ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner

Working Paper

Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements

Internetökonomie und Hybridität, No. 5

Provided in Cooperation with:
University of Münster, European Research Center for Information Systems (ERCIS)

Suggested Citation: Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner (2004) : Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Internetökonomie und Hybridität, No. 5, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, European Research Center for Information Systems (ERCIS), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/46592

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:

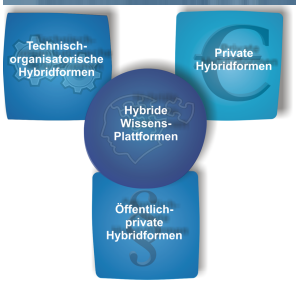
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft



Prof. Dr. Dieter Ahlert, PD Dr. Detlef Aufderheide, Prof. Dr. Klaus Backhaus, Prof. Dr. Jörg Becker, Prof. Dr. Heinz Lothar Grob, Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig, Prof. Dr. Thomas Hoeren, Prof. Dr. Heinz Holling, Prof. Dr. Bernd Holznagel, Prof. Dr. Stefan Klein, Prof. Dr. Andreas Pfingsten, Prof. Dr. Klaus Röder.

Internetökonomie und Hybridität

Nr. 5

DIETER AHLERT,
HEINER EVANSCHITZKY

Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements

European Research Center
for Information Systems

Westfälische
Wilhelms-Universität
Münster

Gefördert durch:

Förderkennzeichen:
01 AK 704

Projektträger:

Koordination Internetökonomie und Hybridität

Dr. Jan vom Brocke
brocke@hybride-systeme.de
www.hybride-systeme.de

INHALT

1 Einleitung 3

2 Darstellung der aktuellen Situation bei deutschen Herstellern und Händlern 6

3 Darstellung von Mehrkanalsystemen 17

3.1 Übersicht 17

3.2 Multiple-Channel-Retailing 18

3.3 Multi-Channel-Retailing 19

3.4 Multi-Channel-Marketing 20

4 Chancen und Risiken des Multi-Channel-Marketing 23

4.1 Chancen des Multi-Channel-Marketing 23

4.2 Risiken des Multi-Channel-Marketing 26

5 Konfliktfelder im Rahmen eines Multi-Channel-Vertriebs 29

5.1 Ursachen der Kanal-Konflikte 29

5.2 Konsequenzen von Kanal-Konflikten 31

6 Erfolgsfaktoren von Multi-Kanal-Strategien 34

6.1 Anforderungen an die Distribution aus Kundensicht 34

6.1.1 Erfolgsfaktoren von E-Shopping und E-Finance Angeboten aus Kundensicht 35

6.2 Anspruch: Operationalisierung der Kundenwünsche 49

6.2.1 Erfolgsfaktoren für E-Shopping Sites 50

6.2.1.1 Der Erfolgsfaktor „Kundenorientierung“ 50

6.2.1.2 Der Erfolgsfaktor „Vertrauen“ 55

6.2.2 Erfolgsfaktoren von E-Finance-Sites 56

6.2.2.1 Der Erfolgsfaktor „Kundenorientierung“ 56

6.2.2.2Der Erfolgsfaktor „Vertrauen“ 59

6.3 Analyse der Erfolgsfaktoren bei deutschen Einzelhändlern 60

7 Lösungsstrategien 63

8 Zusammenfassung und Ausblick 70

Literaturverzeichnis **80**

Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität **82**

1 Einleitung

In der heutigen Zeit gewinnen alternative Vertriebswege zunehmend an Bedeutung.[1] Dies liegt zum einen in dem Wandel der Kauf- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher begründet. Die Verbraucher suchen ihre Beschaffungskanäle nach der Bequemlichkeit und Verfügbarkeit der Produkte aus.[2] Sie möchten die Wahl haben zwischen traditionellen und neuen, innovativen Kanälen, um mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Insbesondere die Verbindung von Online- und Offline-Kanälen wird gefordert, was gemäß einer Studie signifikant zur Steigerung der Kundenzufriedenheit führt.[3]

Zum anderen herrscht eine Dynamik der Betriebsformen im Handel vor. Neue Absatzkanäle wie bspw. Bahnhöfe, Sportstadien, aber auch das Internet werden zunehmend eingesetzt. Das Internet als alternativer Vertriebsweg wurde insbesondere durch die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht. Die Fortschritte in diesem Bereich befähigen darüber hinaus zu einer effizienteren Gestaltung der bestehenden Absatzkanäle. So wird die Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler z.B. im Rahmen von Efficient Consumer Response erleichtert.[4]

Gerade die Vernetzung von bestehenden Absatzkanälen und die Integration neuer Vertriebswege stellen eine zentrale Herausforderung an Hersteller- und Handelsunternehmen dar. Viele Unternehmen versuchen „Multi“-Kanalstrategien bei der Gestaltung ihrer Vertriebs- und Kommunikationsstrategien umzusetzen, oftmals handelt es sich aber bei der Realisation eher um eine „Multiple“-Kanalstrategie.[5]

Im Folgenden soll insbesondere das Internet als zusätzlicher Vertriebsweg zum Kunden näher betrachtet werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass Unternehmen eine Reihe von Herausforderungen

---

1 Vgl. Schögel, M., 1998, S. 72.

2 Vgl. Auer, S., Koidl, R., 1997, S. 14.

3 Vgl. Ahlert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J., 2002.

4 Vgl. Ahlert, D., Borchert, S., 2000, S. 10ff.; Borchert, S., 2001 und die dort angegebene Literatur.

5 Zur näheren Erläuterung der Begriffe vgl. Kapitel 3 sowie Ahlert, D., Hesse, J., 2003, S. 11ff.

bewältigen müssen, um E-Business-Vorhaben erfolgreich planen und implementieren zu können. Dazu zählen besonders die nachstehenden Herausforderungen:[6]

1. *Unterschätzte Komplexität:* Eine „bunte Webseite“ allein reicht nicht aus, um erfolgreich zu sein. Hierbei handelt es sich nur um den vom Kunden sichtbaren Teil des Systems. Viele andere Punkte müssen berücksichtigt und Fragen geklärt werden, um ein lauffähiges E-Business-System zu realisieren, das der Kunde letztendlich auch akzeptiert und nutzt. Beispielhaft zu nennen sind die Bereiche: Daten-Integrität und Daten-Sicherheit, leistungsfähiges Fulfilment, z.B. Logistik, Systemintegration, Systemstabilität und -performance, Kompatibilität der Systeme, aktueller und attraktiver Content.
2. *Falsche Verantwortlichkeiten:* Für die erfolgreiche Etablierung des Internets als Kommunikations- und Vertriebskanal darf es weder eine rein technische noch eine einseitig marketingorientierte verantwortliche Führung geben. Beide Aspekte müssen dem Konzept „Hand-in-Hand“ zum Erfolg verhelfen. Viele unterschiedliche Fähigkeiten und Ressourcen inner- und außerhalb des Unternehmens müssen gebündelt eingesetzt werden.
3. *Unterschätztes Thema:* E-Business muss ebenso wie alle anderen unternehmerischen Tätigkeiten als ein sich immer weiterentwickelndes, an die sich verändernden Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassendes System verstanden werden. Bei einem E-Business-Projekt handelt es sich nicht um ein abgeschlossenes Projekt, sondern um einen Teil der Unternehmensstrategie. Dies bedeutet zugleich, dass die grundlegenden Entscheidungen nicht in einzelnen Fachabteilungen, sondern auf der Management-Ebene getroffen werden müssen.

---

6 Vgl. Brandstetter, C., Fries, M., 2002, S. 49ff., sowie Brandstetter, C., Fries, M., Sondermann, J., 2003, S. 251f.

4. *Unterschätzte Investitionen:* E-Business ist teuer. Kosten für Hardware, Software und Arbeitsleistung können schnell hunderttausende bis mehrere Millionen Euro umfassende Budgets erfordern. Während die einmaligen Kosten meist noch genau kalkuliert werden können, werden die laufenden Investitionen häufig unterschätzt oder teilweise gar nicht berücksichtigt.
5. *Keine E-Business-Strategie:* Nur mit einer unternehmensübergreifenden Strategie führt E-Business zum Erfolg. Ziele müssen in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug klar definiert werden. Einzelne Stufen für die Implementierung sind festzulegen. Zum Scheitern verurteilt sind häufig isolierte Ansätze eines Internet-Shops. Versuche, diesen „spontanen“ Online-Absatzkanal später erfolgreich in eine Multi-Kanal-Strategie zu integrieren, sind meist vergebens.
6. *Zu vorsichtiges Engagement:* Wenn man sich für die Etablierung des Internets als Kommunikations- und Vertriebskanal im Unternehmen entschieden hat, darf der Idee keine halbherzige Realisation folgen. Ein unprofessioneller Internet-Auftritt schadet dem Unternehmen mehr, als dass er zusätzlichen Nutzen bringt.
7. *Channel-Konflikte:* Mögliche Konflikte mit den Absatzmittlern lassen z.B. Hersteller oft davor zurückschrecken, ihre E-Business-Vorhaben in die Tat umzusetzen. Durch den direkten Vertrieb des Herstellers an den Endkunden können gewachsene, erfolgreiche Beziehungen mit Handelspartnern gestört, und damit die klassischen Vertriebskanäle beeinträchtigt werden.

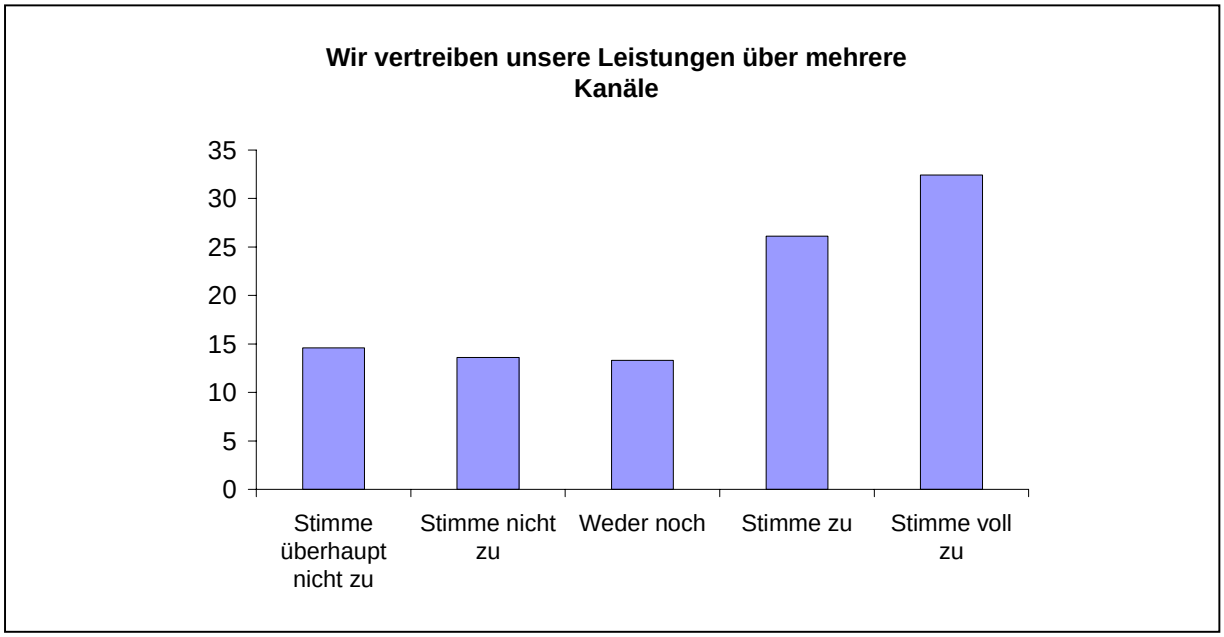
Ob diese Herausforderungen von deutschen Herstellern und Händlern bewältigt werden und ob überhaupt einer Multi-Kanal-Strategie gefolgt wird, soll in dem folgenden Abschnitt überprüft werden.

2 Darstellung der aktuellen Situation bei deutschen Herstellern und Händlern

Im Rahmen einer Befragung von 400 Firmenvertretern, die vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in einem Zeitraum vom 14. Januar bis zum 1. Juni 2004 durchgeführt wurde, wurden die Unternehmen unter anderem über ihre Multikanalaktivitäten befragt. Anhand von neun Fragen wurden die Aktivitäten im Bereich des Multi-Kanal-Managements näher untersucht.

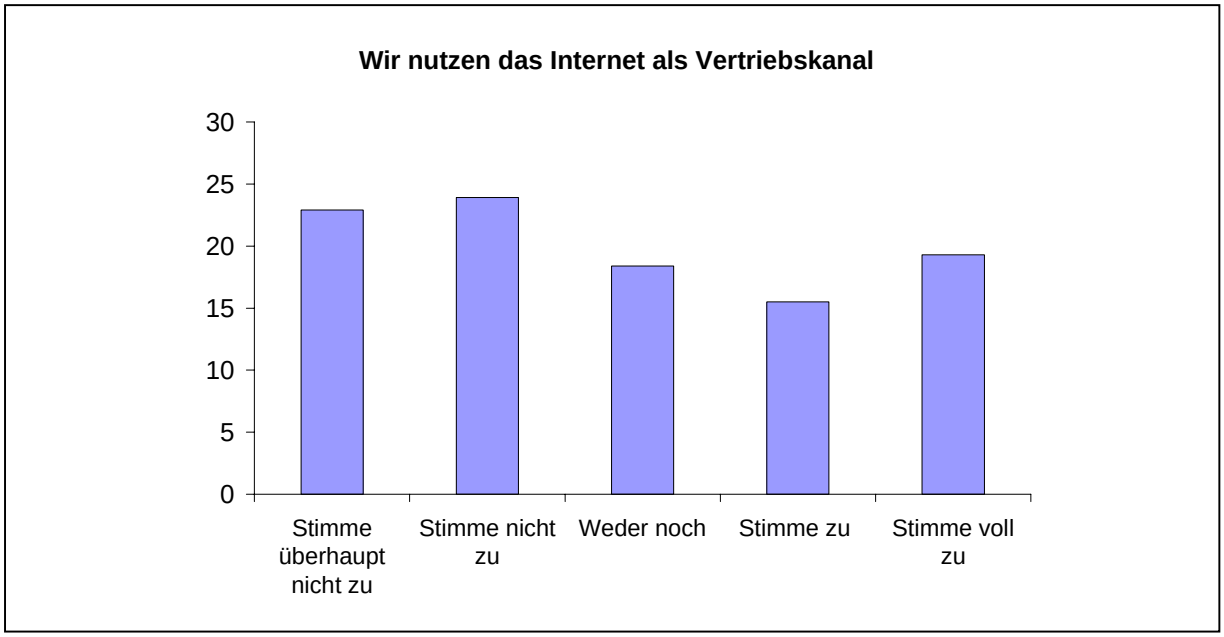
Die befragten Unternehmen sind als Hersteller oder Händler in unterschiedlichen Branchen tätig und geben einen Querschnitt verschiedener Unternehmensgrößen wider.

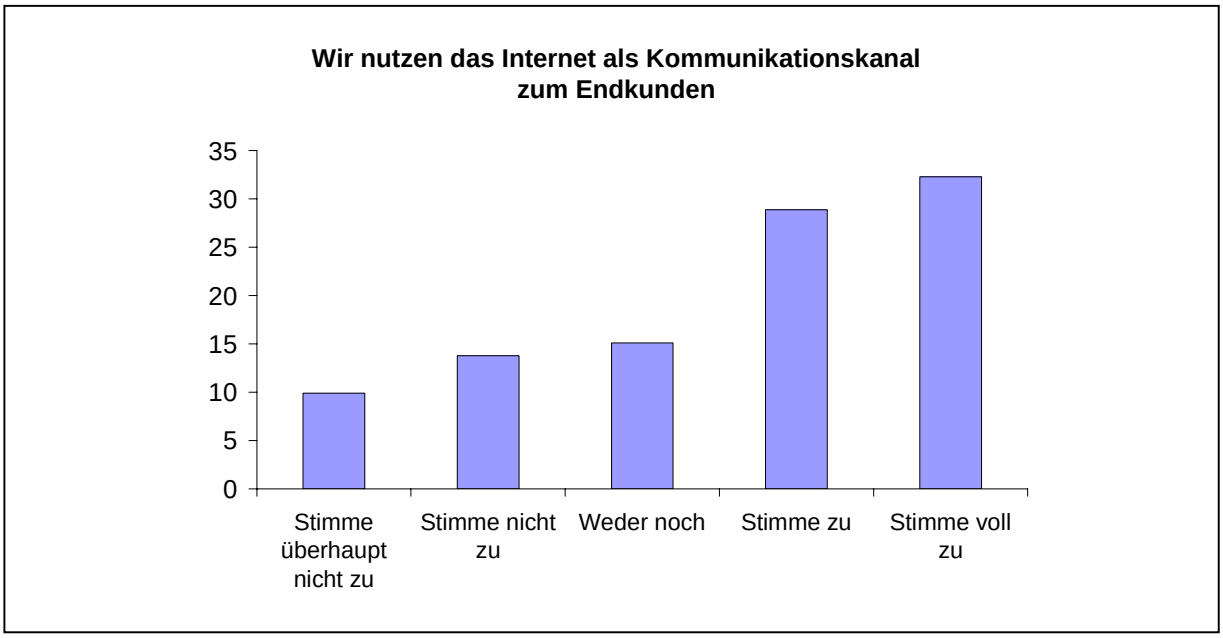
Von den befragten Unternehmen gaben mehr als die Hälfte (58,5 %) an, ihre Leistungen über mehrere Kanäle zu vertreiben. Ob es sich hierbei jedoch um Multiple-Channel-Retailing oder Multi-Channel-Retailing handelt (vgl. Kapitel 3), kann an dieser Stelle noch nicht gesagt werden. Darüber hinaus fällt auf, dass gut ein Viertel der Unternehmen (28,2 %) erklären, nicht mehrere Vertriebskanäle zu benutzen.

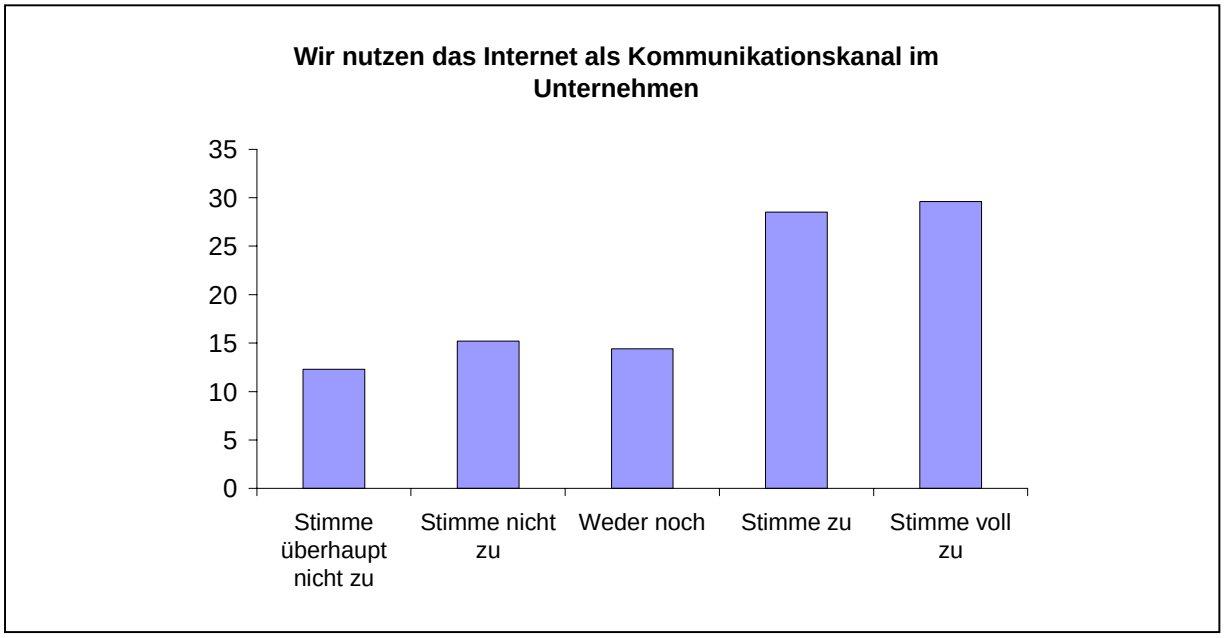


Bezüglich der Frage, ob das Internet als Vertriebskanal genutzt wird, stimmten 34,7 % zu. Knapp die Hälfte der Unternehmen (46,8%) konnte diese Aussage jedoch nicht bestätigen. Stattdessen

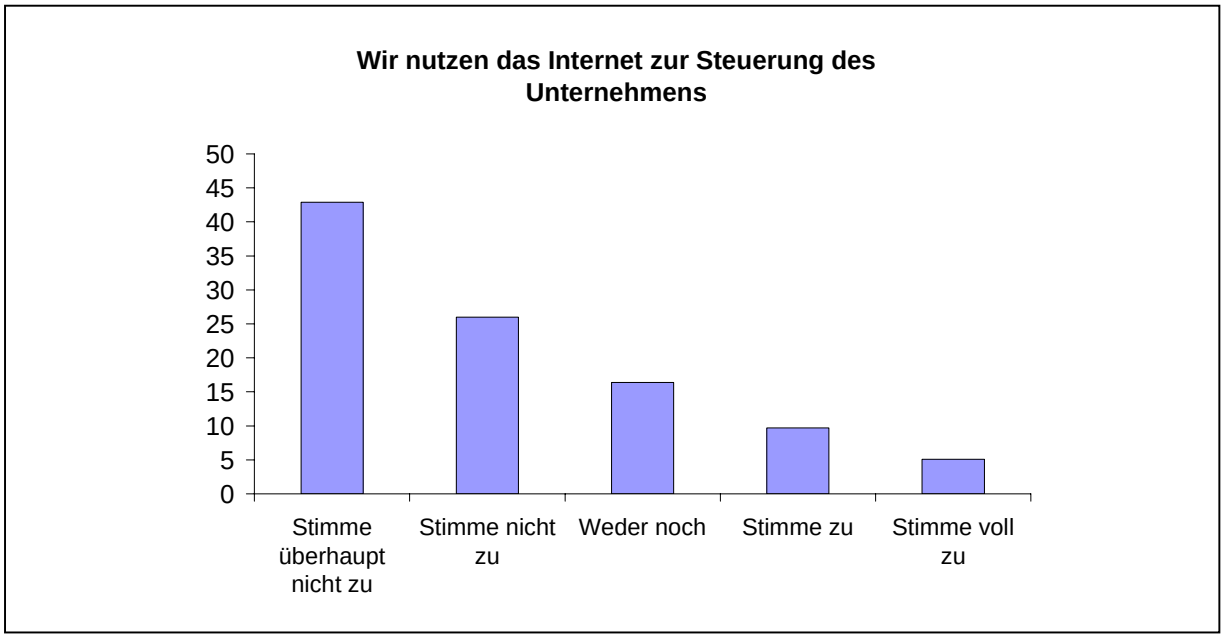
wird das Internet anscheinend eher als Kommunikationskanal genutzt. So gaben 61,2 % bzw. 58,1 % an, dass das Internet einen Kommunikationskanal zu den Endkunden bzw. innerhalb des Unternehmens darstellt. Dem Informationsaustausch mit den Kunden kommt offenbar eine besondere Bedeutung zu. Demnach scheinen die Unternehmen bemüht zu sein, Multi-Channel-Marketing zu betreiben. Eine nähere Darstellung der verschiedenen Formen von Multi-Kanal-Systemen erfolgt in Kapitel 3.

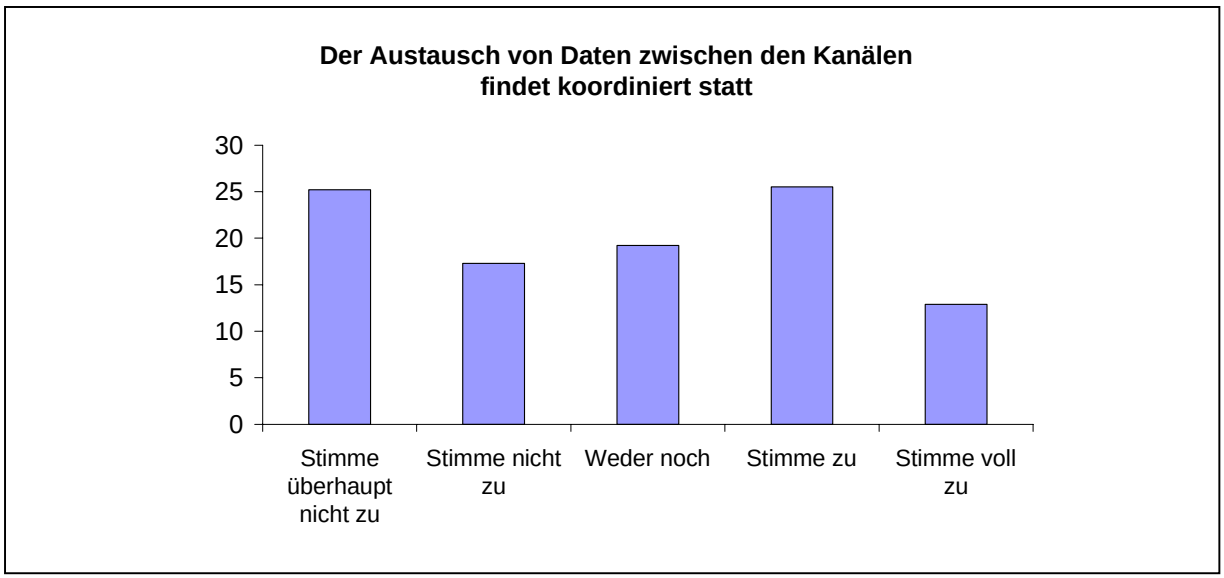






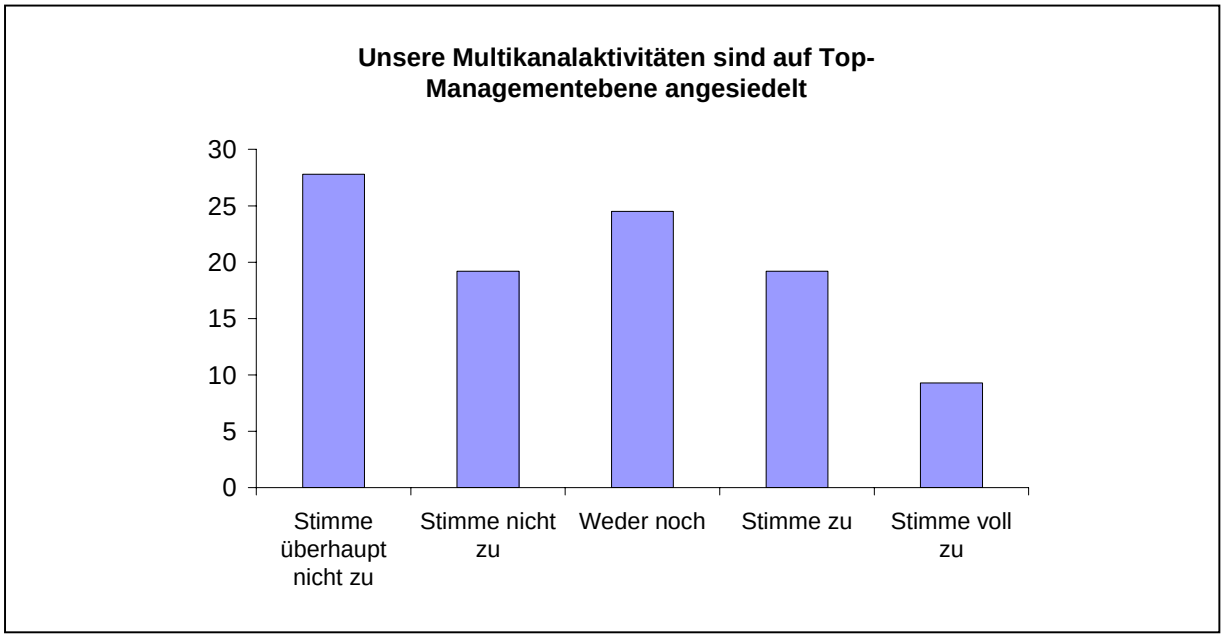
Eine Nutzung des Internets als Steuerungsinstrument für das gesamte Unternehmen findet eher selten statt. Während 68,9 % der Aussage „Wir nutzen das Internet zur Steuerung des Unternehmens“ widersprachen, pflichteten nur 14,8 % der Aussage bei. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass der Einsatz der verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationskanäle nicht integriert abläuft. Dies bestätigt ebenfalls das Ergebnis bezüglich der Angaben, ob der Austausch von Daten zwischen den Kanälen koordiniert stattfindet. Hierbei stimmten zwar rund ein Drittel der befragten Unternehmen (38,4 %) zu, 42,5 % verneinten dagegen die Aussage und 16,5 % enthielten sich. Eine mangelhafte Integration der unterschiedlichen Kanäle kann jedoch den Erfolg einer Multi-Kanal-Strategie konterkarieren. Denn bei der Umsetzung des Multi-Kanal-Systems können nicht nur vielfältige Chancen realisiert werden, sondern eine Reihe von Risiken muss ebenfalls bewältigt werden. Eine genauere Erläuterung dieser Chancen und Risiken findet in Kapitel 4 statt.

