

# **Konfliktmanagement für vertikalisierende Hersteller**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Frauke Nitsch**

aus

Deutschland

Genehmigt auf den Antrag der Herren

**Prof. Dr. Thomas Rudolph**

und

**Prof. Dr. Heiner Evanschitzky**

Dissertation Nr. 4961

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2020

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin angesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 25. Oktober 2019

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

## **Vorwort**

Anfang des Jahres auf dem Jakobsweg stellte ich erstaunt die Parallelen zur Dissertation fest. Der Weg ist lang. An manchen Tagen regnet es, an manchen Tagen scheint die Sonne. Einige Kilometer läuft man allein, andere verbringt man in Gesellschaft. Und den Weg schafft derjenige, der trotz Regenschauer weiterläuft.

Mein Weg der Dissertation geht nun ebenfalls zu Ende. Einige Kilometer ging ich allein, auf anderen fand ich Begleitung. An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Wegbegleitern bedanken.

Allen voran bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Rudolph, der es mir ermöglichte, die Dissertation an seinem Lehrstuhl zu schreiben. Seine kritischen Hinweise wirkten anfangs wie unüberwindbare Hindernisse, haben die Arbeit jedoch entscheidend weiterentwickelt und geprägt. Des Weiteren möchte ich meinem Korreferenten Prof. Dr. Heiner Evanschitzky danken. Ich schätze sein konstruktives Feedback sehr. Auch Prof. Dr. Liane Nagengast gebührt grosser Dank. Sie hat mich als Mentorin vom ersten Tag sowohl fachlich als auch freundschaftlich, begleitet. Zu danken ist ebenfalls meinen Kollegen am Lehrstuhl, insbesondere Kristina Kleinlercher. Zudem geht ein Dank an die zahlreichen Unternehmen und Experten, die an meiner Fallstudienuntersuchung und Managerumfrage teilgenommen haben.

Nun möchte ich mich bei ganz besonders wichtigen Wegbegleiterinnen bedanken: Alina Carstensen, die mich an Regentagen in die Sonne bringt. Camilla Danek, die mich seit über 30 Jahren an Sonnen- und Regentagen begleitet. Nora Wiegers, die mir zeigt, dass es so viel mehr als nur einen richtigen Weg gibt.

Egal welchen Weg ich wähle, meine Familie ist immer für mich da. Mama, Papa, Annette, Erik, Oma und Opa, danke für Alles! Vor allem bei dir, Papa, für deine Unterstützung auf den letzten Metern der Dissertation. Mein grösster Dank geht an meinen Mann Lars Kops. Du hast mich nicht nur auf meinem Dissertations- und dem Jakobsweg begleitet, sondern auch auf dem Weg von Berlin nach St. Gallen. An Regentagen zeigst du mir den Regebogen.

St. Gallen, im Juni 2019

Frauke Nitsch

## Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	<i>III</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	<i>IV</i>
<i>Anhangsverzeichnis</i> .....	<i>V</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>VI</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	<i>IX</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>X</i>
<b><i>Teil A: Grundlagen der Untersuchung</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
1 <i>Zielsetzung, forschungsleitende Fragestellungen und Aufbau der Arbeit</i> .....	<i>1</i>
2 <i>Theoretischer Bezugsrahmen</i> .....	<i>9</i>
2.1. <i>Vertikalisierung von Herstellern</i> .....	<i>9</i>
2.2. <i>Konfliktforschung in der Marketingliteratur</i> .....	<i>16</i>
3 <i>Konzeptionelles Rahmenmodell</i> .....	<i>56</i>
<b><i>Teil B: Empirische Analyse</i></b> .....	<b><i>59</i></b>
4 <i>Methodik, Auswertung und Ergebnisse der qualitativen Untersuchung</i> .....	<i>60</i>
4.1. <i>Die Fallstudie als Untersuchungsmethode</i> .....	<i>60</i>
4.2. <i>Auswertung und Interpretation der Fallstudie</i> .....	<i>66</i>
5 <i>Methodik, Auswertung und Ergebnisse der quantitativen Untersuchung</i> .....	<i>88</i>
5.1. <i>Die Managerumfrage als Untersuchungsmethode</i> .....	<i>88</i>
5.2. <i>Auswertung und Interpretation der Managerumfrage</i> .....	<i>93</i>
<b><i>Teil C: Implikationen</i></b> .....	<b><i>130</i></b>
6 <i>Praxisimplikationen</i> .....	<i>130</i>
7 <i>Erkenntnisbeitrag</i> .....	<i>146</i>
8 <i>Limitationen und weiterer Forschungsbedarf</i> .....	<i>152</i>
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	<i>XII</i>
<i>Internetquellen</i> .....	<i>LIII</i>

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Datenblatt Literaturanalyse .....	LIV
Anhang 2: Co-Citation Netzwerk .....	LVI
Anhang 3: Inhaltsanalyse .....	LVII
Anhang 4: Beobachtungsplan Online-Shop.....	LVIII
Anhang 5: Codierung Einzelfallanalyse/Tiefenanalyse.....	LIX
Anhang 6: Abstract für Interviewpartner .....	LXI
Anhang 7: Experteninterview .....	LXIII
Anhang 8: Leitfragebogen Experteninterview.....	LXV
Anhang 9: Interviewverzeichnis .....	LXX
Anhang 10: Online-Fragebogen.....	LXXI
Anhang 11: Korrelationsmatrix Konflikursachen Supply- und Demand-Seite....	LXXV
Anhang 12: Korrelationsmatrix Nutzung der Konfliktlösungsmassnahmen.....	LXXVI

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER ARBEIT .....	7
ABBILDUNG 2: ONLINE-ANTEIL NACH BRANCHE .....	11
ABBILDUNG 3: VOR- UND NACHTEILE DER ONLINE-VORWÄRTSINTEGRATION VON HERSTELLERN .....	15
ABBILDUNG 4: LITERATURÜBERBLICK KONFLIKTARTEN.....	18
ABBILDUNG 5: ABLAUF LITERATURANALYSE .....	20
ABBILDUNG 6: DIE 4 KANALKONFLIKT-TYPEN .....	23
ABBILDUNG 7: UNTERSUCHUNGEN IM BEREICH KONFLIKTURSACHE .....	26
ABBILDUNG 8: ERARBEITUNG DER KONFLIKTURSACHEN .....	29
ABBILDUNG 9: LITERATURANALYSE KONFLIKTURSACHEN DURCH EINEN HERSTELLER-ONLINE-SHOP .....	34
ABBILDUNG 10: KONFLIKTURSACHEN DURCH EINEN HERSTELLER-ONLINE-SHOP .....	39
ABBILDUNG 11: NUTZENKALKÜLE IM GEFANGENENDILEMMA.....	41
ABBILDUNG 12: KONFLIKTLÖSUNGSSTRATEGIEN .....	42
ABBILDUNG 13: LITERATURÜBERBLICK KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN .....	49
ABBILDUNG 14: ÜBERGEORDNETER THEORETISCHER RAHMEN.....	56
ABBILDUNG 15: KONZEPTIONELLES RAHMENMODELL .....	57
ABBILDUNG 16: DURCHFÜHRUNG EINER FALLSTUDIE .....	61
ABBILDUNG 17: AUFBAU DES FALLSTUDIENDESIGNS .....	62
ABBILDUNG 18: BESCHREIBUNG DER FALLSTUDIEN-TEILNEHMER .....	65
ABBILDUNG 19: ÜBERBLICK KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN .....	79
ABBILDUNG 20: STICHPROBE NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE .....	91
ABBILDUNG 21: STICHPROBE NACH BRANCHE .....	91
ABBILDUNG 22: STICHPROBE NACH MARKTMACHT .....	92
ABBILDUNG 23: STICHPROBE NACH POSITION DES BEFRAGTEN MANAGERS.....	92
ABBILDUNG 24: HÄUFIGKEITEN VON KONFLIKTURSACHEN GEMÄSS MANAGERUMFRAGE.....	93
ABBILDUNG 25: KONFLIKTAUSMASS NACH KONFLIKTURSACHE .....	94
ABBILDUNG 26: KONFLIKTURSACHENMATRIX .....	96
ABBILDUNG 27: KORRELIERENDE KONFLIKTURSACHEN .....	98
ABBILDUNG 28: KONFLIKTURSACHE NACH MARKTMACHT .....	99
ABBILDUNG 29: KONFLIKTAUSMASS IM ZEITLICHEN VERLAUF NACH MARKTMACHT .....	100
ABBILDUNG 30: GEWÄHLTE KONFLIKTLÖSUNGSSTRATEGIE GEMÄSS MANAGERUMFRAGE .....	102
ABBILDUNG 31: BEKANNTHEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN .....	105

ABBILDUNG 32: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN .....	106
ABBILDUNG 33: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	107
ABBILDUNG 34: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	108
ABBILDUNG 35: WIRKSAMKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN .....	109
ABBILDUNG 36: WIRKSAMKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN NACH EINSATZ.....	110
ABBILDUNG 37: WIRKSAMKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	111
ABBILDUNG 38: WIRKSAMKEIT VON KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE .....	112
ABBILDUNG 39: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT FINANZIELLER MASSNAHMEN NACH .....	113
ABBILDUNG 40: WIRKSAMKEIT FINANZIELLER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE .....	113
ABBILDUNG 41: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT FINANZIELLER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	114
ABBILDUNG 42: WIRKSAMKEIT FINANZIELLER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	114
ABBILDUNG 43: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT MARKETINGPOLITISCHE MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	115
ABBILDUNG 44: WIRKSAMKEIT MARKETINGPOLITISCHE MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE .....	115
ABBILDUNG 45: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT MARKETINGPOLITISCHE MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	116
ABBILDUNG 46: WIRKSAMKEIT MARKETINGPOLITISCHE MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	116
ABBILDUNG 47: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	117
ABBILDUNG 48: WIRKSAMKEIT ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN NACH .....	117
ABBILDUNG 49: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	118
ABBILDUNG 50: WIRKSAMKEIT ORGANISATORISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	118
ABBILDUNG 51: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT RECHTLICHER MASSNAHMEN NACH .....	119
ABBILDUNG 52: WIRKSAMKEIT RECHTLICHER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	119
ABBILDUNG 53: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT RECHTLICHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT.....	120
ABBILDUNG 54: WIRKSAMKEIT RECHTLICHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	120
ABBILDUNG 55: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT PSYCHOLOGISCHER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	121
ABBILDUNG 56: WIRKSAMKEIT PSYCHOLOGISCHER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE .....	121
ABBILDUNG 57: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT PSYCHOLOGISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	122
ABBILDUNG 58: WIRKSAMKEIT PSYCHOLOGISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	122
ABBILDUNG 59: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT KOMMUNIKATIVER MASSNAHMEN NACH .....	123
ABBILDUNG 60: WIRKSAMKEIT KOMMUNIKATIVER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	123
ABBILDUNG 61: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT KOMMUNIKATIVER MASSNAHMEN NACH .....	124
ABBILDUNG 62: WIRKSAMKEIT KOMMUNIKATIVER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	124
ABBILDUNG 63: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT TECHNISCHER MASSNAHMEN NACH .....	125
ABBILDUNG 64: WIRKSAMKEIT TECHNISCHER MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSAHE.....	126

ABBILDUNG 65: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT TECHNISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT.....	126
ABBILDUNG 66: WIRKSAMKEIT TECHNISCHER MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	127
ABBILDUNG 67: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT CROSS-CHANNEL MASSNAHMEN NACH .....	128
ABBILDUNG 68: WIRKSAMKEIT CROSS-CHANNEL MASSNAHMEN NACH KONFLIKTURSACHEN.....	128
ABBILDUNG 69: NUTZUNGSHÄUFIGKEIT CROSS-CHANNEL MASSNAHMEN NACH .....	129
ABBILDUNG 70: WIRKSAMKEIT CROSS-CHANNEL MASSNAHMEN NACH MARKTMACHT .....	129
ABBILDUNG 71: KONFLIKTMANAGEMENTKREISLAUF.....	130
ABBILDUNG 72: EIGENSCHAFTEN KONFLIKTURSACHEN.....	131
ABBILDUNG 73: EVALUATION DES KONFLIKTLEVELS.....	133
ABBILDUNG 74: POSITIONIERUNGSSZENARIEN DES HERSTELLER-ONLINE-SHOPS.....	135
ABBILDUNG 75: AUSGESTALTUNG DER KONFLIKTLÖSUNGSMASSNAHMEN.....	139
ABBILDUNG 76: DER KONFLIKTENTSCHEIDUNGSBAUM.....	143
ABBILDUNG 77: ZIELKASKADE FÜR HERSTELLER UND FACHHANDEL .....	145
ABBILDUNG 78: ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE .....	148

## Abkürzungsverzeichnis

ACA Autoren-Co-Zitationsanalyse

Aufl. Auflage

B2B Business to Business

bzgl. bezüglich

bzw. beziehungsweise

ca. circa

d.h. das heisst

et al. et alii

etc. et cetera

evtl. eventuell

f. folgende

ff. fortfolgende

Hrsg. Herausgeber

S. Seite(n)

u.a. unter anderem

usw. und so weiter

vgl. Vergleiche

z.B. zum Beispiel

## Abstract

**Konfliktmanagement für vertikalisierende Hersteller** – Strategien und Massnahmen zur Konfliktbewältigung im Rahmen der Vertikalisierung durch einen Hersteller-Online-Shop (Frauke Nitsch)

Der Wunsch von Kunden online einzukaufen und der damit verbundene Anstieg des weltweiten Online-Umsatzes verleitet Hersteller zur Eröffnung eigener Hersteller-Online-Shops. Dieser neue direkte Vertriebskanal verspricht Herstellern unter anderem Umsatzwachstum, Imagestärkung und Einblicke in das Kundenverhalten. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, den neuen Vertriebskanal mit dem bestehenden Distributionssystem in Einklang zu bringen. Oftmals boykottiert jedoch der stationäre Fachhandel Hersteller-Online-Shops durch weniger Nachbestellungen und Auslistungen. Um diesen so genannten Kanalkonflikten zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel entgegenzuwirken, können Hersteller ein strukturiertes Konfliktmanagement nutzen. Ein strukturierter Konfliktmanagementansatz berücksichtigt die Konfliktursache, das Konfliktausmass und die Konfliktlösung. Darauf baut die vorliegende Untersuchung auf, wobei eine hohe als auch niedrige Marktmacht von Herstellern Berücksichtigung findet.

Im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung ermöglicht die Arbeit einen Einblick in das Konfliktmanagement von 22 Herstellern. Neben einer Beobachtung des jeweiligen Hersteller-Online-Shops fanden Expertengespräche und die Auswertung interner Hersteller-Dokumente statt. Eine anschliessende Befragung von 101 Managern mittels Online-Fragebogen quantifiziert die Ergebnisse.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Konfliktursachen gemäss ihres Ursprungortes einer Supply- bzw. Demand-Seite zuordnen lassen. Supply-Konflikte sind intensiver, während Demand-Konflikte häufiger auftreten. Konfliktlösungsmassnahmen können sowohl Konflikte der Supply- als auch der Demand-Seite reduzieren. Die empirische Untersuchung bestätigt das Potential altbewährter Konfliktlösungsmassnahmen (finanziell, marketingpolitisch, organisatorisch, rechtlich, psychologisch und kommunikativ) zur Senkung des Kanalkonfliktes zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel. Kommunikative Konfliktlösungsmassnahmen sind am verbreitetsten und wirksamsten. Unterschätzt werden psychologische Massnahmen, wie beispielsweise der Einsatz von Mediatoren. Die Untersuchung identifiziert zudem das Internet als Konfliktlöser und somit neue Art von Konfliktlösungsmassnahmen (Cross-Channel Massnahmen).

Während Supply-Konflikte unabhängig von der Marktmacht des Herstellers auftreten, sind Demand-Konflikte ein häufigeres Problem für Hersteller mit hoher Marktmacht. Hersteller mit niedriger Marktmacht setzen im Durchschnitt häufiger Massnahmen zur Konfliktminimierung ein und bewerten auch dessen Wirksamkeit höher.

Aus theoretischer Perspektive liefert diese Untersuchung einen Beitrag, indem sie die Probleme zwischen Hersteller-Online-Shops und stationärem Fachhandel systematisch sammelt und diese zu einer neuen Konfliktursachen-Typologie vereint. In der Literatur existierende Konfliktlösungsmassnahmen werden um technische als auch Cross-Channel Lösungsmassnahmen ergänzt. Aus praktisch-normativer Sicht zeigt die Untersuchung anhand des Konfliktmanagementkreislaufs konkrete Handlungsempfehlungen auf, mit welcher Hersteller ihre Kanalkonflikte mit dem stationären Fachhandel minimieren können.

**Conflict Management for vertically integrated Manufacturers** – Conflict resolution strategies and actions in the course of verticalization through a manufacturer online shop (Frauke Nitsch)

The customers' wish to shop online and the associated increase of global online revenue entices manufacturers to open their own online shop. This new distribution channel promises manufactures amongst others revenue growth, image strengthening and insights into the customers' behavior. A fundamental challenge, manufacturers are facing when opening their own online shop, is the alignment of the new sales channel with existing distribution channels. In particular stationary retailers boycott manufacturer online shops with fewer follow-up-orders and the exclusion of products. In order to mitigate this so-called channel conflict, between manufacturers and stationary retailers, manufacturers can utilize structured conflict management. A structured conflict management approach takes conflict causes, conflict impact and conflict resolution into account. On this basis, the study at hand takes both low and high market power of manufactures into consideration. With the help of case studies, this work provides insights into the conflict management of 22 manufacturers. Besides, the observation of the respectively manufacturer online shop, expert discussions and evaluations of internal manufacturer documents were carried out. A subsequent survey with 101 executives via online questionnaire quantifies the findings. The results show, that conflict sources can be assigned to either a supply, or demand side, based on the origin of the conflict. Supply conflicts are more intense whereas demand conflicts arise more frequently. Conflict resolving solutions can reduce conflicts on both demand and supply side. The empirical study proves the potential of incumbent conflict solutions (financial, marketing political, organizational, legal, psychological and communicative) to reduce the channel conflict between manufacturer online shops and stationary retailers. Communicative conflict solutions are the most widespread and effective. Psychological solutions e.g. with the help of mediators are underestimated. The study identifies the internet as possible conflict defuser and a new type of conflict resolving solution (i.a. cross-channel solutions). The market power affects the manufacturers' conflict management success. Whereas supply conflicts arise independently from the manufacturers' market power, demand conflicts pose a more frequent problem to manufacturers with high market power. On average, manufacturers with low market power deploy conflict resolving solutions more frequently and more successfully. This study contributes from a theoretical perspective by systematically collecting conflict issues between manufacturer online shops and stationary retailers and combining them into a new conflict-cause-typology. Existing conflict solutions in the literature are complemented by technical and cross channel solutions.

From a practical-normative view this study points out specific recommendations for actions according to a conflict-management-circle, which helps manufacturers mitigate channel conflicts with stationary retailers.

*Ziel eines Konfliktes soll nicht der Sieg,  
sondern der Fortschritt sein. (Joseph Joubert)*

## **Teil A: Grundlagen der Untersuchung**

### **1 Zielsetzung, forschungsleitende Fragestellungen und Aufbau der Arbeit**

Ein Hersteller-Online-Shop lockt Hersteller mit vielen Vorteilen. Der Anstieg des Online-Umsatzes in Verbindung mit der scheinbaren Erleichterung des Verkaufs über das Internet, sind ein starker Anreiz für Hersteller, direkt über einen eigenen Online-Shop an Endkunden zu verkaufen (vgl. Geyskens et al. 2002, S. 102; US Census Bureau 2017, S. 1; Yan 2011, S. 636). Neben Kostenreduktion, Profitmaximierung und Marktausweitung versprechen Hersteller nicht nur sich selbst Vorteile, sondern kommen auch dem wachsenden Bedürfnis der Kunden entgegen (vgl. Chu/Kim 2006, S. 20, Fost 2014, S. 5; Lee et al. 2003, S. 137; Simons et al. 2002, S. 339): 40% aller Kunden präferieren den Kauf in einem Hersteller-Online-Shop, bei markenaffinen Kunden sind es ganze 42,3%. Motive für den Kauf im Hersteller-Online-Shop sind die ausführlichen Informationen zum Produkt, die grössere Auswahl und die besondere Service-Qualität (vgl. Bauer 2015, S. 11; Rudolph et al. 2017, S. 55). Ein Hersteller-Online-Shop ist keine Frage mehr des "Ob?", sondern des "Wie?" (vgl. Cao/Li 2015, S. 198; Fost 2015, S. 23; Kumar/Venkatesan 2005, S. 46; Rudolph et al. 2017, S. 51; Venkatesan et al. 2007, S. 120).

Trotz der Vorteile für Hersteller und Kunden, haben 65% der Schweizer Hersteller keinen eigenen Online-Shop, ganze 39% planen auch in Zukunft keinen Hersteller-Online-Shop zu führen (vgl. Fuhrer/Hotz 2015, S. 14). Im radikalsten Fall beginnen Hersteller ihre Online-Shops sogar zu schliessen. Procter & Gamble lancierte 2014 einen Online-Shop, der nach einem knappen Jahr wieder schloss, da der Shop nur «Testzwecken»

diente. 2015 schliesst Parador, ein Hersteller für Fussbodenbeläge, nur einige Wochen nach der Eröffnung seinen Online-Shop. Die Geschäftsführung begründet den Entschluss damit, sich dem Druck seiner Fachhandelspartner zu beugen (vgl. Arcade 2014, S. 1). 2016 schliesst Sony seinen Online-Shop. Die offizielle Begründung: Man wolle den Wünschen der Kunden nachkommen. Inoffiziell scheint es, als ob die Schliessung des Online-Shops eine Forderung insbesondere von Handelsriesen wie Media Markt oder Conrad ist (vgl. Graf 2015, S. 1).

Ein neuer Vertriebskanal bietet nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Neben Rentabilitätsunsicherheiten, Umsetzungsschwierigkeiten und steigender Komplexität, leben - wie das Beispiel von Parador zeigt - alt bekannte Kanalkonflikte zwischen Hersteller und Fachhandel wieder auf (vgl. Choi et al. 2017, S. 1; Eyuboglu/Kahadayi 2005, S. 5 ff.; Margrath/Hardy 1988, S. 31; Montoya-Weiss et al. 2003, S. 449; Mukhopadhyay et al. 2008, S. 950 ff.; Rosenbloom 2007, S. 5; Schögel 2012, S. 394; Sharma/Mehrotra 2007, S. 26; Webb/Hogan 2002, S. 341 f.; Wölfle/Leimstoll 2017, S. 75; Yan/Pei 2009, S. 310; Zhou et al. 2007, S. 309 ff.). Diese Kanalkonflikte sind dahingehend problematisch, da sie die Betriebsleistung und den Profit für Hersteller, als auch Händler reduzieren (vgl. Levy/Weitz 2004, S. 509; Lusch 1976, S. 3 f.; Stern 1971, S. 314; Yan 2011, S. 636).

Der Kern des Konflikts zwischen einem Hersteller-Online-Shop und dem stationären Fachhandel lässt sich durch Porters Wettbewerbsmodell (1980) erklären: Durch den direkten Online-Kanal ist der Hersteller nicht mehr nur der Lieferant, sondern übernimmt zusätzlich die Rolle eines neuen Marktteilnehmers. So stärkt er seine Marktmacht und erhöht die Branchenrivalität. Die Folge: Der Fachhandel fühlt sich durch den Hersteller-Online-Shop «entrechtet» (vgl. Yan et al. 2016, S. 84), insbesondere wenn ein Hersteller mehr Verhandlungsstärke oder Marktanteile besitzt (vgl. Jeuland/Shugan 1983, S. 239). Als Reaktion entwickeln Fachhändler einen Widerstand (vgl. Hanover 1999, S. 176), indem sie Herstellerprodukte im Rahmen eines Verkaufsgespräches nicht erwähnen, oder den Hersteller gänzlich aus dem Sortiment nehmen (vgl. Chiang et al. 2003, S. 2).

So listen Händler Hersteller aus, die in ihrem Hersteller Online-Shop zu aggressiv verkaufen (vgl. Wölfle/Leimstoll 2016, S. 40). Auch wenn der Online-Handel auf dem Vormarsch ist, besteht weiterhin eine Relevanz des stationären Handels. So gaben Kunden im Jahr 2016 noch immer mehr Geld in stationären Kanälen, als online aus (vgl. Rudolph et al. 2017, S. 25). Hersteller stehen vor der zentralen Herausforderung, den Hersteller-Online-Shop mit bestehenden Distributionskanälen in Einklang zu bringen (vgl. Fost 2014, S. 5).

Kanalkonflikte stellen in der heutigen, vom Internet geprägten Handelslandschaft schon lange kein neues Phänomen mehr dar. Vielmehr geniessen Kanalkonflikte bereits seit den 1970er und 80er Jahren grosse Aufmerksamkeit, sowohl in der Praxis als auch in der Forschung, wobei zunehmend Konfliktlösungsstrategien und –massnahmen im Fokus der theoretischen Untersuchung stehen und daraus praktische Implementierungen Anwendung finden (z. B. McIntyre et al. 2000, S. 12; Rosenberg 1974, S. 67 ff.; Thomas 1990). Die Erforschung von Kanalkonflikten geht stets mit der Entwicklung der Distributionsmöglichkeiten einher. Bereits 1974 sah Rosenberg (S. 70) voraus, dass eine neue computerbasierte Technologie, sie entpuppt sich heute als das Internet, zu neuen Konflikten im Distributionskanal führen könnte. Die neuen technischen Möglichkeiten rücken die Auseinandersetzung mit Kanalkonflikten wieder in den Fokus der Marketingforschung und gilt als zentrale Herausforderung des Managements (vgl. Binder 2014, S. 39; Emrich 2009, S. 310; Webb/Hogan 2002, S. 339). Jeder Kanalkonflikt bedarf einer eigenen, speziell auf ihn zugeschnittene Lösungsstrategie (vgl. Rusko 2016, S. 478), so auch ein Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und bestehendem stationärem Fachhandel. Daher ist es für Hersteller von entscheidender Bedeutung, ihre alt bewährten Lösungsstrategien für das Management von Kanalkonflikten zu überdenken und anzupassen (vgl. Brynjolfsson et al. 2013, S. 23). Inwieweit die altbewährten Lösungsstrategien und -massnahmen auf den Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationären Fachhandel anwendbar sind, bleibt bislang ungeklärt. 73% der Unternehmen geben an, kein systematisches Konfliktmanagement aufgebaut zu haben (vgl. Glässer et al. 2016, S. 60). Meist löst ein Anwalt aufkommende Konflikte ad hoc, was mit hohen Kosten in Verbindung steht. Präventiv agieren Hersteller im Rahmen ihres Online-

Shops sehr vorsichtig: Um Händler nicht zu verärgern und eine Konfrontation mit dem Handel zu umgehen, bieten sie ihre Angebote relativ teuer an (vgl. Leimstoll/Wölfle 2016, S. 31; Reimann 2018, S. 1), eine Massnahme die insgesamt zu einem schwächeren Wachstum des Hersteller-Online-Handels im Vergleich zum gesamten Online-Handel führt (vgl. Fingerhut 2015, S. 16). Für das B2B-Management wird der Umgang mit Kanalkonflikten zu einem zentralen Anliegen, welches den Erfolg der Kanalmitglieder im Online-Zeitalter grundlegend beeinflusst (vgl. Arya et al. 2007, S. 651; Chiang et al. 2003, S. 15; Dukes et al. 2006, S. 84; Kiran et al. 2012, S. 56; Tsay/Agrawal 2004a, S. 559).

Die vorliegende Untersuchung widmet sich explizit dem Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel. Eine Analyse von Kanalkonfliktursachen, Kanalkonfliktlösungsstrategien und -massnahmen ermöglicht die Entwicklung eines strukturierten Konfliktmanagementansatzes. Dabei wird sowohl die Anwendbarkeit bestehender Lösungsstrategien und -massnahmen als auch neu aufkommende Lösungsmassnahmen berücksichtigt: Das Internet selbst ist nicht nur Konfliktverursacher, sondern hat auch das Potential, eine neue Art von Konfliktlösungsmassnahme zu sein. Der Sportartikelhersteller NIKE legt in seinem Online-Shop einen starken Fokus auf Personalisierung und differenziert so sein Produktportfolio im Vergleich zum stationären Fachhandel ([www.nike.com](http://www.nike.com)). Die Schweizer Uhrenmarke IWC bietet im Online-Shop die Möglichkeit, die Verfügbarkeit von Produkten bei stationären Fachhändlern zu überprüfen ([www.iwc.com/ch](http://www.iwc.com/ch)). Das Ergebnis der Arbeit ist ein strukturierter Konfliktmanagementansatz, mit dem Hersteller ihren bestehenden stationären Fachhändlern nutzenstiftend begegnen können.

Zunächst widmet sich die Untersuchung der Frage, welche Ursachen zu Konflikten im Rahmen eines Hersteller-Online-Shops zwischen Hersteller und stationärem Fachhändler führen. Konfliktursachen durch Hersteller-Online-Shops sind im Vergleich zu vergangenen Kanalkonflikten durch die Dynamik des Internets komplexer und weisen neue Charakteristika auf. Daher lautet die erste übergeordnete Forschungsfrage:

**Forschungsfrage 1:** Welche Ursachen führen im Rahmen des Hersteller-Online-Shops zu Konflikten zwischen Hersteller und stationärem Fachhändler und erweitern die bestehende Literatur?

Der Beantwortung der Forschungsfrage geht eine ausführliche Literaturanalyse voran. Diese gibt einen Einblick in relevante Konflikttheorien. Im Anschluss findet eine Erörterung und Diskussion potentieller Konfliktursachen zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel statt. Dabei ist es eine zentrale Herausforderung, die identifizierten Ursachen möglichst überschneidungsfrei zu typologisieren. Eine neu aufgestellte moderne Typologie von Konfliktursachen nimmt sich dieser Herausforderung an: Sie basiert auf den konzeptionell erarbeiteten Konfliktursachen und einer Erweiterung dieser durch Experteninterviews und einer Managerumfrage.

Je klarer die Konfliktursachen voneinander abgrenzbar sind, desto fokussierter ist eine Auswahl potentieller Konfliktlösungsstrategien und -massnahmen möglich. Inwieweit die in der Literatur gefestigten Strategien und Massnahmen geeignet sind, moderne Konfliktursachen zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu lösen und welche durch das Internet aufkommenden Massnahmen selbst Lösungspotentiale mit sich bringen, steht im Zentrum der zweiten übergeordneten Forschungsfrage:

**Forschungsfrage 2:** Welche Lösungsmassnahmen des Konfliktmanagements bieten sich für die Konflikte durch den Hersteller-Online-Shop an und welche davon sind neu?

Der Beantwortung der Forschungsfrage 2 geht ebenfalls eine umfassende Literaturanalyse voran. Dabei finden existierende Konfliktlösungsmechanismen aus Forschungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Psychologie, als auch den Politikwissenschaften, Berücksichtigung. Das Ergebnis der Literaturrecherche ist eine tabellarische Übersicht potentieller Lösungsmassnahmen. Da die Digitalisierung nicht nur ein Konfliktverursacher ist, sondern auch Potential zur Konfliktlösungsmassnahme mit sich bringt, lässt sich die tabellarische Übersicht konzeptionell um digitale Massnahmen

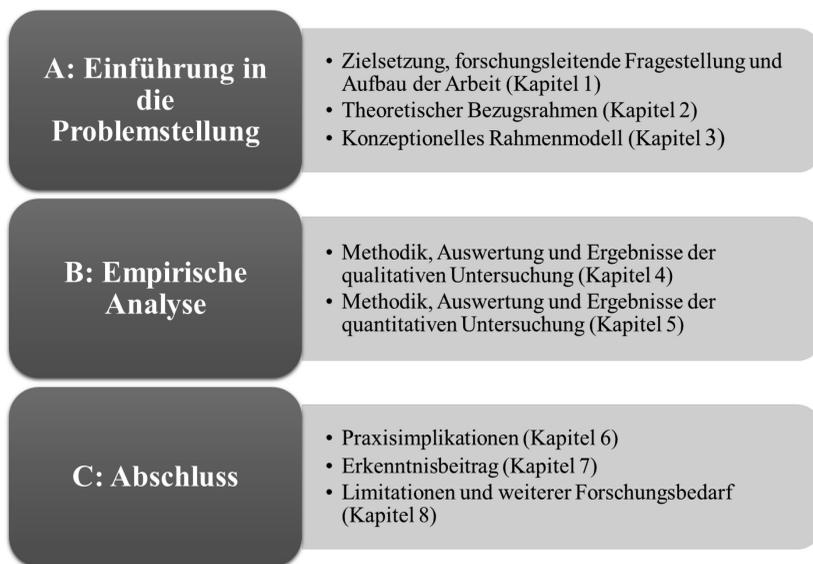
(z.B. Cross-Channel Ansätze) ergänzen. Eine Managerumfrage beleuchten die Anwendungsbreite und Wirkungsweise der identifizierten alten und neuen Konfliktlösungsmassnahmen. Experteninterviews geben vertiefende Einblicke in Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Konfliktlösungsmassnahmen.

Die Machtverschiebung (vgl. Porter 1980) durch die Eröffnung des Hersteller-Online-Shops rückt die Variable Macht in den Fokus der Untersuchung. Macht ist die entscheidende Variable im Konfliktmanagement. Jüngst betonte ein Handelsexperte: "Wirklich Sinn macht ein eigener Online-Shop nur für sehr starke Marken. Davon gibt es in Deutschland vielleicht ein paar Dutzend" (Reimann 2018, S.1). Die vorliegende Arbeit berücksichtigt daher die Marktmacht in Forschungsfrage 3:

**Forschungsfrage 3:** Welche Besonderheiten sind bei den Lösungsmechanismen von Hersteller-Händler Kanalkonflikten bei hoher bzw. niedriger Marktmacht des Herstellers zu beachten?

Eine Managerumfrage gibt Aufschluss über die Auswirkung hoher als auch niedriger Marktmacht des Herstellers auf die Ausprägung von Konfliktursachen, Möglichkeiten der Wahl von Konfliktlösungsstrategien, als auch die Eignung der erarbeiteten Konfliktlösungsmassnahmen auf die Minimierung des Konfliktes. Die durchgeführten Experteninterviews ermöglichen ein vertiefendes Verständnis der Auswirkungen hoher bzw. niedriger Marktmacht auf den Kanalkonflikt und dessen Lösung.

Zur Beantwortung der drei forschungsleitenden Fragestellungen gliedert sich die Arbeit in 3 Teile: Einen einleitenden (Teil A), empirischen (Teil B) und abschliessenden Teil (Teil C) (Abbildung 1).



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**

(Eigene Darstellung)

Teil A führt in die Problemstellung ein und zeigt die Zielsetzung, die forschungsbegleitenden Fragestellungen und den generellen Aufbau der Arbeit auf (Kapitel 1). Kapitel 2 schafft den theoretischen Bezugsrahmen für die Arbeit. Dabei wird sowohl die Vertikalisierung von Herstellern als auch Kanalkonfliktforschung thematisiert. Zunächst erfolgt eine geschichtliche Aufarbeitung zur Vertikalisierung aus Herstellerperspektive. Eine Analyse der Vor- und Nachteile einer Vertikalisierung durch einen Hersteller-Online-Shop verdeutlicht die besonderen Herausforderungen für Hersteller und bettet Kanalkonflikte mit dem bestehenden stationären Fachhandel in einen wirtschaftlichen Gesamtkontext ein. Anschliessend widmet sich das Kapitel der Konfliktforschung in der Marketingliteratur. Eine ausführliche Literaturanalyse zeigt die Entwicklung der Marketing-Konfliktforschung von den 1960er Jahren bis in das Jahr 2018 auf und ermöglicht dabei eine klare Definition und Abgrenzung der Konstrukte «Konflikt», «Distributionskonflikt», «Kanalkonflikt» und «Omni-Kanal-Konflikt». Nach der Konfliktdefinition widmet sich das Kapitel dem Konfliktmanagement. Dabei geht das Kapitel insbesondere

auf Konfliktursachen und Konfliktlösungen ein. Kapitel 3 stellt auf Basis der theoretischen Ausarbeitung ein ganzheitliches theoretisches Modell auf und schliesst Teil B mit einem konzeptionellen Rahmenmodell ab.

