gesamte Forschungsmethodik auf Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität zu überprüfen. Diese Anforderung entspricht dem Verständnis, dass Reflexivität, d.h. die Selbstkontrolle des Forschers durch Reflexion und angeleitete Check-ups, wesentlich ist, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen (Bisman, 2010, S. 4; Kempster & Parry, 2011, S. 106).

Externe Validität beurteilt, inwieweit die empirischen Befunde für andere Stichproben verallgemeinert werden können (Cooper et al., 2014, S. 244-247). Um externe Validität zu gewährleisten, empfiehlt Yin (2014, S. 283ff) die Verwendung geeigneter theoretischer Modellbildung und Hypothesen. Externe Validität dieser Studie ist gegeben, da das gesamte Konzept auf einem tiefen theoretischen Rahmen, Motivations- Einstellungsforschung und Technologieakzeptanzmodell beruht (vgl. Kapitel 2). Die Hypothesen, die im empirischen Teil geprüft werden, leiten sich direkt aus einem

systematischen Review früherer empirischer Studien auf dem gleichen Gebiet ab und werden in der qualitativen Interview-Vorstudie validiert.

Die Konstruktvalidität gibt Aufschluss über die Genauigkeit der Konstrukt-bezogenen Maße und über Verzerrungen, die durch systematische Messfehler verursacht werden (Cooper et al., 2014, S. 244-247). Um Konstruktvalidität sicherzustellen, schlägt Yin (1994, S. 283ff) die Verwendung verschiedener unabhängiger Datenquellen, sowie eine kritisch-vergleichende Überprüfung dieser Informationen vor. Das zweistufige Untersuchungsschema dieser Studie gewährleistet Konstruktvalidität: Die Konstrukte sind durch frühere empirische Untersuchungen bestätigt, und Messgrößen werden direkt aus diesen Quellen abgeleitet (vgl. Abschnitt 5.1). Die Validierung der Kategorien einer qualitativen Vorstudie (Experteninterviews) stellt sicher, dass die angewandten Konstrukte in der Unternehmenspraxis relevant sind und alle relevanten Determinanten und Moderatoren einbezogen werden. Die Befragten sind aufgrund ihrer fachlichen Expertise Experten auf ihrem Gebiet.

Interne Validität bewertet die Richtigkeit der Schlussfolgerungen und der vermuteten kausalen Zusammenhänge (Hypothesen) (Cooper et al., 2014, S. 244-247). Die interne Validität ist aufgrund der konsistenten Entwicklung des Forschungsmodells aus einer repräsentativen Reihe früherer Studien auf demselben Gebiet, die die angenommenen Zusammenhänge bestätigt haben, gewährleistet. Diese werden doppelt überprüft und möglicherweise aufgrund der Interviews angepasst. Die Expertenbefragung als Pretest stellt sicher, dass die im jeweiligen Kontext relevanten Kategorien auch tatsächlich vom angesprochenen Publikum als relevant aufgefasst werden. Aufgrund der Kohärenz von qualitativer und quantitativer Forschung sind Kategorien intern valide.

Reliabilität bezieht sich auf die Reproduzierbarkeit der Studie und die Konsistenz ihrer Ergebnisse (Cooper et al., 2014, S. 244-247). Reliabilität ist das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen einer bestimmten Beziehung gleiche Ergebnisse liefern. Zuverlässige Messungen enthalten keine willkürlichen Fehler. Die quantitative Studie behebt das Repräsentativitätsproblem interview-basierter, qualitativer Forschung auf Basis einer kleinen Stichprobe, indem eine breite Umfrage durchgeführt wird und die gewonnenen Hypothesen mittels statistischer Analysen und mathematischer Maße, z.B. Cronbach Alpha, getestet werden (Nunnally, 1994, S. 252). Der quantitative Teil der geplanten empirischen Studie verwendet statistische Zuverlässigkeitstests und verifiziert so die Reliabilität des Modells mathematisch.

Die Überprüfung der Validität und Reliabilität auf der Grundlage des Ansatzes nach Yin (2014, S. 281ff) bestätigt die Konformität des Ansatzes mit etablierten qualitativen und quantitativen Forschungsstandards.

### 4.1.3 Zielunternehmen und Zielgruppe

Die Befragung wendet sich deutsche Lüftungstechnik Unternehmen, die mehrstufige Vertriebssysteme nutzen und deren Kunden. Damit wird neben dem wissenschaftlichen Ziel, eine Analyse von Multichannel Strategien für die Unternehmen, die kontrollierte Wohnraumlüftung anbieten, zu realisieren, auch der beruflichen Orientierung des Autors entsprochen, der in verschiedenen Unternehmen der Gebäudetechnik leitende Funktionen im Vertrieb und Marketing übernommen hat.

Die Studie verbindet einen qualitativen Pretest des Modells, bei der führende Vertriebs- und Marketing Mitarbeiter von Unternehmen die Lüftungs- und Heizungstechnologie herstellen, befragt werden, mit einer B2B Kundenbefragung im Marktsegment kontrollierte Wohnraumlüftung in der Form einer repräsentativen quantitativen Umfrage.

Der qualitative Pretest der Untersuchung wird mit sieben leitenden Vertriebsmitarbeiter von vier führenden deutschen Anbietern durchgeführt. Sieben Teilnehmer stellen für einen Pretest eine vernünftige Anzahl dar, da verschiedene Perspektiven vertreten werden, die dennoch überschaubar zusammengeführt werden können (Yin, 1981, S. 60-61) (Friedrich, 2020, S. 41).

Entscheidend für die Validität der Voruntersuchung ist, eine repräsentative Unternehmensauswahl zu treffen, um eine multiperspektivische Sichtweise zu erzielen. Leitende Mitarbeiter folgender Unternehmen können für die Interviews gewonnen werden:

	<b>Unternehmen</b>	<b>Unternehmensprofil im Lüftungssegment</b>
1	Zehnder AG (Lothar Gildenast)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktführer für kontrollierte Wohnraumlüftung in Deutschland</li> <li>• Weitere Marktsegmente: Heizkörper und Kühldecken</li> <li>• Weltweit Niederlassungen und 11 Marken in 20 Ländern</li> <li>• Umsatz: 644,4 Millionen Euro (2019)</li> <li>• Mitarbeiter Vollzeit: 3.413 (Zehner Group, 2020).</li> </ul>
2	Zehner AG (n. n.)	
3	Zehner AG (Heiko Schulz)	
4	Fläkt Group Deutschland GmbH n.n.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialanbieter für Lüftungsanlagen, Luftfiltration, Luftklimatisierung und Heizung</li> <li>• Marken, Vertrieb in 65 Ländern</li> <li>• Umsatz: 640 Millionen Euro</li> <li>• Mitarbeiter: 3.600 (Fläkt Group, 2020)</li> </ul>
5	Kermi- Arbonia (Schmitz-Eckert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizer Heizungs- Lüftungs- und Klimatechnik Unternehmen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz: 1,416 Milliarden SF (1.33 Milliarden Euro)</li> <li>• Mitarbeiter: 1.300 (TGA Fachplaner, 2020)</li> </ul>
6	August Brötje GmbH n.n.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutsches Unternehmen der BDR Thermea Gruppe</li> <li>• Europaweit Partner</li> </ul>
7	August Brötje GmbH (Kay Gafert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrieb nur über GC Großhandelskontor &amp; Pfeiffer &amp; May</li> <li>• Heizungen, Wärmetechnik, Solarsysteme, Wasseraufbereiter</li> <li>• Umsatz: 156 Millionen Euro</li> <li>• Mitarbeiter: 532 (Nordbord, 2020)</li> </ul>

**Tabelle 5: Überblick über Unternehmen und Teilnehmer der qualitativen Interview-Vorstudie**

Von zwei Unternehmen (Zehner AG) und Brötje GmbH werden mehrere Mitarbeiter befragt. Diese Möglichkeit bietet sich aufgrund der Kontakte des Autors der Arbeit. Die Interviews, die ein Unternehmen betreffen, werden jeweils im engen Zusammenhang ausgewertet und die Ergebnisse werden unternehmensweise gegenübergestellt.

Mittels der Interviews werden die Thesen, die im Review Teil (Kapitel 3) der Arbeit aufgrund allgemeiner Multichannel-Wirkungsforschung gewonnen wurden, für den B2B Markt für kontrollierte Wohnraumlüftung konkretisiert. Die gewonnenen Kategorien werden im Rahmen einer Multiple-Choice Umfrage umgesetzt.

Für diese quantitative Befragung werden Geschäftskunden der für die qualitative Vorstudie gewonnenen Firmen und weiterer Unternehmen, die u.a. kontrollierte Wohnraumlüftung anbieten, befragt. Um Zugang zu den Kunden zu erlangen, wird ein Marktforschungsunternehmen (G-I-M, 2020) beauftragt, das Endkunden kontaktiert, die eine Lüftungsanlage erworben haben. Es werden rund 100 Kunden in die Studie aufgenommen. Aufgrund der breiten Streuung der quantitativen Umfrage wird die Repräsentativität der Erhebung für die deutsche Lüftungsbranche insgesamt sichergestellt und unternehmensspezifische Merkmale werden in den Gesamtkontext eingeordnet.

Somit implementiert die Studie das Konzept der Multiperspektivität: Es werden beide Seiten und Sichtweisen auf den Angebots- und Nachfragemarkt beleuchtet und durch Zusammenführung in ein validiertes Modell in Einklang gebracht (Oberrauch & Keller, 2015, S. 86). Durch die Einbindung zahlreicher Unternehmen in beide Studienteile werden unternehmensspezifische Verzerrungen der Ergebnisse vermieden und ein repräsentatives Bild vermittelt.

Aufgrund des gewählten gemischtmethodischen Ansatzes ist ein Konzept für die Erhebung qualitativer und quantitativer Daten zu erarbeiten.

## 4.2 Qualitativer Pretest mittels semistrukturierter Interviews

Verschiedene qualitative Forschungsmethoden sind verfügbar und es gilt eine geeignete Methode für das Forschungsziel auszuwählen:

### 4.2.1 *Semistrukturierte Interviews als qualitative Arbeitsstrategie*

Häufig wird eine qualitative Dokumentenanalyse angewandt. Dies bedeutet öffentlich zugängliche oder individuell erstellte Dokumente zu einem Studienobjekt vergleichend auszuwerten, bietet jedoch häufig kaum Einblicke im Hinblick auf eine spezifische Fragestellung. Diese Gefahr besteht für die Analyse von Multichannel Strategien, denn Absatzzahlen werden von Unternehmen selten für die akademische Verwertung zur Verfügung gestellt. Dokumentenanalyse eignet sich im Rahmen dieser Studie nur als komplementäre Methodik (Torbert & Taylor, 2008, p. 239).

Aktionsforschung ist die partizipative Forschung am Studienobjekt (Torbert & Taylor, 2008, p. 239) und ist hier aus Zeitgründen nicht die Methode der Wahl.

Die häufigste Form der qualitativen Untersuchung ist jedoch das Interview: Interviews lassen sich im Vergleich zur Aktionsforschung in vergleichsweise kurzer Zeit durchführen und liefern gleichzeitig tiefergehende und privatere Informationen als die Dokumentenanalyse. Gleichzeitig ermöglichen Interviews dem Forscher, eine kritisch distanzierte Haltung so dass ein relativ neutraler Vergleich verschiedener Perspektiven möglich wird (Torbert & Taylor, 2008, S. 239). Im Hinblick auf die Analyse der Kundenwirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien können über Interviews mit Personen, die in die Gestaltung dieser Strategien involviert sind, neben quantitativen Daten auch subjektive Wahrnehmungen zur Akzeptanz der Vertriebskanäle durch die Kunden und den relevanten Moderator-Größen gewonnen werden.

Die formale Gestaltung der Interviews ergibt sich aus der Zielsetzung der Interviewvorstudie: Das aus dem Review gewonnene Forschungsmodell soll validiert und konkretisiert werden. Dies bedeutet, dass Teilnehmer einerseits auf die Kategorien des Modells Bezug nehmen sollten und somit ein gewisser Leitfaden benötigt wird. Andererseits muss den Interviewten auch die Möglichkeit gegeben werden, neue Kategorien und Zusammenhänge aufzuzeigen. Sie sollten also auch eigene Gedanken frei formulieren und neben dem bzw. ergänzend zum Interviewleitfaden ausführen können.

Ein semistrukturiertes interview ist die Methode der Wahl um diese Zielsetzung zu realisieren. Bei einem semistrukturierten interview werden den Teilnehmern zwar Hauptfragen, die in offener Form formuliert sind, vorgegeben (Clifford et al., 2016, S. 148-149). Sie sind jedoch explizit eingeladen, eigene Gedanken, die zum Zusammenhang passen darzustellen. Der Interviewer fragt mit

detaillierteren Teilfragen nur dann nach, wenn der Interviewte keine eigenen Ideen entwickelt (Mayring, 2002, S. 66-679) (Friedrich, 2020, s. 38).

#### **4.2.2 Interview-Leitlinie**

Im Rahmen dieser Arbeit werden die semistrukturierten Interviews schriftlich durchgeführt. Die Teilnehmer erhalten den vollständigen Fragenkatalog und tragen ihre Antworten unter den Teilfragen in Textform ein. Diese Umsetzung erscheint aufgrund von Kontaktbeschränkungen im Rahmen der Corona-Krise und aufgrund der Zeitknappheit der Teilnehmer als effiziente Alternative zum persönlichen Gespräch. Durch die schriftliche Darstellungsform werden Teilnehmer zu einer prägnanten Schilderung motiviert, was aufgrund der komplexen Zusammenhänge im B2B Markt vorteilhaft ist.

Der folgende Interviewleitfaden beinhaltet somit Kernfragen und Detaillierungen, welche jedoch nur beantwortet werden, wenn dem Interviewten die Hauptfrage unklar ist.

Die Fragen beziehen sich jeweils auf die Kategorien des Modells und die Hypothesen lassen jedoch Raum für eigene Interpretation der Teilnehmer. Dabei werden zu jeder Kategorie (Konzepte des Multichannel Marketings, Erfolg des Multichannel Marketings und Moderatoren des Zusammenhangs) offene Teilfragen formuliert, die alle Teilnehmer eigenständig beantworten. Alle Informationen werden für die Auswertung anonymisiert. Folgende Interviewfragen werden vorgesehen.

*Liebe Teilnehmerin,*

*im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie Zehner AG einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.*

**1. Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?**

**2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?**

- *Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?*

**3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?**

- *z.B. Vertreter, Webseite etc.*
- *Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?*
- *Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?*

- *Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?*
- *Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?*

**4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?**

- *Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Vertriebsstrategie?*
- *Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?*
- *Wie messen Sie, welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?*

**5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?**

- *Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?*
- *Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?*
- *Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?*
- *Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?*

*Vielen Dank!*

Die Interviewfragen sind jeweils den zentralen Kategorien des Arbeitsmodells zugeordnet. Dies veranschaulicht folgende Abbildung:

<b>Vertriebskanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?</li> </ul>	<b>Eingangsgröße</b>
<b>Gestaltung der einzelnen Kanäle &amp; Interaktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?</li> <li>• Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?</li> </ul>	<b>P5 &amp; P6</b>
<b>Effektivität der Vertriebskanäle beim Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?</li> </ul>	<b>Zielgröße &amp; Messung</b>
<b>Moderatoren der Wirkung beim Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?</li> </ul>	<b>P1, P2, P3, P4</b>

**Abbildung 12: Beziehung zwischen Interviewkernfragen und Modellkategorien**

### 4.2.3 Interviewauswertung

Die Interviews werden vergleichend mittels der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2012, S. 28-30) ausgewertet. Die Antworten werden pro Teilfrage für die Teilnehmer verglichen, um zu konkludenten Ergebnissen zu gelangen. Aufgrund der offenen Formulierung der Teilfragen können neben den aufgrund des Reviews erkannten Kategorien neue Aspekte durch die Interviewteilnehmer hinzugefügt werden oder irrelevante Aspekte eliminiert werden. Aufgrund der Interviewauswertung wird dann das Forschungsmodell angepasst. Somit wird das aufgrund des Reviews branchenallgemein hergeleitete Kausalmodell für die besonderen Anforderungen im Multichannel Marketing technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter und – aufgrund der Selektion der Interviewteilnehmer - speziell für die Zehnder AG substantiiert (Venkatesh et al., 2013, S. 23).

### 4.2.4 Zusammenfassung der Interviewmethodik

Folgender Interviewplan fasst die wesentlichen Elemente des Konzepts zusammen:

Interview Plan		
Interview Methodik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des Interviews</li> <li>• Umsetzung des Interview</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semi-strukturiertes Interview</li> <li>• Schriftliche Freitextdarstellung der Teilnehmer</li> </ul>
Auswahl der Interview-Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Teilnehmer</li> <li>• Anzahl der Teilnehmer</li> <li>• Geschäftsfeld, Marke Produkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führende Vertriebsmitarbeiter bei Zehnder AG</li> <li>• 3-4 Interviews</li> <li>• B2B Markt für kontrollierte Wohnraumlüftung</li> </ul>
Interview Leitlinie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviewinhalte</li> <li>• Fragebogen</li> <li>• Modalitäten der Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinanten, Moderatoren und Erfolgsmaße für die Kundenwirkung einer Mehrkanalvertriebsstrategie</li> <li>• Anonymisierte Erhebung</li> </ul>

Abbildung 13: Interviewplan

### 4.3 Ergebnisse der Interviews mit Vertriebsverantwortlichen der Lüftungsunternehmen (ab hier ganz neu)

Wie in Abschnitt 4.2.1 dargestellt, werden sieben Vertriebsverantwortliche von vier Unternehmen befragt. Die Ergebnisse werden für die Unternehmen verglichen und die Antworten von Mitarbeitern eines Unternehmens werden jeweils zusammenführend betrachtet. Somit werden aus den Thesen, zur Wirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien und relevanten Moderatoren, die im Review Teil erarbeitet wurden konkrete Hypothesen gewonnen. Die Kausalzusammenhänge werden somit für die Lüftungsbranche konkretisiert. Die Originalergebnisse sind in **Anhang 8.1 mit 0** beigelegt. In den Textreferenzen wird jeweils mit **I1 bis I7** auf die Interviews Bezug genommen.

### **4.3.1 Vertriebskanäle der Unternehmen**

#### **Zehnder AG**

Zehner nutzt verschiedene Vertriebskanäle in den einzelnen Vertriebsländern und auch in den verschiedenen Geschäftsfeldern (I1).

Zehnder vertreibt einerseits über den Großhandel, verkauft zweitens direkt an Fachhandwerker (Fachschiene), in einigen Ländern wird auch über Baumärkte angeboten (England, Frankreich) (I1). I2 erwähnt zusätzlich den Direktvertrieb an die Fertighausindustrie, Massivbauhersteller und Bauträger.

Neben den physischen Vertriebskanälen hat in den letzten Jahren der Vertrieb über Online-Händler (national und international) stark an Bedeutung gewonnen. Hier gibt es für Ersatzteile auch einen Online-Shop (I1). Im Onlinehandel über Intermediäre für Privatanwender bietet Zehnder seine Produkte über Intermediäre wie beispielsweise Lüftungsland.de und Selfio.de an (I2). Zehnder unterhält kein Social Media Profil (I2). Ein direkter Vertriebsweg zum Privatkunden besteht nicht, da nicht an privat fakturiert wird (I3).

#### **Fläkt Gruppe**

Die Fläkt Gruppe verkauft in Deutschland weitgehend über einen Vertriebskanal, den Vertriebsaußendienst. In den Sparte AIR DIFFUSION (Dezentrale Lüftungsgeräte) und AIR MANAGEMENT & ATDS (Luftauslässe und Zubehör) wird daneben auch der Großhandel (20% Umsatzanteil) als Vertriebskanal genutzt.

#### **Kermi-Arbonia**

Kermi-Arbonia nutzt ausschließlich den dreistufigen Vertriebsweg über den Handel. Im Offline-Vertrieb werden nur Ersatzteile geliefert. Im Online Vertrieb bietet das Unternehmen Lagerprodukte über den Fachgroßhandel an. Der hauptsächliche Kundenkontakt erfolgt über Werksvertreter (I5).

#### **August Brötje GmbH (Brötje)**

Auch die August Brötje GmbH nutzt nahezu ausschließlich den dreistufigen Vertriebskanal über den Großhandel an den Fachhandwerker und von dort an den Endkunden (I6, I7). Direktvertrieb von Brötje an Handwerksunternehmen erfolgt nur (teilweise) im Ersatzteilgeschäft (I7). Brötje arbeitet mit drei Großhandelsgruppen zusammen (I6, I7). Dabei bestehen gegenseitige exklusive Kooperationsvereinbarungen, die den gezielten Vertrieb erleichtern. Davon profitiert auch die technische Beratung. Denn der Handel wird in speziellen Schulungsräumen detailliert auf die Produkte hin geschult.

Außendienstmitarbeiter, die exklusiv Brötje Produkte bei Fachhandwerkern vertreiben, werden durch die Großhandelsunternehmen beschäftigt. Außendienstmitarbeiter der Firma Brötje pflegen den Kontakt mit dem Großhandel. Teilweise ist diese Struktur in Service und Wartung problematisch, da die Kompetenz des Großhandels nicht immer ausreicht (I6).

Über Online-Marketing werden neben dem Großhandel auch Endkunden gezielt angesprochen (I7). Digital besteht kein eigener Absatzkanal für Endkunden. Handwerker können Teile bei Brötje online im Katalog bestellen und diese Bestellung wird dann auch über den Großhandel abgewickelt (I6). So stärkt das Online-Profil von Brötje zusätzlich die klassische Vertriebsstruktur.

#### **4.3.2 Elemente und Verbindungen der Vertriebskanäle (F2 und 3)**

##### **Zehnder AG**

Zehnder Kunden informieren sich verstärkt online, selbst wenn sie schließlich lokal oder über einen Fachhandwerker kaufen. Immer häufiger kaufen Kunden selbst online und beauftragen dann den Handwerker nur mit dem Einbau. Somit ist es wichtig, dass konkludente Informationen in verschiedenen Online-Kanälen (z.B. Fachmagazine, Branchenportale und eigene Webseite) bereitgestellt werden (I1).

Bei Zehnder stehen die Vertriebsabteilungen Innendienst, Außendienst, die technische Beratung und die Angebotsabteilung in enger Interaktion. Auch die Homepage liefert korrespondierende Informationen und ermöglicht auch die Eingabe von Bestelldaten. Handwerkskunden bestellen vielfach über Portale von Industrie und Großhandel online (I1). Fachhandwerker, Großhändler und Architekten werden meist direkt durch Außendienstmitarbeiter betreut (I2).

Zehnder-Privatkunden recherchieren und bestellen vielfach online über die Webseite oder Online-Intermediäre. Daher ist es wichtig den Online-Bereich privatkunden-freundlich also verständlich zu gestalten und klar zu strukturieren (I1; I2). Privatkunden werden aufgrund von umfangreichen Montageanleitungen (Videos) im Internet zunehmend selbstbestimmt, was die Produktauswahl und den Erwerb über Online-Portale anbelangt (I2).

Zehnder interagiert nicht aktiv mit dem Kunden, sondern wartet ab, ob Kunden mit Bestellungen oder Reklamationen an die Firma herantreten (I2). Den Kunden stehen alle beschriebenen Vertriebskanäle offen. Die Unternehmens Online-Präsenz ist ein primär passives Marketing-Instrument. Kunden, die Kontakt wünschen, müssen Zehnder direkt online oder über Telefon ansprechen (I3). Privatkunden können nur über Servicepartner an Zehnder herantreten.

Handwerker nutzen häufig Branchenportale, Planungsbüros oder pflegen direkt zum Außendienst Kontakt (I2). I3 erläutert, dass im Zuge der Corona-Krise auch zunehmend das Microsoft Tool Teamviewer für das Gespräch mit gewerblichen Endkunden eingesetzt wird. Zwischen den Vertriebskanälen besteht keine direkte Verbindung d.h. es erfolgt kein Informations- oder Bestelldatenabgleich (I1; I2; I3). Bisläng wird allerdings hauptsächlich offline über neue Technologien und Angebote informiert. Es erfolgt keine effektive Kombination der Kanäle (I3).

### **Fläkt Group**

Die Außendienstvertriebssysteme der Fläkt Gruppe sind regional strukturiert und es werden insgesamt 5 Niederlassungen in Deutschland unterhalten. Die Niederlassungsleiter berichten an den Gesamtvertriebs- und Serviceleiter. Somit besteht ein klar regional segmentiertes, nicht interaktives Vertriebssystem. Die Kunden werden direkt über Außendienstmitarbeiter angesprochen bzw. wenden sich an den Außendienst um Anfragen zu stellen. Die Außendienstmitarbeiter sind durch Schulungen qualifiziert und können so technisch fundiert beraten (I4).

Der Innendienst integriert mit dem Außendienst hauptsächlich im Bereich der Wartung und arbeitet bei Großprojekten auch dem Außendienst zu. Die Webseite des Unternehmens ist so gestaltet, dass der Interessent gezielt an den Außendienst geleitet wird, der dann in technischer Hinsicht näher berät (I4).

### **Kermi-Arbonia**

Kermi-Arbonia nutzt einen kombinierten Vertriebsansatz im Außendienst. Außendienstmitarbeiter verwenden sowohl Push- als auch Pull Strategien. Beide Vertriebsstrategien werden von verschiedenen Außendienstteams betreut. Im Rahmen von Push Strategien kontaktieren Vertriebsmitarbeiter gezielt Fachhandwerker und Planer. Bei der Pull-Strategie wird Handwerkern technischer Service und Support geboten. (I5).

### **August Brötje GmbH**

Die August Brötje GmbH setzt auf ein dreigliedriges Vertriebskonzept, das Großhandel und Fachhandwerker bzw. Planer einbezieht. Verkaufsaußen- und Innendienst bei Brötje halten Verbindung zum Großhandel und sind hierarchisch strukturiert. Der Kontakt zu Handwerkern und Planern wird durch Vertriebsmitarbeiter des Großhandels hergestellt, welche nur Brötje Produkte vertreiben (I7). Brötjes hauseigener technischer Außendienst interagiert dabei mit dem Vertriebsaußendienst und den Fachhandwerkern im Hinblick auf technische Planung und Service. Durch Vertriebsprämien und Schulungen sollen Fachhandwerker und Planer an Brötje Produkte gebunden werden (I6).

Der Endkunde wird vor allem über die Homepage des Unternehmens informiert und erhält dort auch Tutorials um die Heizung selbst zu managen bzw. den Kaufpreis einer Neuanlage zu kalkulieren. Über eine Servicehotline und zusätzlichen SMS, What's-App und E-mail Service kann der Kunde zusätzlich Produktanfragen stellen und Störungen melden. Für die Auftragsvergabe wendet sich der Kunde an den Fachhandwerker. Mittels eines Auftragsvermittlungsportals, das Endkunden und Handwerker verbinden soll, versucht Brötje derzeit eine vermehrte Digitalisierung. Grenzen dieses Vertriebskonzepts liegen jedoch in einem Mangel an Handwerkskapazitäten und im Kundenvertrauen. Kunden wenden sich bislang häufig lieber an etablierte Handwerksfirmen, die sie langjährig kennen (I6). Im Wesentlichen bleibt ein dreistufiger Vertriebskanal, vom Hersteller, zum Großhandel, zum Fachhandwerker, zum Kunden, der durch Online-Informationen ergänzt wird (I6, I7).

### **4.3.3 Auswertung der Wirkung der Vertriebskanäle (F4)**

#### **Zehnder AG**

Zehnder misst seinen Vertriebs Erfolg über die Erreichung der Umsatzziele (I1, I2, I3). Die Umsatzzahlen werden dabei pro Vertriebskanal bestimmt (I2). Umsatzzahlen werden auf Tagesbasis übermittelt und erfasst. KPI (Key Performance Indicators) machen die Ergebnisse der einzelnen Vertriebsportale vergleichbar (I1). 90% der Handelsvertreter übermitteln die Umsatzzahlen nach Postleitzahlen geordnet.

Zusätzlich werden in unregelmäßigen Abständen Kundenbefragungen durchgeführt, um die Zufriedenheit der Kunden messbar zu machen (I1). Die Ergebnisse von Kundenbefragungen (z.B. Weiterempfehlungsrates) finden jedoch nicht regelmäßig Eingang in die Planung neuer Maßnahmen (I2). Über das Partnerprogramm wird jedoch direkt auf Kundenwünsche (Handwerker, Planer) eingegangen (I3).

Über Onlineportale besteht die Möglichkeit Klicks und Verweildauer zu erfassen. Jedoch werden diese Daten bislang nicht systematisch ausgewertet (I3). Auch Planungsanfragen werden nicht systematisch erfasst oder zwischen den Handelspartnern abgeglichen (I3). Marktanteile werden nicht durch strukturierte Wettbewerbsanalysen erhoben, sondern nur grob abgeschätzt (I3).

#### **Fläkt Group**

Die Fläkt Gruppe misst ihren Vertriebs Erfolg primär über die Umsatzzahlen pro Außendienstmitarbeiter. Zusätzlich werden jedoch Kundenmeinungen gezielt über eine hausinterne Online-Umfrage

ausgewertet. Hier gibt der Kunde auch an, wie zufrieden er mit einzelnen Produkten ist und ob der Vertriebsmitarbeiter für ihn hinreichend erreichbar ist. Zusätzlich bringen die Außendienstmitarbeiter von den Kunden auch in Erfahrung, durch welchen Vertriebskanal sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind (I4).

### **Kermi-Arbonia**

Kermi-Arbonia misst den Erfolg seiner Vertriebsstrategie über jährliches operatives und strategisches Reporting des Konzerns (Finanzen). Dabei werden regelmäßig Umsatzzahlen erhoben. Auf Kundenebene wird der Vertriebs Erfolg über das Customer Relationship Management der Außendienstmitarbeiter und im Hinblick auf die Bauprojekte ausgewertet. Vertriebsstrategien werden von den leitenden Mitarbeitern im Vertrieb regelmäßig überprüft und angepasst (I5).

### **August Brötje GmbH**

Verkaufs-KPI informieren Brötje über den Erfolg der Vertriebsstrategie und den Verlauf der Absätze und Umsätze (I7). Das Unternehmen setzt zudem auf Kundenbefragungen, um die Kundenmeinung zu den Produkten zu erheben und in Produktneuentwicklungen einfließen zu lassen. Der Großhandel unterstützt bei der Konzeption und Umsetzung der Umfragen, die telefonisch per E-Mail und persönlich durchgeführt werden. Da Kunden-Daten vor allem vom Großhandel übermittelt werden, ist die Transparenz teilweise nicht gegeben. Mittels eines Kundenbindungsprogramms für Fachhandwerker soll der Kontakt zum Kunden gestärkt werden (I6). Ein Runder Tisch für Fachhandwerker liefert wertvolles Feedback zur technischen Anwendung der Produkte in der Praxis (I7). I7 sieht die verstärkte Einbindung von Social Media als wünschenswert an.

#### ***4.3.4 Moderatoren, die die Wirkung der Vertriebskanäle beeinflussen (F5)***

Aufgrund von Teilfrage 5 wird erhoben, welche moderierenden Faktoren für die Wirkung von Multichannel Marketing beim Kunden relevant sind.

### **Produktspezifische Moderatoren**

Bei Zehnder AG, werden für die Produkte keine unterschiedlichen Vertriebsstrategien verfolgt. Vielmehr werden alle Produkte über die gleichen Vertriebskanäle angeboten. Somit entfallen produktspezifische Moderatoren (I1).

Ebenso bietet auch Brötje nur eine Vertriebschiene für alle Produkte an. I6 sieht jedoch das Potential einer Differenzierung des Vertriebs in Abhängigkeit vom Produkttyp (I6). Heizungsanlagen werden in einer klassischen und einer Billigschiene mittels zweier Marken angeboten (I6).

Die Fläkt Gruppe untergliedert ihre Vertriebsstrategie hingegen in Abhängigkeit vom Produkt. So werden für bestimmte Sparten besondere Produkte angeboten und fachspezifische Beratungen durchgeführt (z.B. Industriehallen, Gastronomie, Parkhäuser) (I4).

Ebenso strukturiert Kermi-Arbonia den Vertrieb nach Produkten. So sind Lüftung und Wärmepumpen Kernprodukte des technischen Vertriebs, während Heizkörper vermehrt über den Großhandel angeboten werden (I5).

### **Kundenspezifische Moderatoren**

Zehnder spricht Kunden individuell im Hinblick auf ihre Bedürfnisse an. So erhalten Handwerker und Architekten sogleich tiefgehende Daten als Privatleute (I1). Der Vertrieb über Planer und Fachhandwerk liefert Zehnder Produkten Zugang zu großen Ausschreibungsprojekten (I2). I1 beobachtet für Zehnder auch, dass Kunden sich hinsichtlich ihres Alters und ihrer Affinität zu digitalen Technologien unterscheiden.

Die Fläkt Gruppe spricht Fachplaner individuell an, um in Bauprojekten über technische Kompetenz einen Zugang zum Auftrag zu erhalten, weniger über den Preis (I4).

Mitarbeiter von Kermi-Arbonia differenzieren Kunden nach ihrem technischen Verständnis und bieten entsprechend individualisiert Produkte an. Eine allgemeine Clusterung von Kundengruppen nach z.B. demografischen Merkmalen gibt es nicht, vielmehr liegt die Einschätzung der Kunden in der Hand der Außendienstmitarbeiter (I5).

Auch die August Brötje GmbH hat erkannt, dass Kunden in Abhängigkeit von ihren persönlichen Merkmalen und Erfahrungen differenziert auf Produktangebote reagieren. Zum Zweck der Klassifikation von Kunden wurden Mustertypen von Kunden (Personas) entwickelt, die Kundensegmente beispielsweise nach Alter der Kunden und Technologieaffinität bilden (I6). So können Außendienstmitarbeiter gezielt auf deren typische Bedürfnisse (z.B. Preis, Bedienung, Installation, eingehen (I7).

### **Soziale Moderatoren**

Soziale Moderatoren sind aus Sicht von Zehnder vor allem im Privatkundensegment von Relevanz. Privatkunden sehen Marke und Image des Unternehmens als Basis für den Aufbau von Vertrauen in die Produkte (I1). Endkunden werden jedoch bislang kaum über gezielte Angebote angesprochen (z.

B Seminare). Die Endkundenstrategie ist eher passiv (I3). Schulung und Qualifikation der Außendienstmitarbeiter bei Zehnder fördern das Vertrauen von Fachkunden (I2).

Die Mitarbeiterin der Fläkt Gruppe (I4) sieht jeden Kunden als Individuum, der eigene Interessen verfolgt. Entscheidend für das Kaufverhalten des Kunden ist seine Position im Unternehmen, seine technischen Anforderungen und Wünsche und schließlich auch der persönliche Nutzen, den er erwartet. Beziehungsaufbau mit dem Kunden ist ein zentrales Ziel im Verkaufsgespräch.

Der Erfolg der Brötje Vertriebsstrategie hängt sehr stark von der vor Ort Betreuung durch die Fachhandwerker und von den Außendienstmitarbeitern ab, die die Fachhandwerker coachen. Diese Beziehungen beruhen auf persönlicher Sympathie und langjährigem Vertrauen (I6). Ein Kundenbindungsmanagementprogramm steigert die Treue der Fachhandwerker (I7).

### **Situative Moderatoren**

Zehnder Kunden, vor allem Großhandel und Fachhandwerk reagieren auch Preisaktionen mit situativ verstärktem Kaufverhalten (I1, I2, I3). Aufgrund der Gefahr eines Abwärtspreisdrucks sieht I3 Preissonderangebote jedoch kritisch. Für die Fläkt Gruppe ist gemäß I4 das Potential von Preisanreizen begrenzt, da die technische Lösung entscheidend ist. Kermi-Arbonia hingegen sieht situative Preisstrategien als sehr wichtig, um lokal und zeitlich begrenzt auf Markt und Wettbewerbsbedingungen zu reagieren (I5).

Bei Brötje reagieren vor allem Kunden der preiswerteren Produktschiene ausgeprägt auf situative Sonderangebote und Aktionen (I6). Preisvorteile werden auch objektbezogen durch den Großhandel gewährt, um wettbewerbsfähig zu bleiben (I7).

**4.4 Anpassung des Arbeitsmodells und Konkretisierung der Hypothesen aufgrund der Interviewergebnisse**

	<b>Zehnder AG</b>	<b>Fläkt Gruppe</b>	<b>Kermi-Arbonia</b>	<b>August Brötje GmbH</b>
<b>Verfügbarkeit der Vertriebskanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großhandel</li> <li>• Direktvertrieb an Fachhandwerker &amp; Industrie</li> <li>• Offline an privat über Baumärkte</li> <li>• Online über Intermediäre an Privat- und Handwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v.a. eigener Vertriebsaußendienst an Handwerker und Endgroßkunden</li> <li>• Großhandel (20%) in 2 Sparten</li> </ul>	<p>Nur 3 stufiger Vertrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelhandel an Privatkunden</li> <li>• Großhandel an gewerbliche Kunden</li> <li>• Werkvertreter</li> </ul>	<p>Nur 3-stufiger Vertrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brötje an Großhandel</li> <li>• Großhandel mit Exklusivvertrag und eigenen Vertretern an Fachhandwerker</li> <li>• Fachhandwerker an Privatkunden</li> </ul>
<b>Interaktion der Vertriebskanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Information fördert Handwerkerdirektvertrieb</li> <li>• Interaktion Vertriebsinnen- und Außendienst</li> <li>• Nur passive Vertriebsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchische Regionalstruktur der Niederlassungen mit Außendienstmitarbeitern</li> <li>• Innendienst unterstützt Außendienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Push- und Pull-Strategie im Außendienst je durch qualifizierte Mitarbeiter</li> <li>• Aktive Ansprache und technischer Rat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigener technischer Außendienst</li> <li>• Eigener Großhandels- Außendienst</li> <li>• Großhandelsseitiger Kunden -Außendienst</li> <li>• Eigenes Handwerkervermittlungsportale</li> </ul>
<b>Bewertung der Wirkung der</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzzahlen; KPI Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzzahlen der ADM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatives Konzern-Reporting,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absatz &amp; Umsatz</li> </ul>

<b>Vertriebskanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teils Kundenbefragungen</li> <li>• Partnerprogramm</li> <li>• Keine gezielte Nutzung von Online Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische CRM über Online Portal</li> <li>• Persönliche Infos der ADM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• CRM der ADM, projektbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenfeedback über Großhandel</li> <li>• Runder Tisch für Fachhandwerk</li> </ul>
<b>Moderatoren der Multichannel-Wirkung</b>				
Produktspezifische Moderatoren	Keine produktspezifische Strategie	Nur allgemeine Vertriebsstrategie	Produktspezifische Strategie: Fachberatung	Produktbezogene Vertriebsstruktur
Kundenspezifische Moderatoren	Segmentierung nach Fach- und Privatkunden, Alter, Technologieaffinität	Fokussierung auf Fachkunden	Differenzierung nach technischem Verständnis und individuell	Musterkunden nach persönlichen Merkmalen (Alter & Technologieaffinität)
Soziale Moderatoren	Markenbewusstsein, Vertrauen v.a. Privat	Beziehung und Vertrauen des Kunden		Persönliche Sympathie & Vertrauen in ADM
Situative Moderatoren	Großkunden sind preissensitiv	Technisch individuelle Lösungen	Situative Preisstrategien	Objektbezogene Preisvorteile des Großhandels

## **Tabelle 6: Zusammenfassung der Interviewergebnisse**

Aufgrund der vergleichenden Auswertung der Interviews mit sieben Vertriebsexperten bei vier deutschen Lüftungsanbietern wird das Arbeitsmodell, welches aus dem Review (Kapitel 3) hergeleitet wurde (vgl. Abbildung 10) struktural bestätigt und inhaltlich für das Segment kontrollierter Wohnraumlüftung konkretisiert.