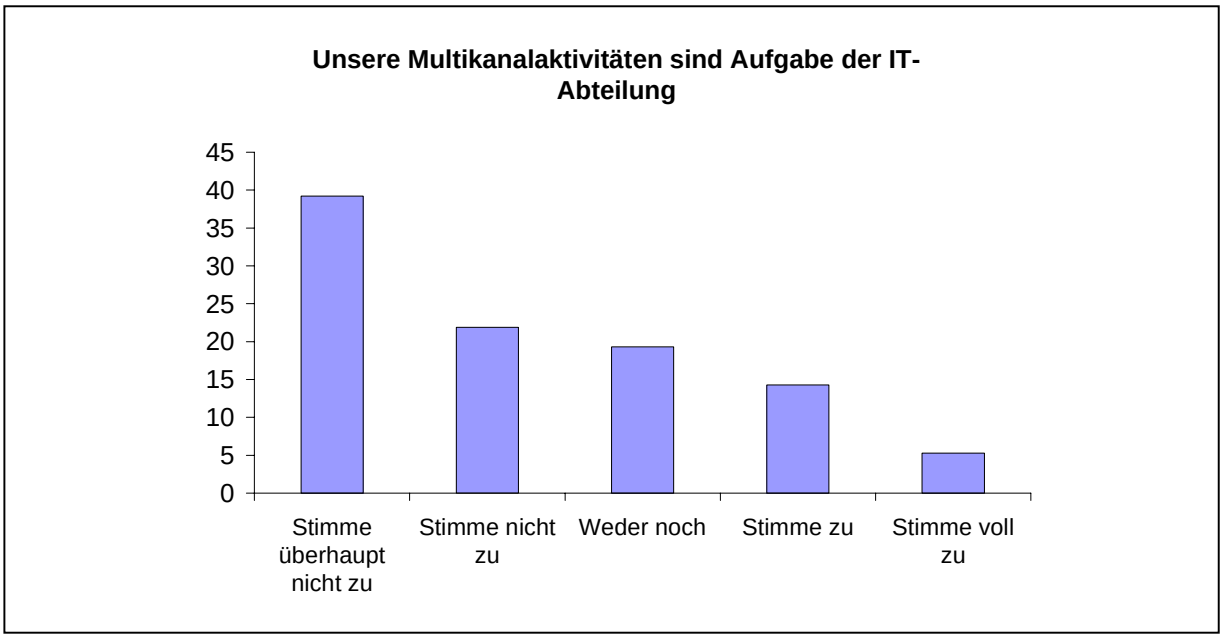




In Bezug auf die Verantwortlichkeit der Multikanalaktivitäten fällt auf, dass tendenziell eher das Top-Management als die IT-Abteilung zuständig ist. Dies ist insofern als positiv zu beurteilen, als dass diese Unternehmen die Entscheidungen bezüglich der Multi-Kanal-Strategie auf der Management-Ebene treffen. Es kann folglich angenommen werden, dass die Multikanalaktivitäten als Teil der Unternehmensstrategie angesehen werden. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass knapp zwei Drittel angaben, dass die Multikanalaktivitäten nicht Aufgabe der IT-Abteilung sind und knapp die Hälfte widersprach, dass die Multikanalaktivitäten auf der Top-Managementebene

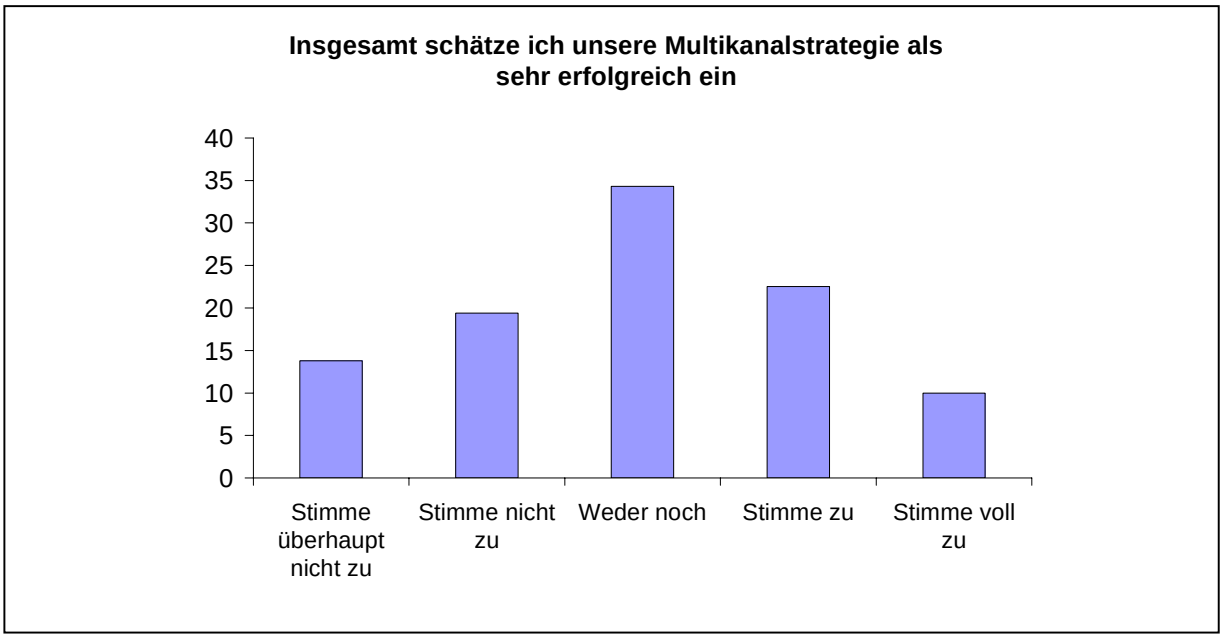
angesiedelt sind. Darüber hinaus enthielten sich jeweils knapp 20 % . Es stellt sich somit ein sehr heterogenes Bild dar.





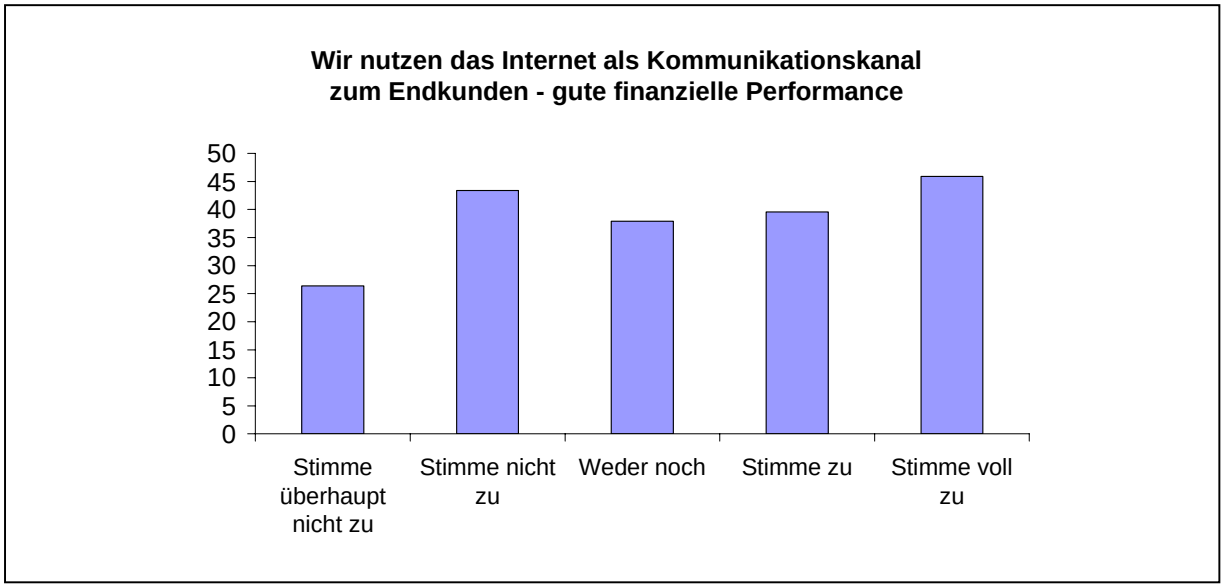
Zuletzt wurde eine Einschätzung des Erfolgs der Multikanalstrategie abgefragt. Bei dieser Frage zeigt sich, dass sich jeweils ein Drittel der Unternehmen für sehr erfolgreich, nicht erfolgreich und weder erfolgreich noch nicht erfolgreich hält. Das heißt, dass keine klare Aussage über den

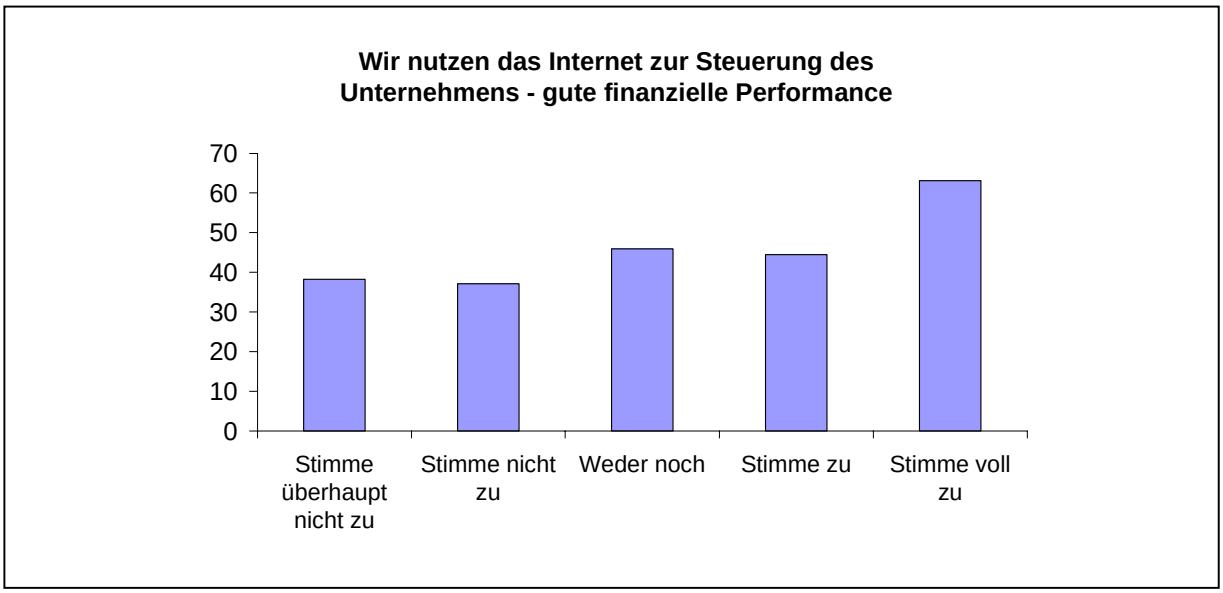
generellen Erfolg von Multikanalstrategien getroffen werden kann. Hierzu müssen die einzelnen Aussagen näher betrachtet und eine Kreuztabellierung mit ebenfalls abgefragten Erfolgsgrößen vorgenommen werden.

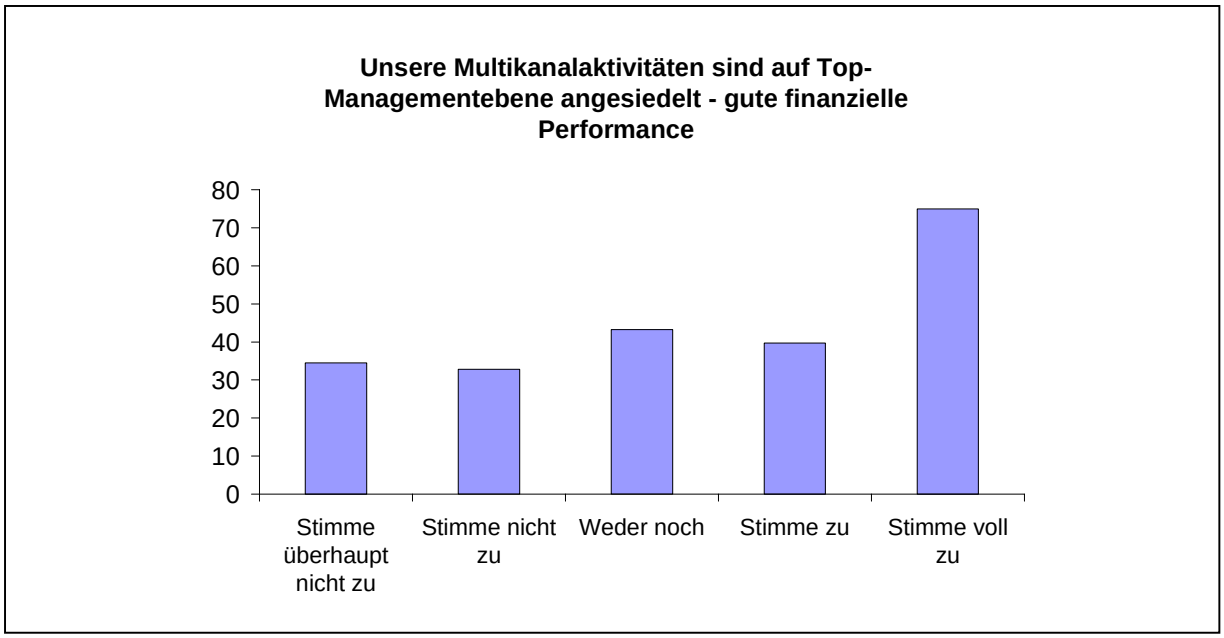


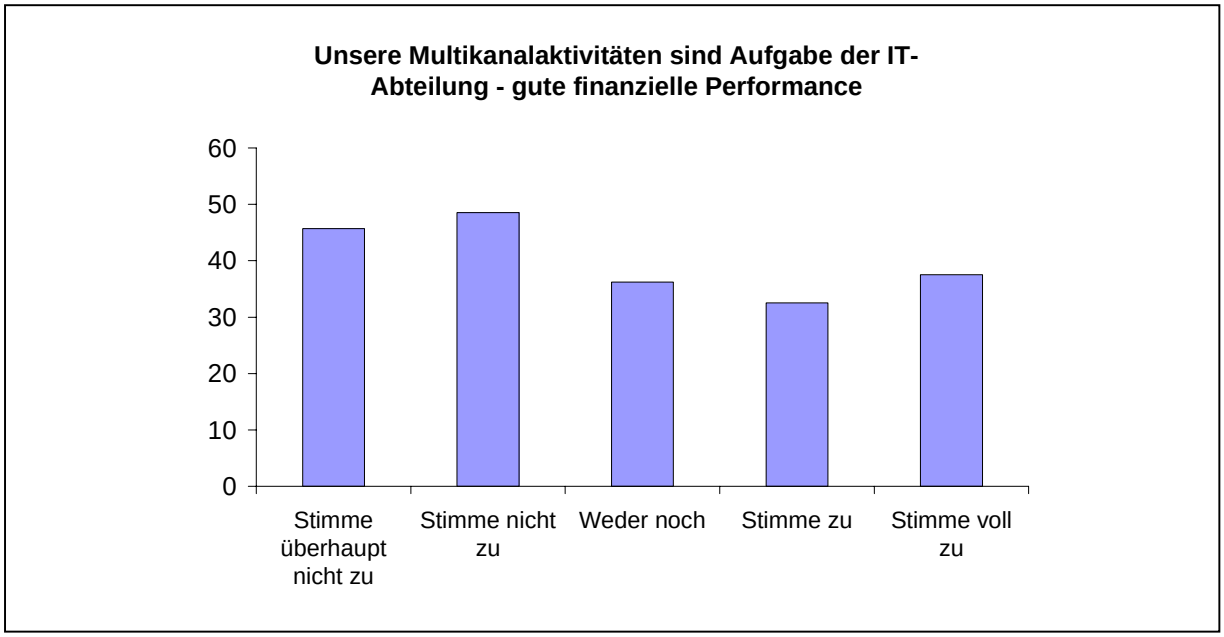
Im Rahmen der Kreuztabellierung wird offensichtlich, dass die Unternehmen, die angaben, eine Multikanalstrategie zu verfolgen bzw. das Internet als Vertriebs- oder Kommunikationskanal zu nutzen, tendenziell eher erfolgreich sind als Unternehmen, die dies verneinten. Insbesondere wenn das Internet als Steuerungsinstrument genutzt wird, scheint der Erfolg größer zu sein. Darüber hinaus schätzten sich die Unternehmen als wesentlich erfolgreicher ein, deren Multikanalaktivitäten auf Top-Managementebene angesiedelt sind. Eine entgegengesetzte Wirkung ergibt sich jedoch, wenn die IT-Abteilung zuständig ist. Sind die Multikanalaktivitäten Aufgabe der IT-Abteilung, so ist anscheinend besonders der Grad der Kundenzufriedenheit nicht sehr hoch. Auch der Erfolg wurde geringer angegeben. Dies mag darin begründet sein, dass die IT-Abteilung sich hauptsächlich um die technische Umsetzung der Multikanalstrategie kümmert. Eine Orientierung an den Kunden wird jedoch vernachlässigt. Dieser Aspekt wurde bereits bei den Herausforderungen aufgegriffen. So ist eine falsche Verantwortlichkeit hinderlich für den Erfolg. Es darf weder eine rein technische noch eine rein marketingorientierte Führung geben, sondern beide Bereiche müssen eng zusammenarbeiten und ihre Fähigkeiten gebündelt einsetzen. Bei der Auswertung

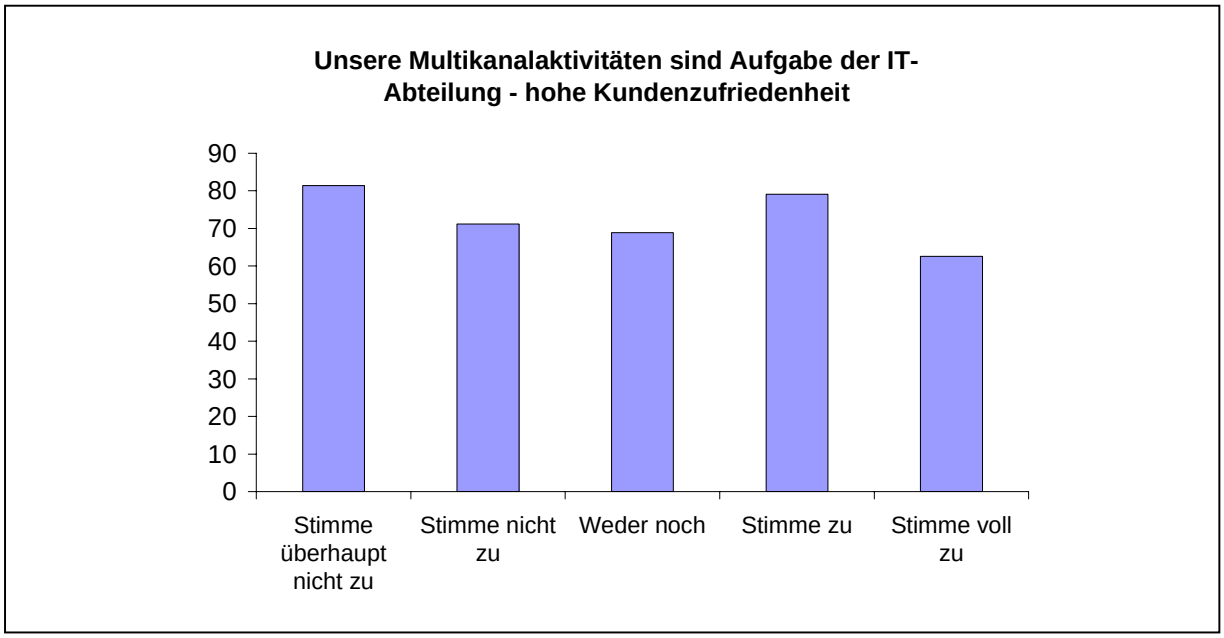
dieser Frage muss aber beachtet werden, dass sich im Hinblick auf die Zuständigkeit für die Multikanalaktivitäten viele Unternehmen enthalten haben. Somit betrifft dieses Ergebnis nur die wenigen Unternehmen, die überhaupt eine zuständige Abteilung angaben.



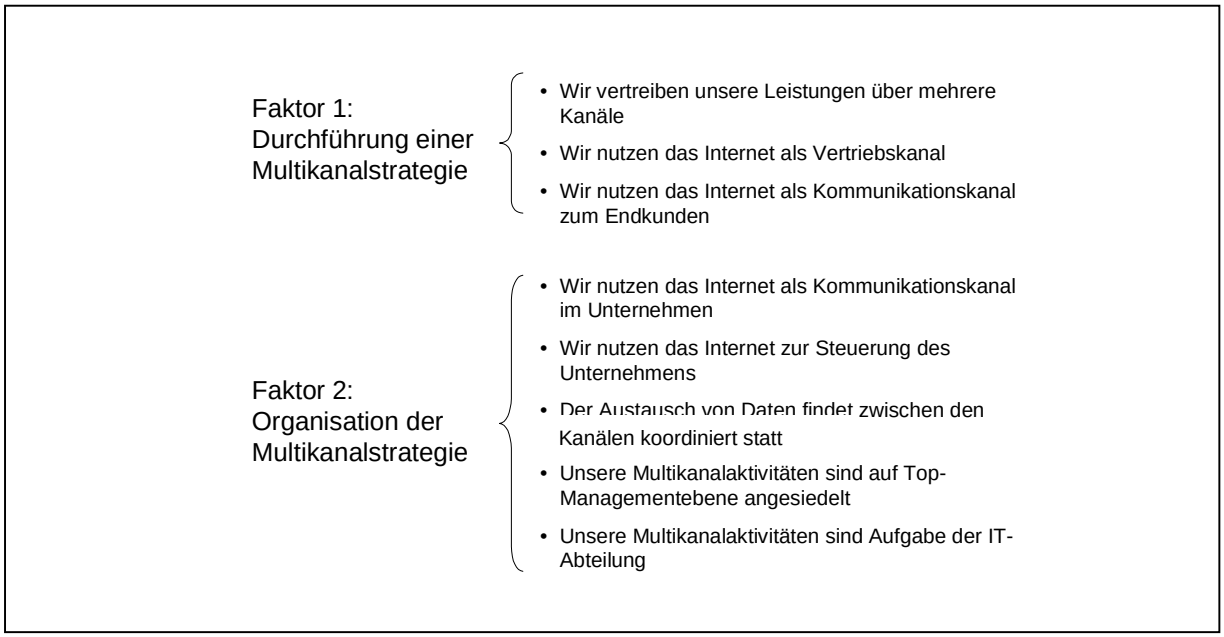



Unsere Multikanalaktivitäten sind auf Top-Managementebene angesiedelt - gute finanzielle Performance
80
70
60
50
40
30
20
10
0
Stimme überhaupt nicht zu
Stimme nicht zu
Weder noch
Stimme zu
Stimme voll zu


Unsere Multikanalaktivitäten sind Aufgabe der IT-Abteilung - gute finanzielle Performance
60
50
40
30
20
10
0
Stimme überhaupt nicht zu
Stimme nicht zu
Weder noch
Stimme zu
Stimme voll zu



Die gestellten Fragen zu den Multikanalstrategien der Unternehmen lassen sich in zwei Faktoren einteilen. Der erste Faktor betrifft die generelle Durchführung bzw. das Vorhandensein einer Multikanalstrategie, der zweite Faktor beinhaltet Fragen zu der Organisation der verschiedenen Kanäle.



Bei Durchführung einer Regressionsanalyse, die den Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren „Durchführung einer Multikanalstrategie“ sowie „Organisation der Multikanalstrategie“ und verschiedenen Erfolgsgrößen untersucht, fällt auf, dass der zweite Faktor bei fast allen Regressionsanalysen einen größeren Beta-Wert aufweist, d.h. dass der Erklärungswert der organisationalen Einbettung der unterschiedlichen Kanäle bezüglich der Erfolgsgrößen der Multikanalstrategie größer ist, als das bloße Bereitstellen mehrerer Kanäle.

So wird der geschätzte Erfolg, die finanzielle Performance (Gesamtgewinn, Gewinnspanne, ROI, jeweils im Vergleich zum Vorjahr und Wettbewerb) und die Marktperformance (Umsatzvolumen und Marktanteil verglichen mit dem Vorjahr und Wettbewerb) zu einem größeren Teil durch die Organisation der Multikanalstrategien erklärt. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass bezüglich der finanziellen Performance und der Marktperformance die Zusammenhänge keine hohe Signifikanz aufweisen. Die Ergebnisse sind folglich vorsichtig zu interpretieren. Der erste Faktor hat hingegen eine höhere Bedeutung in Bezug auf die Kundenperformance (Grad der Kundenzufriedenheit, Grad der Kundentreue/-loyalität im Vergleich zum Vorjahr und Wettbewerb). Dennoch sollte auch diese Aussage nur als Tendenz gelten, da auch hier die erforderlichen Signifikanzniveaus nicht eingehalten werden.

Abhängige Variable	**Unabhängige Variablen (Faktoren)**	**Regressionskoeffizient (Beta-Wert)**	**Signifikanz**
Selbsteinschätzung „Multikanalerfolg“	Durchführung Multikanalstrategie	0,420	0,000
	Organisation Multikanalstrategie	0,545	0,000
Finanzielle Performance	Durchführung Multikanalstrategie	0,069	0,171
	Organisation Multikanalstrategie	0,082	0,090
Marktperformance	Durchführung Multikanalstrategie	0,048	0,344
	Organisation Multikanalstrategie	0,088	0,082
Kundenperformance	Durchführung Multikanal-	0,109	0,031

	strategie		
	Organisation Multikanal-strategie	0,058	0,246

Multi-Channel Unternehmen sind also tendenziell erfolgreicher als Unternehmen, die nur einen Kanal zum Verbraucher einsetzen. Allerdings müssen diese Unternehmen auf eine gute Integration der Vertriebskanäle achten und dürfen darüber hinaus die Kunden und ihre Wünsche nicht vernachlässigen. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass das Multi-Kanal-Vorhaben mit den Händlern gemeinsam und in Einklang geplant wird. Andernfalls können die Beziehungen mit den Handelspartnern gestört werden und es kann zu Konflikten innerhalb der Kanäle kommen. Da solche Kanal-Konflikte eine wesentliche Barriere bei der Umsetzung von Multi-Channel-Systemen darstellen, wird in Kapitel 5 näher auf ihre Ursachen und Konsequenzen eingegangen. Wie die vorangegangene Untersuchung gezeigt hat, scheinen Multi-Kanal-Unternehmen nichtsdestotrotz erfolgreicher zu sein als Unternehmen, die nur einen Vertriebskanal zum Kunden haben. Welche Faktoren für diesen Erfolg entscheidend sein können, wird ausführlich in Kapitel 6 beschrieben. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, ob die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllt werden, als es Angebote der Konkurrenz schaffen. Zum Schluss sollen in Kapitel 7 die Lösungsmöglichkeiten von Kanal-Konflikten aufgezeigt werden, die sich je nach Abhängigkeitsverhältnis zwischen Hersteller und Händler und der Wettbewerbsintensität unterscheiden.