Teil B widmet sich dem empirischen Teil der Arbeit und umfasst Kapitel 4 und Kapitel 5. Kapitel 4 stellt Methodik, Auswertung und Ergebnisse der qualitativen Erhebung vor. Eine Fallstudie untersucht die Kanalkonflikte von 22 Herstellern mittels Experteninterviews, Beobachtung des jeweiligen Hersteller-Online-Shops und der Auswertung zusätzlicher zur Verfügung gestellter Unterlagen der Hersteller. Kapitel 5 stellt Methodik, Auswertung und Ergebnisse der quantitativen Erhebung vor. Dabei festigt eine Managerumfrage (N=101) die Ergebnisse der Fallstudie. Die Ergebnisse werden entlang der Forschungsfragen aufbereitet und diskutiert. Auf die Untersuchung der Konfliktursachen folgt eine Analyse möglicher Konfliktlösungen. Die Wirksamkeit von Konfliktlösungsstrategien als auch Konfliktlösungsmassnahmen stehen dabei im Fokus. Die Variable Marktmacht wird in allen Teilen der Ergebnisaufbereitung berücksichtigt.

Teil C schliesst die Forschungsarbeit ab. Kapitel 6 enthält praktische Implikationen. Kapitel 7 fasst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit und die theoretischen und praktischen Forschungsbeiträge zusammen. Kapitel 8 schliesst die Arbeit mit einer kritischen Würdigung, Limitationen der Arbeit und einem Ausblick für weiteren Forschungsbedarf ab.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

### 2.1. Vertikalisierung von Herstellern

Im Rahmen der Distributionsgestaltung muss jeder Hersteller eine Entscheidung für oder gegen den direkten Vertrieb fällen (vgl. Ahlert 1996, S. 152; Meunzel 2007, S. 18 ff.): „However, even with extremely powerful buyers, manufacturing executives still must decide the shape and execution of their distribution strategy. Even in the situations where a few large resellers hold the balance of power, a manufacturer seldom needs to participate with each of those resellers“ (Magrath/Hardy 1989, S. 94). «Direkt» heisst, dass der Hersteller direkt an den Endkunden verkauft; «indirekt» heisst, dass ein Absatzmittler zwischen Hersteller und Endkunde eingebunden ist (vgl. Silberer 1999, S. 1035 ff.; Specht/Fritz 2005, S. 164). Die langfristige Strategieentscheidung des Herstellers, direkt an Endkunden zu verkaufen, nennt sich Vertikalisierung (vgl. Buzzell 1983, S. 92; Coughlan et al. 2006, S. 156). Der Kern der Herausforderung der Vertikalisierung ist der Aufbau eines Direktvertriebs, der sowohl die Entwicklung traditioneller Vertriebskanäle, als auch den Aufbau des Online-Kanals unterstützt (vgl. Ferrara et al. 2000).

Die Vertikalisierung geht stets mit einer Erhöhung der Hersteller-Macht einher (vgl. Berman 1996, S. 563). Um Endkonsumenten zu erreichen, waren Hersteller zunächst abhängig von ihren Distributionspartnern, dem stationären Handel. Die Kernkompetenz des Herstellers lag in der Produktion; ein effizienter und effektiver Vertrieb schien aufgrund mangelnder Expertise nicht möglich und zudem kostenintensiv (vgl. Hendershott/Zhang 2006, S. 279; Stigler 1951, S. 185).

Seit Ende der 1960 Jahre begann der Handel, sich rückwärts zu vertikalisieren. Das bedeutet, er hat nicht mehr nur verkauft, sondern auch so genannte Handelsmarken selbst produziert und damit sein Sortiment um eigene Produkte erweitert (vgl. Ahlert et al.

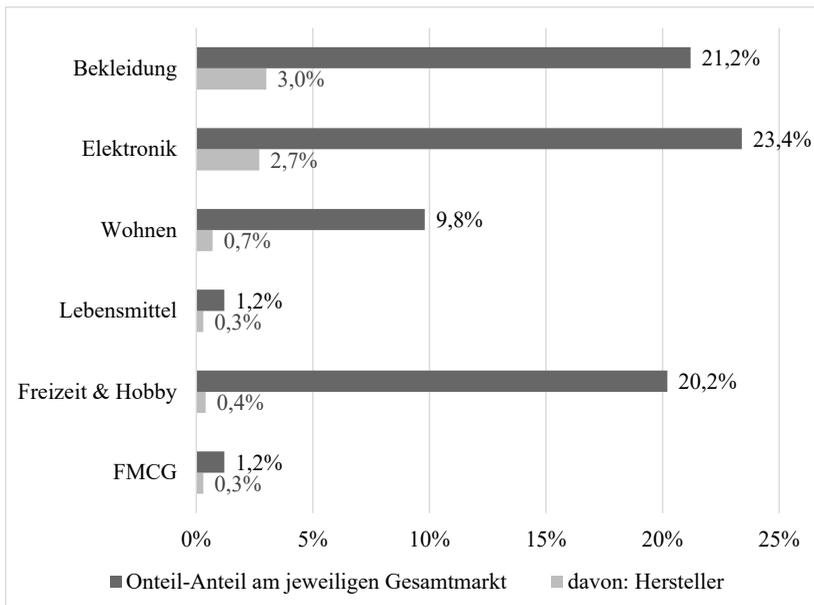
2001, S. 5). Handelsmarken gewannen zu Lasten von Herstellermarken an Marktanteilen im Konsumgüterbereich (vgl. Gläss/Leukert 2017, S. 196; Gollnick/Schindler 2001, S. 379), was die Beziehung zwischen Hersteller und Handel belastete. Hierdurch ange-trieben begannen auch Hersteller, ihre Absatzkanalgestaltung zu überdenken und verti-kalisierten. Dabei lassen sich insgesamt drei Wellen ausmachen.

Mitte der 1970 Jahre begannen Hersteller erstmalig mit einer Vorwärtsintegration. Sie eröffneten so genannte Factory-Outlets. In Factory-Outlets konzentrieren sich verschie-dene Markenartikelhersteller an einem Standort. Sie finden sich im Umfeld von Bal-lungsräumen, bieten ein Sortiment hochwertiger Markenartikel aus Auslauf- oder Vor-jahresmodellen an und fahren eine aggressive Preisstrategie (vgl. Schmude 2000, S. 2; Tomczak 1999, S. 175).

Es folgte eine zweite Welle der Vertikalisierung. Ende des 20. Jahrhunderts entschlo-sen sich Hersteller wie Lindt oder Nivea, unter anderem zur Markenpositionierung, ei-gene Ladengeschäfte zu eröffnen (vgl. Boyaci 2001, Heckmann et al. 2016, S. 6). Im Unterschied zu Factory-Outlets ähneln diese Ladengeschäfte mehr dem klassischen Handelskonzept. Sie sind in Stadtzentren angesiedelt und verkaufen zumeist ein Stan-dardsortiment zur unverbindlichen Preisempfehlung.

Im neuen Jahrtausend ist eine dritte Welle der Vertikalisierung zu beobachten. Mit der Entwicklung des World Wide Web auf Basis des Hypertext-Übertragungsprotokolls (vgl. Kluy 2007, S. 1) und der dadurch entstandenen benutzerfreundlichen Oberfläche, hat sich das Internet zu einem weltweit genutzten Informationsmedium kultiviert. Die kommerzielle Nutzung ist seit 1991 erlaubt (vgl. Hansch/Rentschler 2012, S. 15). Zu-nächst nutzte der Handel das Internet als Vertriebsplattform: Amazon gründet 1994 das erste Online-Warenhaus (vgl. Schieb 2011, S. 1). 2017 sind die drei umsatzstärksten Online-Shops der Schweiz Händler: digitec, zalando und Amazon (vgl. Lang 2017, S.

1). Dem steigenden Online-Wachstum folgend überdenken Hersteller erneut ihre Absatzkanalgestaltung und es folgt ca. seit dem Jahr 2012 die dritte Welle der Vertikalisierung: Hersteller eröffnen eigene Online-Shops (vgl. Leimstoll/Wölfle 2016, S. 31), der Anteil von Hersteller-Online-Shops ist jedoch vergleichsweise gering. Liegt bspw. bei Bekleidung der Online-Anteil am Gesamtbekleidungsmarkt bei 21,2%, haben Hersteller-Online-Shops gerade einmal 3% Online-Anteil am Gesamtbekleidungsmarkt (Abbildung 2).



**Abbildung 2: Online-Anteil nach Branche**

(Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bauer 2015, S.16)

Was hindert Hersteller daran, einen Online-Shop zu eröffnen? Eine konzeptionelle Untersuchung gibt einerseits Einblick in die Vorteile, aber auch die Nachteile, die mit einer Vertikalisierung mittels Hersteller-Online-Shop einhergehen und Hersteller möglicherweise vor der Eröffnung eines eigenen Hersteller-Online-Shops abschrecken. Ein Hersteller-Online-Shop reduziert die vertikale Abhängigkeit von Vertriebspartnern und ist

ein potentieller *Schutz gegen Händlerkrisen* (vgl. Cai 2010, S. 33; Stern et al 1996, S. 101; Tsay/Agrawal 2004, S. 557; Yao/Liu 2005, S. 655). Aufgrund der örtlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und einer höheren geografischen Reichweite (vgl. Pitt et al. 1999, S. 19), *erweitert* sich die *potentielle Kundschaft* des Herstellers. Ein Hersteller-Online-Shop vereinfacht dabei insbesondere bei Internationalisierungen die Erschließung neuer Märkte. Damit beeinflusst der Hersteller-Online-Shop die gesamte Wettbewerbsstrategie (vgl. Verhoef et al. 2015, S. 3). Im Hersteller-Online-Shop hat der Hersteller die *Preishoheit*. Bietet er zum UVP an, schöpft er die *gesamte Marge* ab und hat somit einen höheren Gewinn erwirtschaftet als im B2B-Geschäft mit dem Handel. Ebenfalls besitzt er in seinem Hersteller-Online-Shop die Kommunikationshoheit und behält so die Kontrolle über Promotionen.

Hersteller können den eigenen Online-Shop für ihr Produktmarketing einsetzen, dort ihr gesamtes Sortiment verkaufen, oder mit Produktattributen experimentieren (vgl. Cai 2010, S. 33; Stern et al. 1996, S. 101; Tsay/Agrawal 2004a, S. 557; Yao/Liu 2005, S. 655). So können Hersteller (neue) Produkte im Online-Shop testen, oder *Produkteinführungen* über den Online-Shop steuern. Auch findet eine Produkt- und Informationsdarstellung entsprechend der Herstellerwünsche und -kenntnisse statt (vgl. Oh et al. 2012, S. 368). Das Angebot *zusätzlicher Services* kann die *Kundenbindung erhöhen*. Eine *einheitliche Markenkommunikation* und dabei insbesondere eine wahrgenommene Markenverjüngung seitens der Endkonsumenten, ist eine zusätzliche Stärke des Hersteller-Online-Shops (vgl. Heinemann 2008, S. 190 f.).

Eine weitere Chance durch den Hersteller-Online-Shop ist der Aufbau von *Kundenwissen* und die Beobachtungsmöglichkeit von Kunden- bzw. Kaufverhalten. Darauf aufbauend können Hersteller ein gezieltes, individualisiertes Marketing entwickeln, um den Kundennutzen und die Loyalität zu erhöhen und so die Kundenbeziehung zu stärken (vgl. Emrich/Rudolph 2011, S. 7 ff.). Die im Hersteller-Online-Shop gesammelten Kundeninformationen und ihre Kaufhistorie können einen Beitrag in der Produktentwicklung finden (vgl. Zhang et al. 2018, S. 149).

Durch den Hersteller-Online-Shop können Hersteller flexibler auf Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse reagieren (vgl. Heinemann 2008, S. 190). Das Angebot von beispielsweise Personalisierung befriedigt neue Einkaufsbedürfnisse. So bietet Haribo in seinem Online-Shop sortenreine Gummibärchen an, Kunden des Nivea Online-Shops können die klassisch blaue Cremedose mit einem eigenen Foto bestellen ([www.haribo.de](http://www.haribo.de); [www.nivea.de](http://www.nivea.de)). Durch diese so genannte Mass-Customization kommt der Hersteller dem Personalisierungstrend nach und kann parallel seinen Unternehmenswert steigern (vgl. Hu 2013, S. 3; Kalaignanam et al. 2018, S. 265).

*Nachteile.* Prinzipiell erhöht der Hersteller-Online-Shop die Komplexität des Vertriebs und somit die Koordination und Kommunikation für den Hersteller. *Kontrollverlust* und erhöhte *Koordinationskosten* seien beispielhaft als negative Folge genannt (vgl. Schögel 2012, S. 395). Der Hersteller muss eine neue Infrastruktur und Kapazitäten bereitstellen. Im Rahmen dieser Komplexitätserhöhung fällt auf, dass insbesondere zu Beginn der Einführung eines direkten Online-Kanals Messinstrumente fehlen, um die Ergebnisbeiträge nachvollziehbar zu gestalten (vgl. Ailawadi/Farris 2018, S. 120).

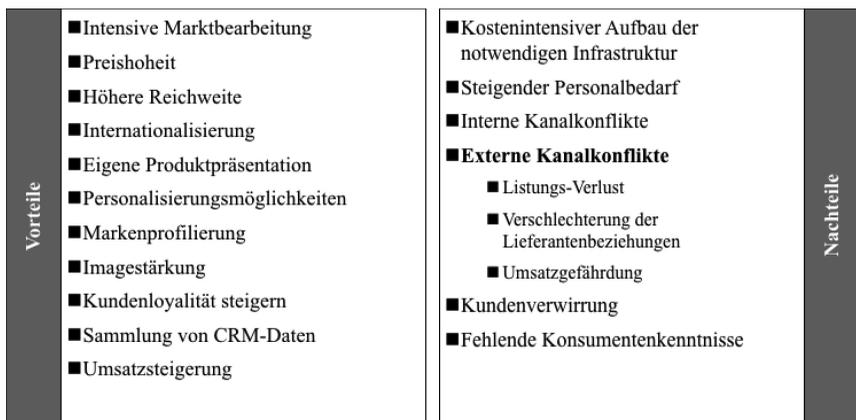
Hersteller stoßen auf internen Widerstand, sogenannte *interne Kanalkonflikte* (vgl. Kotter 1996, S. 22 ff.). Dies ist insbesondere der Fall, wenn ein neues Team für den Hersteller-Online-Shop verantwortlich ist (vgl. Heinemann 2008, S. 192). Die Angst, insbesondere vor Kannibalisierung, kann zwischen dem neuen E-Commerce-Team und dem Key-Account zu Spannungen und Konkurrenzverhalten führen. Die Führung des direkten Verkaufskanals und des Key-Accounts als separate Profit Center erhöht diese Spannungen und minimiert den Anreiz abteilungsübergreifender Kooperation (vgl. Heinemann 2008, S. 192; Rudolph et al. 2017, S. 57). Teilweise findet der neue Online-Kanal aber auch keine eigenständige, vollwertige Beachtung und es mangelt an der Bereitstellung finanzieller als auch personeller Ressourcen. Der Aufbau des Hersteller-Online-Shops verlangt nach neuen Kompetenzen und Knowhow der Mitarbeiter. Bestehende Mitarbeiter, die neue Positionen erhalten, sind möglicherweise *überfordert* oder haben nicht das nötige Wissen, um den neuen Kanal aufzubauen und zu integrieren.

Dementsprechend erhält der Online-Kanal weniger Aufmerksamkeit bzw. Betreuung ungeachtet seiner Besonderheiten (vgl. Harshak et al. 2013, S. 7).

Häufig geht ein Hersteller-Online-Shop mit einem zusätzlichen Online-Sortiment und einer eigenen Preisgestaltung einher. Die steigende Auswahl und Preisgestaltung kann zu Kundenverwirrung, Kundenüberforderung oder auch Kundenabwanderung führen, welche mit einem potentiellen Imageschaden des Herstellers einhergehen und schlussendlich Umsatzeinbußen als Folge aufweisen (vgl. Heinemann 2008, S. 190 ff.; Lu et al. 2016, S. 76f.; Pantano/Viassone 2015, S. 106).

Die steigende Kanalkomplexität erhöht die Komplexität möglicher Customer Journeys. Informiert sich ein Kunde beim stationären Fachhandel und kauft dann im Hersteller-Online-Shop, auch *Showrooming* genannt, ist es aus Sicht des stationären Fachhändlers ein Ärgernis: Für ihn sind bereits Beratungskosten entstanden. Ohne Kaufabschluss in seinem stationären Geschäft erhält er allerdings keine Entlohnung. Die komplexen Customer Journeys sind nur sehr schwer nachvollziehbar und gestalten die *Zuordnung der Umsätze* zu den einzelnen Kanälen als schwierig (vgl. Ivanov/Wang 2018, S. 2358; Rapp et al. 2015, S. 358). Die Existenz eines Hersteller-Online-Shops macht den Hersteller zum direkten Konkurrenten gegenüber bestehenden Einzel- und Zwischenhändlern. Die Vertikalisierung löst klassische Rollen und Aufgaben der Supply Chain auf, der Hersteller entwickelt sich zu einem Wettbewerber für traditionelle Vertriebspartner, was zu einem Phänomen führt, welches als "Kanalkrieg" Einzug in die Literatur findet (vgl. Allen et al. 2000, S. 7). Insbesondere durch die Markttransparenz des Online-Shops kommt es zu Konflikten mit bestehenden Vertriebspartnern, so genannten externen Kanalkonflikten (vgl. Garbarino/Maxwell 2009, S. 1066). Aus Furcht, dass bestehende Kunden künftig im Hersteller-Online-Shop einkaufen und sich so das eigene Umsatzvolumen reduziert, herrscht auf Handelsseite eine prinzipielle Abneigung gegenüber dem Hersteller-Online-Shop (vgl. Agatz et al. 2008, S. 339). Dass die Angst der Händler nicht unbegründet ist, zeigen diverse wissenschaftliche Studien.

So geht Porter davon aus, dass das Internet alle herkömmlichen Geschäftsmethoden ersetzen oder ergänzen kann (vgl. Porter 2001, S. 73). Weitere Literatur erbringt den Nachweis für niedrigere Provisionen für Handelsvertreter (vgl. Tremblay 2001, S. 19) und eine Kannibalisierung in der Immobilien-, Reise- und Versicherungsbranche (vgl. Frazier 1999, S. 226; Greenhalgh/Rosenblatt 1984, S. 438; Hagerty 2005, S. 1; Porter 2001, S. 7; Stucker 1999, S. 24). Als Folge reduzieren Stakeholder - unabhängig vom tatsächlichen Ausmass der Kannibalisierung - ihr Engagement, was Geschäftsbeziehungen langfristig verschlechtert und Herstellerumsätze sinken lässt (beispielsweises durch Listungsverlust) (vgl. Avery et al. 2012, S. 97; Dholakia et al. 2010, S. 86 ff.; Gilbert/Bachelder 2000, S. 1). Daher sind externe Kanalkonflikte ein zentrales Risiko bei der Vertikalisierung mittels Hersteller-Online-Shop. Abbildung 3 fasst die Vor- und Nachteile der Vorwärtsintegration zusammen. Im Rahmen der Vertikalisierung durch einen Hersteller-Online-Shop stehen Hersteller neuen Herausforderungen entgegen, vor allem in der Zusammenarbeit mit bestehenden Vertriebspartnern.



**Abbildung 3: Vor- und Nachteile der Online-Vorwärtsintegration von Herstellern**  
(Eigene Darstellung)

Diese Herausforderungen gilt es zu erkennen und zu bewältigen. Wie Hersteller mit dem externen Kanalkonflikt durch den Hersteller-Online-Shop zwischen sich und dem bestehenden stationären Fachhandel zielführend umgehen können, ist Kern der vorliegenden Untersuchung. Das folgende Kapitel legt dazu die theoretische Basis zum Thema «Konflikte» und «Konfliktmanagement».

## 2.2. Konfliktforschung in der Marketingliteratur

Das Wort Konflikt hat seinen Ursprung im lateinischen Wort «confligere», was übersetzt „zusammenstossen“ bedeutet. Konflikte sind Forschungsgegenstand in der Politikwissenschaft, der Soziologie, der Psychologie, Pädagogik und den Wirtschaftswissenschaften. Forschungsfeldübergreifend besteht ein Konflikt, wenn zwei oder mehr soziale Einheiten in gegensätzlicher Beziehung und Interaktion miteinander stehen, was zu einem Spannungszustand führt (vgl. Fink 1968, S. 455).

In der Marketingliteratur existieren allgemeine und distributionsspezifische Konfliktdefinitionen. Allgemeine Definitionen greifen Konflikte zwischen einzelnen Individuen und Gruppen auf und sehen als Konfliktursache konträre Ziele und Wertvorstellungen: Nach Chung/Megginson (1981, S. 256) ist ein Konflikt der Kampf zwischen unvereinbaren oder widersprüchlichen Bedürfnissen, Wünschen, Ideen, Interessen oder Menschen. Demnach entsteht ein Konflikt, wenn Einzelpersonen oder Gruppen auf Ziele stossen, die beide Parteien nicht zufriedenstellend erreichen können. Für Pondy (1967) ist ein Konflikt die objektive Unvereinbarkeit zwischen Werten und Zielen. Das damit einhergehenden Verhalten einer Partei sieht er als vorsätzliches Eingreifen in die Zielerreichung der anderen Partei. Ein Konflikt durchläuft dabei verschiedene Konfliktstadien. Konfliktparteien treten zunächst in eine kognitive und affektive Konfliktphase ein, bevor sie konfliktbezogenes Verhalten zeigen (vgl. Brown/Day 1981, S. 263; Etgar 1979, S. 61; Firat et al. 1975, S. 435; Rosenberg 1970, S. 40 f.). Diese Stadien sind, in sortierter Reihenfolge: latenter Konflikt, wahrgenommener Konflikt, gefühlter Konflikt, manifester Konflikt und Konfliktnachwirkung (vgl. El-Ansary/Stern 1972, S. 59; Pondy

1967, S. 296; Shuptrine/Foster 1976, S. 42). Latenter Konflikt spiegelt einen zugrundeliegenden Zustand der Inkompatibilität zwischen zwei Konfliktparteien wider und ist in der Literatur auch unter dem Begriff «Konfliktpotential» geläufig. Ein latenter Konflikt führt nicht zwangsläufig zu einem wahrgenommenen Konflikt (vgl. Berkel 1992, S. 1087; Glasl 2004, S. 20). Ein wahrgenommener Konflikt tritt auf, wenn Konfliktparteien den Konflikt bewusst wahrnehmen. Der wahrgenommene Konflikt kann in einen gefühlten (affektiven) Konflikt übergehen und zeichnet sich durch Emotionen wie Stress, Spannung, Feindseligkeit oder Angst aus. Auf den gefühlten Konflikt folgt der manifeste Konflikt. Dabei geht der gefühlte Konflikt mit konfliktbezogenem Verhalten eines oder beider Konfliktparteien einher. Auf den manifesten Konflikt folgen Konfliktwirkungen, wie eine sinkende Loyalität.

Innerhalb der Distributionsmanagementliteratur finden sich Konfliktdefinitionen, die sich explizit auf einen Spannungszustand zwischen zwei Distributionspartnern konzentrieren. Demnach sind Distributionskonflikte ein natürliches Phänomen der Wirtschaft, welches sich aus Marktentwicklungen und der Änderung von Geschäftsstrategien ergibt (vgl. Woo 2010, S. 85). Die Bezeichnung «Distributionskonflikt» findet in der deutschen Literatur analog Anwendung zu der Bezeichnung «Kanalkonflikt», der gängige englische Terminus ist «channel conflict». Ein Kanalkonflikt ist eine Situation, in der ein Kanalmitglied das Verhalten eines anderen Kanalmitglieds als Störfaktor für seine eigene Zielerreichung wahrnimmt (Stern/El-Ansary, 1988, S. 283). Coughalan et al. (2006, S. 238) definieren Kanalkonflikte ähnlich Stern und El-Ansary: "...when the behavior of a channel member is in opposition to its channel counterpart. It is opponent centered and direct, in which the goal of object sought is controlled by the counterpart". Die Einführung eines Online-Kanals führt zu so genannten Omni-Kanal-Konflikten (vgl. Smith et al. 1999; Webb/Lambe 2007, S. 3). Ein Kanalkonflikt zwischen zwei Distributionspartnern tritt unabhängig davon auf, wie gut Kanäle strukturiert sind (vgl. Gundlach et al. 2006, S. 428; Kotler et al. 2004, S. 1040; Mamhoud et al. 2010, S. 35), da es unmöglich ist, den Wettbewerb zwischen zwei Kanälen in einem Distributionssystem auszuschalten (vgl. Vinhas/Anderson 2005, S. 507). Distributionskonflikte sind

omniexistent und können die Wirksamkeit eines Kanals positiv oder negativ beeinflussen (vgl. Rosenbloom 2004, S. 131 ff.).

Distributionskonflikte unterscheidet die Literatur verschiedene Konfliktarten. Abbildung 4 stellt eine Übersicht der in der Konfliktliteratur typologisierten Konfliktarten vor. Die Analyse unterscheidet Konfliktarten, die im Kontext von Online-Kanälen untersucht wurden und Konfliktarten, die keine Online-Kanäle berücksichtigen.

Konfliktart			
Autor/ Untersuchungen	Zielkonflikt	Bereichskonflikt	Wahrnehmungs- konflikt
Anderson et al. (2010)	X		X
Arndt & Ogaard (1986)	X	X	
Assael (1968)	X	X	X
Bell (2002)	X	X	X
Chukwu (2004)	X	X	X
Coughlan et al. (2006)	X	X	
Etgar (1979)	X	X	X
Gailey/Young (2012)	X	X	X
Goldkuhl (2007)	X	X	X
Hart (2009)	X	X	X
Kotler/ Armstrong (1998)	X	X	X
Kotler/Keller (2006)	X	X	X
Litterer (1966)	X	X	X
Lusch (1982)	X	X	X
Margrath/ Hardy (1989)	X	X	X
Omimore/Rashidat (2014)	X	X	X
Rosenberg/ Stern (1970)		X	X
Rosenberg/ Stern (1971)	X	X	X
Rosenbloom (2004)	X	X	X
Rusko (2016)	X		X
Sperandio et al. (2012)		X	
Stern/ Heskett (1969)		X	X
Taylor/ Jackson (2000)	X	X	X
Webb (1997)		X	X
Yasmi (2003)	X	X	
Zhou et al. (2007)			X

**Abbildung 4: Literaturüberblick Konfliktarten**

(Eigene Darstellung)

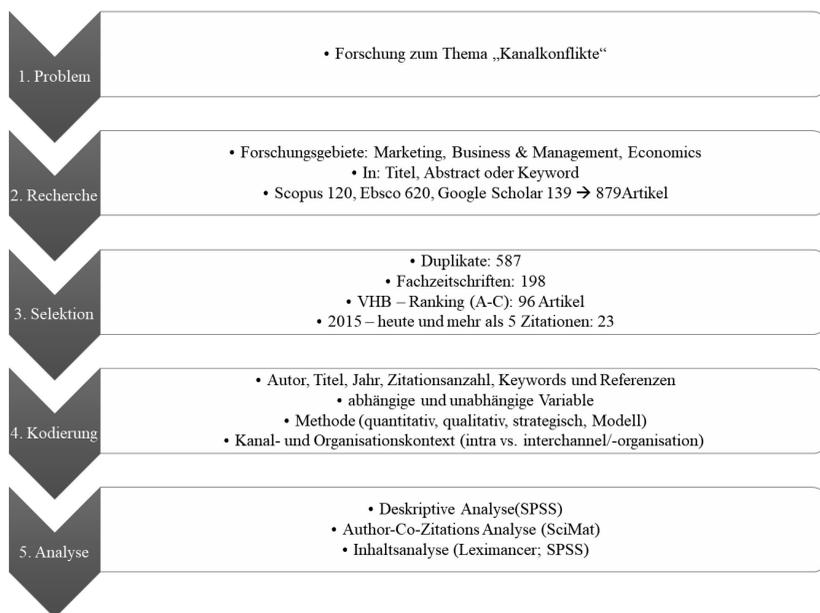
Die Übersicht verdeutlicht die dominierende Rolle der drei Konfliktarten Zielkonflikt, Bereichskonflikt und Wahrnehmungskonflikt. Ein Zielkonflikt entsteht, wenn das An-

streben eines Ziels von Partei A die Erreichung eines anderen Ziels von Partei B beeinträchtigt. Bei Bereichskonflikten geht es um Streitigkeiten bezüglich Verantwortlichkeiten zwischen zwei Parteien. Wahrnehmungskonflikt heisst, dass zwei Parteien eine objektiv gleiche Realität unterschiedlich wahrnehmen, wie zum Beispiel das wahrgenommene Machtgefüge zwischen zwei Parteien (vgl. Assael 1968, S. 21; Coughlan et al. 2006, S. 246; Gaski/Nevin 1985, S. 130; Luk/Li 1997, S. 77; Rosenberg/Stern 1970, S. 40). Je unterschiedlicher die Ziele sind, je mehr sich Bereiche und Ressourcenzugriffe überschneiden und desto unterschiedlicher die Wahrnehmung der Realität ist, desto stärker ein Konflikt (vgl. Kiran et al. 2012 S. 50).

Seit den 1960er Jahren beschäftigt sich die Marketingliteratur mit Distributions- bzw. **Kanalkonflikten**. Die Durchführung einer ausführlichen Literaturanalyse bietet einen adäquaten Überblick über den bisherigen Stand der Forschung. Darauf aufbauend ist die Neuartigkeit und Besonderheit von Kanalkonflikten, hervorgerufen durch Hersteller-Online-Shops, klarer und abgrenzbarer. In die Literaturanalyse (Abbildung 5) fliessen Suchergebnisse nach dem Terminus "Kanalkonflikt(en)", «Distributionskonflikt(en)» und «channel conflict» in Titel, Stichwörtern oder Abstracts von EBSCOHost, Scopus und Google Scholar ein. Diese drei Datenbanken sind die grössten und gängigsten Online-Datenbanken und -Suchmaschinen in den Bereichen Marketing, Business, Management und Accounting. Zwischen 1966 bis 2018 sind insgesamt 198 Fachartikel, Zeitschriftenartikel, Konferenzbeiträge und Industrieberichte im Rahmen der Suchbegriffe erschienen. Es folgt eine Selektion entsprechend des VHB-Rankings (mindestens A-C). Hat eine Zeitschrift kein VHB-Ranking findet eine Berücksichtigung der Zitationsquote und des Veröffentlichungsdatums statt. Dies führt zur Aufnahme von Artikeln mit mehr als 5 Zitationen und von Artikeln deren Veröffentlichungsdatum nach 2015 liegt.

Insgesamt finden 119 Artikeln im Rahmen der Literatúrauswahl Berücksichtigung. Die gesammelte Liste findet sich in Anhang 1: Datenblatt Literaturanalyse. Eine Kodierung von Autor, Titel des Dokuments, Jahr, Zitierhäufigkeit, Abstract, Schlüsselwörtern und

Referenzen, untersuchte abhängige und unabhängige Variablen, verwendete Forschungsmethode, untersuchter Kanal, sowie des organisatorischen Kontextes, ermöglicht eine tiefgründige Analyse der identifizierten Literatur. SPSS ermöglicht die deskriptive Auswertung des Datenblatts (Anhang 1). SciMat und Leximancer können eine Author-Co-Citation Analysis (ACA) bzw. Inhaltsanalyse durchführen und so Autorenrelevanz und Abhängigkeiten in der Kanalkonfliktliteratur untersuchen. Die ACA ist eine Form der quantitativen Bibliometrie. Der Nutzen der Forschungsmethodik beruht auf der Annahme, dass bibliographische Zitate ein akzeptabler Ersatz für den tatsächlichen Einfluss verschiedener Informationsquellen auf ein Forschungsfeld sind. Seit ihrer



**Abbildung 5: Ablauf Literaturanalyse**  
(Eigene Darstellung)

Einführung durch White/Griffith (1981, S. 163 ff.) hat die ACA grosse Popularität erlangt. Sie ermöglicht ein klares Verständnis der Struktur und Wissensbasis des Feldes

"Kanalkonflikt" (vgl. Zupic/Čater 2015, S. 430). Eine Co-Citation findet statt, wenn ein Forscher in seiner Veröffentlichung die Arbeit eines anderen Autors zitiert. Die Kombination dieser drei Methoden ist komplementär und bewertet die Literatur auf eine ganzheitliche, objektive und systematische Art und Weise. Sie geht somit über die traditionelle Literaturanalyse hinaus (vgl. Petticrew/Roberts 2006, S. 185; Randhawa et al. 2016, S. 750; Smith/Humphreys 2006, S. 262).

Die deskriptive Analyse zeigt eine Veröffentlichung von 14 A+-Zeitschriften, 14 A-Zeitschriften, 33 B-Zeitschriften, 32 C-Zeitschriften und 23 ohne Ranking von 1965 bis 2018 auf. Seit 1990 ist eine wachsende Zahl von Forschungsarbeiten im Bereich Kanalkonflikte zu beobachten, wobei die meisten Veröffentlichungen zwischen 2006 und 2016 stattfinden (N = 68). Quantitative Methoden finden in 40 Arbeiten Verwendung, gefolgt von Modellierungsforschung (38 Arbeiten). 22 Arbeiten basieren auf qualitativen Methoden, 16 Arbeiten sind konzeptionelle Untersuchungen. Quantitative Forschung dominiert die Forschung der 70er Jahre. Zu Beginn des neuen Jahrhunderts, mit dem Aufkommen des Internets, verlagert sich die Forschungsmethode auf Modellierungsansätze.

In den 70er und 80er Jahren ist die Forschung zu Kanalkonflikten zwar quantitativ gesehen geringer, taucht dafür aber in qualitativ hochrangigen Journals (mindestens A) auf (9 von 11 Artikeln). Die Qualität der früheren Forschung spiegelt sich auch in der ACA wider. Die Analyse visualisiert den Einfluss von Anderson/Narus (1990), Etgar (1973), Frazier/Rody (1991), Gaski (1984), Lusch (1976) und Rosenberg/Stern (1971) (Anhang 2: Co-Citation Netzwerk).

Die Kanalkonfliktforschung nimmt verschiedene Perspektiven (Hersteller-, Händler-, und Organisationsperspektive) in den Untersuchungen ein. Dabei berücksichtigen 68 Artikel sowohl Hersteller als auch Händler, 24 Untersuchungen nehmen die Perspektive einer «Organisation» ein, 18 die eines Händlers und neun die eines Herstellers. An diese

geringe Anzahl der Hersteller-Perspektive knüpft die vorliegende Untersuchung an, um das Forschungsfeld in diese Richtung zu erweitern (Anhang 3: Inhaltsanalyse).

Neben der grundsätzlichen Unternehmensperspektive unterteilt die Literatur Kanalkonflikte gemäss ihrer *Organisationszugehörigkeit* (vgl. Barclay 1991 S. 145; Cadotte/Stern 1979, S. 127; Corwin 1969, S. 507; Hickson et al. 1971, S. 216; Palamountain 1967, S. 114; Walton 1969, S. 73) oder ihrer *Kanalzugehörigkeit* (vgl. Smith et al. 1999; Webb/Lambe 2007, S.3).