### **4.4.1 Interviewergebnisse zur Bedeutung der Vertriebskanäle für die Nutzung durch den Kunden**

Die vier befragten Unternehmen weisen völlig verschiedene Vertriebsstrukturen auf: Während Zehnder AG sowohl im Direktvertrieb online und offline als auch im dreistufigen Vertrieb über den Großhandel seine Produkte anbietet, arbeitet die Fläkt Gruppe überwiegend über den werkseigenen Vertriebsaußendienst. Kermi-Arbonia und August-Brötje GmbH verfügen über ein dreistufiges Vertriebskonzept, wobei Kermi über Einzel- und Großhandel sowie Werkvertreter arbeitet und Brötje nur mit ausgewählten Großhandelsunternehmen kooperiert. Entscheidend für die Vertriebsorganisation der Unternehmen ist also die Qualität der Vertriebskanäle, die dem Kunden für die Kontaktaufnahme mit dem Anbieter zur Verfügung stehen, sowie die Vielfalt der für den Kauf genutzten Vertriebskanäle durch den Kunden. Beide Parameter sollten in der Umfrage erhoben werden und stehen modelltheoretisch am Eingang der kundenbezogenen Wertschöpfungskette. Die dem Review gewonnenen Kategorien wahrgenommene Kanal Effektivität und Kanalpartizipation der Kunden lassen sich somit auf die Faktoren Kanalverfügbarkeit (Anzahl) und Kanalqualität verdichten und stehen mit der Nutzungsintensität der Vertriebskanäle durch den Kunden im Kaufprozess in Zusammenhang:

Die Interviews zeigen kausal, dass sowohl die Anzahl der durch den Kunden genutzten Vertriebskanäle als auch die wahrgenommene Qualität der jeweiligen Vertriebskanäle Einfluss auf die Intensität mit der die Kunden die Vertriebskanäle nutzen, ausüben. Sind Kunden davon überzeugt, über einen bestimmten Vertriebskanal, also beispielsweise über den werkseigenen Außendienst, die benötigten technischen Informationen zuverlässig zu erhalten, werden sie diesen auch regelmäßig konsultieren, wenn sie technischen Rat beim Kauf eines Produktes benötigen. Die Nutzung der Vertriebskanäle insgesamt ist dabei umso intensiver, je zahlreicher das Angebot an Informationen für den Kunden ist. Dies bestätigt die hohe Vertriebseffektivität der Zehnder AG und August Brötje GmbH, welche verschiedene Informationen entweder simultan über alle Kanäle anbieten (Zehner AG) oder kanalspezifisch bestimmte Kundensegmente jeweils individuell informieren (August Brötje GmbH). Dies betrifft vor allem die technische Beratung der Kunden. Aus diesen Interviewergebnissen lassen sich damit bereits zwei Hypothesen für den empirischen Untersuchungsteil ableiten:

**H1** Die wahrgenommene Gesamtqualität der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.

**H2** Die Vielfalt der beim Kauf genutzten der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.

#### ***4.4.2 Interviewergebnisse zur Wirkung der Vertriebskanäle auf die Kundenzufriedenheit***

In dem aus dem Review gewonnenen Arbeitsmodell wird Zufriedenheit der Kunden als moderierender Faktor für den Zusammenhang zwischen Kanalarchitektur und wahrgenommener Nützlichkeit der Kanäle vermutet. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass Kundenzufriedenheit der Dreh- und Angelpunkt der Wirkung der Interaktion vielfältiger Vertriebskanäle für den Absatzerfolg ist: Da der Vertrieb in der Lüftungsbranche in hohem Umfang über Vertreter erfolgt, die den Kunden in technischer Hinsicht beraten, erfolgt die Markenbindung des Kunden vor allem über den persönlichen Kontakt zum Vertreter. Werksvertreter und Vertriebsbeauftragte der Großhändler informieren Kunden über die neuesten Produktentwicklungen und gehen dabei individuell auf die Bedürfnisse des Kunden ein. So entsteht durch die vielfältige Nutzung der Vertriebskanäle durch den Kunden im Hinblick auf technische Beratung Zufriedenheit mit Produkt und Anbieter, was den weiteren Absatz-erfolg nicht nur moderiert, sondern entscheidend bestimmt. Damit erstarkt der Faktor Zufriedenheit, der aufgrund von These P3 des Reviews, bereits als Moderatorgröße erkannt wurde, zum entscheidenden Faktor, der beim Vertrieb von Lüftungsanlagen den Erfolg einer Mehrkanalvertriebsstrategie befördert. Diese Erkenntnis resultiert in einer dritten Arbeitshypothese:

**H3** Die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung wirkt signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit mit KWR.

#### ***4.4.3 Bedeutung der Mehrkanalstrategie für Kundenvertrauen und Kundenzufriedenheit***

Die Interviews zeigen, dass die Unternehmen Vertriebskanäle gezielt koordinieren, um die Marketing-Wirkung zu optimieren. Zehnder AG hat durch den Online-Kanal den Absatz im Werksvertreter-Vertriebssegment gesteigert. Die Fläkt Gruppe praktiziert eine geringe Interaktion der Vertriebseinheiten, welche streng hierarchisch und regional strukturiert sind. Die Kermi-Arbonia Gruppe praktiziert eine zweischichtige Werksvertreter Strategie, wobei ein Teil der Außendienstmitarbeiter proaktiv Kunden akquirieren, während ein anderer Teil für technische Fachfragen vor Ort zur Verfügung steht. Die August Brötje GmbH hat den Endkunden-Bezug an den Großhandel ausgelagert und pflegt über das eigene Außendienstnetzwerk lediglich Kontakte zum Großhandel.

Die Vielfalt der Kanäle ist, wie auch das aus dem Review gewonnene Arbeitsmodell postuliert, essentiell dafür, dass für den Zielmarkt eine optimale Produktverfügbarkeit erreicht wird. Die Möglichkeit der Teilnahme von Kunden an der Gestaltung des Kanals wird als entscheidend gesehen und so beschäftigen alle Unternehmen Werkvertreter beschäftigen, die einen proaktiven Kontakt mit den Kunden unterhalten. Damit ist die Vielfalt der für den Vertrieb bereitstehenden Kanäle zunächst entscheidend dafür, dass Kunden mit dem Anbieter in Beziehung treten können und damit Vertrauen in den Anbieter entwickeln. Somit resultiert aus den Interviews als vierte Arbeitshypothese:

**H4** Die Nutzungsvielfalt der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf das Vertrauen des Kunden in den KWR Anbieter.

Aus den Interviews wird deutlich, dass eine systematische Erhebung der Erfolgswirkung der Kanäle selten erfolgt, vielmehr vertrauen die Unternehmen auf den Einfluss der direkten Kontaktpersonen (Großhandels- und Werkvertreter) auf die Kunden. Die Unternehmen messen die Effektivität der Vertriebsstrategie hauptsächlich über die Umsatz- und Absatzzahlen sowie daraus generierte Kennzahlen. Zehnder führt nur sporadisch Kundenbefragungen durch. Während die Fläkt Gruppe ein Online-Portal zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit unterhält und kontinuierlich auswertet. Kermi-Arbonia hält über die Außendienstmitarbeiter regelmäßigen Direktkontakt zu Kunden, der auch systematisch protokolliert wird. August Brötje GmbH gewinnt Kundenfeedback nur indirekt über den Großhandel, was die Effektivität der Erhebung aus Sicht von I6 beeinträchtigt. Drei von vier Unternehmen und sechs von sieben Interviewten beobachten, dass Vertrauen der Kunden in die Beziehung mit dem Anbieter essentiell ist um – unabhängig vom gewählten Vertriebssystem- Absatzerfolge zu realisieren (Zehnder AG, Fläkt Gruppe, August Brötje GmbH). Zehnder sieht zusätzlich die positive Markenerfahrung der Kunden als entscheidenden Faktor.

Diese Ergebnisse zeugen davon, dass in der Lüftungsbranche, anders als im Konsumgütervertrieb die Absatzzahlen selbst nur ein Teilbild der Effektivität des Vertriebs liefern können. Vielmehr kommt es bei der Kundenbetreuung auf persönlichen Beziehungsaufbau und damit auf die Entwicklung von Vertrauen zwischen Unternehmen und Kunden an. Diese Vertrauensbeziehung bewirkt die langfristige Entstehung hoher wahrgenommener Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen und Produkt, was schließlich auch zu neuen Aufträgen führt. Dieses wesentliche Ergebnis der Interviews lässt sich in einer fünften Arbeitshypothese für den quantitativen Untersuchungsteil zusammenfassen:

**H5** Das Vertrauen der Kunden in den KWR Anbieter wirkt signifikant positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit KWR.

Aufgrund dieser Ergebnisse wird deutlich: In der Lüftungsbranche wirkt die gebotene Kanalvielfalt der Vertriebskanäle positiv auf Kundenvertrauen und Zufriedenheit. Absatzerfolg resultiert erst mittelbar aus der nachhaltigen Kundenbeziehung.

#### **4.4.4 Kundenerfolg der Vertriebskanalstrategie**

Die Rezeption der Vertriebskanäle durch den Kunden wird somit weniger durch das verfügbare Angebot an vielfältigen Vertriebskanälen als solches bestimmt, sondern vielmehr durch das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen und das Erlebnis der Zufriedenheit des Kunden mit den KWR Anlagen des jeweiligen Anbieters. Die Bereitschaft der Kunden diese Angebote anzunehmen beruht in hohem Umfang auf der Zufriedenheit mit der bisherigen Beratung und bereits realisierten KWR Projekten in Zusammenarbeit mit dem Anbieter. Hieraus lässt sich ableiten, dass die aus dem Review und dem Technologie-Akzeptanzmodell gewonnenen Faktoren „wahrgenommene Nützlichkeit“ und „Nutzungsabsicht“ des Produkts KWR Anlage sich primär über die Zufriedenheit des Kunden mit dem Vertriebskonzept insgesamt, manifestieren. Aus dieser Erkenntnis, die sich durch alle vier Interviews nachvollziehen lässt, lassen sich zwei weitere Hypothesen ableiten:

**H6** Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf ihre wahrgenommene Nützlichkeit.

**H7** Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsabsicht der Kunden

Wahrgenommene Nützlichkeit, und positive Nutzungsabsicht resultieren somit, wie auch durch das Review-basierte Modell postuliert, als Zielgrößen der quantitativen Untersuchung. Diese Zielfaktoren resultieren jedoch nicht unmittelbar aufgrund der technischen Gestaltung, Vielfalt und Interaktion der Kanäle, sondern vor allem aus indirekt aus dem Vertrauen in Kontaktpersonen und Unternehmen und aus der Zufriedenheit des Kunden mit dem KWR-Produkt.

#### **4.4.5 Kontrollierende Faktoren**

Bereits im Rahmen des Reviews wurden zahlreiche Faktoren deutlich, die den Einfluss der Konzeption der Mehrkanalstrategie auf den Nutzungserfolg beim Kunden mit beeinflussen. Diese umfassen soziale, kundenspezifische und situative Aspekte. Im Rahmen der Interviews bestätigt sich der Einfluss verschiedener Größen in unterschiedlichem Umfang:

Eine produktspezifische Ausgestaltung des Vertriebssystems erfolgt durch Kermi-Arbonia und August-Brötje GmbH, indem verschiedene Preisschienen und verschiedene Vertriebskanäle für einzelne

Produkte angeboten werden. Preisfaktoren könnten die Kundenentscheidung für den Erwerb von KWR Anlagen somit beeinflussen. Zehnder AG und die Fläkt Gruppe bieten alle Produkte in jedem Vertriebskanal gleichermaßen an. Sie sehen also keine produktspezifischen Moderatoren. Aus den Interviewergebnissen lässt sich ferner ableiten, dass die Anbieter verschiedene Vertriebsstrategien in Abhängigkeit vom Zielkunden verfolgen. Ihre Effektivität wird entscheidend durch die Art und Größe des Unternehmens (des Kunden) bestimmt. Unternehmenstyp und Unternehmensgröße kommen somit als kontrollierende Faktoren für das Vertriebskonzept in Frage.

Situative Faktoren, die den Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Vertriebskonzepts und dem Absatzerfolg beeinflussen, werden von den Interviewteilnehmern in geringem Umfang in Betracht gezogen. Vor allem Preisaktionen können die Kaufentscheidung von Kunden nach Darstellung von Zehnder AG, Kermi Arbonia und August Brötje GmbH beeinflussen. Die im Arbeitsmodell vorgeschlagenen situativen Aspekte Gewohnheit des Kunden und Aktivierungszustand des Kunden scheinen in der Lüftungsbranche geringe Relevanz zu haben. Dies erscheint plausibel, da es sich bei Lüftungsanlagen nicht um Konsumgüter, sondern um technische Systeme handelt, welche Business-Kunden in höherem Umfang als Konsumgüter aufgrund reiflicher Planung erwerben. Technische Aspekte stehen bei der Kaufentscheidung gegenüber emotionalen und gewohnheitsmäßigen Faktoren im Vordergrund.

Alle vier befragten Unternehmen, beobachten, dass verschiedene Kundensegmente unterschiedliche Vertriebsstrategien bevorzugen und somit auch differenziert zu bearbeiten sind. Alter und Technologieaffinität werden bei der Zehner AG und der August Brötje GmbH gezielt eingesetzt, um Kunden zu klassifizieren. Fläkt Gruppe fokussiert ausschließlich auf (technologieaffine) Fachkunden. Kermi-Arbonia legt die Kundenprofilanalyse in die Hände der Außendienstmitarbeiter, welche individuell auf die Kunden eingehen. Die Unternehmen bauen ihre Vertriebsstrategie auf verschiedenartige Kanalstrukturen auf. Bei allen vier Anbietern steht jedoch der persönliche Kontakt zu technischen Experten im Zentrum der Vertriebsstrategie. Die Befragten betonen also wie wichtig es ist, auf den Kunden (als Person) bei der technischen Beratung zu Lüftungssystemen individuell einzugehen und kundenabhängig verschiedene Vertriebskanäle zu nutzen. Damit liegt nahe, dass Merkmale des Kunden, wie Alter, Technologieaffinität, Erfahrung mit KWR Systemen, Geschlecht und Entscheidungsbefugnis, die Kanalnutzungsentscheidung der Kunden kontrollieren könnten.

Die Aspekte Kundenvertrauen und Zufriedenheit mit dem Anbieter, die im Rahmen des Reviews als moderierend gesehen wurden, erwiesen sich aufgrund der Interviews als hauptsächlich erklärende Größen. Aufgrund der Zentralität der Faktoren Vertrauen und Zufriedenheit für den Vertrieb von KWR Anlagen resultieren die aufgrund des Reviews als moderierend aufgefundenen Faktoren nun

neu als kontrollierend auf Ebene der Eingangsgrößen des Modells (Nutzungsvielfalt, Nutzungsintensität und Qualität der Vertriebskanäle).

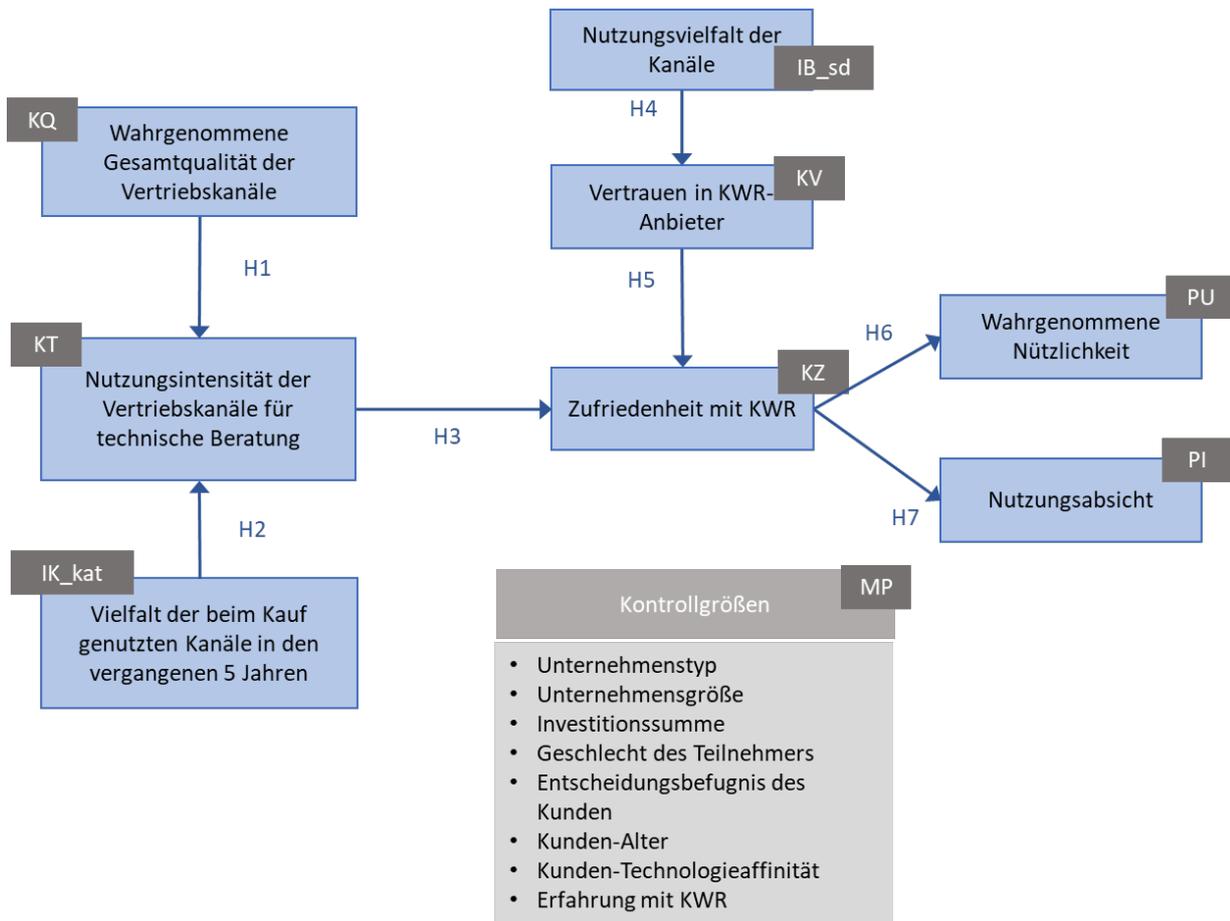
Somit verbleiben primär Kontrollfaktoren auf Kundenebene als möglicherweise relevant für die Wirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien in der KWR Branche. Dies sind Unternehmenstyp- und Größe, Investitionssumme, Geschlecht des Teilnehmers, Entscheidungsbefugnis des Kunden, Kundenalter, Technologieaffinität, Erfahrung mit KWR und Empfänglichkeit für Preisattraktionen.

#### 4.5 Empirisches Arbeitsmodell und Hypothesen

Das aus dem Review gewonnene Arbeitsmodell (vgl. Abbildung 9) wird aufgrund der Interview-Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Hypothesen angepasst. Es resultiert das auf der Folgeseite dargestellte Arbeitsmodell für den quantitativ-empirischen Untersuchungsabschnitt (vgl. Abbildung 14):

<b>H</b>	<b>Arbeitshypothesen</b>
H1	Die wahrgenommene Gesamtqualität der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.
H2	Die Vielfalt der beim Kauf genutzten der Vertriebskanäle in den vergangenen fünf Jahren wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.
H3	Die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung wirkt signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit mit KWR.
H4	Die Nutzungsvielfalt der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf das Vertrauen des Kunden in den KWR Anbieter.
H5	Das Vertrauen der Kunden in den KWR Anbieter wirkt signifikant positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit KWR.
H6	Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf ihre wahrgenommene Nützlichkeit von KWR.
H7	Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsabsicht der Kunden.

**Tabelle 7: Arbeitshypothesen für den quantitativ empirischen Untersuchungsabschnitt (Business-Kunden Befragung)**



**Abbildung 14: Aufgrund der Interviewergebnisse adaptiertes empirisches Arbeitsmodell**

Als kontrollierende Faktoren, die neben der Vertriebskanalverfügbarkeit und Nutzung selbst diesen Zusammenhang beeinflussen, werden folgende acht Aspekte auf Kundenebene in Betracht gezogen:

- a) Unternehmenstyp (des Kunden)
- b) Unternehmensgröße (des Kunden)
- c) Jährliche Investitionssumme in KWR
- d) Geschlecht des Teilnehmers
- e) Entscheidungsbefugnis des Teilnehmers
- f) Das Alter des Teilnehmers
- g) Die Technologie-Affinität des Teilnehmers
- h) Erfahrung des Befragten mit KWR

Insgesamt können aus den Interviews zwar Vermutungen zur Relevanz von Eingangs- und Kontrollgrößen für den Kundenerfolg des Mehrkanalvertriebs abgeleitet werden. Die Ergebnisse bleiben jedoch stichprobenartig und sind daher für sich betrachtet nicht reliabel. Weitere quantitative

Analysearbeit ist von Nöten, um das aufgrund der Interviews vorgeschlagene Kausalmodell zu validieren und reliable Zusammenhänge zu erkennen.

Ein valider Kausalzusammenhang, wie die Konzeption von Multichannel Marketing auf den Kanalerfolg wirkt, kann aus den Interviews nicht abgeleitet werden, da die Interviewten keinen Vergleich darüber anstellen können, wie ein alternatives Vertriebskonzept für ihr Unternehmen in der Praxis wirken würde. Dieser Kausalzusammenhang lässt sich nur aufgrund einer Kundenbefragung erkunden, da Kunden zwischen mehreren Anbietern und damit verschiedenen Vertriebskonzepten wählen können.

## **5 Quantitative Kundenbefragung**

Um das Arbeitsmodell und die in Kapitel 4 hergeleiteten Hypothesen (Tabelle 7) statistisch zu prüfen, wird im Weiteren eine quantitative Kundenbefragung für Geschäftskunden für kontrollierte Wohnraumlüftung (KWR) in Deutschland konzipiert und ausgewertet. Abschnitt 5.1 beschreibt die Analysemethodik, indem die Messgrößen operationalisiert und die statistische Auswertungsmethodik

entwickelt werden. Abschnitt 5.2 stellt die Umfrageergebnisse dar und führt die Hypothesentests durch. Aufgrund der Ergebnisse wird das Arbeitsmodell in Abschnitt 5.3 quantitativ validiert.

## **5.1 Quantitative Analysemethodik**

### **5.1.1 Zielsetzung**

Zielsetzung der quantitativen Studie ist es, die Gültigkeit des in aufgrund des Reviews struktural gewonnene und aufgrund der Interviews konkretisierten Arbeitsmodells quantitativ zu überprüfen, indem eine Kundenbefragung für den deutschen KWR-Markt (KWR) durchgeführt wird. Dabei sollen die in Kapitel 4 gewonnenen Arbeitshypothesen empirisch geprüft werden.

Aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Kundenbefragung lässt sich somit ableiten

- a) Wie Vertriebskanalqualität und Vertriebskanalvielfalt auf die Nutzungsintensität der KWR-Kunden einwirken (H1 und H2)
- b) Wie sich die Vertriebskanalnutzungsintensität auf die Kundenzufriedenheit mit KWR auswirkt (H3)
- c) Welchen Einfluss Nutzungsvielfalt der Kanäle auf Kundenvertrauen hat und wie Letzteres auf die Kundenzufriedenheit wirkt (H4 & H5)
- d) Wie Kundenzufriedenheit mit KWR auf die wahrgenommene Nützlichkeit und Nutzungsabsicht des Vertriebssystems durch die Kunden wirkt (H6 und H7)
- e) welche Kontrollgrößen auf Kundenebene für sämtliche Hypothesen von Relevanz sind.

Die Ergebnisse unterstützen Unternehmen der Lüftungsbranche bei der Optimierung ihres Vertriebskonzepts im Hinblick auf die Auswahl der Vertriebskanäle, und ihre Anpassung an Kunde und Produkt.

Aus akademischer Sicht resultiert ein neuartiges branchenspezifisches Kausalmodell, welches die Wirkung von Mehrkanalmarketing im Segment kontrollierte Wohnraumlüftung (Businesskunden) erklärt. Es kann auch für andere Branchen im B2B Segment modifiziert Anwendung finden.

### **5.1.2 Operationalisierung der Messgrößen**

Wie in Abschnitt 4.1 dargestellt, wird eine Befragung von Kunden der Lüftungsbranche durchgeführt. Hierzu wird auf einen zu entwickelnden Multiple-Choice Fragebogen zurückgegriffen. Dieser ist so aufgebaut, dass jede Kategorie des Arbeitsmodells durch mehrere Teilfragen erhoben wird. Die zu einer Kategorie gehörigen Teilfragen werden dann mittels statistischer Methodik

(Reliabilitätsanalyse vgl. Abschnitt 5.1.4) zu Konstrukten zusammengeführt. Die Zusammenhänge zwischen den Konstrukten werden schließlich im Rahmen von Regressionsmodellen überprüft.

Um die Teilfragen für die Kundenumfrage zu gestalten, wird auf Kategorien zurückgegriffen, die sich in bisherigen empirischen Studien bewährt haben. Somit ist sichergestellt, dass die resultierenden Konstrukte valide sind.

Im Weiteren werden die Teilfragen unter Bezugnahme auf die entsprechenden empirischen Quellen hergeleitet, kodiert und somit der Fragebogen konzipiert:

Zunächst soll ein Überblick über die befragte Stichprobe mittels der Erhebung einiger Unternehmens- und demografischer Kundendaten gewonnen werden. Zugleich werden bereits Kontrollgrößen, die sich auf die Erfahrung und Neigung der Kunden beziehen (Technologieaffinität, erfolgter Kauf von KWR Anlage, Entscheidungshoheit zu KWR im Unternehmen) abgefragt. Hierzu dienen folgende Teilfragen:

<b><u>Persönliche Merkmale des Teilnehmers:</u></b> Bitte geben Sie uns einige allgemeine Informationen über sich selbst!		
MP1	Welcher Zielgruppe bzw. Branche gehört Ihr Unternehmen an?	(1) Handwerker (2) Fachplaner, Architekt (3) Bauträger, Generalübernehmer (4) Systemhaus-, Fertighauanbieter (5) Anderer Geschäftskunde
MP2	Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?	Anzahl
MP3	Welches Geschlecht haben Sie?	(1) männlich (2) weiblich
MP4	Wer trifft in Ihrem Unternehmen die Entscheidung, wenn es um den Erwerb bzw. die Ausschreibung von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung geht?	(1) Ich entscheide alleine (2) Ich bin maßgeblich an der Entscheidung beteiligt (3) Jemand anders entscheidet.

MP5	Möchten Sie uns Ihr Alter verraten?	(1) < 25 (2) 26-35 (3) 36-45 (4) 46-55 (5) 56-65 (6) > 65
MP6	Sehen Sie sich als „Technologieaffin“?	(1) überhaupt nicht (2) In geringem Umfang (3) Teilweise (4) In hohem Umfang (5) Maximal technologieaffin
MP7	Haben Sie bereits Produkte der kontrollieren Wohnraumlüftung erworben bzw. ausgeschrieben und wie häufig?	(1) Überhaupt nicht (2) 1-2 mal (3) 3-5 mal (4) 6-10 mal (5) Häufiger als 10 mal
MP8	Wie hoch ist der Geldbetrag, für den sie im letzten Jahr in Anlagen der kontrollierten Wohnraumlüftung investiert haben bzw. als Planer Lüftungsanlagen für ihre Kunden geplant haben?	(1) Keine Investition (2) < 25.000 € (3) 25.000 – 100.000 € (4) 100.000 – 2500.00 € (5) 250.000 – 500.000 € (6) 500.000 – 1.000.000 € (7) > 1.000.000 €

**Tabelle 8: Fragebogen – persönliche Daten**

Nun ist zu bestimmen, durch welche Kanäle die befragten Teilnehmer sich über KWR-Systeme informieren, bzw. über welche Kanäle sie KWR Anlagen beziehen um H1 und H2 zu untersuchen. Die Systematik zur Kanalnutzungsintensität wurde von Pantano & Viassone (2015) für die KWR-Branche adaptiert und neu codiert.

<b><u>Kanalnutzungsintensität Beschaffung:</u> Wie intensiv nutzen Sie die folgenden Kanäle, um sich bei einer anstehenden Beschaffungsentscheidung über Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung zu informieren?</b>		
KB1	Internet	(1) Nie

		(2) Selten (3) Teilweise (4) Häufig (5) Sehr häufig
KB2	Kundenberater von Herstellern	Wie K1
KB3	Kundenberater von Großhändlern	Wie K1
KB4	Kundenberater von Einzelhändlern	Wie K1
KB5	Fachzeitschriften	Wie K1
KB6	Fachmessen	Wie K1

**Tabelle 9: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Beschaffung (KB)**

Ergänzend (nicht im Arbeitsmodell berücksichtigt) resultiert die Gesamtkanalverfügbarkeit für die Beschaffung durch Mittelwertbildung über die Werte KB1 mit KB5. Die Gesamtkanal-Nutzungsintensität für die technische Beratung resultiert durch Mittelwertbildung über die Werte KB1 mit KB5.

<b><u>Kanalnutzungsintensität Technik: Wie intensiv nutzen Sie die folgenden Kanäle, um sich zu technischen Fragen bereits installierter Lüftungssysteme zu informieren?</u></b>		
KT1	Internet	(1) Nie (2) Selten (3) Teilweise (4) Häufig (5) Sehr häufig
KT2	Kundenberater von Herstellern	Wie K1
KT3	Kundenberater von Großhändlern	Wie K1
KT4	Kundenberater von Einzelhändlern	Wie K1
KT5	Technischer Service des Herstellers	Wie K1

**Tabelle 10: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Technik (KT)**

Ergänzend wird zur Art des Informationsverhaltens wie folgt gefragt:

K_other	Um mich über Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung zu informieren, ...	(1) Warte ich ab, bis ein Berater eines Herstellers an mich herantritt. (2) Suche ich selber aktiv nach Informationen.
---------	--	---

**Tabelle 11: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Technik (KT)**

Die Systematik zur Qualität der genutzten Vertriebskanäle wird mit Teilfragen Q1 mit 4 als Eingangsgröße für die Prüfung von Hypothese H1 erhoben und wurde von Chiu et al. (2011) und Kumar (2016) für die KWR-Branche adaptiert und neu codiert.

<b><u>Kanalqualität:</u> Bitte geben Sie an, wie Sie die Qualität der folgenden Bezugskanäle für Anlagen der kontrollierte Wohnraumlüftung aus ihrer Sicht beurteilen.</b>		
Q1	Für den Bezug über das Internet	Wie Q1
Q2	Sie haben angegeben, dass Sie Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung direkt über den Außendienst des Herstellers beziehen. Wie beurteilen Sie dabei die Beratungsqualität der Außendienstmitarbeiter von HERSTELLER?	(1) Sehr schlechte Beratungsqualität (2) Schlechte Beratungsqualität (3) Mittlere Beratungsqualität (4) Gute Beratungsqualität (5) Sehr gute Beratungsqualität
Q3	Bezug über den Großhandel	Wie Q1
Q4	Für den Bezug über den Einzelhandel	Wie Q1

**Tabelle 12: Fragebogen – wahrgenommene Kanalqualität (Q)**

Um die Kanalqualität KQ zu erheben und wird nun für jeden Kanal zunächst die wahrgenommene Qualität Q1 mit 4 mit der Nutzungsintensität KT1 mit KT4 multipliziert. Es resultieren die nutzungs-gewichteten Qualitätswerte KQ1 mit 4. Durch Mittelwertbildung über KQ kann die wahrgenommene Gesamtkanalqualität des Kunden gemessen werden.

Ergänzend (nicht im Arbeitsmodell berücksichtigt) wird erhoben, wie die Kunden die Bedeutung der Vertriebskanäle in den kommenden 5 Jahren für ihr Unternehmen einschätzen.

<b><u>Kanalentwicklung:</u> Entwicklung Bedeutung der folgenden Bezugsquellen zur Beschaffung von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung im Unternehmen in den nächsten 5 Jahren.</b>		
E1	Bezug über Hersteller	(1) Stark abnehmend (2) abnehmend (3) gleichbleibend (4) zunehmend (5) stark zunehmend
E2	Bezug über den Großhandel	Wie Q1

E3	Für den Bezug über den Einzelhandel	Wie Q1
E4	Für den Bezug über das Internet	Wie Q1

**Tabelle 13: Fragebogen – erwartete Kanalentwicklung (E)**

Die Interaktion der Vertriebskanäle, als Eingangsgröße für die Prüfung von H2, wird in der Kundenbefragung aufgrund der Ergebnisse der Interviews mittels folgender Teilfragen erhoben:

<b><u>Kanalvielfalt Kauf:</u> Wir möchten nun gerne mehr dazu erfahren, über welche Quellen Sie in den vergangenen 5 Jahren Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung bezogen haben.</b>		
IK1	Bezug über Hersteller	Anteil
IK2	Bezug über Großhandel	Anteil
IK3	Bezug über Einzelhandel	Anteil
IK4	Bezug über Internet	Anteil

**Tabelle 14: Fragebogen – Kanalvielfalt Kauf (IK)**

Es werden also die Anteile des Umsatzes pro Kunde erhoben, die jeweils über ein bestimmtes Portal realisiert wurden. Für die Bildung des Konstrukts „Kanalvielfalt Kauf“ ist lediglich von Interesse, ob in dem Kanal überhaupt nennenswerter Umsatz realisiert wurde. Daher werden die Variablen IK1 mit IK4 rekodiert (IK1\_kat bis IK4\_kat), indem Umsätze unter 10 (%) mit 0 und Umsätze ab 11% bis 100 % mit 1 kodiert werden. Durch Summation der rekodierten Variablen pro Kunde kann die Kanalanzahl für nennenswerte Kaufvorgänge pro Kunde ermittelt werden.

Um die Nutzungsvielfalt der Kanäle als Eingangsgröße für die Prüfung von H4 zu bestimmen, werden zunächst folgende Teilfragen erhoben:

<b><u>Kanalvielfalt Bestellung:</u> Wenn Sie Produkte der kontrollieren Wohnraumlüftung über den Hersteller beziehen, welche Kanäle nutzen Sie dabei?</b>		
IB1	Persönliche Bestellung über den Außendienst des Herstellers	(1) Ja (2) nein
IB2	Telefonische Bestellung, z.B. über den Vertriebsinnendienst des Herstellers	(1) Ja (2) nein

IB3	Schriftliche Bestellung per Post, E-Mail, Fax	(1) Ja (2) nein
IB4	Bestellung über ein Online-Bestellformular	(1) Ja (2) nein
IB5	Bestellung über den Online-Shop des Herstellers	(1) Ja (2) nein
IB6	Sonstige Bestellmöglichkeiten	(3) Ja (4) nein

**Tabelle 15: Fragebogen – Kanalnutzung bei Bestellung ab Hersteller (IB)**

Aufgrund der Ermittlung der Standardabweichung der teilfragen IB 1 mit 6 kann ermittelt werden, wie hoch die Nutzungsvielfalt der Kunden im Hinblick auf die sechs möglichen Kanäle ist. Die Standardabweichung wird als Parameter IB\_sd gespeichert.

Aufgrund der Ergebnisse der Interviews mit Lüftungsanlagenvertriebsexperten zeigten sich die Faktoren Vertrauen in den KWR Anbieter und Zufriedenheit mit KWR Analgen als zentral für die Modellbildung. Vertrauen resultiert als Zielgröße von H4 und Eingangsgröße von H5 und Zufriedenheit als Zielgröße von H5. Diese beiden Faktoren werden wie folgt im Rahmen der Umfrage erhoben:

Kundenvertrauen kann mittels der von (Swan et al., 1999, S. 98) aufgrund einer Metaanalyse für Merkmale von Vertrauen in Vertriebsmitarbeiter kodierten Teilfragen erhoben werden. Die Ergebnisse der Teilfragen werden mittels explorativer Faktoranalyse zu Konstrukt KV (Kundenvertrauen synthetisiert) und mittels Cronbach Alpha auf Reliabilität geprüft:

<b><u>Vertrauen gegenüber Lüftungsanlagenanbietern: Bitte teilen Sie uns mit inwiefern folgenden Aussagen für Sie zutreffen.</u></b>		
KV1	Ich vertraue darauf, im Hinblick auf kontrollierte Wohnraumlüftung von Unternehmen mit denen ich kooperiere, kompetent beraten werde.	Wie PU1
KV2	Anbieter, von denen ich Produkte für kontrollierte Wohnraumlüftung erworben habe, erscheinen mir kompetent.	Wie PU1
KV3	Unternehmen, von denen ich Produkte für kontrollierte Wohnraumlüftung erworben habe, erscheinen mir erfahren.	Wie PU1
KV4	Vertriebsmitarbeiter, die mich zum Thema kontrollierte Wohnraumlüftung beraten haben, erscheinen mir vertrauenswürdig.	Wie PU

**Tabelle 16: Fragebogen – Vertrauen gegenüber Lüftungsanlagenanbietern (PV)**

Für die Bestimmung der Kundenzufriedenheit eignet sich eine Adaptation der Zufriedenheitsskala, welche u.a. von Klaus & Maklan (2002, S. 22) für B2B Marketing auf Reliabilität geprüft wurde. Auch hier werden Validität und Reliabilität des Konstrukt KZ mittels explorativer Faktoranalyse und Cronbach Alpha geprüft.

<b><u>Zufriedenheit mit Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung: Bitte teilen Sie uns mit inwiefern folgenden Aussagen für Sie zutreffen.</u></b>		
KZ1	Ich habe in der Vergangenheit mit kontrollierter Wohnraumlüftung gute Erfahrungen gemacht.	Wie PU1
KZ2	Kollegen berichten von den Erfolgen kontrollierter Wohnraumlüftung.	Wie PU1
KZ3	Aufgrund meiner Anwendungspraxis sehe ich kontrollierte Wohnraumlüftung als zuverlässiges System an.	Wie PU1
KZ4	Die Ergebnisse des Einsatzes kontrollierter Wohnraumlüftung haben mich überzeugt.	Wie PU

**Tabelle 17: Fragebogen – Kundenerfahrung mit kontrollierten Wohnraumlüftungssystemen (ME)**

Schließlich wird als kontrollierende Größe die Preissensibilität der Kunden ermittelt, indem die Reaktion der Kunden auf die Verfügbarkeit von Rabatten und Preisaktionen abgefragt wird. Auch hier werden Reliabilität und Validität mittels explorativer Faktoranalyse und Cronbach Alpha getestet.

<b><u>Preissensibilität: Bitte teilen Sie uns mit, inwiefern folgenden Aussagen für Sie zutreffen:</u></b>		
KP1	Ich sehe beim Erwerb von Produkten für kontrollierte Wohnraumlüftung stets, dass ich einen günstigen Preis bekomme.	Wie MT1
KP2	Preisaktionen beim Anbieter kontrollierter Wohnraumlüftung motivieren mich, dort zu kaufen.	Wie MT1
KP3	Bei Ausschreibungen erwarte ich, dass mir der Anbieter für kontrollierte Wohnraumlüftung preislich entgegenkommt, um den Zuschlag zu erhalten.	Wie MT1

**Tabelle 18: Fragebogen – Relevanz von Rabatten und Preisaktionen bei Anlagen für kontrollierte Wohnraumlüftungssysteme (MP)**

Um schließlich H6 und H7 zu prüfen, sind als Zielgrößen die Konstrukte „wahrgenommene Nützlichkeit“ und Nutzungsabsicht von KWR Anlagen zu erheben. Die Bestimmung der Nützlichkeit von Multichannel Marketing also die Zielgrößen der Analyse erfolgt, wie auch im Arbeitsmodell dargestellt, aufgrund der Kategorien des Technologieakzeptanzmodells. Items für diese Kategorien gemäß TAM werden beispielsweise von Kim & Moon (2001, S. 228) verwendet und werden hier für Multichannel Marketing in der KWR-Branche wie folgt adaptiert (Friedrich, 2020, S. 39):

<b><u>Nützlichkeit von Lüftungssystemen:</u> Bitte teilen Sie uns mit wie sie Lüftungssysteme beurteilen, indem sie ihre Zustimmung zu den folgenden Aussagen angeben.</b>		
PU1	Kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen sind hilfreich im Alltag.	(1) Ich stimme gar nicht zu. (2) Ich stimme in geringem Umfang zu (3) Ich stimme teilweise zu. (4) Ich stimme in hohem Umfang zu. (5) Ich stimme voll und ganz zu.
PU2	Kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen erleichtern das Leben.	Wie PU1
PU3	Kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen steigern die Arbeitsproduktivität.	Wie PU1
PU4	Kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen verbessern das Wohnklima.	Wie PU1
PU5	...sind ökologisch sinnvoll.	Wie PU1
PU6	... sind innovativ.	Wie PU1
PU7	... sind wirksam.	Wie PU1

**Tabelle 19: Fragebogen – wahrgenommene Nützlichkeit von Lüftungssystemen (PU)**

Schließlich wird als finale Zielgröße noch die zukünftige Nutzungsabsicht der Kunden für Lüftungssysteme mittels dreier Teilfragen erhoben:

<b><u>Nutzungsabsicht von Lüftungssystemen:</u> Bitte teilen Sie uns mit inwiefern folgenden Aussagen für Sie zutreffen.</b>		
PI1	Ich plane in Zukunft kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen zu erwerben bzw. werde Lüftungssysteme in meine Planungen einbeziehen.	Wie PU1

PI2	Ich beabsichtige mich in der Zukunft intensiver mit Anlagen der kontrollierten Wohnraumlüftung zu beschäftigen.	Wie PU1
PI3	Ich werde anderen empfehlen sich mit der der Frage der kontrollierten Wohnraumlüftung bei Bauprojekten zu befassen.	Wie PU1

**Tabelle 20: Fragebogen – Nutzungsabsicht von Lüftungssystemen (PI)**

Die Zielgrößen PU und PI werden aus den Teilfragen mittels Reliabilitätsprüfung und explorativer Faktoranalyse gebildet (s. statistische Methodik).

### **5.1.3 Umsetzung der Befragung und Teilnehmerselektion**

Um das deduktiv aus dem Review gewonnene und durch eine Interview-Vorstudie konkretisierte Arbeitsmodell quantitativ zu prüfen und damit auch die Forschungshypothesen formal zu testen, wird eine quantitative Kundenbefragung durchgeführt.