3 Darstellung von Mehrkanalsystemen

1.1 3.1 Übersicht

Die reine Nutzung verschiedener Absatzkanäle stellt keine neue Entwicklung dar.[7] So verfügen z.B. Herstellerunternehmen der Lebensmittelbranche schon seit Jahren über verschiedene Absatzwege. Die Integration mehrerer Absatzkanäle, um so mit dem Verbraucher über unterschiedliche Wege in Kontakt zu treten, ist jedoch, wie bereits beschrieben, neu. Dabei bieten sich den Unternehmen vier alternative Wege zum Kunden an: „Stationärer Handel", „Beziehungsvertrieb", „Door to Door Vertriebswege", sowie „Home Shopping". Diese vier Absatzkanäle lassen sich dem Hol- oder Bringprinzip zuordnen. Beim Hol-Prinzip übernimmt der Kunde selber den Transport der Leistung vom Verkaufsort zum Haushalt. Beim Bring-Prinzip hingegen wird die Leistung bzw. das Produkt von dem Unternehmen zum Haushalt des Kunden gebracht.[8] Während das Home Shopping eindeutig dem Bring-Prinzip folgt, liegt dem Stationären Handel das Hol-Prinzip zu Grunde.

Unter dem „Stationären Handel" versteht man stationäre Geschäfte, zu denen der Kunde gehen kann. Beispiele hierfür sind Kioske, Tankstellen oder auch Automaten.

Im Rahmen des „Beziehungsvertriebs" steht der soziale Kontakt des Kunden im Mittelpunkt des Einkaufs. Dies ist u.a. bei einem Partyverkauf, Kundenclubs oder Events vorhanden.

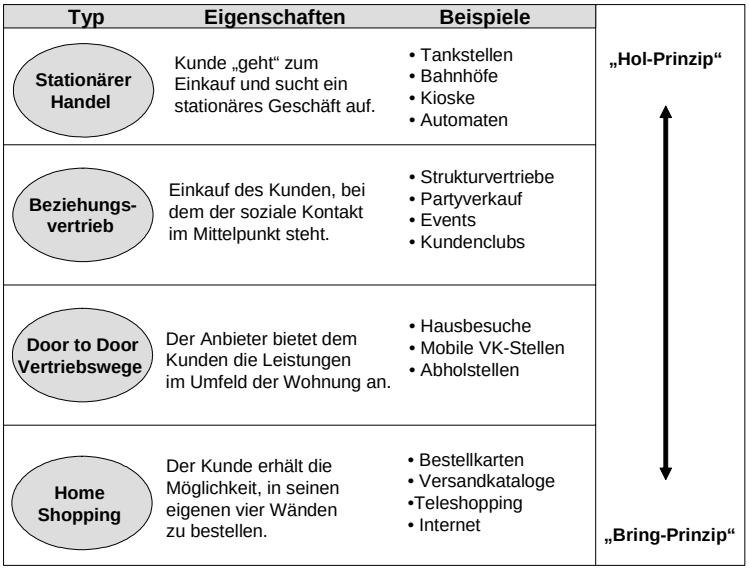
Bietet der Anbieter dem Konsumenten die Leistungen im Umfeld seiner Wohnung an, spricht man von „Door to Door Vertriebswegen". Zu diesem Absatzkanaltyp zählen Hausbesuche, mobile Verkaufsstellen oder auch Abholstellen.

Beim „Home Shopping" hat der Verbraucher die Möglichkeit, von zu Hause aus zu bestellen. Dies ist über das Internet, Versandkataloge, Bestellkarten und Teleshopping möglich.

---

7 Vgl. hierzu und im Folgenden: Ahlert, D., Hesse, J., 2003, S. 7ff.

8 Vgl. Schögel, M., 1998, S. 76.



Ausgewählte Typen alternativer Vertriebswege (Quelle: Schögel, M. 1998, S. 78)

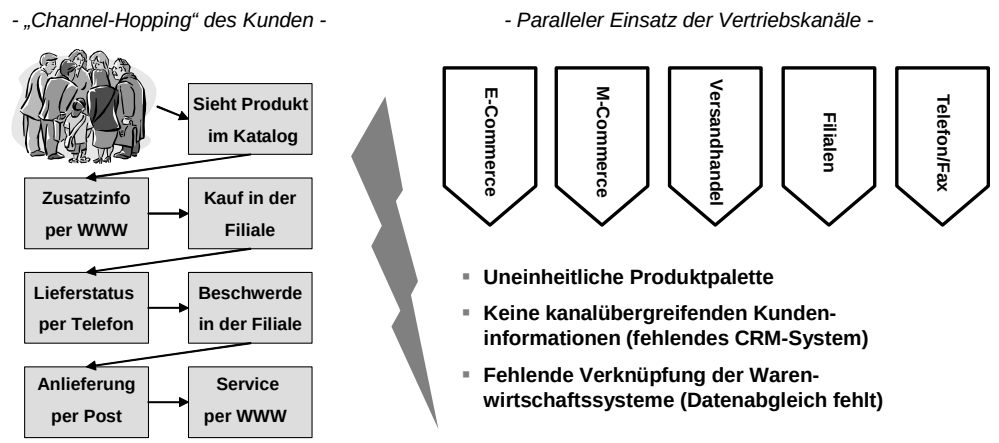
Werden die verschiedenen Absatzkanäle kombiniert, kann je nach Koordination der Kanäle und Problemorientierung zwischen Multiple-Channel-Retailing, Multi-Channel-Retailing und Multi-Channel-Marketing differenziert werden. Diese Kanalsysteme sollen im Folgenden genauer betrachtet werden.

1.2 3.2 Multiple-Channel-Retailing

Multiple-Channel-Retailing liegt bei einem parallelen und unkoordinierten Einsatz mehrerer Absatzkanäle vor. Es herrscht zwar eine einheitliche Markierung vor, eine Orientierung an den komplexen Konsumproblemen der Konsumenten findet jedoch nicht statt.

Aus dieser fehlenden Koordination der Absatzwege resultieren Probleme, die insbesondere auf das veränderte Verhalten der Verbraucher zurückzuführen sind. Der Konsument der heutigen Zeit zeichnet sich durch Bequemlichkeit aus. Während des Kaufentscheidungsprozesses wechselt er häufig die Absatzkanäle einer Unternehmung. So entdeckt er beispielsweise ein Produkt in einem Katalog und informiert sich im Internet näher darüber. Wenn er sich zu einem Kauf entschlossen hat, geht er in eine Filiale und bestellt das Produkt dort. Probleme entstehen dann, wenn der Kunde das gekaufte Produkt in einem anderen Kanal reklamieren oder zurückgeben möchte als dem,

in dem er es gekauft hat. Da in einem Multiple-Channel-System keine integrative Verknüpfung der einzelnen Absatzkanäle besteht, fehlen in diesem Fall die erforderlichen Kundendaten. Eine in der Regel unzureichende Integration des Warenwirtschaftssystems erlaubt es nicht, auf den Verbraucher als Channel-Hopper einzugehen (vgl. die folgende Abbildung).



Resultierende Probleme des Channel-Hopping in Multiple-Channel-Systemen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider, D., 2001, S. 175)

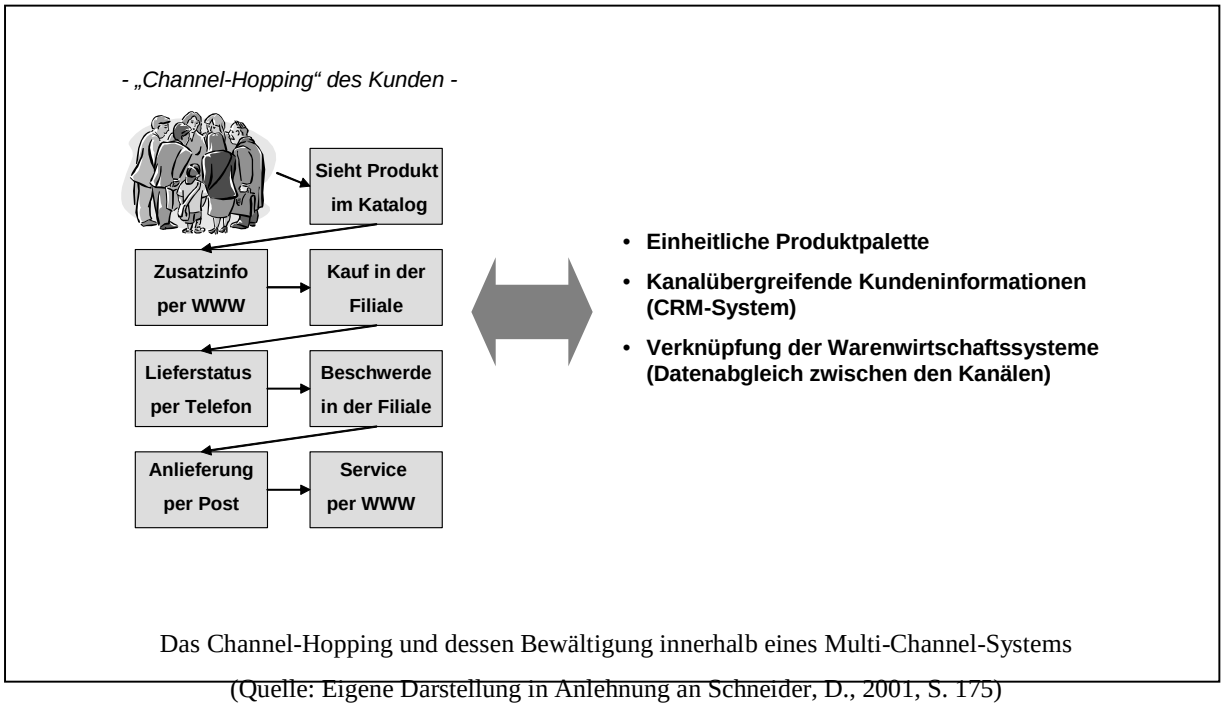
Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass der Konsument negative Erfahrungen bezüglich eines Absatzkanals auf die anderen Kanäle des Unternehmens überträgt. Möchte das Unternehmen kanalspezifische Produktpaletten anbieten, um verschiedene Kundengruppen anzusprechen, so sollte dies nicht unter einer einheitlichen Markierung erfolgen. Es könnte andernfalls zusätzliche Probleme mit den Kunden auslösen.

Es lässt sich somit festhalten, dass Multiple-Channel-Retailing einen parallelen, jedoch nicht integrierten Einsatz verschiedener Absatzkanäle eines Unternehmens bedeutet.

1.3 3.3 Multi-Channel-Retailing

Ist ein integrierter und koordinierter Einsatz verschiedener Absatzkanäle vorhanden, spricht man von Multi-Channel-Retailing. Dies ermöglicht es dem Kunden, zwischen den verschiedenen Absatzwegen zu wechseln. Dabei kann er auf eine einheitliche Produktpalette vertrauen, d.h. er kann ein Produkt in unterschiedlichen Kanälen kaufen und reklamieren bzw. zurückgeben. Voraussetzung hierfür sind jedoch kanalübergreifende Kundeninformationen sowie eine Verknüpfung der

Warenwirtschaftssysteme. Nur so wird es dem Unternehmen ermöglicht, über jeden Kanal auf die spezifischen Wünsche des Konsumenten einzugehen.



Das Channel-Hopping und dessen Bewältigung innerhalb eines Multi-Channel-Systems

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider, D., 2001, S. 175)

Eine Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf das Angebot der verschiedenen Absatzwege erfolgt allerdings nicht. Eine Nutzung der Absatzkanäle als Kommunikationskanäle zum Kunden unterbleibt.

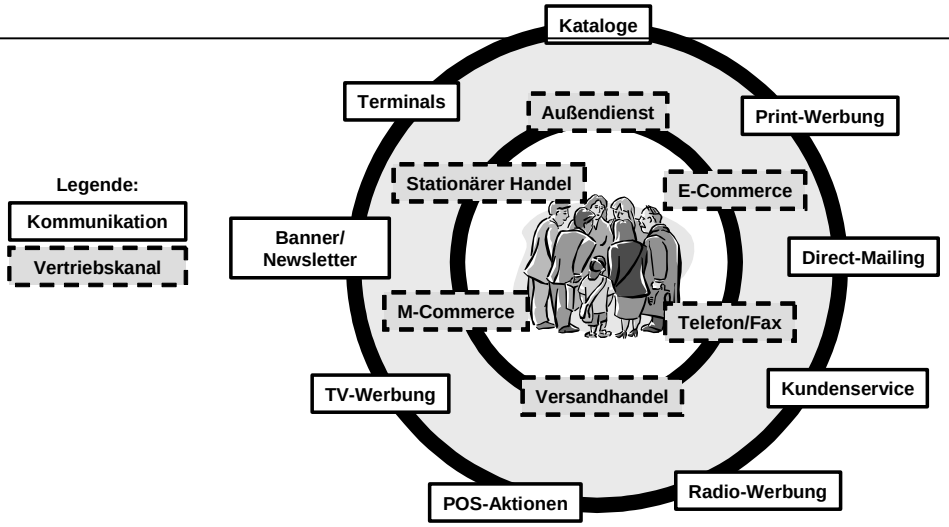
Unter Multi-Channel-Retailing versteht man also den parallelen, integrierten und koordinierten Einsatz verschiedener, indirekter und direkter Absatzkanäle durch ein Unternehmen.

1.4 3.4 Multi-Channel-Marketing

Im Rahmen des Multi-Channel-Marketing kommt neben dem Austausch von Waren insbesondere dem Informationsaustausch mit dem Kunden eine besondere Rolle zu. Aufbauend auf dem Konzept des Multi-Channel-Retailing sollten Unternehmen ihre Informationsmaßnahmen im Rahmen der Kommunikation kanalspezifisch einsetzen. Dies liegt darin begründet, dass Unternehmen nur

dann einen Vorteil aus dem Angebot mehrerer Absatzkanäle ziehen, wenn der Verbraucher während des Kaufprozesses in den verschiedenen Absatzkanälen eines Unternehmens verbleibt. So ist es für ein Unternehmen nachteilig, wenn sich der Kunde zwar in seinen Kanälen informiert, das Produkt jedoch bei einem anderen Unternehmen kauft. Es ist somit für die Unternehmen notwendig, die Konsumenten mit gezielten Kommunikationsmaßnahmen innerhalb der eigenen Absatzkanäle zu halten.

Mittelpunkt sämtlicher Bemühungen im Rahmen des Multi-Channel-Marketing ist folglich der Kunde. Dabei nutzt das Unternehmen die verschiedenen Absatzkanäle auch als Medium, um mit den Konsumenten in Kontakt zu treten. Man kann jedoch erst dann von Multi-Channel-Marketing sprechen, wenn die Nutzung der verschiedenen Kommunikationskanäle eines Unternehmens integriert und koordiniert erfolgt. Das Unternehmen kann beispielsweise in seinen verschiedenen Absatzkanälen bzw. bei den dort eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen auf die jeweils anderen Absatzkanäle und die damit verbundenen Vorteile hinweisen.



Durchgängige Präsenz über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider, D., 2001, S. 179)

Multi-Channel-Marketing stellt demzufolge die optimal aufeinander abgestimmte Nutzung verschiedener Kommunikations- und Distributionskanäle dar, um neue Kontaktmöglichkeiten zum Kunden zu erschließen, die Absatzwege effizienter zu gestalten und Kosten zu senken.[9]

9 Vgl. TECTEM, 2001, S. 2.

4 Chancen und Risiken des Multi-Channel-Marketing

In der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 2) wurde offensichtlich, dass die befragten Unternehmen die Integration und Koordination der Multikanalaktivitäten weitestgehend vernachlässigen. Dies birgt das Risiko eines Scheiterns der Strategie. Über dieses Risiko hinaus müssen aber auch eine Reihe von anderen Risiken noch bewältigt werden. Demgegenüber stehen jedoch Chancen, die von den Unternehmen realisiert werden können. Das folgende Kapitel behandelt die gebotenen Chancen und Risiken einer Multi-Kanal-Strategie genauer. Dabei sollen die nachstehenden Ausführungen anhand einer Kombination eines bestehenden, indirekten Absatzkanals und eines neuen, direkten Absatzkanals, dem Internet, dargestellt werden. Die Orientierung an den komplexen Konsumproblemen der Konsumenten findet in der hier beschriebenen Grundform des Multi-Channel-Marketing allerdings noch keine Beachtung.[10]

1.5 *4.1 Chancen des Multi-Channel-Marketing*

Die Chancen, die eine Unternehmung durch den Einsatz eines Multi-Channel-Marketing realisieren kann, sind vielfältig. So kann es durch die Integration verschiedener Absatzkanäle gelingen, die Verbraucher an unterschiedlichen Kontaktpunkten auf die eigene Unternehmung aufmerksam zu machen. Durch eine abgestimmte Kommunikation werden die Verbraucher dabei auf die unterschiedlichen Beschaffungskanäle und ihre spezifischen Vorteile für den Kunden hingewiesen. So wird ein Mitglied des Bertelsmann Buchclubs sowohl in Katalog und Filialen des Stationären Handels als auch bei einer telefonischen Bestellung immer auch auf die Möglichkeit eines Besuchs der Internetseite hingewiesen. Eine erhöhte Marktabdeckung, verbunden mit einer umfassenderen Erschließung von Marktpotenzialen, kann durch die Hinzunahme eines weiteren Absatzkanals erreicht werden.[11]

Synergien und Kosteneinsparungen durch den Einsatz eines Multi-Channel-Marketing können sowohl auf Seiten einer Unternehmung als auch auf Seiten der Verbraucher realisiert werden.

---

10 Vgl. im Folgenden: Ahlert, D., Hesse, J., 2003, S. 18ff.

11 Vgl. Schögel, M., Sauer, A., 2002, S. 27.

Eine Unternehmung kann durch die Abbildung verschiedenster Aufgaben im „virtuellen Raum“ des Internets auf vielfache Weise Kosten einsparen und Synergien nutzen. So kann eine Bestellung über das Internet direkt in das Warenwirtschaftssystem übergeben werden. Personal- und kostenintensive Bestellannahmen, beispielsweise durch eine Hotline, entfallen. Zusätzlich kann ein Unternehmen Aufgabenbereiche des personal- und kostenintensiven Service Centers in den virtuellen Raum verlegen. So genannte FAQ-Bereiche (Bereiche mit häufig gestellten Fragen) können Konsumenten helfen, bestimmte Probleme auch ohne die Kontaktaufnahme zum Unternehmen zu lösen. Des Weiteren können unter Einsatz eines kanalübergreifenden Warenwirtschaftssystems Kundeninformationen in den verschiedenen Absatzkanälen erhoben und zwischen diesen ausgetauscht werden. Gerade bei der Nutzung eines eigenen Internetauftritts als Absatzkanal für Produkte oder Informationen ist die Erfassung von Daten kostengünstig zu realisieren. Diese Informationen stehen dann weiteren Absatzkanälen zur Verfügung, so dass jeder Kontaktpunkt über die Kaufhistorie des Konsumenten informiert ist. Auf Grundlage dieser Daten können Aussagen über das Kaufverhalten der aktuellen und potenziellen Kunden getroffen und in neue kundengerechte Konzepte umgesetzt werden.

Sowohl für den Konsumenten als auch für die Unternehmung besteht ein weiterer Vorteil eines Multi-Channel-Systems darin, die Sortimente kundenspezifisch anzupassen. Am Beispiel des kooperativen Category Managements von Hersteller- und Handelsunternehmungen soll dies kurz verdeutlicht werden.[12] Das klassische, konventionelle Category Management bezeichnet eine kooperative Sortimentserstellung durch Kombination von Flächen- und Sortiments-Know-how des Händlers mit dem Marktforschungs- und Marketing-Know-how des Herstellers. Die Zielsetzung der Kooperationspartner ist es, gemeinsam unterscheidbare, eigenständig steuerbare Gruppen von Waren zu bilden, die von den Verbrauchern als zusammenhängend und/oder austauschbar empfunden werden sowie ihre Bedürfnisse befriedigen können. Die Kriterien der Warengruppenzusammenstellung unterscheiden sich dabei in der Bedürfnisorientierung, der Orientierung nach Erlebnisbereichen und der Orientierung an Zielgruppen. Die Orientierung nach Bedarfsbereichen sieht die Bündelung solcher Waren vor, die der Verbraucher in der Verwendung als zusammenhängend betrachtet. So könnten in solchen Categories alle Waren gebündelt werden, die ein Konsument benötigt, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Die Zusammenstel-

lung der Categories nach Erlebnisbereichen sieht vor, dass die Waren für einen bestimmten Anlass für den Verbraucher gebündelt werden. So ist es dem Konsumenten beispielsweise möglich, alles Notwendige für eine anstehende Geburtstagsfeier zu besorgen. Die Orientierung nach Zielgruppen beschreibt eine Zusammenführung von zielgruppenspezifischen Waren. Hier wäre eine Category mit der Bezeichnung „Alles für Studenten“ denkbar. Die Reduktion der Suchkosten stellt somit eine der wesentlichen Vorteile eines Category Managements aus Kundensicht dar. Um die Bedürfnisse einzelner Kunden hinsichtlich der Zusammenstellung von Categories zu erfüllen, müssten vielfältige Warenkombinationen vor Ort vorhanden sein. Durch die Vielfalt der möglichen Warenkombinationen wird unmittelbar das als „100.000 x 100.000 Kombinationen“ bezeichnete Problem ersichtlich.[13] So ist der notwendige Raumbedarf für eine solche Kombinationenvielfalt im Stationären Handel nicht vorhanden bzw. unter Kostengesichtspunkten nicht zu realisieren. Im Gegensatz zum konventionellen Category Management findet die kundenorientierte Zusammenstellung der Categories im Rahmen des digitalen Category Managements im virtuellen Raum des Internets statt. Die Warengruppen können dabei anhand der Benutzerdaten kundenspezifisch zusammengestellt werden. Eine Kombination des konventionellen und digitalen Category Managements, also die Kombination von kooperativen Konzepten sowohl im Stationären Einzelhandel als auch im Bereich des E-Commerce, kann das „100.000 x 100.000 Kombinationen“-Problem lösen. So kann einem Konsumenten im virtuellen Raum des Internets eine spezifische Category dargeboten werden. Nach Bestellung können diese Waren entweder direkt an den Konsumenten geliefert oder von diesem in einer Filiale des Stationären Handels vor Ort abgeholt werden.

Am Beispiel des Category Managements wird deutlich, dass es das Ziel einer Unternehmung bei der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie sein muss, einen Mehrwert für den Konsumenten zu bieten. So muss ein Konsument bei der Nutzung des Internets als Beschaffungskanal einen spezifischen Einkaufsvorteil gegenüber einem anderen Beschaffungskanal (bspw. dem Stationären Handel) erhalten.[14] Wie bereits zuvor erwähnt, wird gerade bei der Integration eines E-

---

12 Vgl. jetzt und im Folgenden: Ahlert, D., Hesse, J., 2002, S. 21ff.

13 Vgl. Ahlert, D., Hesse, J., 2002, S. 23f.

14 Vgl. Tomczak, T., Schögel, M., Birkhofer, B., 1999, S. 136f.

Commerce-Angebotes dem „convenience“-orientierten Verbraucher entsprochen. Die Technologie stellt hier eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Verknüpfung dar. Als hinreichend kann in diesem Fall der integrierte Einsatz der Absatzkanäle bezeichnet werden. Der Konsument erhält seinen Mehrwert dabei beispielsweise durch die Möglichkeit des bereits erwähnten Channel-Hoppings während des gesamten Prozesses der Kaufentscheidungsphase. Die Entsprechung der Anforderungen der Verbraucher durch das Angebot kundengerechter oder sogar kundenindividueller Methoden kann dazu führen, sie auch weiterhin an die eigene Unternehmung zu binden, um so den „share of customer“ für das eigene Unternehmen zu erhöhen. Wie bereits erwähnt, haben Untersuchungen gezeigt, dass das Angebot von Multi-Kanal-Systemen zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führt, welche wiederum Einfluss auf die Kauf- und Wiederkaufhäufigkeit der Konsumenten hat.[15]

Grundsätzlich bringen Multi-Kanal-Kunden mehr Umsatz, wenn sie richtig angesprochen werden. So berichteten die US-Händler JCPenney und Eddie Bauer, die ihre Produkte per Katalog, E-Commerce und in Filialen vertreiben, dass Kunden, die zwei Kanäle aktiv nutzen, durchschnittlich den vierfachen Umsatz und Kunden, die alle drei vorhandenen Kanäle nutzen, sogar den achtfachen Umsatz erzielen.[16] Es wird somit deutlich, dass das Angebot verschiedener Absatzkanäle im Sinne eines Multi-Channel-Retailing im Fall von JCPenney und Eddie Bauer nicht zu Kannibalisierungseffekten, sondern zu einer Steigerung des Umsatzes mit bestehenden Kunden geführt hat. Durch die Hinzunahme eines weiteren Absatzkanals wird zusätzlich die Abhängigkeit einer Unternehmung von den bisher eingesetzten Absatzkanälen reduziert, da durch neue Absatzkanäle auch neue Kunden angesprochen werden können.

1.6 4.2 Risiken des Multi-Channel-Marketing

Den Vorteilen und Chancen eines Multi-Channel-Marketing stehen Risiken gegenüber, die eine Unternehmung bei der Umsetzung einer Multi-Kanal-Strategie beachten muss. Dabei ergeben sich die Risiken bei der Umsetzung durch eine mangelhafte Integration der verschiedenen Absatzkanäle in ein einheitliches, integriertes Absatzkanalsystem im Sinne eines Multi-Channel-

---

15 Vgl. Ahlert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J., 2002 sowie die dort angegebene Literatur.

16 Vgl. Schneider, D., 2002, S. 37.

Marketing. Wie die empirische Untersuchung in Kapitel 2 gezeigt hat, ist dieses Risiko besonders aktuell, da von den befragten Unternehmen nur wenige angaben, das Internet als Steuerungsinstrument zu benutzen und den Austausch der Daten zwischen den Kanälen zu koordinieren. Gerade dem Verhalten des Konsumenten als Channel-Hopper wird jedoch so nicht entsprochen. Die meisten Unternehmungen sind auf einen Kanalwechsel im Kaufentscheidungsprozess nicht eingestellt. Das Fehlen eines kanalübergreifenden Warenwirtschaftssystems stellt ein weiteres Risiko bei der Umsetzung dar. Um einheitliche Kundeninformationen in den unterschiedlichen Absatzkanälen zu gewährleisten, gilt es, auf eine einheitliche Datengrundlage zurückzugreifen. Nur so kann sichergestellt werden, dass jeder Kundenkontaktpunkt im Absatzkanalsystem einer Unternehmung jederzeit feststellen kann, wie die Kundenhistorie bis dato verlaufen ist, welche Probleme der Konsument hatte und inwieweit ihm schon geholfen wurde. Bei der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie gilt es, die Defizite eines Multiple-Channel-Systems zu vermeiden.