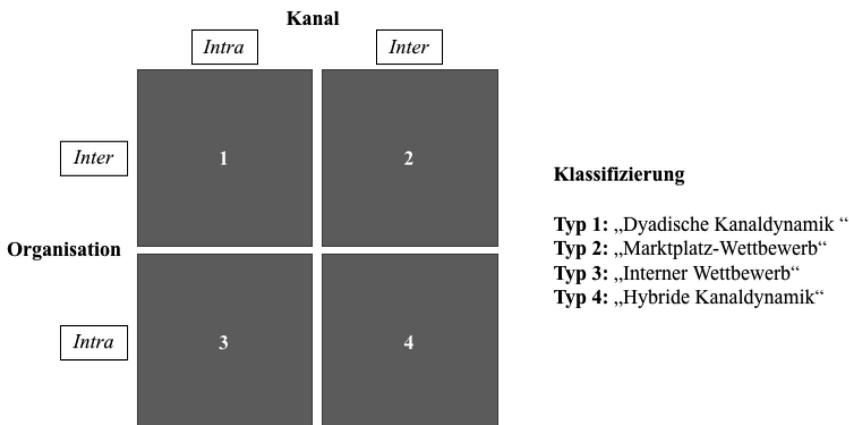
Bei der Unterteilung von Konflikten gemäss Organisationszugehörigkeit, kann ein Konflikt einerseits zwischen zwei verschiedenen Organisationen auftreten (86 Untersuchungen), auch interorganisationaler Konflikt genannt (vgl. Stern/Gorman 1969, S. 156). Der interorganisationaler Konflikt kann wiederum auf horizontaler oder vertikaler Ebene stattfinden: Vertikale Konflikte stellen den Wettbewerb auf verschiedenen Ebenen innerhalb eines Distributionskanals (Hersteller gegenüber Einzelhändler) dar (39 Untersuchungen), horizontale Konflikte konzentrieren sich auf Konkurrenten gleichen Niveaus im selben Kanal (15 Untersuchungen), d.h. zum Beispiel konkurrierende Hersteller (vgl. Friedman/Furey 1999; Kotler et al. 2004, S. 501; Rosenbloom 1973, S. 26; Stern et al. 1996).

Andererseits können Konflikte auch innerhalb von Organisationen auftreten (19 Untersuchungen), beispielsweise zwischen dem Hersteller-Online-Shop und dem eigenen Aussendienst des Herstellers. In diesem Fall handelt es sich um einen intraorganisationalen Konflikt (vgl. Smith et al 1995, S. 7).

Die Konflikte gemäss Kanalzugehörigkeit lassen sich in Interkanal- und Intra-Kanalkonflikt unterteilen. Interkanalkonflikte sind Konflikte, die zwischen verschiedenen Kanälen, wie beispielsweise dem stationären Handel und einem Online-Shop, auftreten (vgl. Menon et al. 2012, S. 299; Sharma et al. 2010, S. 215; Stern/Gorman 1969, S. 156).

Intrakankonflikte sind Konflikte, die nur innerhalb eines spezifischen Kanals, wie beispielsweise dem Online-Kanal, auftreten.

Aus den zwei Dimensionen (Kanalzugehörigkeit und Organisationszugehörigkeit) klassifizieren Webb/Didow (1997) 4 Konflikte, welche einen Meilenstein in der Übertragung der alten Konfliktbeziehungen in die neue digitalisierte Welt darstellt (Abbildung 6).



**Abbildung 6: Die 4 Kanalkonflikt-Typen**

(Webb/Didow 1997, S. 61)

Typ 1: Dyadische Kanaldynamik (intrakanal & interorganisational)

Dieser Typ ist der klassische Konflikt zwischen zwei verschiedenen Organisationen (interorganisational) innerhalb eines Kanals (intrakanal). Ein Beispiel dafür ist der Konflikt zwischen einer herstelleregeführten stationären Fachhandelskette und einem selbstständig geführten Facheinzelhändler. Dieser Kanalkonflikt stellt den Ursprung der Kanalkonfliktforschung dar, den insbesondere Arbeiten von Rosenberg repräsentieren. Gemäss der Literaturanalyse lassen sich diesem Typ 11 Artikel zuordnen. Die dominierende Forschungsmethodik sind quantitative Analysen.

#### Typ 2: Marktplatz-Wettbewerb (interkanal & interorganisational)

Diese Art von Konflikt betrifft zwei verschiedene Organisationen (interorganisational), die auf verschiedenen Kanälen konkurrieren (interkanal). Zum Beispiel ein Hersteller-Online-Shop und ein stationärer Fachhändler. Die Literatur untersucht diese Kombination seit Beginn des neuen Jahrtausends. Insgesamt sind 25 Artikel unter Berücksichtigung dieser Kombination zum Thema "Kanalkonflikt" identifizierbar. Als Forschungsmethodik sind Modelling-Ansätze vorherrschend, die insbesondere in hochrangigen Zeitschriften wie «Marketing Science» oder «Production und Operations Management» zu finden sind. Ökonomische Gleichgewichtsmodelle bestimmen anhand von Marginalanalysen den Einfluss eines Kanals auf das Zusammenspiel im Distributionssystem. Ziel ist die Berechnung der optimalen Kanal-Performance für alle Kanalmitglieder.

#### Typ 3: Interner Wettbewerb (intrakanal & intraorganisational)

Dieser Quadrant enthält Konflikte innerhalb einer Organisation (intraorganisational) und innerhalb eines Kanals (intrakanal). Ein Beispiel für diese Art von Konflikt ist ein Mutterkonzern, welcher zwei Online-Shops parallel betreibt (z. B. Only vs. Vero Moda). Sieben Zeitschriften beschäftigen sich mit diesem Thema. Der Schwerpunkt der Forschungsmethodik liegt auf strategisch-konzeptionellen Untersuchungen.

#### Typ 4: Hybride Kanaldynamik (interkanal & intraorganisational)

In diesem Fall konkurrieren zwei unterschiedliche Kanäle (interkanal) innerhalb ein und derselben Organisation (intraorganisational) miteinander. Zum Beispiel ein Hersteller, welcher sowohl stationäre Läden als auch einen eigenen Online-Shop betreibt. In Typ 3 befinden sich gemäss Codierung 14 Artikel. Auch hier herrscht eine Dominanz der Modellierungsforschung.

Diese vier Konflikte werden auch Mehrkanalkonflikte genannt. Sie sind aufgrund der Mehrdimensionalität komplex und schwierig zu lösen (vgl. Smith et al. 1999,

Webb/Lambe 2007, S. 31). Jeder der vier Typen bedarf dabei einer spezifischen Lösungsstrategie (vgl. Rusko 2016, S. 478).

*Für diese Arbeit wird Kanalkonflikt als einen Konflikt zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel definiert, der in der Vertikalisierung des Herstellers mittels eigenem Online-Shop seinen Ursprung findet. Der Konflikt beeinflusst dabei negativ die Zusammenarbeit, Effizienz und Effektivität für beide Kanalmitglieder.*

Zur Lösung von Kanalkonflikten hat sich in der Betriebswirtschaftslehre das so genannte Konfliktmanagement etabliert. Ein strukturierter Konfliktmanagementansatz setzt sich aus einer Konfliktursache und einer Konfliktlösung zusammen. Der folgende Abschnitt gibt in diesem Zusammenhang einen Einblick in relevante Theorien und den aktuellen Forschungsstand von Konfliktursachen als auch Konfliktlösung. Eine Ergänzung um praxisrelevante Konfliktursachen als auch -lösungen, ermöglicht durch die durchgeführten Expertengespräche, gestattet einen neuartigen Einblick in das Konfliktmanagement: Dabei findet eine neue Kategorisierung von Konfliktursachen und eine Strukturierung und Ergänzung möglicher Konfliktlösungen statt.

Ein strukturierter Konfliktmanagementansatz zieht Konfliktursache und Konfliktlösung in Betracht. Die Konfliktursache beschreibt den Grund bzw. den Auslöser eines Konfliktes (vgl. Eliashberg/Michie 1984, S. 75; Moore 1989, S. 353; Pearson 1973, S. 57; Rosenberg/Stern 1971, S. 473). Die Konfliktlösung setzt sich aus einer Konfliktlösungsstrategie und einer Konfliktlösungsmassnahme zusammen. Die Konfliktlösungsstrategie gibt das strategische Vorgehen zur Konfliktminimierung vor. Die Konfliktlösungsmassnahme steht für die operative Umsetzung der gewählten Konfliktlösungsstrategie (vgl. Assael 1968, S. 21; Hunger/Stern 1976, S. 591; Stern 1971, S. 301; Stern et al. 1973, S. 169; Wall/Callister 1995, S. 515).

Die bestehende Literatur analysiert Konfliktursachen, den daraus resultierenden Kanalkonflikt selbst, Konfliktlösungsstrategien, als auch Konfliktlösungsmassnahmen. Abbildung 7 zeigt differenziert auf, in welchem Kontext die vier Variablen untereinander untersucht worden sind. Als abhängige Variable stand insbesondere der Einfluss von Konfliktursache als auch Konfliktlösungsmassnahme auf den Kanalkonflikt im Fokus bisheriger Forschung.

		Abhängige Variable			
		Konflikt- ursache	Kanal- konflikt	Konflikt- lösungs- strategie	Konflikt- lösungs- massnahme
Unabhängige Variable	Konflikt- ursache	-	25	4	13
	Kanal- konflikt	6	-	2	4
	Konflikt- lösungs- strategie	6	12	-	6
	Konflikt- lösungs- massnahme	-	20	1	-

**Abbildung 7: Anzahl der Untersuchungen im Bereich Konfliktursache, -lösungsstrategie und -lösungsmassnahme**

(Eigene Darstellung)

Die vorliegende Arbeit hat einen holistischen Ansatz und untersucht Konfliktursache, potentielle Konfliktlösungsstrategie und mögliche Konfliktlösungsmassnahmen. Der bisher in der Literatur allgemein untersuchte Kanalkonflikt wird auf den Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel spezifiziert.

Der folgende Abschnitt widmet sich der Konfliktursache. Aufbauend auf theoretischen Vorüberlegungen, werden spezifische Konfliktursachen für den Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel analysiert und diskutiert.

## **Konfliktursache**

Der Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel ist vielschichtig. Er entsteht einerseits aufgrund von wettbewerbs- und machtpolitischen Verschiebungen zugunsten des Herstellers. Andererseits sind psychologische und soziale Faktoren wie sinkende Reziprozität oder empfundene Unfairness Konfliktursache aufgrund des Hersteller-Online-Shops. Die Theorien existieren nicht nur nebeneinander, sondern bilden einen ganzheitlichen Rahmen für die vorliegende wissenschaftliche Untersuchung.

Die Machttheorie ist die Basis für den Kanalkonflikt. Durch den direkten Online-Kanal ist der Hersteller nicht mehr nur der Lieferant, sondern übernimmt zusätzlich die Rolle eines neuen Marktteilnehmers und verschiebt damit das Machtverhältnis des gesamten Wettbewerbsumfeldes (vgl. Yan et al. 2016, S. 84). Dahl (1957) konzipiert das Konstrukt Macht, French/Raven (1959) klassifizieren Macht, Emerson (1962) erweitert die Konzeption dahingehend, dass Macht eine Abhängigkeit schafft, die zu Konflikten zwischen den Distributionspartnern führt. Der Hersteller-Online-Shop führt zu einer Machtverschiebung zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel. Den direkten Hersteller-Online-Vertrieb nehmen stationäre Fachhändler als Stärkung der Hersteller-Marktmacht wahr (vgl. Sherif 1951, S. 388 ff.; Yan et al. 2016, S. 84). Händler fühlen sich geschwächt, insbesondere wenn ein Hersteller mehr Marktanteile besitzt (vgl. Jeuland/Shugan 1984, S. 239). Es kommt zu einem Konflikt. In diesem Zusammenhang kommt es gemäss der Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes (Sherif 1951, S. 388 ff.) zu Feindseligkeiten und Wahrnehmungsverzerrungen zwischen zwei homogenen Gruppen, wenn beide um knappe Ressourcen eifern. Vertikalisiert ein Hersteller mittels Hersteller-Online-Shop ist er nicht mehr nur der Lieferant, sondern übernimmt zusätzlich die Rolle eines neuen Marktteilnehmers und erhöht die Branchenrivalität. Er tritt damit in den Wettkampf um die knappe Ressource Endkunde. Dabei kann Gruppe A ihr Ziel nur zu Lasten von Gruppe B erreichen. Konkreter lässt sich dies anhand der Austauschtheorie erläutern. Dabei liegt die Existenz einer sozialen Austauschbeziehung in der Reziprozität, d.h. Leistung für eine Gegenleistung, ohne diese im Vorhinein genauer

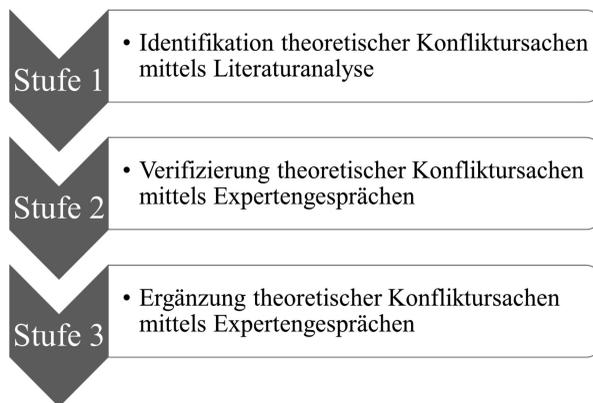
zu definieren (vgl. Homans 1958, S. 597 ff.). Dabei steht Fairness bzw. Unfairness für eine Leistung im Zentrum der Untersuchung. Unfairness liegt vor, wenn Person A weniger als Person B leistet, aber Person A eine höhere Belohnung erhält. Diese relative Ungleichheit bedeutet für Person A eine Unterbelohnung, welche negative Emotionen wie Ärger und somit Konflikte hervorruft (vgl. Adams 1965, S. 267 ff.). Übertragen auf die Vertikalisierung mittels Hersteller-Online-Shop ist der Hersteller-Online-Shop eine lohnendere Alternative für den Hersteller. Er beginnt eine neue Austauschbeziehung. Parallel dazu sieht der stationäre Fachhändler durch den Online-Shop eine sinkende Reziprozität des Herstellers. Diese Kombination führt zu einem Konflikt. Das Beispiel Showrooming verdeutlicht den Konflikt im Rahmen der Theorie des realistischen Gruppenkonfliktes: Ein Fachhändler führt in seinem Geschäft eine ausführliche Beratung durch mit dem Ziel, Produkt X zu verkaufen. Der Kunde kauft das Produkt X anschließend allerdings im Hersteller-Online-Shop.

Showrooming ist dabei nur ein Beispiel für die Entstehung des Kanalkonfliktes. Es gibt zahlreiche Ursachen, die zu einem Kanalkonflikt führen (vgl. Eliashberg/Michie 1984, S. 75; Moore 1989, S. 353; Pearson 1973, S. 57; Rosenberg/Stern 1970, S. 44; Rosenberg/Stern 1971, S. 473). Eine systematische Sammlung von Konfliktursachen zwischen Hersteller und Handel sowie Grosshandel und Einzelhandel analysiert Rosenberg im Rahmen einer empirischen Studie im Jahre 1971, in einem Franchisesystem für langlebige Haushaltsgüter. Die wesentlichen Konfliktursachen zwischen Hersteller und Einzelhändlern sind gemäss der Studie: Gutschriften bei herstellbedingten Warenmängeln, Qualität der Ausstellungsräume im Einzelhandel, Bedeutung der Installation im Vergleich zur Produktqualität, Übernahme von Reparaturkosten durch den Hersteller, Informationsfluss vom Einzelhändler zum Hersteller, Führen von Konkurrenzmarken im Einzelhandel, Unabhängigkeit der Einzelhändler und Verwendung des herstellerseitens empfohlenen Rechnungswesens (vgl. Rosenberg 1971, S. 40 ff.).

Mit Blick auf den Kanalkonflikt im Rahmen eines Hersteller-Online-Shops zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel, mangelt es an einer systematischen Sammlung

von Konfliktursachen. Dieser Forschungslücke nimmt sich die vorliegende Arbeit an und sammelt systematisch Konfliktursachen zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel entsprechen, analog zur wegweisenden empirischen Untersuchung von Rosenberg (1974).

Dazu findet im Sinne der Grounded Theory ein dreistufiger Prozess statt (Abbildung 8: Erarbeitung der um Konfliktursachen zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu erforschen, bis eine theoretische Sättigung erreicht ist (vgl. Glaser/Strauss 1967).



**Abbildung 8: Erarbeitung der Konfliktursachen**  
(Eigene Darstellung)

Der erste Schritt umfasst eine Sammlung von Konfliktursachen aus der Theorie. Im zweiten Schritt findet eine empirische Überprüfung der theoretisch identifizierten Konfliktursachen statt. Dazu wurden im Rahmen einer Fallstudie 22 Expertengespräche durchgeführt. Methodische Grundlagen zum Fallstudiendesign sind bei Bedarf in Kapitel 4 vorab nachzulesen. Der dritte Schritt ergänzt neuartige Konfliktursachen, welche nicht in der Literaturanalyse identifiziert wurden, gemäss der Expertengespräche allerdings existieren.

## **Stufe 1: Identifikation theoretischer Konfliktursachen**

Grundsätzlich beeinflusst der Hersteller-Online-Shop den Markt des stationären Fachhandels und entfacht einen Streit um knappe Ressourcen, insbesondere die Kundenpopulation (vgl. Bucklin/Webster 1997, S.38 f.; Kiran et al. 2012; Pinterits 2007, S. 7; Rusko 2016, S. 477, Webb 1997). Einerseits kann der Hersteller-Online-Shop zusätzliche Umsätze generieren, was zu einer mangelnden Produktverfügbarkeit führen kann (vgl. Geng/Mallik 2007, S. 704; Webb 1997). Andererseits können sich Umsätze vom Fachhändler zum Hersteller-Online-Shop verlagern, ohne eine totale Umsatzsteigerung zu generieren. Diese Konfliktursache wird auch unter dem Phänomen Übersättigung des Marktes oder Kannibalisierungseffekt untersucht (vgl. Gilbert/Bacheldor 2000; Mahrdt 2016, S. 71; Zhang et al. 2017, S. 37 ff.; Webb 1997). In neueren Untersuchungen stehen in diesem Zusammenhang insbesondere Channel-Hopping Aktivitäten von Konsumenten wie Showrooming oder Webrooming im Fokus (vgl. Sit et al. 2018, S. 163). Die Phänomene werden für diese Arbeit als Konfliktursache «Wettbewerbsverschärfung» zusammengefasst.

Der Hersteller-Online-Shop stellt bisherige Aufgaben und Funktionen von stationärem Fachhandel und Hersteller in Frage. Hersteller möchten den stationären Fachhandel zunehmend als lokales Lager verwenden. Dementgegen wollen stationäre Fachhändler ihre Verkaufsfläche als Kundeninspirationsort nutzen und Lagerbestände optimieren (vgl. Böttger et al. 2017, S. 116; Coughlan et al. 2006). Wer ist in welcher Kaufphase und an welchem Ort für den Kunden verantwortlich? In diesem Zusammenhang ist der stationäre Fachhandel insbesondere darüber verärgert, dass Hersteller zunehmend Kundenwissen aufbauen – eine Funktion, die ehemals in Händlerhoheit lag. Der Hersteller-Online-Shop ermöglicht es, Einblick in das Verhalten von Endkonsumenten gewinnen und so eine Kompetenz des Fachhandels angreifen (vgl. Jobber 2010; Kobayashi/Igeda 2006; Konus et al. 2008; Wölfle 2014). Der «Aufbau von Kundenwissen» ist somit eine weitere Konfliktursache.

Weiterhin mangelt es an kompatiblen IT-Systemen, welche den Hersteller-Online-Shop und den stationären Fachhandel sinnstiftend vereinen (vgl. Gini/Geoff 2014). Möchte

beispielsweise ein Kunde ein im Hersteller-Online-Shop erworbenes Produkt beim stationären Fachhändler zurückgeben ist dies zumeist aufgrund inkompatibler IT-Systeme bzw. schlechter Kanalintegration nicht möglich (vgl. Anderson et al. 2010, S. 77 f.; vgl. Berman 1996, S. 572, Carlson/Kusoffsky 1969, S. 193; Dietrich/Livingston 2012). So führen «inkompatible IT-Systeme» zwischen Hersteller-Online-Shop und Fachhandel, zu Konflikten.

Der Hersteller muss im Rahmen seiner Distributionspolitik für seinen Online-Shop entscheiden, wie er ihn im Verhältnis zu seinen anderen Distributionskanälen priorisiert und einordnet. Dabei kann er sich zwischen Lead-Kanal-, eine Mehrkanal- oder eine Allkanalstrategie wählen (vgl. Kracklauer et al. 2004, S. 126 ff.). Die Lead-Kanalstrategie fokussiert sich auf einen Kanal, beispielsweise den Hersteller-Online-Shop, weitere Kanäle, wie der stationäre Fachhandel, haben lediglich eine unterstützende Funktion. Der Einsatz mehrerer integrierter Kanäle steht für eine Mehrkanal-Strategie. Die Allkanal-Strategie zielt auf eine vollständige Marktabdeckung ab (vgl. Heinemann 2013, S. 52 f.). Je stärker der Hersteller-Online-Shop priorisiert wird, desto höher das Konfliktpotential mit dem bestehenden stationären Fachhandel. Dabei sehen Jobber (2010) in diesem Zusammenhang insbesondere für die Warenverfügbarkeit ein hohes Konfliktpotential. Je stärker ein Hersteller seinen Online-Shop priorisiert und Produkte vorrangig seinem eigenen Online-Shop zur Verfügung stellt, desto wahrscheinlicher tritt die Konfliktursache «Mangelnde Warenverfügbarkeit» auf. Eine weite Konfliktursache in diesem Kontext vermutet Richartz (2009) in der «Auspielung besserer Konditionen». Hierbei entscheiden sich der Hersteller im Rahmen einer Lead-Kanalstrategie, ihre eigenen besseren Konditionen zu ihrem Vorteil auszuspielen und beispielsweise hoch frequentiert Rabatte anbieten. Eng damit verknüpft ist die konkrete Ausgestaltung von Produkten, Preisen und Promotionen des Hersteller-Online-Shops, die zu weiteren Konflikten führt.

Durch das Internet herrscht auf dem Markt eine hohe Preistransparenz. Dabei ist der durchschnittliche Onlinepreis eines qualitativ vergleichbaren Produktes geringer, als der

stationäre Preis (vgl. Zhang et al. 2010, S. 174). Bereits eine kleine Preisabweichung zwischen den Kanälen kann zu Kannibalisierungseffekten führen (vgl. Emrich 2011, S. 94; Neslin/Shankar 2009, S. 79). Der Hersteller kann bei der Eröffnung des Online-Shops entscheiden, ob er Preise im Vergleich zum Handel homogenisiert oder differenziert (vgl. vgl. Beier/Stern 1977; Cadotte/Stern 1979, S. 127; Gill/Stern 1969, S. 22; Lusch 1976, S. 3; Shuptrine/Foster 1976, S. 38; Simon/Fassnacht 2016, S. 124). Differenzierung können Hersteller mittels Preisüber- oder –unterbietung umsetzen. Bei einer Unterbietung geht der Hersteller in stärkere Konkurrenz zum Händler. Entscheidet sich ein Hersteller für eine Preisunterbietung, ist von einem hohen Konfliktpotential und somit der Konfliktursache «Preispolitik» auszugehen.

Im Rahmen der Sortimentspolitik muss das Produktangebot des Hersteller-Online-Shops eine sinnvolle und konkurrenzfähige Gestaltung bzgl. Sortimentsbreite und Sortimentstiefe erfahren (vgl. van Baal 2014, S. 1045; Zhang et al. 2010, S. 175). Dabei muss sich der Hersteller entscheiden, ob er ein im Vergleich zum Fachhändler identisches oder differenziertes Sortiment in seinem Online-Shop führt (vgl. Emrich 2011, S. 112; Heinemann 2017, S. 46; Zhang et al. 2010, S. 174). Bei einer Homogenisierung oder einem kleineren Sortiment, ist von einem niedrigen Konfliktpotential auszugehen. Bei einem differenzierten Sortiment kann sich der stationäre Fachhändler im Nachteil sehen. Dabei ist von einem höheren Konfliktpotential und der Konfliktursache «Produktpolitik» auszugehen.

Im Rahmen des Hersteller-Online-Shops kann der Hersteller seine Promotionspolitik überdenken und insbesondere einen Fokus auf Online-Marketing setzen. Online-Marketing führt marktorientierte Aktivitäten zur Erreichung von Marketing-Zielen online durch (vgl. Kreutzer 2012, S. 30). Im Vergleich zum traditionellen Marketing steht Individualität und Interaktivität im Fokus (vgl. Häusel 2005, S. 9). Grundsätzlich führen Online-Promotionen zu Konflikten (Webb 1997). Der Hersteller kann Online-Promotionen kooperativ, als auch unabhängig vom stationären Fachhandel gestalten. Eine Ko-

operation wäre beispielsweise ein Gutschein im Hersteller-Online-Shop für ein stationäres Geschäft. Dem entgegen steht das Risiko einer abnehmenden Differenzierung zum Fachhandel (vgl. Hofman/Knebel 2016, S. 160) und eine Verwässerung des Markenimages (vgl. Luxton et al. 2015, S. 37) durch kooperative Werbemassnahmen. Daher kann ein Hersteller auch unabhängige Werbeziele verfolgen. Es ist anzunehmen, dass eine steigende Unabhängigkeit der Werbemassnahmen zu einer Steigerung des Kanalconfliktes und somit zu der Konfliktursache «Promotionspolitik» führt.

Die steigende Auswahl an Produkten und eine abweichende Preisgestaltung des Hersteller-Online-Shops kann zu Kundenverwirrung, Kundenüberforderung oder auch Kundenabwanderung führen (vgl. Heinemann 2008, S. 190 ff.; Lu et al. 2016, S. 76f.; Pantano/Viassone 2015, S. 106), wobei Alawadis/Farris (2017) für einen Hersteller-Online-Shop insbesondere Konfliktpotential in der «Kundenverwirrung» sehen.

Möglicherweise kann der Hersteller auch intern die Aufgaben und Funktionen, die mit einem Hersteller-Online-Shop einhergehen, aufgrund fehlender Managementkapazität nicht erfüllen und den neuen Ansprüchen des stationären Fachhandels Rechnung tragen (vgl. Cummins et al. 2016, S. 16; Magrath/Hardy 1989; Reve /Stern 1980, S. 405; Rittinger, 2014, S. 19; Stern/El-Ansary 1998; Triandis 1977, S. 420; Webb 1997, S. 39). Diese Art von Konfliktursachen werden für diese Arbeit als «Interne Kanalkonflikte» zusammengefasst.

Durch die Entwicklung hin zu verschwimmenden Unternehmensgrenzen werden Kooperationen zunehmend wichtiger. Nebst vertikaler Kooperation mit dem stationären Fachhandel nimmt auch die horizontale Kooperation mit anderen Herstellern zu. Gemäss He et al. (2016) führt diese neue Art von Kooperation zu Konflikten mit dem stationären Fachhändler, da der Fachhändler in der Kooperation eine Machtverschiebung zu seinem Nachteil erlebt. Diese Konfliktursache wird als «Machtausbau durch Kooperation mit anderen Herstellern» festgehalten. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle gesagt, dass nebst dieser elf Konfliktursachen auch die Angst vor einem der o.g.

Konflikte selbst eine Konfliktsache ist (vgl. Etgar 1979, S. 61; Hibbard et al. 2001, S. 57; McIntyre 1997; Stern/Heskett 1969, S. 228). Zusammenfassend lassen sich aus der theoretischen Herleitung elf Konfliktsachen in Verbindung mit einem Hersteller-Online-Shop identifizieren. Abbildung 9 fasst diese übersichtlich zusammen.

<b>Theoretisch untersuchte Konfliktsachen</b>	<b>Autor</b>
Wettbewerbsverschärfung (Ressourcenverteilung, Marktübersättigung, Kannibalisierung, Show- und Webrooming)	Bucklin/Webster 1997.; Kiran et al. 2012; Pinterits 2007; Rusko 2016; Sit 2017; Webb 1997; Zheng 2017
Aufbau von Kundenwissen seitens des Herstellers (neue Aufgabenverteilungen zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel)	Jobber 2010; Kobayashi/Igeda 2006; Konus et al. 2008; Wölfle 2014
Inkompatible IT-Systeme	Anderson et al. 2010, S. 77 f.; vgl. Berman 1996, S. 572, Carlson/Kusoffsky 1969, S. 193; Dietrich/Livingston 2012; Gini/Geoff 2014)
Mangelnde Warenverfügbarkeit	Heinemann 2013, S. 52 f.; Jobber 2010; Kracklauer et al. 2004, S. 126 ff.
Ausspielung besserer Konditionen	Heinemann 2013, S. 52 f.; Richartz 2009
Preispolitik	Kiran et al. 2012; Simon/Fassnacht 2016, S. 124
Produktpolitik	Kiran et al. 2012; van Baal 2014, S. 1045
Promotionspolitik	Hofman/Knebel 2016, S. 160; Kiran et al. 2012
Kundenverwirrung	Alawadi/Farris 2017; Lu et al. 2016, S. 76f.; Pantano/Viassone 2015, S. 106
Interne Kanalkonflikte (geringe Managementkapazität, Silomentalität)	Cheng 2009; vgl. Cummins et al. 2016, S. 2; Herhausen et al. 2015; Xie 2014
Machtausbau durch Kooperation mit anderen Herstellern	He et al. 2016

**Abbildung 9: Literaturanalyse Konfliktsachen durch einen Hersteller-Online-Shop**

(Eigene Darstellung)

## **Stufe 2: Verifizierung der theoretischen Konfliktsachen**

Die elf aus der Literatur extrahierten Konfliktsachen werden in Stufe 2 mit den Experten diskutiert. Die folgende Auswertung der Expertengespräche fokussiert sich auf

die konzeptionelle Weiterentwicklung der Konfliktursachen. Hierbei steht die grundsätzliche Existenz einzelner Konfliktursachen im Fokus. Im Rahmen der elf vorgestellten Konfliktursachen bestätigen die Expertengespräche acht Konfliktursachen, aufgrund dessen Konflikte zwischen dem Hersteller-Online-Shop und dem Fachhandel auftreten (vgl. ALBERT, S.4, Z. 88 ff.; QUARK, S. 159, Z. 161 f.; ROSI, S. 171, Z. 112 f.; SUSI, S. 183, Z. 196 f.; UDO, S. 195, Z. 77 ff).

„Wettbewerbsverschärfung“ als Konfliktursache zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhändler können fünf Experten bestätigen. Dabei geht es um die Existenz des Hersteller-Online-Shops per se, und somit um den unmittelbaren Wettbewerb zwischen stationärem Fachhandel und Hersteller-Online-Shop, aber auch um die Umsatzverschiebung vom stationären Fachhandel zum Hersteller-Online-Shop (vgl. PAUL, S. 147, S. 88 f.; SUSI, S. 179, Z. 92 f.). Die Konfliktursache „Aufbau von Kundenwissen“ bestätigen vier der 22 Experten. Demnach sind Kundendaten ein brisantes Thema, insbesondere wenn es darum geht, Kundendaten zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu verknüpfen. Gemäss der Experten kommt es oft vor, dass sich Fachhändler weigern, Daten von Kunden sinnstiftend zu teilen, um den Informationsvorsprung vor dem Hersteller zu erhalten (vgl. TARA, S. 187, Z. 34 ff.). Sechs der 22 Experten bestätigen die Konfliktursache „Inkompatible IT-Systeme“. So können beispielsweise Warenbestände des Hersteller-Online-Shops und des stationären Fachhandels aufgrund inkompatibler IT-Systeme nicht aufeinander abgestimmt werden (vgl. GUSTAV, S. 64, Z. 55 f.). „Mangelnde Warenverfügbarkeit“ ist eine Konfliktursache, die 14 der 22 Experten bestätigen. So kann es beispielsweise vorkommen, dass ein stationärer Fachhändler ein Produkt nicht nachbestellen kann, weil es nicht mehr frei verfügbar am Lager des Herstellers ist. Im Online-Shop des Herstellers ist das Produkt allerdings noch verfügbar, da der Hersteller seinen eigenen Online-Shop bzgl. Warenbereitstellung priorisiert (vgl. FINKE, S. 57, Z. 76 ff.). Die „Auspielung besserer Konditionen“ können vier der 22 Experten verifizieren. So haben Hersteller bei ihren eigenen Produkten höhere Margen, als der stationäre Fachhandel. Werden diese in Form von Promotionen oder niedrigeren Preisen ausgespielt, kommt es zu einem Konflikt (vgl.

SUSI, S. 180, Z. 106 ff.). Die Konfliktursache „Preispolitik“ kann in elf der 22 Expertengespräche nachgewiesen werden. Dabei führt vor allem die geringe Abstimmung von Preisen mit dem stationären Fachhandel zu einer Konfliktsteigerung (vgl. INA, S. 83, Z. 112 f.). Insbesondere wenn Herstellerprodukte ohne UVP am Markt gelistet sind (vgl. MANN, S. 117, S. 51 ff.). „Produktpolitische“ Konfliktursachen bestätigen elf der 22 Experten. Dabei verifizieren die Experten die Annahme, dass ein differenziertes Produktangebot den Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel verstärkt. Hersteller bieten so genannte Online-Boutique-Exclusives an, welche sie dem stationären Fachhandel nicht zur Verfügung stellen (vgl. EDGAR, S. 30, Z. 236 ff.; PAUL, S. 150, Z. 156 f.). 16 von 22 Experten bestätigen die „Promotionspolitik“ als Konfliktursache. Dabei beschweren sich stationäre Fachhändler einerseits darüber, dass der Hersteller-Online-Shop keine stationären Fachhändler bewirbt (vgl. LISA, S. 112, Z. 144 ff.). Andererseits führen jegliche Promotionsaktionen des Hersteller-Online-Shops zu Konflikten (vgl. UDO, S. 195, Z. 63 ff.).

Keine Bestätigung im Rahmen der Expertengespräche finden die Konfliktursachen „Kundenverwirrung“, der „interne Kanalkonflikt“ und „Machtausbau durch Kooperationen von Herstellern“. Kundenverwirrung ist gemäss Experten ein Thema, welches im Zusammenhang mit einem Hersteller-Online-Shop der Vergangenheit angehört. Der Kunde hat sich daran gewöhnt, kanalübergreifend einzukaufen und ist sich dem Unterschied der verschiedenen Kanäle bewusst (vgl. HANS, S. 69, Z. 228 f.). Interne Kanalkonflikte treten gemäss Expertengesprächen im Kontext des Hersteller-Online-Shops ebenfalls nicht auf. Vielmehr haben sich Hersteller darauf konzentriert, intern Strukturen neu aufzubauen, sie zu digitalisieren und miteinander offen zu diskutieren, um nach aussen einheitlich, schlagkräftig und schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können (vgl. ROSI S. 171, Z. 55 ff.). Den Machtausbau durch Kooperationen von Herstellern bewerten die Experten als potentiell realistisch, jedoch (noch) nicht aktuell. In Zukunft könnten Hersteller allerdings verstärkt kooperieren und so den Konflikt erhöhen (vgl. OTTO, S. 122, Z.90).

### **Stufe 3: Ergänzung der theoretischen Konfliktursachen**

Nebst der acht bestätigten Konfliktursachen konnten die Expertengespräche drei neuartige Konfliktursachen aufdecken, die zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel aufgrund des Hersteller-Online-Shops entstehen: fehlende Prozesse, das Angebot von Services & Dienstleistungen und die generelle Online-Strategie des Herstellers.

Sieben der 22 Experten sehen in mangelhaften Prozessen eine weitere Konfliktursache. Durch den Hersteller Online-Shop müssen existierende Prozesse angepasst oder auch neu aufgesetzt werden. Geschieht dies nicht im Vorfeld der Eröffnung eines Hersteller-Online-Shops oder ist der stationäre Fachhandel nicht in neue Prozesse eingebunden, kommt es zu Konflikten (vgl. CONSTANTIN, S.23, Z. 67 f.; S.24, Z. 117 f.; EDGAR, S. 48, Z.223; GUSTAV, S. 59, Z. 39). Die Konfliktursache wird als „fehlende Prozesse“ für diese Arbeit definiert.

Durch den Hersteller-Online-Shop bieten Hersteller zunehmend Services und Dienstleistungen an. Zumeist können Hersteller Services, die ihre Produkte betreffen, günstiger und effizienter als der stationäre Fachhandel anbieten (vgl. Friedman/Furey 1999, S. 52). Vier der Experten berichten von Konflikten aufgrund von Serviceangeboten des Hersteller-Online-Shops. So haben Hersteller bei Retouren oder Reparaturen eine höhere Kulanz oder bieten günstigere Aufbauservices an und verärgern so den stationären Fachhandel (vgl. BALDUR S. 12, Z. 111 f.; PAUL S. 141, Z. 223; ROSI, S. 161, Z. 230). Die Konfliktursache wird als „Service & Dienstleistungsangebot“ für diese Arbeit definiert.