Als Teilnehmer werden Endkunden der Zehnder AG im Bereich kontrollierter Wohnraumlüftungssysteme ausgewählt. Die Umfrage wird über das Marktforschungsunternehmen G-I-M lanciert, welches Kontakte zu gewerblichen Endkunden von Lüftungstechnischen Anlagen hat. Sämtliche Umfragedaten und Ergebnisse werden freilich anonymisiert verarbeitet und nach der Erhebung gelöscht. Die Teilnehmer werden hierauf hingewiesen. Insgesamt werden rund 100 Kunden kontaktiert, von denen 60 für die Umfrage gewonnen werden können (Friedrich, 2020, S. 39).

### **5.1.4 Statistische Auswertungsmethodik**

Die Ergebnisse der quantitativen Kundenumfrage werden statistisch wie folgt ausgewertet.

Zunächst erfolgt eine deskriptive Analyse der Daten und Strukturierung aufgrund der Häufigkeitsverteilung und Verteilungsmomente erster und zweiter Ordnung für Items und Konstrukte. Ausreißer und unplausible Werte/Fälle werden gegebenenfalls eliminiert. Für alle Teilfragen werden die Verteilungsmomente und Häufigkeitsverteilungen ausgewertet.

Einige Teilfragen können für das Arbeitsmodell direkt verwendet werden. Dies ist der Fall, wenn für eine Modellvariable nur eine Teilfrage erhoben wurde und trifft auf die kontrollierenden Faktoren MP1 mit MP8 zu.

Die Mehrzahl der Eingangs- und Zielgrößen des Modells sind aus den Teilfragen jedoch zu berechnen. Dies ist erforderlich, um die statistischen Hypothesentests vornehmen zu können, da diese ja jeweils auf ein „Konstrukt“ bezogen sind, das aus mehreren Teilfragen des Modells gebildet wird.

Dabei können einige Konstrukte des Modells durch einfache arithmetische Operationen ermittelt werden, für andere wird eine explorative Faktoranalyse angewandt, die methodisch in den folgenden Abschnitten beschrieben wird. Im Einzelnen werden aus den Teilfragen folgende Modellvariablen mit folgenden Methoden/ Ansätzen berechnet:

PI	Zukünftige Nutzungsabsicht von KWR	Faktoranalytische Bestimmung aus PI1, PI2, PI3
PU	Wahrgenommene Nützlichkeit von KWR	Faktoranalytische Bestimmung aus PU1 mit PU7
KZ	Zufriedenheit des Kunden mit KWR Produkten	Faktoranalytische Bestimmung aus KZ1 mit KZ4
KV	Vertrauen in KWR Anbieter	Faktoranalytische Bestimmung aus KV1 mit KV4
IB_sd	Nutzungsvielfalt der Kanäle	IB_sd =Standardabweichung (IB1; IB2; IB3; IB4; IB5; IB)
KT	Aktuelle Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für technische Beratung	KT = Mittelwert (KT1; KT2; KT3; KT4; KT5; KT6)
IK_kat	Vielfalt der beim Kauf genutzten Kanäle in den vergangenen 5 Jahren	Binäre Rekodierung von IK1 mit IK4, so dass Umsatzanteil $\leq 10\%$ , 1 Umsatzanteil $> 10\%$ : Resultiert in Bildung von IK1_kat, iK2_kat, IK3_kat, IK4_kat IK = Summe (IK1_kat; IK2_kat; IK3_kat; IK4_kat)
KQ	Wahrgenommene nutzungsadjustierte Gesamtqualität der Vertriebskanäle	KQ =Mittelwert (KT1 *Q1; KT2*Q2; KT3*Q3; KT4 *Q4)
KP	Preissensibilität der Kunden (Kontrollfaktor	Faktoranalytische Bestimmung aus KP1 mit KP3
<b>Ergänzend (nicht im Modell)</b>		

IB	Interaktive Nutzung der Vertriebskanäle bei Bestellung über Hersteller	IB 1 mit IB 6 sind bereits binär kodiert, daher IB = Summe (IB1; IB2; IB3; IB4; IB5; IB6)
KB	Verfügbarkeit der Vertriebskanäle für Beschaffung	KB = Mittelwert (KB1; KB2; KB3; KB4; KB5; KB6)

**Tabelle 21: Berechnung der Modellparameter aus den Ergebnissen der Teilfragen**

Faktoranalytische Methoden werden also für die folgenden Elemente des Modells benötigt: Vertrauen der Kunden (KV), Zufriedenheit der Kunden (KZ), Preissensibilität der Kunden (KP), wahrgenommene Nützlichkeit (PU) und zukünftige Nutzungsabsicht (PI) (vgl. Arbeitsmodell in Abbildung 10) Dazu wird eine explorativer Faktoranalyse (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 106-109) eingesetzt. Dieses statistische Verfahren stellt sicher, dass Teilfragen, die sich auf ein Konstrukt beziehen, auch gleichartig beantwortet wurden. Gegebenenfalls werden unplausible Teilfragen eliminiert (Friedrich, 2020, S. 41).

Es gilt also, die Reliabilität der gewonnenen Konstrukte mittels statistischer Methoden sicherzustellen: Die Reliabilität eines Konstruktes ist eine mathematisch ermittelbare Größe und bezeichnet das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Sachverhaltes mit einem Messinstrument auch die gleichen Ergebnisse liefern. Eine vollständig reliable Messung weist keine Zufallsfehler auf, wobei systematische Fehler gegeben sein können (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 127ff). Um kausale Zusammenhänge zwischen Konstrukten zu ermitteln, ist entscheidend, dass die Messgrößen (also die Teilfragen) reliabel sind. Dies prüft die Reliabilitätsanalyse.

Die Reliabilitätsanalyse in SPSS fasst die in einer Skala enthaltenen Items automatisch als Konstrukt auf und ermittelt für das Gesamtkonstrukt als Summe der Items dann die Zuverlässigkeit. Voraussetzung für die Anwendung der Reliabilitätsanalyse ist, ein einheitliches Skalenniveau der Items, einheitliche Orientierung der Items und ein einheitlicher Wertebereich. Eine dichotome Skalierung ist für die Durchführung der Reliabilitätsanalyse ausreichend (Brosius, 2011, S. 389).

Die Reliabilität eines Konstrukts misst also den Grad der Genauigkeit oder der internen Konsistenz. Cronbachs Alpha ist ein direktes Maß für die Reliabilität eines Konstrukts und setzt die inhärente Varianz der Faktoren zur gesamten Varianz des Konstrukts in Beziehung Cronbachs Alpha sollte bei einer Anzahl von 4 Indikatoren mindestens 0,7 betragen (Krüger et al., 2020), wobei ein Wert  $\alpha > .50$  für den Fall, dass nicht Individuen, sondern Gruppen differenziert werden sollen, zwar tolerierbar ist, jedoch eine größere Variabilität und damit auch Ungenauigkeit darstellt (Bortz & Döring, 2006). Der Wert von Cronbach Alpha steigt auch mit der Indikatorzahl (Nunnally & Bernstein, 1994, S. 123). Je

näher Cronbachs Alpha an 1 liegt umso höher ist die Reliabilität des Konstruktes. Cronbachs Alpha kann jedoch nicht als eindeutiges Maß dafür herangezogen werden, inwiefern alle Items tatsächlich zu einem Konstrukt als zugehörig zu sehen sind (Brosius, 2011). Als weitere Prüfkriterien wird das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium herangezogen, welches über 0,5 liegen sollte. Der Bartlett-Test, der die Nullhypothese prüft, dass die Variablen unkorreliert sind, sollte abgelehnt werden (Sig.  $\leq 0,05$ ) (Homburg & Giering, 1996, S. 13).

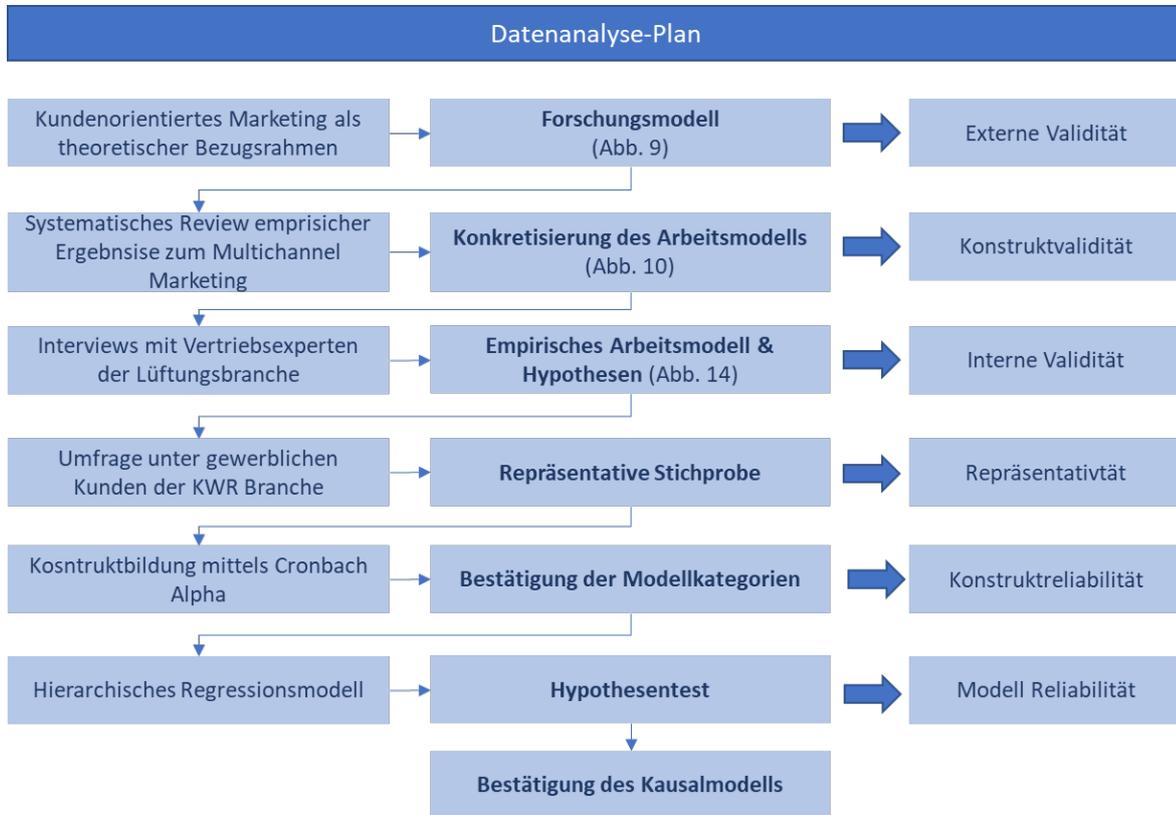
Ist die Reliabilität eines Item Sets, das ein Konstrukt beschreiben soll, gemäß Cronbach Alpha gegeben, werden die zugehörigen Items mittels explorativer Faktoranalyse korrespondierend zu ihrem Erklärungsbeitrag zu dem Konstrukt gewichtet und zusammengefasst, um das Konstrukt zu erhalten (Krüger et al., 2020). Die Eingangs-, Moderator- und Zielgrößen der Analyse resultieren als metrisch skalierte und standardisierte (Mittelwert = 0, Standardabweichung = 1) Konstrukte. Auch alle Kontrollvariablen werden standardisiert. Für die Hypothesenprüfung wird nur mit standardisierten Variablen gearbeitet.

Das Arbeitsmodell wird mittels Regressionsanalyse analysiert und die Hypothesen werden mittels ANOVA Test geprüft (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 17; Backhaus et al., 2012, S. 69). Bei einer F-Signifikanz der Regressionskoeffizienten der erklärenden Größen von  $< 0,05$  wird die Hypothese angenommen, da dann auf dem 95% Niveau davon ausgegangen werden kann, dass diese einen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Zielgröße (wahrgenommene Nützlichkeit) leistet (Backhaus, et al., 2012, S. 518-522). Ein signifikanter Einfluss der Kontrollvariablen wird ferner angenommen, wenn diese selbst einen signifikanten Regressionskoeffizienten aufweisen (Friedrich, 2020, s. 44).

Der Gesamt-Modellfit jedes Teilmodells wird aufgrund der Signifikanz des Gesamtmodells (korrigiertes  $R^2$  und ANOVA bei der Regression) untersucht (Backhaus et al., 2012, S. 55-60). Änderungen in  $R^2$ , die sich aufgrund der Hinzufügung von moderierenden Faktoren und Kontrollgrößen ergeben, werden dokumentiert.  $R^2$ , die Relation zwischen der Quadratsumme der erklärten Streuung und der Quadratsumme der Gesamtstreuung.  $R^2$  liegt zwischen 0 und 1 und zeigt an, welcher Anteil des Kurvenverlaufs durch das Regressionsmodell erklärt wird, wobei 1 die maximale Modellgüte (Übereinstimmung der Punktwolke mit der Regressionsgeraden) anzeigt. Das korrigierte  $R^2$  bezieht zusätzlich den Stichprobenumfang und die Anzahl der erklärenden Variablen in das Modell ein und ist geeignet, um zu beurteilen, ob der Gesamtmodellfit durch das Hinzuziehen weiterer erklärender Variablen verbessert wird (Brosius, 2011, S. 517ff) (Friedrich, 2020, S. 41).

### 5.1.5 Datenanalyseplan: Validitäts- und Reliabilitätsprüfung der Studie

Die Schritte der statistischen Analyse sind in folgendem Datenanalyseplan zusammengefasst. Dieser dokumentiert auch, in welcher Weise Validität und Reliabilität der Analyse gewährleistet sind:



**Abbildung 15: Datenanalyseplan**

Aus dem Datenanalyseplan (vgl. Abbildung 15) geht hervor: Das Forschungsmodell der Studie beruht auf einem fundierten theoretischen Bezugsrahmen, der in Kapitel 2 aus theoretischen Ausführungen zum kundenorientierten Marketing abgeleitet wurde. Somit ist externe Validität der Studie gewährleistet (Bisman, 2010, S. 3). Das Arbeitsmodell wurde mittels eines systematischen Reviews bisheriger empirischer Studien konkretisiert, und dort betätigte Konstrukte wurden für die Bildung der Modellkategorien herangezogen (Kapitel 3). Somit ist auch Konstruktreliabilität gewährleistet (Kempster & Parry, 2011, S. 106). Die Relevanz der gebildeten Kategorien wurde mittels Interviews mit Experten aus der deutschen KWR Branche hinterfragt und die Kategorien wurden aufgrund der Interviewergebnisse konkretisiert und die vermuteten Kausalbeziehungen weiterentwickelt (Kapitel 4). Somit resultieren das empirische Arbeitsmodell und die Forschungshypothesen. Damit ist auch interne Validität der Studie gegeben (Cooper & Schindler, 2006, S. 240).

In Kapitel 5 wird nun mittels einer quantitativen Befragung der Kunden von KWR Anbietern das Modell mit empirischen Daten hinterlegt. Aufgrund der Befragung einer repräsentativen

Kundenanzahl und Auswahl wird Repräsentativität der Studie gewährleistet. Schließlich werden durch faktoranalytische Methodik (Cronbach Alpha) die Modellkategorien, die aus den Teilfragen bildet werden geprüft und damit Konstruktreliabilität sichergestellt (Cooper & Schindler, 2006, S. 384). Das für den Hypothesentest angewandte Regressionsmodell wird mittels F- und ANOVA Test geprüft und damit wird auch die Modell-Reliabilität des Ansatzes sichergestellt (Weiber & Mühlhaus, 2014, S. 134). Somit werden valide und reliable Kausalzusammenhänge hergeleitet, die das Arbeitsmodell quantitativ fundieren.

## **5.2 Auswertung Umfrageergebnisse**

Die Umfrageergebnisse und die Auswertung sind im Einzelnen im Anhang 0 dargestellt. Dabei beinhaltet Anhang 8.2.1 eine Excel-Zusammenfassung, des Datensatzes, aller weiteren SPSS Auswertungen und weiterführende Analysen und Visualisierungen in Excel. Anhang 8.2.2 stellt den SPSS Datensatz dar, 8.2.3 ist der SPSS Programmcode und 8.2.4 beinhaltet alle SPSS-Ergebnisse. Alle Anhänge sind aus Umfangs- und Formatierungsgründen nur in elektronischer Form verfügbar.

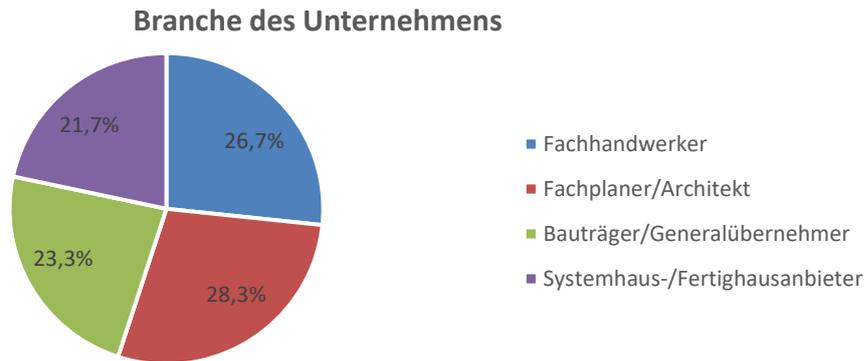
### **5.2.1 Deskriptive Auswertung der kontrollierenden Faktoren**

Insgesamt bearbeiteten 60 Teilnehmer den Fragebogen, nicht alle Teilfragen wurden von allen Teilnehmern beantwortet. Unvollständige werden pro Auswertung vollständig ausgeschlossen („listwise“).

Zunächst werden die kontrollierenden Faktoren deskriptiv ausgewertet, um einen Überblick über die Merkmale der Stichprobe zu gewinnen. Die kontrollierenden Faktoren beziehen sich auf die Merkmale der Unternehmen, die die Teilnehmer vertreten, die demografischen Charakteristika sowie ausgewählte Einstellungen der Teilnehmer selbst.

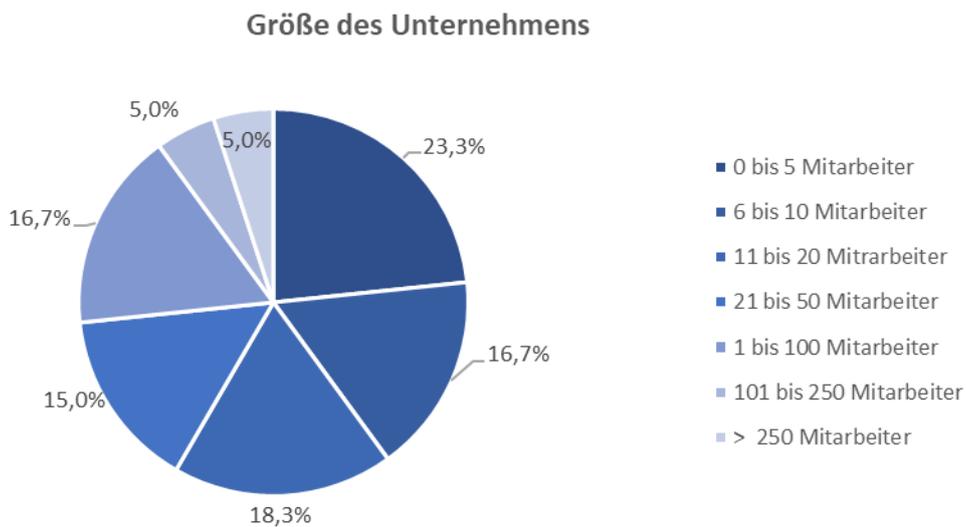
- a) Unternehmen, die die Teilnehmer repräsentieren (MP1 und MP 2)

Die befragten Unternehmen gehören zu je rund einem Viertel den Branchen Fachhandwerker, Fachplaner/ Architekt, Bauträger /Generalübernehmer und Systemhaus-/ Fertighausanbieter an (vgl. Abbildung 16):



**Abbildung 16: Branchen der teilnehmenden Unternehmen**

Die Mehrzahl der Unternehmen (58,3 %) beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter. Nur drei Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und nur drei Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitern nehmen an der Studie teil:



**Abbildung 17: Größe der teilnehmenden Unternehmen**

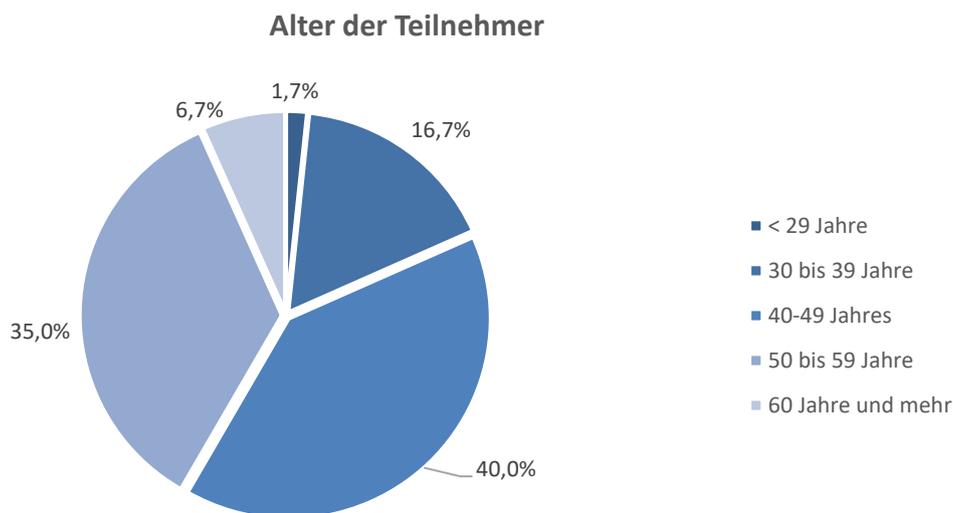
Eine Auswertung von Branche gegenüber Unternehmensgröße in Kreuztabellen (Anhang 7.2) ergibt, dass Fachhandwerker und Fachplaner/ Architekt überwiegend zur Gruppe der Kleinunternehmen bis 20 Mitarbeiter zählen, Bauträger mit 21 bis 100 Mitarbeitern überwiegend Mittelständler sind und die sehr großen Unternehmen ab 101 Mitarbeitern, bis auf ein Handwerksunternehmen ausschließlich Systemhaus/ Fertighausanbieter darstellen (vgl. Abbildung 17).

b) Demografische Merkmale der Teilnehmer (MP3 mit MP5)

56 von 60 Teilnehmern sind männlichen Geschlechts. Ein Überhang männlicher Mitarbeiter stellt für die Bauindustrie ein typisches Ergebnis dar (Statista, 2020, online). Jedoch ist die Ungleichverteilung der Geschlechter in dieser Stichprobe deutlich stärker ausgeprägt, als für das deutsche Baugewerbe aufgrund der zitierten repräsentativen Statistik zu erwarten. Dies beeinträchtigt die Repräsentativität der Ergebnisse.

Die Teilnehmer sind jedoch überwiegend hauptverantwortliche Entscheidungsträger, was den Erwerb bzw. die Ausschreibung von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung anbelangt. So entscheiden 48 Personen (80%) in dieser Hinsicht alleine und weitere 20% (12) sind maßgebend an der Entscheidung beteiligt. Damit wurde die angestrebte Zielgruppe der Entscheidungsträger für das Zielprodukt in vollem Umfang erreicht.

Die Teilnehmer der Studie sind zwischen 29 und 67 Jahren alt. Klassifiziert man im zehn-Jahres-Rhythmus nach Alterskategorien resultiert folgende Verteilung (vgl. Abbildung 18).



**Abbildung 18: Alter der Teilnehmer**

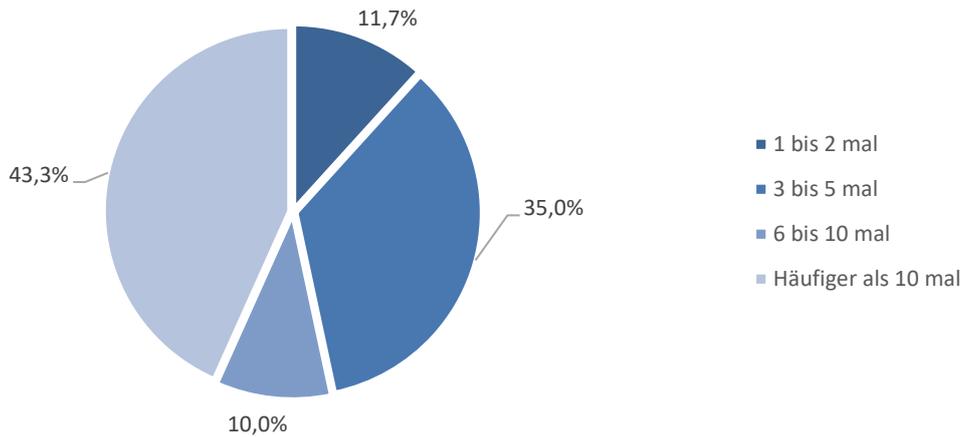
75% der Teilnehmer sind somit zwischen 40 und 59 Jahren. Dieses Ergebnis ist angesichts der Resultate für Teilfrage MP 4 (Entscheidungshoheit) plausibel: Die Teilnehmer befinden sich überwiegend in fortgeschrittenem Karrierealter, für das hohe eigene Entscheidungsverantwortung typisch ist.

c) Einstellungen/ Bestellverhalten der Teilnehmer

Die Teilnehmer sehen sich überwiegend (83,3 % oder 50 von 60 Teilnehmern) als äußerst technologieaffin. Kein Teilnehmer gibt an, nicht oder in geringem Umfang technologieaffin zu sein.

Die Mehrzahl der Unternehmen haben in den vergangenen fünf Jahren mehr als zehnmal Produkte kontrollierter Wohnraumlüftung ausgeschrieben oder für ihre Kunden erworben. Kein Unternehmen gibt an, ein solches Produkt nicht erworben zu haben. Nur 11,7 % (7) Unternehmen haben nur ein bis zweimal KWR Produkte erworben oder ausgeschrieben (vgl. Abbildung 19).

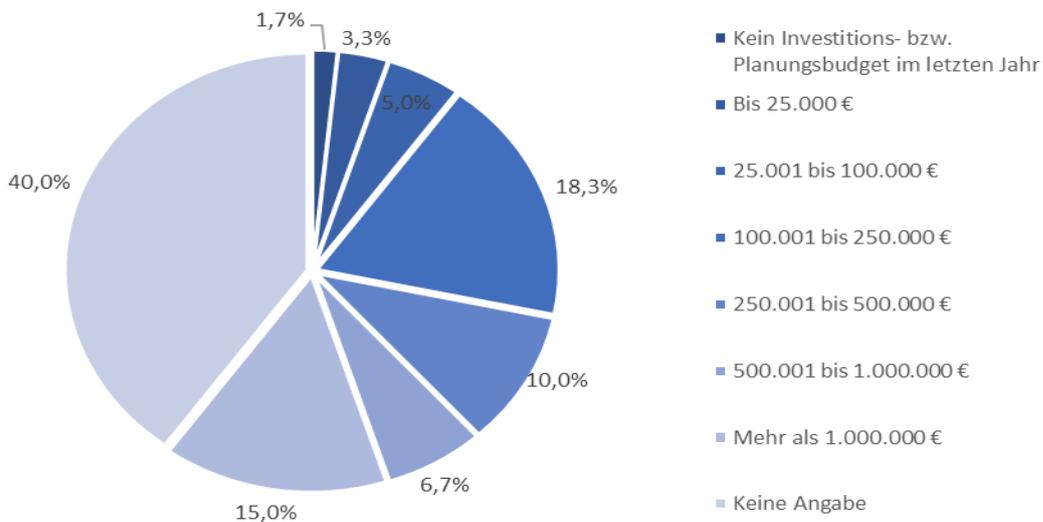
**Häufigkeit der Bestellung von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung in den vergangenen fünf Jahren**



**Abbildung 19: Häufigkeit der Bestellung von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung in den vergangenen fünf Jahren**

Für das vergangene Jahr bestätigen knapp 60% der Unternehmen in KWR Produkte investiert zu haben (vgl. Abbildung 20):

**Investitionssumme Produkte kontrollierter Wohnraumlüftung im letzten Jahr**



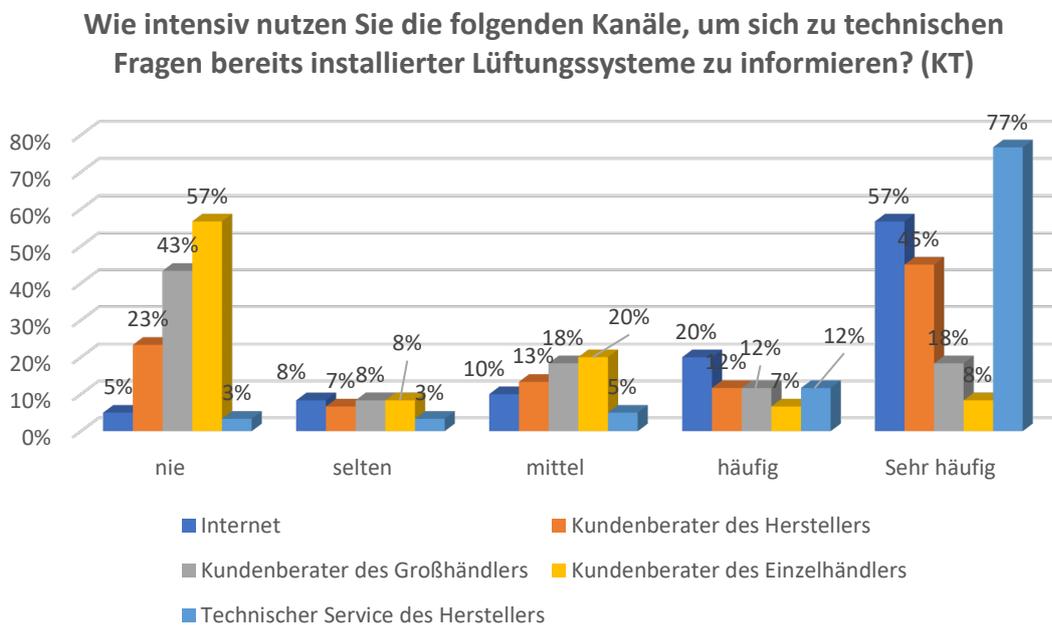
**Abbildung 20: Investitionssumme in Produkte kontrollierter Wohnraumlüftung im letzten Jahr**

40 % enthalten sich. Dies ist wie eine ergänzende Analyse mittels Kreuztabellen (Anhang 7.2) zeigt, überwiegend darauf zurückzuführen, dass Architekten und Planer nicht direkt KWR Produkte kaufen und daher hier überwiegend keine Angaben machen. Immerhin 15% der Unternehmen haben hierfür jedoch mehr als 1 Million Euro ausgegeben. Fertig- und Systemhausanbieter weisen sämtlich Investitionsvolumina über 250.000 € auf und vertreten die Gruppe der Unternehmen, die mehr als eine Million ausgegeben haben vollständig.

**5.2.2 Deskriptive Auswertung Konstrukt-bildender Teilfragen**

Konstrukt-bildende Teilfragen sind die Teilfragen die den Eingangs- und Zielgrößen PU, PI, KZ, KV, KP, KQ, KT IK und IB sowie der erwarteten Entwicklung der Kanäle E<sup>1</sup> zugeordnet sind.

Die Kunden nutzen, wie aus dem Fragenkomplex KT1 mit KT5 hervorgeht, in unterschiedlichem Umfang die Vertriebskanäle der Hersteller, um sich zu technischen Fragen in Bezug auf das Produkt kontrollierte Wohnraumlüftung zu informieren (Vgl. Abbildung 21):

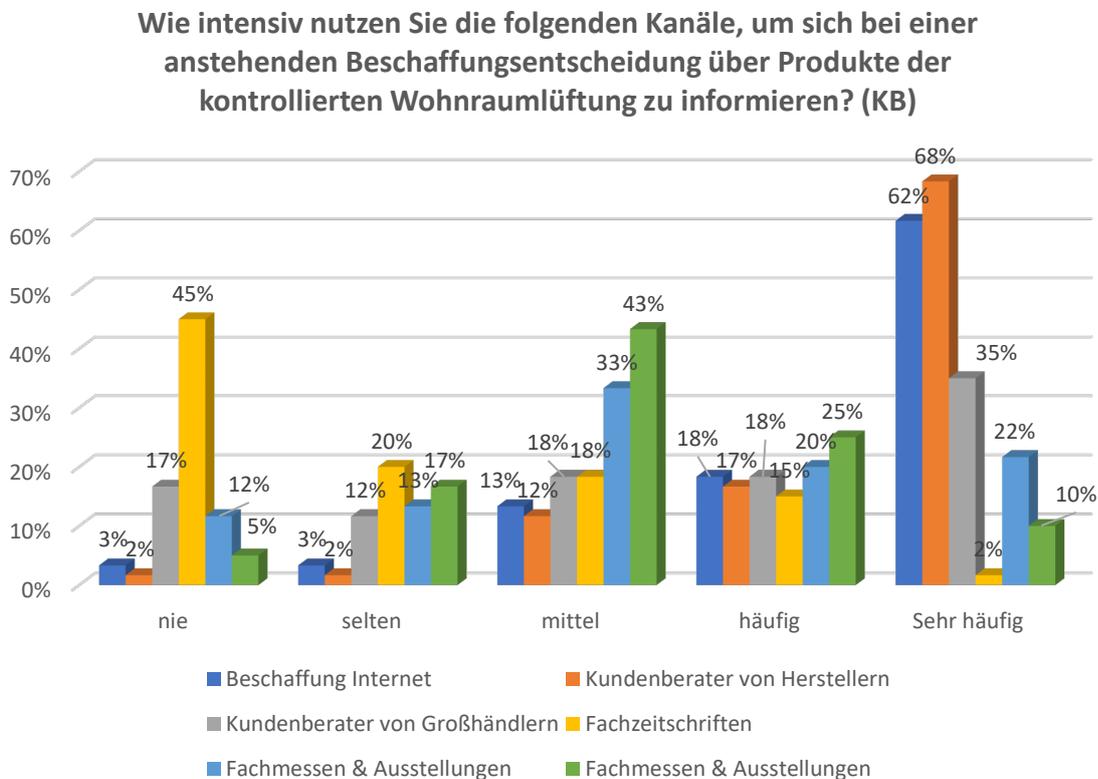


**Abbildung 21: Aktuelle Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für technische Beratung – Teilfragen KT1 mit KT6**

<sup>1</sup> hier keine Konstruktbildung, da Item E sich als faktoranalytisch inkohärent erweist.

Aus der Auswertung der Teilfragen, die jeweils von allen 60 Teilnehmern der Befragung beantwortet wurden, geht hervor, dass 57% der Kunden sich sehr häufig über das Internet mit technischen Informationen versorgen, während nur 5% nie das Internet konsultieren. Einzelhändler befragen 57% der Kunden jedoch nie in technischen Dingen und nur 8% wenden sich sehr häufig an sie. Der technische Service des Herstellers hat für 77% der Kunden die höchste Bedeutung in Hinblick auf technische Fragestellungen rund 45% suchen auch sehr häufig den Kundenberater des Herstellers auf. Diese konsultieren 23% jedoch nie.

In Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen, ist der Kundenberater des Herstellers der KWR-Anlagen hingegen der wichtigste Ansprechpartner: Rund 68% der Kunden treten sehr häufig und 17% häufig an diesen heran (vgl. Abbildung 22 ):

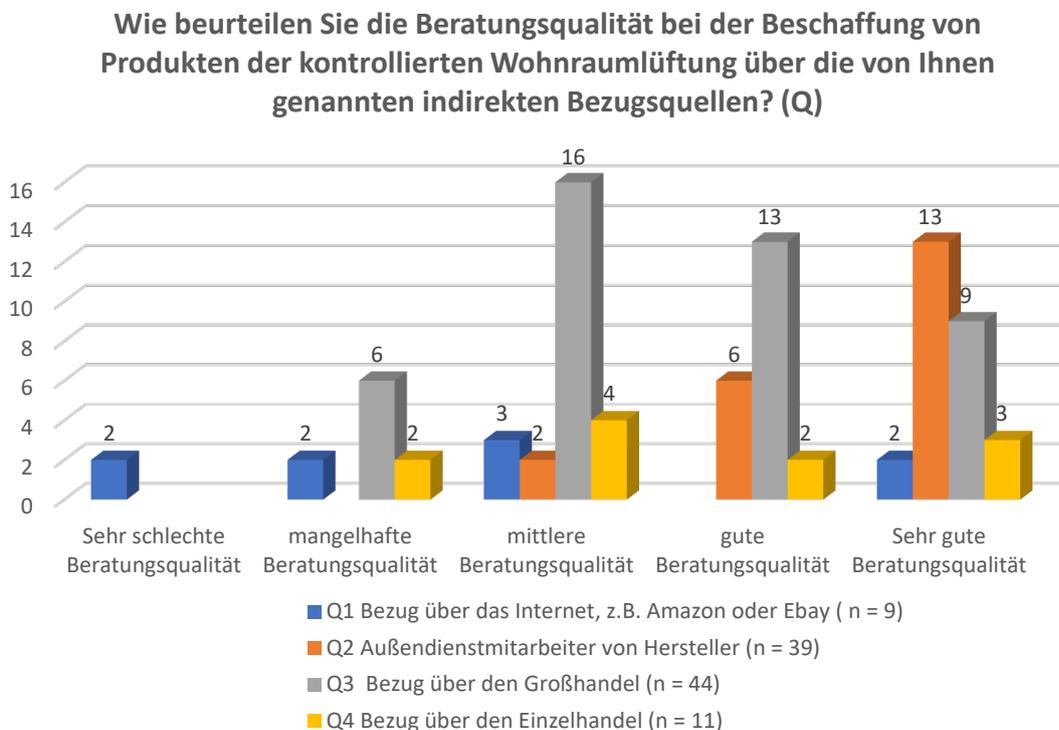


**Abbildung 22: Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für Beschaffung – Teilfragen KB 1 mit KB6**

Auch für die Beschaffung nutzen jedoch 62% der Kunden das Internet sehr häufig und weitere 18% häufig, während nur 3% nie und 20% selten online KWR Produkte kaufen. Der Kundenberater des Großhändlers wird von 35% sehr häufig und 18% häufig konsultiert, wenn es um den Einkauf geht, aber 17% treten nie mit ihm in Kontakt. Fachzeitschriften haben für 45% der Teilnehmer für die

Beschaffungsentscheidung keinerlei Bedeutung. Auf Fachmessen und Ausstellungen kaufen 43% der Kunden zeitweise und 25% häufig ein.

Die abweichende Beratungsqualität (Q), die auf den einzelnen Kanälen geboten wird, kommt für die beobachteten starken Unterschiede in der Informationsstrategie der Kunden als Ursache in Betracht. Obwohl diese Teilfrage nur Kunden vorgelegt wird, die angegeben haben, die Quelle zu nutzen, ist freilich ist zu berücksichtigen, dass nicht jeder Kunde im Hinblick auf jedes Medium gleich erfahren ist. Die subjektiven Einschätzungen der Beratungsqualität für die Medien/Ansprechpartner Internet Großhandel, Hersteller und Einzelhandel sind in folgender Abbildung 23 gegenübergestellt. Es ist zu berücksichtigen, dass nur 9 Teilnehmern Frage Q1, 33 Teilnehmern Frage Q2, 44 Teilnehmern Frage Q3 und 11 Teilnehmern Frage Q4 vorgelegt wurde. Daher weist Abbildung 23 nur absolute Zahlen aus:



**Abbildung 23: Beratungsqualität bei Beschaffung von KWR über genannte Bezugsquellen**

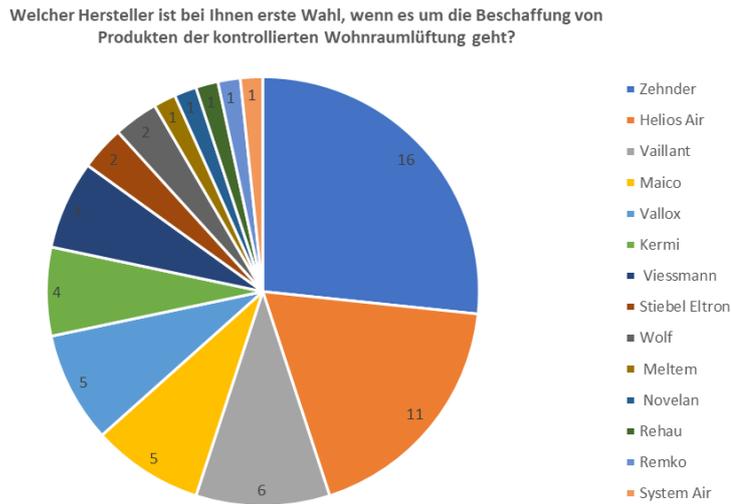
Das Internet wird von 4 der neun diesbezüglichen Teilnehmer als sehr schlecht oder mangelhaft hinsichtlich der Beratungsqualität beurteilt. Hingegen sind die Teilnehmer mit der Beratung durch Außendienstmitarbeiter des Herstellers meist zufrieden oder sehr zufrieden (90%). Die Beratungsqualität des Großhandels wird von 36% als mittelmäßig jedoch von 49% als gut oder sehr gut bezeichnet. Der Einzelhandel wird seltener zu Rate gezogen und in der Beratungsqualität überwiegend mittelmäßig bewertet (vgl. Abbildung 23).