Die einheitliche Markierung der verschiedenen Kanäle im Sinne des Multi-Channel-Marketing stellt eine Bedingung dar, aus der ebenfalls erhebliche Risiken für das gesamte Absatzkanalsystem entstehen können. So kann es geschehen, dass Konsumenten die möglicherweise schlechten Erfahrungen auf die gesamte Unternehmung übertragen. Einer entstehenden Verwirrung der Kunden, die durch nicht abgestimmte, nicht integrierte Absatzkanäle erheblich verstärkt wird, muss mit geeigneten Maßnahmen entgegen gewirkt werden. Auch eine uneinheitliche Sortimentsstruktur und –zusammensetzung kann einen solchen negativen Effekt haben. Das Internet ist für einen Multi-Channel-Anbieter mit einem großen Schaufenster zu vergleichen, an dem jeder Konsument jederzeit und von jedem Ort ein Produkt ansehen kann. Falls sich ein Konsument anschließend dazu entscheidet, das Produkt in einem anderen Absatzkanal zu erwerben, so ist die Verfügbarkeit dieses Produktes von entscheidender Bedeutung. Betrachtet man derzeit erfolgreiche Multi-Kanal-Systeme, so fällt auf, dass diese oftmals aus dem Bereich des Versandhandels kommen oder mit einem Versandhandelsunternehmen eng zusammen arbeiten. So kann das Unternehmen Karstadt bei Versand der Artikel auf das Know-how von Quelle zurückgreifen. Der Otto Konzern verfügt bei den verschiedenen Multi-Kanal-Strategien ebenfalls über Know-how aus dem Versandgeschäft. Bei der Integration eines direkten Absatzkanals ist es von entscheidender Bedeutung, über Kompetenz im Bereich der Logistik zu verfügen, damit die Produkte möglichst schnell und günstig zum Konsumenten gelangen. Gerade die Logistik bzw. die kostengüns-

tige Bewältigung der anfallenden Aufgaben ist bei direkten Absatzkanälen eines der wesentlichen Hindernisse für einen erfolgreichen Einsatz.[17] Unternehmen, die diesen Aspekt vernachlässigt haben, konnten sich im Wettbewerb nicht durchsetzen. Verschiedene Unternehmen der New Economy stellen dafür gute Beispiele dar.

Die steigende Komplexität durch das Angebot mehrerer Absatzkanäle[18] sowohl innerhalb der einzelnen Absatzkanäle als auch zwischen den Absatzkanälen und die Einflussnahme der Unternehmung stellen ein weiteres Risiko bei der Umsetzung einer Multi-Kanal-Strategie dar. Werden beispielsweise die einzelnen Absatzkanäle als eigenverantwortliche Stellen – möglicherweise im Sinne eines Profit Centers – geführt, so kann ein opportunistisches Verhalten der einzelnen Absatzkanäle zu einem weiteren Risiko bei der Umsetzung führen.[19] Warum sollte der Geschäftsführer einer Filiale seinen Kunden empfehlen, einen Einkauf im Internet seinem stationären Geschäft vorzuziehen? Es gilt, in der Absatzkanalstruktur einer Unternehmung geeignete Anreiz- und Kontrollsysteme zu etablieren, die von einer umsatz- oder absatzabhängigen Beurteilung abstrahieren und so eine zielsetzungsgerechte Koordination ermöglichen. Unter einem Anreizsystem werden dabei die Menge von Anreizen und die Menge von Bemessungskriterien verstanden, um eine Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern – in diesem Fall der verantwortlichen Mitarbeiter im Absatzkanal – in Richtung der Unternehmensziele zu erreichen.[20]

Sowohl bei der Bewältigung der anfallenden Kosten als auch bei der Koordination der verschiedenen Absatzkanäle stellt sich für eine Unternehmung die Frage, ob die Realisation eines Multi-Channel-Systems aus eigener Kraft zu bewältigen ist. Derzeit wird insbesondere die Organisationsform eines Unternehmensnetzwerkes zur Bewältigung komplexer Aufgaben diskutiert. Dabei wird insbesondere darauf verwiesen, dass es einer zentralen Stelle in Form eines Systemkopfes bedarf, die ein solches Multikanalsystem koordiniert und steuert.

---

17 Vgl. Schnedlitz, P., Madlberger, M., 2002, S. 330f.

18 Vgl. Schögel, M., Sauer, A., 2002, S. 27.

19 Vgl. Schneider, D., 2002, S. 39

20 Vgl. Borchert, S., Wehling, M., 2002, S. 159f.

5 Konfliktfelder im Rahmen eines Multi-Channel-Vertriebs

Nicht nur die Risiken eines Multi-Kanal-Einsatzes können die Umsetzung gefährden. Bei einer unzureichenden Absprache mit den ursprünglichen Kanälen kann ebenfalls der Erfolg in Frage gestellt werden, Konfliktfelder können dann zwischen den Kanälen entstehen. Genauso kann es aber auch zu Konflikten mit den Kunden kommen, wenn ihren Wünschen nicht entsprochen wird. In der empirischen Untersuchung in Kapitel 2 wurde ersichtlich, dass sich viele Multi-Kanal-Unternehmen als nicht erfolgreicher einschätzen als Unternehmen, die nur über einen Absatzkanal verfügen. D.h., dass es auch aktuell noch eine Reihe von Konflikten zu bewältigen gilt, die den Erfolg von Multi-Kanal-Strategien vermindern. Diese Konfliktfelder sollen im Folgenden anhand ihrer Ursachen und Konsequenzen beschrieben werden.[21]

1.7 5.1 Ursachen der Kanal-Konflikte

Ursache für die Entstehung von Channel-Konflikten sind die im Vergleich zu den Rahmenbedingungen des traditionellen Handels heute veränderten, unterschiedlichen, zum Teil gegensätzlichen Handelsstrukturen sowie Kommunikations- und Verkaufsmöglichkeiten des „Internet-Zeitalters“.

Gemäß der traditionellen Handelsstruktur verläuft der idealtypische Distributionsweg vom Hersteller über den Großhandel zum Einzelhandel, der schließlich die Produkte direkt an den Kunden abverkauft. Die traditionellen Rahmenbedingungen sind gekennzeichnet durch:

- 1:1-Kommunikation,
- Kommunikation des Kunden nur mit dem Einzelhändler,
- Keine Informationstransparenz,
- Verkäufermarkt,
- Standardisierung des Produktangebots.

Infolge der neuen Nutzungsmöglichkeiten und des Einsatzes des Internets werden die gewachsenen, traditionellen Handelsstrukturen zunehmend verändert und Grenzen mehr und mehr aufge-

löst. Dabei wird das traditionell mehrstufige Handelsmodell durch die physische Trennung von Warenpräsentation und Erwerb der Ware in Frage gestellt.[22]
Die neuen, durch das Aufkommen des Internets veränderten Rahmenbedingungen sind bestimmt von:

- n:n-Kommunikation,
- Kommunikation des Kunden mit allen Beteiligten,
- Disintermediation von Produktpräsentation, Verkauf und Auslieferung,
- Informationstransparenz,
- Käufermarkt,
- Versionierung des Produktangebots.

Gerade die genannten Charakteristika des „Internet-Zeitalters“ begründen den Channel-Konflikt und bergen die Gefahr, wenn Hersteller und Handelspartner eine unabgestimmte bzw. ungenügend abgestimmte Marktbearbeitung verfolgen, gegenüber den Kunden suboptimal aufzutreten. Die Tatsache, dass der Kunde mit allen Beteiligten kommunizieren kann, zwingt daher Hersteller und Händler vielmehr, eine integrierte, abgestimmte Lösung zu suchen.

Der Kunde erwartet in allen Absatzkanälen das gleiche Sortiment und identischen Service. Der Kunde wird keinen Unterschied zwischen Hersteller und Händler machen wollen. Durch die technologiegetriebene Informationstransparenz wird er Leistungsdifferenzen bemerken und zu seinem Vorteil nutzen. Auf Grund des erleichterten Anbieter- bzw. Produkt-Vergleichs wird es umso wichtiger, dem Kunden ein abgestimmtes, integriertes Leistungspaket mit gegebenenfalls individuellen Produktlösungen anzubieten.
Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage, wer welche Aufgaben zwischen Hersteller und Händler zu übernehmen hat, an zentraler Bedeutung. Abstimmung und Integration bieten für beide Parteien – und zuletzt auch für den Kunden – Vorteile. Allerdings müssen sich Hersteller und Händler einigen, auf welche Standards gesetzt werden soll, ohne den eigenen jeweiligen Handlungsspielraum zu verlieren.

---

21 Vgl. hierzu und im Folgenden: Brandstetter, C., Fries, M., Sondermann, J., 2003, S. 252 ff.

22 Vgl. Ahlert, D., Becker, J., Kenning, P., Schütte, B., 2000.

Darüber hinaus kann es zu einem Streit über die Gewinnverteilung kommen, wenn z.B. ein Kundensegment durch zwei oder mehr Vertriebskanäle angesprochen wird. Häufig werden Kanalkonflikte in einem gewissen Umfang toleriert. Sie fördern den Wettbewerb der Vertriebskanäle untereinander und wirken effizienzsteigernd. Durch den Internetauftritt der Hersteller, die identische Kundensegmente ansprechen, sehen sich die Handelsunternehmen jedoch in ihrer Existenz bedroht. Die Ansprache der Endkunden, ihr Verständnis für den Markt und die Bedürfnisse sowie Präferenzen der Konsumenten scheinen auf einmal nicht mehr gefragt zu sein. Die Handelsunternehmen reagieren darauf, indem sie versuchen, den Hersteller vom Ansprechen der Endkunden abzubringen und mit Vergeltung zu drohen. Das Ausmaß des Kanalkonflikts hängt damit wesentlich von den Vergeltungsmöglichkeiten der Handelsunternehmen ab; diese werden bestimmt durch die Abhängigkeit des Herstellers von dem Handelsunternehmen. Derartige Konflikte treten jedoch nur dann zu Tage, wenn Konkurrenz zwischen den Zielen der verschiedenen Akteure im Absatzkanal besteht.
Es bleibt somit festzuhalten, dass die veränderten Rahmenbedingungen des „Internet-Zeitalters“ und das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Hersteller und Händler die beiden Faktoren sind, die Kanalkonflikte auslösen können.

1.8 *5.2 Konsequenzen von Kanal-Konflikten*

Entscheidet sich ein Hersteller, seine Produkte zusätzlich zu den bisherigen Absatzmittlern auch online zu verkaufen, wird es dem Kunden möglich, zwischen den verschiedenen Absatzkanälen zu wählen. Er kann sich z.B. dafür entscheiden, nicht mehr zu seinem Einzelhändler vor Ort zu gehen, sondern per Mausklick über das Internet direkt beim Hersteller die Ware zu bestellen. Gegebenenfalls wird sich der Kunde sogar erst über das Produkt im Einzelhandel umfassend informieren und beraten lassen, um anschließend im Internet-Shop des Herstellers von zu Hause aus zu bestellen.

In dem beschriebenen Szenario wird die Nachfrage von der Einzelhandelsstufe auf den Online-Absatzkanal des Herstellers gelenkt. Der Einzelhändler wird eine direkte Wettbewerbssituation oder Kannibalisierung in Form von verloren gegangenen Umsätzen jedoch nicht akzeptieren und möglicherweise die Zusammenarbeit in Frage stellen. Im Extremfall wird der Händler Gegenmaßnahmen ergreifen. Die Maßnahmen der Vergeltung sind vielfältig. Sie reichen von der weni-

ger prominenten Positionierung des Sortiments im Ladengeschäft über die bewusste Bevorzugung anderer Hersteller gegenüber potenziellen Kunden bis hin zum vollständigen Versagen der Unterstützung und kann die Auslistung eines Herstellers aus dem Sortiment zur Folge haben. Für den Hersteller ist es daher erfolgsentscheidend, dass es ihm gelingt, die Handelspartner zu ihrer Zufriedenheit in die E-Commerce-Lösung einzubinden. Der zusätzliche Online-Kanal wird ansonsten das klassische, stationäre Handelsgeschäft schwächen. Ohne die notwendige Integration sind Konflikte vorprogrammiert.

Da auf Grund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung (siehe Kapitel 2) davon ausgegangen werden kann, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen keine ausreichende Integration der Multikanalaktivitäten vorgenommen hat, scheinen diese Art von Konflikten den Erfolg der Multi-Kanal-Strategien zu behindern. Es lässt sich somit an dieser Stelle schon festhalten, dass Unternehmen, die ein Multi-Kanal-System anstreben, insbesondere auf eine gute Integration der neuen Absatzkanäle achten sollten, um Konflikte zu vermeiden.

Umgekehrt kann es für den Hersteller ebenso nachteilig sein, wenn er nicht aktiv wird und viele seiner Partner im Stationären Handel einen eigenen Internet-Shop etablieren. Jeder Händler „bastelt“ an seiner eigenen Idee mit einer eigenen Webseite und einem eigenen Konzept. Da jeder für sich genommen die E-Commerce-Prozesskette nur unzureichend abbildet, kann es für alle Beteiligten nur zu suboptimalen Lösungen kommen. Auch hier ist es erforderlich, dass Händler und Hersteller zusammen eine integrierte Lösung erarbeiten, von der alle profitieren. In jedem Fall muss vermieden werden, dass die über Jahre aufgebauten Hersteller-Handels-Beziehungen belastet oder gar aufs Spiel gesetzt werden. Vielmehr geht es darum, den Online-Kanal als zusätzliche Chance zu verstehen, die Beziehungen zu festigen und auszubauen. Erst dann wird es gelingen, die gemeinsamen Umsatz- und Kostensenkungspotenziale auch zu realisieren.

Ein Ausweg aus dem Dilemma zwischen Chancen und Risiken des Internets in der Hersteller-Handels-Beziehung ist nicht einfach zu finden. Parallelen einer schwierigen und nur langsamen Umsetzung und Verbreitung finden sich auch im Zusammenhang mit dem Thema ECR. Woran liegt es, dass auch Konzepte wie Efficient Consumer Response[23] oder CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), ebenso wie ein wertschöpfungskettenübergreifendes Ca-

[23] Vgl. Ahlert, D., Borchert, S., 2000.

tegory Management[24] sich in der Praxis bisher nur in Ansätzen etabliert haben? Die Theorien und Ansätze sind oftmals vielversprechend – im Alltag scheitern die Konzepte jedoch häufig am fehlenden Vertrauen zwischen Hersteller und Händler.[25] Diese Barriere verhindert eine erfolgreiche Realisierung. Hinzu kommt, dass zur praktischen Umsetzung der visionären Konzepte noch umfassende Vorarbeiten von IT-technischer Seite sowohl von Handel als auch Herstellern zu leisten sind. Alte, heterogene, über Jahrzehnte gewachsene IT-Systemlandschaften und Datenbestände sind in neue, moderne IT-Architekturen stufenweise zu migrieren, so dass eine integrierte Multikanal- sowie unternehmensübergreifende Zusammenarbeit überhaupt erst möglich ist.

24 Vgl. Ahlert, D., 2000.

25 Vgl. Eggert, U., 1998, S. 183ff.

6 Erfolgsfaktoren von Multi-Kanal-Strategien

1.9 6.1 Anforderungen an die Distribution aus Kundensicht

Verschiedene Untersuchungen des Instituts für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Universität Münster haben gezeigt, dass der Verbraucher zahlreiche Beschaffungskanäle wünscht. Insbesondere das Internet als alternativer Vertriebsweg erlangt eine besondere Bedeutung im Rahmen der Absatzkanäle von Hersteller- und Handelsunternehmen. Auch die Analyse in Kapitel 2 gab Grund zu der Annahme, dass Unternehmen mit Multikanalaktivitäten tendenziell erfolgreicher sind, was unter anderem auf eine höhere Kundenzufriedenheit zurückzuführen ist. Dabei ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, die Faktoren hinter dem Erfolg zu kennen, um so eine nachhaltige Erfolgswirkung zu erzielen. Diese Erfolgsfaktoren sollen im Folgenden eruiert werden.

Betrachtet man den Anteil der Internetnutzer und den Anteil der Verbraucher, die über das Internet einkaufen, so fällt auf, dass das Internet als Vertriebskanal noch wenig genutzt wird. Ein möglicher Grund für dieses Verhalten mag darin liegen, dass die Kunden Anforderungen an die Online-Angebote haben, die von den Unternehmen nicht erfüllt werden. Im Rahmen einer Studie des Instituts bezüglich E-Shopping Angeboten und E-Finance Angeboten wurde festgestellt, dass die Ansprüche der Internetuser unabhängig vom Alter oder der Bildung relativ ähnlich sind. Besondere Wichtigkeit erlangten hierbei die Themen „Kundenorientierung“ und „Vertrauen in das Angebot“. Die „Kundenorientierung“ wird dabei durch Merkmale wie „Schnelligkeit der Lieferung“, „übersichtliche Produktdarbietung“, „einfache Bestellabwicklung“, „gute Vergleichsmöglichkeiten“ sowie „Zeitersparnis“ konkretisiert. Das „Vertrauen in das Angebot“ zeigt sich in Merkmalen wie der „Sicherheit im Zahlungsverkehr“, einer „unkomplizierte Reklamationsabwicklung“ und dem „Rückgaberecht“. Eine nähere Erläuterung der gewonnenen Ergebnisse liefern die folgenden Abschnitte.[26]

---

[26] Vgl. hierzu und im Folgenden: Ahlert, D., Evanschitzky, H., Hesse, J., 2001, S. 12 ff., sowie

6.1.1 Erfolgsfaktoren von E-Shopping und E-Finance Angeboten aus Kundensicht

Wie erfolgreich ein E-Shopping Anbieter sein wird, hängt entscheidend davon ab, ob die Bedürfnisse des Kunden besser erfüllt werden, als es konkurrierende Angebote schaffen. Daher ist es von überragender Bedeutung, ein genaues Bild von den Kundenbedürfnissen zu bekommen. Dazu werden zunächst die Kundenansprüche an ein Shopping-Angebot genauer untersucht.

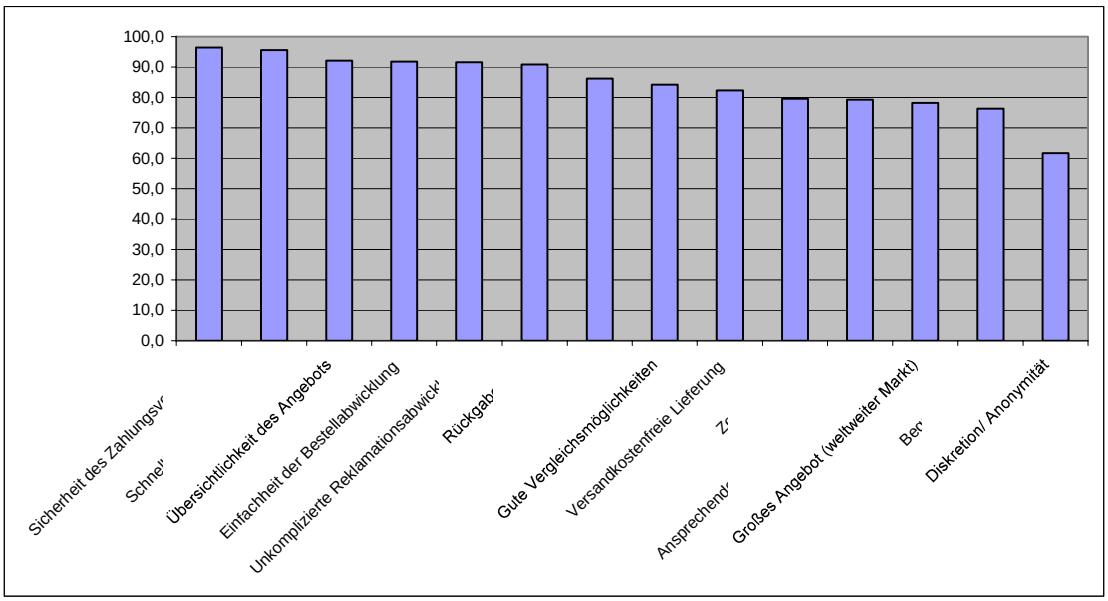
	Mittelwert	Standardabweichung
Sicherheit des Zahlungsverkehrs	1,09	0,52
Schnelligkeit der Lieferung	1,45	0,67
Ansprechende Darbietung im Internet	1,88	0,85
Übersichtlichkeit des Angebots	1,60	0,73
Einfachheit der Bestellabwicklung	1,56	0,74
Geringer Preis	1,54	0,83
Großes Angebot (weltweiter Markt)	1,80	0,93
Gute Vergleichsmöglichkeiten	1,70	0,85
Bequemlichkeit	1,86	0,93
Zeitersparnis	1,76	0,93
Diskretion/ Anonymität	2,11	1,18
Rückgaberecht	1,43	0,77
Unkomplizierte Reklamationsabwicklung	1,41	0,75
Versandkostenfreie Lieferung	1,62	0,90

Mittelwerte und Standardabweichungen der Shoppingmerkmale

Besondere Wichtigkeit haben die Merkmale „Sicherheit“, „Reklamationsabwicklung“, „Rückgaberecht“ sowie „Schnelligkeit“. Die relativ geringe Standardabweichung bei diesen Merkmalen zeigt, dass es einen hinreichenden Konsens über die entsprechenden Wichtigkeiten gibt.
Als eher weniger wichtig wird dagegen das Merkmal „Diskretion/Anonymität“ bewertet. Die hier vorliegende relativ hohe Standardabweichung legt den Schluss nahe, dass verschiedene User gerade diese Merkmale sehr unterschiedlich gewichten.

Evanschitzky et al., 2004.

Um die Daten im Weiteren besser interpretieren zu können, werden die Merkmale dergestalt weiter analysiert, dass der Prozentsatz derer bestimmt wird, die das jeweilige Merkmal für „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ erachten. Diese User werden zu einem Cluster zusammengefasst.



Wichtigkeit der Shoppingmerkmale (Angabe „wichtig“ und „sehr wichtig“)

In der Abbildung zeigt sich deutlich, dass die Nutzer von Online-Shops die „Sicherheit des Zahlungsverkehrs“ und die „Schnelligkeit der Lieferung“ als wichtigste Merkmale sehen. Merkmale wie „Anonymität“ und „Diskretion“ werden als eher nachrangig betrachtet.

Um die Kundenbedürfnisse besser verstehen zu können, bietet es sich an, nicht alle 14 Merkmale, welche als Ansprüche der Kunden an E-Shopping Sites gedeutet werden können, einzeln zu analysieren. Es gilt Gründe zu suchen, die die Wichtigkeit der einzelnen Merkmale erklären können. Dazu bedient man sich der Faktorenanalyse. Diese ermittelt, welche Faktoren für die hohen Ladungen der Kundenanforderungen verantwortlich sind. Es soll getestet werden, ob sich hinter den 14 Einzelaspekten übergeordnete Faktoren identifizieren lassen. Dazu wurde die Methodik einer

Hauptachsenanalyse durchgeführt.[27] Tabelle 6 gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der zwei extrahierten Faktoren.

[27] Das KMO-Kriterium liegt mit nahezu 0,9 im sehr guten Bereich; die erklärte Gesamtvarianz beträgt etwa 75%.

	Faktor 1 "Kundenorientierung"	Faktor 2 "Vertrauen"
Sicherheit des Zahlungsverkehrs		0,86
Schnelligkeit der Lieferung	0,56	
Ansprechende Darbietung im Internet	0,59	
Übersichtlichkeit des Angebots	0,61	
Einfachheit der Bestellabwicklung	0,64	
Geringer Preis		
Großes Angebot (weltweiter Markt)	0,63	
Gute Vergleichsmöglichkeiten	0,63	
Bequemlichkeit	0,75	
Zeitersparnis	0,70	
Diskretion/ Anonymität		
Rückgaberecht		0,82
Unkomplizierte Reklamationsabwicklung		0,83
Versandkostenfreie Lieferung		

Faktorenanalyse Shopping (Rotierte Komponentenmatrix)

Offensichtlich existieren **zwei Anspruchsfaktoren**, welche ursächlich für die abgefragten Kundenbedürfnisse sind. Der erste extrahierte Faktor begründet

- Schnelligkeit,
- Produktdarbietung,
- Übersichtlichkeit,
- Einfachheit,
- Größe des Angebots,
- Vergleichsmöglichkeiten,
- Bequemlichkeit,
- Zeitersparnis.

Der Grund für die hohen Ladungen dieser Merkmale liegt in der **Kundenorientierung** des Angebots. Wenn alle Ansprüche erfüllt werden, kann von einem hohen Grad an Kundenorientierung gesprochen werden.

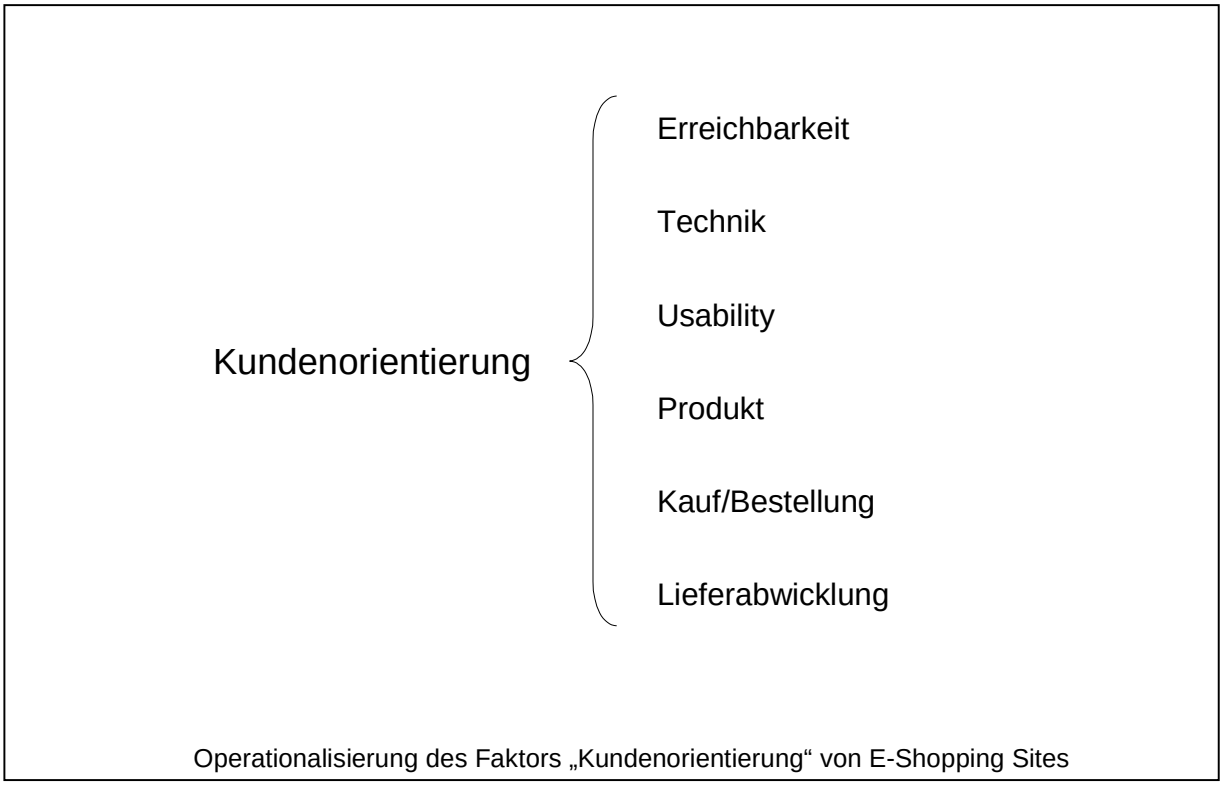
Hinter dem zweiten Anspruchsfaktor liegen die Merkmale

- Sicherheit,
- Rückgaberecht,
- Reklamationsabwicklung.

Diese lassen sich mit dem Erfolgsfaktor **Vertrauen in das Angebot** begründen.

Nachdem zwei (Anspruchs-) Faktoren extrahiert wurden, die die Ansprüche der User an E-Shopping Angebote erklären, muss in einem weiteren Schritt versucht werden, diese nicht direkt messbaren Faktoren in eine Messbarkeit zu überführen. Dazu werden zunächst Testfaktoren entwickelt, die die beiden Anspruchsfaktoren operationalisieren.