14 der 22 Experten sehen in der generellen Online-Strategie eine weitere Konfliktursache. Das heisst, dass der Hersteller-Online-Shop im Kontext von jeglichen Online-Aktivitäten des Herstellers, wie die Zusammenarbeit mit anderen Online-Händlern oder Plattformen wie eBay, gesehen und beurteilt wird (vgl. EDGAR, S. 47, Z. 128-129; PAUL, S. 147, Z. 66-71). Diese drei neu identifizierten Konfliktursachen werden für die

empirische Untersuchung aufgegriffen und im Rahmen der Managerumfrage einer größeren Stichprobe vorgestellt und von ihnen bewertet.

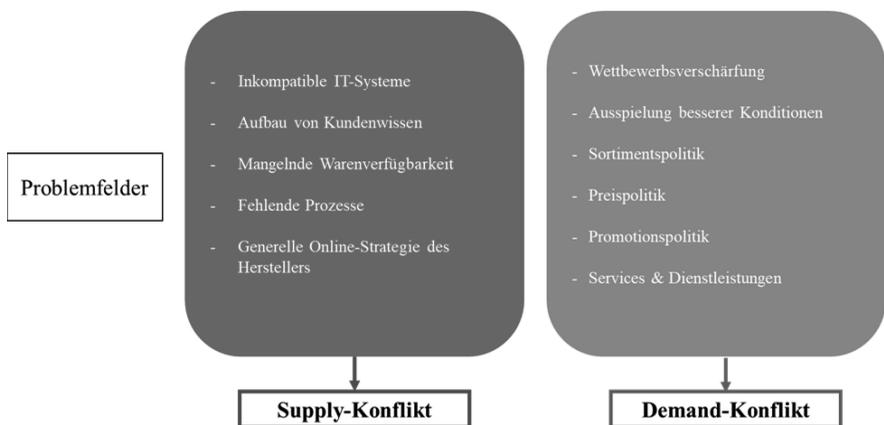
Zuvor gilt es, die elf Konfliktursachen anhand ihrer massgeblichen Einflussfaktoren von- und zueinander abzugrenzen und überschneidungsfrei zu typologisieren (vgl. Cheng/Fu 1985, S. 592; Meffert/Steffenhagen 1977, S. 165). Die Anwendung der drei dominanten Konfliktarten Ziel, Bereichs- und Wahrnehmungskonflikt aus der Literatur auf ein reales Beispiel für einen Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel, wirft Licht auf dessen Inkompatibilität.

*Beispiel: Der Hersteller möchte ein Produkt über den eigenen Online-Shop, der Fachhändler über den Fachhandel an Kunde X verkaufen.*

Das Problem entspricht einerseits einem Zielkonflikt: Sowohl Hersteller als auch Fachhändler möchten ihren jeweiligen Umsatz maximieren. Allerdings liegt auch ein Bereichskonflikt vor, denn beide Parteien möchten die Rolle des Verkäufers einnehmen und auf die begrenzte Ressource «Kunde X» zugreifen (vgl. Pinterits 2007, S. 7; Rusko 2016, S. 477). Zu guter Letzt handelt es sich auch um einen Wahrnehmungskonflikt, denn der Händler nimmt den Hersteller-Online-Shop als Konkurrenz wahr, welcher ihm «Kunde X» streitig macht.

Getrieben durch diese Inkompatibilität existieren Ansätze einer neuen Typologisierung von Konfliktursachen für moderne Kanalkonflikte. Jobber (2010) geht von Ziel-, Produkt-, Kanalvielfältigkeits- und Performance-Konflikten aus. Kotler (2004), Gundlach et al. (2006) und Mamhoud et al. (2010) gehen insbesondere auf Kundenkonflikte ein, welche durch einen Online-Shop entstehen können. Heinemann/Haug (2010) konzeptualisieren die Konflikte stärker in Bereiche, in denen Konflikte auftreten können: Markt & Kunde, Organisation & Prozesse, Steuerung & Controlling. Markt & Kunde steht für Kannibalisierungseffekte und Gestaltungsmaßnahmen des Cross-Channel-

Managements. Organisation & Prozesse sieht als Konfliktursache Konkurrenzdenken, kulturelle Divergenzen und die Komplexität der IT. Controlling & Steuerung beschäftigt sich mit Mangel an übergreifenden Kennzahlen. Keiner der Ansätze hat sich durchgesetzt, möglicherweise, da die Typologien einer rein theoretischen Herleitung entspringen und es einer empirischen Voruntersuchung mangelt. Hier setzt die vorliegende Untersuchung an. Gemäss Witzel sollte der Forscher das Problem zunächst vorläufig formulieren, dieses Vorwissen aber gegenüber der Empirie offenhalten. Dadurch entsteht eine Verschränkung zwischen bestehendem und zu ermittelndem Wissen (1985, S.231 ff.). Während bei der Typologie nach Ziel-, Bereichs- und Wahrnehmungskonflikten die Frage nach dem „Warum?“ die Konflikte Zuordnung finden, ermöglicht für die Konflikte, die durch einen Hersteller-Online-Shop entstehen, die Frage nach dem „Wo?“ eine neuartige Zuordnungslogik: „Wo entsteht der Konflikt?“ Als Antwort auf diese Frage können Konfliktursache einer Supply- bzw. Demand-Seite zugeordnet werden (Abbildung 10).



**Abbildung 10: Konfliktursachen durch einen Hersteller-Online-Shop**  
(Eigene Darstellung)

Die Experten befanden die Unterteilung als intuitiv sinnvoll und konnten dementsprechend rasch Konfliktursachen einer Seite zuordnen. Die herausgearbeiteten Konfliktursachen lassen sich überschneidungsfrei einer Supply- bzw. Demand-Seite zuordnen. Die Tragfähigkeit des entwickelten Modells wird entsprechend Witzel im Rahmen der quantitativen Managerumfrage erneut geprüft. Um den Konfliktursachen entgegenzuwirken und somit den Konflikt zu minimieren, muss eine geeignete Konfliktlösung identifiziert werden. Der folgende Abschnitt widmet sich der Konfliktlösung. Neben einer theoretischen Fundierung findet eine Literaturanalyse zu bestehenden Konfliktlösungsstrategien als auch -massnahmen statt. Die Konfliktlösung umfasst im ersten Schritt die Wahl einer *Konfliktlösungsstrategie* und im zweiten Schritt die Wahl entsprechender *Konfliktlösungsmassnahmen*, um den Konflikt zu minimieren (vgl. Assael 1968, S. 21; Hunger/Stern 1976, S. 591; Stern 1971, S. 301; Stern et al. 1973, S. 169; Wall/Callister 1995, S. 515).

### **Konfliktlösungsstrategien**

Diverse Strategien können Konflikte minimieren (vgl. Butaney 1989; Frazier 1983, S. 68; Hart/Banbury 1994, S. 267; Kilmann/Thomas 1977, S. 309; Lambert et al. 1986, S. 57; Pondy 1967, S. 296; Reve/Stern 1980, S. 405; Rosenberg 1974, S. 67; Rosenbloom 1973, S. 26). Eines der ersten Konfliktlösungsmodelle entwickelte Follet (1940). Sie geht von drei möglichen Verhaltensstrategien eines Individuums bei der Konfliktlösung aus: Dominanz, Kompromiss und Integration. Mitte der 1960er Jahre erweitern Blake und Mouton (1964) Follets Konfliktlösungsstrategien um Rückzug und Glättung. Prinzipiell lassen sich Konfliktlösungsstrategien in kooperativ oder konfrontativ unterteilen (vgl. Deutsch 1971, S. 42). Die Erfolgsaussichten des jeweiligen Verhaltens belegt die Spieltheorie (Abbildung 11). Dabei liegt die Aufgabe der Spieltheorie darin, auch in komplexen Situationen eine Entscheidungshilfe zu leisten, in denen nicht nur die eigenen Präferenzen und der Zufall eine Rolle spielen (vgl. Davis 1993, S. 15). Wenn beide Konfliktparteien die Wahl zwischen konfrontativem und kooperativem Verhalten haben, ergeben sich die in Abbildung 11 dargestellten Nutzenkalküle. In den Klammern

sind die Nutzenwerte für die Beteiligten angegeben, dabei ist das jeweils erste Ergebnis dem Hersteller zuzuordnen. Die dominante Strategie wäre demnach das konfrontative Verhalten (vgl. Samuelson 1996, S. 19), da es für den Hersteller zunächst die grössten Nutzenwerte verspricht. Die sich einstellenden Ergebnisse für beide Spieler sind jedoch geringer als im Falle der Kooperation. Die Kooperation bietet die Möglichkeit des beiderseitigen Vorteils (vgl. Fontanari 1996, S. 87; Rappaport 1999, S. 187).

	konfrontativ	kooperativ
konfrontativ	(2;2)	(5;1)
kooperativ	(1;5)	(4;4)

**Abbildung 11: Nutzenkalküle im Gefangenendilemma**

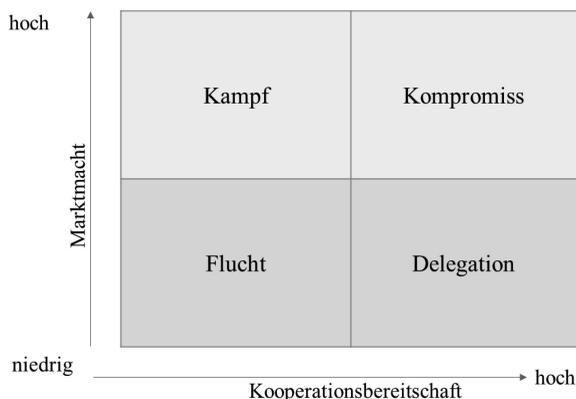
(in Anlehnung an Samuelson 1987, S. 210)

Dennoch führt Kooperation nicht zu einer generellen Ertragsoptimierung für den Hersteller (vgl. Alderson 1965, S. 239). Wie das Gefangenendilemma zeigt, ergibt sich im Falle des konfrontativen Verhaltens des Herstellers in Kombination mit kooperativem Verhalten des stationären Fachhändlers ein Nutzenkalkül von fünf für den Hersteller. Gemäss empirischen Untersuchungen sollte die Strategie kooperativer sein, je intensiver bzw. ausgeprägter der Konflikt ist (vgl. Assael 1968, S. 25). In der Praxis finden allerdings verstärkt konfrontationsorientierte Strategien Anwendung, begründbar mit dem hohen Nutzenkalkül gemäss Spieltheorie (vgl. Lambert et al. 1986, S. 60).

Mit Forschungsarbeiten von Thomas (1976) und Pruitt (1983) steht nicht mehr nur das jeweilige Verhalten der Konfliktpartei im Sinne des Kooperationsgrades im Mittelpunkt der Strategie, sondern auch das Durchsetzungsvermögen der Konfliktparteien. Die Kombination aus der Kooperationsbereitschaft (hoch/niedrig) und dem Durchsetzungsvermögen (hoch/niedrig) der Konfliktparteien ergibt eine 4x4 Matrix. Für die vorliegende Arbeit wird das Durchsetzungsvermögen anhand der Marktmacht begründet. Den

Einfluss der Marktmacht belegt die Literatur dabei hinreichend (vgl. Dwyer/Walker 1981, S. 104 ff.; Frazier/Summers 1984, S. 43; Hunt/Nevin 1974, S. 186 ff.; Kale 1986, S. 387 ff. Kelley 1972; Kumar et al. 1995, S. 351; Lusch 1976, S. 3; Morgan/Hunt 1994, S. 20 ff.; Porter 1974, S. 419 ff.; Regan 1978, S. 210; Smith et al. 1995, S. 19; Wilkinson/Kipnis 1978, S. 315 ff.; Wilksinon 1981, S. 20 ff.). Marktmacht kann die Ursache eines Konfliktes sein und hat Einfluss auf das Verhalten, die Performance von Kanalmitgliedern und die Unternehmensstrategie (vgl. Beier/Stern 1969; Cadotte/Stern 1979, S. 127; Gaski 1984, S. 10; Gill/Stern 1969, S. 22; Jeuland/Shugan 1984, S. 239; Lusch 1976, S. 3; Shuptrine/Foster 1973, S. 55).

Die zwei Dimensionen – Kooperationsbereitschaft und Marktmacht – stellen die entscheidenden Variablen der vier zentralen Konfliktlösungsstrategien dar (Abbildung 12).



**Abbildung 12: Konfliktlösungsstrategien**  
(in Anlehnung an: Thomas 1976; Pruitt 1983)

Eine niedrige Marktmacht und geringe Kooperationsbereitschaft führt zu einer Fluchtstrategie. Im Falle des Hersteller-Online-Shops bedeutet dies einen Rückzug seitens des Herstellers, beispielsweise die Rücknahme einer Promotion des Hersteller-Online-Shops.

Eine niedrige Marktmacht in Verbindung mit hoher Kooperationsbereitschaft steht für die Delegationsstrategie. In diesem Fall versuchen Hersteller mit ihrem Online-Shop den stationären Fachhandel zu unterstützen, beispielsweise durch Weiterleitung der Bestellung zum stationären Fachhandel. Dabei stellen Hersteller ihre eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund.

Eine hohe Marktmacht und geringe Kooperationsbereitschaft mündet in einer Kampfstrategie. Der Hersteller-Online-Shop postuliert Wachstum, hat möglicherweise Sonderangebote, die der stationäre Handel nicht unterbieten kann, oder bietet spezielle Online-Produkte an, welche er dem stationären Fachhandel nicht zur Verfügung stellt.

Eine hohe Marktmacht in Verbindung mit hoher Kooperationsbereitschaft steht für eine Kompromissstrategie. Der Hersteller ist bemüht, Lösungen zu finden, welche beide Parteien zufrieden stellt. Der Übergang zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel gestaltet sich dabei fließend.

### **Konfliktlösungsmassnahmen**

Die Konfliktlösungsstrategie findet anhand von Konfliktlösungsmassnahmen operative Anwendung. Die Wahl der Zusammensetzung der Konfliktlösungsmassnahmen erfolgt entsprechend der gewählten Konfliktlösungsstrategie.

Die theoretische Fundierung des Einsatzes von Konfliktlösungsmassnahmen liegt in der Principal-Agent-Theorie. Die *Principal-Agent-Theorie* geht anlehnd an die Rational Choice Theorie von zweckrationalem, nutzenmaximierendem Verhalten und Opportunismus eines Principals und eines Agents aus (vgl. Blau 2017, S. 56; Jensen/Meckling 1976, S. 305 ff.). Zwischen Principal und Agent liegt eine „asymmetrische Informationsverteilung“ vor (vgl. Spremann 1990, S. 563 f.; Steinle et al. 2014, S. 123 ff.; Stiglitz 2000, S. 1441). Aus den unterschiedlichen Interessenslagen der Akteure, als auch aus asymmetrischen Informationen, ergeben sich divergierende Ziele. Die so genannten

Zielkonflikte sind systemimmanent, also nicht auflösbar (vgl. Steffenhagen 1976, S. 9). Übertragen auf den Hersteller-Online-Shop ist der Hersteller der Principal und der stationäre Fachhändler der Agent. Beide Organisationen haben unterschiedliche Interessen, welche sich aufgrund des direkten Online-Vertriebskanals des Herstellers zunehmend überschneiden. Gemäss der Principal-Agent-Theorie ist dieser Konflikt systemimmanent (vgl. Kaas 1992, S. 884).

Ein zentrales Element der Steuerung der Beziehung zwischen Principal und Agent sind so genannte Anreizsysteme. Anreizsysteme sind dabei die Summe aller bewusst gestalteten Anreize, welche bestimmte Verhaltensweisen verstärken und die Wahrscheinlichkeit von Konflikten mindern (vgl. Wild 1973, S. 47). Das Ziel der Gestaltung eines Anreizsystems ist die Beantwortung der Frage „how the principal can best motivate the agent to perform as the principal would prefer...“ (Sappington 1991, S. 45). Die Anreizauswahl hat für den Anreizempfänger (stationärer Fachhändler) einen positiven Wert und bewegt so zu einem vom Anreizgeber (Hersteller) gewünschten Verhalten (vgl. Gneezy et al. 2011, S. 191). Voraussetzung ist die Transparenz und Akzeptanz des Anreizsystems (vgl. Burson et al. 2010, S. 1; Irlenbusch/Sliwka 2005, S. 383; Keser/Willing 2007, S. 1514). Der Agent akzeptiert das ihm angebotene Anreizsystem nur, wenn für ihn der Mindestnutzen überschritten ist. Anreize können monetär oder nicht monetär sein (vgl. Eber/Gosch 2002, S. 320; Holmstrom/Milgrom 1991, S. 24 ff.; Laffont/Martimort 2002, S. 345; Rahim 2002, S. 206).

Im Kontext der Kanalkonfliktforschung existieren Untersuchungen zu Konfliktlösungsmassnahmen (vgl. Rahim 2002, S. 206; Rosenberg 1974, S. 67; Thomas 1990, S. 92; Thomas 1992, S. 271). Der empirischen Untersuchung von Konfliktlösungsmassnahmen geht eine umfassende Literaturrecherche voraus. Diese identifiziert finanzielle, marketingpolitische, organisatorische, rechtliche, psychologische und kommunikative Konfliktlösungsmassnahmen (Abbildung 13).

Massnahme	Quelle	Ergebnisse
<b>Finanzielle Massnahmen</b>		
<b>Erfolgsbeteiligung</b>	Yan (2011)	durch strategische differenzierte Erfolgsbeteiligung können Hersteller Gewinn für sich und Händler steigern, um Konflikt zu minimieren
<b>Herstellerabgabepreise</b>	Iyer (1998); Gerstner/ Hess (1995)	Herstellerabgabepreise staffeln, um Konflikt zu minimieren
<b>Mengenrabatte</b>	Jeuland/Shugan (1984)	Mengenrabatte können für Händler ein Anreiz sein
<b>Profitbeteiligung</b>	Koulamas (2006)	nur Händler profitiert von der Profitbeteiligung, minimiert aber Konflikt
<b>Street Money</b>	Raju/Zhang (2005)	Pauschalzahlung, die ein Hersteller einem Händler für die Aufnahme seines Produktes zahlt
<b>Rabattausgleichszahlung</b>	Wierenga/Soethoudth (2010)	Rabattausgleichszahlung für Margendifferenz
<b>Umsatzbeteiligung</b>	Cai (2010); Chen et al. (2008)	Umsatz des neuen Kanals zu teilen minimiert Konflikte
<b>Marketingpolitische Massnahmen</b>		
<b>Begrenztes Produktangebot</b>	Kiran et al. (2012), Peleg/Lee (2002)	nur eine Auswahl an Produkten zu verkaufen minimiert den Konflikt
<b>Mehrwert zu Produkt anbieten</b>	Mukhopadhyay et al. (2008)	Händler die Möglichkeit geben, Mehrwert zum Produkt anzubieten minimiert den Konflikt
<b>Online-Produktangebot</b>	Kiran et al. (2012)	Spezielle Produkte für den Online-Shop minimieren Konflikte
<b>Personalisierung</b>	Lee (2003)	Personalisiertes Produktangebot minimiert Konflikte
<b>Produkte entsprechend seines Lebenszyklus anbieten</b>	Kiran et al. (2012)	Produkt erst in Reifephases anbieten minimiert Konflikt
<b>Produktinformation</b>	Balasubramanian (1998)	Produktinformation über den direkten Vertriebskanal senken Konflikte
<b>Ressourcenallokation</b>	Anderson et al. (1987)	Gerechte Allokation senkt Konflikte
<b>Discount</b>	Weigand/Wasson (1974)	Geringer Discount minimiert Konflikte
<b>Fixe Preise</b>	Kiran et al. (2012)	Zum selben Preis wie Händler verkaufen minimiert den Konflikt
<b>Preisgestaltung</b>	Ingene/Parry (1993); McGuire/Staelin (1986); Tsay/ Agarwal (2004a)	einfache Preisgestaltung reicht nicht zur Kanalkoordination/ Konfliktminimierung

<b>Marktsegmente</b>	Keenan (1999), Lee et al. (2003)	andere Marktsegmente als Handel mit neuem Kanal ansprechen, um Konflikt zu minimieren
<b>Online-Marke</b>	Kiran et al. (2012); Yan (2011)	Marke explizit für Online-Shop minimiert Konflikte
<b>Werbung</b>	Kiran et al. (2012); Yan (2011)	Werbung für den Händler minimiert Konflikte
<b>Bestellung umleiten</b>		
<b>Bestellung umleiten</b>	Kiran et al. (2012)	Bestellung des Hersteller Online-Shops geht an nächstliegenden Fachhändler minimiert Konflikt
<b>Serviceangebot</b>	Jain/ Moinzadeh (2008); Tsay/ Agarwal 2004a	Händler Möglichkeiten von Services bieten, erhöht Gesamtgewinn und senkt Konflikt
<b>Vermarktung über Online-Shop beenden</b>	Kumar/ Ruan (2006)	Direktvertrieb einzustellen vermindert den Konflikt
<b>Organisatorische Massnahmen</b>		
<b>Boundary Spanner</b>	Anderson/Narus (1990), Singh/ Rhoads (1991)	z. B. Verkäufer, Einkaufsleiter, um auf inhärente Probleme der Kanalbeziehung zu reagieren
<b>Cross-funktionale Teams</b>	Cunningham (2013)	können Konflikte senken
<b>Distributor Council</b>	Anderson/ Narus (1990)	Rat dient als Forum, um Beschwerden zu stellen, sich abzeichnende Kanalprobleme zu diskutieren und gegenseitig akzeptable Lösungen zu entwickeln
<b>Executive Exchange</b>	Assael (1968); Stern (1971); Stern/El-Ansary (1988); Stern/Gorman (1969)	wichtig bei hoher Kanalabhängigkeit, um Konflikt zu senken
<b>Gemeinsame Mitgliedschaft/Treffen</b>	Benton/Meloni (2005); Mohr/Spekman (1994); Rosenberg (1974); Stern (1971); Stern/El-Ansary (1988); Stern/Gorman (1969)	Treffen mit Parteien, zu denen regelmäßig Konflikte bestehen, reduziert Konflikte
<b>Marketing Netzwerke</b>	Guiltinan (1974)	Während des Vertikalisierungsprozesses einzusetzen um Konflikte zu minimieren
<b>Ombudsman</b>	Achrol/Kotler (1999); Anderson/Narus (1990); Assael (1968); Jacobs (1985);Stern (1971); Stern/El-Ansary (1988); Stern/Gorman (1969)	Ombudsman genießt bei beiden Parteien Glaubwürdigkeit, um Hersteller bei der Suche nach gerechten Lösungen zu unterstützen und diese Distributoren zu erklären
<b>Soziale Netzwerke</b>	Nelson (1989)	höhere Anzahl von starken Bindungen zwischen den Organisationen weisen signifikant weniger Konflikte auf
<b>Strategische Allianzen</b>	Anderson/Narus (1984); Pfeffer/ Salancik (1978); Porter (1980);	senken Konflikte durch niedrigere Transaktionskosten

	Thompson (1967); Williamson (1975, 1985)	
<b>Führungsstil</b>	Schul/Taylor (1983)	wahrgenommene Betonung von Partizipation, Unterstützung und Richtung bei der Durchführung von Kanalaktivitäten verringert den Kanalkonflikt
<b>Monitoring</b>	Brown/Day (1981); Desiraju/Moorthy (1997); Rosenberg (1974)	Überwachen von Konflikten und Messen der Auswirkungen auf die Kanalleistung: gemeinsam in Informationssysteme investieren, um die Einhaltung der Anforderungen zu überwachen
<b>Screening</b>	Roth (2001); Stiglitz (1975)	Screening für asymmetrische Informationen, um die Konfliktwahrnehmung zu senken
<b>Rechtliche Massnahmen</b>		
<b>Gesetzesänderung</b>	Assael (1968); Benson (1975); Frazier/ Summers (1984)	Politik involvieren zur Gesetzesänderung
<b>Litigation</b>	Mason (1975)	Einsatz eines Anwaltes
<b>Schiedsverfahren</b>	Weigand/ Wasson (1974)	Methode zur Beilegung von Streitigkeiten, insbesondere zwischen Franchisegebern und Franchisenehmern
<b>Verträge</b>	Cai (2010); Gultinan (1974); Macneil (1980); Williamson (1985)	Im Vertrag: Anzahl der Parteien, Verpflichtungen, Erwartungen für Beziehungen und Prozessmerkmale
<b>Psychologische Massnahmen</b>		
<b>B2B-Beziehung</b>	Bobot (2010); Dwyer et al. (1987); Gultinan (1974); Gouldner (1960); Hansen (2009); Kelley (1983); Palmatier et al. (2006); Reve/Stern (1980); Rosenberg (1974); Strauss (1962)	- langfristige Beziehungen mit zunehmender Interdependenz = maximaler Nutzen für beide Parteien und niedriges Konfliktlevel - Persönliche Beziehungen minimieren emotionale Ebene von Konflikten und bringen ihn auf rationale Ebene
<b>Engagement</b>	Anderson/Weitz (1992), Mowday et al. (1982)	Engagement zeigen minimiert Konflikte
<b>Intervention von Dritten</b>	Dant/Schul (1992); Deutsch (1973); Lewicki et al. (1992)	insbesondere wenn umstrittene Themen sehr komplex und politisch, hierzu gehört auch die Mediation
<b>Loyalität</b>	Plank/Newell (2007)	Zunehmendes Konfliktniveau bei abnehmender Loyalität
<b>Macht</b>	Frazier/Raven (1959); Hunt/Nevin (1974); Kale (1986); Kelley (1972); Kipnis (1978); Kumar et al (1995); Lusch (1976); Morgan/Hunt (1994); Porter (1974); Raven/Kuglanski (1970); Smith et	Macht ist eine Ursache von Konflikten und wirkt sich auf die gewählte Strategie aus

	al. (1995); Walker 1981; Wilksinon (1981); Wilkinson/Regan (1978)	
<b>Vertrauen</b>	Anderson/Narus (1990); Doney/Cannon (1997); Ganesan (1994); Kumar et al. (1995); McAllister (1995); Morgan/Hunt (1994); Narayandas/ Rangan (2004)	Vertrauen reduziert Konflikte und erhöht Zufriedenheit, Vertrauensfaktoren: Reputation, Firmengröße, Anpassungsbereitschaft, vertraulicher Informationsaustausch, Dauer der Beziehung mit dem Lieferanten, Länge der Beziehung zum Verkäufer, Sympathie, Ähnlichkeits-Expertise, Macht, sozialer Kontakt, Geschäftskontakt, Glaubwürdigkeit, Vorherrscharbarkeit
<b>Zufriedenheit</b>	Geyskens et al. (1999); Lusch (1977); Schul et al. (1985)	Hohe Kanalzufriedenheit minimiert Konflikte und Konfliktniveau
<b>Kommunikative Massnahmen</b>		
<b>Anfragen</b>	Frazier et al. (1989)	Positive /Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Attribution</b>	Baron (1985)	Konflikt abhängig von Ursachenzuschreibung und Vreständis für die Ursache
<b>Bedrohung</b>	Frazier (1989); Frazier/Summers 1984	Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Belohnung</b>	Frazier et al. (1989)	Belohnung vom Lieferanten wird von Distributor in zurückgegeben (reziproke Handlungstheorie)
<b>Bestrafungen</b>	Frazier et al. (1989)	Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Diskussion</b>	Frazier/ Rody (1991)	Positive /Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Empfehlungen</b>	Frazier et al. (1989); Frazier/ Rody (1991); Frazier/ Summers (1984)	Positive Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Erziehende Kommunikation</b>	Rosenberg (1974)	Selbst wenn keine Lösung zu existieren scheint, kann der Konflikt gelöst werden, indem Situation als normal akzeptiert wird
<b>Fehler</b>	Rosenberg (1974)	Fehler schnellstmöglich zugeben
<b>Forderungen</b>	Frazier et al. (1989)	Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Informationsaustausch</b>	Frazier/ Summers (1984); John et al. (1982); Kocoglu et al. (2011); Lee (2003); Piercy (1989); Yue/Liu (2006)	Teilen von Bedarfsprognose-, Verkaufsinformationen, Kundendaten, Nachfrageprognose und Umsatz
<b>Klarstellung</b>	Cunningham (2013); Etgar (1979); Homans (1974); Hunger/Stern (1976); Kelly/Peters (1977); Kiran	übergeordnetes Ziel & Rollenleistung minimiert Konflikte, möglich ist (1) gemeinsamer Anreizplan / Geschäftsplan (2) Konzeptvorschlag:

	et al. (2012); Pearson/ Monoky (1976)	z.B. IBM hat interne Dokumente, um zu sagen, wer für klare Kommunikation verantwortlich ist
<b>Manipulation</b>	Dobler et al. (1984); Pruitt (1981); Purdue/Summers (1991)	Manipulation von Wahrnehmungen über Wettbewerb und Taktik
<b>Signaling</b>	Gallini/ Lutz (1992); Scott (1995); Spence (2002)	Positive Signale senden minimiert Konflikt
<b>Überzeugung</b>	Frazier et al. (1989); March/Simon (1958)	Positive /Negative Veränderungen der Konfliktwahrnehmung
<b>Verhandlung</b>	Dukes et al. (2006); Dwyer/ Walker (1981); Firat et al. (1975); March/Simon (1958); Roering 1977	Erfolgreich, wenn dominante Partei es verwendet Einfluss auf Verhandlung hat: (1) die erwartete Dauer der Channel-Verhandlungsbeziehung und (2) die Abhängigkeit
<b>Versprechungen</b>	Frazier et al. (1989); Frazier/ Rody (1991); Frazier/ Summers (1984)	Positive Veränderungen der Konfliktwahrnehmung

**Abbildung 13: Literaturüberblick Konfliktlösungsmassnahmen**

(Eigene Darstellung)

### *Finanzielle Lösungsmassnahmen*

Finanzielle Lösungsmassnahmen zielen darauf ab, Konflikte bei Verkäufen über den Online-Kanal mittels Kompensationszahlungen bzw. Profitaufteilung an den stationären Fachhandel zu minimieren (vgl. Jelassi/Leenen 2003, S. 38; Tsay/Agrawal 2004b, S. 93, Webb 2002, S. 338; Yan 2011, S. 636 ff.). Dabei kann es sich um Umsatzbeteiligung (vgl. Cai 2010, S. 22), oder Rabattausgleichszahlungen (vgl. Wierenga/Soethoudth 2010, S. 383) handeln. Die optimale Höhe der Zahlung bzw. Aufteilung errechnen mathematische Modelle (vgl. Cachon 2003, S. 10; Ingene/Parry 2004; Maloni/Benton 1997, S. 420). Kompensationszahlungen führen zu einer vollständigen Koordination der Kanäle – der gleichberechtigten Aufteilung des Gewinnes – wobei in der Regel die ausbezahlte Partei Bevorzugung erlangt (vgl. Yan 2011, S. 636). Übertragen auf den Kanalkonflikt aufgrund des Hersteller-Online-Shops kann der Hersteller stationäre Fachhändler für seine Online-Verkäufe vergüten. Ein möglicher Ansatz ist es, Fachhändler, die in einem vorher definierten Umkreis einer Lieferung des Hersteller-Online-Shops ansässig sind, finanziell zu beteiligen.

### *Marketingpolitische Lösungsmassnahmen*

Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente etabliert sich als wichtige Konfliktlösungsmassnahme (vgl. Kiran et al. 2012, S. 52). Sie betrifft die Sortimentsgestaltung, differenzierte Preisstrategien und Absprachen von Werbemassnahmen. Die Ausgestaltung des Produktsortiments kann den Kanalkonflikt signifikant positiv beeinflussen (vgl. Chen et al. 2008, S. 654; Raju/Zhang 2005, S. 254). Verkauft der Hersteller ein im Vergleich zum stationären Fachhandel identisches Sortiment, wendet sich der Konsument potentiell vom Fachhändler ab (vgl. Chiang et al. 2003, S. 4). Daher ist zu einem differenzierten Sortiment anzuraten. Einerseits können Hersteller speziell für den Online-Shop entwickelte Produkte unter einem eigenen Markennamen anbieten (vgl. Bucklin/Webster 1997, S. 38 f.; Steinfield et al. 2002, S. 339; Yan 2011, S. 636), oder durch Personalisierungen Produktdifferenzierung erlangen (vgl. Kiran et al. 2012, S. 48 ff.). Andererseits kann ein eingeschränktes Sortiment bzw. Sortimentsbündel im Vergleich zum Fachhandel den Kanalkonflikt minimieren (vgl. Ancarani 2002, S. 680; Kung et al. 2002, S. 274). Von zusätzlichen Serviceangeboten seitens des Herstellers profitieren sowohl Hersteller, als auch der stationäre Fachhandel (vgl. Jain/Moinzadeh 2008; Tsay/Agrawal 2001). Im Rahmen der Preisstrategie kann der Hersteller in seinem Online-Shop höhere Preise als der stationäre Fachhandel setzen. Dies minimiert den Kanalkonflikt (vgl. Hamilton 2001, S. 8; Rayport/Jaworski 2001; Webb 2002, S. 338). Ein Angleichen der Preise des Hersteller-Online-Shops an Händlerpreise vermeidet ebenfalls Konflikte (vgl. Ancarani/Shankar 2004, S. 176; Cavallo 2017, S. 283). Teilweise unterbieten Hersteller den UVP. Diese Preisstrategie minimiert keine Kanalkonflikte (vgl. Ancarani 2002, S. 680; Baker et al. 2001, S. 122 ff.; Kung et al. 2002, S. 274; Pitt et al. 2001, S. 19; Steinfield et al. 2002, S. 339). Zu einem günstigeren Preis können Hersteller lediglich auf Auktionsplattformen verkaufen, ohne dass es zu einem Konflikt kommt (vgl. Smith et al. 1999). Einschränkend ist anzumerken, dass Preisabsprachen aufgrund des Wettbewerbs- und Kartellrechts in der Praxis nur beschränkt umsetzbar sind (vgl. Blatter 2016, S. 378). Konfliktminimierung durch den Einsatz von Werbemassnahmen sind möglich, indem der Hersteller keine Werbemassnahmen anbietet (vgl. Weigand/Wasson 1974, S. 39), oder die Werbemassnahmen neue, vom stationären Fachhandel unabhängige, Kundensegmente ansprechen (vgl. Keenan 1999, S. 18).

### *Organisatorische Lösungsmassnahmen*

Organisatorische Konfliktlösungsmassnahmen versuchen durch organisatorischer Einheiten Konflikte zu entschärfen, zum Beispiel mittels strategischer Allianzen, Marketing Netzwerken, Distributor Advisory Councils, Sozialen Netzwerken, Cross-Funktionalen Teams, Boundary Spannern, Mitarbeiterrotation oder die Einrichtung einer Ombudsstelle (vgl. Assael 1968, S. 21; Anderson/Narus 1984, S. 62; Anderson/Narus 1990, S. 42; Cunningham 2013, S. 78 ff.; Guiltinan 1974, S. 79; Jacobs 1985, S. 62; Pfeffer/Salancik 1978; Nelson 1989, S. 337 ff.; Stern 1971, S. 301). Im Rahmen dieser organisatorischen Einrichtungen kann ein Informations- oder Ressourcenaustausch stattfinden, was zur Kanalkonfliktminimierung führt (vgl. Frazier/Summers 1984, S. 43; Yue/Liu 2006, S. 646). Eine weitere Aufgabe der organisatorischen Einrichtungen ist die Festlegung von Zielen, Rollen und Erwartungen (vgl. Cunningham 2013, S. 78 ff.; Etgar 1979, S. 74; Hunger/Stern 1976, S. 591; Homans 1974, S. 597; Kelly/Peters 1977, S. 380; Kiran et al. 2012, S. 48 ff.; Pearson/Monoky 1976; Sujan et al. 1994, S. 39).

### *Rechtliche Lösungsmassnahmen*

Die Verwendung von rechtlichen Massnahmen kann Konflikte minimieren (vgl. Frazier/Summers 1984, S. 43; Benson 1975, S. 229). Gesetzesänderungen, Litigation – der Einsatz eines Anwaltes - und Arbitration, können Konflikte minimieren (vgl. Assael 1968, S. 21; Mason 1975, S. 28; Weigand/Wasson 1974, S. 42).