Um den Bias unterschiedlicher Erfahrung mit den einzelnen Medien in der Modellanalyse zu vermeiden, werden aufgrund der Items Q1 mit Q4 die Items KQ 1 mit KQ4 berechnet, welche jeweils ein Produkt aus KTi (vgl. Abbildung 21) und Qi (Vgl. Abbildung 23) darstellen. Die KQ Items sind aufgrund der Berechnungsmethode metrisch kodiert und werden hinsichtlich der Verteilungsmomente ausgewertet (vgl. Tabelle 22).

Deskriptive Statistik	N	Min	Max	Mw.	Std. Aw.	Vari- anz	Schiefe	Std.- Er- ror	Kur- to- sis	Std.- Er- ror
KQ -Items										
nutzungsgewichteter Qualitätswert										
KQ1 = KT1 * Q1										
(Internet)	9	4	25	13,56	7,72	59,53	0,45	0,72	-0,86	1,40
KQ2 = KT2 * Q2										
(AD Hersteller)	21	4	25	16,95	6,66	44,35	-0,30	0,50	-0,77	0,97
KQ3 = KT3 * Q3										
(Großhandel)	44	2	25	11,25	7,05	49,68	0,27	0,36	-1,18	0,70
KQ4 = KT4 * Q4										
(Einzelhandel)	11	4	25	13,18	5,95	35,36	0,44	0,66	0,49	1,28

**Tabelle 22: Deskriptive Statistik der KQ Items**

Tabelle 22 zeigt, dass die nutzungsgewichtete Qualitätswahrnehmung der Kunden für den Großhandel im Mittel (Mw.) am niedrigsten liegt, gefolgt vom Einzelhandel. Obwohl der Außendienst des Herstellers wie bei der nicht- nutzungsgewichteten Beurteilung auch hier im Mittel am besten bewertet wird, gewinnt das Internet bei nutzungsgewichteter Betrachtung und liegt nun an Platz 2 (Mittelwert 13.56). Nutzer, die das Internet häufig nutzen und somit erfahren sind, sind auch mit der Informationsqualität dieses Mediums relativ zufrieden. Die Standardabweichung zeigt jedoch, dass die Abweichung in der Wahrnehmung der Nutzer für das Internet hoch liegt (Std. Aw. = 7,72), während die höchste Wahrnehmungs-Homogenität für den Einzelhandel (Std Aw. = 5.95) vorliegt. Die Schiefe zeigt, dass für die Beratungsqualität des Hersteller Außendienstes eine Rechtssteile Verteilung korrespondierend zur nicht nutzungsgewichteten Qualitätswahrnehmung vorliegt. Kunden bewerten den Herstelleraußendienst überwiegend sehr gut. Einzelhandel und Internet hingegen häufiger schlecht (eher linkssteile Verteilung). Der synthetische Wert KQ wird für die weitere Auswertung des Kausalmodells herangezogen.

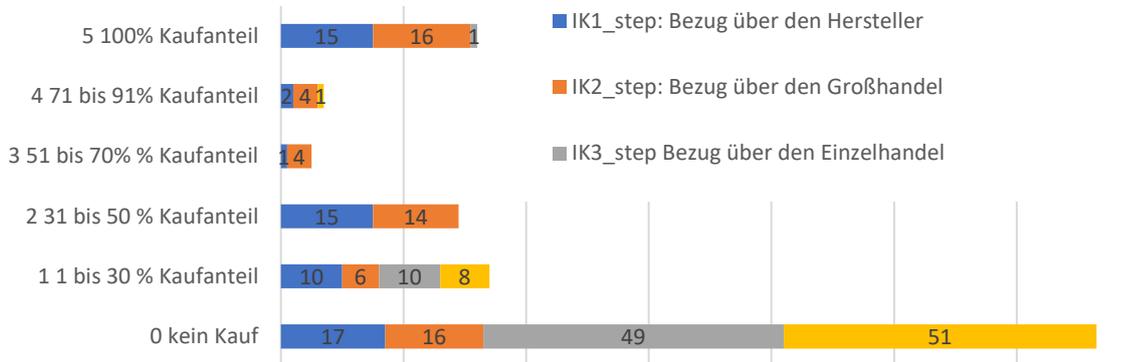


**Abbildung 24: Hersteller erster Wahl aus Kundensicht**

Aus wettbewerbsanalytischen Gründen wurde zusätzlich erhoben, welchen Hersteller die befragten Kunden als erste Wahl bei der Beschaffung von Produkten der KWR ansehen. Das Ergebnis ( $n = 60$ ) zeigt Abbildung 24. Im Rahmen dieser Dissertation erfolgt keine Wertung dieses Ergebnisses.

Mittels Teilfragen IK 1 mit 4 wird erhoben, welchen Umsatzanteil die befragten Kunden über die Vertriebskanäle Hersteller, Großhandel, Einzelhandel und Internet in den vergangenen fünf Jahren realisierten. Die Ergebnisse wurden mittels der Variablen IK\_step1 mit 4 ordinal rekodiert, um eine bessere Übersicht zu bieten. Die Angaben der Kunden sind nicht konsistent, da nicht immer zu 100% addiert wurde. In Abbildung 25 werden daher nur Absolut-Zahlen der Kunden auf den Balken angegeben und die Werte pro Kanal ausgewiesen. Es wird deutlich, dass viele Kunden ausschließlich über den Hersteller (15) oder ausschließlich über den Großhandel (16) kaufen. Rund 50 Kunden kaufen gar nicht über Einzelhandel und Internet, sondern nur über Großhandel oder Hersteller.

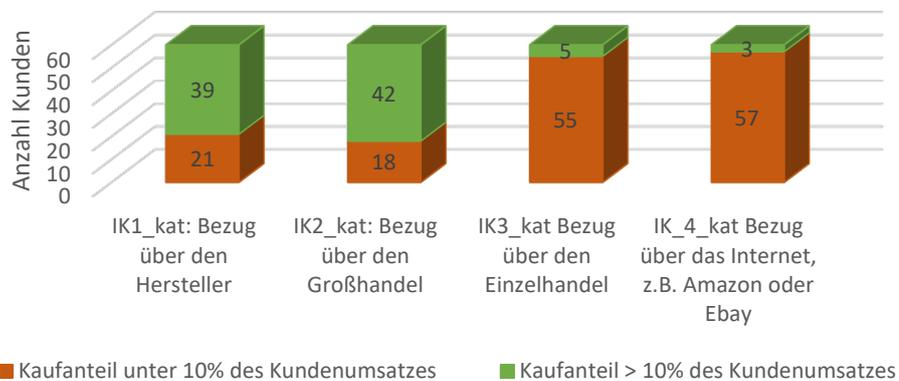
**Über welche Quellen haben Sie in den vergangenen 5 Jahren Produkte der kontrollierten Wohnraumlüftung bezogen (Umsatzanteil)? (IK\_step)**



**Abbildung 25: Bezugsquellen der Kunden in den vergangenen fünf Jahren nach Umsatzanteil**

Für die weitere Verwendung im Rahmen des Modellansatzes aufgrund geringer Konsistenz der Ausgangsvariablen Iki werden diese weiter binär rekodiert in IK1\_kat mit IK4\_kat, wobei Kunden danach unterschieden werden, ob sie bei der jeweiligen Bezugsquelle maßgebend (mehr als 10% des Umsatzes) oder kaum (10% und weniger) kaufen. Es resultiert folgende Verteilung der Variablen IK\_kat:

**Bedeutung der Bezugsquellen in den vergangenen 5 Jahren (IK\_kat)**



**Abbildung 26: Bezugsquellen der Kunden – binär kodiert (IK\_kat)**

Aus Abbildung 26 wird deutlich, dass die Mehrzahl der Kunden überwiegend ab Hersteller oder ab Großhandel kaufen, während Einzelhandel und Internet eine sehr geringe Rolle spielen. Nur 3 bzw. 5 Kunden realisieren dort mehr als 10% ihres Umsatzes. Allerdings kaufen auch rund je 20 Kunden (Doppelnennung möglich) kaum über Hersteller oder Großhandel.

Teilfragen IB 1 mit IB6 erheben, welche Beratungskanäle, die Kunden, die ab Hersteller beziehen, nutzen. Hierzu kommen verschiedene Intermediäre und Berater in Betracht. Die Nutzungsintensität IB dieser Kanäle erheben Teilfrage IB1 mit IB6 anhand einer bereits initial binär kodierten Fragestellung. Auch hier sind Mehrfachnennungen möglich und die Ergebnisse sind in Abbildung 27 zusammengefasst.

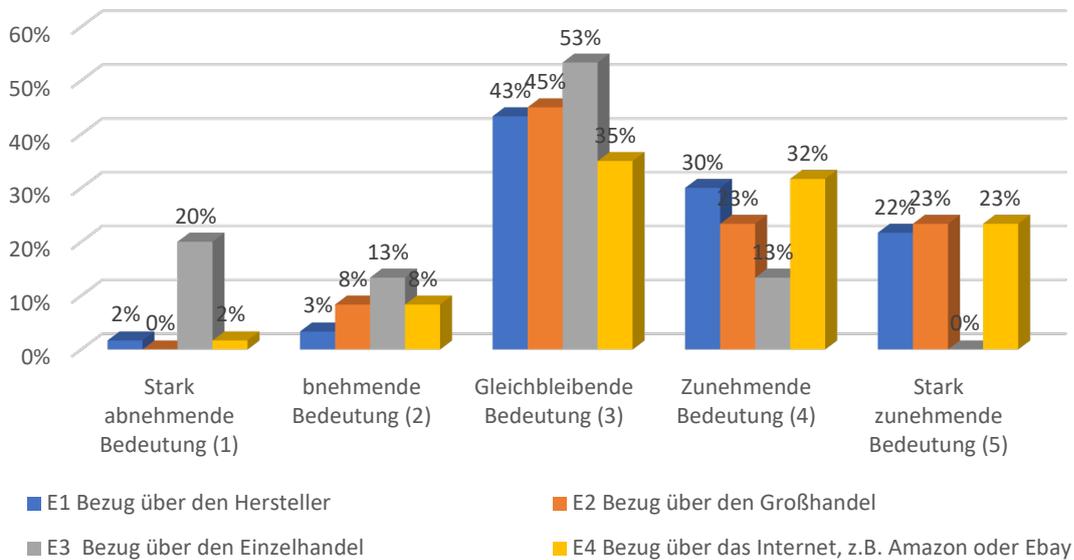


**Abbildung 27: Aktuelle Kanalnutzung bei Bezug ab Hersteller (IB)**

Knapp die Hälfte der Kunden nutzen bei Bezug ab Hersteller den Außendienst des Herstellers. Nur rund 21 % den Vertriebsinnendienst, weitere 23 % schriftliche Bestellmedien, 30% ein Online Formular. Und nur 14% den Online Shop des Herstellers. Kein Kunde nutzt sonstige Medien.

Die Ergebnisse zu Fragenkomplex E1 mit E4 zeigen, dass die Mehrzahl der Befragten in der Kanalstruktur des Marktes für kontrollierte Wohnraumlüftung in den kommenden Jahren keine wesentliche Veränderung erwarten. Rund 55% gehen jedoch davon aus, dass der Vertrieb über das Internet zunehmen oder stark zunehmen wird, während nur rund 10% denken, dass dieser Kanal an Bedeutung verlieren wird. Ebenso sehen je rund 53% einen Bedeutungsgewinn des Bezugs über Hersteller und Großhandel, während je nur unter 4% annehmen, dass diese Bezugsquellen an Bedeutung verlieren werden (vgl. Abbildung 28). Fragenkomplex E geht nicht in die weitere Modellbildung ein:

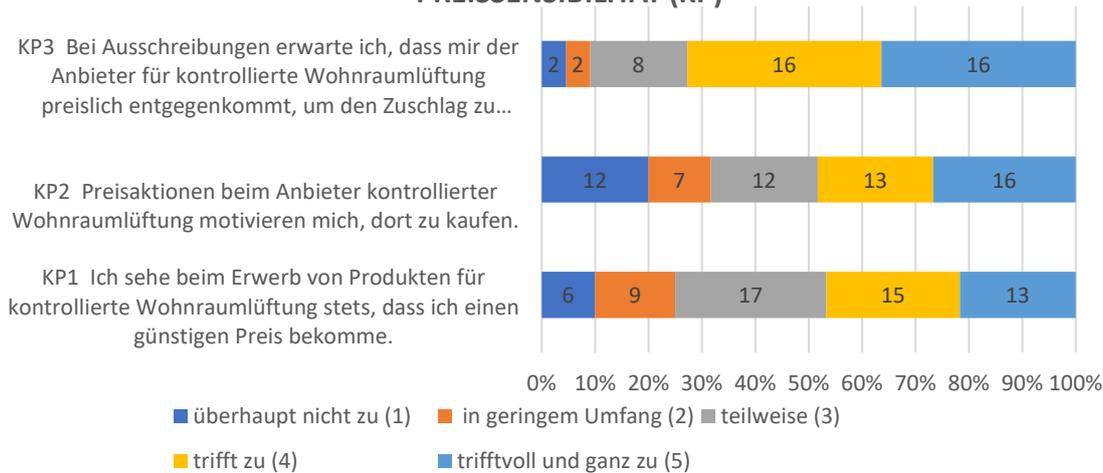
**Entwicklung der Bedeutung der folgenden Bezugsquellen zur Beschaffung von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung im Unternehmen in den nächsten 5 Jahren (E)**



**Abbildung 28: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung der Bezugsquellen kontrollierter Wohnraumlüftung**

Bei der Beschaffung von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung erweisen sich die Teilnehmer der Befragung in sehr verschiedenem Maße sensibel gegenüber preislichen Anreizen. 28 (von 60) Teilnehmern stimmen zu oder in hohem Umfang zu, sich um einen günstigen Preis zu bemühen und 29 (von 60 Teilnehmern) sehen sich durch Preisaktionen motiviert oder in hohem Umfang motiviert bei dem entsprechenden Anbieter zu kaufen. Allerdings stimmen weitere 19 Teilnehmer dieser Testaussage KP2 nicht oder gar nicht zu. 32 von 44 Antwortenden erwarten vom Anbieter, dass er ihnen bei Ausschreibungen preislich entgegenkommt (vgl. Abbildung 29).

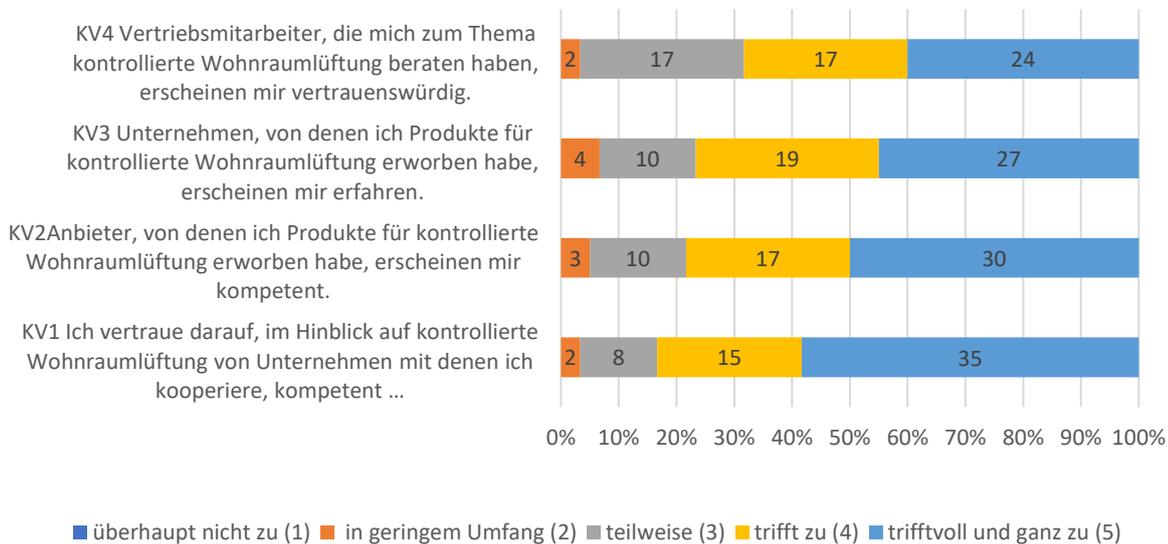
**Preise von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung  
- PREISENSIBILITÄT (KP)**



**Abbildung 29: Preissensibilität der Teilnehmer beim Kauf von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung**

Der Fragenkomplex KV1 mit KV4 erhebt, in welchem Umfang die Kunden mit den Anbietern Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung zufrieden sind.

**Persönliche Erfahrungen mit Anbietern von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung - VERTRAUEN (KV)**

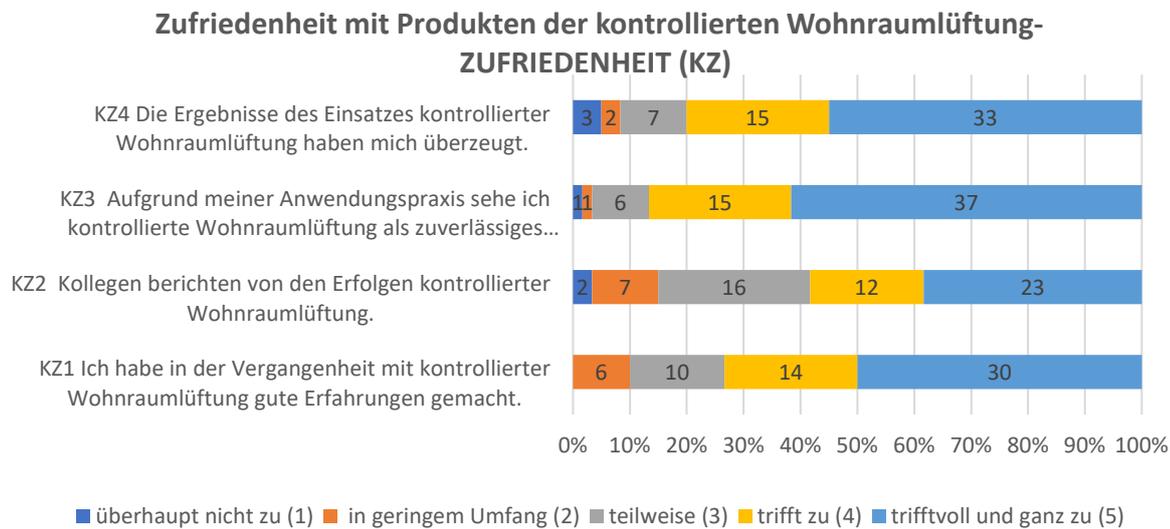


**Abbildung 30: Persönliche Erfahrungen mit Anbietern von Produkten der Kontrollierten Wohnraumlüftung (Vertrauen: KV)**

Hier können die Teilnehmer pro Frage nur eine Antwort ankreuzen, so dass sich die Alternativen zu 100 % addieren. Kein einziger Teilnehmer gibt an, gar kein Vertrauen oder Zutrauen in die Anbieter

zu haben und kaum einer vertraut in geringem Umfang. Die Mehrzahl, 40% bis 60% der Teilnehmer vergeben hingegen die höchsten Vertrauenswerte (vgl. Abbildung 30). Teilfragen KV1 und KV2 zur Beratungskompetenz der Fachfirmen erhalten die höchsten Zustimmungswerte:

Entsprechend hoch sind die Zustimmungswerte zu Teilfragen KZ1 mit KZ4, die sich mit der Zufriedenheit der Kunden mit Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung befassen

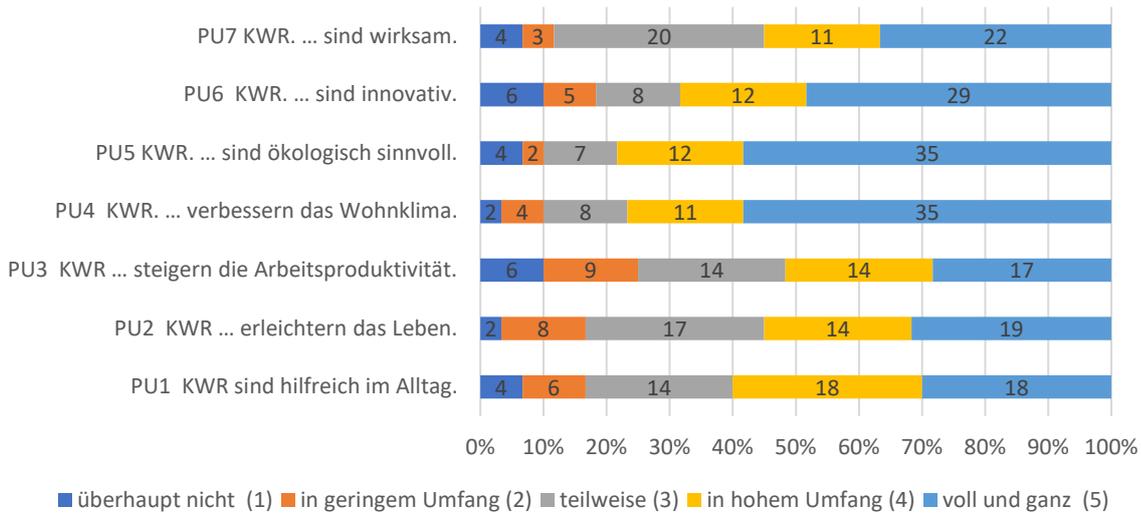


**Abbildung 31: Kundenzufriedenheit mit Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung (Zufriedenheit KZ)**

75% stimmen der Aussage maximal oder voll zu mit kontrollierter Wohnraumlüftung gute Erfahrungen gemacht zu haben (KZ1) und 80% sind von kontrollierter Wohnraumlüftung überzeugt oder maximal überzeugt (KZ4). Über 85 % sehen kontrollierte Wohnraumlüftung als zuverlässiges Konzept an (KZ3). Dabei stützen sich die Teilnehmer hauptsächlich auf eigene Erfahrungen, denn die Zustimmungswerte zu KZ2 (positive Erfahrungen von Kollegen) liegen mit rund 65% vollständiger oder maximaler Zustimmung etwas niedriger. Nur je 1 bis 3 Teilnehmer stimmen den Teilfragen KZ überhaupt nicht zu (vgl. Abbildung 31).

Hiermit korrespondieren die Resultate zur wahrgenommenen Nützlichkeit kontrollierter Wohnraumlüftung durch die Teilnehmer gemäß den Teilfragen PU1 mit 7 (vgl. Abbildung 32): Nur je 2 bis 6 Teilnehmer können die Nützlichkeit kontrollierter Wohnraumlüftung überhaupt nicht erkennen. Hingegen stimmen zwischen 55% und 75% der Kunden in maximalem oder hohem Umfang zu, dass kontrollierte Wohnraumlüftung ein wirksames, innovatives, sinnvolles Konzept ist und vor allem ökologisch wirksam ist, und das Wohnklima verbessert.

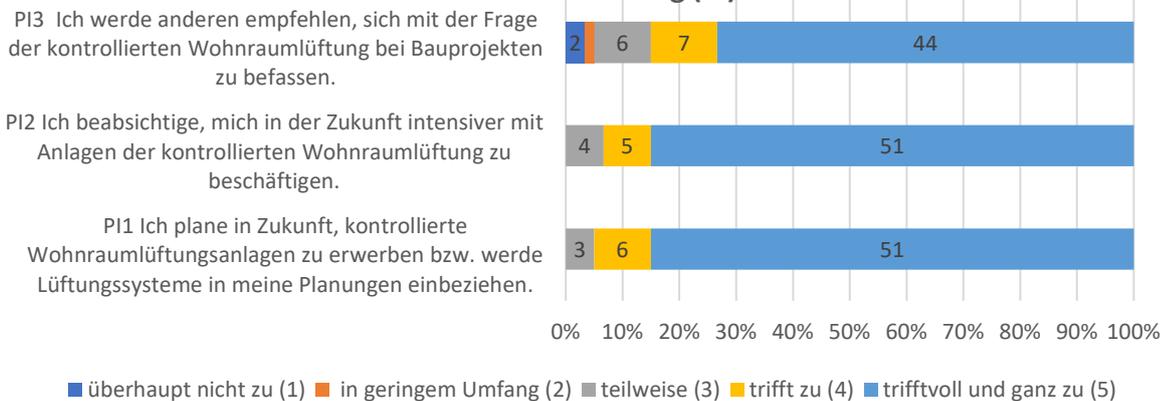
**Wahrgenommene Nützlichkeit kontrollierter Wohnraumlüftung (PU)**



**Abbildung 32: Wahrgenommene Nützlichkeit kontrollierter Wohnraumlüftung (PU)**

Demgemäß planen auch über 80% der Befragten gemäß den Teilfragen zur zukünftigen Nutzungsabsicht PI1 mit PI3 kontrollierte Wohnraumlüftungsanlagen zu erwerben bzw. zu planen, sich intensiv damit zu beschäftigen und in Bauprojekten vorzusehen (vgl. Abbildung 33):

**Zukünftige Verwendung von Produkten der kontrollierten Wohnraumlüftung (PI)**



**Abbildung 33: Zukünftige Verwendungsabsicht von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung (PI)**

**5.2.3 Konstruktbildung und - Prüfung mit Faktoranalyse und Arithmetik**

Durch einfache arithmetische Operationen werden die Konstrukte IK\_kat, IB, KB, KT und KQ wie folgt gebildet und deskriptiv hinsichtlich der Verteilungsmomente analysiert (vgl. Tabelle 23):

Abk.	IK_kat	IB	KB	KT	KQ	
	IK_kat = summe (IK1_kat;IK2_k at; IK3_kat; IK4_kat)	IB = summe (IB1; IB2; IB3; IB4; IB5; IB6)	KB = Mittel- wert (KB1; KB2; KB3; KB4; KB5; KB6)	KT = Mittel- wert (KT1; KT2; KT3; KT4; KT5; KT6)	KQ =Mittelwert (KT1 *Q1; KT2*Q2; KT3*Q3; KT4 *Q4)	
<b>Kon- strukt</b>	Vielfalt der beim Kauf ge- nutzten Kanäle in den vergan- genen 5 Jahren	Anzahl der bei Bestel- lung ab Her- steller ge- nutzten Ka- näle	Nutzugs-inten- sität aller Ka- näle für die Be- schaffung	Nutzungsinten- sität aller Ka- näle für die technische Be- ratung	nutzungsadjustierte wahrgenommene Gesamtkanalquali- tät	
<b>N</b>		60	43	60	60	51
<b>Min.</b>		1	1	1,83	1,8	2
<b>Max.</b>		3	3	4,67	5	25
<b>Mw.</b>		1,48	1,37	3,46	3,35	12,29
<b>Std. Aw.</b>		0,62	0,69	0,54	0,71	7,00
<b>Schiefe</b>		0,93	1,62	-0,58	0,24	0,10
<b>Std.-Er- ror</b>		0,31	0,36	0,31	0,31	0,33
<b>Kurtosis</b>		-0,12	1,19	0,88	-0,20	-1,16
<b>Std.-Er- ror</b>		0,61	0,71	0,61	0,61	0,66

**Tabelle 23: Überblick über mittels arithmetischer Methoden gebildete Konstrukte IK\_kat, IB, KB, KT und KQ**

Mittels faktoranalytischer Methoden werden nun die Konstrukte KZ (Zufriedenheit mit KWR Produkten), KV (Vertrauen in KWR-Anbieter), KP (Preissensibilität), PU (wahrgenommene Nützlichkeit von KWR) und PI (zukünftige Nutzungsabsicht von KWR) gebildet. Die Reliabilitätsprüfung mittels Cronbach Alpha, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium, Bartlett Test und Gesamtvarianz ergibt (vgl. Tabelle 24):

Abk	Begriff	Cron- bach Al- pha	Anzahl Items	KMO	Bartlett Sig.	Fakto- ren	erklärte Ge- samtvarianz
.							

	wahrgenommene							
	Nützlichkeit von							
PU	KWR	0,858	7	0,837	0,000	1	54,40%	
	zukünftige Nutzungs-							
PI	absicht	0,662	3	0,678	0,000	1	63,54%	
	Vertrauen in KWR							
KV	Anbieter	0,809	4	0,746	0,000	1	63,83%	
	Zufriedenheit mit							
KZ	KWR Produkten	0,873	4	0,784	0,000	1	72,99%	
	Preissensibilität der							
KP	Kunden	0,767	3	0,703	0,000	1	69,63%	

**Tabelle 24: Faktoranalyse und Reliabilitätsprüfung der Konstrukte PU, PI, KV, KZ und KP**

Alle Faktoren können auf ein einziges Konstrukt zurückgeführt werden und es wird jeweils ein hinreichender Anteil der Gesamtvarianz des Konstrukts durch diese Faktoren erklärt. Cronbach Alpha liegt bei vier und mehrfaktoriellen Konstrukten  $> 0,8$  und bei drei-faktoriellen Konstrukten bei rund  $0,7$ . Alle fünf geprüften Konstrukte sind demnach hinreichend reliabel. Die Konstrukte werden als Faktoren (Gewichtung mittels Korrelationsmethode) abgespeichert. Diese Aus der Faktoranalyse gewonnenen Konstrukte sind automatisch standardisiert (Mw. = 0, Std. Abw. = 1). Die deskriptive Auswertung resultiert wie folgt:

Abk.	z-standardisierte Konstrukte	N	Min	Max	Mw.	Std. Aw.	Std. Var.	Std. Schiefe	-Er-ror	Kur-tosis	Std.-Error
	Wahrgenommene										
	Nützlichkeit von										
PU_Z	KWR	60	2,65	1,30	0,00	1,00	1,00	-0,50	0,31	-0,18	0,61
	Vertrauen des Kun-										
	den in KWR Anbie-										
KV_Z	ter	60	2,09	1,11	0,00	1,00	1,00	-0,42	0,31	-1,01	0,61
	Zufriedenheit des										
	Kunden mit KWR										
KZ_Z	Produkt	60	3,01	0,94	0,00	1,00	1,00	-1,01	0,31	0,42	0,61
	Preissensibilität des										
KP_Z	Kunden	44	2,39	1,37	0,00	1,00	1,00	-0,36	0,36	-0,61	0,70

	Nutzungsabsicht		-								
PI_Z	des Kunden	60	3,48	0,54	0,00	1,00	1,00	-2,09	0,31	4,01	0,61
	Anzahl der beim										
	Kauf genutzten Ka-										
	näle in den vergan-										
IK_Z	genen 5 Jahren	60	0,77	2,43	0,00	1,00	1,00	0,93	0,31	-0,12	0,61
	Vielfalt der Bei Be-										
	stellung ab Herstel-										
	ler genutzten Ka-										
IB_Z	näle	43	0,54	2,36	0,00	1,00	1,00	1,62	0,36	1,19	0,71
	Kanalnutzungsin-										
	tensität für die Be-										
KB_Z	schaffung	60	3,04	2,25	0,00	1,00	1,00	-0,58	0,31	0,88	0,61
	Kanalnutzungs-in-										
	tensität für die tech-										
KT_Z	nische Beratung	60	2,16	2,31	0,00	1,00	1,00	0,24	0,31	-0,20	0,61
	nutzungsadjustierte										
KQ_Z	Gesamtkanalqualität	51	1,47	1,82	0,00	1,00	1,00	0,10	0,33	-1,16	0,66
	Gesamtberatungs-										
Q_Z	qualität	51	1,76	1,44	0,00	1,00	1,00	-0,24	0,33	-0,89	0,66
	Standardabweichung der Nutzun-										
	gen pro Kanal bei										
IB_sd_Z	Bestellung = Grad der Interaktivität	43	0,57	1,98	0,00	1,00	1,00	1,24	0,36	-0,37	0,71

**Tabelle 25: Verteilungsmomente der standardisierten Konstrukte**

Um im Weiteren die Hypothesen zu prüfen, werden auch alle mit arithmetischen Methoden gewonnenen Konstrukte z-standardisiert und als neue Variablen (indiziert mit „\_Z“) abgelegt.

#### 5.2.4 Regressionsmodelle und Hypothesen-Tests

Es gilt nun die Hypothesen zu prüfen, die in Tabelle 7, Seite 89, gewonnen wurden. Dazu werden ausschließlich standardisierte Variablen herangezogen, da auch die mittels faktoranalytischer Methoden ermittelten Konstrukte bereits standardisiert sind. Die Ergebnisse der Regressionsmodelle, die

zur Prüfung der Hypothesen gebildet wurden, finden sich in Tabelle 26 mit Tabelle 29 zusammengefasst.

### Modellzusammenfassungen

Modell-Parameter	Korr.		Standardfehler des Schätzers	Änderung in R <sup>2</sup>	Änderung in F	Sig. Änd. in F	Durbin-Watson
	R	R <sup>2</sup>					
H							
1 Zielgröße: KT nur Kontrollgrößen	0,439	0,192	1,003	0,192	1,280	0,279	
+KQ	0,570	0,324	0,928	0,132	8,213	0,006	1,637
H							
2 Zielgröße: KT nur Kontrollgrößen	0,371	0,138	0,989	0,138	1,039	0,419	
+ IK_kat	0,500	0,250	0,931	0,113	7,662	0,008	1,342
H							
3 Zielgröße: KZ nur Kontrollgrößen	0,376	0,141	0,987	0,141	1,070	0,398	
+KT	0,498	0,248	0,933	0,107	7,223	0,010	1,588
H							
4 Zielgröße: KV Nur Kontrollgrößen	0,378	0,143	1,024	0,143	0,731	0,663	
+IB_sd	0,494	0,244	0,976	0,100	4,512	0,041	1,476
H							
5 Zielgröße: KZ							

Quantitative Kundenbefragung

H	6	Zielgröße: PU	Nur Kontrollgrößen	0,35							
				8	0,128	-0,006	0,995	0,128	0,953	0,483	
				0,48							
			+KV	1	0,231	0,095	0,943	0,103	6,848	0,012	1,421
<hr/>											
H	6	Zielgröße: PU	Nur Kontrollgrößen	0,39							
				8	0,159	0,029	0,977	0,159	1,225	0,303	
				0,66							
			+KZ	6	0,443	0,345	0,803	0,285	26,065	0,000	1,790
<hr/>											
H	7	Zielgröße: PI	Nur Kontrollgrößen	0,53							
				5	0,286	0,176	0,900	0,286	2,607	0,018	
				0,66							
			+KZ	4	0,440	0,342	0,805	0,154	14,044	0,000	1,796

**Tabelle 26: Modellzusammenfassungen der Regressionsmodelle**

In Tabelle 26 sind die Modellzusammenfassungen dargestellt, welche die Ergebnisse für das Bestimmtheitsmaß der hierarchischen Regressionsmodelle angeben. Dabei sind pro Hypothese jeweils zwei Modelle berücksichtigt. Das erste schließt nur die Kontrollgrößen ein und das zweite zusätzlich die erklärende Größe. Änderungen in  $R^2$  und in F-Signifikanz, die sich durch Hinzuziehen der erklärenden Variablen ergeben, sind jeweils dargestellt. Die Ergebnisse des Durbin-Watson-Test werden zusätzlich ausgegeben, um auf Autokorrelation der Residuen zu prüfen. Aufgrund des Durbin-Watson-Tests der jeweils unter 2 liegt, sind zunächst alle Modelle zulässig. Ferner wird deutlich, dass die Hinzufügung der erklärenden Variablen für alle Modelle eine signifikante Veränderung des F-Werts ergibt. Dies spricht für die hohe Bedeutung der Zielgrößen für die Erklärungskraft des Gesamtmodells. So steigen auch die korrigierten  $R^2$  Werte durch Hinzufügung der erklärenden Größen zu einem Modell, das nur die Kontrollfaktoren berücksichtigt (mit Ausnahme von H4), durchwegs stark an.

Die  $R^2$  Werte informieren über den Anteil der Varianz der Zielgröße, der durch das Modell erklärt wird und weisen Werte von 0,043 (H4) bis 0,44 (H7) auf. Somit werden durch die Modelle bis zu 44% der Varianz der Zielgrößen erklärt. Der grundsätzliche Modellierungsansatz für den

Zusammenhang zwischen Vertriebskanalararchitektur und Kundeneinstellung zu KWR wird somit durch die Modellzusammenfassungen bestätigt.

Die ANOVA Analyse (Tabelle 27) zeigt, inwiefern die Modelle, die zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen werden insgesamt zuverlässige Modelle liefern. Die Modellgüte gemäß ANOVA ist für Modelle H1, H6 und H7 hochsignifikant (mit Signifikanzwerten  $< 0,05$ ). Die Modelle H2 mit H5 sind weniger zuverlässig.

ANOVA		Modelltyp: Regression			
		Quadrat-	Mittel der	F	Sig.
		summe	Quadrate		
H1	Zielgröße: KT nur Kontrollgrö- ßen	10,293	1,287	1,28	0,279
	+KQ	17,364	1,929	2,241	0,038
H2	Zielgröße: KT nur Kontrollgrö- ßen	8,134	1,017	1,039	0,419
	+ IK_kat	14,778	1,642	1,894	0,074
H3	Zielgröße: KZ nur Kontrollgrö- ßen	8,339	1,042	1,07	0,398
	+KT	14,624	1,625	1,867	0,078
H4	Zielgröße: KV Nur Kontrollgrö- ßen	6,127	0,766	0,731	0,663
	+IB_sd	10,423	1,158	1,216	0,317
H5	Zielgröße: KZ Nur Kontrollgrö- ßen	7,543	0,943	0,953	0,483
	+KV	13,634	1,515	1,703	0,113
H6	Zielgröße: PU Nur Kontrollgrö- ßen	9,357	1,17	1,225	0,303
	+KZ	26,147	2,905	4,51	0,000

H7 Zielgröße: PI

Nur Kontrollgrö-

Ben	16,89	2,111	2,607	0,018
+KZ	25,982	2,887	4,459	0,000

**Tabelle 27: ANOVA Tests der Regressionsmodelle**

Um die Arbeitshypothesen und damit die Aussagekraft des Kausalmodells (Abbildung 14) das aus den Interviews auf Basis des Reviews gewonnen wurde. Zu prüfen sind jedoch die Signifikanzniveaus der Regressionskoeffizienten zu betrachten, welche aus Tabelle 28 und Tabelle 29 abzulesen sind. Tabelle 28 zeigt:

Regressionsmodell H1 weist den einzigen hochsignifikanten Parameter „Gesamtkanalqualität“ auf. Die Kanalnutzungsintensität der Befragten wird durch hohe Kanalqualität (gemessen über alle Kanäle) positiv beeinflusst. Die kontrollierenden Faktoren sind sämtlich insignifikant. Somit wird Hypothese H1 bestätigt.

Wie Modellbildung H2 zeigt, sind auch hier sämtliche kontrollierenden Faktoren insignifikant und ausschließlich die Anzahl der für den Kauf genutzten Kanäle in den vergangenen fünf Jahren bestimmt die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung. Damit ist auch H2 anzunehmen.

Schließlich geht aus Modellbildung H3 hervor, dass die Kanalnutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit KWR-Anlagen einwirkt. Auch hier sind alle betrachteten kontrollierenden Faktoren insignifikant. Kunden, die durch technische Experten der KWR Anbieter und Vertriebspartner beraten sind, sind in höherem Umfang vom Nutzwert der Anlagen überzeugt. H3 ist anzunehmen.