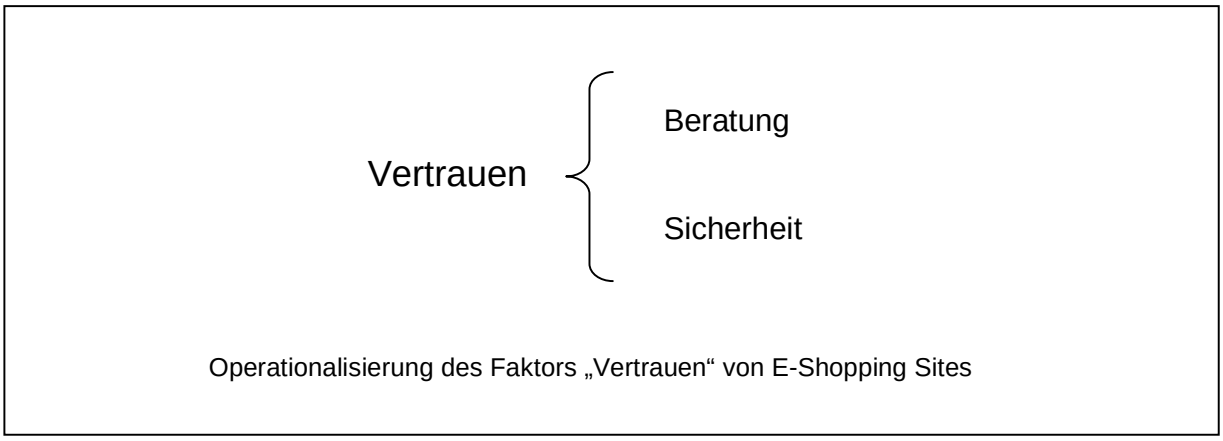
Im Einzelnen lässt sich der **Anspruchsfaktor „Kundenorientierung“** wie folgt weiter operationalisieren:



Operationalisierung des Faktors „Kundenorientierung“ von E-Shopping Sites

Anzumerken ist, dass der Testfaktor „Erreichbarkeit“ eine Basisanforderung darstellt. Offensichtlich kann ein Angebot nur bewertet werden, wenn es sich ohne große Mühen im Internet finden lässt.

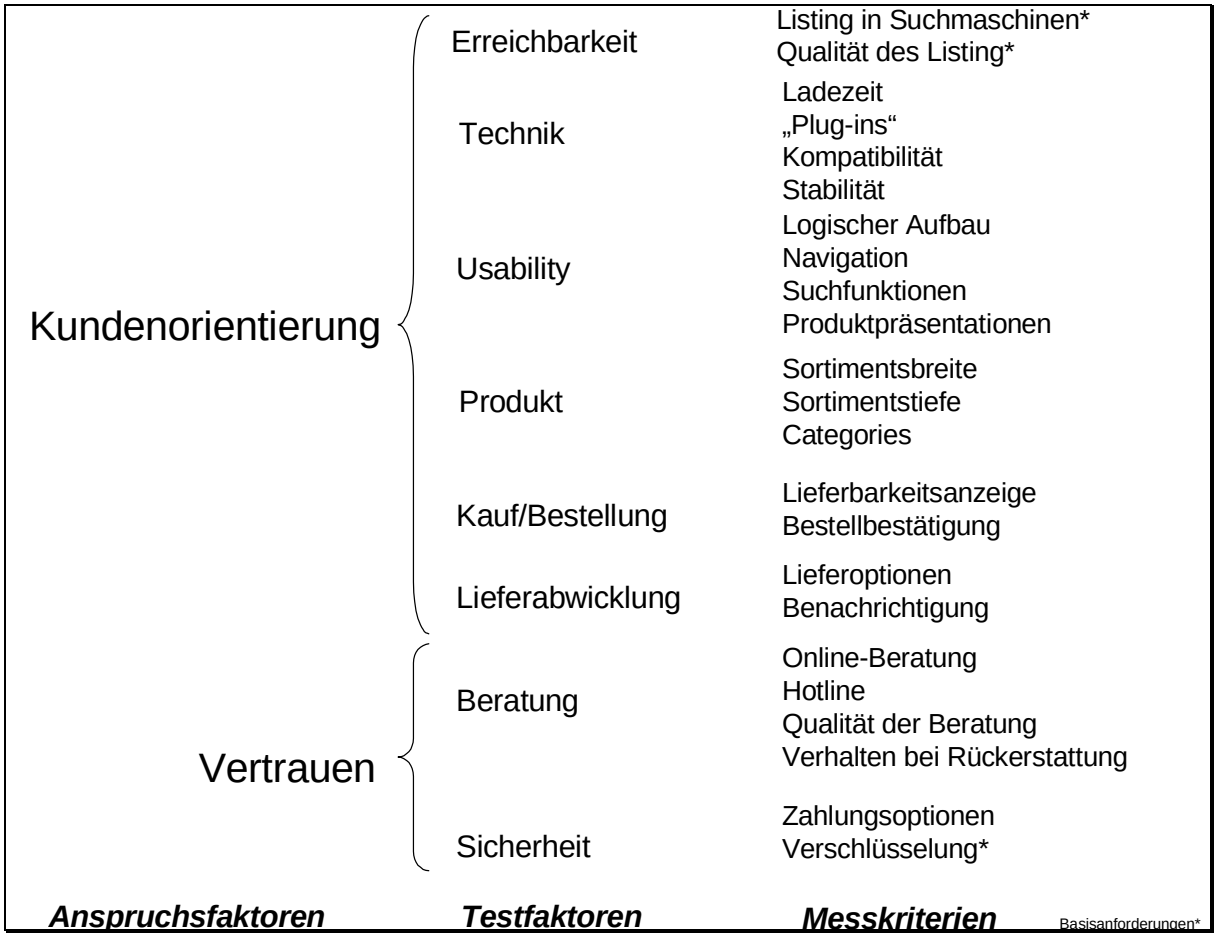
Der **Anspruchsfaktor „Vertrauen“** lässt sich durch folgende zwei Testfaktoren abbilden:



Operationalisierung des Faktors „Vertrauen“ von E-Shopping Sites

Es fällt auf, dass der Testfaktor „Beratung“ zur Messbarmachung des Anspruchsfaktors „Vertrauen“ herangezogen wird und nicht etwa zur Messbarmachung der „Kundenorientierung“. Der Grund dafür liegt darin, dass Beratung, also die Interaktion mit dem E-Shopping Anbieter, in hohem Maße dafür verantwortlich ist, Vertrauen aufzubauen. Genauer gesagt besteht Vertrauen aus den Komponenten „Personenvertrauen“ und „Systemvertrauen“. Untersuchungen haben gezeigt, dass insbes. das Personenvertrauen zu einem hohen (allgemeinen) Vertrauen in ein Angebot führt.

Als letzter Schritt zur Operationalisierung der Kundenanforderungen an E-Shopping Angebote ist die Zuordnung von direkt messbaren Kriterien zu den einzelnen Testfaktoren vorzunehmen. Abb. 14 gibt einen Überblick über diese Messkriterien.



Operationalisierung der Erfolgsfaktoren für E-Shopping Sites

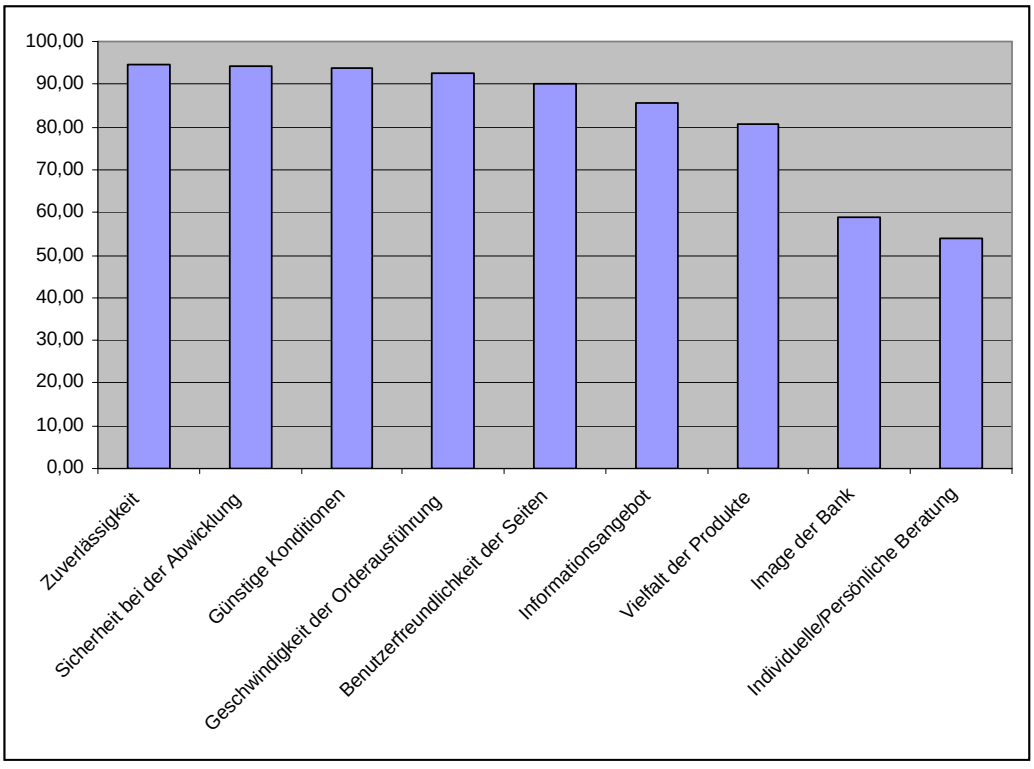
Analog zu den Erfolgsfaktoren von E-Shopping Sites lassen sich auch die Anspruchsfaktoren von E-Finance Sites analysieren. Zunächst sollen auch hier die Kundenanforderungen betrachtet werden.

	Mittelwert	Standardabweichung
Individuelle/Persönliche Beratung	2,40	1,23
Günstige Konditionen	1,30	0,74
Vielfalt der Produkte	1,81	0,92
Informationsangebot	1,69	0,89
Zuverlässigkeit	1,17	0,66
Geschwindigkeit der Orderausführung	1,32	0,77
Benutzerfreundlichkeit der Seiten	1,57	0,81
Sicherheit bei der Abwicklung	1,16	0,66
Image der Bank	2,29	1,09

Mittelwerte und Standardabweichungen der Finance-Merkmale

Bei E-Finance Sites scheinen besonders die Aspekte „Sicherheit“, „Zuverlässigkeit“ und „günstige Konditionen“ wichtig zu sein, wohingegen das „Image“ der Bank sowie die „individuelle Beratung“ als eher untergeordnet eingestuft werden. Die zwei besonders wichtigen Merkmale zeichnen sich darüber hinaus durch relativ geringe Standardabweichungen aus. Auch hier scheinen sich die User über die Wichtigkeit beider Aspekte hinreichend einig zu sein: Der User möchte eine sichere, zuverlässige und günstige Bankverbindung und legt weniger Wert auf individuelle Beratung.

Fasst man die Merkmale zusammen, die als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ eingestuft werden, kommt man zu folgendem Cluster.



Wichtigkeit der Finance-Merkmale (Angabe wichtig und sehr wichtig)

Es wird deutlich, dass auch bei dieser Clusterung der User von E-Finance Sites insbesondere Wert auf die Aspekte „Zuverlässigkeit“ und „Sicherheit“ legt, wohingegen das „Image“ der Bank und die „individuelle Beratung“ von den Kunden als weniger wichtig eingestuft werden.
Eine Faktorenanalyse über die abgefragten Kundenbedürfnisse soll Aufschluss über die hinter den einzelnen Aspekten liegenden Ursachen geben[28].

	Faktor 1 "Kundenorientie-rung"	Faktor 2 "Vertrauen"
Individuelle/Persönliche Beratung		0,56
Günstige Konditionen	0,72	
Vielfalt der Produkte	0,59	
Informationsangebot	0,64	
Zuverlässigkeit	0,86	
Geschwindigkeit der Orderausfüh-rung	0,78	
Benutzerfreundlichkeit der Seiten	0,62	
Sicherheit bei der Abwicklung		0,81
Image der Bank		0,56

Faktorenanalyse Finance

Es ergeben sich **zwei erklärende Faktoren**. Der erste vereinigt die Merkmale

- Günstige Konditionen,
- Produktvielfalt,
- Informationsangebot,
- Zuverlässigkeit,
- Schnelligkeit,
- Benutzerfreundlichkeit.

Der dahinter liegende Erfolgsfaktor ist die **Kundenorientierung** des Angebots.

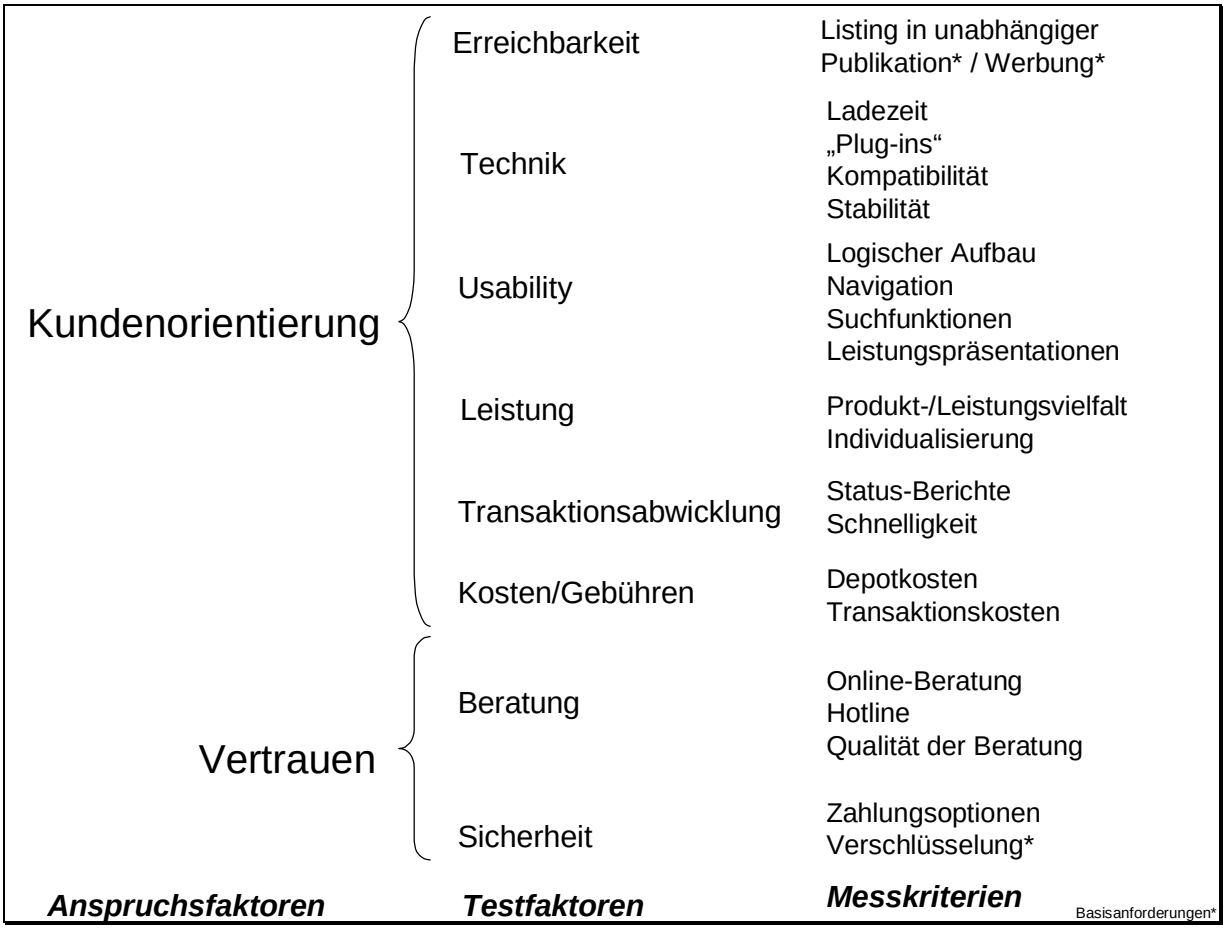
Der zweite Faktor vereinigt die Merkmale

[28] Das KMO-Kriterium liegt auch hier mit nahezu 0,9 im sehr guten Bereich; die erklärte Gesamtvarianz beträgt über 78%.

- Individuelle Beratung,
- Sicherheit,
- Image.

Dahinter verbirgt sich der Erfolgsfaktor **Vertrauen** in das Angebot bzw. den Anbieter.

Die weitere **Operationalisierung der Erfolgsfaktoren** führt zu folgendem Messmodell.



Diese Ergebnisse sind konform mit einer Untersuchung von OC&C Strategy Consultants.[29] Im Rahmen dieser Analyse wurden aus den Beispielen erfolgreicher Multi-Channel-Anbieter drei Erfolgsfaktoren einer Multi-Channel-Strategie abgeleitet: ein einheitliches Markenmanagement,

[29] Vgl. hierzu und im Folgenden: OC&C Strategy Consultants, 2001, S. 3 ff.

die konsequente Kommunikation des Multi-Channel-Angebots und ein kanalübergreifend integriertes Leistungsangebot.

Ein **einheitliches Markenmanagement** drückt sich zum einen in einem einheitlichen Markenbild über alle Kanäle aus, d.h. das Unternehmen muss seine *Markenwerte konsistent kommunizieren*. Egal welchen Kanal der Kunde wählt, er muss sofort sehen, bei welchem Händler er sich befindet. Dies gilt für die Darstellung von Marke und Logo ebenso wie für das „Look and Feel" – die Einheitlichkeit der Anmutung von Verkaufsraumgestaltung, Katalog-Aufmachung und Internet-Auftritt hinsichtlich Farbwahl, Wertigkeit und Sprachstil, Bildern und Texten. Einheitliches Corporate Design ist dabei eine Basis-Anforderung.
Zum anderen sollte das Angebot konsistent gestaltet werden, damit der Kunde in allen Vertriebskanälen ein abgestimmtes *Sortiment, Preis* und *Service* wiederfindet. Die im Internet angebotene Ware muss die Schwerpunkte von stationärem und Katalog-Geschäft widerspiegeln. Dies bedeutet nicht, dass in allen Kanälen ein identisches *Sortiment* geführt wird, Sortimentsunterschiede zwischen den Vertriebskanälen müssen aber nachvollziehbar sein und kommuniziert werden. Auch die *Preise* und die Preispolitik müssen in allen Kanälen gleich sein. Ein Kunde, der einen Händler aus dem stationären Geschäft kennt, erwartet im Internet die gleichen Preise wie in der Filiale und im Katalog. Besonders problematisch werden Preisunterschiede bei kanalübergreifenden Retouren, etwa wenn der Kunde im Internet gekauft hat und in der Filiale umtauschen möchte. Um ein einheitliches Markenmanagement zu gewährleisten, müssen ebenfalls die *Serviceleistungen* in den einzelnen Kanälen auf die Positionierung des Unternehmens abgestimmt sein. Ein serviceorientierter Händler darf im Internet nicht als Discounter auftreten, sondern muss auch dort auf Beratung und Convenience setzen, um im Empfinden des Kunden dem stationären Einkaufserlebnis zu entsprechen.
Diese Anforderungen entsprechen in etwa den Forderungen der Kunden nach Übersichtlichkeit im Sinne von Wiedererkennung und einem großen Angebot mit der Möglichkeit zum Vergleichen. Sie lassen sich somit dem Faktor „Kundenorientierung" zuordnen.
Damit die Kunden die Spezifika der einzelnen Vertriebskanäle nutzen können, müssen ihnen die unterschiedlichen Einkaufsmöglichkeiten und die Besonderheiten aktiv kommuniziert werden (**konsequentes Kommunizieren der Multi-Kanal-Fähigkeiten**). Es genügt bspw. nicht, am Point of Sale die Web-Adresse abzubilden. Der Händler muss vielmehr detailliert auf die Vorteile

des jeweiligen Kanals hinweisen. In den einzelnen Kanälen müssen dabei die folgenden Punkte beachtet werden:

Im *Internet* ist die Abbildung des stationären Geschäfts wichtig. Dazu zählen eine Filial- und Unternehmenspräsentation mit Wegweiser, Öffnungszeiten und Hinweis auf besondere Services sowie die Möglichkeit, direkt mit der Filiale Kontakt aufzunehmen. Ebenso müssen im Internet besondere Aktionen des stationären Geschäfts, wie Sonderangebote und Events, wiedergegeben werden. Auch der prominente Hinweis auf das Kataloggeschäft ist erforderlich. Der Kunde muss den Katalog im Internet anfordern und Artikel, die er sich darin ausgesucht hat, einfach bestellen können. Dabei darf er nicht lange suchen müssen, sondern muss vielmehr durch die Eingabe der Katalog-Bestellnummer direkt beim Produkt landen.

Der *Katalog* unterstützt in einem Multi-Channel-Unternehmen den Verkauf in den anderen Vertriebskanälen Fläche und Netz. Er muss auf Leistungsfeatures und Besonderheiten des Online-Angebots und des stationären Geschäfts hinweisen. Der Katalog ist immer auch Werbefläche und Kommunikationsmedium für die anderen Vertriebskanäle. So sollten etwa Bestellformulare die Webadresse enthalten und im Aufbau der Bestellmaske im Netz entsprechen. Bei problematischen Sortimenten wie z.B. Textil hilft der Hinweis auf die Fläche und die Möglichkeit, dort das Produkt fühlen, anprobieren und gegebenenfalls auch umtauschen zu können, Unsicherheit zu überwinden und Kunden in die Filiale zu leiten.

Die *stationäre Fläche* ist das Medium schlechthin mit dem ein Multi-Channel-Anbieter Kundenfrequenz auf seine Webseite bringen kann. Daher ist die Abbildung der Web-Adresse auf Schildern, Tüten und Einkaufs-Belegen sowie allen Werbematerialien obligatorisch. Kataloge sollte der Kunde gleich mitnehmen können. Cross-Frequenz lässt sich durch kanalspezifische verkaufsfördernde Maßnahmen intensivieren. Zum Beispiel können im Katalog Gutscheine und Duftproben angeboten werden, um zum Einkaufen in der Filiale einzuladen. Per E-Mail und auf der Webseite lassen sich stationäre Verkaufsaktionen zeitnah und direkt bewerben oder es können zusätzliche Informationen zu Filial-Services, wie beispielsweise Änderungsdienste, geboten werden. Grundsätzlich gilt: Je mehr Kanäle der Kunde nutzt, desto besser.

Dieser Erfolgsfaktor findet sich ebenfalls in der Kundenorientierung wieder. So entspricht z.B. die Möglichkeit, direkt mit der Filiale Kontakt aufnehmen zu können oder Bestellungen unabhängig vom Kanal mit derselben Bestellnummer durchführen zu können, der Kundenforderung nach verschiedenen Lieferoptionen sowie dem Wunsch nach Bequemlichkeit. Darüber hinaus

stimmt diese Forderung mit dem Testfaktor „Usability“ überein, der einen klar strukturierten Aufbau und eine benutzerfreundliche Oberfläche des Internetauftritts verlangt.

Einen weiteren Erfolgsfaktor, der in der OC&C Studie abgeleitet wurde, stellen **kanalübergreifende integrierte Leistungsangebote** dar. Eine konsequente Multi-Channel-Strategie erfordert, dass die Leistungen des Händlers über alle Kanäle hinweg integriert und aufeinander abgestimmt angeboten werden. Dies setzt eine entsprechende Struktur bei Organisation und Geschäftsprozessen voraus. Zu den betroffenen Leistungsangeboten gehören Call Center, Kundenkarte, Warenauslieferung und -rückgabe, Warenwirtschaftssystem, Kiosk-Systeme und Internet-Funktionalitäten: Das *Call Center* muss ein einziger, vertriebskanalübergreifender Anlaufpunkt für die Kommunikation mit dem Kunden sein und muss deshalb Zugriff auf Kunden- und Warenwirtschaftsdaten aus allen Kanälen haben. Nur so kann es dem Kunden Auskunft über Angebot und Services der Filiale wie auch über Leistungen und Prozesse bei Internet- und Kataloggeschäft geben. Individuelle Call Center für Internet, Katalog und stationäres Geschäft sorgen für Systembrüche und Verwirrung bei einem Kunden, der zwischen den Vertriebskanälen wechselt.

Auch andere CRM-Maßnahmen müssen in sämtlichen Vertriebskanälen getroffen werden und sie integrieren. Zur Stärkung der Multi-Channel-Strategie können sie spezielle Anreize für die Nutzung aller Kanäle schaffen. Beispielsweise können Internet-Kunden auf spezielle Aktionen in ihrer nächstgelegenen Filiale hingewiesen werden. Ein wesentliches CRM-Instrument sind *Kundenkarten*: sie müssen in allen Kanälen nutzbar sein. Auf Grund ihrer hohen Bedeutung sollten sie auch in allen Kanälen beworben werden und bestellbar sein. Bei Warenauslieferung und Retouren ist es erforderlich, dass der Kunde die Möglichkeit hat, zwischen Kanälen zu wechseln. Auslieferungen und Retouren von Internet- oder Katalogbestellungen müssen auch an die Filiale möglich sein. Genauso sollte der Kunde Artikel an ein Versandzentrum zurückschicken können. Hierfür müssen besondere Prozesse definiert und Schnittstellen zum Warenwirtschaftssystem eingerichtet werden. Ein *kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem* bietet außerdem die Information, ob ein Artikel vorhanden ist, egal wo der Kunde sich informieren oder kaufen möchte. Ideal ist die Möglichkeit, im Internet zu prüfen, ob ein Artikel in der nächstgelegenen Filiale vorhanden ist, und diesen dann reservieren zu können. Web-basierte Kiosk-Systeme ermöglichen dem Kunden in der Filiale neben guter Beratung eine bequeme Bestellmöglichkeit, insbesondere bei Sortimenten, die nicht in der Filiale verfügbar sind. Darüber hinaus kann geschultes Personal mit ihrer Hilfe Kunden besser mit dem Internet-Shop vertraut machen.

Internet-Funktionalitäten müssen ebenfalls Multi-Channel-fähig sein: Die Verbindung zur Filiale lässt sich beispielsweise bei virtuellen Hochzeitstischen nutzen. Mit Hilfe des Personals lassen sich über Webkiosks auch die älteren Verwandten erreichen, die sonst das Internet nicht nutzen würden.

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Erfolgsfaktoren lässt sich dieser Faktor eher dem Vertrauen in das Angebot zuordnen. So wird der Anspruchsfaktor „Vertrauen“ unter anderem durch die Beratung näher spezifiziert. Auch ein kanalübergreifendes Call Center sollte durch den Zugriff auf sämtliche Kunden- und Warenwirtschaftsdaten eine gute Beratung erlauben und somit zu einem verbesserten Vertrauen in das Angebot führen. Ferner bezieht sich die Forderung, dass der Kunde insbesondere auch bei Retouren zwischen den Kanälen wechseln kann, auf das Verhalten bei Rückerstattung, was ein Messkriterium bezüglich des Testfaktors „Beratung“ darstellt.

Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in Bezug auf eine Multi-Kanal-Strategie sind somit die Kundenorientierung des Angebots sowie das Vertrauen in das Angebot. Diese beiden Anspruchsfaktoren lassen sich durch verschiedene andere Faktoren näher erläutern. Dabei sind neben den technischen Faktoren insbesondere ein einheitliches Markenmanagement, ausgedrückt in einem übersichtlichen, konsistenten Angebot, sowie ein konsequentes Kommunizieren des Multi-Kanal-Angebots, d.h. dem Angebot unterschiedlicher Lieferoptionen sowie einem bequemen Zurechtfinden innerhalb der verschiedenen Kanäle, im Rahmen der Kundenorientierung von Bedeutung. Hinsichtlich des Vertrauens ist zum einen die Sicherheit des Online-Angebots (z.B. Verschlüsselung sensibler Daten) bedeutend. Zum anderen wird Wert auf eine qualifizierte Beratung gelegt, die sich beispielsweise in dem Verhalten bei Rückerstattung ausdrückt. Dies wird durch ein kanalübergreifendes integriertes Leistungsangebot erleichtert.

1.10 *6.2 Anspruch: Operationalisierung der Kundenwünsche*

Mit den in 6.1 entwickelten Messkriterien wurden im Rahmen eines empirischen Tests 26 E-Shopping Sites sowie 10 E-Finance Sites getestet. Dabei wurden die gefundenen Erfolgsfaktoren **Kundenorientierung** sowie **Vertrauen** genauer abgeprüft.

Zunächst wurden die Sites nach ihrer Erreichbarkeit, ihrem Aufbau und ihrer Technik objektiv bewertet. Das Leistungssortiment wurde ebenso bewertet wie mögliche Sicherheitsaspekte.

Schließlich wurden Testkäufe getätigt, verschiedene Fragen an die Anbieter gestellt („einfache“

Fragen und „Fachfragen“), Reklamationen abgewickelt, sowie die gesamte Lieferabwicklung bewertet. Insgesamt wurde versucht, die Beratungsqualität so objektiv wie möglich zu messen.