### *Psychologische Lösungsmassnahmen*

Im Rahmen der Psychologie sind Kommitment, Vertrauen, Loyalität und Beziehungsmanagement die Hauptkonstrukte, die einen Einfluss auf Kanalkonflikte haben (vgl. Anderson/Weitz 1992, S. 18; Doney/Cannon 1997, S. 35; Ganesan 1994, S. 1 ff.; Gouldner 1960, S. 161 ff.; Guiltinan 1974, S. 79; Kumar et al. 1995, S. 348; Morgan/Hunt 1994, S. 20 ff.; McAllister 1995, S. 24; Narayandas/Rangan 2004, S. 63; Palmatier et al. 2006, S. 136; Strauss 1962, S. 161). Sind diese hoch, ist der Konflikt niedrig. Die Qualität der oben genannten psychologischen Konstrukte lässt sich einerseits durch

Konfliktlösungsmassnahmen, andererseits durch den Einsatz eines externen Mediators, welcher speziell auf Konfliktsituationen trainiert ist, verbessern (vgl. Achrol/Kotler 1999, S. 146; Assael 1969, S. 573; Jacobs 1985, S. 62; Stern/Gorman 1969, S. 156). Ein Mediationsverfahren verspricht eine Lösung in 80% der Fälle. Es ist eine schnelle und flexible Konfliktlösungsmassnahme zu überschaubaren Kosten (vgl. IHK 2018, S. 1; Riskin 1994, S. 111 ff.).

### *Kommunikative Lösungsmassnahmen*

Die Literatur unterteilt kommunikative Massnahmen in konfrontative und kooperative Kommunikation. Beide Arten der Kommunikation haben das Potential zur Konfliktminimierung. Empfehlungen, Versprechungen und Belohnungen sind Formen der kooperativen Kommunikation. Konfrontative Kommunikation steht für Forderungen, Drohungen und Bestrafung (vgl. Frazier et al. 1989, S. 50; Frazier/Rody 1991, S. 52; Frazier/Summers 1984, S. 43; Gundlach et al. 1995, S. 78). Einige kommunikative Ansätze ermöglichen sowohl eine kooperative als auch konfrontative Ausgestaltung. Dazu gehört die erziehende Kommunikation, Persuasion, Diskussion, Verhandlung und Manipulation (vgl. Dobler et al. 1984; Dukes et al. 2006, S. 84; Dwyer/Walker 1981, S. 104; Firat et al. 1975, S. 435; March/Simon 1958, Purdue/Summer 1991, S. 175; Pruitt 1981, Roering 1977, S. 15).

Inwieweit diese sechs Lösungsmassnahmen der „alten Welt“ für Kanalkonflikte zwischen Hersteller-Online-Shop und Fachhandel anwendbar sind, untersucht Teil B. Die empirische Untersuchung begutachtet die Konfliktlösungsmassnahmen kritisch und hinterfragt ihre Anwendbarkeit hinsichtlich des Kanalkonflikts zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel. Wie in Kapitel 2 erläutert, ist das Internet nicht nur Konfliktauslöser, sondern hat auch das Potential, Konfliktlöser und somit eine neue Art von Konfliktlösungsmassnahme zu sein. Ob die einzigartigen Eigenschaften des Internets lediglich zu Kanalkonflikten beitragen, oder sie Potential zur Konfliktlösung bieten, bleibt in der Literatur unklar (vgl. Bradford et al. 2004, S. 181; Koza/Dant 2007, S. 279; Pfeil et al. 2008, S. 51). Aufgrund ihrer in der Praxis zunehmenden Relevanz (vgl.

Brynjolfsson et al. 2013, S. 23 ff.) sind technische Massnahmen und Cross-Channel Massnahmen als weitere Konfliktlösungs-massnahmen aufzunehmen.

### *Technische Lösungsmassnahmen*

Technische Massnahmen sind in der Literatur nicht als Konfliktlösungsmassnahmen aufgeführt. In der Praxis zeigen sie allerdings in Form von Soft- oder Hardwarelösungen Konfliktminimierungspotential. Die Untersuchung greift daher technische Massnahmen auf, um ihr Potential empirisch nachzuweisen. Softwarelösungen eignen sich unter anderem im Wissensmanagement, oder auch Supply-Chain Management. Neben der klassischen Omni-Channel-Lösung von SAP Hybris, entwickeln zunehmend andere Anbieter Softwarelösungen zur Verbesserung der kanalübergreifenden Vertriebsmöglichkeiten. Ein Softwareanbieter ist «Tradebyte». Tradebyte ermöglicht die nahtlose Vernetzung von Herstellern und Händlern in der digitalen Lieferkette. Konsistente und standardisierte Austauschformate ermöglichen einen automatisierten und synchronen Datenaustausch ([www.tradebyte.com](http://www.tradebyte.com)). Auch «Anatwine» will den Handel revolutionieren: sie verschreiben sich der Echtzeitintegration von Hersteller- und Händlersystemen. Der Endkunde bekommt jederzeit den optimalen Produktmix geboten. Dabei ist der Einzelhändler nicht weiter durch Lagerkapazitäten eingeschränkt, sondern kann die Echtzeitanalyse zur Optimierung des Produktmixes nutzen (vgl. Engelmann 2015, S. 1). «Neteven» bietet eine Vertriebslösung für Handels-Marktplätze an. Sie ermöglichen Unternehmen einen direkten Zugang zu weltweiten Handels-Plattformen ([www.neteven.com](http://www.neteven.com)). „GoECart“ bietet eine fortschrittliche E-Commerce Lösung, welche die eigene E-Commerce Plattform mit unterschiedlichen Point of Sales, Unternehmensinventar, Marktplätzen, Logistik und CRM kombiniert ([www.goecart.com](http://www.goecart.com)). «Magestore» ist die Omni-Channel-Softwarelösung von Magento für den Handel ([www.magento.com](http://www.magento.com)). Sie kann den Online-Store mit einem physischen Geschäft verbinden und Informationen über Produkte, Kunden, Preise, Bestellungen und Rücksendungen kanalübergreifend abbilden. «PCMS» hat sich auf technische Lösungen für den stationären Point of Sale spezialisiert. Unter anderem mittels Digital Signage. Digital Signage steht für die Verbreitung detaillierter Produktinformationen am Point of Sale über Apps oder

entsprechende Hardware wie Produktspezifikationen und -vergleiche, Videoclips von Experten, oder Kundenempfehlungen. Weitere Ansätze sind aktuelle Inventarabfragen, die sowohl dem Endkunden als auch den Frontline Employees zur Verfügung stehen. Auch die Erleichterung von Cross-Channel-Funktionalitäten ist Ziel von PCMS. Daher bieten sie auch technische Lösungen für Cross-Channel-Services wie Click & Collect im Portfolio an. Zu Hardwarelösungen gehören zum Beispiel die Bereitstellung von I-pads, interaktiven LED-Wänden oder Augmented-Reality-Tools - wie digitale Spiegel - für den Verkaufsraum des stationären Fachhändlers.

### *Cross-Channel Lösungsmassnahmen*

Cross-Channel Massnahmen, welche den Einkauf in einem Hersteller-Online-Shop mit einem Besuch bzw. Kontakt mit dem Fachhandel verbinden, haben das Potential Kanal-konflikte zu minimieren. 64% der Konsumenten, die im stationären Fachhandel einkaufen, informieren sich vorher online, möglicherweise im Hersteller-Online-Shop (vgl. Bovensiepen et al. 2016, S. 6). Der Hersteller-Online-Shop kann dem Kunden mittels Umkreissuche den nächsten stationären Fachhändler, welcher das gewünschte Produkt vorrätig hat, anzeigen. Bei Bedarf kann der Kunde das Produkt haptisch im stationären Fachhandel erleben und erwerben. Auch klassische Cross-Channel Massnahmen wie Click & Collect oder Click & Reserve können zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zum Einsatz kommen (vgl. Piotrowicz/Cuthbertson 2014, S. 6). So kann ein Kauf im Hersteller-Online-Shop stattfinden, die Auslieferung bzw. Abholung aber ein stationärer Fachhändler übernehmen. Interessant ist dieses Modell insbesondere für margenschwache Produkte. In der Nachkaufphase sind ebenfalls Modelle der Cross-Channel Integration denkbar. Eine Rückgabe von Produkten im stationären Fachhandel zu ermöglichen (auch wenn der Kunde diese im Hersteller-Online-Shop gekauft hat), steigert die Kundenfrequenz. Möglich ist auch, Service-Leistungen wie Installationen, Reparaturen, Reklamationen oder Wartungen über den stationären Fachhandel anzubieten (vgl. Bell et al. 2015, S. 360 f.).

## Konfliktausmass

Um den Erfolg des Einsatzes einer Konfliktlösung zu bestimmen, bedarf es einer dazwischengeschalteten Variablen – dem Konfliktausmass. Eine Bewertung des Konfliktausmasses vor bzw. nach Einsatz diverser Konfliktlösungen ermöglicht dessen Erfolgsbewertung. Das Konfliktausmass hängt von der Häufigkeit, der Intensität und der Wichtigkeit des bestehenden Konflikts ab (vgl. Brown/Ralph 1981, S. 263; Dant/Schul 1992, S. 38; Gaski 1984, S. 9; Kumar et al. 1992, S. 252; Rosenberg/Stern 1971b, S. 437; Schul/Babakus 1988, S. 395). Je höher die Frequenz des Kanalkonflikts ist, desto niedriger die Kanalleistung (vgl. Webb/Didow 1997, S. 39). Je niedriger das Niveau des Kanalkonflikts ist, desto höher das Leistungsniveau (vgl. Rosson/Ford 1980, S. 31). Intensive Konflikte beeinflussen die Leistung negativ (vgl. Cronin/Baker 1993, S. 83; Kelly/Peters 1977, S. 380; Lusch 1976, S. 3; Pearson/Monoky 1976).

Um einen Konflikt zu messen, bedarf es vier Schritte (vgl. Coughlan et al. 2006, S. 239):

1. Bestimmung der Anzahl an Konflikten
2. Bestimmung der Wichtigkeit der Konflikte
3. Bestimmung der Frequenz der Konflikte
4. Bestimmung der Intensität der Konflikte

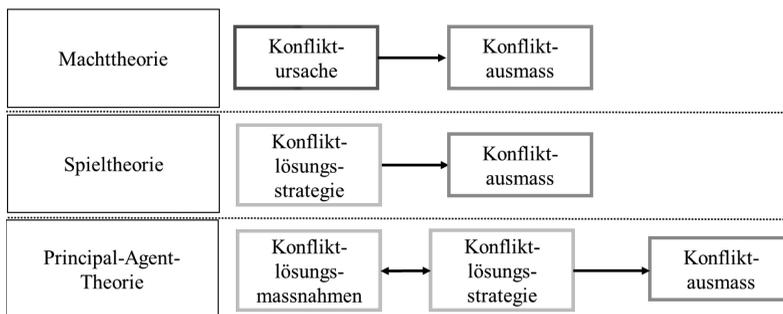
Diese Informationen kombinieren Palmatier et al. zu einem Konfliktindex. Mit ihm sind Konflikte untereinander kombinier- und vergleichbar (2016, S. 323):

$$\sum_{i=1}^n \text{Wichtigkeit}_i * \text{Frequenz}_i * \text{Intensität}_i$$

Der Index wurde konzeptionell erarbeitet und fand bisher keine Anwendung in der Praxis. Daher wird die Anwendungstauglichkeit des Indexes im Rahmen der Expertengespräche vertiefend diskutiert und eine mögliche Weiterentwicklung analysiert.

### 3 Konzeptionelles Rahmenmodell

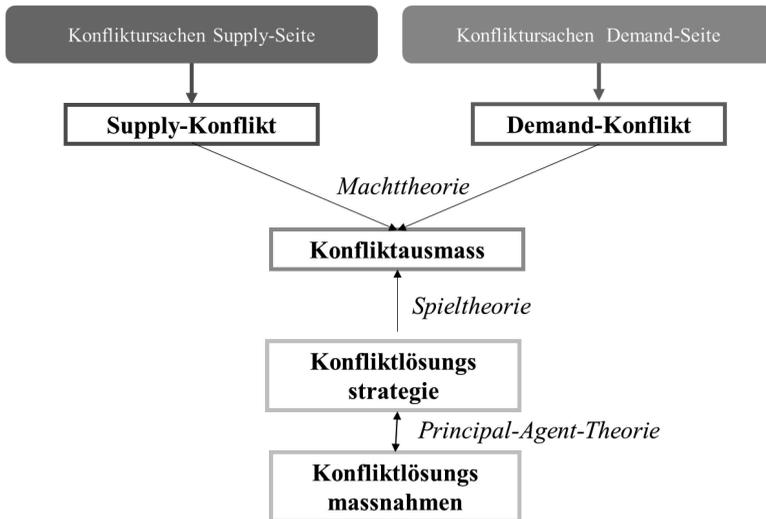
Die in Kapitel 2 vorgestellten Theorien und Konstrukte bilden einen ganzheitlichen Rahmen für die wissenschaftliche Untersuchung. Daher zeigt Kapitel 3 zunächst ein übergeordnetes theoretisches Rahmenmodell, das die unterschiedlichen theoretischen Ansätze und Konstrukte zusammenführt (Abbildung 14). Anschliessend wird das Untersuchungsmodell vorgestellt.



**Abbildung 14: Übergeordneter theoretischer Rahmen**  
(Eigene Darstellung)

Die Machttheorie erklärt die Ursache eines Kanalkonflikts. Der Hersteller-Online-Shop verschiebt das Machtverhältnis hin zum Hersteller und nimmt so Einfluss auf das Konfliktausmass. Je nach gewählter Konfliktlösungsstrategie kann der Hersteller das Konfliktausmass senken, wobei die Erfolgsaussichten der gewählten Strategie die Spieltheorie belegt. Gemäss Spieltheorie führt kooperatives Verhalten zur Reduktion des Konfliktausmasses, konfrontatives Verhalten erhöht das Konfliktausmass. Dabei fungieren im Sinne der Principal-Agent Theorie Konfliktlösungsmaßnahmen als Anreizsystem und stellen die operative Umsetzung der Konfliktlösungsstrategie dar. Durch die richtige Anreizauswahl kann der Hersteller das Konfliktausmass senken.

Die dargestellten Theorien ermöglichen die Ableitung eines konzeptionellen Rahmenmodells, welches der nachfolgenden empirischen Untersuchung zugrunde liegt (Abbildung 15).



**Abbildung 15: Konzeptionelles Rahmenmodell**

(Eigene Darstellung)

Hierzu werden die in Kapitel 2 betrachteten Konstrukte in Zusammenhang zueinander gebracht. Sowohl Supply- als auch Demand-Konflikte erhöhen das Konfliktausmass. Die Konfliktlösung senkt das Konfliktausmass. Der folgende empirische Teil untersucht explorativ im Kontext der gegebenen Forschungsfragen, welchen Einfluss Supply- als auch Demand-Konflikte auf das Konfliktausmass haben, welche Lösungsstrategien anwendbar sind und welche Konfliktlösungsmassnahmen erfolgsversprechend den Kanal-konflikt minimieren. Dabei wird eine hohe als auch niedrige Marktmacht von Herstellern berücksichtigt.

Der nachfolgende Teil B untersucht empirisch Konfliktursachen der Supply- und Demand-Seite und analysiert ihre Auswirkung auf das Konfliktausmass. Zur Senkung des Konfliktausmasses findet eine Untersuchung potentieller Konfliktlösungsstrategien in Kombination mit entsprechenden Konfliktlösungsmassnahmen statt. Als Konfliktlösungsstrategie stehen Flucht, Kompromiss, Delegation und Kampf im Fokus der vorliegenden Arbeit. Die empirische Untersuchung der Konfliktlösungsmassnahmen umfasst entsprechend der Ausarbeitung aus Kapitel 2 finanzielle, marketingpolitische, organisatorische, rechtliche, psychologische, kommunikative, technische und Cross-Channel Massnahmen. Vor der eigentlichen Auswertung beschreibt das nächste Kapitel die Methodik.

## Teil B: Empirische Analyse

In Zeiten der Vertikalisierung von Herstellern durch einen eigenen Hersteller-Online-Shop kommt es vermehrt zu Kanalkonflikten zwischen Hersteller und stationärem Fachhändler. Es ist zentrale Managementaufgabe, diesem Kanalkonflikt kurz- als auch langfristig mittels Konfliktmanagement entgegen zu wirken. Um ein Konfliktmanagement realisieren zu können, bedarf es der Analyse der Konfliktursache, des Konfliktausmasses und der Konfliktlösung. Eine daraus mögliche Prognostizierung von Konfliktverläufen ermöglicht den Aufbau eines konfliktorientierten Managements (vgl. Göpfert 2016, S. 53 f.). Die Abbildung des Konfliktablaufs für Konflikte zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel durch den Hersteller-Online-Shop und ein darauf aufbauendes Konfliktmanagement zur Minimierung dieser Konflikte, sind zentrales Ziel der Untersuchung. Die Ursachen, das Ausmass und Lösungen von Kanalkonflikten sind multidimensional und kein fixes Phänomen. Bisher liegen im Kontext der Hersteller-Online-Shop-Konflikte kaum Informationen zu den Zusammenhängen und Wirkungen von Konfliktursache als auch -lösung vor. Um eine vielfältige und tiefgehende Einsicht in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen, eignet sich daher eine qualitative Herangehensweise, da sie ein holistisches Vorgehen ermöglicht (vgl. Kuss 2004, S. 30; Sharan/Tisdell 2015, S. 242). Ein exploratives Vorgehen unterstützt die Gewinnung von Ideen und Einsichten und der Theoriebildung (vgl. Churchill/Iacobucci 2002, S. 91; Eisenhardt 1989, S. 532). Daher wird im ersten Schritt zur Beantwortung der Forschungsfragen eine explorative Fallstudienanalyse, genauer gesagt eine Mehrfallstudienanalyse, angewandt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als Grundlage für eine zweite Datenerhebung, einer quantitativen Managerbefragung. Diese dient der Verifizierung der aus der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse. Kapitel 4 erläutert zunächst Methodik und Ergebnisse der qualitativen Befragung und interpretiert die gewonnenen Erkenntnisse. Kapitel 5 widmet sich Methodik, Ergebnissen und der Interpretation der quantitativen Managerbefragung. Zur Interpretation der Ergebnisse werden sowohl die Daten der qualitativen als auch der quantitativen Forschung herangezogen. Die folgende Auswertung und Interpretation orientiert sich am Konfliktmanagementprozess. Daher ist

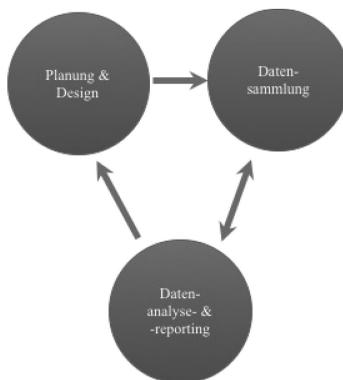
Kapitel 4 und 5 in Konfliktsache (Forschungsfrage 1) und Konfliktlösung (Forschungsfrage 2) unterteilt. Die Analyse der Konfliktlösung gliedert sich in den Teil Konfliktlösungsstrategie und Konfliktlösungsmaßnahme. Die Auswirkung der Marktmacht (Forschungsfrage 3) erhält entsprechend der eben genannten Unterkapitel eine jeweils eigene Diskussion.

## **4 Methodik, Auswertung und Ergebnisse der qualitativen Untersuchung**

### 4.1. Die Fallstudie als Untersuchungsmethode

Eine Fallstudie ist “eine empirische Untersuchung, die ein zeitgenössisches Phänomen eingehend und in seinem realen Kontext untersucht, insbesondere wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht klar erkennbar sind” (vgl. Yin 2009, S. 18). Sie gliedert sich in drei wesentliche iterative Phasen: Planung & Design, Datensammlung und Datenanalyse & -reporting (vgl. Yin 2009, S. 4) (Abbildung 16). Das Vorgehen für vorliegende Untersuchung innerhalb der drei Phasen zeigt folgender Abschnitt auf.

Die Planung der Fallstudie umfasst die Festlegung des Designs und die Berücksichtigung von Gütekriterien. Das Forschungsdesign entspricht einer Mehrfallstudienanalyse. Für eine multiple Fallstudie empfiehlt Eisenhardt (1989) vier bis 10 Cases, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Die vorliegende Untersuchung strebt ein  $N = 20$  an, um eine erhöhte Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten.



### **Abbildung 16: Durchführung einer Fallstudie**

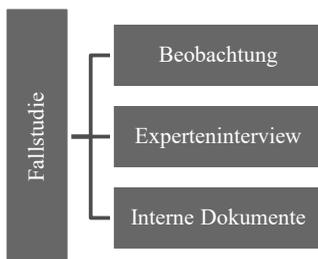
(in Anlehnung an: Eisenhardt 1989; Yin 2009)

Bei der Auswahl der Fallstudienteilnehmer sollten entweder gleiche Ergebnisse oder verschiedene Ergebnisse, aber aufgrund eines nachvollziehbaren Grundes, zu erwarten sein (vgl. Yin 2009, S. 47). Daher findet eine Auswahl entsprechend vorab gewählter Kriterien statt. Für die Untersuchung gelten drei Kriterien als unabdingbar:

- a. Fallstudienteilnehmer ist ein Hersteller
- b. Hersteller hat einen Online-Shop im DACH-Raum
- c. Hersteller liefert seine Ware an stationäre Fachhändler

Sind diese drei Kriterien erfüllt, sollte zwischen den einzelnen Fallstudienteilnehmern eine gewisse Varianz bzgl. Unternehmensgröße, Jahresumsatz, Branche u.a., vorliegen. Insgesamt gingen Anfragen an 115 Hersteller über eine persönliche E-Mail oder Soziale Netzwerke. Ein kurzes Anschreiben und ein Abstract (Anhang 6: Abstract für Interviewpartner) über die Untersuchung, gewährten vorab einen Einblick in das Forschungsvorhaben. Innerhalb der Unternehmen erfolgte die Expertenauswahl nach vermuteter Erfahrung zum Thema Kanalkonflikte zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel (vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 80). 22 Experten erklärten sich bereit, an

der Fallstudie teilzunehmen, was einer Antwortquote von 19% entspricht. Alle Studienpartner wünschen eine Anonymisierung der Fallstudie. Die Fallstudie selbst gliedert sich innerhalb eines Unternehmens in drei Teile (Abbildung 17), was der Triangulationsforderung einer Fallstudie nachkommt.



**Abbildung 17: Aufbau des Fallstudiendesigns**

(Eigene Darstellung)

Die vorhergehende Beobachtung des Hersteller-Online-Shops liefert Primärdaten zum Hersteller-Online-Shop und sichtbar genutzten Lösungsmassnahmen. Ein Beobachtungsplan hält die Ergebnisse der Beobachtung fest (vgl. Bortz/Döring 2016, S. 263). Inhaltsanalysen und -beobachtungen sind typische Methoden zur Sammlung empirischer Primärdaten (vgl. Häder, 2010, S. 299). Die Vorteile gegenüber anderen Methoden bestehen darin, dass die zu beobachtende Organisation den Forscher (noch) nicht kennt und sich daher wie gewohnt verhält. Der Beobachtungsplan befindet sich in Anhang 4. Die Durchführung von Experteninterviews repräsentiert den zweiten Teil der Fallstudie. Experteninterviews sind eine Sonderform qualitativer Interviews, welche einen fokussierten Einblick in zu untersuchende Sachverhalte bringen kann (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 19 ff.; Rubin/Rubin 1995). Experten können dabei Fachleute eines Unternehmens sein (vgl. Kuss 2004, S. 31). Die Fallstudienteilnehmer sind Experten aus verschiedenen Unternehmensebenen, was erneut die Triangulation sicherstellt. Neben den Experteninterviews haben Hersteller zusätzliche interne Dokumente zur Verfügung ge-

stellt, welche im Kontext der Untersuchung stehen. Insgesamt stehen von sechs Fallstudienteilnehmern zusätzliche Dokumente zur Verfügung. Auch diese Daten finden in der Auswertung Berücksichtigung.

Herangezogene Gütekriterien sind die Konstruktvalidität, die interne als auch externe Validität und die Reliabilität. Ein N=22 Fallstudienteilnehmer, die Aufstellung von Beweisketten und die Triangulation der Datengewinnung gewährleisteten die Konstruktvalidität in der Datensammelungsphase (vgl. Denzin/Lincoln 1994, S. 344; Gibbert et al. 2008, S. 1467). Eine multiple Datenauswertung stellt die interne Validität sicher: Mustererkennung, Zeitreihenanalyse und der Vergleich der neuen Erkenntnisse mit bestehender Literatur mittels Einzelfall-, Fein- und Cross-Case-Analyse, stehen dabei zur Verfügung (vgl. Campbell 1986, S. 67; Creswell/Miller 2010, S. 125 Eisenhardt 1989, S. 532; Johnson 1997, S. 118 ff.; Kutschker et. al 1997, S. 22). Die hohe Anzahl an Fallstudien dient der externen Validität und somit der Generalisierbarkeit der Ergebnisse (vgl. Morse et al. 2002, S. 13 ff.; Yin 2009, S. 142). Fallstudienprotokoll und Transkripte garantieren durch die so offen gelegte Transparenz die Reliabilität der Untersuchung (vgl. Golafshani 2003, S. 599; Thorne 1997, S. 117).

Die Beobachtung des Hersteller-Online-Shops, Experteninterviews und interne Dokumente der jeweiligen Hersteller dienen als Datenquelle. Die Fallstudie beginnt mit der Beobachtung der Hersteller-Online-Shops im Mai 2018. Ein Beobachtungsplan hält deren Ergebnisse fest (Anhang 4). Es folgen die Expertengespräche. Ein Interviewleitfaden führt durch das Expertengespräch. Die Forschungsfragen, die Literaturrecherche und ein Pretest waren Basis bei der Erstellung des Interviewleitfadens. Diesen erhielten die Experten vor dem Gespräch (Anhang 7: Experteninterview). Der Leitfaden besteht aus fünf Teilen: Einführung, Konfliktausmaß, Konfliktursache, Konfliktlösung und Zukunft der Hersteller-Händler-Zusammenarbeit. Dem Interviewer stand zusätzlich ein Leitfragebogen inklusive potentiellen Folgefragen zur Verfügung, welche je nach Verlauf des Interviews Einsatz fanden (Anhang 8: Leitfragebogen Experteninterview). Die Feldphase ging von Mai 2018 bis Juli 2018. In dieser Zeit fanden alle 22 Interviews statt

(Anhang 9). Die Dauer der Gespräche lag bei 35-95 Minuten. Die digitale Aufzeichnung erfolgte nach Einverständniserklärung. Acht Interviews liessen sich persönlich vor Ort im DACH-Raum und 14 Interviews am Telefon durchführen. Die digitale Aufnahme ermöglicht eine eigenständige 1:1 Transkription aller 22 Interviews unmittelbar nach dem Gespräch. Nach Abschluss der Experteninterviews stellten die Experten, falls vorhanden und möglich, zusätzliche interne Dokumente zur Verfügung. Eine Datenanalyse kodiert, typisiert und interpretiert die Daten thematisch (Anhang 5). Beginnend mit einer Einzelfallanalyse findet eine Kurzbeschreibung für jedes Interview statt. Anschliessend kodiert und systematisiert eine Tabelle alle Aussagen (vgl. Basit 2010, S. 143; Flick 1991, S. 163; Reuber/Pfaffenbach 2005, S. 164). Daten des Beobachtungsplans und der zusätzlich eingereichten Informationen der Fallstudienteilnehmer ergänzen die Einzelfallanalyse. Die so entstandene tabellarische Übersicht ist im Rahmen des iterativen Prozesses Basis für die Feinanalyse der Transkripte. Dabei liegt der Fokus auf Sinnzusammenhängen (vgl. Flick 1991, S. 156). Auf die Feinanalyse folgt eine Cross-Case-Analyse, die Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den Fällen herausarbeitet. Eine Typisierung kann helfen, einzelne Fälle zusammenzufassen. Dabei müssen Typen intern homogen und extern heterogen sein (vgl. Dubois/Gadde 2002, S. 55 f.; Gerring 2006, S. 146; Reuber/Pfaffenbach 2005, S. 171). Dementsprechend lassen sich folgende Typen identifizieren:

- **Marktmacht:**

hoch (N=11); niedrig (N=11)

- **Position des Experten:**

Operatives Management (N=7); Mittleres Management (N=8);

Top Management (N=7)

- **Lebenszyklus des Hersteller-Online-Shops:**

Eröffnung zwischen 1998-2003 = Innovatoren (N=5); 2004 – 2009 = Frühe Anwender (N=3); 2010-2015 = Mehrheit (N=9); 2016-2018 = Nachzügler (N=5)

*(Die Einteilung entspricht prozentual dem Technology Adoption Lifecycle)*

Die systematische Einzelfall-, Fein- und Cross-Case-Aufbereitung erlaubt eine qualitative Datenanalyse mittels Atlas.ti. Entsprechend der identifizierten Typen beschreibt

Abbildung 18 die Fallstudienteilnehmer, um das Verständnis der eingeflochtenen Zitate zu erhöhen.

Hersteller-pseudonym	Branche	Markt-macht	Gründungsjahr Online-Shop	Position des Experten
<b>ALBERT</b>	Lebensmittel	niedrig	2015	Head of Digital
<b>BALDUR</b>	Elektronik	hoch	1998	Head of Sales
<b>CONSTANTIN</b>	Elektronik	niedrig	2014	Head of Marketing
<b>DÖRTE</b>	Weisswaren	hoch	2016	Vorstand Marketing
<b>EDGAR</b>	Schmuck	hoch	2016	Head of Sales
<b>FINKE</b>	Bekleidung	niedrig	2016	Head of E-Commerce
<b>GUSTAV</b>	Bekleidung	niedrig	2008	CEO
<b>HANS</b>	Tiernahrung	hoch	2003	Key-Account Manager
<b>INA</b>	Schmuck	niedrig	2001	Head of E-Commerce
<b>JOHN</b>	Tiernahrung	niedrig	2006	CEO
<b>KARL</b>	Schuhe	hoch	2015	Head of Sales
<b>LISA</b>	Lingerie	hoch	2013	Head of Retail
<b>MANN</b>	Weisswaren	niedrig	2016	Head of Marketing
<b>NORA</b>	Schuhe	niedrig	2015	Head of E-Commerce
<b>OTTO</b>	Haushaltswaren	niedrig	2009	Strategic Sales Development
<b>PAUL</b>	Sport	niedrig	2014	Strategic Sales Development
<b>QUARK</b>	Lebensmittel	hoch	2014	Vorstand Sales & Marketing
<b>ROSI</b>	Haushaltswaren	hoch	2017	Head of Retail
<b>SUSI</b>	Bekleidung	hoch	1999	Head of E-Commerce
<b>TARA</b>	Lingerie	niedrig	2014	CEO
<b>UDO</b>	Haushaltswaren	hoch	2015	Head of E-Commerce
<b>VIKTOR</b>	Sport	niedrig	2003	Head of Sales

**Abbildung 18: Beschreibung der Fallstudienteilnehmer**  
(Eigene Darstellung)

## 4.2. Auswertung und Interpretation der Fallstudie

Im folgenden Kapitel findet die Auswertung der qualitativen Untersuchung entlang des Untersuchungsmodells statt.

### **Konfliktursachen**

Im Rahmen der qualitativen Fallstudie konnten die Experten Konflikte, die durch ihren Hersteller-Online-Shop entstehen, detailliert beschreiben. Die Expertengespräche konnten neun Konfliktursachen aus der Literatur bestätigen und drei weitere Konfliktursachen aufdecken. Im Gegensatz zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Konfliktursachen aus Kapitel 2 steht bei der folgenden Auswertung die inhaltliche und interpretative Sicht von Herstellern auf die Konfliktursachen im Fokus. Die Auswertung anhand anschaulicher Beispiele ermöglicht ein vertiefendes Verständnis der einzelnen Konfliktursachen.

Zunächst entsteht ein Konflikt aufgrund der Existenz des Online-Shops per se, und somit durch den unmittelbaren Wettbewerb zwischen stationärem Fachhandel und Hersteller-Online-Shop. Die Ursache dieser *Wettbewerbsverschärfung* sehen Experten in der generellen Umsatzverschiebung vom stationären zum Online-Handel und somit Umsatzverlust des stationären Fachhandels (vgl. SUSI, S. 179, Z. 92 f.; PAUL, S. 147, Z. 88 f.). Dabei ist es für den stationären Fachhandel irrelevant, ob der Hersteller-Online-Shop tatsächlich zu einem Umsatzverlust führt (vgl. HANS, S. 73, Z. 65-68). Tendenziell scheint es jedoch so, dass insbesondere bei der Eröffnung des Hersteller-Online-Shops Konflikte aufgrund der Wettbewerbsverschärfung entstehen und die Konfliktursache „Wettbewerbsverschärfung“ mit der Zeit abklingt (vgl. LISA, S. 109, Z. 49-52; ROSI, S. 171, Z. 112 f.).

Ein weiterer Konflikt, der insbesondere zur Eröffnung des Hersteller-Online-Shops auftritt, ist der *fehlende Prozess* mit dem stationären Handel. Hersteller wissen, wie sie

Produkte herstellen und an den Fachhandel verkaufen, nicht aber, wie sie einen Hersteller-Online-Shop betreiben und diesen sinnstiftend mit dem Fachhandel in Bezug setzen (vgl. CONSTANTIN, S.24, Z. 117 f.). Das Management weiss grob, wie man verkauft, kennt aber die einzelnen spezifischen Prozessschritte nicht. Es sind tendenziell kleine und mittlere Hersteller mit flachen Strukturen von dieser Konfliktursache betroffen (vgl. EDGAR, S.45, Z. 85 f.). Hersteller zeigen Verständnis für diesen Konflikt und passen Prozesse schnellstmöglich an (vgl. CONSTANTIN, S.23, Z. 67 f.), sodass Konflikte aufgrund fehlender Prozesse mit der Zeit abnehmen.

Eng verknüpft mit dem Konflikt aufgrund fehlender Prozesse sehen Experten Konflikte durch *mangelnde Warenverfügbarkeit* (vgl. OTTO, S. 137, Z. 71-74). Bei der mangelnden Warenverfügbarkeit stellt der Hersteller seine Ware zuerst dem eigenen Online-Shop zur Verfügung. Ein Experte strebt beispielsweise 99,9% Warenverfügbarkeit im eigenen Hersteller-Online-Shop an (vgl. LISA, S. 110, Z. 69-74). Mangelnde Warenverfügbarkeit kann aber auch zur Konfliktursache werden, wenn der Hersteller-Online-Shop neu gegründet wird und der Hersteller seinen Grundstock an Ware nicht angepasst, respektive erhöht hat (vgl. OTTO, S. 124, Z. 66-68). Dennoch können Hersteller diese Konfliktursache nur selten nachvollziehen. Aus ihrer Sicht ist es „doch auch mal gut, etwas ausverkauft zu haben“ (GUSTAV, S. 66, Z. 94 f.). Zudem sehen sie den Fachhandel in der Verantwortung, sich selbst genügend Ware vorzuordnen bzw. rechtzeitig nachzubestellen (vgl. QUARK, S. 161, Z. 233-235).

*Inkompatible IT-Systeme* sind eine weitere Konfliktursache. Sechs der 22 Experten haben Erfahrung mit der Konfliktursache. Insbesondere grosse Unternehmen scheinen mit der Umsetzung von neuen IT-Systemen Schwierigkeiten zu haben. So erzählt ein Experte eines weltweit tätigen Konzerns, dass allein die Einführung eines übergreifenden Kassensystems, welches unter anderem Click&Collect ermöglicht, vom ersten bis zum letzten Fachhändler zehn Jahre gedauert hat (vgl. INA, S. 82, Z. 85-90). Die Forderung nach mehr Agilität und schnellerer Umsetzung von IT-Projekten seitens des Fachhandels ist nachvollziehbar und wird auch von Herstellern ernst genommen.

Auch der *Aufbau von Kundenwissen* führt zu Konflikten. Durch den Aufbau von Kundenwissen greift der Hersteller verstärkt in die Aufgaben und Rollen des Handels ein, somit fühlt sich dieser angegriffen. Als Reaktion auf den zunehmenden Kundenwunsch nach Cross-Channel-Einkäufen versuchen Hersteller zunehmend Grenzen zwischen sich und dem Handel aufzubrechen. Dennoch weigern sich viele Fachhändler, die Grenzen aufzubrechen und ihr Fach- und Kundenwissen zu teilen (vgl. TARA, S. 187, Z. 34-38). Es ist anzunehmen, dass mit zunehmenden Cross-Channel-Möglichkeiten auch das Konfliktpotential zunimmt.