Koeffizienten-Matrizen		Standardisierte Koeffizien-			Kollinearitäts-Statistik	
		Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
		Kanalnutzungsintensität für technische Bera-				
<b>H1</b>	<b>Zielgröße: KT</b>	tung				
MP1_Z	Branche	-0,138	-0,929	0,358	0,728	1,373
MP2_Z	Betriebsgröße	0,163	1,082	0,285	0,71	1,408
MP3_Z	Geschlecht	0,026	0,188	0,852	0,873	1,146
MP4_Z	Entscheidungsmacht	-0,002	-0,015	0,988	0,647	1,545

		Quantitative Kundenbefragung				
MP5_Z	Alter	0,185	1,253	0,217	0,739	1,354
MP6_Z	Technologieaffinität	0,109	0,771	0,445	0,811	1,233
MP7_Z	Erfahrung	-0,238	-1,739	0,089	0,861	1,161
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,176	-1,26	0,215	0,828	1,208
KQ_Z	Gesamtkanalqualität	0,41	2,866	0,006	0,785	1,273
		Kanalnutzungsintensität für technische Beratung				
H2	Zielgröße: KT					
MP1_Z	Branche	-0,106	-0,714	0,478	0,662	1,51
MP2_Z	Betriebsgröße	0,102	0,666	0,508	0,625	1,601
MP3_Z	Geschlecht	0,132	1,011	0,317	0,866	1,155
MP4_Z	Entscheidungsmacht	-0,105	-0,794	0,431	0,833	1,2
MP5_Z	Alter	0,074	0,56	0,578	0,831	1,203
MP6_Z	Technologieaffinität	0,068	0,529	0,599	0,876	1,141
MP7_Z	Erfahrung	-0,165	-1,232	0,224	0,815	1,227
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,148	-1,134	0,262	0,869	1,151
	Anzahl der beim Kauf genutzten Kanäle in den vergangenen 5 Jahren					
IK_Z	Jahren	0,365	2,768	0,008	0,845	1,184
H3	Zielgröße: KZ	Zufriedenheit mit KWR				
MP1_Z	Branche	0,016	0,111	0,912	0,677	1,478
MP2_Z	Betriebsgröße	-0,127	-0,834	0,408	0,634	1,578
MP3_Z	Geschlecht	-0,167	-1,316	0,194	0,912	1,097
MP4_Z	Entscheidungsmacht	0,151	1,127	0,265	0,823	1,215
MP5_Z	Alter	0,094	0,707	0,483	0,828	1,208
MP6_Z	Technologieaffinität	0,146	1,137	0,261	0,891	1,123
MP7_Z	Erfahrung	0,133	0,978	0,333	0,792	1,263
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,172	-1,312	0,196	0,856	1,169
	Kanalverfügbarkeit für die technische Beratung					
KT_Z	ratung	0,352	2,688	0,010	0,862	1,16

**Tabelle 28: Koeffizienten-Matrizen der Regressionsmodelle H1 mit H3**



## Standardisierte Koeffizien-

Koeffizienten-Matrizen		ten			Kollinearitätsstatistik	
Koeffizienten		Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
<b>H4</b>	<b>Zielgröße: KV</b>	Vertrauen in KWR Anbieter				
MP1_Z	Branche	0,045	0,25	0,804	0,688	1,454
MP2_Z	Betriebsgröße	0,024	0,129	0,898	0,66	1,516
MP3_Z	Geschlecht	0,018	0,106	0,916	0,814	1,229
MP4_Z	Entscheidungsmacht	0,023	0,138	0,891	0,772	1,296
MP5_Z	Alter	0,078	0,479	0,635	0,844	1,184
MP6_Z	Technologieaffinität	0,051	0,303	0,764	0,789	1,268
MP7_Z	Erfahrung	0,245	1,494	0,144	0,831	1,203
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,151	-0,914	0,367	0,809	1,235
IB_sd_Z	Nutzungsvielfalt der Kanäle	0,348	2,124	0,041	0,828	1,208
<b>H5</b>	<b>Zielgröße: KZ</b>	Zufriedenheit mit KWR				
MP1_Z	Branche	-0,056	-0,38	0,706	0,697	1,435
MP2_Z	Betriebsgröße	0,152	0,999	0,322	0,648	1,543
MP3_Z	Geschlecht	-0,011	-0,086	0,931	0,893	1,12
MP4_Z	Entscheidungsmacht	-0,037	-0,271	0,788	0,825	1,212
MP5_Z	Alter	0,045	0,334	0,740	0,823	1,216
MP6_Z	Technologieaffinität	0,003	0,019	0,985	0,873	1,145
MP7_Z	Erfahrung	0,228	1,674	0,100	0,812	1,232
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,08	-0,599	0,552	0,841	1,189
	Vertrauen in KWR					
KV_Z	Anbieter	0,347	2,617	0,012	0,859	1,165
<b>H6</b>	<b>Zielgröße: PU</b>	Wahrgenommene Nützlichkeit				
MP1_Z	Branche	-0,152	-1,214	0,230	0,697	1,435
MP2_Z	Betriebsgröße	0,136	1,05	0,299	0,648	1,543
MP3_Z	Geschlecht	0,101	0,91	0,367	0,893	1,12
MP4_Z	Entscheidungsmacht	-0,07	-0,609	0,545	0,825	1,212
MP5_Z	Alter	0,172	1,494	0,141	0,823	1,216
MP6_Z	Technologieaffinität	-0,15	-1,341	0,186	0,873	1,145
MP7_Z	Erfahrung	-0,062	-0,538	0,593	0,812	1,232

		Quantitative Kundenbefragung				
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,11	-0,963	0,340	0,841	1,189
	Zufriedenheit mit					
KZ_Z	KWR	0,576	5,105	0,000	0,859	1,165
<b>H7</b>	<b>Zielgröße: PI</b>	Nutzungsabsicht von KWR				
MP1_Z	Branche	0,081	0,645	0,522	0,697	1,435
MP2_Z	Betriebsgröße	0,186	1,427	0,160	0,648	1,543
MP3_Z	Geschlecht	-0,361	-3,252	0,002	0,893	1,12
MP4_Z	Entscheidungsmacht	0,215	1,864	0,068	0,825	1,212
MP5_Z	Alter	-0,022	-0,19	0,850	0,823	1,216
MP6_Z	Technologieaffinität	0,151	1,346	0,184	0,873	1,145
MP7_Z	Erfahrung	0,014	0,12	0,905	0,812	1,232
MP8_Z	Investitionsbetrag	-0,18	-1,575	0,121	0,841	1,189
	Zufriedenheit mit					
KZ_Z	KWR	0,424	3,748	0,000	0,859	1,165

**Tabelle 29: Koeffizienten-Matrizen der Regressionsmodelle H4 mit H7**

Tabelle 29 detailliert die Ergebnisse der Modellbildungen zu H4 mit H7 zusammen.

Die Nutzungsvielfalt der Vertriebskanäle bestimmt, inwiefern Kunden zum KWAR Anbieter Vertrauen fassen. Auch für diesen Zusammenhang sind die untersuchten kontrollierenden Faktoren (also kundenspezifische Aspekte) insignifikant, während die Nutzungsvielfalt der einzige signifikante Faktor (mit einem Beta-Faktor von 0,348) ist. H4 ist somit ebenso anzunehmen.

H5 prüft, inwiefern Vertrauen in den KWR Anbieter auch zu Zufriedenheit mit KWR Anlagen beiträgt und bestätigt diesen positiven Effekt als hochsignifikant, wobei lediglich die Erklärende Variable KV\_Z mit einem Regressionskoeffizienten von 0,347 hochsignifikant ist. So ist auch H5 anzunehmen.

Zufriedenheit mit KWR Anlagen wird, wie bereits aufgrund der Interviews als Ursache für die wahrgenommene Nützlichkeit von KWR Anlagen bestätigt. Dies zeigt Modellbildung H6. Auch hier haben kundenbezogene Kontrollfaktoren keinen signifikanten Einfluss, während ‚Zufriedenheit‘ mit einem Beta-Faktor von 0,576 mehr als die Hälfte der Varianz der Zielgröße erklärt und damit hochsignifikant ist. H6 ist somit ebenso anzunehmen.

Schließlich sind im Rahmen von Modellbildung H7 zwei Faktoren signifikant, Geschlecht (MP3) und Zufriedenheit der befragten mit KWR Anlagen erklären die Zielgröße Nutzungsabsicht von KWR. Frauen planen demgemäß seltener KWR Systeme tatsächlich zu nutzen. Die Aussage zum Faktor

Geschlecht ist angesichts der geringen Teilnehmerschaft von Frauen an der Studie (4 von 60 Teilnehmern) jedoch nicht zuverlässig. Sicher ist aufgrund des hochsignifikanten Betafaktors von 0,424, dass Zufriedenheit mit KWR Anlagen die Nutzungsabsicht der Systeme steigert. Somit ist auch H7 anzunehmen.

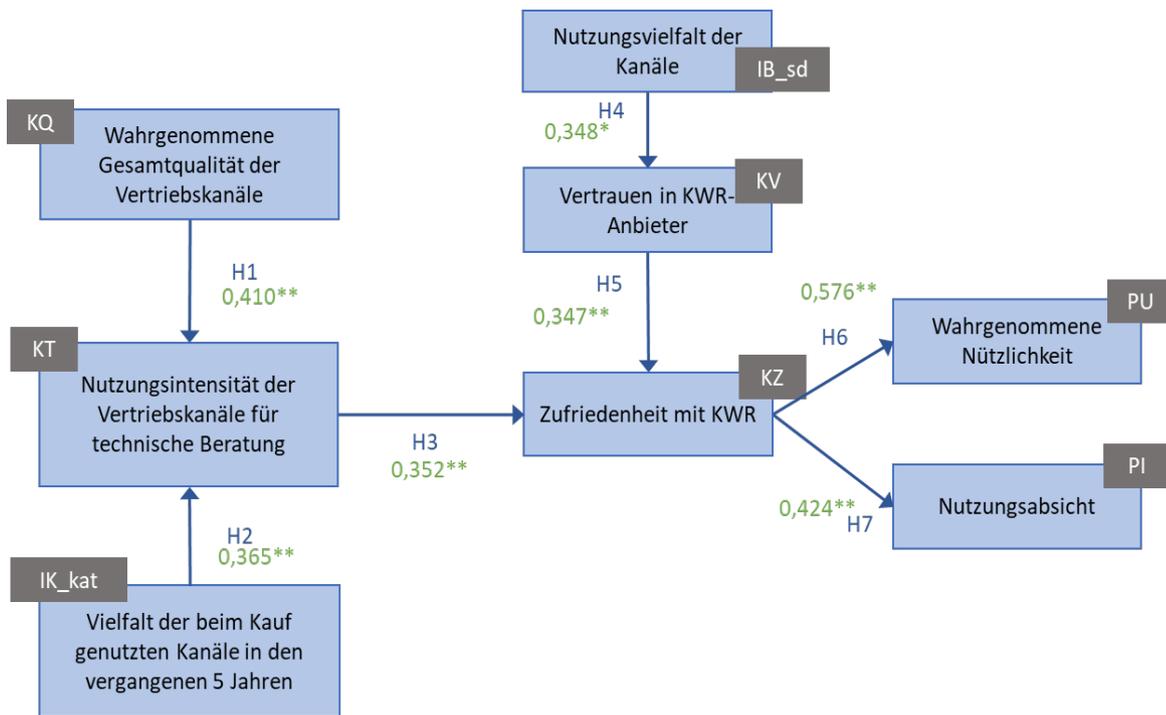
### 5.3 Überblick über die Ergebnisse der Hypothesentests

Die Ergebnisse der Hypothesentests sind in folgender tabellarischer Übersicht (Tabelle 30) unter Angabe der standardisierten Regressionskoeffizienten zusammengefasst.

H	Arbeitshypothesen	Testergebnis
H1	Die wahrgenommene Gesamtqualität der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv die die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.	Stand. Beta = 0,410**
H2	Die Vielfalt der beim Kauf genutzten der Vertriebskanäle in den vergangenen fünf Jahren wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung.	Stand. Beta = 0,365**
H3	Die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung wirkt signifikant positiv auf die Kundenzufriedenheit mit KWR.	Stand. Beta = 0,352**
H4	Die Nutzungsvielfalt der Vertriebskanäle wirkt signifikant positiv auf das Vertrauen des Kunden in den KWR Anbieter.	Stand. Beta = 0,348*
H5	Das Vertrauen der Kunden in den KWR Anbieter wirkt signifikant positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit KWR.	Stand. Beta = 0,347**
H6	Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf ihre wahrgenommene Nützlichkeit.	Stand. Beta = 0,576**

H7	Die bisherige Zufriedenheit der Kunden mit KWR Produkten wirkt signifikant positiv auf die Nutzungsabsicht der Kunden	Stand. Beta = 0,424**
----	---	-----------------------

**Tabelle 30: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentests**



**Abbildung 34: Finale durch Umfrage bestätigte Modellbildung**

Sämtliche Arbeitshypothesen und somit das gesamte Arbeitsmodell wurden damit durch die quantitative Befragung von Kunden von KWR Anbietern statistisch bestätigt. Die Ergebnisse sind in dem endgültigen Modell visualisiert. Der vermuteten Kontrollgrößen entfallen hier mangels Signifikanz der Koeffizienten.

## **6 Schlussfolgerungen**

Die Ergebnisse der geplanten empirischen Studie sind sowohl von akademischem als auch von hohem praktischem Interesse:

### **6.1 Zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse**

Die empirische Untersuchung kombiniert ein qualitatives interviewbasiertes Design und eine quantitative Kundenumfrage, um ein Arbeitsmodell zur Wirkungsweise von Mehrkanalvertriebsstrategien auf Ebene der Kunden für die KWR Branche zu konkretisieren und weiterzuentwickeln.

Der qualitative Untersuchungsteil, der auf sieben Interviews mit Vertriebsverantwortlichen in verschiedenen Unternehmen, die KWR Produkte anbieten, basiert, repräsentiert die Perspektive der Anbieter. Die Interview-Studie wurde im Rahmen der Arbeit genutzt, um ein review-basiertes Kausalmodell zu validieren und zu hinterfragen, welches die Kundenakzeptanz einer Technologie – in diesem Fall KWR Systeme für die Wohnraumlüftung – aufgrund der angewandten Multi-Channel-Vertriebsstrategie erklärt. Aufgrund des Reviews war vermutet worden, dass die Effektivität von Multichannel Strategien sowohl auf der Gestaltung der einzelnen Vertriebskanäle als auch auf der Interaktion der Vertriebskanäle beruht und dass produktspezifische, kundenspezifische, soziale und

situative Moderatoren darauf Einfluss nehmen, ob Kunden aufgrund der Vertriebsstrategie tatsächlich Produktakzeptanz und Nutzungsabsicht zeigen und das Produkt erwerben (vgl. Abbildung 10).

Die Interviews bestätigen das Arbeitsmodell dahingehend, dass auch alle befragten Unternehmen eine Mehrkanalvertriebsstruktur nutzen, die allerdings verschiedenartig aufgebaut ist. Dabei kombinieren die Unternehmen den Vertrieb über Online-Medien, Werkvertreter, Großhandel und Großhandelsvertreter sowie technischen Außendienst in unterschiedlichem Umfang in Abhängigkeit von der Komplexität der angebotenen Produkte und von den Charakteristika der Kunden. Der Grad der Kanaldiversifikation und die Bedeutung und damit Differenzierung der einzelnen Kanäle differiert somit zwischen den Anbietern. Dies bedeutet aus Sicht des Arbeitsmodells, dass nicht einfach aufgrund der Vielfalt der gebotenen Kanäle und der Qualität jedes einzelnen Kanals auf die Kundenakzeptanz des Zielprodukts KWR geschlossen werden kann. Vielmehr kommt es auf den Fit zwischen Vertriebsstrategie, Produkt und Kundenbedürfnissen an.

Diese Beobachtung spricht zunächst dafür, dass die aus dem Review-entwickelten „moderierenden“ Größen für die KWR Branche von besonderer Bedeutung sind, da eben kunden- und produktspezifische Anforderungen mitbestimmen, wie der Kunde eine Vertriebsstrategie wahrnimmt. Zugleich lässt sich aus den Interview-Ergebnissen jedoch ableiten, dass die Einflussfaktoren auf Ebene von Kunde und Produkt auf gleicher Ebene wie die Mehrkanalstrategie selbst wirksam werden. Diese Anforderungen sind bereits a priori vorhanden sind und nicht erst moderierend für den Kausalzusammenhang zwischen der Konzeption des Mehrkanalvertriebssystems und der Wirkung auf Kundenebene. Für die quantitative Studie werden somit neben der Gestaltung des Mehrkanalvertriebssystems im Hinblick auf Kanalvielfalt und Kanalinteraktion auch zahlreiche kunden- und produktspezifischen Kontrollgrößen in Betracht gezogen.

Ferner wird aufgrund der Interviews deutlich, dass im KWR Segment, anders als in der Konsumgüterbranche, die persönliche Interaktion zwischen Kunde und Berater bzw. KWR Anbieter besonders hohe Bedeutung hat. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass KWR Systeme hochkomplexe Produkte darstellen, die in den seltensten Fällen (Baumarktware) als vorgefertigte und separate technische Einheit einfach aufgestellt werden können. Vielmehr kommt es bei der Planung und beim Vertrieb von KWR Systemen darauf an, sie in ein neu zu errichtendes oder ein zu sanierendes Bestandsgebäude bereits im Verlauf der Planung zu integrieren und schließlich im Zuge der Bauausführung als eigenständiges Gewerk einzubauen. Alle Teile der KWR Anlage sind somit bezogen auf das Gebäude individuell zusammenzustellen. Schnittstellen zu anderen Gewerken wie Heizungstechnik (Steuerung der Raumtemperatur) und Innenausbau (Führung der Lüftungsleitungen) sind zu beachten

und im Bauablauf zu organisieren. Aufgrund dessen ist eine langfristige Interaktion zwischen Kunde, Fachplaner und KWR Berater unabdingbar.

Aus diesen besonderen Anforderungen an den Vertrieb von KWR Anlagen resultierte für die Konzeption und modelltheoretische Wirkungsanalyse von Mehrkanal-Vertriebssystemen in der KWR Branche weitergehende Anforderungen als aus einem allgemeinen Review pauschal abzuleiten sind. Im Zentrum der Gestaltung der Vertriebskanalarchitektur steht die Verfügbarkeit und Nutzung der technischen Beratung durch die Kunden. Über die Schiene der Verfügbarkeit technischer Beratung wird die Gesamtqualität der Vertriebskanäle vom Kunden wahrgenommen. Kunden, die Vertriebskanäle eines Herstellers effektiv nutzen, werden auf die technische Beratungsebene hingelenkt.

Sodann erschließt sich – aus der Sicht der Interviewpartner - die Zufriedenheit des Kunden mit KWR Systemen und KWR Anbietern über die bereitgestellte technische Beratung durch den KWR Anbieter. Aus den Interviews wird deutlich, dass auf affektiver Ebene primär Kundenvertrauen zu Zufriedenheit mit dem KWR System führt, denn die technischen Einzelheiten der Anlage erschließen sich dem Kunden in der Nutzung nicht. Vielmehr erlebt der Kunden ein gesundes Raumklima und vertraut dabei auf die technische Kompetenz des KWR Anbieters. Aus den Interviews wird jedoch auch deutlich, dass die gebotene Mehrkanalvertriebsarchitektur durchaus auf die Vertrauensentwicklung der Kunden Einfluss nimmt. Kunden sehen Anbieter dann als seriös an, wenn sie über vielfältige transparente Kanäle (z.B. Internet-Plattform, Händler und persönlichen Werksvertreterkontakt) mit dem Unternehmen in regen Austausch treten können.

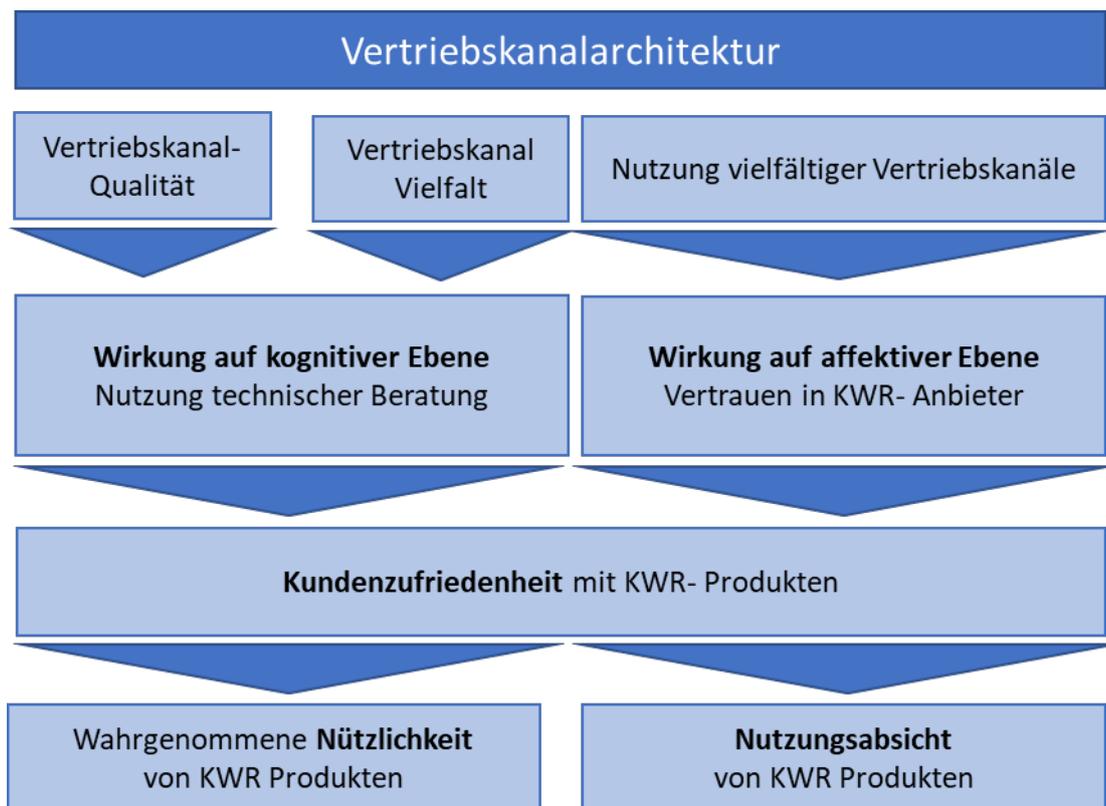
Aus Kundenvertrauen und Zufriedenheit resultieren schließlich wahrgenommene Nützlichkeit von KWR Systemen und auch die Absicht KWR Systeme in Zukunft zu nutzen oder zu erwerben. Zusammenfassend wirkt eine Mehrkanalvertriebsarchitektur somit sowohl über die Technische Beratung, die der Kunde erhält, als auch über den Aufbau von Vertrauen der Kunden in den KWR Anbieter mittelbar auf Kundenzufriedenheit, wahrgenommene Nützlichkeit und Nutzungsabsicht von KWR Systemen durch den Kunden ein. Der persönliche Kontakt mit dem technischen Berater erweist sich als Kernelement und Schlüsselgröße in Mehrkanalvertriebsarchitekturen.

Um diese durch sieben Experten Interviews validierten Modellzusammenhänge auch quantitativ zu prüfen, wurde eine Kundenumfrage unter Planern und Nutzern von KWR Systemen durchgeführt, für die 60 Teilnehmer gewonnen werden konnten. Aufgrund der Kundenumfrage bestätigt sich das Kausalmodell, das aus den Interviews gewonnen wurde in vollem Umfang. Es wird jedoch deutlich, dass Kontrollgrößen auf Ebene von Kunde und Produkt keinerlei signifikanten Einfluss auf die Kausalzusammenhänge haben. Hieraus lässt sich ableiten, dass alle (befragten) Kunden von KWR Anbietern

in ähnlicher Weise auf Mehrkanalvertriebsarchitekturen ansprechen: Die Inanspruchnahme technischer Beratung zu KWR Anlagen sowie das grundsätzliche Vertrauen zum KWR Partner bewirkt Kundenzufriedenheit mit KWR Systemen, was zu wahrgenommener Nützlichkeit und Nutzungsabsicht von KWR Anlagen entscheidend positiv beiträgt.

Die Mehrkanalvertriebsarchitektur der KWR Anbieter wirkt sowohl auf die Nutzungsintensität technischer Beratung durch die Kunden als auch auf den Aufbau einer Vertrauensvollen Beziehung zum KWR Anbieter ein. So steigt die Nutzungsintensität technischer Beratung mit hoher wahrgenommener Gesamtqualität der Vertriebskanäle und der Vielfalt der Kanäle, die beim Kauf von KWR Anlagen bereitstehen. Aufgrund der Nutzungsvielfalt der Kanäle entwickeln Kunden Vertrauen in den KWR Anbieter. Die Mehrkanalvertriebsstrategie nimmt somit sowohl auf kognitiver Ebene als auch auf affektiver Ebene wesentlichen Einfluss auf die Kundenbeziehung in der KWR Branche und trägt damit zur Förderung des Absatzes von KWR Anlagen entscheidend bei.

Somit lässt sich das durch die empirische Studie in der KWR Branche validierte und auf Reliabilität geprüfte Modell (Abbildung 35) wie folgt für die Arbeitspraxis im KWR Vertrieb darstellen:



**Abbildung 35: Wirkungsmodell von Mehrkanalvertriebsarchitekturen in der KWR Branche**

Mehrkanalvertriebsarchitekturen in der KWR Branche wirken auf kognitiver und affektiver Ebene auf den Kunden. Dabei trägt die Qualität der Vertriebskanäle sowie die Vielfalt der Vertriebskanäle

dazu bei, dass der Kunde technische Beratung intensiv nutzt und somit den technischen und wirtschaftlichen Nutzen von KWR Systemen verinnerlicht. Die Nutzung vielfältiger Vertriebskanäle durch den Kunden wirkt auch affektiv auf den Vertrauensbildungsprozess zwischen Kunde und KWR Anbieter. Aufgrund der intensiveren Interaktion, die Mehrkanalvertriebsarchitekturen gegenüber einem einstufigen Vertriebskonzept bieten, nehmen Kunden die Betreuung durch den KWR Anbieter als persönlicher und engmaschiger wahr und bauen Vertrauen in die Kompetenz des Anbieters und Qualität des Produkts auf.

Die kognitive und affektive Wirkungsebene von Mehrkanalvertriebssystemen interagieren und tragen dazu bei, dass Kunden mit KWR Produkten des Anbieters in Planung und Nutzung Zufriedenheit entwickeln. Aus Kundenzufriedenheit resultiert die Wahrnehmung von Nützlichkeit und Nutzungsabsicht.

Diese letzte Kausalkette führt somit von der affektiven (Zufriedenheit) zur rationalen Ebene (wahrgenommene Nützlichkeit und Nutzungsabsicht). Dies spricht dafür, dass in Mehrkanalvertriebssystemen die affektive Interaktionsebene mit dem Kunden vielfach noch bedeutsamer ist als die rein kognitive Ebene. Aufgrund der Komplexität des Produkts kontrollierte Wohnraumlüftung sind Kunden darauf angewiesen, in die Qualität von Anbieter und Produkt zu vertrauen. Anstelle der Reflexion technischer Anlagendetails steht für viele Kunden die emotional begründete Überzeugung, mit dem gewählten Produkt, das intensiv über viele Kanäle beworben wurde, doch eine perfekte Lösung gefunden zu haben. Somit resultiert die Zentralität des Parameters Vertrauen als Zielgröße der Wirkungen von Vertriebsarchitekturen auf kognitive und affektive Ebene.

## **6.2 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen**

Aufgrund der theoretischen und empirischen Ergebnisse der Untersuchung lassen sich die vier eingangs (Abschnitt 1.2) formulierten Forschungsfragen nun zusammenfassend beantworten:

### **1. Welche Chancen und Risiken bietet die Einbindung von zusätzlichen Vertriebskanälen v.a. im Online-Bereich in eine Vertriebsstrategie v.a. für Unternehmen der Klima- und Lüftungsbranche?**

Die empirische Studie hat gezeigt, dass Mehrkanalvertriebsarchitekturen in der KWR Branche sowohl aus kognitiver als auch auf affektiver Ebene Wirkungen auf die (überwiegend gewerblichen) Kunden der KWR Anbieter entfalten. Um Kunden auf die Potentiale technischer Beratung zu KWR Anlagen aufmerksam zu machen und sie auch tatsächlich technisch effektiv zu beraten wirken verschiedene Vertriebskanäle zusammen. So gewinnen – wie die Umfrage gezeigt hat – zahlreiche Kunden zunächst Informationen zur Funktionsweise von KWR Anlagen aus dem Internet. Da die Planung

von KWR Systemen jedoch in der Regel umfangreicher Planung durch technische Experten bedarf, ist der persönliche Vertriebskanal beispielsweise über Vertreter des Großhandels, Hersteller eigene Werkvertreter sowie durch den technischen Kundenservice unabdingbar. Kunden entwickeln kognitiv die Überzeugung, dass KWR Produkten nützlich sind, aufgrund der Qualität der gebotenen Vertriebskanäle jedoch auch aufgrund der Vielfalt der gebotenen Kanäle. Daher erscheint eine Mehrkanalvertriebsstrategie ein wichtiger Baustein, um KWR Anlagen wettbewerbsfähig zu vermarkten.

Von besonderer Bedeutung sind Mehrkanalvertriebskonzepte jedoch auch auf affektiver Ebene. Die Umfrage hat gezeigt, dass die Nutzung vielfältiger Vertriebskanäle durch die Kunden dazu beiträgt, dass Kunden Vertrauen in KWR Anbieter entwickeln. Die Verfügbarkeit vielfältiger und v.a. elektronischer Medien für die Kundenansprache, steigert die wahrgenommene Greifbarkeit des Herstellers aus Kundensicht und zeugt von der Transparenz der Vertriebsstrategie. Die Kombination mehrerer Vertriebskanäle ist daher sinnvoll und notwendig, um Kunden sowohl auf rationaler Ebene mit umfangreichen Informationen zu erreichen als auch emotional von der Kompetenz des Anbieters und Qualität des KWR Systems zu überzeugen.

Die Studie hat jedoch auch gezeigt, dass persönliche Beratung das Kernelement des Vertriebs von KWR Anlagen ausmacht. KWR Planer und Handwerker wenden sich überwiegend an technische Fachberater der Hersteller oder Großhändler, um Projekte umfassend zu definieren und umzusetzen. KWR Anbieter sollten daher keinesfalls ausschließlich oder primär auf Online-Medien für den Vertrieb setzen, um etwa die Vertriebsstruktur zu rationalisieren. KWR Kunden legen Wert auf persönliche und individualisierte Beratung in technischen Detailfragen. Diese Aufgabe kann ein anonymer Online-Chat oder eine Beratungshotline nicht vollumfänglich übernehmen, da ausführliche Planungsgespräche und tiefgreifendes Fachwissen erforderlich sind. KWR Anbieter sollten daher auf eine persönliche Kundenbetreuung durch Werks- und Großhandelsvertreter, die mit den Kunden über einen längeren Zeitraum vertraut sind, bauen. So können Kundenbeziehungen langfristig entwickelt werden und es ist sichergestellt, dass Kunden zu komplexen technischen Problemen funktionsfähige Konzepte ausgearbeitet bekommen, das KWR System kosteneffizient baulich umsetzbar ist und im Betrieb auch die erwartete Leistung erbringt. Ein Mehrkanalvertriebskonzept, das Onlinekanäle als initiales Informationsmedium nutzt, jedoch in bewährter Weise auf persönliche Vertriebsstrukturen vertraut, bietet sich für die KWR Branche an.

## **2. Wie kann der Kundenerfolg von Multi Channel Vertrieb gemessen und bewertet werden?**

Die durchgeführte Studie zieht das Technologie-Akzeptanz-Modell heran, um die Wirkung von Mehrkanalvertriebsstrategien auf Ebene des Kunden messbar zu machen. Grundgedanke bei diesem Ansatz ist, dass - spätestens im Zeitalter neuer Medien- eine Vertriebsstrategie eine Technologie zur

Ansprache des und Kommunikation mit dem Kunden darstellt, die darauf ausgerichtet ist, langfristige vertrauensvolle Kundenbeziehungen zu etablieren. Mehrkanalvertriebsstrategien haben aufgrund ihrer Komplexität und der Notwendigkeit der Einbeziehung des Kunden im Sinne eines interaktiven kundenorientierten Marketings den Charakter einer „Technologie“, die durch alle am Kommunikationsprozess Beteiligten und allen voran den Kunden Akzeptanz finden muss um ihre Ziele zu erreichen. Zugleich stellen freilich die hier betrachteten Produkte – KWR Anlagen – komplexe technologische Lösungen dar. Das Technologieakzeptanzmodell sieht die Zielgrößen wahrgenommene Nützlichkeit, Einstellung zur Nutzung Nutzungsabsicht und tatsächliche Nutzung von KWR Anlagen als Zielgrößen kundenorientierten Marketings und diese Zielgrößen eignen sich in besonderer Weise zur Messung des Erfolgs von Mehrkanalvertriebsstrategien für KWR Systeme. Denn der Erfolg von Vertriebsarchitekturen für Gebrauchs- und Investitionsgüter, wie KWR Systeme, ist bereits dadurch gewährleistet, dass Kunden eine nachhaltig vertrauensvolle Beziehung zu Hersteller und eine positive Einstellung gegenüber Technologie und Produkt entwickeln. Diese Wahrnehmungsentwicklung und Einstellungsbildung geht einem Kaufabschluss und der tatsächlichen Nutzung von KWR Systemen stets voran.

Im Rahmen der empirischen Kundenbefragung, wurden die Erfolgsgrößen des Technologieakzeptanzmodells für die KWR Branche auch modelltheoretisch bestätigt. So zeigte sich, dass die Nutzung der gebotenen Vertriebskanäle für Bezug des Produkts und technische Beratung sowohl das Vertrauen in den KWR Anbieter als auch die Zufriedenheit mit dem KWR Produkt steigert, was zu hoher wahrgenommener Nützlichkeit und positiver Nutzungsabsicht von KWR Anlagen führt (vgl. Abbildung 34). So wirkt Mehrkanalmarketing mittelbar über kognitive und affektive Faktoren nachhaltig auf die Einstellung und Nutzungsperspektive der Kunden, was ein mehrstufiges Messinstrumentarium für die Erfolgswirkung von Mehrkanalstrategien, wie hier entwickelt, rechtfertigt.

### **3. Welche Moderatoren wirken auf den Erfolg eines Mehrkanalvertriebssystems ein und sind bei der Planung somit besonders zu berücksichtigen?**

Aufgrund des systematischen Reviews wurden diverse mögliche Moderatoren der Wirkung von Mehrkanalvertriebssystemen identifiziert, die sich in die Hauptgruppen, kundenbezogene, produktbezogene, situative und gesellschaftliche Aspekte gliedern lassen. Im Rahmen der Interviews mit Vertriebsexperten von KWR Anbietern wurden vor allem kundenbezogene Aspekte in Betracht gezogen. So wurde herausgearbeitet, dass Vertriebsmitarbeiter auf Kunden in Abhängigkeit von ihrer Technologieaffinität und Erfahrung mit KWR Systemen gezielt informieren sollten. Zu berücksichtigen ist dabei auch der Komplexitätsgrad der zu konzipierenden KWR Anlage. Im Rahmen der Kundenbefragung konnten jedoch die aus den Interviews gewonnenen Moderatoren nicht statistisch bestätigt werden. So sind in den Regressionsmodellen die kontrollierenden Faktoren durchwegs nicht

signifikant. Dies bedeutet, dass die Modellzusammenhänge unabhängig von produktspezifischen und kundenspezifischen Kontrollgrößen gültig sind. Vielfalt und Qualität der Vertriebskanäle steigern für alle Kunden die Nutzungsintensität technischer Beratung. Nutzungsvielfalt der Kanäle stärkt für alle Kundentypen das Vertrauen in KWR Anbieter.

#### **4. Welche Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Multi Channeling bestehen? Wie können also verschiedene Verkaufskanäle und auch Online-Marketing beim Vertrieb technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter effektiv integriert werden?**

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für die technische Beratung von der wahrgenommenen Gesamtqualität der Vertriebskanäle und von der Vielfalt der durch den Kunden genutzten Vertriebskanäle abhängt. Auf rationaler Ebene werden Kunden somit optimal erreicht, wenn alle Vertriebskanäle schlüssig aufeinander abgestimmt sind und vom Kunden als hochwertig wahrgenommen werden. Dies betrifft sicherlich das Design der Vertriebskanäle, also beispielsweise hinsichtlich Layouts und technischen Inhalten, jedoch auch die Abstimmung der Vertriebswege im Hinblick auf die unternehmerische Vision und das Geschäftskonzept des Anbieters.

Um Kunden auf affektiver Ebene zu erreichen, also Vertrauen in den KWR Anbieter hervorzubringen, gilt es, Kunden zu motivieren, verschiedene Vertriebskanäle zu nutzen. Dies kann gelingen, indem Kunden von Werks- oder Großhandelsvertretern aktiv betreut oder proaktiv kontaktiert werden. Im Online Bereich könnten Kunden durch eine einladende und interaktive Aufmachung der Webseite, die auch allgemein über die Technologie informiert, motiviert werden, sich näher mit dem Produkt KWR Anlage zu befassen.

### **6.3 Einordnung des Beitrags der Arbeit in den Kontext bisheriger Forschung**

Die vorliegende Arbeit leistet auf verschiedenen Ebenen einen wichtigen Betrag zur Marketing Forschung im Bereich des Vertriebs von höherwertigen Verbrauchs- und Investitionsgütern.

Der Review-Teil gibt einen umfassenden Überblick empirischer Studien, die Determinanten der Kundenrezeption von Multichannel-Marketing untersucht haben und ordnet die Zusammenhänge unter Bezugnahme auf kundenorientierte Marketingansätze sowie das Technologieakzeptanzmodell ein. Die Arbeit führt somit zwei etablierte Forschungsfelder aus der Marketingtheorie, die bislang in der Regel unabhängig voneinander standen, zusammen, um eine Analyse der Akzeptanz von Multichannel Marketing auch für das Segment technologisch anspruchsvoller Gebrauchsgüter durchzuführen. Zu diesem Marktsegment lagen bislang kaum Studien im Bereich des Multichannel Marketings vor.

Aufgrund der Integration bisheriger empirischer Forschungsarbeiten, die, mangels Publikationen zu höherwertigen Gebrauchs- und Investitionsgütern, allerdings weitgehend Konsumgüter betrachten, wird ein Arbeitsmodell abgeleitet, das Wirkungsmechanismen des Multichannel-Marketings kausal-analytisch beschreibt und Moderatoren auf vier Ebenen identifiziert. Dieses Forschungsmodell wird mittels qualitativer Interviews mit sieben Experten aus der KWR Branche für diesen Sektor adaptiert. Dabei resultiert unter Berücksichtigung des Grundkonzepts des Technologie-Akzeptanzmodells ein völlig neuartiges Kausalmodell. Es sieht Multichannel-Architekturen am Eingang einer auf den Kunden orientierten Marketing-Wirkungskette (Friedrich, 2020, S. 41).

Mehrkanalvertriebssysteme beeinflussen Kunden – vielfach effektiver als einfache Vertriebskonzepte - aufgrund der Vielfalt der dem Kunden zur Verfügung stehenden Informationskanäle und aufgrund eines hohen Fit und Qualitätsniveaus der einzelnen Kanäle. Auf affektiver Ebene werden Kunden besonders wirksam erreicht, wenn sie zahlreiche Kanäle nutzen. Dies trägt zum Aufbau von Vertrauen in Anbieter und Produkt bei. Sowohl auf der rationalen als auch auf der emotionalen Schiene wirken Mehrkanalvertriebsarchitekturen, indem sie Kunden von dem KWR Produkt überzeugen: Aus Kundenzufriedenheit mit der technischen Lösung resultiert hohe wahrgenommene Nützlichkeit und schließlich Nutzungsabsicht. Diese Applikation des Technologie-Akzeptanz-Modells für die Wirkungsweise von Mehrkanalvertriebssystemen ist neuartig. Die Studie entwickelt die bisherige Vertriebs- und Marketingforschung somit weiter, indem das technologie-Akzeptanz-Modell adaptiert und erfolgreich aufgrund einer Kundenbefragung validiert wird. Die Ergebnisse der Arbeit sind repräsentativ für den KWR Sektor, da sie theoretisch fundiert und quantitativ geprüft sind. Sie stellen daher eine verlässliche Grundlage für weitere Forschungsarbeit zu Einflussgrößen der Rezeption von Multichannel Marketing im Segment technologisch anspruchsvoller Gebrauchs- und Investitionsgüter dar.

#### **6.4 Managementempfehlungen für Unternehmen der K&L Branche**

Unternehmen der Lüftungsbranche erhalten durch die kombinierte empirische Studie Hinweise, wie die Vermarktung des Produktes kontrollierter Wohnraumlüftung optimiert werden kann. Schlussfolgerungen zur Interaktion der Informations- und Beschaffungswege der Kunden können abgeleitet werden.

Bisherige Studien (vgl. **Tabelle 1**) und die vorliegende Arbeit stimmen darin überein, dass Multichannel Marketing bei geeigneter Gestaltung Einkanal-Marketing Strategien überlegen ist, da es eine höhere Reichweite und Marktabdeckung erzielt.

Anbieter von KWR Produkten sollten somit Mehrkanalmarketing effektiv nutzen und erhalten aufgrund der Arbeit Anregungen, wie eine Mehrkanalstrategie so abgestimmt werden kann, dass der Erfolg beim Kunden maximiert wird, also die Einstellung der Kunden zur Marke profitiert und die Nutzungsabsicht und tatsächliche Kaufhäufigkeit der Produkte maximiert wird. Aufgrund Review, Interviews und quantitativer Kundenbefragung wird deutlich, dass mehrere Vertriebskanäle, die Unternehmen für eine Produktgruppe anbieten, nicht für sich alleine stehen, sondern stets gemeinsam wirken (Friedrich, 2020, S. 42).

Dies ist darauf zurückzuführen, dass Kunden nicht nur einen einzelnen Kanal in Augenschein nehmen, sondern mehr Kanäle nutzen. So recherchieren sie beispielsweise im Vorfeld eines Termins mit einem Werkvertreter im Internet oder suchen den Fachhandel auf der Suche nach einer konkreten Lösung auf, die sie in Online-Medien entdeckt haben. Es kommt also nicht nur auf die Gestaltung einzelner Vertriebskanäle, sondern auf das Zusammenwirken der Kanäle innerhalb einer schlüssigen Vertriebsarchitektur an, ob Kunden zu einem Unternehmen Vertrauen fassen, sich für die Produkte begeistern, diese erwerben und schließlich erfolgreich nutzen und weiterempfehlen. Um Mehrkanalstrategien wirksam zu gestalten, ist sowohl die Konzeption der einzelnen Marketing Kanäle auch die Abstimmung der Kanäle zueinander entscheidend.