Anzumerken ist, dass beim Test von E-Finance Sites keine Testdepots eröffnet wurden und die Kriterien „Produkt“ bzw. „Kauf“ und „Lieferung“ sinngemäß als „Leistung“ und „Transaktionsabwicklung“ angepasst wurden sowie das Kriterium „Kosten/Gebühren“ neu aufgenommen wurde.
Darüber hinaus wurden die Kriterien „Erreichbarkeit“ sowie „Verschlüsselung“ als Basisanforderungen gewertet. Diese sind als absolute Minimalanforderungen von allen E-Commerce Sites zu erfüllen.

1.10.1 6.2.1 Erfolgsfaktoren für E-Shopping Sites

1.10.2 6.2.1.1Der Erfolgsfaktor „Kundenorientierung“

Die technischen Faktoren sind die Grundvoraussetzungen eines jeden Internetauftritts. Sie sind der Standard der erreicht werden muss, um Kundenorientierung zu gewährleisten. So determinieren sie die Nutzerfreundlichkeit einer Webseite und sind entscheidend für das Einkaufserlebnis, das dem Kunden vermittelt werden soll. Sind diese nur unzureichend erfüllt, ist ein Erfolg der Internetseiten nur schwer möglich.

Im Folgenden sollen die einzelnen Testfaktoren für die Kundenorientierung und ihre Bedeutung erklärt werden. Bei der Auflistung der Faktoren wird chronologisch vorgegangen, das heißt vom Auffinden der Seite, über die Navigation auf der Seite bis zur technischen Umsetzung der Warenbestellung.

1.10.2.1

1.10.2.2 Erreichbarkeit

Unter Erreichbarkeit sollen die Möglichkeiten eines Internetnutzers die Seite zu finden, verstanden werden. Eine noch so anspruchsvoll gestaltete Seite bleibt erfolglos, wenn die Online-Nutzer sie nicht finden können.

- *Finden der Seite über Suchmaschinen*
  Der Internetauftritt eines Unternehmens sollte für potenzielle Kunden einfach zu finden sein. Ein Eintrag in die großen Suchmaschinen und Portalseiten ist daher von größter Wichtigkeit.
- *Banner/Pop-ups Online Werbung*

Sinnvoll geschaltete Online-Werbung kann eine große Zahl von Interessenten auf die Seiten des Onlineshops lenken. Falsch platzierte, aufdringliche oder störende Werbung kann sogar einen negativen Werbeeffekt haben, da sie eine Abneigung des Nutzers gegenüber der Seite hervorruft (z.B. Pop-ups).

- *Klassische Werbung/'Offline' Werbung*
  Klassische Werbung (TV/Rundfunk, Print, etc.) ist unerlässlich, um große Zielgruppen zu erreichen oder spezielle Gruppen anzusprechen, die noch nicht stark mit dem Internet vertraut sind.

1.10.2.3

1.10.2.4 Technik

Die technische Umsetzung einer Internetseite bestimmt in hohem Maße die Zufriedenheit und die Einstellung eines Nutzers gegenüber der angesteuerten Webseite. So können lange Ladezeiten auf Grund eines aufwändigen, speicherintensiven Seitendesigns oder die Instabilität der Verbindung einen gerade erst gewonnen Kundenkontakt sofort wieder beenden. Im schlimmsten Fall behält der Kunde einen negativen Eindruck über das ganze Unternehmen und wird die Seite in Zukunft meiden.

- *Geschwindigkeit des Seitenaufbaus*
  Der Kunde kommt in der Regel mit wenig Geduld und einem „im Hinterkopf laufenden Gebührenzähler" auf die Internetseite. Er hat wenig Verständnis für einen langsamen Seitenaufbau.
- *Plug-ins/Applets nötig?*
  Kunden wollen direkt auf die Seite, ohne vorher spezielle Programme auf ihren Rechnern installieren zu müssen. Kaum ein Nutzer wird sich ein Plug-in installieren, nur um auf die Seiten eines E-Shops zu gelangen.
- *Stabilität*
  Die Stabilität einer Seite trägt entscheidend zur Kundenzufriedenheit bei, da Unterbrechungen während der Auswahl und des Bestellprozesses den Kunden verärgern und ihn zu einem kompletten Abbruch der Bestellung veranlassen können. Darüber hinaus kann der Abbruch

im Bestellvorgang zur Unsicherheit des Kunden über die bereits getätigten Transaktionen führen.

1.10.2.5 Usability

Wenn ein potenzieller Kunde zum ersten Mal auf die Internetseite gefunden hat, muss er sich auf einer für ihn vollkommen unbekannten Seite zurechtfinden. Um ihm die Orientierung auf der Seite zu erleichtern, sollte der gesamte Internetauftritt einen klar strukturierten Aufbau und eine benutzerfreundliche Oberfläche aufweisen.

- *Logischer Aufbau der Seite*

  Die Seite muss eine klare inhaltliche Strukturierung mit der Konzentration auf die Kernkompetenzen aufweisen, um dem Kunden einen schnellen und einfachen Überblick über das Angebot zu verschaffen.

- *Struktur/Navigation auf der Seite*

  Es sollte immer ersichtlich sein, wo sich der Nutzer gerade befindet. Wichtige Funktionen (z.B. E-Mail-Kontakt, Hilfsfunktionen oder die Homepage) sollten immer nur „einen Klick" entfernt sein. Für erfahrene Nutzer sollte eine sog. „Quick-Access" Möglichkeit bestehen, bei der sie schnell zu den von ihnen häufig genutzten Funktionen finden.

- *Suchfunktionen*

  Die Suchfunktion sollte sich über alle angebotenen Produkte und Dienstleistungen erstrecken, um den Kunden das Auffinden der gesuchten Leistung oder Information zu erleichtern.

- *Produktpräsentation/Leistungspräsentation*

  Da der Kunde das Produkt nicht „anfassen" kann, sind detaillierte Bilddarstellungen und Produktbeschreibungen notwendig, um einen Eindruck von dem Produkt zu erhalten.

  So stuften 92,1 % der in der Erhebung Befragten die Übersichtlichkeit des Angebots als „sehr wichtig" oder „wichtig" ein.

  Es sollte darauf geachtet werden, dass Bilder von Produkten zunächst nur als „kleine" Vorschau (Thumbnails) auf der Seite erscheinen, um unnötig lange Ladezeiten zu vermeiden. Bei weiterem Interesse muss es jedoch für den Kunden möglich sein, sich durch größere Bilder und verschiedene Blickwinkel eine genauere Vorstellung von der Ware bilden zu können. Für 79,3 % der Befragten war dieser Aspekt „wichtig" oder „sehr wichtig". Die Pro-

duktbeschreibungen sollten die Waren sachlich detailliert beschreiben, Variationen nennen und leicht verständlich sein, jedoch alle wesentlichen Merkmale enthalten. Durch hervorgehobene Stichworte und Zwischenüberschriften kann dem Nutzer ein einfacher Überblick über die Produktinformationen gewährt werden.

1.10.2.6 Produkte

Der Kunde schätzt im Internet besonders das große Angebot (78,1 % halten ein großes Angebot für „wichtig“ oder „sehr wichtig“), die gute Vergleichbarkeit (84,2 % nannten hier „wichtig“ oder „sehr wichtig“) und die Möglichkeit, den für sich optimalen Warenkorb aus verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten zusammenzustellen. Idealerweise gibt es „Konfiguratoren“, die eine kundenindividuelle Produktgestaltung ermöglichen.

- *Sortimentsbreite*

  Hat ein Kunde einmal Vertrauen zu einem Online-Shop und ist mit den Leistungen zufrieden, ist es wahrscheinlich, dass er auch andere Leistungen und Produkte bei diesem Anbieter bestellen wird. Ein breites, auf die Kundenwünsche abgestimmtes Angebot führt zu einer verstärkten Kundenbindung und eröffnet den Shop-Betreibern Cross-Selling Potenziale.
- *Sortimentstiefe*

  Innerhalb einer Produktgruppe sollte eine große Auswahl verschiedener Varianten angeboten werden, damit den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen entsprochen werden kann.
- *Categories*

  Das Internet bietet erstmals die Möglichkeit, kundengetriebene Problemlösungskonzepte abzubilden. Dies sollte von E-Shopping Sites dadurch berücksichtigt werden, dass erlebnis- und/oder bedarfs- sowie zielgruppenorientierte Leistungsbündel angeboten werden (z.B. „alles für die Grillparty“, „alles für Studenten“). Neben solchen vorkonfigurierten Categories sollte die Möglichkeit bestehen, individualisierte Leistungsbündel zusammenstellen zu können („my-Sites“).

1.10.2.7 Kauf/Bestellung

Der Kunde wünscht einen möglichst einfachen, übersichtlichen und komfortablen Bestellvorgang. So halten 91,9 % der in der Untersuchung Befragten die Einfachheit der Bestellabwicklung für wichtig oder sehr wichtig. Ständig aktualisierte Anzeigen der *Lagerbestände,* Angaben über Lieferzeiten und eine *Bestellbestätigung* per E-Mail sollten daher zum Standard eines Online-Shops gehören. Als zusätzlichen Service sollte sich jeder Kunde einen persönlichen Bereich mit seinen Daten und Interessen einrichten können, damit das Unternehmen bei Folgebestellungen seine Daten hat und ihm auf Basis seiner Vorlieben Produktvorschläge unterbreiten kann.

1.10.2.8 Lieferabwicklung

Um den Kundenwünschen entsprechen zu können, sollte die Auswahl zwischen *verschiedenen Liefermöglichkeiten* gegeben sein. Gibt es einen 24-Stunden Service, über-Nacht-Lieferung, Lieferung an andere Adressen, etc.? Damit der Kunde über den *Verlauf der Bestellung* informiert bleibt, sollte er sobald die Ware das Lager verlässt, benachrichtigt werden.

Auch die Schnelligkeit der Lieferung ist relevant. Sie wurde von den Befragten mit 95,6 % als wichtiges Kriterium genannt.

Des Weiteren stellen die Versandkosten einen Faktor für den Erfolg eines Online-Shops dar. 82,3 % der Befragten halten eine versandkostenfreie Lieferung für wichtig oder sehr wichtig.

6.2.1.2 Der Erfolgsfaktor „Vertrauen“

Neben den technischen Faktoren gibt es solche, die direkt von dem Unternehmen, welches hinter einer Internetseite steht, und seiner Strategie bestimmt werden. Diese beeinflussen die Qualität der Leistung und können dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringen und so dem Unternehmen einen Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Anbietern verschaffen. Diese Faktoren können den Einkauf im Internet dem subjektiven Empfinden nach sicherer und komfortabler gestalten und somit Hemmnisse auf Seiten der Nutzer abbauen. Insgesamt kann so das Vertrauen in den E-Shop gesteigert werden. Dies ist besonders wichtig, da vom Kunden eine riskante Vorleistung gemacht werden muss. Diese besteht darin, dass Produkte nicht „angefasst“ werden können und z.T. Unkenntnis hinsichtlich der „Seriosität“ der Anbieter bestehen.

1.10.2.9 Beratung

Nur eine *qualifizierte Beratung* gibt dem Kunden das Gefühl der Sicherheit und schafft Vertrauen in das Unternehmen. Deshalb sollte es *umfassende Beratungsmöglichkeiten* (Call-Center/Hotline, Online-Beratung, E-Mail-Kontakt) geben, die dem Kunden bei Fragen zur Verfügung stehen. Da Kunden zu jeder Tageszeit das Internet nutzen, sollte eine ständige Erreichbarkeit (keine langen Wartezeiten und schnelle Antworten) gewährleistet sein. Häufig gestellte Fragen sollten mit Antworten direkt in einem eigenen Menüpunkt abrufbar sein (FAQs = „frequently asked questions“). Klar formulierte Anleitungen der einzelnen Vorgänge (Bestellung, Lieferung, Reklamati-

on) und komplette Beschreibungen der Produkte auf der Webseite können vielen Fragen vorbeugen.

Die Möglichkeit einer unkomplizierten *Rückerstattung und Reklamation* ist im Bereich des E-Shopping von noch größerer Bedeutung für den Kunden, als dies ohnehin schon im „klassischen" Einzelhandel der Fall ist. 91,6 % der Befragten halten die unkomplizierte Abwicklung bei Reklamationen für „wichtig" bis „sehr wichtig".

Ebenso ist die *Qualität der Beratung* wichtig. Dabei geht es darum, dass einfache Fragen direkt beantwortet werden können und auch komplexere Anfragen nicht abgewiesen werden oder unbeantwortet bleiben.

1.10.2.10

1.10.2.11 Sicherheit

Die Unsicherheit bezüglich der Übermittlung sensibler Daten wie Kreditkarten- oder Kontonummern über das Internet hält viele Nutzer noch vom Online-Shopping ab. Die Art und Weise, wie die Unternehmen mit den Kundendaten verfahren (Speichern, Weitergabe), ist für viele Kunden ein wichtiges Auswahlkriterium. *Sicherheitsstandards* bei der Datenverschlüsselung sowie Gütesiegel können das Vertrauen der Nutzer vergrößern. In der Untersuchung war die Sicherheit bei allen Befragten das wichtigste Kriterium. 96,5 % empfinden die Sicherheit des Zahlungsverkehrs als „wichtig" oder „sehr wichtig".

Viele Kunden haben Sicherheitsbedenken gegenüber dem Internet und scheuen sich, persönliche Daten über das Internet zu übermitteln. So haben 49,1 % Bedenken, ihre Kreditkarte beim Online-Shopping zu benutzen. Aus diesem Grund sollte ein E-Shop seinen Kunden mehrere *Zahlungsmöglichkeiten* anbieten (z.B. Rechnung, Nachname, usw.).

1.10.3 6.2.2 Erfolgsfaktoren von E-Finance-Sites

6.2.2.1 Der Erfolgsfaktor „Kundenorientierung"

Die technischen Erfolgsfaktoren (z.B. „Erreichbarkeit", „Ladezeiten", „Stabilität", etc.) sind auch bei E-Finance Sites Grundanforderungen an jeden Internetauftritt. Sind sie nur unzureichend erfüllt, ist ein Erfolg der Internetseiten nur schwer möglich.

Im Folgenden sollen die einzelnen Testfaktoren für die Kundenorientierung und ihre Bedeutung erklärt werden. Bei der Auflistung der Faktoren wird auch hier chronologisch vorgegangen, das heißt vom Auffinden der Seite, über den Zugang bis hin zur Nutzung. Im Rahmen dieser Studie sollen ausschließlich Finanzseiten analysiert werden, auf denen nicht nur Informationen angeboten werden, sondern auf denen auch ein „Handeln“ (Kontoführung, Wertpapierkäufe etc.) möglich ist.

1.10.3.1

1.10.3.2 Erreichbarkeit

Im Vergleich zu E-Shops entscheiden sich die Kunden eher selten durch eine Suchmaschine für eine E-Finance Site. Die Entscheidung für einen Anbieter von Finanzdienstleistungen ist ein zeitintensiver Prozess, bei dem sich der Online-Nutzer schon im Vorfeld intensiv über die unterschiedlichen Angebote informiert. Die *Bewertung* in unabhängigen Verbrauchertests (Stiftung Warentest oder Finanzzeitschriften) ist von größter Bedeutung. Die *klassische Werbung* ist im Bereich der Finanzanbieter zur Kundengewinnung viel entscheidender als Online-Werbung. Niemand wird sich nur auf Grund einer Bannerwerbung für einen Anbieter entscheiden.

1.10.3.3 Technik

Die technischen Erfolgsfaktoren sind bei Anbietern von Finanzdienstleistungen von besonderer Bedeutung, da diese in hohem Maße die Zufriedenheit des Kunden mit dem Unternehmen beeinflussen. Hier werden im Gegensatz zu E-Shops längere Ladezeiten in Kauf genommen, wenn dafür die Seite ohne jeden Fehler läuft und dadurch dem Kunden die Sicherheit gegeben wird, dass seine Transaktionen einwandfrei durchgeführt werden. Die *Stabilität* der Internetseiten ist eines der Haupterfolgskriterien. Die Bereitschaft, sich zur Nutzung der Finanzleistungen spezielle *Plug-ins* zu installieren oder auch Applets in Kauf zu nehmen, ist durchaus gegeben.

1.10.3.4

1.10.3.5 Usability

Die Kunden von E-Finance Sites bringen in der Regel mehr Geduld für ihre Geschäfte im Internet mit. Rund 78 % der Befragten sind Depotbesitzer, welche täglich im Internet sind und zu 70 % mehr als 10 Stunden pro Woche im Netz verbringen. Die Nutzer haben auch eine höhere Bereitschaft, sich mit der Struktur der Seiten zu beschäftigen. Trotzdem sollten den Grundprinzipien

des *logischen Aufbaus* und der Struktur der Internetseiten, sowie der *Navigation* auf der Seite, Beachtung geschenkt werden.

1.10.3.6

1.10.3.7 Leistung

Um den Kundenanforderungen optimal gerecht werden zu können, ist ein *breites Angebot an Produkten* (Aktien, Fonds, Optionsscheine, etc.) erforderlich. Darüber hinaus wird von den Kunden auch die Auswahl unabhängiger Angebote, wie z.B. Fonds anderer Gesellschaften, gewünscht. Auch die Möglichkeit, aus verschiedenen Handelsplätzen (national und auch international) *individuell* wählen zu können, kann zur Differenzierung von anderen Anbietern genutzt werden.

1.10.3.8

1.10.3.9 Abwicklung der Transaktionen

Neben den angebotenen Leistungen sollte der Finanzdienstleister bestimmte, die Transaktionen betreffende Zusatzleistungen bieten. Dazu gehören eine möglichst lange Handelszeit auch über die Börsenzeiten hinaus (mit verschiedenen nachbörslichen Händlern) sowie die Möglichkeit, Intraday zu handeln.

Weitere Faktoren sind *verschiedene Zugangsarten* sowie unterschiedliche Optionen, eine Order zu platzieren (online, telefonisch, WAP oder per FAX). Da die Online-Broker zum größten Teil von „Heavy Usern" genutzt werden, ist die *Geschwindigkeit* der Orderausführung ein kritischer Faktor. Auch kleinste, unvorhersehbare Verzögerungen können bei den Kunden zu hohen Verlusten und somit auch zur Unzufriedenheit führen. Für über 85 % der Befragten ist die Zuverlässigkeit der E-Finance Sites sehr wichtig.

1.10.3.10 Kosten/Gebühren

Die Hauptnutzergruppe von E-Finance Sites ist sehr gebührensensitiv. Für über 75 % der Nutzer sind die *Konditionen* eines Online-Brokers ein sehr wichtiger Faktor, also Auswahlkriterium für bzw. gegen einen Anbieter. Außerdem können über das Internet die Ordergebühren verschiedener Anbieter schnell verglichen werden, so dass die erhöhte Markttransparenz zu einem großen Preisdruck auf die Anbieter führt. Durch *niedrige Transaktionskosten*, Limitgebühren und güns-

tige Konditionen für Wertpapierkredite oder Zinsen für Guthaben können Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

6.2.2.2 Der Erfolgsfaktor „Vertrauen“

Neben den technischen Faktoren gibt es solche, die in besonderem Maße von dem hinter einer Internetseite stehendem Unternehmen und seiner Strategie bestimmt werden können. Diese Faktoren beeinflussen die Qualität der über das Internet angebotenen Leistungen und können dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringen. Da die technischen Faktoren die Grundvoraussetzung sind und von den Kunden z.T. als selbstverständlich angesehen werden, kann sich ein Anbieter von Finanzdienstleistungen insbesondere über die unternehmensbezogenen Faktoren von den anderen Anbietern differenzieren. Wer es schafft, den Kunden durch vertrauensbildende Maßnahmen zu binden, wird gegenüber der Konkurrenz einen entscheidenden Vorteil aufweisen.

1.10.3.11 Beratung

Das Informationsangebot des Finanzdienstleisters ist von großer Bedeutung für den Kunden. 86 % der Befragten halten ein gutes Informationsangebot für „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Hier können die Vorteile des Internets genutzt werden, um ständig aktualisierte Börsen- und Finanznachrichten, Realtime-Kurse und Analystenempfehlungen anbieten zu können.

Ein weiteres Instrument zur Kundenbindung ist das Anbieten verschiedener Finanztools (Chartanalyse, Tradermatrix, Börsenkalender, etc.). *Qualitativ hochwertige* und mög-lichst unabhängige *Online-Beratung* per Call Center oder per E-Mail erhöht die Attraktivität des Anbieters entscheidend.

1.10.3.12 Sicherheit

1.10.3.13 Die Datensicherheit ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines Finanzanbieters im Internet. 95% halten die Sicherheit für „wichtig“ und „sehr wichtig“. Ist es dem Anbieter nicht möglich, dem Kunden durch entsprechende Maßnahmen ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, wird der Kunde auf gar keinen Fall seine Finanztransaktionen über diese Seite durchführen. Die Sicherheit der Datenübermittlung durch Verschlüsselungsverfahren, die sichere Speicherung der Kundendaten auf den Servern der Anbieter sowie die ständige Transparenz über getätigte Transaktionen gehören zu den von den Kunden verlangten Sicherheitsstandards.

1.11 6.3 Analyse der Erfolgsfaktoren bei deutschen Einzelhändlern

In der bereits genannten Studie der OC&C Strategy Consultants wurden die Top 50 Einzelhändler in Deutschland anhand eines Scoring-Modells untersucht.[30] Dabei zeigte ein differenzierter Blick auf die Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Retailing (vgl. Kapitel 6.1), wo bereits heute Stärken, andererseits auch die verbleibenden Herausforderungen des deutschen Handels liegen.

Der **Markenauftritt** wurde über alle Kanäle hinweg einheitlich gestaltet. Damit ist die Basis für ein über alle Kanäle durchgängiges Einkaufserlebnis gelegt. Handlungsbedarf bestand jedoch bei der Mehrheit der Händler bezüglich der konsistenten Angebotsgestaltung. Hier sieht sich der Kunde häufig verwirrenden und kaum nachvollziehbaren Strategien gegenüber: Offline- und Online-Sortimente unterschieden sich und auch die Preise variierten stark.

An der **Kommunikation des Multi-Channel-Angebots** scheiterten die meisten Händler. Im Durchschnitt wurden die Anforderungen des Scoring-Modells nur zu knapp einem Drittel erfüllt. Zwar integrierten fast alle untersuchten Unternehmen ihr stationäres oder Kataloggeschäft in den Online-Auftritten (z.B. durch Filialfinder oder eine Katalogbestellmöglichkeit), doch fand umgekehrt eine Vermarktung des Online-Auftritts in den stationären Filialen nicht statt. Erste Schritte zur Kommunikation sind Nutzung der Einkaufstüten, Flyer, Aufsteller am POS, Hinweise in den Schaufenstern und Multimedia-Terminals. Innovative Wege geht hier z.B. Schlecker mit Inshop TV, wodurch der Kunde audiovisuell auf den Internet-Vertrieb hingewiesen wird.

Diese Ergebnisse zeigen, dass der Anspruchsfaktor **„Kundenorientierung“** von deutschen Einzelhändlern noch nicht ausreichend beachtet wird. Die Bedürfnisse der Kunden nach einem be-

quemen Einkauf, übersichtlichen Angeboten oder verschiedenen Lieferoptionen werden derzeit nicht hinreichend erfüllt.

Die größte Hürde stellt das **vertriebskanalübergreifende integrierte Leistungsangebot** dar. Den vielfältigen Möglichkeiten von kanalübergreifendem Call Center bis hin zu integrierten Warenwirtschafts- und Kundenbindungssystemen hat der deutsche Einzelhandel bisher noch wenig Bedeutung geschenkt. Im Durchschnitt wurden die Anforderungen zu knapp 20 % erfüllt und auch die Bestplatzierten erreichten nur 50 % der Punkte. Dies zeigt sich ebenfalls in der Untersuchung des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution und Handel. So gaben nur wenige Unternehmen an, das Internet zur Steuerung des Unternehmens zu nutzen und den Austausch von Daten zwischen den Kanälen koordiniert stattfinden zu lassen. Einziger Lichtblick ist die beinahe zum Standard gewordene Möglichkeit zur kanalübergreifenden Warenauslieferung und insbesondere -rückgabe. Einer der größten Stellhebel für den wirtschaftlichen Erfolg der Multi-Channel-Strategien, der Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen, wurde von der Mehrzahl der untersuchten Händler vernachlässigt. Beispielhaft ist lediglich die „Douglas Card“, deren Vorteile der Kunde in jedem Vertriebskanal nutzen kann und die massiv in allen Kanälen beworben wird.

Somit wird auch der Aufbau von **Vertrauen in das Angebot** erschwert. Zwar scheint das Verhalten bei Rückerstattung den Ansprüchen der Kunden zu genügen, dennoch sollte die Qualität der Beratung, die durch ein kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem erleichtert wird, nicht vernachlässigt werden.

Diese Beobachtungen zeigen, dass viele Unternehmen zwar Multi-Channel-Retailing betreiben, dieses sich jedoch noch nicht in Strategie und Umsetzung niedergeschlagen hat. Bewusst oder unbewusst – noch scheuen sich die Unternehmen vor einer konsequenten Umsetzung, die eine Neuausrichtung ihrer Organisation bedeuten würde. In der Konsequenz werden die Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Retailing nur schwach beherrscht. Dies beginnt bei einem einheitlichen Markenmanagement, wo die Unternehmen noch an der Konsistenz des Angebots arbeiten müssen, damit sie der Kunde als kanalübergreifenden kompetenten Anbieter wahrnimmt. Das setzt sich fort bei der Kommunikation des Multi-Channel-Angebots, wo über den Hinweis auf die ein-

---

30 Vgl. OC&C Strategy Consultants, 2001, S. 7ff.

zelnen Vertriebskanäle hinaus deren Besonderheiten und Vorteile für den Kunden vermittelt werden müssen. Schließlich steht die vertriebskanalübergreifende Integration des Service- und Leistungsangebotes noch ganz am Anfang. Hier beginnen die Unternehmen erst, Organisation und Prozesse auf mehrere Vertriebskanäle auszurichten. Stationäre Händler mit Katalogversand haben hier einen Vorteil. Schon vor der Einführung des Internets haben sie ihr Filial- und ihr Versandgeschäft miteinander verzahnt.

7 Lösungsstrategien

Wie in Kapitel 5 beschrieben, gibt es verschiede Konflikte, die bei dem Aufbau einer Multi-Kanal-Strategie entstehen können. Dabei stellen insbesondere Konflikte zwischen den Kanälen, d.h. zwischen Hersteller und Händler, ein Hindernis für die Umsetzung dar. Aber auch eine mangelnde Kundenorientierung kann dazu führen, dass der erwünschte Erfolg nicht erreicht wird. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde ebenfalls festgestellt, dass Multi-Kanal-Unternehmen anscheinend noch nicht so erfolgreich sind, wie sie eigentlich sein könnten. Nachdem nun die Erfolgsfaktoren beschrieben wurden, die von den Unternehmen ausgebaut werden sollten, soll nun auf Lösungsmöglichkeiten für etwaige Konflikte eingegangen werden.[31]

So kann es bei einer unzureichenden Integration der Multikanalaktivitäten zu Gegenmaßnahmen des Handels kommen. Die alleinige Reaktion der Vergeltung durch die Handelsunternehmen ist jedoch nicht zielführend. Genauso wenig zielführend wäre die rücksichtslose Einführung eines Electronic Retailing durch die Hersteller, ohne auf die Belange der Handelsunternehmen einzugehen. Eine vollständige Disintermediation ist sehr schwer zu erzielen. Auf den Hersteller kämen die Kosten für den Aufbau der Logistiksysteme zu, um die Lieferung zu den Kunden sicherstellen zu können. Funktionen, die die Handelsunternehmen bereitstellen, werden von den Herstellern weiter benötigt. Umgekehrt gilt das auch für die Funktionen der Hersteller, wie die nachfragegerechte Produktion und den Aufbau der Marke, auf die das Handelsunternehmen angewiesen ist. Erst ein koordiniertes Vorgehen ermöglicht den Einsatz des Electronic Retailing zum beiderseitigen Vorteil. Die Lösung besteht für Hersteller und Handelsunternehmen darin, das Ausmaß ihrer gegenseitigen Abhängigkeit zu bestimmen. Ist die Abhängigkeit gering, dann sind sowohl Hersteller als auch Handelsunternehmen in der Lage, ihr Portfolio um einen internetbasierten Vertriebskanal zu ergänzen und diesen unabhängig zu steuern. Je größer die Abhängigkeit der Hersteller von den Handelsunternehmen und je größer die Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche, umso wichtiger wird ein koordiniertes Vorgehen. So können sowohl die Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern als auch dysfunktionale Konflikte zwischen Hersteller und Handelsunternehmen vermieden werden.