Von Konflikten aufgrund der *Ausspielung besserer Konditionen* sind nur vier der 22 Experten betroffen. Dies liegt vor allem daran, dass nicht alle Hersteller den Vorteil besserer Konditionen ausspielen (vgl. OTTO, S. 137, Z. 85-86; SUSI, S. 183, Z. 196-197).

Die Ursache von Konflikten durch die *Sortimentspolitik* liegt in der Ausgestaltung der Sortimentspolitik. Wie in Kapitel 2 dargelegt, können Hersteller drei verschiedene Sortimentsstrategien verfolgen. Sie können ein kleineres Angebot, ein einheitliches Angebot, oder ein zusätzliches Angebot im Vergleich zum Fachhandel führen. Gemäss Literatur soll ein kleineres Angebot, als auch ein differenziertes Angebot Konflikte minimieren. Ein einheitliches Sortiment bieten die wenigsten Hersteller an. Vielmehr entscheiden sie sich für ein zusätzliches oder ein kleineres Angebot in ihrem Online-Shop. Ein zum Fachhandel differenziertes Produktsortiment wird gemäss der Beobachtung der Online-Shops in Form von so genannten Online-Exklusivprodukten oder Personalisierungen umgesetzt. Entgegen der Literatur verdeutlichen die Expertengespräche, dass auch ein differenziertes Sortiment zu Konflikten führt. Insbesondere Hersteller mit marktbeherrschender Stellung haben aufgrund exklusiver Produkte Konflikte mit ihrem Fachhandel: Beispielsweise verkauft ein marktbeherrschender Hersteller von Luxushaushaltswaren T-Shirts – eigentlich ein Produkt, das nicht seinem Kernsortiment entspricht und preislich deutlich unter seinem Kernsortiment liegt. Dennoch führte der Verkauf der T-Shirts zu einem starken Konflikt mit dem stationären Fachhandel (vgl. ROSI,

S. 171, Z. 110-118). Eine andere Möglichkeit der Produktgestaltung ist ein klein gehaltenes Online-Sortiment. Dies ist gemäss Experten jedoch keine Entscheidung des Konfliktmanagements, sondern vielmehr der Praktikabilität geschuldet. So gibt ein Hersteller von Lebensmitteln an, nur Lebensmittel ohne Kühlungsbedarf zu versenden, da er keine Kühlungskette gewährleisten kann. Es ist demnach keine Exklusivitäts-Strategie, sondern hat praktikable Gründe (vgl. ALBERT, S. 6, Z. 168 ff.).

Anlehnend an die Konfliktursache Sortimentspolitik haben Hersteller Konflikte mit dem stationären Fachhandel aufgrund von *Services & Dienstleistungen*, die der Hersteller-Online-Shop bietet. Ähnlich wie beim Aufbau von Kundenwissen fühlt sich der Fachhändler bei dieser Konfliktursache in seiner ursprünglichen Rolle angegriffen. Installation, Wartung, Reparatur oder Reklamationen sind bei einigen Herstellern im Hersteller-Online-Shop buchbar. Services die vor der Eröffnung von Hersteller-Online-Shops in der Hoheit des Fachhandels lagen.

Im Rahmen seiner *Preispolitik* kann der Hersteller unter Preisempfehlung, entsprechend seiner Preisempfehlung oder über Preisempfehlung die Produkte in seinem Hersteller-Online-Shop anbieten. Gemäss Literatur (Kapitel 2) führt nur die Preisunterbietung zum Konflikt. Alle befragten Hersteller bieten ihre Ware gemäss Beobachtung im Rahmen der Fallstudie zur Preisempfehlung an und versuchen so, Preisanker beim Endkonsumenten zu setzen. Hersteller sehen sich in der Verantwortung, ihre Preise hoch zu halten (vgl. GUSTAV, S. 65, Z. 84 f.). Entgegen der Literatur führt auch die Einhaltung der Preisempfehlung zu Konflikten mit dem stationären Fachhandel. Dies ist der Fall, wenn Fachhändler Produkte über dem empfohlenen Herstellerpreis verkaufen (vgl. TARA, S. 188 f., Z. 58-64).

Bei der *Promotionspolitik* hat der Hersteller die Wahl, in seinem Online-Shop nur Promotionen für den stationären Fachhandel, einheitliche Promotionen mit dem Fachhandel, oder keine Promotionen für den Fachhandel zu fahren. Einheitlich abgestimmte Promotionen hätten theoretisch Potential zur Konfliktminimierung, sind aber in der Praxis

schwer umsetzbar oder aus Imagegründen nicht gewünscht (vgl. LISA, S. 112, Z. 144-148) und sind daher eine zentrale Konfliktursache. Schwer umsetzbar bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Hersteller dem Fachhandel eine einheitliche Promotion anbietet, der stationäre Fachhandel die Differenz die aus der Promotionsaktion entsteht, jedoch selbst finanzieren müsste und so in den meisten Fällen keine abgestimmten Promotionsaktionen zu Stande kommen (vgl. GUSTAV, S. 67, Z. 148-150). Eine weitere Ursache im Rahmen der Promotionspolitik liegt im mangelnden Informationsaustausch bzgl. geplanter Promotionen. Sowohl auf Hersteller- als auch Fachhändlerseite mangelt es an personellen Ressourcen, um Promotionen untereinander abzustimmen (vgl. KARL, S. 104 f., Z. 155-159). So kommt es in der Praxis meistens zu autarken Promotionen des Hersteller-Online-Shops und somit zu einer Erhöhung des Konfliktausmasses.

*„...was aber zu Diskussionen geführt hat ist, wenn wir gewisse Promotionen fahren über den Online-Shop. 20% auf Alles. So Geschichten sind sehr – ja, das nehmen wir schon sehr stark wahr, man muss aufpassen, weil sonst eskaliert es.“*  
(EDGAR, S. 46, Z. 120-124)

Neben der Ausgestaltung des Hersteller-Online-Shops führt auch die generelle *Online-Strategie* des Herstellers zu Konflikten und wird vom stationären Fachhandel auf den Hersteller-Online-Shop projiziert. Die Fallstudie ermöglicht einen vertiefenden Einblick in diese Konfliktursache. Sie lässt sich in den Verkauf des Herstellers auf Plattformen (u.a. amazon, ebay) und den Verkauf des Herstellers an andere Online-Shops u.a. netto-shop, Zalando) unterteilen. 11 der 22 Fallstudienteilnehmer haben Konflikte durch den direkten Verkauf über beispielsweise Amazon. Auch wenn der Verkauf über Plattformen das Konfliktausmass mit dem stationären Fachhandel deutlich erhöht (vgl. EDGAR, S. 47, Z. 128 f.), sind viele Hersteller im strategischen Zugzwang, ihre Produkte auf amazon anzubieten. Die Herstellerprodukte sind grösstenteils bei amazon

durch andere Online-Händler verfügbar. Diese Online-Händler können sich – bei mangelnder Präsenz des Herstellers – aus Sicht des Kunden als Hersteller präsentieren bzw. als dieser wahrgenommen werden (vgl. EDGAR, S. 44, Z. 36-39).

Der Verkauf der Herstellerprodukte an andere Online-Händler intensiviert ebenfalls das Konfliktausmass. Stationäre Fachhändler kontrollieren Angebote anderer Online-Shops und machen wiederum den Hersteller für Aktivitäten fremder Online-Shops verantwortlich (vgl. JOHN, S. 92, Z. 127). Das Problem sehen die stationären Fachhändler dabei insbesondere in den günstigeren Preisen, welche andere Online-Shops anbieten.

*„...also kennen Sie Toppreise.ch? Das ist etwas, das jeder dieser stationären Fachhändler JEDEN Tag nachschaut. Zum einen sind das etablierte eTailer wie nettoshop.ch, brack.ch, die Kaufsignale in unserem Bereich senden und es gibt viele kleine Mitläufer, die eigentlich eine One-Man-Show sind.“* (DÖRTE, S. 34, Z. 151 ff.)

Nicht selten bieten andere Online-Händler ihre Produkte unter UVP an. Auch wenn die Schuld aufgrund wettbewerbs- und kartellrechtlicher Einschränkungen nicht beim Hersteller liegt, erhöht es das Konfliktausmass zwischen stationärem Fachhandel und Herstellern (vgl. VIKTOR, S. 202, Z. 142 ff.).

*„Also das ist wirklich mehr der Markt und die Marktmechanismen, vor allem der Preis. Wo wir ja nicht eingreifen dürfen. Das dürfen wir ja nicht regulieren. Weil wir würden das gerne machen. Wir würden da gerne im Preis respektive bestimmen und da gewisse Grenzen einführen, aber das ist nicht ganz so einfach.“* (MANN, S. 120, Z. 139 ff.)

Nebst der Diskussion zu den einzelnen Konfliktursachen haben die Experten Stellung zur Typologie der Konfliktursachen in eine Demand- und Supply-Seite genommen. Keiner der Experten hat eine Typologie für die Konfliktursachen vorgeschlagen, waren jedoch bei der Vorstellung von Supply- und Demand-Konflikten positiv gestimmt. Zudem konnte jeder Experte ein selbst gewähltes Konfliktbeispiel überschneidungsfrei zuordnen.

### **Konfliktausmass**

Zur Bestimmung des Konfliktausmasses verwenden Palmatier et al. (2016) den in Kapitel 2 vorgestellten Konfliktindex. Dieser wurde konzeptionell erarbeitet und fand bisher keine Anwendung in der Praxis. Daher wird die Anwendungstauglichkeit des Index im Rahmen der Expertengespräche vertiefend diskutiert und eine mögliche Weiterentwicklung analysiert. Gemäss Palmatier et. al muss die Wichtigkeit, die Frequenz und die Intensität eines Konfliktes beziffert werden.

Die Wichtigkeit, Frequenz als auch Intensität einer Konfliktursache variiert mit der Zugehörigkeit zur Demand- bzw. Supply-Seite. Supply-Konflikte (mangelnde Warenverfügbarkeit, fehlende Prozesse, inkompatible IT-Systeme) haben gemäss Experten eine höhere Intensität, Demand-Konflikte (Promotions-, Preis, Produktpolitik, Services und Dienstleistungen) treten in höherer Frequenz auf (vgl. ALBERT, S.2, Z. 53 ff.; BALDUR, S. 15, Z. 211; CONSTANTIN, S. 21, Z. 41 ff.; INA, S. 84, Z. 150). Die Wichtigkeit von Konfliktursachen variiert je nach Eskalationsstufe. Konflikte, die bis zur Geschäftsleitung eskalieren - tendenziell Supply-Konflikte - schätzen Experten als wichtiger ein (vgl. KONSTANTIN, S. 29, Z. 267 f.; SUSI, S. 178, Z. 58 ff.). Der Nachteil des theoretischen Konfliktindex liegt in dessen mangelnder praktischer Anwendbarkeit. 81% der Unternehmen haben kein systematisches Konfliktmanagement (vgl. Glässer et al. 2016, S. 18) und können nur in den seltensten Fällen genaue Angaben zu Häufigkeit, Wichtigkeit und Intensität eines Konfliktes machen. Die Expertengespräche bestätigen die Literatur. Die Experten können zwar Tendenzaussagen zum generellen Konfliktausmass treffen, aber keine numerischen Angaben zur Häufigkeit, Intensität

und Wichtigkeit eines Konfliktes geben (u.a. PAUL, S. 134, Z. 111 ff.) Ein Grund dafür ist zum Beispiel, dass einige Hersteller erst ab einer gewissen Einkaufssumme in den direkten Kontakt mit Fachhändlern treten. Wird unter einer gewissen Summe beim Hersteller eingekauft, ist nur eine Bestellung via B2B-Plattform möglich, sodass Hersteller weniger mit Konflikten konfrontiert sind (OTTO, S. 60, Z. 99 ff.).

Aufgrund der theoretischen Hinweise und der Ergebnisse der Expertengespräche wird für die anschliessende Managerumfrage ein generelles Konfliktausmass auf einer 5-er Likert Skala (sehr niedrig – sehr hoch) abgefragt.

### **Konfliktlösungsstrategie**

Um das Konfliktausmass zu senken, kommen Konfliktlösungsstrategien und Konfliktlösungsmassnahmen zum Einsatz. Gemäss der Expertengespräche wählen Manager sowohl Konfliktlösungsstrategien, als auch -massnahmen mit einer „Hands on Mentality“, ohne strategische Vorgaben und Struktur und nach Gefühl (vgl. UDO, S. 198, Z. 162). Diesem unstrukturierten Vorgehen eine klare Richtung zu ermöglichen, ist Ziel dieser Arbeit. Der folgende Teil erörtert detailliert potentielle Konfliktlösungsstrategien und -massnahmen und ihre Wirksamkeit zur Minimierung der Supply- und Demand-Konflikte. Dabei muss die Konfliktstrategie eine Gesamtheit für die einzelnen Konfliktlösungsmassnahmen sein (vgl. INA, S. 86, Z. 216 f.). Gemäss Literatur (Kapitel 2) existieren vier Konfliktlösungsstrategien. Bei der „Delegation“ hat der Hersteller eine geringe Marktmacht, allerdings eine hohe Kooperationsbereitschaft. Strategie „Kampf“ steht für niedrige Kooperationsbereitschaft, allerdings einer hohen Marktmacht seitens des Herstellers. Bei „Kompromiss“ ist sowohl die Marktmacht, als auch die Kooperationsbereitschaft seitens des Herstellers, hoch. Bei der Strategie „Flucht“ ist die Marktmacht des Herstellers niedrig und der Wille zur Kooperation mit dem Fachhandel niedrig. Im Rahmen der Expertengespräche lernen die Experten alle vier Strategien kennen. Anhand dessen ordnen sie sich einer Konfliktlösungsstrategie zu und diskutieren das Erfolgspotential der gewählten, als auch der nicht gewählten Konfliktlösungsstrategien.

Hersteller mit niedriger Marktmacht können gemäss Literatur zwischen der Delegations- als auch Fluchtstrategie wählen. Die Delegationsstrategie geht mit einem hohen Involvement seitens des Herstellers einher. Prinzipiell bedeutet eine Delegationsstrategie, dass der Hersteller mit seinem Hersteller-Online-Shop keinerlei Vorteile gegenüber dem stationären Handel hat und jegliche Sorgen und Nöte des stationären Fachhandels berücksichtigt (vgl. VIKTOR, S. 202, Z. 151 ff.). Ein Hersteller von Elektronik versucht durch so genannte „Joint Businesses“ bereits in der Planungsphase des Hersteller-Online-Shops auf den stationären Fachhandel zuzugehen. Dabei wird der zukünftige Weg gemeinsam mit dem Fachhandel kreierte und daran anschliessend erst interne Abstimmungen beim Hersteller getroffen (vgl. CONSTANTIN, S. 25, Z. 142 ff.). Die Expertengespräche zeigen, dass insbesondere eine frühzeitige Einbindung positiv vom Fachhandel aufgenommen wird und das Konfliktpotential von vornherein entschärft. Die Experten waren mit der gewählten Delegationsstrategie zufrieden und empfehlen diese bei niedriger Marktmacht.

Eine andere Lösungsstrategie ist die Flucht. Das folgende Zitat eines Herstellers von Haushaltswaren verdeutlicht ein Fluchtbeispiel:

*„... vor 2 Jahren, da haben wir einen VIKTOR Shop auf eBay gemacht. Da haben die Händler nochmal richtig Rambazamba gemacht, also Konfliktlevel so 9-10. Weil wir das natürlich als Vermarktungsplattform auch genutzt haben. Und das ist natürlich, das hat den Händlern gar nicht gefallen und das haben wir dann auch tatsächlich wiedereingestellt. Also wir nutzen das jetzt wenig bis gar nicht mehr... In der Vergangenheit mit unserem Ebay Shop sind wir eher in die Flucht gegangen. Da haben wir wirklich, da haben wir viel Gegenwind bekommen und haben dann gemeinschaftlich entschieden, auch wegen des Feedbacks, was wir vom Handel bekommen haben, aber auch um die Marke zu schützen – ein Shop auf eBay, das sollte man aus Markensicht nicht unbedingt machen und dort tätig sein. Daher haben wir das dann ruhen gelassen.““ (VIKTOR, S. 201, Z. 96 ff.; S. 203, Z. 175 ff.)*

Von den 22 Experten haben sechs der Hersteller ihre Vermarktung über ebay bzw. Amazon eingestellt. Den eigentlichen Hersteller-Online-Shop hat keiner der Hersteller geschlossen. Dennoch fanden Modifizierungen im Hersteller-Online-Shop statt, welche einer Flucht gleichen zum Beispiel die Rücknahme einer Promotionsaktion oder eine Sortimentsreduktion. Beim Vergleich der Flucht- und Delegationsstrategie profitieren Hersteller mit niedriger Marktmacht gemäss Experten von der Delegationsstrategie. Umsetzbar ist die Delegationsstrategie durch ein proaktives Zugehen auf den stationären Fachhandel, möglichst vor der offiziellen Verkündung des Hersteller-Online-Shops. Dabei sollten innovative und kreative Lösungen im Vordergrund der Bemühungen stehen. Wie diese Lösungen inhaltlich ausgestaltet werden können, diskutiert diese Arbeit im anschliessenden Teil der Konfliktlösungsmassnahmen.

Gemäss Literatur kommen für Hersteller mit hoher Marktmacht die Kompromiss- als auch die Kampfstrategie in Frage. Hersteller, welche die Kompromissstrategie verfolgen kooperieren mit dem Fachhandel und haben eine hohe Marktmacht. Kompromiss bedeutet in dem Fall, eine Situation zu finden, die den stationären Handel zufrieden stellt und gleichzeitig für den Hersteller „*keine zu starken Schmerzen verursacht*“ (LISA, S. 111, Z. 114-116). Hersteller, welche die Kampfstrategie verfolgen verhalten sich nicht kooperativ und haben gemäss Literatur eine hohe Marktmacht. Das bedeutet, Hersteller bevorzugen ihren Hersteller-Online-Shop vor dem stationären Fachhandel in jeglicher Hinsicht (UDO, S. 196, Z. 95-96). Eine Präferenz für eine der beiden Strategien lässt sich aus den Expertengesprächen nicht ableiten. Sowohl Hersteller mit Kampf- als auch Kompromissstrategie zeigen sich zufrieden mit ihrer Wahl. Grundsätzlich sollte die Konfliktlösungsstrategie im Einklang zur Unternehmensstrategie als auch -vision stehen. In der quantitativen Managerumfrage im nächsten Kapitel wird versucht, Entscheidungskriterien für eine Strategie zu analysieren.

Nebst den vier bestätigten Strategien konnten die Expertengesprächen Strategieadaption aufdecken. Dabei liessen sich insgesamt vier Adaptionsmöglichkeiten identifizieren, die in Kombination mit allen vier Konfliktlösungsstrategien möglich sind:

- zeitlich begrenzt (Interim Adaption)
- händlerspezifisch (Account-Based Adaption)
- lebenszyklisch (Life-Cycle Adaption) und
- nach aussen (Mimikry Adaption)

Bei der zeitlich begrenzten Adaptation (Interim Adaptation) wechseln Hersteller kurzfristig ihre Strategie. Ein marktmächtiger Hersteller, welcher die Kampfstrategie verfolgt, hat beispielsweise Momente einer Flucht erlebt:

*„Also im Prinzip war es so, wir haben eine Aktion gemacht, ab einem Einkaufswert von 100 Euro schenken wir dir eine Bistroschürze. Diese Aktion war die erste Aktion, die es so im Handel nicht gab. Daraufhin hat sich ein Kunde in signifikanter Größenordnung darüber beschwert. Und der Vertrieb ist zu dem Entschluss gekommen, dass wir dieses Produkt runternehmen müssen. Also diese Aktion runternehmen müssen – damit war der Händler zufrieden. Hier intern hat das zu massiven Diskussionen geführt – ...Wenn man das einmal gemacht hat kommt der nächste.“ (ROSI, S. 17 f., Z. 128-139)*

Das Zitat verdeutlicht, wie gefährlich die Interim Adaptation ist. Hat ein Hersteller ein Fluchtmomentum erlebt, trägt der stationäre Fachhandel einen gewissen Sieg davon und stellt fortlaufend weitere Forderungen. Es besteht die Gefahr einer Abwärtsspirale und fortwährenden Flucht, aus der ein Hersteller nicht wieder in seine Ursprungsstrategie zurückfindet. Im oben genannten Beispiel hat der Hersteller auf Geschäftsführebene entschieden, keine weiteren Fluchtmomente zuzulassen, unabhängig von der Größenordnung des stationären Fachhändlers.

Neben der zeitlich begrenzten Strategie variieren Hersteller ihre Strategie in Abhängigkeit zu verschiedenen Fachhändlern, im folgenden Account-Based Adaptation genannt. Das heisst, der Hersteller variiert seine Strategie mit der Größenordnung seines stationären Fachhändlers, bzw. in welcher Prio-Stufe sich der stationäre Fachhändler befindet

(vgl. KARL, S. 104, Z. 138 ff.; LISA, S. 112, Z. 125 ff.; TARA, S. 190, Z. 132 ff.). Mit steigender Anzahl stationärer Fachhändler die Komplexität der gewählten Account-Strategie (vgl. JOHN, S. 149, Z. 133 ff.). So ist auch diese Adaptation mit Vorsicht anzuwenden, denn es besteht die Gefahr, inkonsistent zur eigenen Unternehmensstrategie zu handeln. Eine Lösungsstrategie soll Orientierung für das Handeln bei Konflikten geben und nicht willkürlich an einzelne Fachhändler angepasst werden.

Neben diesen zwei als riskant zu bewertenden Strategieadaptionen existieren zwei weitere Adaptionmöglichkeiten, die sich gemäss der Experten positiv für den Hersteller auswirken. Die Life-Cycle Adaption und die Mimikry Adaption.

Bei der Life-Cycle Adaptation passen Hersteller ihre Konfliktstrategie im Laufe der Lebenszyklen des Hersteller- Online-Shops an. Gemäss Experten hilft im Rahmen der Verkündung des Hersteller-Online-Shops die Delegationsstrategie, den Anfangsschock für stationäre Fachhändler zu überwinden (vgl. JOHN, S. 95, Z. 215 ff.). Nach der Eröffnung und Einführungsphase fängt der Online-Shop an zu wachsen und reift mit der Zeit, ähnlich dem Produktlebenszyklus. In der Wachstums- und Reifephase des Hersteller-Online-Shops können Hersteller weniger proaktiv sein und zur Kompromiss- bzw. Kampfstrategie wechseln.

Eine weitere Strategieadaption mit positiven Auswirkungen für Hersteller ist die Mimikry Adaptation. Das bedeutet, dass sich die real gelebte Strategie, von der dem Fachhandel kommunizierte Strategie, unterscheidet. In den Expertengesprächen hat sich herausgestellt, dass alle befragten Hersteller nach aussen eine Kompromiss- oder eine Delegationsstrategie, also eine Kooperationsbereitschaft mit dem Fachhandel vorgeben. Häufig wird intern jedoch eine Kampfstrategie verfolgt (u.a. CONSTANTIN, S. 25 f., Z. 152 ff.). Bei dem nachfolgenden Zitat handelt es sich um einen Hersteller, der eine Delegation nach aussen kommuniziert, aber klar die Vorstellung hat, mit seinem Online-Shop zu wachsen und die Kampfstrategie zu leben.

*„Und dann ist das natürlich mitgewachsen. Und was wir bei VIKTOR auch nicht machen, das unterscheidet uns sehr von Adidas, Adidas stellt sich ganz bewusst hin und fördert den eigenen Handel. Sowohl den eigenen Online-Shop als auch den stationären eigenen Handel. Sie werden das gelesen haben. Und Adidas hat da ein viel, viel höheres Konfliktausmass, weil sie sagen, wie viel sie mit dem Online-Shop wachsen wollen. Wir sagen das nicht so direkt.“ (VIKTOR, S. 200, Z. 67 ff.)*

Aus dem Zitat lässt sich schlussfolgern, dass durch die Mimikry Adaptation das Konfliktausmass gesenkt, bzw., von vornherein niedriger gehalten werden kann. Im Rahmen der Managerumfrage wird in Kapitel 5 der Erfolg der jeweils gewählten Konfliktstrategie quantitativ untersucht und interpretiert. Der folgende Abschnitt untersucht das Potential mittels Erfahrungen der Experten für die einzelnen Konfliktlösungsmassnahmen.

### **Konfliktlösungsmassnahmen**

Im Rahmen der Expertengespräche wurde mit den Experten die analysierten Konfliktlösungsmassnahmen (Abbildung 19) im Kontext von Nutzung und Wirksamkeit diskutiert. Der Schwerpunkt lag dabei auf der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der Konfliktlösungsmassnahmen und der Einschätzung der Experten, ob die Konfliktlösungsmassnahme für ein konkretes Konfliktbeispiel geeignet ist. Finanzielle Konfliktlösungsmassnahmen finden gemäss Experten in Form von Umsatzbeteiligungen, Umsatzentschädigungen oder Verkaufsprovisionen Anwendung (vgl. CONSTANTIN, S. 27, Z. 200 ff.; UDO, S. 196, Z. 115 ff.) und bestätigen damit die existierende Literatur. Nicht angewendet wird die in der Literatur propagierte Senkung von Herstellerabgabepreisen (Iyer 1998), Street Money (Raju/Zhang 2005) und Rabattausgleichszahlungen (Wierenga/Soethoudth 2010), um den Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu minimieren.

Lösungsmassnahmen	Beispiele
<b>Konfliktlösungsmassnahmen aus der Theorie</b>	
Finanzielle Massnahmen	Umsatzbeteiligung nach Gebiet
Marketingpolitische Massnahmen	Abstimmung Produkt, Promotion, Preise
Organisatorische Massnahmen	Konfliktstabsstelle
Rechtliche Massnahmen	Schiedsverfahren
Psychologische Massnahmen	Mediation
Kommunikative Massnahmen	Versprechungen, Drohungen
<b>Konfliktlösungsmassnahmen aus der Praxis</b>	
Technische Massnahmen	Einsatz von Soft- und Hardware
Cross-Channel Massnahmen	Abstimmung kanalübergreifender Kaufprozess

**Abbildung 19: Überblick Konfliktlösungsmassnahmen**

(Eigene Darstellung)

Die Anwendung von finanziellen Massnahmen ist komplex. Ein Fachhändler berichtet von einem Verkaufsprovisionsmodell, welches die Lieferadresse eines Kunden in Bezug zum nächstgelegenen Fachhändler setzt. Das bedeutet konkret: Der Kunde bestellt beim Hersteller-Online-Shop und gibt dort seine gewünschte Lieferadresse an und der Hersteller liefert die Ware. Das heisst der stationäre Fachhändler ist nicht direkt involviert. Der Hersteller geht jedoch davon aus, dass sich der Kunde in der Vorkaufphase beim nächstgelegenen stationären Fachhändler informiert hat und zahlt ihm daher eine entsprechende Provision (vgl. JOHN, S. 96, Z. 241 f.). Dieses Vorgehen hat gewisse Nachteile: Es ist zum Beispiel unklar, ob der Kunde tatsächlich beim nächstgelegenen stationären Fachhändler war. So ist es nicht verwunderlich, dass Hersteller finanzielle Massnahmen „nicht...besonders praktikabel und auch fair...“ (FINKE, S. 59, Z. 145) empfinden. „... das einzige, was für die finanziellen Massnahmen spricht, ist falsch – ist, dass man eben ihre Loyalität, also die Loyalität der Händler erkauft.“ (OTTO, S. 140, Z. 185 f.). Zudem zweifeln Manager an der langfristigen Wirksamkeit finanzieller Massnahmen (vgl. JOHN, S. 96, Z. 241 f.) und deren Nachhaltigkeit (vgl. ALBERT, S. 6, Z.157 ff.), da sich die negative Grundhaltung gegenüber dem Hersteller-Online-Shop durch finanzielle Massnahmen nicht verbessert (vgl. SUSI, S. 182, Z. 182 ff.). So wird zusammenfassend finanziellen Massnahmen eine geringe Bedeutung zugewiesen.

Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente etabliert sich gemäss Literatur als wichtige Konfliktlösungsmassnahme (vgl. Kiran et al. 2012, S. 52). Sie betrifft die Sortimentsgestaltung, differenzierte Preisstrategien und Absprachen von Werbemassnahmen. Marketingpolitische Massnahmen bewerten die Experten als sehr wichtig. Aus ihrer Sicht kann insbesondere die Preisgestaltung im Hersteller-Online-Shop Konflikte mit dem stationären Fachhandel schüren (vgl. ROSI, S. 173, Z. 189 ff.). Haben Hersteller eine starke Marke sehen sie sich in der Pflicht, die Preise hoch zu halten (vgl. TARA, S. 192, Z. 161 f.) und halten sich in ihrem Hersteller-Online-Shop an ihre Referenzpreise (vgl. BALDUR, S. 16, Z. 252 f.). Bietet der Hersteller Promotionen an, kann eine rechtzeitige Kommunikation den Kanalkonflikt minimieren.

*„Aber wir stimmen ab, also, wenn wir in unserem Online-Shop eine Promotion fahren, dann sagen wir dem Händler Bescheid. Das ist wirklich wichtig. Ist aber auch ein Lernprozess gewesen. Das wurde am Anfang unabsichtlich lapidar vergessen, sich da mit dem Fachhandel abzustimmen aber nicht nur mit externen Kanälen auch mit unserem Retail... (LISA, S. 112, Z. 149 ff.)*

Promotionen können den stationären Fachhandel auch direkt bevorzugen. So vergibt ein Hersteller regelmässig Gutscheine in Höhe von 10 Euro für den stationären Fachhandel, im eigenen Online-Shop bietet er gleichzeitig nur 5 Euro Rabatt an (vgl. JOHN, S. 96, Z. 244 ff.).

Mit Blick auf die Produktpolitik würden Hersteller den stationären Fachhandel gerne für Ersatzteile und auch Zubehör einbinden. Dieser hat allerdings kein Interesse daran, da diese zumeist günstiger sind, als das Kernprodukt und zudem selten Potential für einen anschaulichen Point of Sale bieten (vgl. MANN, S. 118, Z. 76 f.). Potential zur Konfliktminimierung haben exklusive Produkte für den stationären Fachhandel. Diese sollten im hochpreisigen Segment liegen. Parallel sollte sich die Online-Distribution auf den Verkauf tiefpreisiger Produkte konzentrieren, um Konflikte zu minimieren (vgl. MANN, S. 123, Z. 242 ff.).

Die Möglichkeiten organisatorischer Massnahmen sind breit aufgestellt. Sie versuchen durch organisatorischer Einheiten Konflikte zu entschärfen, zum Beispiel mittels strategischer Allianzen, Marketing Netzwerken, Distributor Advisory Councils, Sozialen Netzwerken, Cross-Funktionalen Teams, Boundary Spannern, Mitarbeiterrotation oder die Einrichtung einer Ombudsstelle (vgl. Assael 1968, S. 21; Anderson/Narus 1984, S. 62; Anderson/Narus 1990, S. 42; Cunningham 2013, S. 78 ff.; Guiltinan 1974, S. 79; Jacobs 1985, S. 62; Pfeffer/Salancik 1978; Nelson 1989, S. 337 ff.; Stern 1971, S. 301). Keines der befragten Unternehmen wendet diese Art organisatorischer Massnahmen an (u.a. INA, S. 74 Z. 217 ff.).

Allerdings ermöglichen die Expertengespräche die Identifikation weiterer organisatorischer Massnahmen, welche die Literatur ergänzen: die Organisationsstruktur, die Vertriebsstruktur und der Einsatz von Exklusivgrosshändlern.

Zunächst hat die generelle Organisationsstruktur einen Einfluss auf die Konfliktminimierung. Dabei wirkt sich eine flache Hierarchie innerhalb des Herstellers positiv auf die Konfliktminimierung aus (OTTO, S. 141, Z. 203 ff.).

*„Ja, ich glaube schon, dass die Antwort ist, dass wir uns sehr kundenorientiert aufstellen und die grossen Kunden, die auch einen hohen Einfluss auf die Marktdynamik haben, direkt und flach betreuen. Das gibt dort sehr kurze Kommunikationswege, direkten Austausch, Customer Service Teams und Vertriebsteam, die sich alle mit den Kunden beschäftigen und solche Beschwerden oder Konflikte aufnehmen, lösen oder weitergeben...Das ist dann schon wichtig. Also ich würde es nicht Stabsstelle nennen, aber durch die Organisationsstruktur gewährleisten wir, dass wir mit Partnern, wo es potentiell höhere Konflikte geben kann, bestmögliche Konfliktlösung anzutreiben. Und ich bewerte das als sehr wichtig.“ (PAUL, S. 150, Z. 171 ff.)*

Potential zur Konfliktminimierung hat auch der Aufbau der Vertriebsstruktur. Dabei minimiert die bewusste Trennung des Vertriebs, also der Trennung des Vertriebs von Hersteller-Online-Shop und dem stationären Fachhandel:

*„Und auch wenn der Fachhändler jetzt einen eigenen Online-Shop aufmacht, ist das tatsächlich bei mir, dann ist der in erster Linie Fachhändler und nicht E-Commerce für uns. Alles was wir sozusagen mit Partner machen, mit Händlern. Was bei mir nicht ist, ist der Direct Consumer Bereich, also alles was wir im B2C machen, das ist bei den Kollegen aufgehoben. Damit sind wir schon, also damit gehen wir im Gegensatz zu Adidas, dem Spannungsfeld auch schon etwas aus dem Weg, weil ich immer sagen kann, dafür bin ich nicht verantwortlich. Schon der erste Punkt der Strategie. Ist nicht massgeblich der Hintergrund, aber hilft strukturell.“ (VIKTOR, S. 199, Z. 42 ff.)*

Neben einer flachen Organisationsstruktur und einer getrennten Vertriebsstruktur kann der Einsatz von Exklusivhändlern Kanalkonflikte mit Fachhändlern minimieren. Der Einsatz von Exklusivhändlern ist kartellrechtlich nur für Hersteller mit niedriger Marktmacht möglich. Ein Hersteller mit hoher Marktmacht sagt dazu:

*„Ja, also Exklusivgrosshändler, das kann super funktionieren. Aber das können wir ja leider nicht, weil wir diese marktbeherrschende Stellung haben. Aber absolut, wenn ich das tun kann, dann würde ich solche organisatorischen Massnahmen nutzen.“ (ROSI, S. 173, Z. 193 ff.)*

Hersteller mit niedriger Marktmacht profitieren von Exklusivgrosshändlern.

*„Ja, das ist der Exklusivhändler bei uns. Aber das ist ein sehr wichtiges Thema, also das Thema Verkaufsorganisation ist der Schlüsselfaktor zum Channel-Konflikt-Management. Wenn sie eben verschiedenen Vertriebsvermittler haben, dann verlieren sie eben den Einfluss .... Es gibt Hersteller in unserer Branche, die haben den Grosshandel schon komplett ausgeschaltet, weil sie dann den Fachhandel eben direkt beliefern, oder eben nicht. Das ist sogar kartellrechtskonform, wenn man das im Griff hat und sagt, du bekommst dann keine Produkte mehr, dann kriegt man die Channel-Konflikte meines Erachtens in den Griff. Und wenn man da keine organisatorischen Mechanismen hat..., dann hat man eben ein Problem.“ (JOHN, S. 96 f., Z. 255 ff.)*

Die Experten bestätigen die rechtlichen Massnahmen der Konfliktreduktion der existierenden Literatur. Mündlichen Vereinbarungen, Verträge, eigenen Rechtsabteilungen bis hin zu gesetzlichen Regularien werden zur Konfliktminimierung im Rahmen von Hersteller-Online-Shops angewandt (vgl. UDO, S. 197, Z. 138 ff.; PAUL, S. 151, Z. 195 ff.). Rechtliche Massnahmen haben den Vorteil, Konflikte frühzeitig abzufangen und so zu entschärfen (vgl. BALDUR, S. 17, Z. 278 ff.). Das Potential liegt laut Experten vor allem darin, dass einheitliche Regelungen eine Vorhersehbarkeit von Aktionen und Reaktionen des Herstellers schaffen und so durch Loyalitätsaufbau der Konflikt minimiert wird (vgl. OTTO, S. 142, Z. 232-235; ROSI, S. 174, Z. 201-203).