#### ***6.4.1 Abstimmung der physischen Vertriebsarchitektur auf Online-Medien***

Unternehmen können diese Erkenntnis nutzen und ihre Vertriebsarchitektur schlüssig aus der Perspektive des Kunden gestalten. Dazu sollen auf Grundlage der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung einige Handlungsempfehlungen gegeben werden:

Multichannel Marketing bedarf, über die Einkanalstrategie hinausgehend, auch der kontinuierlichen Abstimmung der Maßnahmen in den einzelnen Absatzkanälen, um ein homogenes Marken- und Produktbild beim Kunden entstehen zu lassen. Dabei empfiehlt sich die Einbindung von Online Medien und persönlichen Interaktionen über Werks- oder Großhandelsvertreter, um die Teilnahme und das Eigenengagement der Kunden zu ermutigen und somit die Identifikation mit Produkt und Marke weiter zu erhöhen.

Um die Interaktion zwischen Online- und Offline Kanal zu optimieren, ist es entscheidend, dass Vertriebsmitarbeiter, sowohl Werksvertreter als auch Mitarbeiter in Groß-, Fach- und Einzelhandel mit den Inhalten des Online-Vertriebskanals vollständig vertraut sind und aufgrund dessen in der Lage sind ihren Kunden zu erläutern, wo sie auf der Unternehmenswebseite welche Inhalte auffinden. Kunden werden so versichert, dass das Unternehmen seriös arbeitet, umfassend informiert und dass auch der kompetente Vertreter verständliche und online nachvollziehbare Inhalte vermittelt.

Schulungen von internen und externen Vertriebsmitarbeitern sollten daher nicht nur auf ein Verständnis der Angebotspalette der Unternehmen abzielen, sondern auch darauf ausgerichtet sein, dass die Online-Präsenz des Unternehmens verinnerlicht ist und dass Produkte mittels digitaler Medien verständlich präsentiert werden können. Da Online-Medien bereits im Sinne einer Suchmaschinen-Optimierung beständig veränderlich sind und sich auch an neue Technologien (z. B. Darstellungskompatibilität auf mobilen Medien) anpassen, ist eine beständige Schulung und Weiterbildung von allen Vertriebsbeauftragten entscheidend, um Stimmigkeit zwischen Online- und Offline Vertrieb zu vermitteln.

Während interne Handelsvertreter die Schulungen selbstverständlich im Rahmen ihrer regulären Arbeitszeit besuchen, ist die Begeisterung von externen Vertriebseinheiten für wiederholte Weiterbildungstermine vielfach begrenzt. Um auch Vertreter in Groß-, Fach- und Einzelhandel auf dem Stand der Zeit im Hinblick auf die Vertriebsarchitektur zu halten empfiehlt es sich, Weiterbildungsveranstaltungen in ein Incentive-Programm einzubetten. So könnte Fortbildung im Rahmen eines angenehmen Hotelaufenthaltes stattfinden oder mit einem genussvollen Abendessen und lockeren Austausch in Fachkreisen verbunden werden. Diese Maßnahmen tragen gleichzeitig dazu bei die verschiedenen klassischen Vertriebskanäle zu verbinden und aufeinander abzustimmen.

#### ***6.4.2 Integration von Online-Vertriebsarchitekturen mit der realweltlichen Kundenrezeption***

Zugleich ist es freilich unabdingbar eine beständige Anpassung und Einbindung von Online-Kanälen in die klassischen Vertriebssysteme vorzunehmen und damit auch die digitale Informationsbeschaffung der Kunden mit realweltlichem Handeln, also dem Kauf eine Klima- und Lüftungssystems zu verbinden. Damit vermeiden KWR Anbieter die im Internet verbreitete Problematik, dass Kunden zwar ausführlich „googeln“ und sich vielerorts informieren, jedoch zu keiner konkreten oder einer dennoch willkürlichen Kaufentscheidung gelangen, da es ihnen nicht gelingt die gebotenen Informationen auf ihr konkretes Anwendungsfall und Projekt hin zu bündeln und zu kanalisieren. Schließlich bleibt vielfach der Angebotspreis von Pauschalen und Standardsystemen die zentrale Entscheidungsgröße, während technische Lösungen, die auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind, vernachlässigt werden.

Verschiedene Maßnahmen in Design und Inhalten von Online-Vertriebskanälen können dazu beitragen um diesen Effekt zu vermeiden:

Online Vertriebskanäle sollten in der Gestaltung so ausgelegt sein, dass Kunden zu jedem Zeitpunkt ermutigt werden sich mit einem „menschlichen“ Fachexperten in Verbindung zu setzen, um nähere Informationen zu Produkt und Einsatzbereich sowie zu Planungsdetails einzuholen. Zu diesem Zweck

sollte in Webseiten das Kontaktfeld stets in der Kopfzeile – ebenso wie in der Fußzeile – auftauchen und für Kunden dort auch leicht zu bedienen sein. Werden Kunden zunächst über ein umfangreiches FAQ (frequently asked questions) Repertoire, somit vom Kontakt mit einem Experten abgehalten, besteht die Gefahr, dass sie die Geduld verlieren und auf einer anderen Webseite weitersuchen um die entsprechenden fachlichen Informationen zu finden. Freilich können FAQ es bestimmten Kunden erleichtern in kurzer Zeit eine Antwort auf allgemeine Fragen zu finden. FAQ sollten jedoch stets so angeordnet sein, dass zusätzlich der persönliche Direktkontakt jederzeit ermöglicht wird.

Klassische Methode des Direktkontakts ist es in einem Kontaktformular zunächst alle persönlichen Kontaktdaten einzugeben, um dann eine Frage im Stil einer E-Mail zu formulieren. Solche Formulare gilt es jedoch im Hinblick auf die Nutzung von Mobiltelefonen aus so zu optimieren, dass sie mit wenigen Mausklicks befüllt werden können und die Anzahl notwendiger Einfügungen möglichst geringgehalten wird. Denn auch nicht abzusendende Formulare, die wiederholt Ergänzungen fordern, strapazieren die Geduld und damit auch die Markenbegeisterung potentieller Kunden.

Mittels einer Chatfunktion kann der Weg zum direkten Kundenbetreuer abgekürzt werden. Hier tragen oder sprechen Kunden lediglich ihre Frage in eine Chatsystem ein und werden daraufhin sofort mit einem persönlichen Ansprechpartner im Chat verbunden. Dieses System eignet sich in besonderer Weise für technisch komplexe Systeme, wie Lüftungsanlagen, da es Kunden an jeder Stelle der Webseite offensteht. Der Chatpartner kann damit direkt in den fachlichen Dialog mit dem Kunden einsteigen und Kunden fühlen sich mit technischen Details nicht mehr alleine gelassen, sondern finden mittels menschlichen Partners schnell die für sie richtige Lösung. Ferner kann über den Chat auch die Kundenbeziehung vertieft werden, wenn der Chat-Agent tiefer nach den Anforderungen und dem Projekt des Kunden nachfragt.

Chatsysteme setzen freilich voraus, dass stets ein Ansprechpartner im Hause verfügbar ist um mit Kunden zu interagieren. Ferner sollte der Chat-Agent auch fachlich versichert sein, um auch gewerblichen Kunden von KWR-Anlagen wie beispielsweise Architekten und Fachhandwerkern einen fundierten Rat geben zu können. Ein Outsourcing der Chatfunktion an ein allgemeines Callcenter ist daher für KWR-Anbieter in der Regel nicht möglich. Chat-Dialoge auf Webseiten verursachen damit hohe Kosten für die Besetzung der Online-Beraterfunktion. die Notwendigkeit im Chat Dialoge einzutippen stellt vor allem für Kunden, die über mobile Endgeräte recherchieren oder mit der Tastaturschreibfunktion wenig versiert sind möglicherweise ein Hindernis dar. So könnten Dialoge abgekürzt, wenig präzise formuliert oder vorzeitig unterbrochen werden, was vor allem bei komplexen technischen Fragen Verwirrung stiften kann.

Die Einbindung einer Live- Kundenhotline in Webseiten von KWR Providern kann diese Probleme vermeiden und stellt gleichzeitig ein verbindliches Medium dar, um digitale und persönliche Kundenansprache zu verbinden. Die Telefonhotline kann von einem Mitarbeiter der technischen Konstruktion oder Beratung im Hause des KWR Anbieters mitbetreut werden, da sie in der Regel seltener als die Chatfunktion und vor allem bei technischen Fragen, die einen intensiven Dialog erfordern, von Kunden eingesetzt wird. An die Mitarbeiter der Hotline-Beratung sind gleichwertige Anforderungen wie an Vertriebsmitarbeiter zu stellen.

Die auf der Webseite dargestellten Informationen sollten ihnen vollständig geläufig sein, so dass es ihnen gelingt Kunden unmittelbar auf die entsprechende .html-Seite zu verweisen, die die benötigten Daten beinhaltet. Ferner sollten sie es verstehen, Kunden weiterführende fachliche Informationen zu KWR Produkten zu bieten, die über die Daten der Webseite hinausweisen und auch individuell auf das Projekt des Kunden bezogen sind. Schließlich gilt es jedoch auch die Grenzen einer fernmündlichen Kommunikation richtig einzuschätzen und bei Bedarf einen zeitnahen Termin mit einem Werksvertreter oder dem Fachhandel vorzuschlagen, um in nähere Planungsdetails einzusteigen.

Weitere innovative Elemente auf Webseiten können eine Mensch-Mensch Interaktion teilweise ersetzen, sofern sie benutzerfreundliche gestaltet sind. So können Produkt-Konfiguratoren fachlich versicherte Kunden in teilschritten zu einer Produktdefinition führen, die auch den Anforderungen individueller Projekte entspricht. Für das Design von Produkt-Konfiguratoren empfiehlt sich eine Aufgliederung der technischen Spezifikationen und Elemente der zu bestellenden Anlage in für den Kunden verständliche Einzelebenen. Dort können jeweils, wie bei einem Fahrzeug-Konfigurator die verfügbaren Optionen per Mausklick oder durch die Einfügung von Maßangaben eingestellt werden. Ergebnis des Konfigurationsprozesses ist ein Gesamtangebot für das Produkt, welche die technischen Einzelheiten und den Gesamtpreis beinhaltet.

Im KWR Bereich sind bei der Konzeption solcher Programme jedoch einige Fallstricke zu beachten. KWR Anlagen sind nicht wie ein Fahrzeug oder eine Glastür für sich abgeschlossene Produkte, sondern vielmehr meist in die Gesamtarchitektur des Gebäudes eingebunden. So sind Leitungen in alle Räume zu verlegen, Abluftwege über Dach zu führen und die Standorte der Klima- und Lüftungsgeräte gegebenenfalls zentral (z.B. Im Keller eines Mehrfamilienhauses) zu planen. Die Bestellung der Gesamtanlage erfordert somit die Auswertung von Plänen und schließlich sind im Rahmen der KWR Planung auch Anlagendetails erneut in die Planzeichnungen einzutragen. Produkt-Konfiguratoren bedürfen einer sehr hohen Anzahl von für den Kunden vielfach schwer verständlichen Spezifikationen um allen möglichen Anforderungen gerecht zu werden. Vielfach treten bei der Planung Fragen

auf, die nur durch Einsicht der Pläne zu beantworten sind, und somit auch durch zeitgleiche Nutzung einer Hotline oder Chatfunktion schwer zuverlässig zu beantworten sind.

Schließlich sind Produkt-Konfiguratoren darauf ausgelegt, einen rechtsverbindlichen Kaufabschluss herbeizuführen. Erfolgt der Kaufabschluss nicht, sondern bedarf weiterer Beratung, scheint das System und die Mühe überflüssig. Resultieren bei der Eingabe wiederholt Fehlermeldungen, werden Kunden durch den langwierigen Online-Bestellprozess entmutigt und Frustration richtet sich leicht auch gegen Marke und Anbieter. Selbst wenn eine Konfiguration Online augenscheinlich gelingt, reagieren selbst fachlich versierte Kunden vielfach verunsichert, ob der durch mögliche Fehleingabe ausgelösten Kosten, so dass schließlich erneut auf einen Fachberater vertraut wird. Angesichts des hohen Aufwandes für die kontinuierliche Aktualisierung einer Produktkonfigurations-App aufgrund der beständigen Veränderung von Systemkomponenten und des wahrgenommenen hohen Aufwandes für Unterhalt und Bestallabwicklung über den Konfigurator erscheint es KWR-Anbietern bislang effektiver bei komplexen Planungen auf eine Life-Beratung zu vertrauen.

In Zukunft könnten jedoch noch schnellere Datenübertragung über das Internet und künstliche Intelligenz Potentiale eröffnen, um auch im KWR Bereich Produkt-Konfiguratoren effektiv einzusetzen: so könnten digitale Planzeichnungen über eine App hochgeladen werden und Kunden könnten dann computergestützt ihre KWR Architektur verlegen. Das System des Anbieters würde dabei automatisiert die erforderlichen Komponenten vorschlagen. Diese würden zu einem Lastenheft zusammengefügt, welches durch den Kunden korrigiert werden könnte. Schließlich könnte aus diesem Lastenheft eine Ausschreibung generiert werden, die über die Webseite des KWR Anbieter gezielt Fachfirmen zugeleitet werden könnte, die dann ein Angebot für KWR Anlage samt Einbau unterbreiten würden. Die Entwicklung einer solchen Lösung stellt jedoch hohe Anforderungen an die Kompatibilität der Konfiguration-App mit verschiedenen CAD Systemen. Weitere Entwicklung im KI-Bereich ist erforderlich um die Anforderungen z.B. an Mauerdurchbrüche für Leitungsführung und Leitungsverlegenormen in den Plänen zu erkennen und entsprechende Komponenten und Arbeitsschritte zuzuordnen.

Die Integration menschlicher Expertise und digitaler Anwendungen für den Mehrkanalvertrieb bietet aufgrund steigender Leistungsfähigkeit digitaler Systeme und zunehmender IT-Affinität der Fachanwender für KWR-Anbieter hohes Entwicklungspotential. KWR Unternehmen sollten die Entwicklung von IT-Infrastruktur kontinuierlich verfolgen und ihre Unternehmensstrategie auch darauf ausrichten in-house Experten zu akquirieren, die entsprechende Konfigurationsanwendungen zukünftig programmieren und hosten. Eine Substitution von menschlicher Beratung durch Software-Systeme ist in naher Zukunft freilich auch mangels Kundenexpertise nicht zu erwarten, vielmehr könnte der

persönliche Beratungsbedarf der Kunden aufgrund der Verfügbarkeit digitaler Planungssysteme noch zunehmen, da dann ein breiteres Paket von Gestaltungsoptionen verfügbar wird, das wiederum Mehr-Beratung erfordert, um technisch perfekte Lösungen zu liefern.

#### **6.4.3 Einbindung von Intermediatoren zur Steigerung der Reichweite des Vertriebs**

Weiteres Potential für die Steigerung der Reichweite von Vertriebsarchitekturen im KWR Bereich bietet der Einsatz von Intermediatoren im Online-Segment. Intermediation ist im KWR Bereich im Offline-Vertrieb bereits Gang und Gäbe, da Fach-, Groß- und Einzelhandel ,wie aus den Interviews deutlich wurde, starke und bei Kunden respektierte Repräsentanten der KWR-Hersteller sind. Im Online-Bereich wird Intermediation bislang jedoch in geringem Umfang genutzt, bietet jedoch hohes Zukunftspotential.

Ein Internet- oder Cybermediär stellt gemäß Riehm eine Suchmaschine dar, die (mindestens) eine konsumentenfreundliche Recherchefunktion über eine Reihe von Angeboten verschiedener Händler zur Verfügung stellt und damit eine Vermittlungsfunktion zwischen Kunden und Vertrieb einnimmt. Die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrage wird somit nicht mehr direkt, sondern durch Vermittlung des Intermediärs hergestellt. Intermediäre organisieren die Rahmenbedingungen, unter denen der Markt stattfindet (Dollmayer 2001, S. 29-30). Intermediäre sind damit sowohl Unternehmen, die lediglich eine Vermittlungsfunktion einnehmen (z.B. ebay.de), als auch solche, die ihr eigenes Produkt- und Leistungsangebot durch Intermediation ergänzen (z.B. amazon.de) (Riehm 2004, S. 22). Die Funktionen des Internet-Intermediärs können sich auf die Schaffung eines Angebotsraumes, die Sortimentszusammenstellung, die physische Lagerung und Verteilung der Güter, sowie die Abwicklung der Zahlung und die Gewährleistung von Sicherheiten erstrecken (Wöhe 2000, S. 507-509). Zu Online Intermediären zählen neben Handelsplattformen auch soziale Netzwerke, die Kunden die Möglichkeit persönlicher Interaktion oder Kommunikation mit dem Anbieter ermöglichen (Wang & Chiang, 2006, S. 466).

Aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie erscheint Intermediation sinnvoll, wenn durch den Intermediationsvorgang Transaktionskosten auf Seite des Anbieters oder Nachfragers vermieden werden. Intermediäre im Vertrieb von KWR Anlagen können das Vertriebsportfolios von KWR Anbietern effektiv ergänzen, wenn sie dazu beitragen Transaktionskosten einzusparen. Dies ist der Fall, wenn beispielsweise der Transport zum Kunden und die Lagerung der Produkte durch den Intermediator übernommen wird. KWR Anbieter können über Intermediäre auch Kosten für die Abrechnung mit Kunden einsparen, wenn diese beispielsweise Online-Bezahlsysteme nutzen, die dann per Vorkasse oder zeitnah zum Versand den Kaufpreis beim Kunden abbuchen. Auch aus Kundensicht

reduzieren Online-Intermediäre Transaktionsaufwendungen- und Risiken. Intermediäre bündeln die Informationen verschiedener Anbieter und machen Produkte vergleichbar mit dem Ergebnis, dass Kunden das optimal passende Produkt zu einem günstigen Preis ergattern (Barnes, 2001, S. 93). Intermediationsportale bieten hohen Recherchekomfort und steigern damit die Kaufbereitschaft der Kunden (Huang et al., 2000, S. 343).

Vielfach vertrauen Kunden großen Intermediationsportalen aufgrund in der Regel kulanter Abwicklung von Rückgabe und Garantieansprüchen in höherem Umfang als Herstellern selbst (Pavlou & Liang, 2007, S. 106-107; Brousseau, 2002, S. 356-357). So könnte der Vertrieb von KWR Anlagen über Intermediationswebseiten für beide Transaktionspartner – Hersteller und Kunde - Transaktionskosten einsparen.

Dem stehen im KWR Segment freilich einige Limitationen entgegen, die zumindest bislang noch transaktionskostentreibend wirken: Wie oben dargestellt sind KWR Produkte komplex. Dies bedeutet sie beinhalten eine Vielzahl von Komponenten die projektspezifisch und aufgrund detaillierter Planzeichnungen zu kombinieren sind, so dass die Gesamtanlage durch ein Fachunternehmen funktions-tüchtig auf der Baustelle hergestellt werden kann. Innerhalb eines KWR Projekts kann aufgrund der erforderlichen Kompatibilität der Komponenten somit auch kein Herstellerwechsel erfolgen. Die Vorteilhaftigkeit oder Problematik eines Anlagentyps erschließt sich nicht aufgrund der Einzelkomponenten, sondern aufgrund ihres Zusammenspiels im Hinblick auf ein Bauprojekt. Damit relativiert sich der Vorteil von Intermediären verschiedene Angebote vergleichbar zu machen.

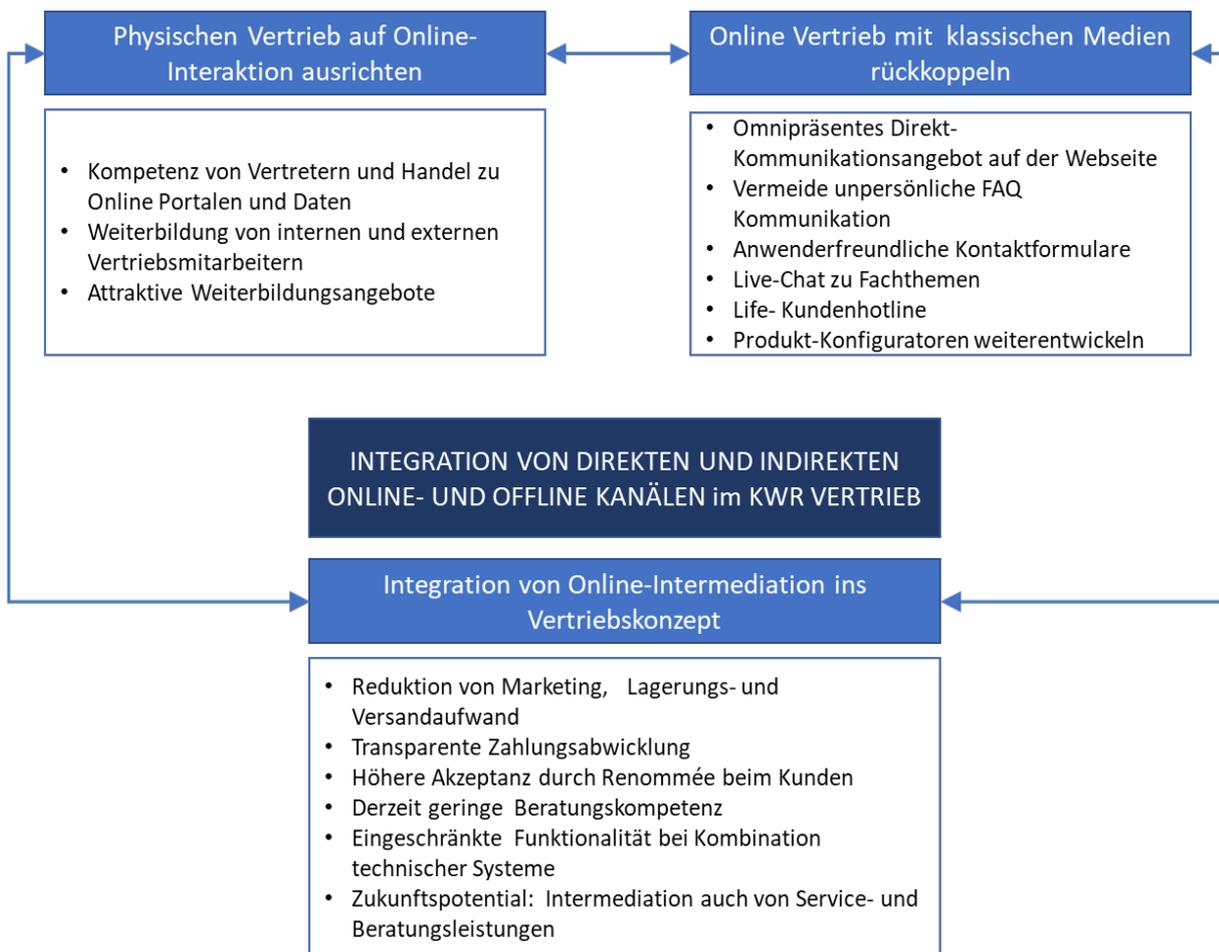
Die Notwendigkeit des Einbaus durch eine Fachfirma begrenzt auch die wirtschaftlichen Potentiale eines Bezugs über einen Intermediär. Der Endkunde müsste dann nach Bezug der Teile über die Intermediationswebseite noch ein Fachunternehmen auffinden, das die Komponenten montiert, was aufgrund der Notwendigkeit des Fachhandwerkers eine Garantie für die Funktionsfähigkeit der Anlage zu übernehmen auf Schwierigkeiten stößt. Einbaufirmen freilich könnten von Intermediationsportalen profitieren. Jedoch multipliziert die Bestellung über Intermediationsseiten die Problematik der direkten und fachspezifischen Abstimmung des Anbieters mit dem Kunden. Bei technisch komplexen Produkten verfügen Intermediäre selten über hinreichende Fachkompetenz um die erforderlichen Informationen zu bieten.

In Zukunft könnten freilich fachspezifische Intermediäre, wie sie heute bereits für den Sanitärvertrieb im Internet verfügbar sind, auch im KWR Segment aktiv werden. Diese vertreiben ausschließlich Fachprodukte und bieten Kunden aufgrund dieser Expertise auch herstellerübergreifende kompetente Beratung zu Produkten, Alternativen und auch erforderlichen Komponenten an. Fachintermediäre

könnten in Zukunft auch Skaleneffekte hinsichtlich der KI-basierten Verarbeitung von Plandaten realisieren, wenn sie aufgrund höherer Reichweite solche Systeme effizient entwickeln und ihren Kunden zur Verfügung stellen. Auch die Kooperation mit Handwerksfirmen könnte über Online-Intermediäre abgewickelt werden, wenn diese neben Produkten auch die Vermarktung von Dienstleistungen übernehmen. Unter diesen Umständen könnte die Zusammenarbeit mit Online-Intermediären auch für KWR Hersteller Vorteile bieten und notwendig werden, wenn Kunden zunehmend Intermediationsportale nutzen. Die Kooperation mit Online-Intermediären könnte für KWR Anbieter Zukunftspotentiale bieten, wenn Intermediationsportale auch die direkte Kommunikation mit inhouse Experten reibungsfrei vermitteln.

#### ***6.4.4 Effektive Kombination von direkten und mittelbaren Online- und Offline-Kanäle***

Die vorangegangenen Abschnitte haben die Notwendigkeit aufgezeigt, sowohl den konventionellen physischen Vertrieb für das Handling von Online-Webseiten zu ertüchtigen, als auch vom Online-Vertrieb Verbindungselemente zu Vertriebsmitarbeitern zu schaffen. Schließlich wurde das Potential der Nutzung von Intermediationswebseiten für den zukünftigen Handel mit KWR Anlagen deutlich gemacht. Aus allen drei Themenfeldern wird letztendlich die Notwendigkeit ersichtlich, die Vertriebskanäle stärker zu vernetzen, so dass das Produkt für den Kunden aus einer homogenen und schlüssigen Vertriebsarchitektur angeboten wird. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung:



**Abbildung 36: Interaktionspotential von Vertriebsstrukturen in der Praxis**

Multi Channel Marketing wirkt sowohl auf kognitiver als auch auf affektiver Ebene, indem Kunden eine Vielfalt von Interaktionskanälen geboten wird, die verschiedene Informationsbeiträge liefern und Kunden motivieren sich mit dem Produkt KWR intensiv zu beschäftigen. Mehrkanalvertriebsysteme sind gefordert, Kunden über alle Rezeptionskanäle anzusprechen und dabei auch ein stimmiges Unternehmensbild zu zeichnen. Dies kann auf folgende Weisen kanalübergreifend realisiert werden:

Kunden akzeptieren Mehrkanalstrategien und bauen darüber eine Marken- und Produktbindung auf, wenn die einzelnen Vertriebskanäle sowohl im Layout, in den Inhalten und in der dahinterstehenden Firmenphilosophie aufeinander abgestimmt sind. Vertriebskonzepte, die mehrere Kanäle umfassen, sollten aus einem Guss und unter Berücksichtigung gemeinsamer Vertriebsprinzipien geplant werden.

Kunden sprechen auf Mehrkanalstrategien optimal auf kognitiver und affektiver Ebene an, wenn sie mehrere Vertriebskanäle nutzen um sich zu informieren. Daher sollten Anbieter Interaktionen zwischen den Vertriebskanälen etablieren. Die Webseite sollte auf Werksvertreter und technische Beratung verweisen, wo weiterführende Informationen zu konkreten Projekten erarbeitet werden können.

Werkvertreter sollten Kunden jedoch auch ermutigen, sich weitere Informationen Online zu beschaffen (z.B. Produktdatenblätter) und sich gerne elektronisch mit dem KWR Anbieter abzustimmen. So können Synergieeffekte zwischen den Vertriebskanälen genutzt werden.

Neben dem kognitiven Aspekt sollten Mehrkanalstrategien auch die affektive Wahrnehmung des Kunden erreichen, um Kundenvertrauen in Hersteller und Produkt unabhängig von konkreten Projekten zu gewinnen. Der kognitive und der affektive Kanal sind, wie die standardisierten Beta-Koeffizienten des finalen Modells zeigen, gleichwertig am Aufbau von Kundenzufriedenheit mit KWR Produkten beteiligt. Dies könnte realisiert werden, indem in Online Portalen auch social Media Angebote eingebunden sind. Vertreter sollten neben der rein geschäftlichen auch eine persönliche Beziehung zu Kunden pflegen, indem beispielsweise auf individuelle Gestaltungswünsche eingegangen wird und um persönliches Feedback der Kunden gebeten wird.

Die Erkenntnis, dass Vertriebskanäle stets in ihrer Wirkung bei Kunden interagieren bedeutet jedoch auch, dass ein wenig eindrucksvolles oder gar abschreckendes Bild, das von einzelnen Vertriebskanälen ausgeht auf das Verhalten des Kunden insgesamt Rückwirkungen hat und dabei möglicherweise die Wirkung effektiver gestalteter Vertriebskanäle beeinträchtigt. So könnte etwa eine zu komplexe oder wenig geschmackvoll gestaltete Webseite Kunden abschrecken und davon abhalten einen Termin mit dem Außendienstmitarbeiter überhaupt zu vereinbaren. Ebenso könnte ein verstörender Kundenkontakt im Fachhandel bei Kunden Misstrauen gegenüber der Marke schüren und dazu beitragen, dass Unternehmen und Produkt auch bei der Online-Recherche übergangen werden.

Multichannel-Strategien stellen – wie die Studie gezeigt hat - in der KWR Branche ein vielversprechendes Zukunftskonzept dar, wenn sie gezielt auf Zielgruppen und Produkte ausgelegt werden. Multichannel Marketing ist freilich, wie aufgrund der Analyse der Moderatoren des Arbeitsmodells deutlich wird, nicht alleine für den Absatzverfolg verantwortlich. Entscheidend sind auch die Produkt- und Servicequalität des Unternehmens, die Merkmale der Kunden, das Markenimage des Unternehmens insgesamt sowie die Rahmensituation in der das Produkt zum Kauf angeboten wird (Lokation & Kaufkonditionen). Für Unternehmen, die technologisch anspruchsvolle Güter vertreiben, empfiehlt es sich somit Multichannel Marketing eng mit der Gesamtstrategie des Unternehmens zu verzahnen (Friedrich, 2020, S. 42).

## **6.5 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Die empirische Untersuchung hat somit sowohl aus akademischer Sicht ein neuartiges Modell zur Erklärung der Wirkung von Mehrkanalmarketing in der KWR Branche entworfen, als auch praktische

Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Vertriebsarchitekturen abgeleitet. Dennoch sind die empirischen Ergebnisse der Arbeit kritisch zu hinterfragen.

Die zweigliedrige empirische Studie fußt auf einem umfassenden Review. Die Kategorien, die dort gewonnen wurden, mussten jedoch aufgrund der Interview-Ergebnisse hinsichtlich ihrer kausalen Verknüpfungen stark modifiziert werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bisherige Untersuchungen sich primär mit Konsumgütermarketing befassen, während hier ein komplexes technisches Vertriebssystem für KWR Anlagen betrachtet wird. Die Kausalbeziehungen des hier untersuchten Arbeitsmodells wurden aus sieben Interviews gewonnen und empirisch mittels einer Kundenumfrage bestätigt. Diese Herangehensweise ist jedoch nicht vollends valide, da sieben Interviews nicht notwendigerweise repräsentativ die Vertriebsarchitekturen in der KWAR Branche beleuchten.

Die quantitative Kundenbefragung bestätigt zwar das Arbeitsmodell vollumfänglich. Sie fußt jedoch lediglich auf einer Stichprobe von 60 Teilnehmern, welche für die Gesamtheit der KWR-Kunden im B2B Bereich unter Umständen nicht repräsentativ ist.

Auch bestehen methodisch Einschränkungen, da univariate Regressionsmodelle verwendet wurden, um einen mehrstufigen Kausalzusammenhang zu untersuchen. Wechselwirkungen zwischen den Eingangsgrößen und den Zielgrößen wurden dabei unter Umständen vernachlässigt. Regressionsmodelle gehen stets von linearen Zusammenhängen aus, während andere Beziehungen unterschätzt werden. Ferner wurden auch hauptsächlich kundenspezifische Moderatoren geprüft – und für insignifikant befunden – während weitere situative und gesellschaftliche Faktoren hier nicht berücksichtigt werden konnten. Ein umfangreicherer Modellansatz, wie beispielsweise ein Strukturgleichungsmodell, konnte für die vorliegende Studie aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nicht realisiert werden.

Zukünftige Forschungsarbeit zu Mehrkanalvertriebssystemen im Segment dauerhafter Gebrauchsgüter sollte eine bereitere Stichprobe sowohl im qualitativen als auch im quantitativen Untersuchungsdesign berücksichtigen, um verallgemeinerbare Ergebnisse ableiten zu können. Die Intensivierung der Kooperation zwischen wissenschaftlicher Forschung und beruflicher Praxis ist wünschenswert, um dies für den B2B Sektor leisten zu können.

## 7 Bibliographie

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2001). *Brand leadership: die Strategie für Siegermarken*. Financial Times Prentice Hall.
- Adjouri, N. (2002). Die Praxis der Markenidentität. In *Die Marke als Botschafter* (pp. 161-187). Gabler Verlag.
- Agarwal, R. & Prasad, J. (1999). Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies? *Decision Sciences*, 30(2) 361-391.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986): Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.
- Alhorr, H. S., Singh, N., & Kim, S. H. (2010). E-Commerce On The Global Platform: Strategic Insights On The Localization-Standardization Perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(1).
- Ang, L., & Buttle, F. (2006). CRM software applications and business performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 14(1), 4-16.
- Ansari, A., Essegai, S., & Kohli, R. (2000). Internet Recommendation Systems. *Journal of Marketing Research*, 363-375.
- ARD (2018). Pressemitteilung. ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Erstmals sind über 90 Prozent der Deutschen online. Deutlicher Zuwachs bei der Nutzung von Medien und Kommunikation via Internet. Verfügbar unter: [http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/PM\\_ARD-ZDF-Onlinestudie\\_2018.pdf](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/PM_ARD-ZDF-Onlinestudie_2018.pdf), Abruf am 08.05.2019.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Awa, H. O., Ojiabo, O. U., & Emecheta, B. C. (2015). Integrating TAM, TPB and TOE frameworks and expanding their characteristic constructs for e-commerce adoption by SMEs. *Journal of Science & Technology Policy Management*, 6(1), 76-94.

- Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. (2012). *Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung*. Springer-Verlag.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (1999). Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. *Management science*, 45(12), 1613-1630.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2012). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung (Vol. 11)*. Berlin: Springer.
- Becker, J. (2019). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. Vahlen.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2006). Motivation durch erwartung und anreiz. In *Motivation und Handeln* (pp. 105-142). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Betancourt, R. R., Chocarro, R., Cortiñas, M., Elorz, M., & Mugica, J. M. (2017). Private sales clubs: A 21st century distribution channel. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 44-56.
- BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) (2019). "Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 7 des Gesetzes vom 31. Januar 2019 (BGBl. I S. 54) geändert worden ist
- Biel, A. L. (2001). Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Auflage, S. 61-90.
- Bisman, J. (2010). Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 4(4), 3-25.
- Blake, B. F., Neuendorf, K. A., & Valdiserri, C. M. (2005). Tailoring new websites to appeal to those most likely to shop online. *Technovation*, 25(10), 1205-1214.
- Bogner, T. (2006). *Strategisches Online-Marketing*. Dt. Univ.-Verlag.
- Bolotaeva, V., & Cata, T. (2010). Marketing opportunities with social networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 2010, 1-8.
- Brondoni, S. M. (2018). Destructuring of marketing channels and growth of multichannelling. In *search of a new model for distribution systems*. In *Competitive Business Management* (pp. 143-154). Routledge.

- Brosius, F. (2011). *SPSS 19*. MITP-Verlags GmbH & Co. KG.
- Brousseau, E. (2002). The Governance of Transactions by Commercial Intermediaries: An Analysis of the Re-Engineering of Intermediation by Electronic Commerce, *Int. J. of the Economics of Business* (9:3).
- Bruhn, M. (2013). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Springer-Verlag.
- Bruns, A. (2009). The user-led disruption: self-(re) broadcasting at Justin. tv and elsewhere. In Proceedings of the 7th European Conference on Interactive TV and Video (pp. 87-90). ACM.
- Burmann, C., Meffert, H. & Koers, M. (2005). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.), *Marken-management: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, mit Best Practice-Fallstudien*, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 3-17
- Burstein, D. & La Montagne, L. (2015). International Ecommerce Chart: How German online shoppers differ from American consumers, Beitrag in Marketing Sherpa vom 4.8.2015, verfügbar unter: <https://www.marketingsherpa.com/article/chart/international-ecommerce-chart>, Abruf am 09.05.2019.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management*. Routledge.
- Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chang, C. W., & Zhang, J. Z. (2016). The effects of channel experiences and direct marketing on customer retention in multichannel settings. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 77-90.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Roan, J., Tseng, K. J., & Hsieh, J. K. (2011). The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 268-277.
- Clausnitzer, J. (2016). "Der Direktvertrieb profitiert vom Internet", *Internet World Business*, verfügbar unter: <https://www.internetworld.de/e-commerce/social-commerce/direktvertrieb-profitiert-internet-1119335.html>, Abruf am 22.10.2019.

- Clement, J. (2019). Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021 (in billions), verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>, Abruf am 22.10.2019.
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T., & French, S. (Eds.): (2016). *Key methods in geography*. Sage.
- Collins, H. (2010): *Creative Research: The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. Lausanne: AVA Publishing.
- Connolly, T., Arkes, H. R. & Hammond, K.R. (2000). *Judgment and Decision Making. An interdisciplinary reader: Cambridge Series on Judgment and Decision Making*. 2. Auflage. Cambridge et al.
- Cook, T., Campell, D. (1979). *Quasiexperimentation, design and analysis issues for field settings*, Chicago.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2014). *Business research methods* (Vol. 12e). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Court, D., Elzinga, D. & Mulder, S.; Vetvik, O. J. (2009): The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 3/2009, S. 1–11.
- Pozza, dalla I. (2014). Multichannel management gets “social”. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 7/8, pp. 1274-1295.
- Davis, F. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems - theory and results, PhD thesis, Massachusetts Inst. of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly* 13(3): 319–340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology/system characteristics, user perceptions and behavioral impacts, in: *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol. 38, No. 3, 475-487.
- Davis, F., Bagozzi, P. and Warshaw, P. (1989). ‘User acceptance of computer technology - a comparison of two theoretical models’, *Management Science* 35(8), 982–1003.

- De Irala-Estevez, J., Groth, M., Johansson, L., Oltersdorf, U., Prättälä, R., & Martínez-González, M. A. (2000). A systematic review of socio-economic differences in food habits in Europe: consumption of fruit and vegetables. *European journal of clinical nutrition*, 54(9), 706-714.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing communications: a European perspective*. Pearson education.
- Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, 23(2), 165-174.
- Dishaw, M. T., & Strong, D. M. (1999). Extending the technology acceptance model with task-technology fit constructs. *Information & Management*, 36(1), 9-21.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Dollmayer, T. (2001). *Charakteristika Der Inernetökonomie Unter Besonderer Berücksichtigung Der Strategien Im E-Commerce*. FH Nürtingen.
- Drinkmann, A. (1990). *Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse*, Weinheim.
- Duffy, G., & Dale, B. G. (2002). E-commerce processes: a study of criticality. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 432-441.
- Edelman, D. & Singer, M. (2015). *The new consumer decision journey*, McKinsey & Company, McKinsey Digital, October 2015
- Eisend, M. (2004). Metaanalyse: Einführung und kritische Diskussion (No. 2004/8). *Diskussionsbeiträge*.
- Esch, F. R., Kiss, G., & Roth, S. (2006). Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln. In *Corporate Brand Management* (pp. 53-74). Wiesbaden: Gabler.
- Esch, F.R., Herrmann, A., Sattler, H. (2006/II). *Marketing – eine managementorientierte Einführung*. 1st ed. Vahlen : München.
- Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 61-75.

- Fachverband Gebäude-Klima e.V. (2019). Wachstumsbranche Klima- und Lüftungstechnik: Energieeffizienz, Behaglichkeit und Bautenschutz, Presseinformation, verfügbar unter: [http://www.presse.fgk.de/15\\_09\\_PM\\_Wachstumsbranche\\_Klima\\_und\\_Lueftungstechnik.pdf](http://www.presse.fgk.de/15_09_PM_Wachstumsbranche_Klima_und_Lueftungstechnik.pdf), Abruf am 09.05.2019.
- Farrell, J., & Simcoe, T. (2012). Choosing the rules for consensus standardization. *The RAND Journal of Economics*, 43(2), 235-252.
- Fiedler, K. & Bless, H. (2002). Soziale Kognition. S. 125-163 in: Stroebe, W. Jonas, K., Hewstone, M. (Hrsg.) *Sozialpsychologie*. 4. Aufl. Springer. Berlin et al.
- Fiore, A. M. (2008). The digital consumer: Valuable partner for product development and production. *Clothing and Textiles Research Journal*, 26(2), 177-190.
- Fläkt Group (2020). Fäkt Group. Our company, verfügbar unter: <https://www.flaktgroup.com/de/our-company/>, Abruf am 07.07.2020.
- Florack, A., Scarabis, M., Primosch, E. (2012). *Psychologie der Markenführung*. Verlag Vahlen, München.
- Forscht, T., & Swoboda, B. (2007). *Käuferverhalten*. Auflage, Gabler: Wiesbaden.
- Franz, St. (2004). Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus; in: W. Fuhrmann (Hrsg.), *Working Paper, International Economics*, Heft 2, 2004, Nr. 2004-02, Universität Potsdam
- Friedman, L.G. and Furey, T.R. (1999). *The Channel Advantage: Going to Market with Multiple Sales Channels to Reach More Customers, Sell More Products, Make More Profit*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Friedrich, MA. (2020) Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei- und dreistufigen Vertriebskanälen S. 28 -46 in: Bartel-Radic, Anne (Ed.); Reuter, André (Ed.) (2020) : *Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement*, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 35, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Hostert.
- Fuchs, J.G. (2018). 50 Prozent Umsatz durch Marktplätze: Deutscher Onlinehandel wächst, Beitrag in t3n vom 09.07.2018, verfügbar unter: <https://t3n.de/news/onlinehandel-ecommerce-umsatz-2018-deutschland-1093801/>, Abruf am 09.05.2019.