---

31 Vgl. hierzu und im Folgenden: Dingeldein, R., Brenner, W., 2002, S. 78ff.

Ist der Hersteller nur zu einem geringen Teil von den Handelsunternehmen abhängig, so kann er der eigenen Kannibalisierung bewusst den Vorzug geben. Lediglich die Zielvorgaben im Rahmen der strategischen Unternehmensführung für die eingesetzten Absatzkanäle müssen bei Einführung eines internetbasierten Vertriebskanals neu entwickelt werden. Ein Beispiel für dieses Vorgehen und dessen Umsetzung zeigt das Kosmetikunternehmen Avon. Avons Abhängigkeit von Handelsunternehmen ist gering. Die Produkte werden über eine Vielzahl von weltweit selbstständigen Vertretern an den Kunden gebracht. Dennoch wurden die Effekte auf die anderen Vertriebskanäle sehr genau betrachtet. Untersuchungen ergaben, dass das Electronic Retailing sehr viel stärker Neukunden zum Kauf motivieren würde; der Wechsel der Kunden von einem Kauf bei einem Avon-Vertreter hin zum Kauf über das Internet schien weniger wahrscheinlich. Daraufhin wurde das Electronic Retailing von Avon eingeführt. Die Messung des Erfolgs ist einfach und wird bestimmt über die Anzahl der mittels Electronic Retailing gewonnenen Neukunden. Das gesamte Produktangebot wurde ins Netz gestellt, wo auch Zusatzinformationen und Hinweise zur Anwendung der Produkte verfügbar sind. Der Kunde kann seine Produkte über das Internet bestellen und sie werden ihm direkt nach Hause oder ins Büro geliefert, ein Vorteil gerade für berufstätige Frauen, die sich jetzt zeitlich nicht mehr nach einem Avon-Vertreter richten müssen. Das Angebot beschränkt sich aber nicht nur auf die Kunden, auch die Vertreter werden eingebunden. Um deren Nutzen der Webseite sicherzustellen, wurden spezielle passwortgeschützte Bereiche eingerichtet. Dort können Informationen über Produkte und Kunden ausgetauscht werden, was wiederum Unterstützung beim klassischen Verkauf bedeutet. Sehr viel einfacher als zuvor kann der Avon-Vertreter Produkte, die er benötigt, nachordern und diese direkt am Bildschirm begutachten. Neuigkeiten gelangen sehr viel schneller zum Kunden, und das kostenintensive Drucken von Produktkatalogen kann immer weiter eingeschränkt werden. Das Angebot des Electronic Retailing wurde durch Avon zentral auf einer Webseite eingeführt. So konnte eine Vielzahl unterschiedlich gestalteter Webseiten der einzelnen Avon-Vertreter vermieden werden. Durch den einheitlichen Markenauftritt wurde zusätzlich die Markenführung erleichtert. Im Jahr 2000 ging man dann noch weiter und erlaubte den Vertretern den eigenständigen Internetauftritt. Um diesen jedoch dem einheitlichen Markenauftritt entsprechend zu gestalten, erhielten die Vertreter vorgegebene Muster, so dass die Webseite eines jeden Avon-Vertreters eindeutig als solche

erkannt wird.[32] So wird das Electronic Retailing zum beiderseitigen Vorteil genutzt, der Nutzen für bestehende Kunden erhöht und zusätzliche Kunden gewonnen.

Herrscht jedoch eine hohe Wettbewerbsintensität in der Branche des Herstellers, ist eine Differenzierung des Angebots notwendig, um ein Abwandern der Kunden zu anderen Unternehmen zu vermeiden. Analysiert man die Lösungsstrategie der Differenzierung, so erkennt man, dass die Auseinandersetzung der Hersteller mit dieser Thematik in einem geringeren Umfang als notwendig erfolgte. Die wenigsten Unternehmen besitzen ein grundlegend differenziertes Produktangebot im Electronic Retailing. Das Electronic Retailing schränkt zwar die grundsätzlichen fünf Instrumente zur Differenzierung ein; jedoch bieten das Produkt, die Serviceleistungen, die Mitarbeiter, die Distribution und die Identitätsgestaltung mehr Möglichkeiten, als im Moment genutzt werden. Die Differenzierung zwischen Online- und Offline-Angeboten über den Preis herrscht vor. Alternative Instrumente werden nur selten genutzt. Die Differenzierung über Mitarbeiter scheidet naturgemäß beim Electronic Retailing aus, ebenso wie die Distribution. Der Informationsfluss erfolgt über das Internet, während der Güterfluss zumeist über Paketzusteller in der Haus-zu-Haus-Lieferung erfolgt. Die Fokussierung auf den Preis ist nachvollziehbar. Dieser ist für den Kunden häufig die allein entscheidungsrelevante Größe. Auf der Basis eines besseren Verständnisses für den Kunden könnte dieses Vorgehen mittelfristig auch ein verändertes Kundenverhalten nach sich ziehen. Voraussetzung dafür ist die Bildung von Kundensegmenten, um dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können. Grundsätzliches Ziel ist es, die Wünsche der Käufer zu erkennen, um ein maßgeschneidertes Angebot erstellen zu können. Für die Segmentierung bieten sich verschiedene Variablen an. Das können zum einen demographische oder psychographische Merkmale wie auch verhaltensbezogene Merkmale sein.[33] Vor dem Hintergrund des Electronic Retailing ist es für die Hersteller wichtig, die Merkmale des Konsumentenverhaltens im Internet in den Mittelpunkt der Segmentierung zu stellen. In ihrem Verhalten kommen die Bedürfnisse der Kunden am besten zum Ausdruck. Maßnahmen zu deren Erfüllung können direkt abgeleitet werden. Trotz vorhandener Segmentierungen von Kunden im Electronic Retailing besteht hier ein Feld für zukünftige Forschung. Es existieren eine Vielzahl von Segmentierungen im konventionellen Handel und einige neuere Ansätze im Electronic Retailing. Die Mehr-

[32] Vgl. Kalin, S., 1998, S. 36.

heit der Kunden kauft jedoch sowohl online als auch offline ein. Aufgabe zukünftiger Forschung ist es, eine Segmentierung zu entwickeln, die beide Ansätze vereint.

Bei großer Abhängigkeit des Herstellers von den Handelsunternehmen stellt sich die Situation kritischer dar. Ist der Wettbewerb in der Branche des Herstellers nicht sehr groß, kann er die Vertriebssituation überprüfen und gegebenenfalls das Internet als alternativen Absatzkanal einführen. Dadurch wäre er grundsätzlich in der Lage, seine Abhängigkeit zu reduzieren und eine Disintermediation zu bewirken. Vielfach scheitert diese Disintermediation jedoch an den Kosten der Logistik. Die Hersteller wären gezwungen, ein eigenes Vertriebssystem aufzubauen. Bis heute ist kein Beispiel bekannt, bei dem das Electronic Retailing zur vollständigen Disintermediation hätte genutzt werden können. Es kam vielfach zu einer Einigung mit den Handelsunternehmen. Auf dem Verhandlungsweg wurde die Aufteilung der Aktivitäten zwischen beiden Partnern abgestimmt. Anstatt die Handelsunternehmen nicht einzubeziehen, wurden diese eingebunden. Der anfängliche Fokus, etablierte Vertriebskanäle zu umgehen, wurde zu Gunsten eines kooperativen Ansatzes und damit zum beiderseitigen Vorteil aufgegeben. So gelang es, die Handelsunternehmen in die Aktivitäten der Hersteller einzubinden. Polaroid ist ein solches Unternehmen, das diesen Weg beschritten hat. Polaroid, bekannt geworden durch seine Sofortbildkameras, bietet heute ein umfangreiches Produktportfolio der digitalen und analogen Bilderstellung und -bearbeitung. Die Integration eines internetbasierten Vertriebskanals und die Einbindung der etablierten Handelsunternehmen, hauptsächlich des stationären Einzelhandels, ist auf der Webseite des Unternehmens realisiert. Sucht man als Kunde ein bestimmtes Produkt, dann erhält man ausführliche technische Informationen und Vorschläge zur Anwendung. Informationelle Mehrwerte, die den Nutzen der Produkte erhöhen, werden bereitgestellt. Sobald der Kunde etwas bestellen möchte, wird er bei geringwertigen Artikeln an den Electronic Retailer Amazon verwiesen. Bei höherwertigen Artikeln bekommt der Kunde die Möglichkeit, mittels eines „Store Locators“ das nächstgelegene Handelsunternehmen zu identifizieren. Dort kann er dann entweder telefonisch Kontakt aufnehmen, dessen Webseite besuchen oder dort vor Ort einkaufen. Der Kanalkonflikt wird umgangen, indem die Handelsunternehmen im Electronic Retailing nicht konkurrenziert, sondern eingebunden werden. Der höhere Nutzen für den Kunden besteht in einem geringeren Risiko in Verbindung mit der Transaktion. So hat der Kunde im Fall der Gewährleistung einen Ansprech-

---

[33] Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., 2001, S. 441 ff.

partner vor Ort. Die Problematik der Bezahlung im Internet wird ebenfalls umgangen. Der Kunde hat die Möglichkeit, seine Rechnung im Ladengeschäft zu begleichen. Er muss weder Informationen über seine Bankverbindung noch seine Kreditkartennummer im Internet preisgeben. Für die Handelsunternehmen wird der Kunde mit Namen und Anschrift bekannt. Diese Informationen stellen einen Mehrwert gegenüber einem anonymen Verkaufsvorgang dar, bei der die Identität des Kunden nicht bekannt wird. Nachfolgende Maßnahmen des zielgerichteten Marketing werden mit Kenntnis der Kundendaten erheblich vereinfacht.

Der Ansatz der Kooperation zwischen Hersteller und Handelsunternehmen wird umso wichtiger, je höher die Wettbewerbsintensität ist. Dort tragen die gemeinsamen Anstrengungen zur Effizienzsteigerung bei und ermöglichen zusätzlich die Differenzierung von Wettbewerbern. Im Fall einer hohen Wettbewerbsintensität droht zusätzlich zu den potenziellen Konflikten zwischen Hersteller und Händlern die Abwanderung von Kunden zu Wettbewerbern. Verzichten die Hersteller auf das Electronic Retailing, um Konflikte mit den Handelsunternehmen zu vermeiden, sind sie von der Abwanderung von Kunden bedroht, die durch die Mehrwerte des Electronic Retailing zu Wettbewerbern ins Internet abwandern. Setzen die Hersteller andererseits konsequent auf das Internet als zusätzlichen Vertriebskanal, droht neben potenziellen Konflikten mit den Handelsunternehmen die Abwanderung von Kunden. Verursacht wird sie unter anderem durch die erhöhte Transparenz der Angebote im Internet. Nur durch die Differenzierung und Individualisierung des Produkt-/Leistungsangebots in Kooperation mit den Handelsunternehmen kann dieser Entwicklung zur Transparenz begegnet werden. Ein Beispiel für dieses Vorgehen liefert das Unternehmen Levi Strauss, dass seine anfänglichen Versuche des Direktvertriebs über das Internet auf Grund der Reaktionen der Handelsunternehmen einstellen musste. Die Erfahrungen wurden jedoch umgesetzt. Levi verfolgt jetzt das Ziel, dem Kunden im Internet einen Mehrwert zu bieten. Dieser kann z.B. sein persönliches Paar Jeans gestalten. Das Angebot gibt dem Kunden die Möglichkeit, auch ohne vorangegangenen Ladenbesuch seine individuell gestaltete Jeans zu bestellen. Ausgewählt werden kann aus einer Vielzahl von Farben, Stoffen und Schnitten, die beliebig kombiniert werden können. Hier zeigt sich das größtmögliche Ausmaß der Differenzierung. Jeder Kunde kann über sein individuelles Produkt selbst entscheiden. Diese Entwicklung zur „Mass Customization“, der kundenindividuellen Massenproduktion, ist ein Weg, den seit der Verbreitung des Electronic Retailing immer mehr Unternehmen anbieten, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. So kann man als Kunde mittlerweile Schuhe von Adidas, Computer

von Dell, Puppen von Mattel und sogar Shampoos von Procter & Gamble individuell herstellen lassen.[34] Im Fall von Levi wurden zu diesem Zweck Online- und Offline-Aktivitäten integriert. Auf diese Weise sind die traditionellen Handelsunternehmen immer in den Bestellprozess eingebunden. Jede Bestellung eines Kunden erfolgt telefonisch bei dem nächstgelegenen Handelsunternehmen. Der Kunde hat keine Möglichkeit direkt bei Levi zu bestellen. Das Handelsunternehmen gibt die Bestellung an den Hersteller Levi weiter und kann auch die Lieferung nach Hause veranlassen. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Handelsunternehmen im Besitz der Kundenschnittstelle bleiben. Zusätzlich gewinnen sie wertvolle Informationen über die Kunden in ihrem Einzugsbereich. Die Kundenfrequenz im Einzelhandel kann gesteigert werden. Untersuchungen haben ergeben, dass Internetnutzer häufiger die Ladengeschäfte aufsuchen, um sich zu informieren. Die Internetnutzung substituiert demnach nicht den Ladenbesuch. Zusätzlich zu den Möglichkeiten, individuelle Jeans zu entwerfen, kann der Kunde auch das normale Produktangebot über das Internet ordern. Dazu wird er nicht an einen Levi's Store verwiesen, sondern er wird an das Internetangebot der großen Handelshäuser wie Macys bzw. JCPenney weitergeleitet, die umfangreiche Offline-Aktivitäten besitzen. Diese machen Bekleidungsvorschläge und ermöglichen Vergleiche. Dem Kunden werden durch ein angestammtes Handelsunternehmen die Möglichkeiten von Interaktivität und Multimedialität geboten, so dass sein Nutzen erhöht wird. Auf diese Weise stellt Levi sicher, dass die Kunden die Vorteile des Electronic Retailing nutzen können und dem Unternehmen loyal verbunden bleiben. Vermieden werden durch die Integration der Online- und Offline-Prozesse Konflikte mit den Handelsunternehmen.

Gerade in Bezug auf die Integration des Internets als alternativen Vertriebs- und Kommunikationskanal bestehen neben den schon beschriebenen Kanalkonflikten und ihren Lösungsmöglichkeiten weitere Probleme. Hierzu zählen z.B. Bewertungsprobleme, die dadurch entstehen, dass die Vorteile internetbasierter Technologien nur schwer zu operationalisieren sind. Bei dem Einsatz des Internets sind zunächst Investitionen zu tätigen. Um die Vorteilhaftigkeit derartiger Technologien zu bestimmen, bedient man sich üblicherweise dynamischer Verfahren der Investitionsrechnung, wie beispielsweise der Kapitalwertmethode. Während die Auszahlungsströme meist noch relativ gut abzuschätzen sind, ist dies bei der Erfassung der Einzahlungsströme nicht oder nur schwierig möglich. Als Lösungsansatz bietet sich in diesem Fall an, neben der dynami-

[34] Vgl. Etscheit, G., 2002.

schen Investitionsrechnung eine ergänzende Nutzwertanalyse durchzuführen, um die nicht quantifizierbaren Aspekte der Investition zu erfassen und zu bewerten. Des Weiteren ist eine geeignete Form der Finanzierung für den Einsatz der internetbasierten Technologien auszuwählen. Gerade bei kleinen Betrieben gestaltet es sich schwierig, auf die Zuführung finanzieller Mittel von außen zu verzichten. Der Einsatz verschiedener Formen von Bankkrediten und Kreditsubstituten (z.B. Leasing) ist unumgänglich. Darüber hinaus besteht ein weiterer Lösungsansatz darin, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen, um Investitionen in notwendige Technologien gemeinsam zu tätigen. Ferner kann es zu Akzeptanzproblemen bei den Kunden und Mitarbeitern hinsichtlich der neuen Technologien kommen. Hierbei ist es wichtig, den Kunden und Mitarbeitern den individuellen Nutzen des neuen Vertriebs- und Kommunikationskanals genau zu erläutern, denn es ist zu erwarten, dass sie dem Einsatz umso offener gegenüberstehen, je höher der individuelle Nutzen bewertet wird. Zudem muss eine gute Funktionsfähigkeit gewährleistet werden. Die Benutzeroberfläche sollte z.B. nicht zu komplex gestaltet sein und die Mitarbeiter sollten durch Schulungen lernen, die Technologien sicher zu beherrschen. So können sich die Mitarbeiter zu Beratern der Kunden entwickeln und damit bessere Leistungen erbringen. Zuletzt sind hohe Anforderungen an die Datensicherheit zu stellen. Die Authentizität, Vertraulichkeit, Verbindlichkeit und Integrität der Daten sollte jederzeit sichergestellt werden. Einen Schutz vor unerlaubten Zugriffen ermöglichen dabei Berechtigungskonzepte, Firewalls oder auch Methoden der Verschlüsselung. Die Entwicklung und Umsetzung derartiger Maßnahmen ist Aufgabe der IT-Abteilung, die eng mit dem Marketing und Vertrieb zusammenarbeiten sollte, um somit nicht nur technisch perfekte Lösungen, sondern auch kundenorientierte Lösungen anzubieten.

8 Zusammenfassung und Ausblick

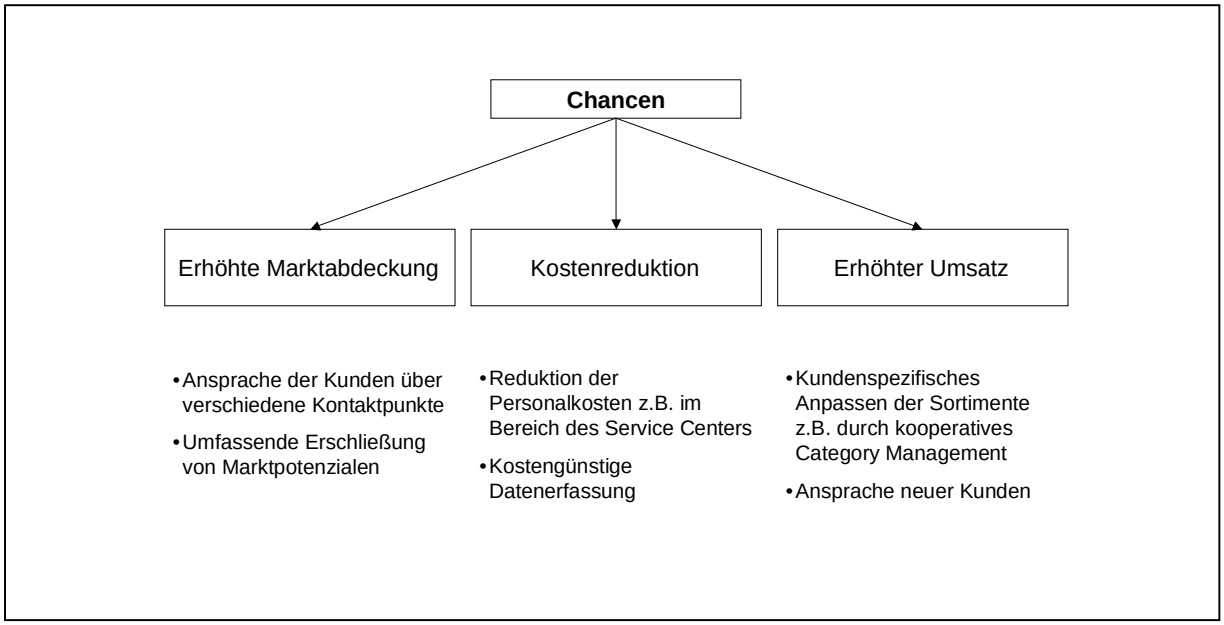
Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, gibt es verschiedene Möglichkeiten des Multi-Kanal-Managements. Je nach Koordination, Integration und Zielsetzung unterscheiden sich die Alternativen. Darüber hinaus wurde ersichtlich, dass vielfältige Herausforderungen und Risiken, aber auch Erfolgsfaktoren und Chancen des Multi-Kanal-Managements bestehen. Es gilt, diese Erfolgsfaktoren aufzubauen, um die Herausforderungen und Risiken zu bewältigen und die gebotenen Chancen zu realisieren. Im folgenden Abschnitt sollen die bereits dargestellten Ausführungen zusammengefasst werden und es sollen Implikationen für Unternehmen, die ein Multi-Kanal-Management anstreben, entwickelt werden.

Alternative Kanäle zum Kunden können sich auf den Vertrieb, die Kommunikation oder auf beides beziehen. Bedingt durch den Fortschritt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien gewinnt insbesondere das Internet als zusätzlicher Kanal zum Kunden an Bedeutung. Wird das Internet als reiner Kommunikationskanal genutzt, so können sich die Kunden über dieses Medium lediglich informieren, einen Kauf können sie jedoch nicht tätigen. Um die Ware zu erhalten, müssen sie in diesem Fall per Katalog bestellen oder ein stationäres Geschäft aufsuchen. Stellt das Internet hingegen auch einen Vertriebskanal zum Kunden dar, so hat dieser die Möglichkeit, direkt über das Internet zu bestellen. Wie die bereits beschriebenen Untersuchungen gezeigt haben, bewirkt ein Multi-Kanal-Vertrieb allerdings nur dann zufriedene Kunden, wenn die Transaktionen koordiniert ablaufen, d.h. eine Vernetzung der einzelnen Kanäle ist unabdingbar. Somit stellt sich ein Multi-Kanal-Vertrieb im Sinne eines Multiple-Channel-Retailing (vgl. Kapitel 2.2) als nicht geeignet heraus. Unter einem Multiple-Channel-Retailing wurde ein paralleler, aber unkoordinierter Einsatz mehrerer Absatzkanäle verstanden. Probleme im Rahmen dieses Konzepts entstehen dann, wenn ein Kunde seine gekaufte Ware in einem anderen Kanal zurückgeben oder reklamieren will, als dem, in dem er die Ware gekauft hatte. Dies ist jedoch oft der Fall, was in den veränderten Kauf- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher begründet liegt. Die Kunden suchen ihre Beschaffungskanäle unter Bequemlichkeits- und Verfügbarkeitsaspekten aus und möchten dabei zwischen traditionellen und neuen, innovativen Kanälen wählen können. Insofern ist noch einmal zu betonen, dass die Vernetzung der verschiedenen Kanäle ein nicht zu unterschätzender Faktor bezüglich des Erfolgs ist. Bei einem koordinierten und integrier-

ten Einsatz alternativer Absatzkanäle spricht man von Multi-Channel-Retailing. Dies ist daher besser zu beurteilen, da es den Kunden das „Channel-Hopping“ ermöglicht, d.h. der Konsument kann verschiedene Kanäle parallel nutzen. Die Kanäle dienen jedoch nicht als Kommunikationskanäle zum Kunden. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, die Vorteile der einzelnen Kanäle gegenüber dem Kunden aktiv zu kommunizieren. Nur durch kanalspezifische verkaufsfördernde Maßnahmen lässt sich aber die Cross-Frequenz, also das Wechseln der Kunden zwischen den verschiedenen Kanälen, intensivieren. Dies wird beim Multi-Channel-Marketing ermöglicht. Im Rahmen dieses Konzeptes werden die alternativen Kanäle nicht nur zum Warenaustausch sondern auch zum Informationsaustausch mit den Verbrauchern genutzt. Dabei erfolgt der Einsatz koordiniert und integriert und der Fokus der Bemühungen liegt auf den Wünschen der Kunden. Es bleibt demnach festzuhalten, dass lediglich der Einsatz verschiedener Kanäle gemäß der Strategie des Multi-Channel-Marketing einen großen Erfolg in Bezug auf die Kunden verspricht. Dazu sind die Kanäle

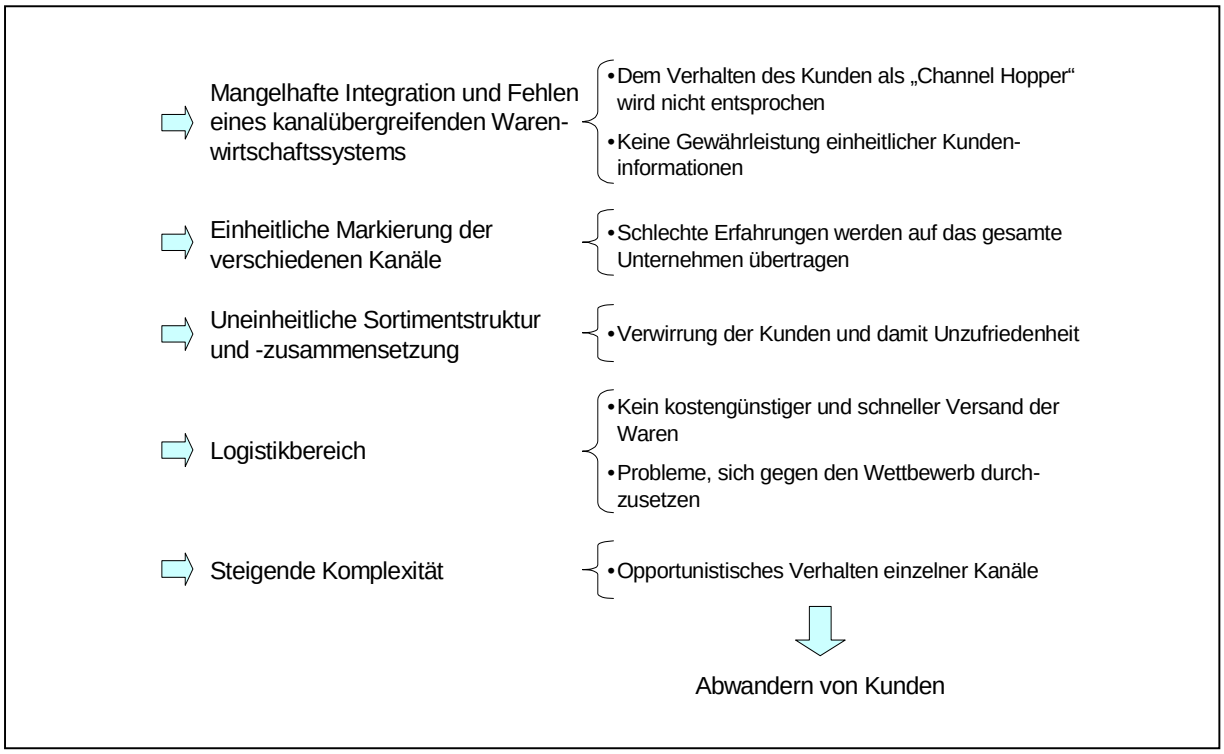
- als Vertriebskanäle und
- als Kommunikationskanäle
- sowie koordiniert und integriert einzusetzen.