Im Rahmen psychologischer Massnahmen fokussiert die bestehende Literatur auf den Aufbau von Commitment, Vertrauen, Loyalität und Beziehungsmanagement (vgl. Anderson/Weitz 1992, S. 18; Doney/Cannon 1997, S. 35; Ganesan 1994, S. 1 ff.; Gouldner 1960, S. 161 ff.; Guiltinan 1974, S. 79; Kumar et al. 1995, S. 348; Morgan/Hunt 1994, S. 20 ff.; McAllister 1995, S. 24; Narayandas/Rangan 2004, S. 63; Palmatier et al. 2006, S. 136; Strauss 1962, S. 161). In der Praxis finden psychologische Massnahmen insbesondere durch die Intervention von Dritten Einsatz (vgl. Dant/Schul 1992; Deutsch 1973; Lewicki et al. 1992). Im Kontext von Hersteller-Online-Shops handelt es sich

dabei um den Einsatz externer Wirtschaftsmediatoren. Mit Hilfe der Wirtschaftsmediatoren kann ein Konflikt früh abgefangen werden (vgl. BALDUR, S. 17, Z. 286 ff.). Ein unparteiischer Mediator begleitet und unterstützt den Klärungsprozess zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel und kann bereits während der Planung und Verkündung des Hersteller-Online-Shops Konflikte frühzeitig entschärfen. Die Idee stammt ursprünglich aus dem politischen Kontext und wird von den Experten bisher wenig eingesetzt. Grund dafür sehen die Experten einerseits in den vermuteten hohen Kosten (vgl. KARL, S. 105, Z. 184 f.), andererseits in der Erwartung des Managements an Sales-Mitarbeiter, Kanalkonflikte selbst lösen zu können (vgl. FINKE, S. 60, Z. 169 ff.; GUSTAV, S. 68, Z. 180 f.; PAUL, S. 151, Z. 189 ff.). Zukünftig sehen die Experten allerdings einen Bedeutungszuwachs psychologischer Massnahmen (vgl. HANS, S. 78, Z. 231 ff.), was folgendes Zitat unterstreicht:

*„Wobei ich daran glaube. Also ich glaube, dass das ein guter Mechanismus ist. Also ich würde den schon in Betracht ziehen, sagen wir in 5 Jahren, online wird stärker, dann bin ich davon überzeugt, dass so wie wir mit unseren Partnern arbeiten, es hinbekommen, aber im Zweifel würde ich eine Mediation immer einem Kampf, einem juristischen Verfahren, einem Drohen vorziehen. Weil es eben die Chance hat, ich sage mal, Probleme und Phänomene nachhaltig zu lösen. Konstruktiv nachhaltig. Deswegen finde ich das ein interessantes Medium.“*  
(ALBERT, S.7, Z. 201 ff.)

Relevant ist insbesondere die eingeschätzte Nachhaltigkeit von psychologischen Massnahmen.

Kommunikative Massnahmen werden in der Literatur unter Drohungen oder Versprechungen diskutiert (vgl. Cunningham 2013; Dobler et al. 1984; Etgar 1979; Frazier/Summers 1984; Homans 1974; Hunger/Stern 1976; John et al. 1982; Kelly/Peters 1977; Kiran et al. 2012; Kocoglu et al. 2011; Lee 2003; Piercy 1989; Pruitt 1981; Purdue/Summers 1991 ; Yue/Liu 2006). In den Expertengesprächen hat sich herausgestellt, dass es

bei kommunikativen Massnahmen weniger um die Kommunikationsart, als um den Kommunikationsstil geht. Dabei ist die Kommunikation entweder individuell oder standardisiert (vgl. DÖRTE, S.39, Z. 316 ff.; LISA, S. 113, Z. 179 f.; JOHN, S. 97, Z. 276 ff.; SUSI, S. 183, S. 219 ff.). Bei der standardisierten Kommunikation haben Hersteller vorgefertigte Antwortschreiben. Diese werden je nach angesprochenem Thema an den stationären Fachhändler retourniert (MANN, S. 124, Z. 263-264). Individuell bedeutet, auf jede Anfrage des stationären Fachhandels einzeln einzugehen und eine persönliche Rückmeldung zu geben. Die Experten schätzen die individualisierte Kommunikation als einfach aber sehr wirksam im Umgang mit Kanalkonflikten ein (VIKTOR, S. 205, Z. 223 ff.).

Technische Massnahmen wurden in der Literatur bisher nicht als Konfliktlösungsmassnahme diskutiert. In der Praxis finden allerdings zunehmend Soft- als auch Hardwarelösungen Anklang. Die Interviews mit den Experten bestätigen die Annahme, dass Hersteller technische Massnahmen einsetzen, um ihre Konflikte zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu minimieren. Die Bandbreite technischer Massnahmen ist dabei sehr ausdifferenziert. Teilweise beginnen Hersteller, die in ihrer digitalen Transformation vorangeschritten sind, den Fachhandel bei dessen Digitalisierung zu unterstützen, zum Beispiel beim Bau eines Online-Shops für den Fachhändler (DÖRTE, S. 39 f., Z. 326 f.). Eine weitere Möglichkeit ist die Entwicklung von Softwarelösungen, welche den stationären Fachhandel einbeziehen. Ein Hersteller arbeitet beispielsweise daran, die Bestände bei einzelnen stationären Fachhändlern digital einzusammeln, um diese im Hersteller-Online-Shop abzubilden und so dem Kunden zu zeigen, in welchem stationären Fachgeschäft ein Produkt verfügbar ist (vgl. FINKE, S. 60, Z. 180 ff.). Eine weitere Möglichkeit ist eine Art Börse, bei welcher der Fachhändler seine noch vorhandene Ware über den Hersteller-Online-Shop verkaufen kann.

*„Ja, ein schönes Gedankenkonstrukt aber technisch eine wahnsinnige Herausforderung. Es gibt technisch ein System was das kann. Das System heisst Gaxis. Das System würde bedeuten, dass ich eine Art Börse habe, in die ich sage für*

*zwei Stunden ab 8 Uhr bediene ich diesen Auftrag nicht. Händler, du kannst Klicken, wenn du es hast. Und dann kannst du den Gewinn machen.“ (ROSI, S. 175, Z. 175 ff.)*

Hersteller schätzen die Entwicklung und Optimierung von Software-Lösungen, welche den stationären Fachhandel mit einbeziehen, als erfolgsversprechend ein (vgl. GUSTAV, S. 68, Z. 155 ff.). Die Wirksamkeit führen Experten darauf zurück, dass durch technische Massnahmen an Schnelligkeit gewonnen wird und eine bessere Vorhersage bezüglich des Absatzmarktes getroffen werden kann (vgl. HANS, S. 77, Z. 201-209; PAUL, S. 152, Z. 223-234). Grundsätzlich werden sie als sehr wichtig bezeichnet (vgl. QUARK, S. 165, Z. 381-382). Auch Cross-Channel Massnahmen haben Potential, den Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel zu minimieren. Der einfachste Einsatz einer Cross-Channel Massnahme ist laut Experten die Integration eines Händlerverzeichnis im Hersteller-Online-Shop (vgl. EDGAR, S. 52, Z. 317 ff., OTTO, S. 143, Z. 262 ff.). Um einen übergreifenden Kaufprozess zu fördern, bedarf es weitergehenden Cross-Channels-Services wie Click & Collect oder Click & Reserve zwischen Hersteller-Online-Shop und dem stationären Fachhandel (vgl. DÖRTE, S. 40, Z. 341 ff.; TARA, S. 191, Z. 152 ff.).

*„Man kann auch bei VIKTOR online bestellen und dann per Click & Collect beim Händler abholen. Wenn der Händler das möchte und auch umsetzen kann, machen wir auch das. Also das sind so die klassischen Möglichkeiten... Es kann auch von dem Händler aus geliefert werden, der am dichtesten beim Endkunden dran ist. Located Umfeld sozusagen.“ (VIKTOR, S. 206 f., Z. 284 ff.)*

An Click&Collect Möglichkeiten sind insbesondere Hersteller interessiert, die ein beratungsintensives Produkt verkaufen (vgl. ROSI, S. 174, Z. 220 ff.). In der Zukunft der Konfliktminimierung durch Cross-Channel Massnahmen sehen Hersteller das so genannte Plattformmanagement als relevant an. Dabei können Händler auf ihrer Webseite, oder an einem digitalen POS im Ladengeschäft, Produkte des Herstellers anbieten, ohne

diese zu kaufen oder bei sich am Lager zu haben. Der Endkunde kauft beim Fachhändler, den Versand übernimmt auf Wunsch der Hersteller. Dieses Vertriebsmodell auf den rein stationären Handel angewandt, nennt sich Flächenmanagementprogramm (vgl. GUSTAV, S. 69, Z. 197 ff.). Vorreiter des Plattformmanagements ist die Bekleidungs- und Sportbranche.

*„Das heisst, eigentlich ist der Händler eine Verlängerung unseres eigenen Shops, aber verdient daran mit. Und das ist sicherlich auch die Zukunft der Händler- und Retailer-Beziehung. Wir sind dann auch flexibel und jeder Kunde kann sich aussuchen, wie er das handhaben möchte.“* (PAUL, S. 151 f., Z. 209 ff.)

Dabei stehen Hersteller und Händler vor der Herausforderung, ihre B2B-Beziehung neu zu überdenken. So kommt es beispielsweise beim Einsatz von Plattformmanagement zu Einzelbestellungen, was zu höheren Logistikkosten für den Hersteller führt (vgl. EDGAR, S. 53, Z. 329 ff.). Daher müssen bisherige Konditionen überdacht und Verträge neugestaltet werden (vgl. VIKTOR, S. 207, Z. 307 ff.). Zudem ist die Einführung eines überbetrieblichen Kaufprozesses mit hohen Kosten verbunden (vgl. ALBERT, S.7, Z. 219 ff.) und kann zu Endkundenverwirrungen führen (vgl. JOHN, S. 97 f., Z. 284 ff.). Zudem haben einige Hersteller kein Interesse an übergreifenden Cross-Channel Massnahmen, um ihr Markenimage nicht zu verwässern (vgl. KARL, S. 106, Z. 202 ff.).

Das folgende Kapitel untersucht die Konfliktursache, das Konfliktausmass und die Konfliktlösung im Rahmen einer quantitativen Managerumfrage und hat dabei den Anspruch, insbesondere universelle Aussagen zur Nutzung und Wirksamkeit der einzelnen Variablen zu treffen.

## **5 Methodik, Auswertung und Ergebnisse der quantitativen Untersuchung**

### 5.1. Die Managerumfrage als Untersuchungsmethode

Die quantitative Managerumfrage ergänzt die qualitative Fallstudie. Mithilfe eines strukturierten Online-Fragebogens wurden Manager von DACH-Herstellerunternehmen zum Untersuchungsgegenstand befragt. Das Vorgehen der Datenerhebung gliedert sich in sechs Schritte:

1. Erstellung des Fragebogens
2. Pilotstudie (Pretest)
3. Anpassung des Fragebogens
4. Berücksichtigung von Gütekriterien
5. Datensammlung
6. Datenanalyse

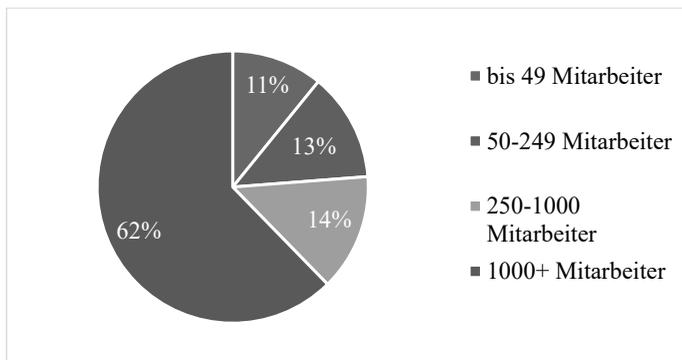
Der Fragebogen basiert auf den erarbeiteten Forschungsfragen, der Literaturanalyse und den Experteninterviews. Er wurde iterativ erstellt und getestet und fokussiert auf die durch die Experteninterviews erarbeiteten Konfliktursachen und Konfliktlösungsmaßnahmen. Im Rahmen eines Pretests mit fünf zufällig ausgewählten Managern aus verschiedenen Herstellerunternehmen wurde der Fragebogen auf Formulierungen, Klarheit und Eindeutigkeit getestet, um die Verständlichkeit möglichst hoch zu halten und die Befragungsdauer abschätzen zu können. Der Pretest ermöglicht der Autorin, die Reliabilität und interne Validität der quantitativen Ergebnisse zu sichern (vgl. Churchill & Iacobucci, 2002, S. 315; Eschweiler et al. 2009, S. 369; Green, Tull & Albaum, 1988, S. 185). Die Teilnehmer des Pretests nahmen anschliessend nicht an der Umfrage teil. Der finale Fragebogen bestand aus 25 geschlossenen Fragen (Anhang 10: Online-Fragebogen). Dort waren Einfach- als auch Mehrfachnennungen möglich. Auf Basis der

Literatur und einer Analyse der Konfliktursachen im Rahmen der 22 Fallstudien wurden 11 Konfliktfelder selektiert, welche als Konfliktursache durch die Manager ausgewählt werden konnten (inkompatible IT-Systeme, Aufbau von Kundenwissen, mangelnde Warenverfügbarkeit, Ausspielung besserer Konditionen, fehlende Prozesse, Wettbewerbsverschärfung, Produktpolitik unseres Online-Shops, Preispolitik unseres Online-Shops, Promotionspolitik unseres Online-Shops, Angebot an Services & Dienstleistungen unseres Online-Shops, Zusammenarbeit mit Online-Vertriebspartnern). Bei Bedarf konnte über ein freies Antwort-Feld weitere Konfliktursachen angegeben werden. Das Konfliktausmass wurde sowohl zeitlich ((1) vor Eröffnung, (2) im Rahmen des Aufbaus und (3) seit Eröffnung des Hersteller-Online-Shops), als auch kanalabhängig ( (1) stationärer Fachhandel, (Online-Händler) auf einer 5-er Likert Skala untersucht. Im nächsten Schritt mussten die Manager eine Konfliktursache angeben, welches aus ihrer Sicht den Kanalkonflikt am stärksten erhöht (die Items entsprechen den 11 Konfliktursachen).

Des Weiteren wurde die Bekanntheit der Konfliktlösungsmassnahmen erhoben (vgl. Kent/Allen 1994, S. 97 ff.). Zur Auswahl standen, die anhand der Literaturanalyse identifizierten, sechs Lösungsmassnahmen (finanzielle, marketingpolitische, organisatorische, rechtliche, psychologische und kommunikative Massnahmen), als auch die in den Fallstudien neu identifizierten zwei Konfliktlösungsmassnahmen (technische und Cross-Channel Massnahmen). Anschliessend gaben die Manager auf einer 5er Likert-Skala die Einsatzhäufigkeit, als auch Wirksamkeit der jeweiligen Konfliktlösungsmassnahme an (vgl. Chin et al. 2008, S. 678; Srivastav et al. 2006, S. 266). Sie wurden dabei gebeten, sich auf den von ihnen angegebenen Hauptkonflikt zu beziehen (1 = nutze ich gar nicht bis 5 = nutze ich sehr oft bzw. 1 = gar nicht wirksam bis 5 = sehr wirksam). Die Kooperationsbereitschaft wurde anhand der Skala von Wieland/Wallenburg 2013 erhoben, welche auf drei Items gekürzt wurde (auf einer Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 5 = stimme vollkommen zu). Als Kontrollvariablen wurden die Grösse, die Branche, die Marktmacht (vgl. Atuahene-Gima/Li 2002, S. 61) und die Organisationsstruktur des Unternehmens, das Gründungsjahr des Hersteller-Online-Shops, die Abteilung des Managers, als auch die Position des Managers, abgefragt (Anhang 10: Online-Fragebogen). Die Ausfülldauer betrug durchschnittlich acht Minuten. Der Link zum digitalen

Fragebogen wurde per E-Mail, als auch über die sozialen Netzwerke (insbesondere LinkedIn) verbreitet. Insgesamt wurden 6489 Manager kontaktiert. 261 Manager begannen die Umfrage, 149 Manager brachen die Umfrage ab. So nahmen letztendlich 112 Manager an der Umfrage teil, dies entspricht einer Antwortquote von 2%. Die geringe Antwortquote lässt sich dadurch erklären, dass Konfliktmanagement nur in 26% der Unternehmen verankert ist (vgl. Glässer 2016, S. 23) und viele Manager keine Auskunft über den Einsatz und Erfolg von Konfliktmassnahmen geben können. So erhielt die Autorin zahlreiche Nachrichten, dass das Thema sehr relevant ist, der Manager/die Managerin gerne den Fragebogen ausfüllen würde, aber aus mangelnder Expertise nicht teilnehmen möchte bzw. kann.

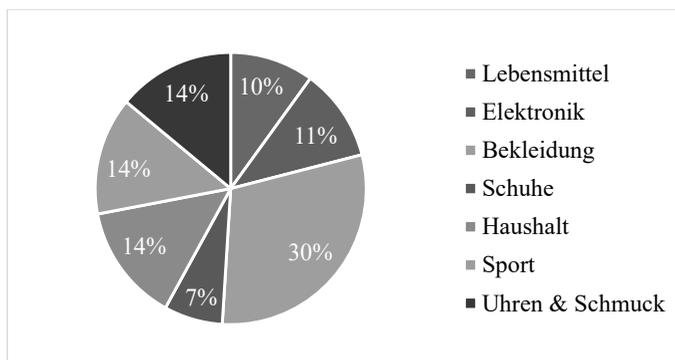
Um valide Ergebnisse sicherstellen zu können, muss der Befragungsteilnehmer drei Bedingungen erfüllen: (1) Er muss für ein Herstellerunternehmen arbeiten, (2) dieser Hersteller muss einen eigenen Online-Shop haben und (3) der Hersteller muss den stationären Fachhandel beliefern. Die drei Bedingungen wurden zu Beginn als Filterfragen gestellt und sichern somit die interne Validität der Erhebung. Eine eingebaute Kontrollfrage (Instructional Manipulation Check) erhöht zusätzlich die interne Validität der Messung (vgl. Oppenheimer et al. 2009, S. 867). Durch die Bedingungen und aufgrund der Kontrollfrage minimiert sich die Stichprobe von 112 auf 101 Datensätze. Die Feldphase der Managerbefragung erstreckte sich von März bis Mai 2019. Die Ergebnisse der Managerumfrage wurden mit Hilfe von SPSS ausgewertet. Die Stichprobengrösse von 101 Teilnehmern ermöglichte ein angemessenes Signifikanzniveau, als auch externe Validität und somit Generalisierbarkeit der Ergebnisse (vgl. Berekhoven et al. 1999). Durch die Anonymität der Online-Umfrage steigt die Objektivität der Antworten, sozial erwünschtes Antwortverhalten nimmt ab (vgl. Bryant et al. 2004; Paulhus 1984). Dies hat einen positiven Einfluss auf die Konstruktvalidität. Über alle Untersuchungsisems hinweg liegt Cronbachs Alpha zur Messung des Konfliktmanagements von Herstellern bei 0.758, was eine akzeptable Reliabilität der Daten aufzeigt (vgl. Himme 2007, S. 375 ff.). Die Stichprobe setzt sich folgendermassen zusammen ( $N = 101$ ): 62% der Hersteller sind Grossunternehmen mit über 1000 Mitarbeitern und 38% der Hersteller sind mittel- bzw. kleinständische Unternehmen (Abbildung 20).



**Abbildung 20: Stichprobe nach Unternehmensgröße**

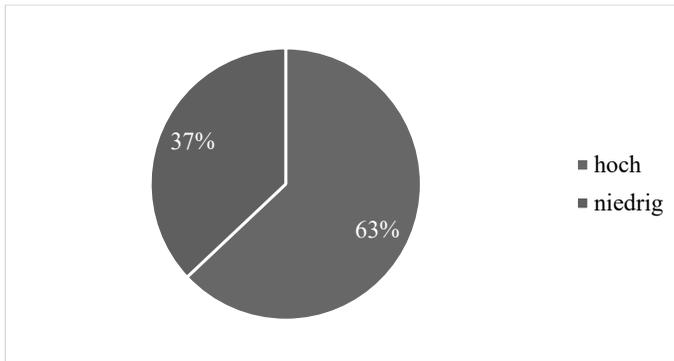
(Eigene Darstellung)

42% der Hersteller haben ihren Online-Shop vor 2009 gegründet, 41% zwischen 2010 und 2015 und 17% zwischen 2015 und 2019. Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen: 30% aus der Bekleidungsbranche, je 14% aus den Uhren & Schmuck-, Haushalts und Sportbranche. 11% sind im Elektronikbereich tätig, 10% in der Lebensmittel- und 7% in der Schuhbranche (Abbildung 21). 63% der befragten Manager geben an, ihr Unternehmen hält eine hohe Marktmacht inne, 37% geben eine niedrige Marktmacht an (Abbildung 22).



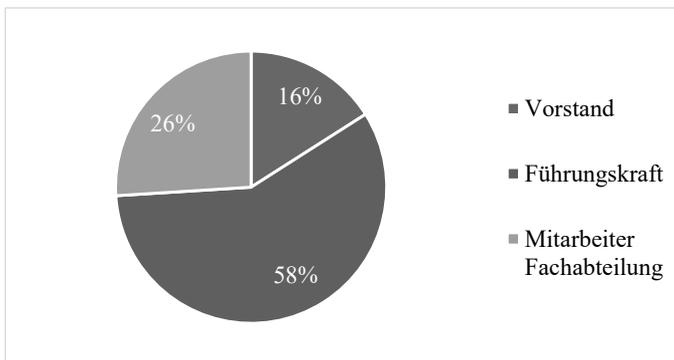
**Abbildung 21: Stichprobe nach Branche**

(Eigene Darstellung)



**Abbildung 22: Stichprobe nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

58% der befragten Manager sind Führungskräfte. 26% sind Mitarbeiter einer Fachabteilung, 16% gehören dem Vorstand an (Abbildung 23). Dabei verteilen sich die befragten Manager auf die Abteilungen Sales (42%), Marketing (22%), Unternehmensleitung (16%), Unternehmensentwicklung (11%) und Einkauf (7%).



**Abbildung 23: Stichprobe nach Position des befragten Managers**  
(Eigene Darstellung)

## 5.2. Auswertung und Interpretation der Managerumfrage

### Konfliktursache

Abbildung 24 zeigt eine strukturierte Übersicht der Häufigkeiten einzelner Konfliktursachen. In der Spalte „Anzahl der Mehrfachnennungen“ ist abzulesen, wie viele Manager in Summe die jeweilige Konfliktursache als auftretenden Konflikt ausgewählt haben, wobei eine Mehrfachnennung möglich war.

Konfliktursache	Anzahl der (Mehrfach-) Nennungen	Anzahl Nennungen Hauptkonflikt (Einfachnennung)
Promotionspolitik	54	20
Wettbewerbsverschärfung	52	15
Produktpolitik	44	14
Preispolitik	42	15
Mangelnde Warenverfügbarkeit	33	12
Ausspielung besserer Konditionen	32	3
Generelle Online-Strategie	28	4
Fehlende Prozesse	28	5
Aufbau von Kundenwissen	27	6
Inkompatible IT-Systeme	25	3
Serviceangebote	19	3

**Abbildung 24: Häufigkeiten von Konfliktursachen gemäss Managerumfrage**  
(Eigene Darstellung)

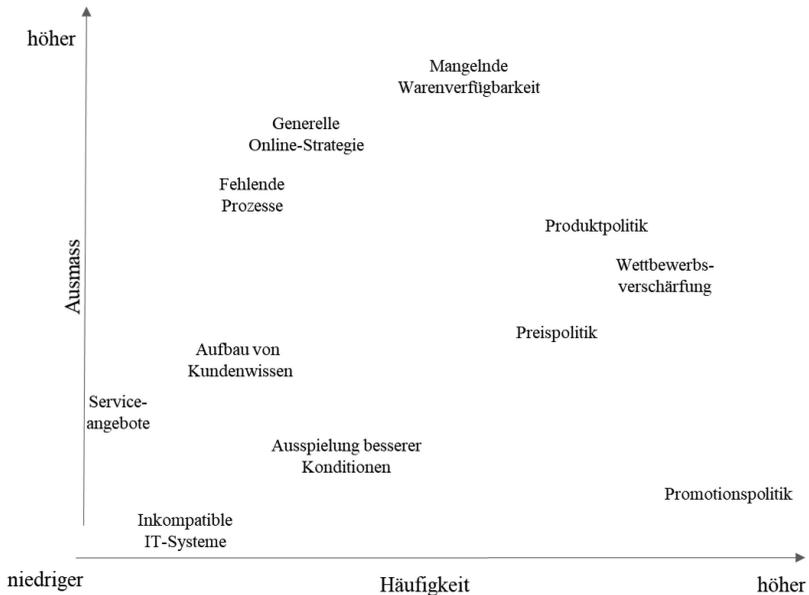
Promotionspolitik ist mit 54 Nennungen die am häufigsten genannte Konfliktursache. Es folgt mit 52 Nennungen die Wettbewerbsverschärfung und mit 44 Nennungen die Produktpolitik. In der Spalte „Anzahl Nennung Hauptkonflikt“ ist abzulesen, für welche Hauptkonfliktursache sich Manager entschieden haben. Dabei war nur eine Nennung möglich. Die Promotionspolitik hat hier ebenfalls die häufigsten Nennungen ( $N = 20$ ), gefolgt von Wettbewerbsverschärfung und Preispolitik, beides mit jeweils 15 Nennungen. Abbildung 25 zeigt das Konfliktausmass jeder Konfliktursache. In der Spalte Konfliktausmass ist das durchschnittliche Konfliktausmass aufgrund der jeweiligen Konfliktursache angegeben. Die Spalte Zunahme in % gibt an, wie stark das Konfliktausmass durch die jeweilige Konfliktursache prozentual gestiegen ist. Alle Konfliktursachen erhöhen das Konfliktausmass.

<b>Konfliktursache</b>	<b>Konfliktausmass (Durchschnittswert Skala 1 -5)</b>	<b>Zunahme in %</b>
<b>Mangelnde Warenverfügbarkeit</b>	<b>3,8</b>	<b>123%</b> (1,7 auf 3,8)
<b>Generelle Online-Strategie</b>	<b>3,6</b>	<b>112%</b> (1,7 auf 3,6)
<b>Fehlende Prozesse</b>	<b>3,5</b>	<b>106%</b> (1,7 auf 3,5)
<b>Produktpolitik</b>	3,4	100% (1,7 auf 3,4)
<b>Preispolitik</b>	3,4	79% (1,9 auf 3,4)
<b>Ausspielung besserer Konditionen</b>	3,4	70% (2,0 auf 3,4)
<b>Wettbewerbsverschärfung</b>	3,3	83% (1,8 auf 3,3)
<b>Aufbau von Kundenwissen</b>	3,3	74% (1,9 auf 3,3)
<b>Wettbewerbsverschärfung</b>	3,3	83% (1,8 auf 3,3)
<b>Serviceangebote</b>	3,2	72% (1,8 auf 3,1)
<b>Promotionspolitik</b>	3,2	68% (1,9 auf 3,2)
<b>Inkompatible IT-Systeme</b>	3,0	67% (1,8 auf 3,0)

**Abbildung 25: Konfliktausmass nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Im Durchschnitt führt die mangelnde Warenverfügbarkeit zum höchsten Konfliktausmass mit durchschnittlich 3,8 (auf einer Skala von 1 = sehr niedrig bis 5 = sehr hoch). Mangelnde Warenverfügbarkeit führt auch prozentual gesehen zum stärksten Anstieg des Konfliktausmasses (+123%), gefolgt von der generellen Online-Strategie mit 3,6 und fehlenden Prozessen mit 3,5. Die Konfliktursachen Aufbau von Kundenwissen, inkompatible IT-Systeme und Promotionspolitik bilden das Schlusslicht. Interessanterweise stimmen die drei als Hauptkonflikt genannten Ursachen nicht mit den drei Ursachen überein, die prozentual gesehen das Konfliktausmass am stärksten erhöhen. Dabei fällt insbesondere die Promotionspolitik auf, welche zu den häufigsten genannten Konfliktursachen gehört, das Konfliktausmass aber im Verhältnis zu den anderen Konfliktursachen weniger stark erhöht. Aus der vermuteten Häufigkeit und der Auswirkung auf

das Konfliktausmass lässt sich eine Matrix erstellen, welche die einzelnen Konfliktursachen in Beziehung zueinander setzt. Auf der x-Achse ist die genannte Häufigkeit der Konfliktursache abgetragen, auf der y-Achse das durchschnittliche Konfliktausmass (Abbildung 26, S. 97). Die Matrix kann helfen, die Konfliktursachen für die Konfliktminimierung zu priorisieren. Demnach sind mangelnde Warenverfügbarkeit, Produktpolitik und Wettbewerbsverschärfung die drei Konfliktursachen die sowohl am häufigsten auftreten als auch am stärksten das Konfliktausmass erhöhen. Sie sollten daher bei der Konfliktminimierung priorisiert werden. Fehlende Prozesse und die generelle Online-Strategie treten seltener auf, erhöhen aber das Konfliktausmass stark. Diese Konfliktursachen sollten im zweiten Schritt angegangen werden. Ein geringeres Ausmass aber hohe Häufigkeit weisen die Preis- und Promotionspolitik auf. Sie können im dritten Schritt folgen. Serviceangebote, der Aufbau von Kundenwissen, inkompatible IT-Systeme und die Ausspielung besserer Konditionen können in einem letzten Schritt in der Konfliktminimierung Berücksichtigung finden. Mittels t-Test beziehungsweise ANOVA wurde für die einzelnen Konfliktursachen überprüft, ob signifikante Unterschiede bzgl. Gründungsjahr des Hersteller-Online-Shops, der Branche, Unternehmensgrösse, Vertriebsstruktur, Organisationsstruktur, Marktmacht, Abteilung und Position des befragten Managers auftreten. Für die Konfliktursachen Promotionspolitik, Wettbewerbsverschärfung, Produktpolitik, mangelnde Warenverfügbarkeit, Ausspielung besserer Konditionen, generelle Online-Strategie, Aufbau von Kundenwissen und inkompatible IT-Systeme lassen sich keine signifikanten Unterschiede bzgl. Gründungsjahr des Hersteller-Online-Shops, der Branche, Unternehmensgrösse, Vertriebsstruktur, Organisationsstruktur, Marktmacht, Abteilung und Position des befragten Managers feststellen.



**Abbildung 26: Konfliktursachenmatrix**  
(Eigene Darstellung)

Die Konfliktursache „fehlende Prozesse“ betrifft gemäss t-Test signifikant häufiger Hersteller mit flachen Organisationsstrukturen ( $p = .005$ ). Diese geben zu 37% an, Konflikte aufgrund fehlender Prozesse zu haben. Bei Herstellern mit komplexen Organisationsstrukturen sind es nur 17%, die in fehlenden Prozessen eine Konfliktursache sehen. Es scheint, dass Hersteller mit flachen Strukturen Probleme haben, wertschöpfende und unterstützende Prozesse aufzubauen und zu digitalisieren. Möglicherweise legen sie einen Schwerpunkt auf die Optimierung interner Prozesse, betten diese aber nicht im B2B-Kontext ein.

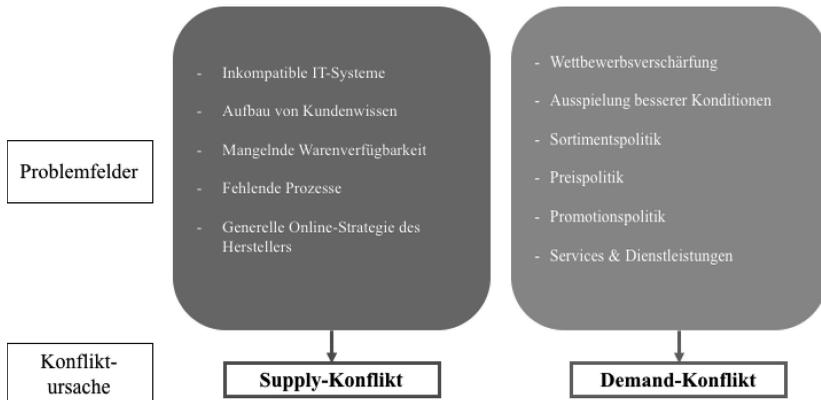
Auch auf die Konfliktursache „Preispolitik“ hat die Organisationsstruktur gemäss t-Test einen signifikanten Einfluss ( $p = .001$ ). Dabei haben 55% der Hersteller mit komplexen

Organisationsstrukturen Probleme aufgrund der Preispolitik, bei Herstellern mit flachen Organisationsstrukturen sind es nur 23%. Es scheint, dass insbesondere Hersteller mit komplexen Organisationsstrukturen im Marketing-Mix auf Preiskampf setzen. Zudem haben die Expertengespräche aufgedeckt, dass im Rahmen komplexer Organisationsstrukturen die Beziehung zum stationären Fachhandel weniger eng ist und Verantwortlichkeiten in der Preiskommunikation nicht eindeutig geklärt sind (vgl. GUSTAV, S. 67, Z. 148-150).

Das Angebot an zusätzlichen Services und Dienstleistungen des Hersteller-Online-Shops weist gemäss t-Test signifikante Unterschiede bzgl. der Marktmacht von Herstellern auf ( $p = .005$ ). 26% der Hersteller mit hoher Marktmacht haben Konflikte aufgrund ihres Serviceangebotes im Hersteller-Online-Shop. Bei Herstellern mit niedriger Marktmacht sind es lediglich 5%. Durch den zunehmenden Ausbau ihrer Services können Hersteller neue Kundengruppen erreichen und ihre Marktmacht zunehmend ausbauen. Die Kluft, die zwischen Hersteller mit hoher Marktmacht und stationärem Fachhandel entsteht, scheint in dem Fall überproportional zu wachsen.

Um wichtige Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konfliktursachen explorativ zu erforschen, bietet sich eine Korrelationsmatrix an (Anhang 11: Korrelationsmatrix Konfliktursachen der Supply- und Demand-Seite). Dabei korrelieren fehlende Prozesse mit inkompatiblen IT-Systemen ( $r = ,362$ ), dem Aufbau von Kundenwissen ( $r = ,276$ ), mangelnder Warenverfügbarkeit ( $r = ,229$ ) und der der generellen Online-Strategie ( $r = ,259$ ). Zudem korrelieren Preis-, und Promotionspolitik ( $r = ,425$ ), Serviceangebote und Produktpolitik ( $r = ,139$ ) und die Wettbewerbsverschärfung mit der Ausspielung besserer Konditionen ( $r = ,235$ ). Setzt man dieses Ergebnis in Zusammenhang, mit dem in Kapitel 2 erarbeiteten Forschungsmodell fällt auf, dass entgegen der Annahme und den Ergebnissen aus den Experteninterviews, die Ausspielung besserer Konditionen stärker mit Konfliktursachen der Demand-Seite wie der Wettbewerbsverschärfung, der Preis- als auch Promotionspolitik korreliert. Erklären lässt sich dies dadurch, dass sich die

Ausspielung besserer Konditionen zumeist in häufigeren Promotionsaktionen oder niedrigeren Preisen im Hersteller-Online-Shop niederschlägt. Es ergibt sich daraus folgende angepasste Grafik für die Konfliktursache (Abbildung 27):

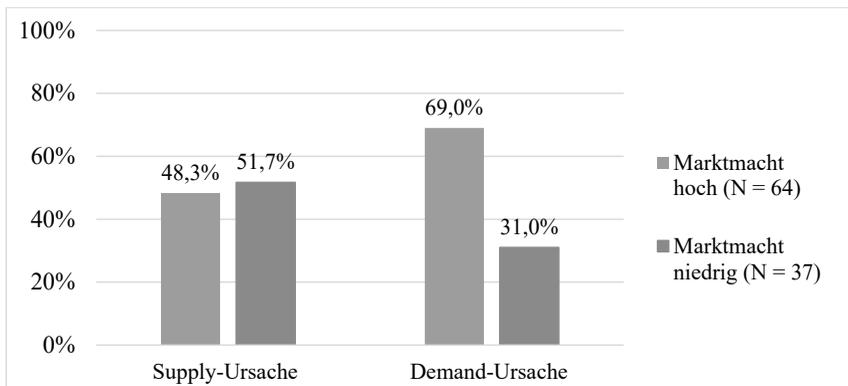


**Abbildung 27: Korrelierende Konfliktursachen**  
(Eigene Darstellung)

Gemäss Zusammenführung der einzelnen Konfliktursachen zu einem Supply- bzw. Demand-Konflikt, geben 29% der Manager an, der Hauptkonflikt liegt auf der Supply-Seite, während 71% den Hauptkonflikt auf der Demand-Seite sehen.