- Fürst, A., Leimbach, M., & Prigge, J. K. (2017). Organizational multichannel differentiation: An analysis of its impact on channel relationships and company sales success. *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.
- Gabisch, J. A., & Gwebu, K. L. (2011). Impact of Virtual Brand Experience on Purchase Intentions: The Role of Multichannel Congruence. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(4).
- Gallaughar, J. M. (2002). E-commerce and the undulating distribution channel. *Communications of the ACM*, 45(7), 89-95.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.
- Gao, L., Melero, I., & Sese, F. J. (2019). Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 1-32.
- Gefen, D., & Keil, M. (1998). The impact of developer responsiveness on perceptions of usefulness and ease of use: An extension of the technology acceptance model. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 29(2), 35-49.
- Gensch, D. H., & Javalgi, R. G. (1987). The influence of involvement on disaggregate attribute choice models. *Journal of Consumer Research*, 71-82.
- Geppert, R. (2019). Herausforderungen im modernen B2B-Vertrieb meistern, Beitrag in Vertriebsmanager, verfügbar unter: <https://www.vertriebsmanager.de/ressort/herausforderungen-im-modernen-b2b-vertrieb-meistern-sponsored-545739625>, Abruf am 11.05.2019.
- Ghose, S., & Dou, W. (1998). Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites. *Journal of Advertising research*, 38(2), 29-43.
- G-I-M (Gim Research) (2020). Unternehmenswebseite, verfügbar unter: <https://www.g-i-m.com/>, Abruf am 07.07.2020.
- Gillin, P. (2007). *The new influencers: A marketer's guide to the new social media*. Linden Publishing.

- Glynn, S. M., Taasoobshirazi, G., & Brickman, P. (2007). Nonscience majors learning science: A theoretical model of motivation. *Journal of Research in Science Teaching: The Official Journal of the National Association for Research in Science Teaching*, 44(8), 1088-1107.
- Goldfarb, A., & Tucker, C. E. (2014). Standardization and the effectiveness of online advertising. *Management Science*, 61(11), 2707-2719.
- Grob, H.L., Vossen, G. (Hrsg.) (2007). *Entwicklungen im Web 2.0 aus technischer, ökonomischer und sozialer Sicht*. Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Grunert, K. G. (2013). *Kognitive Strukturen in der Konsumforschung: Entwicklung und Erprobung eines Verfahrens zur offenen Erhebung assoziativer Netzwerke (Vol. 30)*. Springer-Verlag.
- Hale, J.L. Householder, B. J. & Green, K.L., (2003). *The theory of reasoned action. The persuasion handbook: development in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage, 259-286.
- Haller, P. & Twardawa, W. (2011). *Die Black Box der Marke. Roadshow 2011*. Serviceplan.
- Hammerschmidt, M., Falk, T., & Weijters, B. (2016). Channels in the mirror: An alignable model for assessing customer satisfaction in concurrent channel systems. *Journal of Service Research*, 19(1), 88-101.
- Heckhausen, J. (2000). Developmental regulation across the life span: An action-phase model of engagement and disengagement with developmental goals. *ADVANCES IN PSYCHOLOGY-AMSTERDAM-*, 131, 213-232.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2006). *Motivation und handeln*. Springer-Verlag: Berlin u.a..
- Heckhausen, J. (2007). The motivation-volition divide and its resolution in action-phase models of developmental regulation. *Research in Human Development*, 4(3-4), 163-180.
- Hedges, L.V. (1986). Issues in meta-analysis, in: *Review of Research in Education*, Vol. 13, S. 353-403.
- Heine, M., & Herr, H. (2012). *Volkswirtschaftslehre: paradigmensorientierte Einführung in die Mikro- und Makroökonomie*. Oldenbourg Verlag.

- Hellmann, K.U. (2002). Soziologie der Marke. In: Markenartikel, Die Zeitschrift für Markenführung, Heft 3, 2002, S. 134-141.
- Herber, H. J. & Vásárhelyi, É. (2002): Lewins Feldtheorie als Hintergrundparadigma moderner Motivations- und Willensforschung (im Vergleich zu Behaviorismus, Psychoanalyse, Gestalt- und Kognitionspsychologie). Salzburger Beiträge zur Erziehungswissenschaft, 6, 37-100.
- Homburg, C., & Giering, A. Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte (1996): Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 13.
- Homburg, C. & Koschate, N. (2007). Bedeutung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in Sönke Albers & Andreas Herrmann (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden: Gabler (2007), S. 844 - 867.
- Hsiao, C. C., Ju Rebecca Yen, H., & Li, E. Y. (2012). Exploring consumer value of multi-channel shopping: a perspective of means-end theory. *Internet Research*, 22(3), 318-339.
- Huang, M.H. (2000). Information Load: Its Relationship to Online Exploratory and Shopping Behavior, *International Journal of Information Management* (20), pp. 337-347.
- Huber, B. (1993). Strategische Marketing- und Imageplanung. Frankfurt am Main et al.
- Jadad, A.R. (1998). Bias in RCTs: beyond the sequence generation, in: Randomised Controlled Trials, British Medical Journal Books, London, pp. 28-44
- Janson, A. (2012). Der Kunde im Fokus: Das Konzept der Customer Journey, Studienarbeit Grin Verlag.
- Kahle, E. (2000). Vertrauen Als Voraussetzung Für Bestimmte Formen Organisatorischen Wandels, in Unternehmer Und Unternehmensperspektiven Für Klein- Und Mittelunternehmen. Berlin: Duncker & Humblot Verlag, pp. 536-546
- Kakalejčik, L., Bucko, J., Resende, P. A., & Ferencova, M. (2018). Multichannel Marketing Attribution Using Markov Chains. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(1), 49-60.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1993 (1): 57.

- Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management: Building Measuring, and managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The leadership quarterly*, 22(1), 106-120.
- Keng, C. J., & Ting, H. Y. (2009). The acceptance of blogs: using a customer experiential value perspective. *Internet Research*, 19(5), 479-495.
- Kepper, K. G. (2000). Methoden der qualitativen Marktforschung. *Marktforschung*, 2, 159-202.
- Kim, Y. G. & Moon, J. W. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & management*, 38(4), 217-230.
- Kim, K. (2003). Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. CNM, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement, Univ..
- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & management*, 43(6), 740-755.
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Klaus, P., & Nguyen, B. (2013). Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: An empirical analysis of the retail banking services sector. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), 429-442.
- Klopping, I. M., & McKinney, E. (2004). Extending the technology acceptance model and the task-technology fit model to consumer e-commerce. *Information Technology, Learning & Performance Journal*, 22(1).
- Köhler, W. (1920): *Die physischen Gestalten in Ruhe und im stationären Zustand: Eine naturphilosophische Untersuchung*, Verlag der Philosophischen Akademie, Erlangen
- Kontis, A. P., & Lagos, D. (2015). Factor framework for the evaluation of multichannel marketing mixes in 5\* city hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 408-14.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: concepts every manager needs to know*. Wiley. Canada.

- Kreutzer, R. T. (2010). *Praxisorientiertes marketing*. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Krüger, C., Borgmann, L., Antonik, T., Meyer, A., & Diebig, M. (2020). *Datenauswertung mit SPSS, Skript der TU Dortmund. Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement, Version 1.6.*
- Kumar, N., & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289-323.
- Kumar, V. (2010). A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 71-85.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7-25.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Kuß, A. (2013). *Marketing-Theorie. Eine Einführung*, 3, Springer: Berlin.
- Labrecque, L. I., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269.
- Lewin, K. (1934): Der Richtungsbegriff in der Psychologie. *Psychologische Forschung*, 19(1), 249-299.
- Lewis, E. (1903): Catch-Line and Argument. In: *The Book-Keeper*, Vol. 15, Februar 1903, S. 124-128.
- Li, X., & Wu, L. (2013, January). Measuring Effects of Observational Learning and Social-Network Word-of-Mouth (WOM) on the Sales of Daily-Deal Vouchers, In *System Sciences (HICSS)*, 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 2908-2917), IEEE
- Lipowski, M., & Bondos, I. (2016). Challenges for service providers under the transformation multichanneling into omnichanneling. *Information Systems in Management*, 5(4), 520-529.
- Lorz, O., & Wrede, M. (2008). Standardization of intermediate goods and international trade. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 41(2), 517-536.

- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆. *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse-ein Beispiel für Mixed Methods. *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*, 1, 27-36.
- Meffert, H. (1998). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 8. Aufl. Gabler. Wiesbaden.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2018). Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte–Instrumente–Praxisbeispiele. Springer-Verlag.
- Meyer, C. W. (1967). Grundzüge moderner Vertriebspolitik: Marketing-Massnahmen (Vol. 1). Duncker & Humblot.
- Michels, T. (2010). Sieht man einem Studenten an, welches Fach er studiert. Anwendung der Zero-Acquaintance-Forschung im Hochschulkontext, Diplomarbeit an der Universität des Saarlandes
- Moher, D., Cook, D.J., Eastwood, S., Olkin, I., Rennie, D., Stroup, D.F. (1999). Improving the quality of reports of meta-analyses of randomised controlled trials: the QUOROM statement, in: *Lancet*, Vol. 354, pp. 1896-1900.
- Montano, D. E., Kasprzyk, D., Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (2008). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model.
- Moon, J. W., & Kim, Y. G. (2001). Extending the TAM for a world-wide-web context. *Information & Management*, 38(4), 217-230.
- Moser, D. (2009). Bewertung von Unternehmensmarken, Definitiorische Grundlagen. Konzeption und Vergleich bestehender Modelle, Hamburg, Diplomica Verlag.
- Morganti, E., Seidel, S., Blanquart, C., Dablanc, L., & Lenz, B. (2014). The impact of e-commerce on final deliveries: alternative parcel delivery services in France and Germany. *Transportation Research Procedia*, 4, 178-190.

- Neuburger, R. (2003). *eBusiness-Entwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen: Wissen, das sich auszahlt*. Berlin.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of service research*, 9(2), 95-112.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (2002). *Marketing*, 19. Aufl., Berlin, 7.
- Nordbord (2020). August Brötje gmbH, verfügbar unter: <https://www.nordbord.de/unternehmen-partner/unternehmen-detail/unternehmen/5f1778b9-0899-4a8b-8d9f-3c9f13e4bd91#:~:text=nordbord-,August%20Br%C3%B6tje%20GmbH,156%20Millionen%20Euro%20erzielt%20werden.>, Abruf am 07.07.2020.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGrawHill.
- Oberrauch, A., & Keller, L. (2015). Methodenkombination in der Conceptual Change-Forschung Komplexität in multiperspektivischen Forschungsdesigns gerecht werden. *Praxis Neue Kulturgeographie*, 86.
- Okazaki, S., & Skapa, R. (2008). Global web site standardization in the new EU member states: Initial observations from Poland and the Czech Republic. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1224-1245.
- Otto, J. and Chung, Q. (2000). A framework for cyber-enhanced retailing: Integrating e-commerce retailing with brick and mortar retailing. *Electronic Markets*, vol. 10 (4), 185-191.
- Owen, R. (1982). Reader Bias, in: *Journal of the American Medical Association*, Vol. 247, S. 2533-2534
- Pan, X., Ratchford, B. T., & Shankar, V. (2004). A model of retail competition in service and price: Pure play Internet vs. bricks-and-mortar retailers. *Bricks-and-Mortar Retailers (January 2004)*.
- Pantano, E. & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106-114.

- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, 3(2), 1-34.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134.
- Pavlou, P.A., Liang, H. (2007). Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships: A Prindipal Agent Perspective, *MIS Quarterly* (31:1 March 2007), pp. 105-136.
- Pavlov, I. P. (1951). Conditioned reflex. *Feldsher Akush*, 10, 3-10.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 33(6), 527-538.
- Pein, V. (2013). Die Geschichte der Social Netwoks, Beitrag in. *Der Social Media Manager*, verfügbar unter: <https://der-socialmediamanager.de/die-geschichte-der-social-networks/>, Abruf am 22.04.2020.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: Berkowitz L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123 – 205, Orlando
- Petitti, D.B. (2000): *Meta-Analysis, Decision Analysis, and Cost-Effectiveness Analysis: Methods for Quantitative Synthesis in Medicine*, 2nd ed., New York.
- Pieterse, W. (2011). Comparative paper on integrated multi-channelling. *Pest to Pes Dialogue*.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Punj, G. (2012). Consumer decision making on the web: A theoretical analysis and research guidelines. *Psychology & Marketing*, 29(10), 791-803.
- Qiu, L., & Li, D. (2008). Applying TAM in B2C E-commerce research: An extended model. *Tsinghua Science and Technology*, 13(3), 265-272.

- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B., & Goddard, M. G. J. (2012). Customer relationship management: A global perspective. Gower Publishing, Ltd..
- Rappaport, A. (1998). Creating Shareholder-Value: A Guide for Managers and Investors, 2. Aufl., New York.
- Ratchford, B. T., Pan, X., & Shankar, V. (2003). On the efficiency of internet markets for consumer goods. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(1), 4-16.
- Rennhak, C., Opresnik, M. O., & Opresnik, M. O. (2016). Marketing: Grundlagen. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ressing, M., Blettner, M., & Klug, S. J. (2009). Systematic literature reviews and meta-analyses: part 6 of a series on evaluation of scientific publications. *Deutsches Ärzteblatt International*, 106(27), 456
- Riehm, U. (2004). E-Commerce: Begriff, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick. Wissensgesellschaft. *Neue Medien und ihre Konsequenzen*, 24-29.
- Rothman, K.J. & Greenland, S. (1998): *Modern epidemiology*, 2. Aufl., Philadelphia.
- Rottke, N., & Wernecke, M. (2002). Management im Immobilienzyklus Teil 16: Resümee, Aktuelle Trends und Fazit für die Praxis: Zyklen werden zum festen Bestandteil des Immobilienmanagements. *Immobilienzeitung*, 31, 15.
- Saber Chtourou, M., & Souiden, N. (2010). Rethinking the TAM model: time to consider fun. *Journal of Consumer Marketing*, 27(4), 336-344.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
- Saravanakumar, M., & SuganthaLakshmi, T. (2012). Social media marketing. *Life Science Journal*, 9(4), 4444-4451.
- Savila, I. D., Wathoni, R. N., & Santoso, A. S. (2019). The Role of Multichannel Integration, Trust and Offline-to-Online Customer Loyalty Towards Repurchase Intention: an Empirical Study in Online-to-Offline (O2O) e-commerce. *Procedia Computer Science*, 161, 859-866.
- Schmidt, R.H. & Terberger, E. (1997). *Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie*. 4. Aufl. Wiesbaden.

- Schneider, W., & Hennig, A. (2008). Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z. Springer-Verlag.
- Schön, B.B. (2018). Welche Rechte sie als Käufer haben, verfügbar unter: <https://www.finanztip.de/kaufrecht/>, Abruf am 22.10.2019.
- Schütz, A. & Herzwurm, G. (1998). Messung der Kundenorientierung der Mitarbeiter in Software-Unternehmen. Mellis, W. / Herzwurm, G. / Stelzer, D. (Hrsg.): Studien zur Systementwicklung, Band 15, 1998, Köln.
- Schultz, R. (1987). Bekannte Anwendungskonzepte und Aggregationsprinzipien für den Umgang mit Datenunsicherheit. In Quantitative Entscheidungsunterlagen auf der Grundlage von Szenarien (pp. 129-173). Gabler Verlag.
- Shahid, S., & Ayaz, R. (2018). Practicing Market Orientation for Customer Engagement: The Mediating Effect of Personalization and Multi-Channel Marketing. *The Lahore Journal of Business* 7 : 1 (Autumn 2018): pp. 1–32
- Skinner, B. F. (1988). The selection of behavior: The operant behaviorism of BF Skinner: Comments and consequences. CUP Archive.
- Sommer, R. (1998). Psychologie der Marke – Die Marke aus Sicht des Verbrauchers.
- Specht, G. & Fritz, U. (2005). Distributionsmanagement, 4. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart u.a.
- Spiegel, U. & Spiegel, G. (2001). Der Markenimage Spiegel – ein Instrument zur Markenführung, in: THEXIS, Nr. 2, S. 74
- Statista (2019). Nettoumsätze mit digitaler Werbung in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018 (in Millionen Euro), verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154066/umfrage/entwicklung-der-umsaetze-fuer-digitale-display-werbung-in-deutschland/>, Abruf am 08.05.2019.
- Statista (2019/II). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars), verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>, Abruf am 08.05.2019

- Statista (2020). Anteil der Frauen unter den Beschäftigten im Baugewerbe in Deutschland im Jahr 2014, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252396/umfrage/frauen-quote-im-baugewerbe-in-deutschland/>, Abruf am 30.11.2020.
- Statistisches Bundesamt (2018). Private Haushalte in der Informationsgesellschaft (IKT), Fachserie 15, Reihe 4- 2018, verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/IT-Nutzung/\\_inhalt.html;jsessionid=EB32128DB3DEE87C747E567351095302.internet712#sprg233630](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/IT-Nutzung/_inhalt.html;jsessionid=EB32128DB3DEE87C747E567351095302.internet712#sprg233630), Abruf am 08.05.2019.
- Steinfeld, C., DeWit, D., Adelaar, T., Bruin, A., Fielt, E., Smit, A., Hoofslout, M., and Bouwman, H. (2001). Pillars of virtual commerce: Leveraging physical and virtual presence in the new economy. *Info*, vol. 3 (3).
- Steinfeld, C., Adelaar, T., & Lai, Y. J. (2002). Integrating brick and mortar locations with e-commerce: Understanding synergy opportunities. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*(pp. 2920-2929). IEEE.
- Strobel, T. & Ströbel, T. (2012). Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport. Eine empirische Analyse. Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken. Springer, Gabler, Research. Wiesbaden.
- Stroebe, W. (1980). *Grundlagen der Sozialpsychologie*, Stuttgart.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of business research*, 44(2), 93-107.
- Swoboda, B., & Giersch, J. (2004). Markenführung und Vertriebspolitik. In *Handbuch Markenführung* (pp. 1707-1732). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Taylor, T. (2000). CAMPAIGN REPORT ON GERMANY: Net winners - Major companies are refusing to be deterred by consumer reluctance to embrace e-commerce Now even the government is taking radical steps to bolster Germany's presence on the internet. Tracey Taylor reports, verfügbar unter: <https://www.campaignlive.co.uk/article/campaign-report-germany-net-winners-major-companies-refusing-deterred-consumer-reluctance-embrace-e-commerce-even-government-taking-radical-steps/35172>, Abruf am 09.05.2019.

- Terpitz, K. (2018). Verkaufspartys boomen trotz Thermomix-Flaute, Handelsblatt beitrage vom 26.08.2018, verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/direktvertrieb-verkaufspartys-boomen-trotz-thermomix-flaute/23114558.html?ticket=ST-49621948-gnQJYDSnHKnWC3oWbyIv-ap1>, Abruf am 22.10.2019.
- TGA Fachplaner (2020). Arbonia 2019: Umsatzwachstum von 3.1%, Beitrag vom 26.01.2020, verfügbar unter: <https://www.tga-fachplaner.de/meldungen/arbonia-gruppe-arbonia-2019-umsatzwachstum-von-31>, Abruf am 07.07.2020.
- Thompson, E., & Kolsky, E. (2004). How to approach customer experience management. Research Note, Gartner Inc.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Thompson, E., & Kolsky, E. (2004). How to approach customer experience management. Research Note, Gartner Inc.
- Torbert, W. R., & Taylor, S. (2008): Action inquiry: Interweaving multiple qualities of attention for timely action. *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice*, 239-251.
- Tornatzky, L., & Fleischer, M. (1990). *The process of technology innovation*. Lexington, M.A: Lexington Books.
- Trampe, D., Konuş, U., & Verhoef, P. C. (2014). Customer responses to channel migration strategies toward the e-channel. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), 257-270.
- Trommsdorf, V. (1989): *Konsumentenverhalten*, Vieweg: Stuttgart et al.
- Tsai, H. H. (2012). Global data mining: An empirical study of current trends, future forecasts and technology diffusions. *Expert systems with applications*, 39(9), 8172-8181.
- Uzunoglu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592-602.
- Varian, H.R. (1995). *Grundzüge der Mikroökonomik*, Oldenbourg Verlag, München.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.

- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS quarterly*, 21-54.
- Vijayasarathy, L. R. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & management*, 41(6), 747-762.
- Vogel, J., & Paul, M. (2015). One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 126-139.
- Wagner, G., Schramm-Klein, H., & Steinmann, S. (2020). Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 107, 256-270.
- Wang, J.C., Chiang, M.J. (2009). Social Interaction and Continuance Intention in Online Auctions: A Social Capital Perspective, *Decision Support Systems* (47(2009)), pp. 466-476.
- Wang, Q., Yang, X., Song, P., & Sia, C. L. (2014). Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: A latent class MNL approach. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(4), 339.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a Literature Review. *MIS quarterly*, 26(2), 13-23.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Springer-Verlag.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Springer-Verlag.
- Weidemann, T. (2018). Studie: Zwei Drittel aller Deutschen gehen fremd – beim Onlinehandel, verfügbar unter: <https://t3n.de/news/onlinehandel-intelliad-e-commerce-zwei-drittel-aller-1089825/>, Abruf am 09.05.2019.
- Wells, V. K. (2014). Behavioural psychology, marketing and consumer behaviour: a literature review and future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1119-1158.

- Wetzels, M. G. M. (2003). To accept or not to accept: is that the question? Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California management review*, 43(4), 89-105.
- Wiswede (1985): Eine Lerntheorie des Konsumverhaltens. In: *Die Betriebswirtschaft*, 45, S. 545-557.
- Wöhe, G.D., U. (2000). Einführung in Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, (20 ed.). München: Vahlen Verlag.
- Wright, L. T., Pires, G. D., Stanton, J., & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 9/10, pp. 936-949.
- WTO. 1998. Electronic Commerce and the Role of the Wto. Geneva.
- Wu, W. Y., & Li, C. Y. (2007). A contingency approach to incorporate human, emotional and social influence into a TAM for KM programs. *Journal of Information Science*, 33(3), 275-297.
- Wynn Jr, D., & Williams, C. K. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS quarterly*, 787-810.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R.K (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5th. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, X., Prybutok, V. R., & Strutton, D. (2007). Modeling influences on impulse purchasing behaviors during online marketing transactions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(1), 79-89.
- Zehner AG (2020). Investor Relations. Kennzahlen, verfügbar unter: <https://www.zehnder-group.com/de/investor-relations/kennzahlen>, Abruf am 07.07.2020.
- Zentes, J., & Swoboda, B. (2001). Grundbegriffe des Marketings: marktorientiertes globales Management-Wissen. Schäffer-Poeschel.

## 8 Anhang

### 8.1 Interviews

#### 8.1.1 Interview 1 – Zehnder AG – Lothar Gildenast

Liebe Teilnehmerin,

im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie Zehner AG einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

1. Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?

Die Vertriebskanäle sind von Land zu Land und Geschäftsfeld zu Geschäftsfeld sehr unterschiedlich. Es gibt Märkte, die über den Großhandel verkaufen oder auch direkt an das Fachhandwerk, also über die sogenannte Fachschiene. Außerdem spielt in manchen Ländern wie z. B. in England und in Frankreich das Geschäft über die Baumärkte neben dem Großhandelsgeschäft eine wichtige Rolle. In den letzten Jahren hat außerdem das Geschäft über Online-Händler (international und national) deutlich zugenommen, vor allem im Bereich des Badheizkörpers. Bei Ersatzteilen gibt es darüber hinaus auch einen direkten Onlineshop zum Endkunden.

2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

- Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

Im Rahmen der Digitalisierung ist es wichtig, dass alle für alle Kundengruppen wichtigen Informationen online zur Verfügung stehen. Das erfolgt sowohl über die eigene Homepage als auch über Branchenportale der Industrie und des Großhandels. Es gibt immer mehr Kunden die sich Online informieren und trotzdem Offline kaufen, weil sie für die Umsetzung des Gewerkes einen Handwerker benötigen, bei dem i.d.R. dann auch die Ware gekauft wird. Parallel dazu wächst ein Markt, in dem die Ware Online gekauft wird und entweder selbst eingebaut wird oder dem Handwerker zur Verfügung gestellt wird.

3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

- Der Außendienst, der Innendienst, die Technische Beratung und die Angebotsabteilung, die auch bei technischen Planungen unterstützt, spielen eine wesentliche Rolle. Zum Endkunden hin kommt der eigenen Homepage eine entscheidende Bedeutung hinzu. Die Fachkundschaft nutzt eher die gemeinsamen Portale der Industrie und des Großhandels.

- Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?

Die Fachkundschaft macht das in der Regel über die vorher genannten Bereiche, die Endkunden eher über die Homepage oder über Social Media.

- Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?

In der Fachkundschaft ist der direkte Kontakt zum Außendienst (Besuch vor Ort oder telefonisch) nach wie vor der am meisten gewählte Weg. Telefonsich selbstverständlich auch zu den anderen Bereichen. Die Endkunden suchen den Kontakt je nach Geschäftsfeld und Geschäftsart über den Großhandel, den Fachhandwerker, das Planungsbüro, den Architekten sowie über den Onlinehandel oder den Baumarkt.

- Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?

Die Vertriebskanäle sind nicht verbunden und laufen parallel.

- Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?

Dass die Endkunden sich gut zurecht finden und ihren Informationsbedarf schnell und einfach decken können. Das gilt sowohl für unsere eigene Homepage als auch für die unserer Partner.

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

- Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?

Durch Erreichung der Umsatzziele

- Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?

Ja, die Umsatzzahlen werden pro Vertriebskanal erhoben.

- Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?

Je nach Kanal werden unterschiedliche Befragungen durchgeführt und nach kpi bewertet.

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

- Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?

Es gibt keine unterschiedlichen Strategien je Produkt jedoch je Geschäftsfeld.

- Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?

Die Ansprachen erfolgen spezifisch je Zielgruppe ( Endkunde, Großhandel, Fachhandwerker, Planer, Architekt, ...)

- Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?

Ältere Kunden verhalten sich eher traditionell , jüngere Kunden dagegen sprechen auch auf digitale Aktivitäten an und erwarten diese sogar. Auch hier gilt, dass das von Zielgruppe zu Zielgruppe unterschiedlich sein kann.

- Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?

Preisaktionen sind z. B. Mittel, die beim Großhandel und beim Fachhandwerk wirken. In Richtung des Endkunden ist es aber wichtiger, das Image aufzubauen und so die Marke zu stärken.

Vielen Dank!

Marcel-André Friedrich

### 8.1.2 Interview 2 – Zehnder AG – n.n.

Liebe Teilnehmerin,

im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie Zehner AG einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

1. Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?

Fachhandwerker

Architheken

Planer

Onlinehandel

Großhandel

Indirekt auch Endkundenansprache über Online

Fertighausindustrie

Bauträger, Massivbauhersteller

Eigene Homepage, nur Filterverkauf darüber

2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

- Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

Der Vertrieb über Online Händler z. B. Lüftungsland.de und Selfio.de, dort informieren sich auch viele Endkunden, oder DIY (do it you self Anwender) über Erklär Videos. Der Kunde informiert sich Online und kauft z. B. beim Fandwerker. Früher war es so, dass der Handwerker das Produkt vorgegeben hat, der Kunde informiert sich nun immer mehr, ist viel mündiger geworden. Entscheidet immer mehr selbst

3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

- z.B. Vertreter, Webseite etc.

Fachhandwerker, Großhändler, Planer, Online Vermarkter aber auch Architekten werden direkt vom Aussendienst betreut.

Dort nach Potenzial in der Regel Umsatz, oder wie viele Häuser bzw. Wohnungen werden gebaut werden. In der Regel werden die Kanäle nach Umsatz geplant

- Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?

Die Kunden können über die eigene Webseite, über den Großhandel, über den Fachhandwerker oder Online Vermarkter mit Zehnder in Kontakt treten

- Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?

Es findet keine geplante Interaktion mit dem Kunden statt, diese werden meinst durch Reklamationen angestoßen.

- Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?

Die eigene Homepage wird z. B. im Marketing verwaltet und hängt nicht im Vertrieb, es gibt keine Verbindung zu Großhändlern von dort eine Verknüpfung zu Vertriebspartnern. Rein der Warenfluss findet darüber statt.

- Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?

Das sie die gleichen Botschaften transportiert. Abgestimmt mit den anderen Knälen ist und am ende zur Zufriedenheit der Kunden beitrifft. Zehnder hat keinen Facebook Account, heisst die Kunden können darüber nicht interagieren.

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

- Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?

Heute rein nach Umsatzzahlen, es findet keine regelmässige Kundenbefragung statt und wenn eine stattfindet, werden die Ergebnisse draus nicht im Maßnahmen umgesetzt.

- Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?

Umsatzzahlen werden täglich reportet. Es werden unregelmässige Umfragen bei Kunden durchgeführt. Bei Fachhandwerkern, Planer, Großhändlern werden keine Umfragen durchgeführt.

- Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?

Rein nach Umsatz. Faktoren wie der NPS, also die Weiterempfehlungsbreitschaft werden nicht berücksichtigt.

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

- Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?

Eigentliche immer die gleiche. Grosshändler liefern an Fachhandwerker, hier ist eine breite Distribution wichtig, Planer und Architekten werden betreut um in Ausschreibungen zu kommen.

- Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?

Die klassischen Vertriebskanäle werden über den Aussendienst angesprochen, Online wird versucht den Endkunden zu erreichen.

- Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?

Wir so detailliert nicht gemessen

- Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?

Angebote über den Preis sorgen für höhere Absatzzahlen. Schulung und qualifizierung des Aussendienstes sorgt für eine qualitative Betreuung der Fachhandwerker, Großhändler, Architekten und Planer.

Eine gesteigerte Endkundennachfrage wäre wünschenswert

Vielen Dank!

Marcel-André Friedrich

### 8.1.3 Interview 3 – Zehner AG – Heiko Schulz

Liebe Teilnehmerin,

im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie Zehner AG einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

1. Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?

Momentan arbeiten wir im dreistufigen Vertriebs,- und Absatzweg, d.h.. Direkt fakturiert wird ausschließlich mit den Fachgroßhandel,

Die Kommunikation erfolgt über deren Außendienst zum Fachhandwerker,

Einen direkten Vertriebsweg zu dem Endkunden gibt es nicht(keine Faktura bis auf Filter im Shop)

Zehnder besucht neben dem Großhandel als Absatzmittler den Fachhandwerker, Planungsbüros, Architekten, Energieberater, Fertighausindustrie,etc.

2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

- Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

keine Verbindung momentan zwischen online und offline Vertrieb., Onlinevertrieb existiert nicht.(Ausnahme Filter), nur indirekt unterstützend durch Partnerprogramm

3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

- z.B. Vertreter, Webseite etc.

- Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?
- Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?
- Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?
- Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?

Offline Vertrieb wird durch Planzahlen bei GH bestimmt, Besuche durch AD bei GH und Keyaccount Kunden, Rückmeldung durch Umsatzzahlen

-Bisher ist die Website ein rein passives Element

-durch Partnerprogramm beim FHW wird das Element aktiv in der Kommunikation,

- Kunde muß sonst auf Zehnder AD oder Werk direkt über Telefon, Online Antrag zukommen,

-Kunde(FHW) kann nur durch Anfragen über Serviceportale an Zehnder treten/Ausnahme technische Fragen bei Partnerkunden,

-keine Aktive gezielte Verbindung zwischen Online und Offline,

-kein sinnvolle und effektiver Verbindung der Vertriebskanäle; Stichwort: digitaler Friedhof

- Der Online Auftritt muß zielkundenorientiert und interaktiv mit Kunden sein, Rückmeldung zum Vertriebssystem, AD,

Transparenz und Leadgenerierung, (keine digitalen Friedhöfe)

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

- Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?
- Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?
- Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?

- Momentan kann die Auswirkung der Vertriebsstrategie nur über Umsatz und Absatzzahlen gemessen werden, Kundenzufriedenheit, mögliche Marktanteile sind nur grob einzuschätzen,

-Zufriedenheitsumfragen finden gezielt nicht statt, könnten über das Partnerprogramm für FHW erfolgen, Wobei im Vorfeld bei der Entwicklung des Partnerprogramme auf die Wünsche und Hinweise der Kunden schon stark eingegangen worden ist,

- Umsatzzahlen über den GH werden jetzt aktuell von 90% der GH%Absatzmittler auf 3-stelliger PLZ übergeben, Deutlich mehr Transparenz erhalten,

-die Erfassung der Vertriebskanalnutzung ist über die

Onlineportale anhand von Klicks und Verweildauer möglich, bei Partnerprogramm sehen wir genau inwieweit der Kunde die Angebote nutzt, Aber auch hier noch deutliche Zurückhaltung

-Anzahl von Planungsanfragen ist auch ein Indikator der Kundenanfragen, wird aber unter den AD's auch nicht vernetzt und schon gar nicht die Erfolgsquote/Planung /Auftrag

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

- Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?
- Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?
- Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?
- Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?

- Preisfaktor wirkt auf GH und FHW

-Emotionale Ansprache könnte den Endkunden erreichen, wird aktiv nicht gemacht , zb. keine Fachbeiträge in Wohn und Architekturzeitschriften, gezielte Zielgruppenansprache geht.

-Planeradressen werden bei Seminarangebote nicht effektiv und nachhaltig eingesetzt und verfolgt,

-Endkunde wird ehe passiv über Online angesprochen und sonstige Medien/Print etc, nicht,

- FHW mit Technischen Themen , Neuheiten, auf Messen oder direkt über offline /AD,
- GH als Absatzmittler und Zielkundenansprache wird eigentlich nicht intensiv in die Vertriebsstrategie eingesetzt,
- Aktuell sehr AD / Offline Zehnder MA /HV aktiv
- keine gezielte Ansprache der Kunden durch ID (Marketing)
- Jüngere Kundengruppen(EK/FHW) sind über neue Medien /online, Webbinare, etc, Youtube mit Technikthemen und Emotionen gezielt ansprechbar,
- Klassischer FHW über Technik und Preis, , FHW ist im gelobten Land, trotz Corona, kaum Bedürfnis sich zu verändern,
- Direktvertrieb mot online shop sehr riskant gegenüber dem 3 stuf- Vertriebsweg, Preisaktionen schlagen sofort durch den Markt,Baumarktprodukt sehr kritisch zu sehen, gute Abwägung notwendig.
- Erfolg bzgl. Steigerung der Umsatzzahlen ist sicherlich inForm von verschärften Normen und Verordnungen oder Förderfähigkeit der KWL zu sehen, dort deutlich stärkere Hobbyarbeit notwendig
- Partnerprogramm hat deutlich bessere Kommunikation mit FHW gefördert, GH ist noch leider außen vor

Abschließend: Durch Corona hat der Vertrieb festgestellt, das wir neue Wege gerade mit Microsoft Teams, etc in der Kommunikation zum Kunden gehen müssen und können, das klassische Besuchswesen und Vertriebskanäle offline sind definitiv zu überdenken und zu durchbrechen.

Digitalisierung wird weiter fortschreiten(aber nur 3.5% der FHW haben diese Themen in den letzten 8 Woche verstärkt genutzt)

siehe Umfrage der IKZ/Arno Klöb)

Vielen Dank!

Marcel-André Friedrich



### **8.1.4 Interview 4 – Fläkt Group Deutschland GmbH – n.n.**

Liebe Teilnehmerin,

im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie die FläktGroup Deutschland GmbH einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

#### 1. Welche Vertriebskanäle nutzt die FläktGroup Deutschland GmbH?

Das Ziel der FläktGroup Deutschland GmbH ist es, der führende strategische Partner für energieeffiziente Luft- und Klimalösungen zu sein und von den Kunden als Technologieführer anerkannt zu werden, der höchste Qualitätsstandards für verbesserten Luftkomfort und Wohlbefinden bietet. FläktGroup wurde im Jahr 2016 durch den Zusammenschluss der beiden Unternehmen DencoHappel Gruppe und Fläkt Woods Group gegründet.

Als Vertriebskanal nutzt die FläktGroup Deutschland GmbH dazu ausschließlich den Vertriebsaußendienst und nur in der Sparte AIR DIFFUSION (Dezentrale Lüftungsgeräte) und AIR MANAGEMENT & ATDS (Luftauslässe und Zubehör) teilweise den Großhandel im Verhältnis 80 % zu 20 % (Großhandel).

#### 2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

Es gibt die Hauptniederlassung in Herne, die gleichzeitig die Region West betreut und vier weitere NL in Berlin für Nord-Ost, Stuttgart für Süd, München für Süd-Ost und Frankfurt für die Region Mitte. Jede Niederlassung ist eigenverantwortlich und berichtet über den Niederlassungsleiter an den Gesamtvertriebs- und Serviceleiter in Herne. Alle Anfragen werden ausschließlich von den einzelnen Außendienstmitarbeitern der Niederlassungen bearbeitet, nur kleinere Anfragen zu dezentralen Lüftungsgeräten werden vom Innendienst bearbeitet und über den Außendienstmitarbeiter an den anfragenden Kunden oder Interessenten weitergegeben.

#### 3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

- z.B. Vertreter, Webseite etc.

Der hauptsächliche Umsatz wird über den Vertriebsaußendienst generiert. Um erfolgreich zu sein, wird der Außendienstmitarbeiter durch die Personalabteilung in der "FläktGroup Academy" qualifiziert und unterstützt. Diese Maßnahme sichert genaues Lernen und dient dazu, die eigene Entwicklung im Produkt,- und technischen Bereich zu fördern.

Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?

Kunden und Interessenten können über die Webseite (PLZ suche) an die zuständige Niederlassung herantreten und werden an den Außendienstmitarbeiter weitergeleitet/verwiesen, der dann mit dem Kunden/Interessenten den Kontakt aufnimmt.

- Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?

Der Hauptansprechpartner ist der Vertriebsaußendienst. Der Innendienst ist hauptsächlich für Serviceanfragen und die Zuarbeit bei größeren Projekten zuständig. Der Verkauf an den Großhandel läuft ausschließlich über die Hauptverwaltung in Herne.

- Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?

Der Kunde wird vom Außendienst in allen Fragen betreut, es wird daran gearbeitet, dass der Innendienst den Außendienst mehr unterstützt und entlastet, damit dieser mehr Außendiensttätigkeiten übernehmen kann.

- Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?

Beim Onlineauftritt wird sehr darauf geachtet, dass der Kunde / Interessent über die Homepage Angaben zur Technik und Preis einschließlich der LV – Texte der angebotenen Produkte zur Entlastung der Niederlassungen bekommen kann.

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei der FläktGroup Deutschland GmbH, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

- Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?

Der Erfolg wird hauptsächlich über die Umsatzgröße der einzelnen Niederlassungen definiert.

- Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?

Bei jedem E-Mail-Kontakt mit Kunden/Interessenten gibt es im unteren Bereich der E-Mail einen Link. Man gelangt auf eine hausinterne Seite zu einer Online-Umfrage mit einer Willkommensnachricht und der Versicherung, dass seine Daten in guten Händen sind. Jetzt kann der Kunde / Interessent unter einer Vielzahl von Fragen und Antworten der Kundenzufriedenheit und zum Beispiel die Frage „welche der folgenden Worte würden Sie wählen um unser Produkt/unsere Dienstleistung zu bewerten und die Qualität unseres Produkts/unsere Dienstleistung beschreiben?“ auswählen. Zusätzlich gibt es Fragen zur Erreichbarkeit. Am Ende erhält er eine Hinweis, mit dem Dank für das Mitwirken an der Umfrage.

„Wir werden Ihre Meinung beherzigen und daran arbeiten in Zukunft noch mehr Ihren Wünschen zu entsprechen“. Zum Schluss erhält der Kunde / Interessent die Frage, wie wahrscheinlich es ist, dass er uns an einen Freund, Bekannten oder Kollegen weiterempfehlen wird?

- Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?

Im CRM (vom Innen,- und Außendienst) werden alle Kunden und alle Projekte gelistet, hier wird auch angegeben (nach Rückfrage an den Kunden oder den Interessenten) über welchen Vertriebskanal er auf uns aufmerksam geworden ist.

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

- Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?

Die einzelnen Produkte werden in Anwendungen aufgeteilt, zum Beispiel Büros,

Hygiene (Krankenhaus, Pharmazie) Hotels und Gastronomie, Handel (Supermarkt, Logistikhalle), Industrie (Produktion), Bildung, IT (Serverraum, Rechenzentren), Parkhäuser (Tiefgaragen) für Zentrale Lüftungsgeräte und dazu oder zusätzlich dezentrale Lüftungsgeräte und Zubehör.

- Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?

Oberstes Ziel ist es, in die Ausschreibungen zu den Projekten/BVs bei den Fachplanern zu kommen. Die Ansprache unterscheidet sich darin, ob man eine Alternative zu einem ausgeschriebenen Produkt und somit nur über den günstigeren Preis eine Chance zum Auftrag erhält oder als ausgeschriebenes Produkt über die Technik und den Mehrnutzen für den Betreiber verkauft.

- Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?

Zuerst kommt es bei dem Gesprächspartner auf seine Position an, spricht man mit einem Entscheider / Investor, eine ausführende Firma oder einem Fachplaner des Projektes. Jeder für sich hat eine eigene Sichtweise und sucht zuerst seinen Nutzen im Gespräch. Hier spielt die Erfahrung und das Alter des Gesprächspartners eine Rolle, das wichtigste ist jedoch bei jedem Gesprächspartner am Ende, das die Kaufkriterien, Wünsche, Ziele und Probleme erfragt und zur Zufriedenheit beantwortet werden und nach einer Zusammenfassung daraus eine Lösung generiert wird. Also Beziehungsaufbau, Informationsphase, Angebot, Präsentation und Schluss.

Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?

Besondere Angebote und Konditionen sind nur dann wichtig, wenn ich einen bereits ausgeschriebenen Mitbewerber übertreffen möchte, um über diesen schwierigeren Weg den Auftrag zu bekommen. Zusätzlich ist durch die Länge mancher Projekte und dadurch den erst später zu erwartenden Umsatz generell wichtig, kleinere Aufträge mit schnellen Abschlüssen mit dezentralen Geräten über Aktionen zu forcieren und so gleichmäßiger Umsatz zu generieren.

### 8.1.5 Interview 5 – Arbonia – Schmitz-Eckert

Liebe Teilnehmerin,

im Rahmen meines Promotionsprojektes beschäftige ich mich mit Merkmalen, die eine Mehrkanalvertriebsstrategie, wie sie Zehner AG Kermi Arbonia in Deutschland einsetzt, aufweisen sollte, um beim Kunden möglichst gut anzukommen. Ich möchte Ihnen einige Fragen (fünf Kernfragen) zu ihrer Strategie und Arbeitspraxis stellen. Alle Antworten werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

1. Welche Vertriebskanäle nutzt die Zehner AG?

- Kermi/Arbonia ist im rein 3-stufigen Vertrieb in DE

2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

• Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

- Offline Vertrieb bisher nur Ersatzteile

- Online Vertrieb der Kermi/Arbonia Lagerprodukte bisher nur über Fachgrosshandel und Reuter Bad (Mischform)

3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

• z.B. Vertreter, Webseite etc.- Eigene ADM für Betreuung FH (Push Vertrieb) und zusätzlich technischer Vertrieb (Pull Seite für Planer, Handwerker..)

• Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten? – Aussendienst, Online, Schulungen, Messen etc.

• Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen? – Handwerker wird über den Hersteller beraten, Grosshandel beschränkt sich überwiegend auf Logistik-/Finanzfunktion.

• Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?- über die o.g. beiden Aussendienst Teams

• Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?- zunehmende Bedeutung des Endverbrauchers als Entscheider

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei Zehnder AG, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

- Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?- über jährliches operatives und strat. Reporting des Konzerns (Finanzen) und CRM (Objektverfolgung)
- Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?- ja regelmässig
- Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen? – durch regelmässige Strategie Überprüfung mit den Vertriebs-Führungskräften

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

- Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte? – Lüftung und Wärmepumpe sind Kernprodukte für techn. Vertrieb, Heizkörper laufen sehr stark als „box Produkte“über Grosshandel
- Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden? – Differenzierung nach eher techn. Produkten vs. weniger erklärungsbedürftige Produkte
- Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.? – ist persönliche Aufgabe des Aussendienstes, eine generelle Clusterung der Kundengruppen nach „sozio-demographischen“ Kriterien gibt es nicht.
- Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen? – sehr wichtig, um auf lokal verschiedene Markt und Wettbewerbssituationen zu reagieren (zB. Förderungen etc.)

Vielen Dank!

Marcel-André Friedrich

#### **8.1.6 Interview 6 – BMR (August Brötje GmbH) – n.n.**

August Brötje GmbH ([www.broetje.de](http://www.broetje.de))

Welche Vertriebskanäle nutzt die August Brötje GmbH?

Der (nahezu) einzige Vertriebskanal für alle Produkte sind die Großhandelsgruppen GC, G.U.T sowie Pfeiffer & May. Im sog. 3-stufigen Vertriebsweg liefert der Großhandel an den Fachhandwerker und der wiederum an den Endkunden.

Das Besondere an der Exklusivität mit den o. a. Großhändlern ist die strikte Einhaltung der Kanäle. Im Gegenzug sichern die Großhandelsgruppen den eigenständigen Vertrieb der Produkte zu. Auch die Großhandelsgruppen haben sich diesem einen Vertriebskanal über das Fachhandwerk verpflichtet.

Die Herausforderung ist jedoch, dass die Großhandelsgruppen aus einzelnen Vertriebs-KG's bestehen, die eigenverantwortlich sind, und von den Einkaufskonditionen profitieren, das Sortiment aber in gewissen Grenzen selbst entscheiden. Letztlich werden auch die Produkt-Schwerpunkte (Heizung, Sanitär, Fabrikate, Zielgruppen) im Rahmen von Richtlinien selbst bestimmt.

Neben dem reinen Handel (Einkauf, Lagerung, Disposition, Lieferung, Abrechnung) ist für das Heizungsgeschäft die Beratung und Planung ein zentrales Element. Dies war neben der Erhöhung der eigenen Marge vor 21 Jahren ein Grund für den Großhandel, sich zu der exklusiven Kooperation mit Brötje zu entscheiden. Seitdem schult Brötje den Großhandel, wobei er dadurch an Image und Kundenbindung gewonnen hat. Außerdem reduziert er damit die Abhängigkeit von der Industrie, die in der Regel die Beratung mit einem eigenen Außendienst durchführt. In dem Verhältnis von Brötje zum Großhandel sind die Aufgaben jedoch anders verteilt. Es gibt einen Außendienst, der zwar beim Großhandel beschäftigt ist, jedoch nur für Brötje Produkte agiert. Zusätzlich gibt es den Vertriebsaußendienst (Kundenbeziehungsmanager), der für alle Sortimente des Großhandels zuständig ist. Die Ausprägung der Tätigkeiten ist auch hier von dem lokalen Engagement der KG's stark abhängig.

In der Reklamationsabwicklung stößt dieses Konstrukt an seine Grenzen. Für den Großhandel ist es schwierig, objektiv die Fälle zu bewerten und abzuwickeln. Er ist es auch von anderen Sortimenten und Herstellern gewohnt, dass dies komplett abgenommen wird und geräuschlos funktioniert. Auf der anderen Seite kann der Großhandel aber auch in diesen Fällen die Verantwortung nicht komplett aus der Hand geben, da er unglaubwürdig wäre, und wiederum an Kundenbindung verlieren könnte.

Das Ersatzteilgeschäft wird im Rahmen der Service-Einsätze teilweise über den Kundendienst direkt zum Fachhandwerker oder sogar zum Endkunden abgewickelt.

Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

Haben Sie z.B. Online und Offline Vertrieb und wie wirken diese Kanäle zusammen?

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung wachsen andere Vertriebskanäle neben dem klassischen Geschäft über Großhandel und Fachhandwerk. Diese Kanäle werden vom Großhandel über Umwege ohne Störung, vielmehr zur Stärkung des bestehenden Geschäftes realisiert. (Bsp. Elements □ direkte

Ansprache des Endkunde: Beratung bis teilweise Verkauf und Vermittlung an Fachhandwerker, Thermobox: Online-Beratung und -Verkauf von Heizungen und Vermittlung an Fachhandwerker)

Brötje selbst hatte ein Projekt „eCommerce“ gestartet. Dabei wurden ähnliche Modelle bewertet und teilweise umgesetzt. Es geht im Wesentlichen um die Leadgenerierung, also um Vermittlung von Aufträgen von Endkunden an Fachhandwerker. Es gibt dabei zwei wesentliche Hemmnisse, die den Erfolg der Lösungen derzeit behindern:

1. Der Mangel an Personal-Kapazitäten im Fachhandwerk bewirkt, dass Anfragen häufig nicht nachverfolgt werden, und somit versanden.
2. Aufgrund der Höhe des Investition in eine Heizung, der Tatsache der „Lebensnotwendigkeit einer Heizung“ sowie der Sensibilität im Umgang mit Gas (Hauptgeschäft von Brötje) geht der Endkunde nach wie vor am liebsten an den Fachhandwerker heran, um sich seine Heizung installieren zu lassen. Aus dem Fachhandwerk hört man hin und wieder von Anfragen, dass Endkunden nur die Montage beauftragen möchten. Wegen des Kapazitätsmangels werden in der Regel diese Anfragen abgelehnt.

Um dem Fachhandwerker eine Online-Möglichkeit für den Bezug von Brötje-Produkten zu bieten, setzt der Großhandel sehr erfolgreich auf Online-Bestellmöglichkeiten, die zusätzliche Einkaufsvorteile beinhalten. Brötje ist bestrebt, sich möglichst eng an diese Plattformen anzubinden, um einen Mehrwert für den Kunden zu bieten. (Bsp.: Oxomi Literaturdatenbank  Aus einem pdf (Preisliste) heraus kann der Kunden mit einem Klick sofort bestellen; Brötje Ersatzteil-APP mit Online-Übergabe-Funktion an den Warenkorb des Bestellsystems des Großhandels)

Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

BRÖTJE/Großhandel: Der Verkauf bildet das Bindeglied zum Großhandel im operativen Geschäft. An der Spitze steht der Bereichsleiter Verkauf, der die Strategie mit dem Top-Management des Großhandels abstimmt. Neben dem Verkaufsinendienst zur Auftragsabwicklung gibt es eigene Regionalverkaufsleiter, die sich in den Regionen mit den Führungskräften der einzelnen Handelshäuser abstimmen. Sie entwickeln lokale Strategien und Aktionen, um den Umsatz nach vorne zu bringen. Außerdem steuern sie gemeinsam mit den Handelshäusern den technischen Außendienst, der für BRÖTJE beim Fachhandwerker unterwegs ist. Der technische Außendienst wiederum hält den Kontakt zum Vertriebsaußendienst, der intensiven Kontakt zum Fachhandwerker hält. Als Unterstützung

für den Großhandel sind eine Vielzahl an Informationen wie Präsentationen, Dokumentationen, Auslegungstools oder Bilder etc. auf der BRÖTJE Homepage abgelegt.

BRÖTJE/Planer: Der Verkauf stellt auch ein Key Account Management, welches in Abstimmung mit dem Key Account Management des Großhandels als Spezialist des Herstellers die planenden Organe aufsucht.

BRÖTJE/Fachhandwerker: Der technische Außendienst besucht im Wesentlichen die Fachhandwerker, die sich in der Region mit der Marke BRÖTJE identifizieren, und überwiegend schon seit Jahren, wenn nicht Generationen, BRÖTJE Produkte einsetzen. Er unterstützt bei Planung und berät in der Ausführung, hält Schulungen ab und kümmert sich auch im Servicefall um seinen Kunden. Außerdem stellt BRÖTJE eigene Kundendienst-Techniker in der Region zur Verfügung, die bei Inbetriebnahmen oder Reparaturen unterstützen. Im Innendienst hält BRÖTJE eine eigene Telefon-Hotline, die mit Experten besetzt ist, vor, um die Fachhandwerker im Wesentlichen in der Bedienung und Stördiagnose der Geräte zu beraten. Eine Besonderheit stellt das Kundenbindungsprogramm dar, welches als Basis ein Prämienprogramm ist, mit dem BRÖTJE den Fachhandwerker an sich binden möchte. Für den Fachhandwerker bietet es aber auch die Möglichkeit, eine „bevorzugte Behandlung“ zu erfahren, und direkte Informationen vom Hersteller zu erhalten.

BRÖTJE/Endkunde: Dieser Kanal wird heute hauptsächlich über die BRÖTJE Homepage bedient. Hier findet der Endkunde alle für ihn relevanten Informationen aktuell aufbereitet. Ein immer stärker werdender Teil ist die Bereitstellung von Video-Tutorials, die einfache Handgriffe an den BRÖTJE Geräte für Endkunden erklären. Außerdem hat der Endkunde die Möglichkeit, sich mithilfe von Konfiguratoren seine Anlage selbst zusammenzustellen oder Vergleiche für die Rentabilität zu kalkulieren.

Wie können die Kunden mit dem Unternehmen in Kontakt treten?

Nach wie vor ist das Telefon die Hauptkommunikations-Schnittstelle für den Fachhandwerker. Brötje bietet spezielle Telefonnummern mit eigenen Experten (Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb) für die verschiedenen Themen des Fachhandwerkers an. Hier kommt wieder das wichtige Element der Beratung ins Spiel, ohne das der Heizungsverkauf nicht möglich ist. Die Themen sind Stör- und Diagnoseberatung, Ersatzteilauskunft und Produktinformation.

Zusätzlich bietet Brötje für den Großhandel eine exklusive Beratungshotline an, die dem Fachhandwerker nicht bekannt ist. Hier geht es um spezielle Auslegungen, Planungen und technische Beratung.

Wie interagiert der Kunde mit dem Vertrieb bzw. verschiedenen Kanälen?

Zu der Kommunikation über Telefon tritt der Kunde auch per E-Mail, WhatsApp, SMS oder auch Online-Formularen mit Brötje in Kontakt. In seltenen Fällen wird auch noch Fax eingesetzt. Aber hier zeigt sich, dass das Mobiltelefon mit Abstand das beliebteste Kommunikationsmittel ist.

Wie haben Sie die Vertriebskanäle verbunden?

Im Wesentlichen gibt es nur den einen Vertriebskanal. In den „Pseudo-Kanälen“ werden die Online- und Offline-Kanäle wie oben beschreiben verbunden.

Was ist bei der Gestaltung der Medien z.B. Online-Auftritt wichtig?

Es zeigt sich ganz deutlich, dass es eine einfache, übersichtliche Struktur benötigt, um Akzeptanz beim Fachhandwerk zu erhalten. Wichtig ist, dass man den Fachhandwerker nicht unterschätzt. In aktuellen Umfragen zeigt sich, dass ein Laptop oder Tablet für Meister, Vorarbeiter und Chefs inzwischen ganz normale Arbeitshilfen vor Ort beim Endkunden darstellen. Die Usability ist aber der Schlüssel zum Erfolg. Bei der o. a. Umfrage kam auch der Wunsch, dass bestehende, bereits gelernte Plattformen nach Möglichkeit nicht geändert werden sollen.

Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei August Brötje GmbH, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

Sowohl zur Produktentwicklung als auch zur Verbesserung der Customer Experience setzt Brötje auf die „Voice of Customer“. In quantitativen und qualitativen Umfragen wird die Kundenmeinung abgefragt und in den späteren Entwicklungsprozessen berücksichtigt. Neben Telefon und E-Mail setzt Brötje vor allem auf den persönlichen Kontakt. Dabei wird Brötje sehr stark vom Großhandel unterstützt.

In Gremien gemeinsam mit Experten aus dem Großhandel wie „Arbeitskreis Produkte“ oder „Marketing Ausschuß Brötje“ tauscht sich Brötje zusätzlich, regelmäßig über die Strategie, deren Ursachen und Auswirkungen aus.

Wie messen Sie den Erfolg ihrer Vertriebsstrategie?

Die üblichen Verkaufs-KPI's geben Auskunft über den Erfolg der Vertriebsstrategie. Das im Aufbau befindliche CRM sowie das geplante SAP System werden dabei zusätzlich Erkenntnisse liefern. Durch die Aufgabenteilung ist Brötje allerdings sehr abhängig vom Großhandel, was die Transparenz der eingesetzten Maßnahmen stark beeinträchtigt. Zur Verbesserung der Situation hat Brötje ein Kundenbindungsprogramm aufgebaut, welches direkten Einblick in das Kaufverhalten der Fachhandwerker bietet.

Erheben Sie Umsatzzahlen oder führen Sie Kundenbefragungen durch?

Ja, siehe oben.

Wie messen Sie welche Kunden auf welchen Vertriebskanal besonders gut ansprechen?

Die Online-Schnittstelle zur Ersatzteil-APP wird sehr gut genutzt und mit den üblichen Mitteln im Internet getrackt.

Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

Es zeigt sich immer wieder, dass in der aktuellen Situation der Erfolg sehr stark abhängig ist von der lokalen Betreuung der Fachhandwerker durch den Außendienst. Hier spielen gleichermaßen persönliche Sympathie als auch technische Kompetenz die entscheidende Rolle.

Welche verschiedenen Vertriebsstrategien verwenden Sie für bestimmte Produkte?

Bisher gibt es keine Unterschiede für den Vertrieb bestimmter Produkte. Auch hier wäre es z. B. für ein digitales Raumgeräte durchaus sinnvoll, dieses dem Endkunden direkt anzubieten, da der Nutzen eher dort liegt und weniger beim Fachhandwerker. Dies wird auch vom Großhandel mithilfe einer eigenen Marke so realisiert, um den eigenen Vertriebskanal nicht zu stören. Der Erfolg hat sich bisher jedoch nur mäßig eingestellt.

Inwiefern unterscheiden Sie bei der Ansprache der Kunden?

Der Großhandel wird als enger Partner angesehen. Insbesondere die Vertriebspartner sind die Heizungschefs, Key Account Manager sowie Außendienst, die fast wie eigene Kollegen angesehen werden. Hier herrscht ein starkes „Wir-Gefühl“.

Der Fachhandwerker schätzt die Ansprache durch seines Gleichen. Daher setzt Brötje auf Fachpersonal, die selbst im Kundendienst oder auf der Baustelle tätig gewesen sind.

Zur Erläuterung von besondere Produkteigenschaften sowie Bedienungen bietet Brötje dem Fachhandwerker zahlreiche Video-Tutorials an. Dies folgt dem allgemeinen Trend der Digitalisierung, muss sich aber noch stärker etablieren.

Der Endkunde sucht sich seine Informationen überwiegend im Internet auf der Brötje Homepage. Hier geht es weniger um technische Informationen sondern um den Nutzen der Produkte aus deren Sicht. Bilder und Videos ergänzen das Angebot zum besseren Verständnis.

Inwiefern unterscheiden sich Kunden in ihrem Verhalten (Reaktion auf Marketingaktivitäten, Wahl verschiedener Vertriebskanäle) z.B. aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Alters ihres Berufs Präferenz etc.?

Zur Unterscheidung der Marketingaktivitäten wurden sog. Personas entwickelt, die sich z. B. gerade auch im Hinblick auf neue Technologien und Kommunikationskanäle differenzieren. Grundsätzlich greifen die allgemeinen Verhaltensweisen wie üblich, dass jüngere Kunden experientierfreudiger und modernen Kanälen offener gegenüber sind als ältere. (Die entwickelten Personas kann ich gerne noch nachreichen, falls Interesse besteht)

Inwiefern können besondere Aktionen und Konditionen den Vertrieb auf verschiedenen Kanälen unterstützen?

Brötje hat sich im Markt derzeit an Nr. 5 positioniert und ist bei der Auswahl der Kunden stark von der Steuerung des Vertriebs durch den Großhandel abhängig. Der typische Kunde der in der Kooperation befindlichen Großhändler sind eher kleinere Kunden, die Brötje gegenüber jedoch sehr loyal sind. Eine zweite Kundengruppe, die nicht minder stark ist, behandelt Brötje als Zweitmarke. Gerade dort führen Aktionen zu sofortiger Änderung des Kaufverhaltens.

### 8.1.7 Interview 7 – BMR (August Brötje GmbH) – Kay Gafert

1. Welche Vertriebskanäle nutzt die AUGUST BRÖTJE GMBH?

GC Großhandescontor, Pfeiffer und May, Gebäude und Umwelttechnik (G.U.T.) im dreistufigen Vertriebsweg (Industrie-> Großhandel -> Fachhandwerker).

2. Welche Verbindungen gibt es zwischen diesen Vertriebskanälen?

- Der Vertrieb von Fertigprodukten wird ausschließlich über den Großhandel durchgeführt
- Nur im Rahmen von Kundendienstanforderungen kann ein direkter Vertrieb an den FHW stattfinden.

3. Wie planen und gestalten Sie die einzelnen Kanäle? Können Sie die Elemente beschreiben?

- Ansprechpartner beim Kunden ist ver Vertriebsaußendienstmitarbeiter (VAM) des Großhandels. Unterstützung durch Brötje leistet der Technische Außendienst (TA).

Der Technische Außendienst hat ein Backoffice, der Support wird durch den Technischen Dienst (TD) erbracht.

Eine Hotline im Kunden-Service Center gibt Produktauskünfte und Installationshilfen.

Über Schulungen im BRÖTJE Besucherzentrum, aber auch in den Warmschulungsräumen in den Großhandelshäusern vor Ort, kann der Kunde persönlich Fragen stellen und Informationen erhalten.

Der Online Auftritt macht auf das Produktportfolio aufmerksam und liefert schnell die wichtigsten Informationen.

Der Vertrieb findet nur über den Großhandel statt.

4. Aufgrund welcher Ergebnisse und Beobachtungen erkennen Sie bei August Brötje GmbH, ob Ihre Vertriebsstrategie bei den Kunden gut ankommt oder ob Optimierungsbedarf besteht?

Der Erfolg der Vertriebsstrategie wird über den Umsatz und Absatzmenge überwacht. Ein ständiger Dialog zwischen BRÖTJE und Großhandel, bzw. Vertriebsorgansiation findet statt.

Auch mit Fachhandwerk wird ein regelmäßiger Informationsaustausch gepflegt, im Rahmen eines „Runden Tisches“ oder von Voice of Customer Kundenbefragungen.

Kundenansprachen werden vor allem direkt über den Außendienst vorgenommen, dieser erhält auch die direkte Rückmeldung vom Kunden.

Optimierungsbedarf kann in der Online Präsenz, insbesondere Social Media, gesehen werden.

5. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Wirkung ihrer Vertriebsstrategie?

Die Kunden sind nach Personas aufgliedert, die den wesentlichen Typen der BRÖTJE Fachhandwerkerkunden und Endkunden entsprechen. Darüber wird eine Zielgruppe für die Ansprache definiert, wobei auf die Bedürfnisse (z.B. Preis, Technologie, Bedienung, Installation, etc.) eingegangen wird. Je nach Persona benötigen die Kunden verschiedene Ansprachen und unterschiedliche Anforderungen.

Daraus abgeleitet sind die wesentlichen Features und der daraus folgende Kundennutzen.

Die Markenpräsenz wird durch diverse Marketingaktionen gesteigert (Sport Sponsoring, Werbemaßnahmen, Regionalmessen und Hausmessen)

Ein Kundenbindungsprogramm (BAP, BRÖTJE AKTIVPARTNER PROGRAMM) bietet dem Fachhandwerker über Punkte eine Verbesserung seines Status und Prämien. Für BRÖTJE bietet es den Vorteil, dass verbaute Wärmegeräte registriert werden und nachverfolgbar sind.

Preisvorteile aus Aktionen können z.B. Objektbezogen gewährt werden, um einen wettbewerbsfähigen Preis bieten zu können. Durch den dreistufigen Vertriebsweg liegt die endgültige Preisgestaltung jedoch in den Händen des Großhandels.



## **8.2 Statistische Ergebnisse**

### **8.2.1 *Excel-Zusammenfassung aller Auswertungen***

### **8.2.2 *Datensatz in SPSS***

### **8.2.3 *Programmcode in SPSS***

### **8.2.4 *Ergebnisse in SPSS***

### **8.2.5 *Ergebnisse aus SPSS als .pdf***



## **Inhaltsverzeichnis - lang**

<b>Abstract (DE)</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract (EN)</b> .....	<b>iv</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>v</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis (DE)</b> .....	<b>vi</b>
<b>List of abbreviations (EN)</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>2</b>
1.1 Forschungsfeld .....	2
1.2 Problematisierung, Relevanz und Wert.....	3
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen: Kundenorientiertes Multichannel Marketing</b> .....	<b>6</b>
2.1 Marketing aus interaktionstheoretischer Sicht .....	6
2.2 Distribution als zentrale Funktion Kundenorientierten Marketings.....	13
2.3 Messung des Erfolgs von kundenorientierten- Vertriebs im Technologiesektor ..	23
2.4 Zusammenfassung und Modellbildung .....	29
<b>3 Systematischer Literaturüberblick</b> .....	<b>32</b>
3.1 Review-Methodik.....	32
3.2 Quantitativer und tabellarischer Überblick über aufgefundene Studien .....	34
3.3 Erfolgswirkungen und Erfolgsmaße von Multichannel-Marketing .....	40
3.4 Moderatoren der Erfolgswirkung von Multichannel-Marketing.....	44
3.5 Erfolgsfaktoren von Multichannel-Marketing.....	51
3.6 Synthese der Ergebnisse des Reviews.....	58
<b>4 Forschungsmethodik und Interview - Pretest</b> .....	<b>65</b>
4.1 Empirisches Grundkonzept .....	65
4.2 Qualitativer Pretest mittels semistrukturierter Interviews.....	71

4.3	Ergebnisse der Interviews mit Vertriebsverantwortlichen der Lüftungsunternehmen (ab hier ganz neu) .....	74
4.4	Anpassung des Arbeitsmodells und Konkretisierung der Hypothesen aufgrund der Interviewergebnisse .....	82
4.5	Empirisches Arbeitsmodell und Hypothesen .....	89
<b>5</b>	<b>Quantitative Kundenbefragung</b> .....	<b>91</b>
5.1	Quantitative Analysemethodik .....	92
5.2	Auswertung Umfrageergebnisse .....	106
5.3	Überblick über die Ergebnisse der Hypothesentests .....	132
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b> .....	<b>134</b>
6.1	Zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse .....	134
6.2	Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen .....	138
6.3	Einordnung des Beitrags der Arbeit in den Kontext bisheriger Forschung .....	141
6.4	Managementempfehlungen für Unternehmen der K&L Branche.....	142
6.5	Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	152
<b>7</b>	<b>Bibliographie</b> .....	<b>154</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>174</b>
8.1	Interviews .....	174
8.2	Statistische Ergebnisse .....	201
	<b>Inhaltsverzeichnis - lang</b> .....	<b>203</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>205</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>207</b>

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Empirische Studien zu Erfolgswirkungen und Erfolgsfaktoren von Multi Channeling beim Kunden (Friedrich, 2020, S. 31) .....	35
Tabelle 2: Messgrößen für Konzeptionselemente von Multichannel Marketing (unabhängige, erklärende Faktoren).....	43
Tabelle 3: Messgrößen für Moderatoren der Kundenwirkung von Multichannel Marketing	50
Tabelle 4: Tabellarische Übersicht der aus dem Review gewonnenen Arbeitsthesen.....	59
Tabelle 5: Überblick über Unternehmen und Teilnehmer der qualitativen Interview-Vorstudie	70
Tabelle 6: Zusammenfassung der Interviewergebnisse .....	84
Tabelle 7: Arbeitshypothesen für den quantitativ empirischen Untersuchungsabschnitt (Business-Kunden Befragung) .....	89
Tabelle 8: Fragebogen – persönliche Daten.....	94
Tabelle 9: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Beschaffung (KB).....	95
Tabelle 10: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Technik (KT).....	95
Tabelle 11: Fragebogen – Kanalnutzungsintensität Technik (KT).....	95
Tabelle 12: Fragebogen – wahrgenommene Kanalqualität (Q).....	96
Tabelle 13: Fragebogen – erwartete Kanalentwicklung (E) .....	97
Tabelle 14: Fragebogen – Kanalvielfalt Kauf (IK).....	97
Tabelle 15: Fragebogen – Kanalnutzung bei Bestellung ab Hersteller (IB).....	98
Tabelle 16: Fragebogen – Vertrauen gegenüber Lüftungsanlagenanbietern (PV) .....	99
Tabelle 17: Fragebogen – Kundenerfahrung mit kontrollierten Wohnraumlüftungssystemen (ME) .....	99
Tabelle 18: Fragebogen – Relevanz von Rabatten und Preisaktionen bei Anlagen für kontrollierte Wohnraumlüftungssysteme (MP).....	99
Tabelle 19: Fragebogen – wahrgenommene Nützlichkeit von Lüftungssystemen (PU) ...	100
Tabelle 20: Fragebogen – Nutzungsabsicht von Lüftungssystemen (PI) .....	101
Tabelle 21: Berechnung der Modellparameter aus den Ergebnissen der Teilfragen .....	103
Tabelle 22: Deskriptive Statistik der KQ Items .....	113
Tabelle 23: Überblick über mittels arithmetischer Methoden gebildete Konstrukte IK_kat, IB, KB, KT und KQ .....	121
Tabelle 24: Faktoranalyse und Reliabilitätsprüfung der Konstrukte PU, PI, KV, KZ und KP	122

Tabelle 25: Verteilungsmomente der standardisierten Konstrukte.....	123
Tabelle 26: Modellzusammenfassungen der Regressionsmodelle.....	125
Tabelle 27: ANOVA Tests der Regressionsmodelle .....	127
Tabelle 28: Koeffizienten-Matrizen der Regressionsmodelle H1 mit H3 .....	128
Tabelle 29: Koeffizienten-Matrizen der Regressionsmodelle H4 mit H7 .....	131
Tabelle 30: Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesentests.....	133

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Markenidentitäts-Markenimage Modell .....	11
Abbildung 2: Modell des Purchase Funnel .....	12
<b>Abbildung 3: Ebenen des Marketing Mix und ihre Vernetzung</b> .....	<b>15</b>
Abbildung 4: Vertriebsformen .....	17
Abbildung 5: Veränderung der Distributionspolitik durch Verfügbarkeit elektronischer Märkte	22
Abbildung 6: Modell der Einstellungsbildung.....	25
Abbildung 7: Technologie-Akzeptanz-Modell als anerkannter Standard der Messung der Nutzerakzeptanz von technischen Systemen .....	27
Abbildung 8: Modifiziertes Technologie-Akzeptanz-Modell.....	28
Abbildung 9: Theoretisch fundiertes Arbeitsmodell.....	31
Abbildung 10: Aus dem Review gewonnenes Arbeitsmodell (Friedrich , 2020, S. 36).....	62
Abbildung 11: Empirisches Studiendesign .....	67
Abbildung 12: Beziehung zwischen Interviewkernfragen und Modellkategorien .....	73
Abbildung 13: Interviewplan .....	74
Abbildung 14: Aufgrund der Interviewergebnisse adaptiertes empirisches Arbeitsmodell	90
Abbildung 15: Datenanalyseplan .....	105
Abbildung 16: Branchen der teilnehmenden Unternehmen.....	107
Abbildung 17: Größe der teilnehmenden Unternehmen .....	107
Abbildung 18: Alter der Teilnehmer.....	108
Abbildung 19: Häufigkeit der Bestellung von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung in den vergangenen fünf Jahren.....	109
Abbildung 20: Investitionssumme in Produkte kontrollierter Wohnraumlüftung im letzten Jahr	110
Abbildung 21: Aktuelle Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für technische Beratung – Teilfragen KT1 mit KT6 .....	110
Abbildung 22: Nutzungsintensität der Vertriebskanäle für Beschaffung – Teilfragen KB 1 mit KB6 .....	111
Abbildung 23: Beratungsqualität bei Beschaffung von KWR über genannte Bezugsquellen	112
Abbildung 24: Hersteller erster Wahl aus Kundensicht.....	114

Abbildung 25: Bezugsquellen der Kunden in den vergangenen fünf Jahren nach Umsatzanteil	115
Abbildung 26: Bezugsquellen der Kunden – binär kodiert (IK_kat).....	115
Abbildung 27: Aktuelle Kanalnutzung bei Bezug ab Hersteller (IB).....	116
Abbildung 28: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung der Bezugsquellen kontrollierter Wohnraumlüftung.....	117
Abbildung 29: Preissensibilität der Teilnehmer beim Kauf von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung.....	118
Abbildung 30: Persönliche Erfahrungen mit Anbietern von Produkten der Kontrollierten Wohnraumlüftung (Vertrauen: KV) .....	118
Abbildung 31: Kundenzufriedenheit mit Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung (Zufriedenheit KZ).....	119
Abbildung 32: Wahrgenommene Nützlichkeit kontrollierter Wohnraumlüftung (PU).....	120
Abbildung 33: Zukünftige Verwendungsabsicht von Produkten kontrollierter Wohnraumlüftung (PI) .....	120
Abbildung 34: Finale durch Umfrage bestätigte Modellbildung.....	133
Abbildung 35: Wirkungsmodell von Mehrkanalvertriebsarchitekturen in der KWR Branche	137
Abbildung 36: Interaktionspotential von Vertriebsstrukturen in der Praxis.....	151

## EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement

<b>Jahr</b>	<b>Autor/ Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2021	Marcel-André Friedrich	Chancen und Risiken einer Multi-Channel-Vermarktung in zwei und dreistufigen Vertriebskanälen	45
2020	Marcus Bäumer	What matters to investment professionals in decision making? - The role of soft factors in stock selection	44
2020	Murad Erserbetci	Einführung der EU-Datenschutz-Grundverordnung: Auswirkungen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmensbereiche, Geschäftsleitung, Personal sowie Informationstechnologie	43
2020	Sarah Holzhauser	Die Umsetzung eines inklusiven Bewerbungsprozesses für Menschen mit Behinderung	42
2020	Holger Niemitz	Sein oder Nichtsein von Patentboxen in verschiedenen Ländern im Rechtsvergleich des Steuerberaters	41
2020	Maximilien Petit	Management von Freiwilligen in luxemburgischen Non-Profit Organisationen - Einige Empfehlungen für die Praxis	40
2020	Jens Hoellermann	ESG in Private Equity and other alternative asset classes: What the industry has accomplished so far regarding Environmental, Social and Governance matters	39
2020	Ulrike Vizethum	Immaterielle Ressourcen, Basis der Wertschöpfung im Gesundheitswesen. Eine quantitative Analyse, gezeigt am Beispiel einer antimikrobiellen photodynamischen Therapie (aPDT) in der Zahnmedizin.	38
2020	André Reuter	Postgraduale Weiterbildung im Gesundheitswesen, gezeigt am Beispiel der DTMD University mit Beiträgen von Thomas Gergen und Ralf Rössler	37
2020	Ulrich J. Grimm	Nachweis der rechtserhaltenden Benutzung von Marken in einem internationalen Konzern Vergleich der Rechtsvorschriften und Rechtsprechung in Deutschland, der Europäischen Union, den USA sowie im Rahmen der internationalen Registrierung einer Marke (Probleme, Konsequenzen und Lösungsmöglichkeiten)	36
2020	Anne Bartel- Radic, André Reuter (Hg)	Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement	35
2020	Diana Pereira Dias	Analyse de la phase transitoire de la loi du 3 février 2018 portant sur le bail commercial au Luxembourg	34

Jahr	Autor/ Autorin	Titel	Band
2019	Anne Bartel-Radic (Hg)	Méthodes de recherche innovantes et alternatives en économie et gestion - Innovative and alternative research methods in economics and business administration	33
2019	André Reuter Thomas Gergen (Hg)	Studien zum Wissens- und Wertemanagement Investment, Gesundheitswesen, Non-Profit-Organisationen, Datenschutz und Patentboxen	32
2018	Alina Bongartz	Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg - die Wirkung von Value Added Services	31
2018	Lisa Schreiner	The Effects of Remuneration and Reward Systems on Employee Motivation in Luxembourg	30
2018	Sven Kirchens	TVA - Introduction du mécanisme de l'autoliquidation dans le secteur de la construction au Luxembourg ? Analyse et Propositions	29
2018	Romain Gennen	Die automobiler (R)Evolution – das automobiler Smartphone	28
2018	Désirée Kaupp	Corporate culture - an underestimated intangible asset for the information society	27
2018	Claudia Lamberti	Women in management and the issue of gender-based barriers - An empirical study of the business sector in Europe	26
2018	Alexander Vollmer	Überwachung von ausgelagerten Funktionen und Kompetenzen in der luxemburgischen Fondsindustrie	25
2017	Nadine Allar	Identification and Measurement of Intangibles in a Knowledge Economy - The special relevance of human capital	24
2017	Johanna Brachmann	Ist das Arbeitnehmererfindungsrecht erneut reformbedürftig? - Ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und Österreich, Schweiz, USA, Großbritannien	23
2017	Christophe Santini	Burn-Out / Bore-Out - Équivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées	22
2017	Andrea Dietz	Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing in the Luxembourg Investment Fund Market	21
2017	Sebastian Fontaine	Quo vadis Digitalisierung? Von Industrie 4.0 zur Circular-Economy	20
2017	Patrick Matthias Sprenker	RAIF – Reserved Alternative Investment Fund – The impact on the Luxembourg Fund Market and the Alternative Investment Fund landscape	19
2017	Marco Pate	Kriterien zur Kreditbesicherung mit Immaterialgüterrechten anhand der Finanzierungsbesicherung mit Immobilien	18

<b>Jahr</b>	<b>Autor/ Autorin</b>	<b>Titel</b>	<b>Band</b>
2016	Niklas Jung	Abolition of the Safe Harbor Agreement – Legal situation and alternatives	17
2016	Daniel Nepgen	Machbarkeitsstudie eines Audiportals für Qualitätsjournalismus. Eine empirische Untersuchung in Luxemburg	16
2016	Alexander Fey	Warum Immaterielle Wirtschaftsgüter und Intellectual Property die Quantenteilchen der Ökonomie sind	15
2016	Stefanie Roth	The Middle Management – new awareness needed in the current information society?	14
2016	Peter Koster	Luxembourg as an aspiring platform for the aircraft engine industry	13
2016	Julie Wing Yan Chow	Activity Based Costing - A case study of Raiffeisen Bank of Luxembourg	12
2016	Meika Schuster	Ursachen und Folgen von Ausbildungsabbrüchen	11
2016	Nadine Jneidi	Risikofaktor Pflichtteil - Grundlagen und Grenzen der Regelungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Pflichtteilsansprüchen bei der Nachfolge in Personengesellschaften	10
2016	Christian Wolf	Zur Eintragungsfähigkeit von Geruchs- und Hörmarken	9
2016	Torsten Hotop	Äquivalenzinteresse im Erfinderrecht	8
2016	Lars Heyne	Immaterialgüterrechte und Objektreplication: Juristische Risiken und Lösungsmöglichkeiten bei der Vermarktung von 3D-Druckvorlagen	7
2016	Dr. Sverre Klemp	Die Angemessenheit der Vergütung nach § 32 UrhG für wissenschaftliche Werke im STM-Bereich	6
2016	Irena Hank	Emotionale Intelligenz und optimales Teaming – eine empirische Untersuchung	4
2016	Tim Karius	Intellectual Property and Intangible Assets - Alternative valuation and financing approaches for the knowledge economy in Luxembourg	3
2016	Sebastian Fontaine	The electricity market reinvention by regional renewal	2
2015	Francesca Schmitt	Intellectual Property and Investment Funds	1

**Berufsbegleitend zum Dokortitel**  
Deutschsprachige Doktorandenschule in  
Advanced Medicine (DAM) und Business Administration (DBA)  
an der DTMD University Luxembourg

Das seit 2004 im Großherzogtum etablierte European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), Herausgeber dieser Schriftenreihe, bündelt in Zusammenarbeit mit der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry (DTMD) und internationalen universitären Kooperationspartnern die Aktivitäten in Lehre und Forschung des berufsbegleitenden deutschsprachigen DAM/DBA Doktorandenprogramms im Schloss Wiltz in Luxemburg.

Angesprochen sind in erster Linie approbierte Ärztinnen und Ärzte sowie Führungskräfte mit einem anerkannten Master-Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahren Berufserfahrung in eigener Praxis, Klinik, Forschungseinrichtung, Unternehmen oder Verwaltung, die:

- ihre fachlichen, beruflichen und sozialen Kompetenzen in einer hochwertigen wissenschaftlich fundierten und praxisorientierten Promotionsarbeit, der These, dokumentieren möchten, mit der Möglichkeit, diese in der Schriftenreihe des EIKV zu veröffentlichen,
- ihre beruflichen Fähigkeiten und ihre fachliche Expertise durch einen persönlichen, wissenschaftlich abgesicherten Reflexions- und Forschungsprozess aufwerten wollen,
- dabei ihr persönliches Profil und ihre bisherigen beruflichen Leistungen mit einem anerkannten akademischen Titel zur Geltung bringen möchten.

Die ISO-zertifizierten und akkreditierten DAM/DBA Executive Doctorates in Advanced Medicine und Business Administration basieren auf einem von einem internationalen wissenschaftlichen Team an der Harvard University validierten Konzept, das von international ausgewiesenen Professoren mit umfangreichen klinischen und praktischen Erfahrungen geleitet werden.

Informationen und Bewerbung

European Institute for Knowledge & Value Management A.s.b.l.

Prof. Dr. Dr. Thomas Gergen

8, rue de la source, L-6998 Hostert, Luxemburg

E-Mail: [thomas.gergen@eikv.org](mailto:thomas.gergen@eikv.org)