Wie im vorangegangenen Absatz ersichtlich wurde, kann der Einsatz alternativer Kanäle erfolgreich sein, indem die Chancen eines Multi-Kanal-Auftritts realisiert werden. Zu diesen Chancen zählt unter anderem eine erhöhte Marktabdeckung, da die Kunden über verschiedene Kontaktpunkte auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus können kundenspezifische Angebote entwickelt werden, was einen Mehrwert für die Konsumenten bedeutet und so zu einem erhöhten Absatz führt. US-Händler bestätigen, dass Multi-Kanal-Kunden grundsätzlich mehr Umsatz bringen. Eine weitere wichtige Chance ist in der Möglichkeit, Kosten einzusparen, zu sehen. So können insbesondere Personalkosten, z.B. im Bereich der Bestellannahmen oder des Service Centers, reduziert werden. Voraussetzung hierfür ist der Einsatz eines kanalübergreifenden Warenwirtschaftssystems sowie der Einsatz von übersichtlichen Webseiten. Ein über alle Kanäle einheitliches Warenwirtschaftssystem ermöglicht die kostengünstige Erfassung von Kundendaten und deren Austausch. Dies wiederum gestattet es allen Absatzkanälen, kundengerechte Konzepte umzusetzen. Über die zu realisierenden Chancen gibt die nachstehende Grafik eine kurze Übersicht:



Neben den zu realisierenden Chancen können dem Unternehmen aber auch vielfältige Risiken aus einem Multi-Kanal-Einsatz entstehen. Bei einer mangelhaften Integration der Kanäle und dem Fehlen eines kanalübergreifenden Warenwirtschaftssystems wird dem Verhalten des Kunden als „Channel-Hopper“ nicht entsprochen. Dies kann unzufriedene Kunden nach sich ziehen, was insofern riskant ist, als dass sich die schlechten Erfahrungen der Kunden auf das gesamte Unternehmen übertragen können. Insbesondere bei einer einheitlichen Markierung sämtlicher Kanäle ist dies zu befürchten. Darüber hinaus kann eine uneinheitliche Sortimentsstruktur und -zusammensetzung negative Effekte bei den Kunden bewirken. Ein großes Risiko von unzureichend durchgeführten Multi-Kanal-Konzepten liegt also in dem möglichen Abwandern der Kunden begründet. Betrachtet man hingegen die Organisation von Multi-Kanal-Systemen, so stellt insbesondere der Bereich der Logistik ein großes Hindernis für viele Unternehmen dar. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Produkte und Leistungen zeitnah und kostengünstig zu den Kunden gebracht werden können. Ist dies nicht der Fall, so ist ebenfalls mit einer Abwendung der Kunden zu den Wettbewerbern zu rechnen oder ein starker Anstieg der Kosten ist zu erwarten, wenn versucht wird, den Logistik Bereich aufzubauen. Neben dem Logistik Bereich entstehen Risiken aus der steigenden Komplexität durch das Angebot mehrerer Absatzkanäle. Je nach Organisation der Kanäle kann es zu opportunistischem Verhalten einzelner Kanäle kommen, die ein

einheitliches, kundenorientiertes Verhalten sämtlicher Kanäle behindern. Die Ursachen der Risiken und ihre Wirkungen können der folgenden Grafik entnommen werden:



Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Risiko stellen Probleme im Rahmen von Kanal-Konflikten dar. Wesentliche Gründe für das Auftreten von Konflikten bestehen in den neuen Rahmenbedingungen und veränderten Handelsstrukturen, die durch das Internet hervorgerufen wurden sowie dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Herstellern und Händlern. So war früher der Einzelhändler der einzige Kontaktpunkt zum Kunden, während heute der Kunde mit allen Beteiligten, d.h. Herstellern und Händlern, kommunizieren kann. Dies schwächt die Position des Einzelhändlers, der nicht mehr allein die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden kennt. Darüber hinaus kann der Hersteller den Kunden direkt beliefern, falls er über die notwendigen Kenntnisse im Bereich der Logistik verfügt. Dieses Problem hängt eng mit dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Herstellern und Händlern zusammen, denn je größer ihre Abhängigkeit voneinander ist, desto eher sind sie gezwungen, eine integrierte, abgestimmte Lösung zu suchen. Dazu gehört unter anderem eine Abstimmung bezüglich der Gewinnverteilung, wenn mehrere Kanäle das gleiche Kundensegment ansprechen. Des Weiteren sollten die Kanäle konsistente Sorti-

mente anbieten, da der Kunde durch die technologiegetriebene Informationstransparenz die Möglichkeit hat, Angebote zu vergleichen und die Gefahr besteht, dass er zu Konkurrenten abwandert. Konflikte entstehen folglich aus

- den Entwicklungen im Rahmen der Internettechnologie und
- dem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Herstellern und Händlern.

Konsequenzen dieser Konflikte sind insbesondere in den Vergeltungsmaßnahmen des Handels zu sehen. So kann den Herstellern mit einer Auslistung ihrer Produkte gedroht werden. Haben die Händler jedoch schon selber Internet-Shops etabliert, kann es für die Hersteller nachteilig sein, wenn sie das Internet nicht als zusätzlichen Kanal einführen. Letztendlich führt jeder Konflikt dazu, dass das Angebot nicht optimiert wird und somit der Verlust von Kunden zu befürchten ist. Die einzige Lösung besteht in einem integrierten und gemeinsam erarbeiteten Angebot, für das aber umfangreiche Vorarbeiten bezüglich der IT sowie ein gegenseitiges Vertrauen notwendig sind. Zudem werden die Lösungen von dem Abhängigkeitsverhältnis sowie der Wettbewerbssituation beeinflusst.

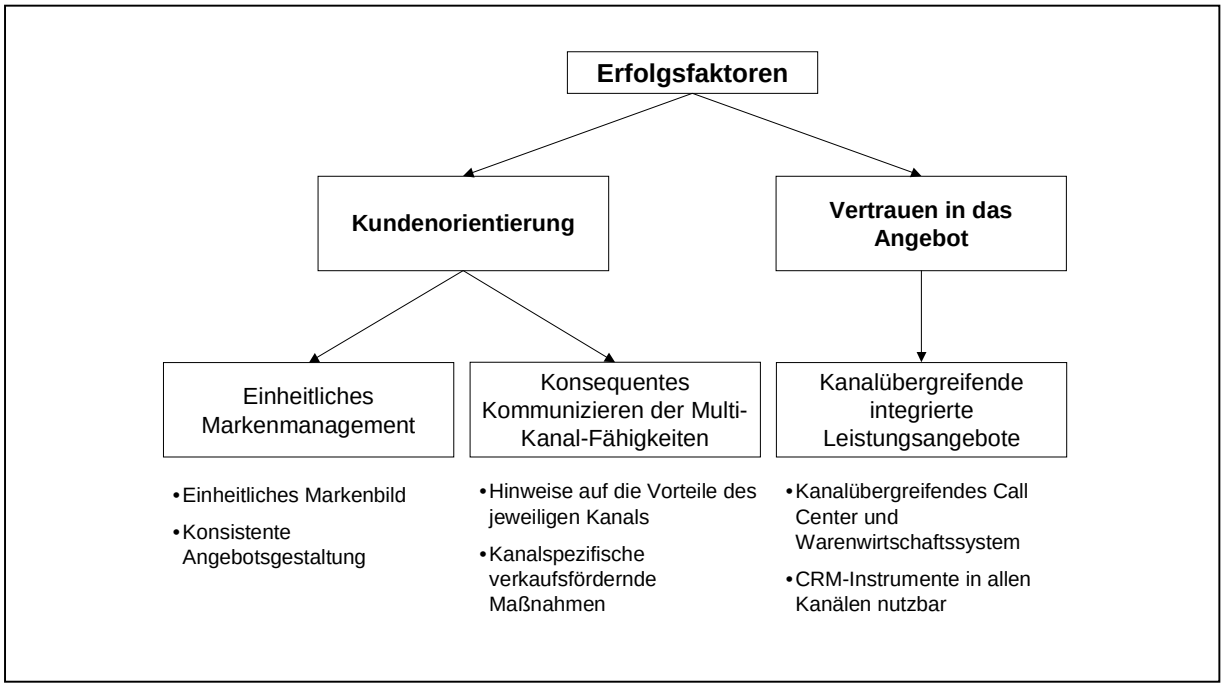
Werden diese Konflikte jedoch bewältigt, so kann die Multi-Kanal-Strategie erfolgreich sein. Um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen, sollten dem Unternehmen aber die Faktoren, die hinter dem Erfolg stehen, bewusst sein. Dabei kann man davon ausgehen, dass die Erfolgsfaktoren durch die Bedürfnisse der Kunden bestimmt werden. Im Rahmen einer Analyse der Kundenbedürfnisse bezüglich E-Shopping-Angeboten und E-Finance-Angeboten, die vom Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing der Universität Münster durchgeführt wurde, wurde ersichtlich, dass insbesondere eine Orientierung der Angebote an den Konsumenten und der Aufbau von Vertrauen wichtig für den Erfolg sind. Dabei drückt sich die Kundenorientierung z. B. in der Übersichtlichkeit, den Vergleichsmöglichkeiten in Bezug auf die Produkte und Leistungen, einer benutzerfreundlichen Oberfläche des Internetauftritts oder der Möglichkeit, verschiedene Lieferoptionen zu nutzen, aus. Das Vertrauen in ein Angebot wird durch eine gute Beratung, dem Verhalten bei Retouren sowie einer sicheren Verbindung erhöht. Diese Ergebnisse sind konform mit denen einer Studie von OC&C Strategy Consultants, die ebenfalls in Kapitel 6 näher erläutert wurden. Diese Studie fand heraus, dass besonders ein einheitliches Markenmanagement, ein konsequentes Kommunizieren der Multi-Kanal-Fähigkeiten und ein kanalübergreifendes, integriertes Leistungsangebot den Erfolg von Multi-Kanal-Strategien beeinflussen.

Ein einheitliches Markenmanagement ist essenziell, um den Konsumenten einen nahtlosen Übergang zwischen verschiedenen Absatzkanälen zu bieten. Die Kunden bauen auf Grund ihrer Erfahrungen mit den Unternehmen Erwartungen auf, die in sämtlichen Kanälen erfüllt werden müssen. So müssen beispielsweise die Markenwerte konsistent kommuniziert werden, damit der Kunde einen Wiedererkennungseffekt hat. Darüber hinaus sollten das Sortiment, der Preis sowie der Service in allen Kanälen konsistent sein. Dabei bedeutet „konsistent“ nicht, dass in allen Kanälen ein identisches Sortiment angeboten werden muss, die Unterschiede sollten jedoch für den Kunden nachvollziehbar und ersichtlich sein. In Bezug auf die Preise und den Service sollte es hingegen keine Unterschiede geben. Gerade hinsichtlich des „Channel-Hoppings“ der Kunden gestaltet es sich schwierig, wenn sich die Preise erheblich unterscheiden würden. So wären kanalübergreifende Retouren problematisch. Auch der Service sollte über alle Kanäle hinweg vergleichbar sein, um eine unnötige Verwirrung der Kunden zu vermeiden. Diese Forderungen entsprechen dem Anspruchsfaktor der Kundenorientierung. So ist ein einheitliches Markenmanagement z.B. mit dem Bedürfnis nach Übersichtlichkeit vergleichbar.

Dem konsequenten Kommunizieren der Multi-Kanal-Fähigkeiten kommt deswegen eine hohe Bedeutung zu, da die Kunden diese verschiedenen Möglichkeiten nur dann nutzen, wenn sie ihnen bewusst sind. Deshalb sollten in sämtlichen Kanälen Hinweise auf die anderen Kanäle, wie beispielsweise Filial- und Unternehmenspräsentationen mit Öffnungszeiten, Web-Adressen und Besonderheiten des Online-Angebots oder Bestellmöglichkeiten des Katalogs, vorzufinden sein. Darüber hinaus können verkaufsfördernde Maßnahmen im Katalog oder im Internet dazu dienen, die Kunden in das stationäre Geschäft zu locken. Dieser Erfolgsfaktor wird von den Kunden insofern gefordert, als sie den Wunsch nach Bequemlichkeit äußern und ihnen das konsequente Kommunizieren der jeweiligen Vorteile der Kanäle dabei hilft, den für sie passenden Kanal zu finden. Auch dieser Faktor ist somit an den Bedürfnissen der Konsumenten orientiert.

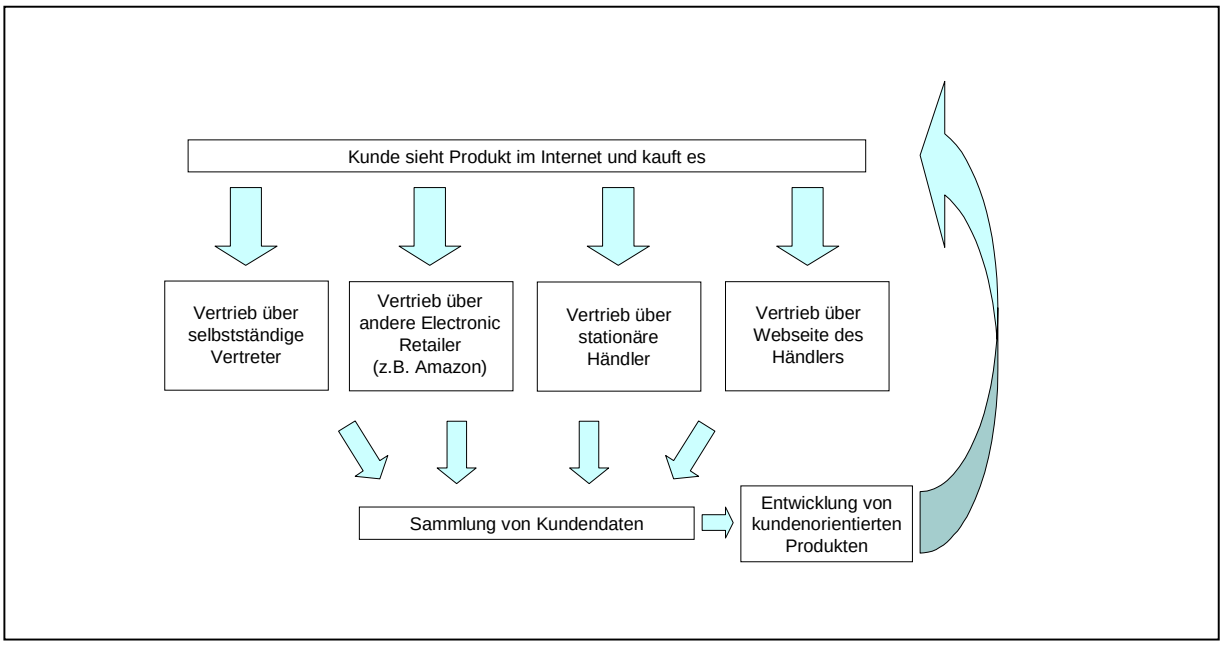
Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen kanalübergreifende, integrierte Leistungsangebote dar. So sollte es ein einziges, kanalübergreifendes Call Center geben, welches den zentralen Anlaufpunkt für die Kommunikation mit den Kunden darstellt. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass ein Zugriff auf sämtliche Kunden- und Warenwirtschaftsdaten möglich ist. Ein kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem bietet zudem die Möglichkeit, Informationen über Artikel in allen Kanälen zu erhalten und Kunden bei ihren verschiedenen Transaktionen zwischen den Kanälen wählen zu lassen. Darüber hinaus verbessert ein kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem die Bera-

tung der Kunden und hilft damit bei dem Aufbau von Vertrauen in das Angebot. Des Weiteren sollten die CRM-Instrumente (z.B. Kundenkarten) allesamt in allen Kanälen nutzbar sein, da sie spezielle Anreize für die Nutzung aller Kanäle schaffen können.
Im Rahmen einer Multi-Kanal-Strategie sollte folglich insbesondere Wert auf die Orientierung an den Kunden und den Aufbau von Vertrauen gelegt werden. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich wie gezeigt durch drei weitere Faktoren näher spezifizieren:

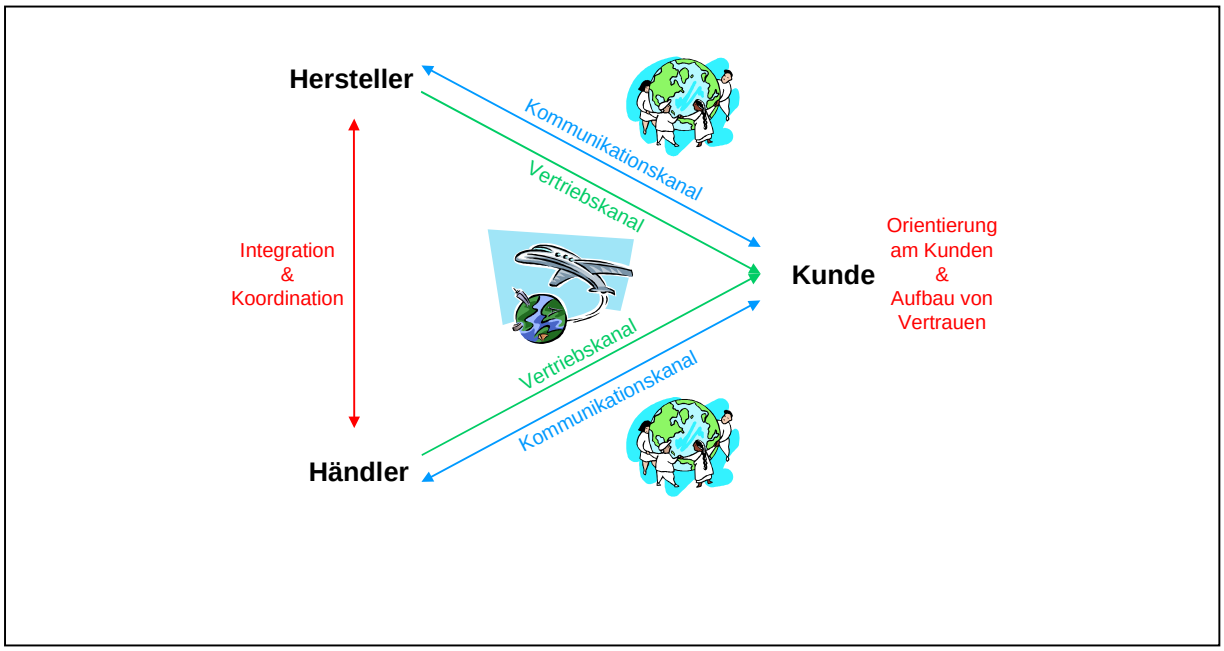


Gelingt es dem Unternehmen nicht, diese Erfolgsfaktoren aufzubauen oder treten Konflikte im Rahmen des Multi-Kanal-Managements auf, so muss das Unternehmen versuchen, Lösungsstrategien zu entwickeln. In der Theorie wurden bereits Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, die die Praxis als Anhaltspunkt nehmen kann. Diese Lösungen unterscheiden sich je nach Ausmaß der Abhängigkeit zwischen Hersteller und Händler und der Stärke der Wettbewerbsintensität. Dabei fällt jedoch bei sämtlichen Lösungsvorschlägen auf, dass ein kooperativer Ansatz zu beiderseitigem Vorteil führt und auch den Kunden eine bessere Erfüllung ihrer Wünsche ermöglicht. Ist der Hersteller beispielsweise nur sehr gering von den Händlern abhängig, bietet sich die Einführung eines internetbasierten Vertriebskanals an, um somit die Kunden über einen weiteren Kontaktpunkt zu erreichen. Dies ist aber nur dann erfolgreich, wenn der Hersteller über die notwendigen

Logistikkenntnisse verfügt, was z.B. bei einem Vertrieb über selbstständige Vertreter der Fall ist. Ist der Hersteller hingegen nicht in der Lage, ein eigenes Vertriebssystem aufzubauen, sollte der Kooperation mit dem Handel der Vorrang gegeben werden. So können Konflikte zwischen den Kanälen umgangen werden und ein Scheitern der Multi-Kanal-Strategie ist unwahrscheinlicher. Im Rahmen einer Kooperation ist es ebenfalls einfacher, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, um so im Wettbewerb zu bestehen. Hierbei dienen die Handelsunternehmen als Schnittstelle zum Kunden. Das Internet kann dabei entweder als reiner Informationskanal dienen oder einen Vertriebskanal darstellen. In seiner Funktion als Informationskanal kann das Internet den Kunden auf Produkte, Vorschläge zur Anwendung oder Ähnliches hinweisen. Möchte der Kunde dann etwas bestellen, wird er entweder an andere Electronic Retailer verwiesen oder er kann das nächstgelegene Handelsunternehmen identifizieren und dort die Produkte erwerben. Wird das Internet als alternativer Vertriebskanal eingesetzt, ist eine Abstimmung mit den Handelspartnern unabdingbar. Der Kunde hat die Möglichkeit, das Angebot online zu ordern, er wird jedoch an die Webseite des Handelsunternehmens weitergeleitet. Für die Handelsunternehmen bietet dieses Vorgehen den Vorteil, dass der Kunde für sie nicht anonym bleibt, sondern mit Namen und Anschrift bekannt wird. Darüber hinaus ermöglichen die internetbasierten Technologien das Speichern von weiteren Kundendaten wie z.B. der Kaufhistorie, was wiederum bewirkt, dass den Kunden maßgeschneiderte Angebote unterbreitet werden können. Dazu benötigt der Handel jedoch die Hersteller, die auf Basis dieser Daten kundenorientierte Produkte herstellen. An dieser Stelle sei abermals betont, dass eine stärkere Orientierung an den Kunden und damit die Möglichkeit zu höheren Umsätzen nur durch ein koordiniertes Vorgehen von Herstellern und Händlern erreichbar ist.



Abschließend zeigt die folgende Grafik die wichtigsten Erkenntnisse dieses Leitfadens. An dieser Stelle sei abermals betont, dass die alternativen Kanäle als Vertriebskanäle und als Kommunikationskanäle sowie koordiniert und integriert eingesetzt werden müssen. Wesentliche Erfolgsfaktoren im Rahmen einer Multi-Kanal-Strategie sind die Kundenorientierung sowie der Aufbau von Vertrauen zwischen den Kunden und den Unternehmen. Wird diesen Erkenntnissen gefolgt, kann von einem Erfolg der Multi-Kanal-Strategie ausgegangen werden.



CHECKLISTE FÜR MULTI-KANAL-UNTERNEHMEN

- ✓ Werden die verschiedenen Kanäle als Kommunikationskanäle eingesetzt?
- ✓ Werden die verschiedenen Kanäle als Vertriebskanäle eingesetzt?
- ✓ Werden die Kanäle koordiniert und integriert eingesetzt?
- ✓ Ist ein kanalübergreifendes Warenwirtschaftssystem vorhanden?
- ✓ Ist das Sortiment einheitlich und konsistent gestaltet?
- ✓ Verfügt das Unternehmen über ausreichende Kenntnisse im Bereich der Logistik?
- ✓ Ist die Multi-Kanal-Aktivität mit den Handelspartnern abgestimmt?
- ✓ Besteht genügend Vertrauen in der Hersteller-Handels-Beziehung?
- ✓ Sind die umfangreichen IT-Vorarbeiten erledigt worden?
- ✓ Orientiert sich die Multi-Kanal-Strategie an den Bedürfnissen der Kunden?
- ✓ Stellt der Aufbau von Vertrauen ein Ziel der Multi-Kanal-Strategie dar?
- ✓ Ist das Markenmanagement einheitlich über alle Kanäle?
- ✓ Werden die Multi-Kanal-Fähigkeiten konsequent über alle Kanäle kommuniziert?
- ✓ Gibt es kanalübergreifende, integrierte Leistungsangebote?
- ✓ Ist die Multi-Kanal-Strategie in der Unternehmensstrategie verankert?

Literaturverzeichnis

AHLERT, D. (2000), Münsteraner Schriften zur Distributions- und Handelsforschung, Band 7, Integriertes Markenmanagement und kundengetriebenes Category Management in Netzwerken der Konsumgüterdistribution, Münster.

AHLERT, D., BECKER, J., KENNING, P., SCHÜTTE, B. (2000), Internet & Co. im Handel, Berlin.

AHLERT, D., BORCHERT, S. (2000), Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin, Heidelberg, New York.

AHLERT, D., EVANSCHITZKY, H., HESSE, J. (2001), E-Commerce zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Frankfurt am Main.

AHLERT, D., EVANSCHITZKY, H., HESSE, J. (2002), Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen als Determinante der Kundenzufriedenheit im e-shopping, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2002, Frankfurt am Main.

AHLERT, D., HESSE, J. (2002), CRM im Beziehungsnetz zwischen Hersteller, Handel und Konsument am Beispiel des kundengetriebenen Category Managements, in: Ahlert, D., Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.): CRM im Handel – Strategien – Konzepte – Erfahrungen, Berlin, Heidelberg, New York.

AHLERT, D., HESSE, J., JULENS, J., SMED, P. (2003): Multikanal Strategien - Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden.

AUER, S., KOIDL, R. (1997), Convenience Stores – Handelsformen der Zukunft, 1. Aufl., Frankfurt am Main.

BORCHERT, S. (2001), Führung von Distributionsnetzwerken, in: Ahlert, D., Creusen, U., Ehrmann, T., Olesch, G. (Hrsg.): Unternehmenskooperationen und Netzwerkmanagement, Wiesbaden.

BORCHERT, S., WEHLING, M. (2002), Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen in ECR- Wertschöpfungspartnerschaften, in: Hartmann, M., Möhlenbruch, D. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter – Konzepte – Instrumente – Umsetzung, Wiesbaden.

BRANDSTETTER, C., FRIES, M. (2002), E-Business im Vertrieb, München.

BRANDSTETTER, C., FRIES, M., SONDERMANN, J. (2003), E-Business im Vertrieb – Integrierte Lösungskonzepte zur Vermeidung von Absatzkanalkonflikten, in: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (Hrsg.): Multikanalstrategien, Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, S. 247-272.

DINGELDEIN, R., BRENNER, W. (2002), Totgesagte leben länger – Die Steuerung von Kanalkonflikten im Electronic Retailing, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2002, Frankfurt am Main.

EGGERT, U. (1998), Der Handel im 21. Jahrhundert: Perspektiven 2010, Düsseldorf: Metropolitan.

ETSCHEIT, G. (2002), Maßgeschneidertes vom Fließband, URL: http://www.zeit.de/2002/05/wirtschaft/print-200205-z-mass-customiza.html.

EVANSCHITZKY, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken, Wiesbaden.

EVANSCHITZKY, H., IYER, G.R., HESSE, J., AHLERT, D. (2004), E-Satisfaction: A Re-examination, in: Journal of Retailing, 80/3, S. 239-247.

KALIN, S. (1998), Conflict Resolution: When the Web becomes your hot new sales channel, how will you keep your traditional channels from shooting you in the foot?, in: CIO, 11/1998, S. 28-37.

KOTLER, P., BLIEMEL, F. (2001), Marketing Management, Stuttgart.

OC&C STRATEGY CONSULTANTS (2001), Multichannel Retailing: der deutsche Einzelhandel steht noch am Anfang, Studie.

SCHNEDLITZ, P., MADLBERGER, M. (2002), Multi-Channel-Retailing: Herausforderungen an die Logistik durch Hauszustellung, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2002, Frankfurt am Main, S. 317 – 337.

SCHNEIDER, D. (2001), Marketing 2.0 – Absatzstrategien für turbulente Zeiten, Wiesbaden.

SCHNEIDER, D. (2002), Multi-Kanal-Management: Der Kunde im Netzwerk der Handelsunternehmung, in: Ahlert, D., Becker, J., Knackstedt, R., Wunderlich, M. (Hrsg.): CRM im Handel – Strategien – Konzepte – Erfahrungen, Berlin, Heidelberg, New York, S. 31-45.

SCHÖGEL, M. (1998), Neue Vertriebswege – neue Herausforderungen, in: Der Markenartikel, 3/98, S. 72-83.

SCHÖGEL, M., SAUER, A. (2002), Multi-Channel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 1/2002, CRM: Marketing- vs. IT-Based-View, St. Gallen, S. 26-32.

TECTEM (2001), Benchmarking-Projekt Multi Channel Marketing, TECTEM – Transferzentrum für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, St. Gallen.

TOMCZAK, T., SCHÖGEL, M., BIRKHOFER, B. (1999), Online-Distribution als innovativer Absatzkanal, in: Bliemel, F., Fassott, G., Theobald, A. (Hrsg.): Electronic Commerce – Herausforderungen – Anwendungen – Perspektiven, 2. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, S. 128-146.

Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums Internetökonomie und Hybridität

Grob, H. L. (Hrsg.), Internetökonomie und Hybridität - Konzeption eines Kompetenzzentrums im Forschungsverbund Internetökonomie, Nr. 1.

Brocke, J. vom, Hybride Systeme - Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven für die Wirtschaftsinformatik, Nr. 2.

Holznagel, D., Krone, D., Jungfleisch, C., Von den Landesmedienanstalten zur Ländermedienanstalt - Schlussfolgerungen aus einem internationalen Vergleich der Medienaufsicht, Nr. 3.

Zimmerlich, A., Aufderheide, D., Herausforderungen für das Wettbewerbsrecht durch die Internetökonomie, Nr. 4.