Supply-Konflikte intensivieren das Konfliktausmass zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel stärker: Bei einer Skala von 1-5 (1=niedrig; 5=hoch) steigt das Konfliktausmass von 1,6 (Konfliktausmass vor Eröffnung des Online-Shops) auf durchschnittlich 3,1 (Konfliktausmass seit Eröffnung des Online-Shops). Dies entspricht einem Zuwachs von 94%. Im Vergleich erhöhen Demand-Konflikte das Konfliktausmass von 1,8 (Konfliktausmass vor Eröffnung des Online-Shops) auf durchschnittlich 2,9 (Konfliktausmass seit Eröffnung des Online-Shops). Dies entspricht einem Zuwachs von 61%. Demand-Konflikte werden häufiger genannt. Bei Mehrfachnennungen kommen Demand-Konflikte auf 243 Nennungen, Supply-Konflikte hingegen nur auf 143

Nennungen. Als Hauptkonflikt nennen 30 Manager einen Supply-Konflikt, 71 einen Demand-Konflikt.



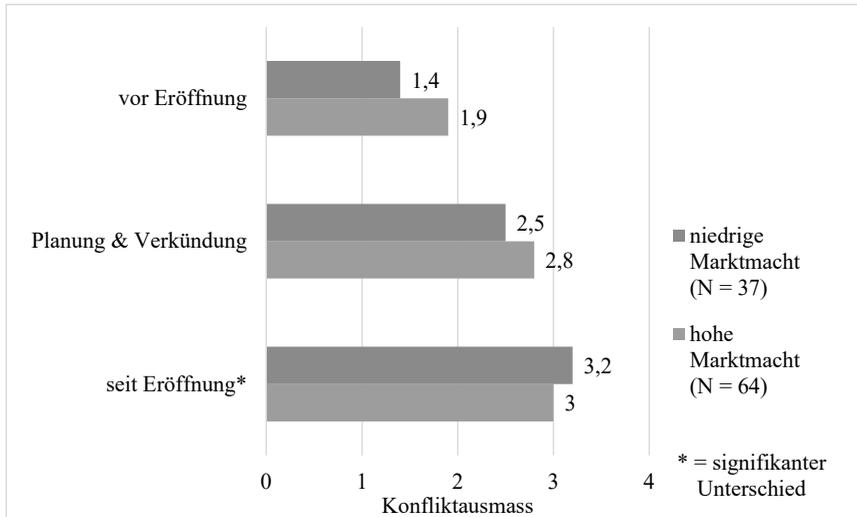
**Abbildung 28: Konfliktursache nach Marktmacht**

(Eigene Darstellung)

Die Marktmacht hat gemäss t-Test einen signifikanten Einfluss ( $p = .049$ ), ob ein Hersteller den Konflikt auf der Demand- oder Supply-Seite sieht. Hersteller mit hoher Marktmacht geben zu 69% Demand- Konflikte als primäre Ursache an, bei Herstellern mit niedriger Marktmacht sind es 31% (Abbildung 28). Eine mögliche Begründung für diese Tatsache ist, dass Hersteller mit hoher Marktmacht Preise aufgrund der Marge anders kalkulieren können, und somit Produkte günstiger anbieten (BALDUR, S. 13, Z. 136 ff.). Gemäss Experten fahren sie häufiger Promotionsaktionen, da sie sich, im Gegensatz zu Herstellern mit niedriger Marktmacht, nicht mit dem stationären Fachhandel absprechen. Der Aufwand einer Promotionsaktion ist somit geringer (ALBERT, S. 5, Z. 54 ff.; SUSI, S. 162, Z. 99 ff.).

## Konfliktausmass

Wie in Kapitel 2 erarbeitet wird aufgrund der theoretischen Hinweise und der Ergebnisse der Expertengespräche für die anschliessende Managerumfrage ein generelles Konfliktausmass abgefragt.



**Abbildung 29: Konfliktausmass im zeitlichen Verlauf nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Auf einer Likert-Skala von 1-5 (1=sehr niedrig; 5=sehr hoch) bewerteten die Manager das Konfliktausmass vor Eröffnung des Hersteller-Online-Shops, im Rahmen der Verkündung und seit der Eröffnung des Hersteller-Online-Shops. Das durchschnittliche Konfliktausmass lag vor Eröffnung des Hersteller-Online-Shops bei 1,77. Seit der Eröffnung des Hersteller-Online-Shops liegt es bei durchschnittlich 3,10 (N = 101; p = ,000). Das Ergebnis ist gemäss t-Test signifikant (Abbildung 29). Dies bestätigt die Annahme, dass ein Hersteller-Online-Shop den Kanalkonflikt zwischen Hersteller und sta-

tionärem Fachhandel verstärkt. Dabei fällt auf, dass bereits in der Planungs- und Verkündungsphase eines Hersteller-Online-Shops mit einer Zunahme des Konfliktausmasses zu rechnen ist.

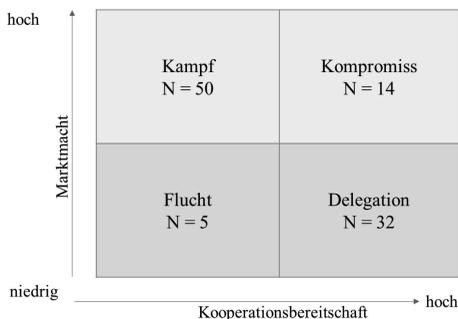
Im Rahmen der dritten Forschungsfrage kann für Hersteller mit niedriger Marktmacht eine stärkere Zunahme des Konfliktes als auch ein höheres durchschnittliches Konfliktausmass durch den eigenen Online-Shop festgestellt werden, (+129%) als für Hersteller mit hoher Marktmacht (+58%) (Abbildung 29). Dies lässt vermuten, dass insbesondere Hersteller mit niedriger Marktmacht durch einen eigenen Online-Shop eine reelle Chance haben, die Marktmacht zu ihren Gunsten zu verschieben. Das Konfliktausmass mit Herstellern mit hoher Marktmacht war bereits vor der Eröffnung des Hersteller-Online-Shops hoch, das heisst der Machtausbau durch den Hersteller-Online-Shop ist für Hersteller mit niedriger Marktmacht höher als für Hersteller mit hoher Marktmacht.

### **Konfliktlösungsstrategien**

Die Managerbefragung bestimmt die Konfliktlösungsstrategie der jeweiligen Hersteller durch (1) Angaben zur Kooperationsbereitschaft und (2) zur Marktmacht.

Die Kooperationsbereitschaft fragt die Kooperationsbereitschaft der befragten Person selbst, der Abteilung, als auch des Unternehmens auf einer Skala von 1-5 (1 = sehr niedrig; 5 = sehr hoch) ab. Die drei Skalen lassen sich mit Hilfe einer Faktorenanalyse auf einen Faktor – Kooperationsbereitschaft - reduzieren (KMO = 0.746; Kommunalitäten: 0.911, 0.939, 0.873). Im nächsten Schritt wird anhand des ermittelten Faktors eine geringe Kooperationsbereitschaft (Skala: 1-3,4) und eine hohe Kooperationsbereitschaft (Skala: 3,5-5) kodiert. Daraus ergibt sich, dass 54,5% der befragten Unternehmen eine geringe Kooperationsbereitschaft haben (N=55) und 45,5% eine hohe Kooperationsbereitschaft (N=46).

Die Marktmacht geben Hersteller auf einer Nominalskala an. Dabei entscheiden sie zwischen „Marktmacht hoch“ und „Marktmacht niedrig“. 63,4% (N=64) der Manager geben an, eine hohe Marktmacht zu haben, 36,6% (N=37) geben eine niedrige Marktmacht an. Aus der Kombination von Kooperationsbereitschaft und Marktmacht lässt sich der Hersteller einer jeweiligen Konfliktlösungsstrategie zuordnen.



**Abbildung 30: Gewählte Konfliktlösungsstrategie gemäss Managerumfrage**  
(Eigene Darstellung)

14 Hersteller verfolgen eine Kompromissstrategie. Sie geben ein durchschnittliches Konfliktausmass durch den Hersteller-Online-Shop von 2,87 (Skala 1-5) an. 50 Hersteller verfolgen die Kampfstrategie. Sie geben an, dass das Konfliktausmass durch den Hersteller-Online-Shop auf 3,15 gestiegen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Hersteller mit hoher Marktmacht häufiger die Kampfstrategie wählen. Diese Entscheidung scheint gerechtfertigt, würde eine strategische Ausrichtung hin zur Kompromissstrategie das Konfliktausmass lediglich um 9% senken. 32 Hersteller verfolgen eine Delegationsstrategie. Sie bewerten das Konfliktausmass im Durchschnitt mit 3,04. Fünf Hersteller sind der Fluchtstrategie zuzuordnen, sie geben ein durchschnittliches Konfliktausmass von 3,42 an. Für Hersteller mit niedriger Marktmacht hat das kooperative Verhalten eine konfliktmildernde Wirkung und kann das Konfliktausmass um 11% senken.

Neben der Marktmacht hat gemäss Varianzanalyse auch die Unternehmensgrösse ( $F(11,660) = 14.639, p = .000$ ) und die Organisationsstruktur ( $F(2,238) = 12.007, p = .000$ ) einen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Konfliktlösungsstrategie. So wählen Hersteller aus kleinen Unternehmen (unter 50 Mitarbeiter) signifikant häufiger die Fluchtstrategie (36,4%), mittelständische Hersteller die Delegationsstrategie (42,9%) und grosse Hersteller (über 1000 Mitarbeiter) die Kampfstrategie (52,4%). Hersteller mit flachen Organisationsstrukturen wählen mit 44,2% hauptsächlich die Delegationsstrategie, während Hersteller mit komplexen Organisationsstrukturen zu 55,2% die Kampfstrategie wählen. Die Branche als auch die Vertriebsstruktur haben keinen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Konfliktlösungsstrategie. Die Ergebnisse helfen, die Hersteller in den einzelnen Quadranten aus Abbildung 30 vertiefend zu differenzieren. Demnach sind Hersteller, welche eine Kampfstrategie verfolgen, Grossunternehmen mit hoher Marktmacht und einer komplexen Unternehmensstruktur. Hersteller, die eine Delegationsstrategie verfolgen, sind mittelständische Unternehmen und haben flache Organisationsstrukturen. Hersteller, die der Fluchtstrategie entsprechen, sind häufiger Kleinunternehmen, ebenfalls mit flachen Organisationsstrukturen.

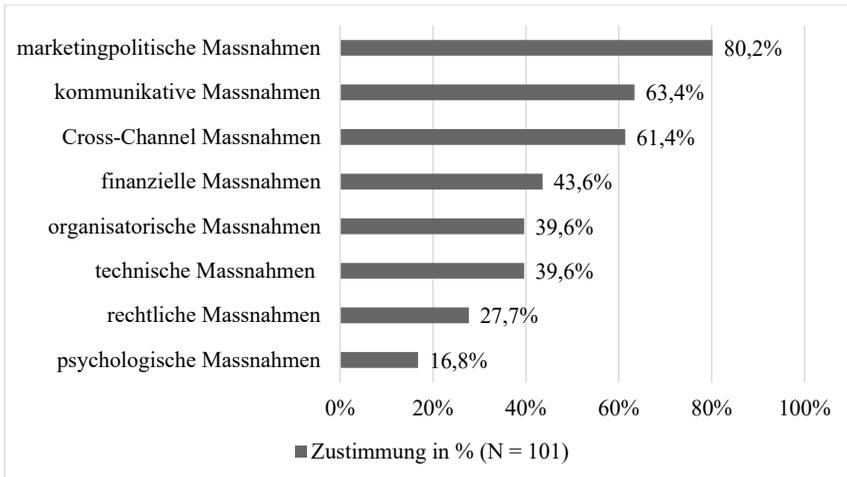
Zusammenfassend bestätigt die empirische Untersuchung die vier Konfliktlösungsstrategien Kampf-, Delegations-, Kompromiss- und Fluchtstrategie im Kontext des Konfliktes zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel. Hersteller mit niedriger Marktmacht haben durch kooperatives Verhalten Potential, das Konfliktausmass zu senken. Eine Delegationsstrategie scheint für sie empfehlenswert. Hersteller mit hoher Marktmacht hingegen können durch kooperatives Verhalten nur einen geringen Vorteil erlangen, ihnen ist daher zur Kampfstrategie anzuraten.

Der nächste Abschnitt diskutiert die operative Ausgestaltung der Konfliktlösungsstrategie anhand einzelner Konfliktlösungsmassnahmen. Als Basis dient die Managerumfrage ( $N = 101$ ). Im ersten Schritt findet ein Vergleich der einzelnen Massnahmen statt. Im zweiten Schritt werden die Massnahmen vertiefend einzeln vorgestellt und dabei insbesondere auf Gestaltungsmöglichkeiten eingegangen.

## **Konfliktlösungsmassnahmen**

Zur Reduzierung von Kanalkonflikten zwischen Hersteller-Online-Shop und dem stationären Fachhandel, stehen den Herstellern die in Kapitel 2 vorgestellten Konfliktlösungsmassnahmen zur Verfügung. Während die Auswertung der qualitativen Expertengespräche aus dem vorherigen Kapitel auf die inhaltliche Ausgestaltung der Konfliktlösungsmassnahmen fokussiert hat, untersucht der folgende Abschnitt quantitativ die Bekanntheit, den Einsatz und die Wirksamkeit der einzelnen Massnahmen, als auch ihr Potenzial zur Senkung der einzelnen Konfliktursachen untersucht. Wer nutzt die Massnahmen? Warum werden sie genutzt? Für welche Konfliktursachen eignen sie sich? Und wie wirksam ist eine Massnahme zur Konfliktminimierung? Im ersten Schritt erfolgt ein Vergleich der Konfliktlösungsmassnahmen von Bekanntheit, Nutzen und Wirksamkeit. Dabei wird die Bedeutung der Konfliktursache (Demand bzw. Supply) und der Marktmacht (hoch bzw. niedrig) berücksichtigt.

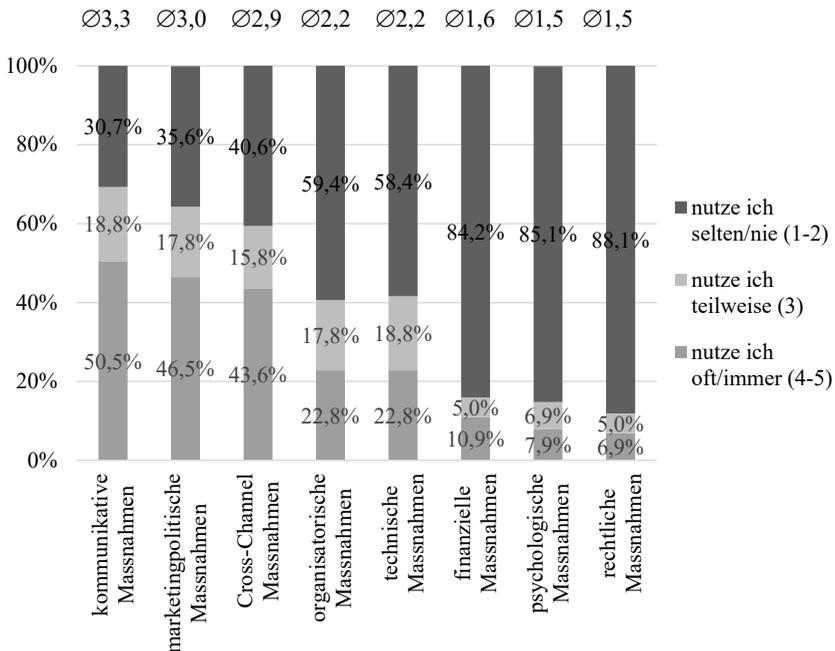
Im Rahmen der Managerumfrage gaben die Manager an, welche Lösungsmassnahmen sie kennen (Einfachnennung ja/nein). Abbildung 31 zeigt das Ergebnis. Von den insgesamt acht Massnahmen kennen Manager im Durchschnitt knapp vier Lösungsmassnahmen. 18,9% der Manager kennen sechs bis acht Konfliktlösungsmassnahmen. 59,4% kennen drei bis fünf Massnahmen und 20,8% der befragten Manager kennen keine bis zwei Lösungsmassnahmen. Während psychologische und rechtliche Massnahmen nur über einen geringen Bekanntheitsgrad verfügen, sind vor allem marketingpolitische, gefolgt von kommunikativen und Cross-Channel Massnahmen bekannt. Organisatorische, technische und finanzielle Massnahmen liegen im Mittelfeld.



**Abbildung 31: Bekanntheit von Konfliktlösungsmassnahmen**  
(Eigene Darstellung)

Weitere Lösungsmassnahmen sind den befragten Managern nicht bekannt. Ob Manager Lösungsmassnahmen kennen, ist unabhängig von ihrer Position oder der Abteilung des Managers. Einen Einfluss hat allerdings die Unternehmensgrösse: Manager aus kleinen Unternehmen mit unter 50 Mitarbeitern kennen signifikant häufiger (ANOVA  $p = ,007$ ) keine bis 2 Lösungsmassnahmen. Es scheint, dass kleine Unternehmen Schwierigkeiten haben, Fortbildungen, Workshops und Wissensmanagement für ihre Manager zu gewährleisten und so eine Wissenslücke für das Management entsteht.

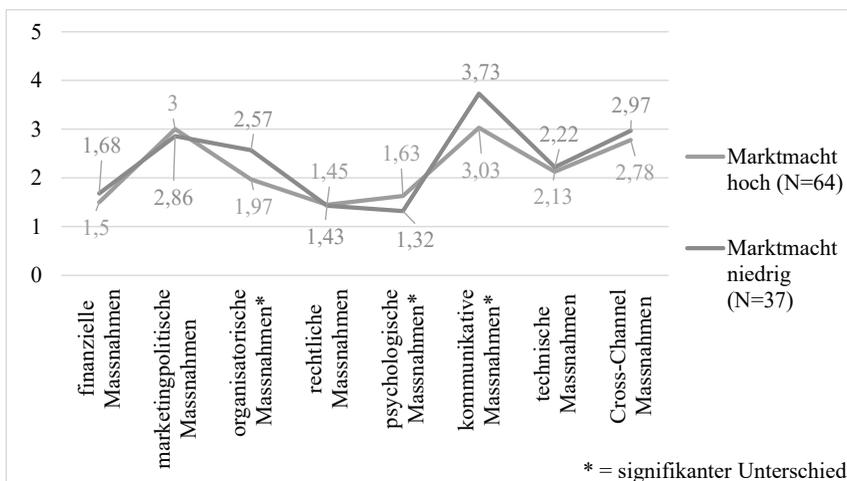
Die Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen zur Lösung eines Kanalkonfliktes konnten Manager (N=101) auf einer Skala von 1-5 bewerten (5 = immer; 4 = oft; 3 = teilweise; 2 = selten; 1 = nie). Am häufigsten setzen Manager kommunikative Massnahmen ein (3,3) ein, gefolgt von marketingpolitischen Massnahmen (3,0) und Cross-Channel Massnahmen (2,9). Am wenigsten genutzt werden rechtliche Massnahmen und



**Abbildung 32: Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen**  
(Eigene Darstellung)

psychologische Massnahmen (jeweils 1,5) und finanzielle Massnahmen (1,7) (Abbildung 32). Die Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen variiert mit der Marktmacht von Herstellern. Hersteller mit niedriger Marktmacht setzen im Durchschnitt häufiger Massnahmen zur Konfliktminimierung ein (2,34), als Hersteller mit hoher Marktmacht (2,18). Dabei nutzen Hersteller mit hoher Marktmacht marketingpolitische und psychologische Massnahmen häufiger, während Hersteller mit niedriger Marktmacht insbesondere organisatorische und kommunikative Massnahmen häufiger nutzen (Abbildung 33). Ein Grund dafür kann im Kostenfaktor der jeweiligen Lösungsmassnahmen liegen. Marketingpolitische Massnahmen wie Preiskampf oder psychologische Massnahmen wie der Einsatz eines externen Mediators verursachen hohe Kosten. Diese sind im Fall der marketingpolitischen Massnahmen nur mit einem entsprechenden

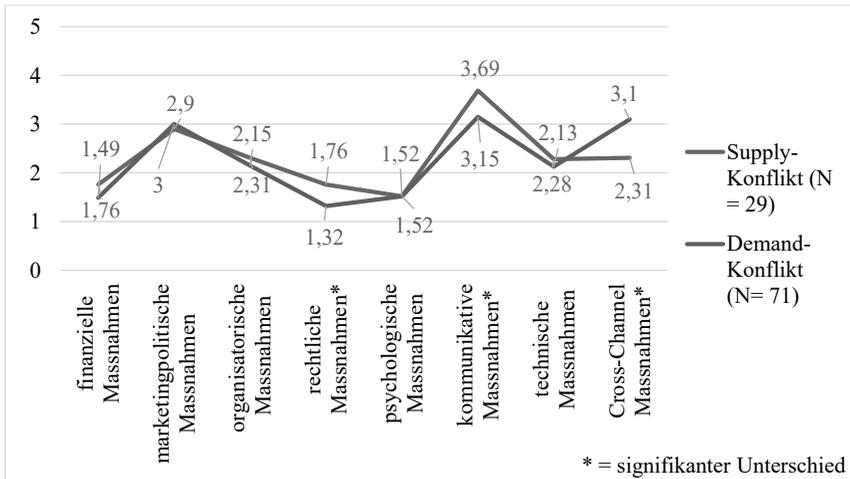
Marketing-Budget umsetzbar. Hersteller mit hoher Marktmacht haben im Gegensatz zu Herstellern mit niedriger Marktmacht dieses Budget: Sie führen entsprechend ihres Leistungsversprechens Marken mit grossen Marketingbudgets und sind es gewohnt mittels Marketing-Mix das Markenimage und ihre Markenwelten aufzubauen. Hersteller mit niedriger Marktmacht setzen auf kostengünstigere Lösungsmassnahmen wie organisatorische oder auch kommunikative Massnahmen.



**Abbildung 33: Durchschnittliche Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen nach Marktmacht**

(Eigene Darstellung)

Die Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen variiert mit dem vom Manager gewählten Hauptkonflikt (Supply- bzw. Demand-Konflikt) (Abbildung 34). Während für Supply-Konflikte tendenziell stärker organisatorische, rechtliche und kommunikative Massnahmen Anwendung finden, werden Demand-Konflikte häufiger durch Cross-Channel Massnahmen zu lösen versucht.

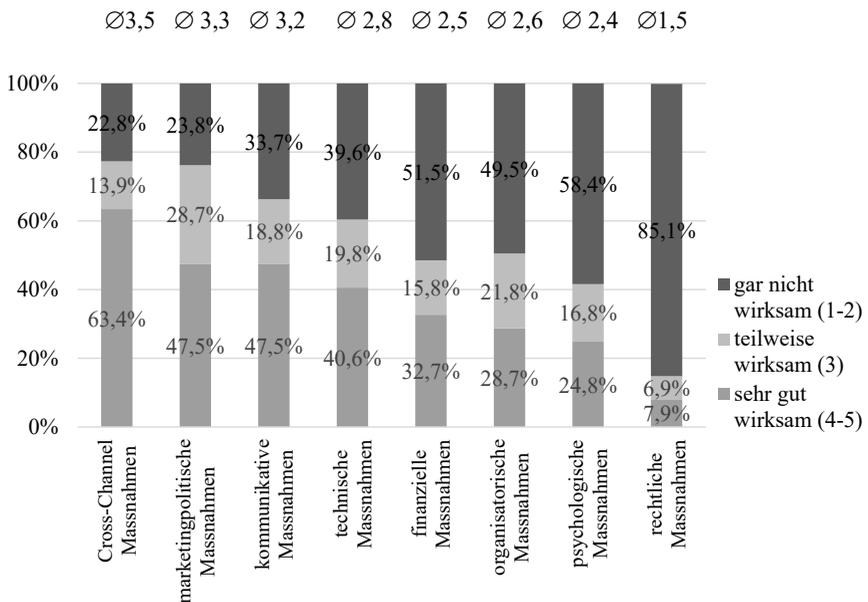


**Abbildung 34: Durchschnittliche Nutzungshäufigkeit von Konfliktlösungsmassnahmen nach Konfliktursache**

(Eigene Darstellung)

Die Nutzung einzelner Massnahmen bedingen sich auch untereinander. Cross-Channel Massnahmen korrelieren sowohl mit der Anwendung von rechtlichen ( $r = ,312$ ) als auch organisatorischen ( $r = ,347$ ) Massnahmen signifikant (Anhang 12: Korrelationsmatrix Nutzung der Konfliktlösungsmassnahmen). Die Werte weisen darauf hin, dass eine positive Beziehung zwischen den Variablen besteht. Der Autor vermutet, dass mit der Durchsetzung von Cross-Channel Massnahmen oftmals tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen einhergehen und rechtliche Abklärungen gefordert sind. Ein mögliches Beispiel ist die Schaffung einer übergreifenden Customer Journey zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel als Cross-Channel Massnahme. Diese geht einher mit organisatorischen Massnahmen wie beispielsweise cross-funktionalen Teams (vgl. Cunningham 2013) die die Schaffung der übergreifenden Customer Journey als Ziel hat. Die vertragliche Regelung der gemeinsamen Zusammenarbeit kann die Korrelation zu rechtlichen Massnahmen erklären.

Neben dem Bekanntheitsgrad und dem Einsatz von Konfliktlösungsmassnahmen haben die Manager auf einer Skala von 1 bis 5 angegeben, wie wirksam sie die von ihnen genutzte Konfliktlösungsmassnahme einschätzen (1 = gar nicht wirksam; 2 = wenig wirksam; 3 = teilweise wirksam; 4 = gut wirksam; 5 = sehr gut wirksam). Die höchste durchschnittliche Wirksamkeit haben demnach Cross-Channel Massnahmen (3,5) gefolgt von marketingpolitischen (3,3) und kommunikativen Massnahmen (3,2). Die geringste Wirksamkeit haben rechtliche Massnahmen (1,5) (Abbildung 35).

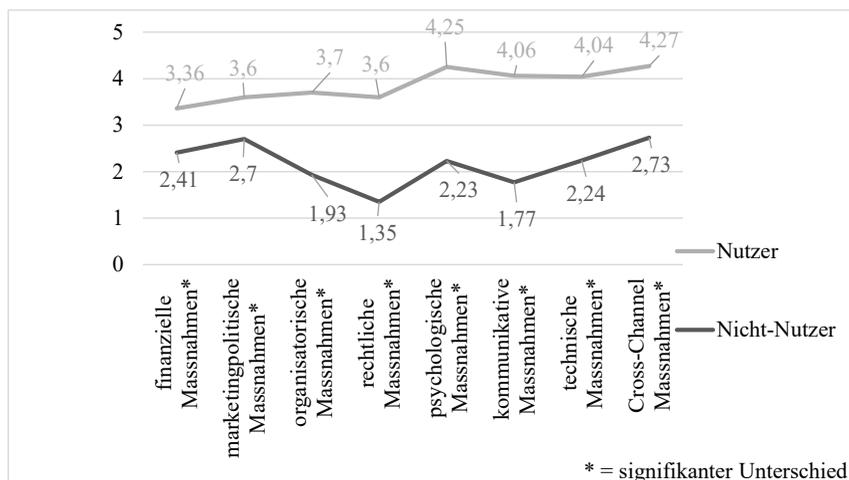


**Abbildung 35: Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen**

(Eigene Darstellung)

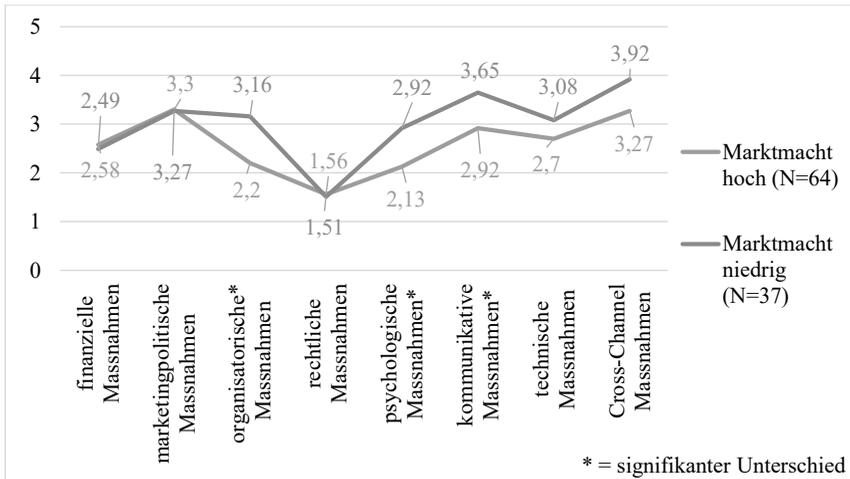
Die wahrgenommene Wirksamkeit einer Lösungsmassnahme, steht in Abhängigkeit mit der Nutzungshäufigkeit der jeweiligen Massnahme. Aus den Angaben der Manager zur Nutzungshäufigkeit lassen sich Nutzer (5 = immer; 4 = oft) als auch Nicht-Nutzer (2 = selten; 1 = nie) einer Massnahme identifizieren. Hersteller, welche eine Massnahme nut-

zen, bewerten diese im Mittelwert über alle Massnahmen hinweg gemäss t-Test signifikant wirksamer als Hersteller, welche die Massnahme nicht nutzen (Abbildung 36). Das Ergebnis zeigt, dass Nicht-Nutzer eine grundlegende Skepsis gegenüber der Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen haben und reagieren offenbar mit Verweigerung, wenn es um die Implementierung von Konfliktlösungsmassnahmen geht. Möglicherweise empfinden sie aber auch keine besondere Dringlichkeit, Konfliktmanagement stärker im Unternehmen zu etablieren und einzusetzen.



**Abbildung 36: Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen nach Einsatz**  
(Eigene Darstellung)

Auch die Marktmacht hat einen Einfluss auf die wahrgenommene Wirksamkeit einer Massnahme. Während Hersteller mit niedriger Marktmacht den Einsatz von Konfliktlösungsmassnahmen im Durchschnitt mit 3 bewerten, liegt der Durchschnitt bei Herstellern mit hoher Marktmacht bei 2,58. Abbildung 37 zeigt die Bewertung der Wirksamkeit der einzelnen Massnahmen für Hersteller mit hoher als auch niedriger Marktmacht. Hersteller mit niedriger Marktmacht bewerten Cross-Channel Massnahmen (3,92), kommunikative (3,65) und marketingpolitische Massnahmen (3,27) am wirksamsten.

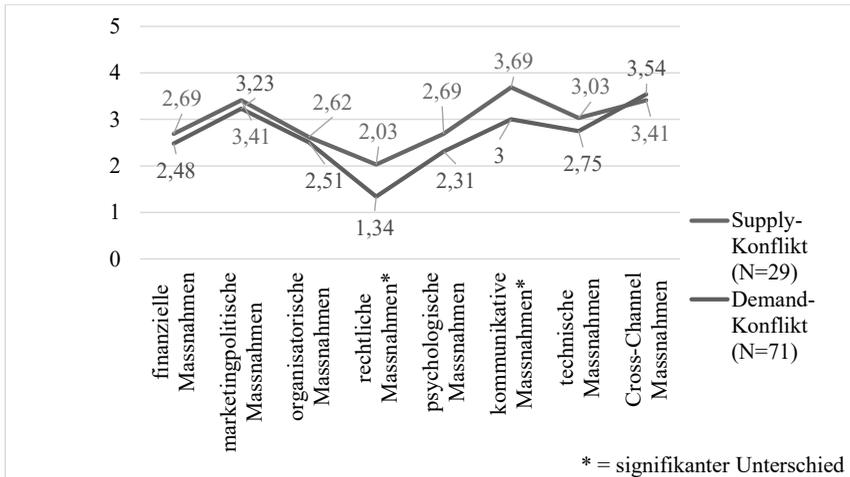


**Abbildung 37: Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit hoher Marktmacht sehen dieselben Massnahmen am erfolgversprechendsten an, allerdings in anderer Reihenfolge. Sie bewerten marketingpolitische Massnahmen (3,3) am wirksamsten, gefolgt von Cross-Channel Massnahmen (3,27) und kommunikativen Massnahmen (2,92). Finanzielle und rechtliche Massnahmen werden gleich stark bewertet. Organisatorische Massnahmen bewerten Hersteller mit niedriger Marktmacht deutlich stärker (3,16; Marktmacht hoch: 2,2). Anscheinend können Hersteller mit hoher Marktmacht Konflikte schwieriger minimieren als Hersteller mit niedriger Marktmacht. Ein Grund kann sein, dass Hersteller mit hoher Marktmacht sich tendenziell weniger kooperativ als Hersteller mit niedriger Marktmacht verhalten.

Das empfundene Wirkungspotential variiert mit der Konfliktursache, welche die Lösungsmassnahme minimieren soll. Die durchschnittliche Wirksamkeit aller Massnahmen für Supply-Konflikte liegt bei 2,95, für Demand-Konflikte bei 2,63 (Abbildung 38). Demnach sind Demand-Konflikte resilienter gegenüber Konfliktlösungsmassnahmen als Supply-Konflikte. Während für Supply-Konflikte kommunikative Massnahmen am

wirksamsten sind (3,69), können Demand-Konflikte am wirksamsten durch Cross-Channel Massnahmen (3,54) gemildert werden.



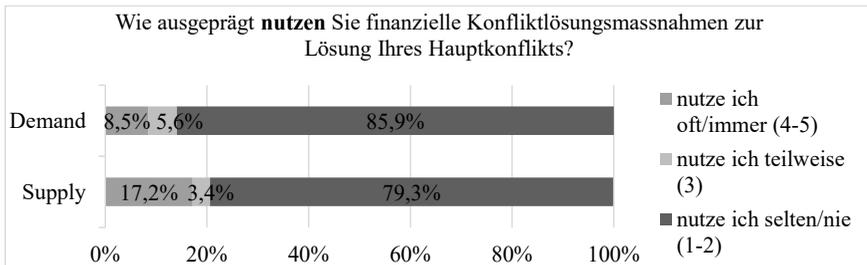
**Abbildung 38: Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Die folgenden Abschnitte gehen vertiefend auf die einzelnen Lösungsmassnahmen und ihre Besonderheiten ein. Dabei wird die Nutzung und Wirksamkeit in den Bezug zur Konfliktursache als auch der Marktmacht des Herstellers gesetzt.

### *Finanzielle Lösungsmassnahmen*

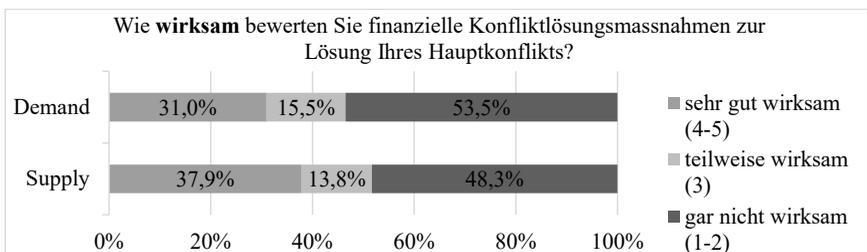
Finanzielle Lösungsmassnahmen finden unter anderem in Form von Umsatzbeteiligungen, Umsatzentschädigungen oder Verkaufsprovisionen Anwendung (vgl. CONSTANTIN, S. 27, Z. 200 ff.; UDO, S. 196, Z. 115 ff.). 43,6% der befragten Manager kennen finanzielle Lösungsmassnahmen. Genutzt wird die Massnahme allerdings nur von 10,9 %. Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze

ich immer) einem Durchschnittsnutzungswert von 1,56. 17,2% der Manager setzen finanzielle Massnahmen zur Lösung von Supply-Konflikten und 8,5% zur Lösung von Demand-Konflikte ein (Abbildung 39).



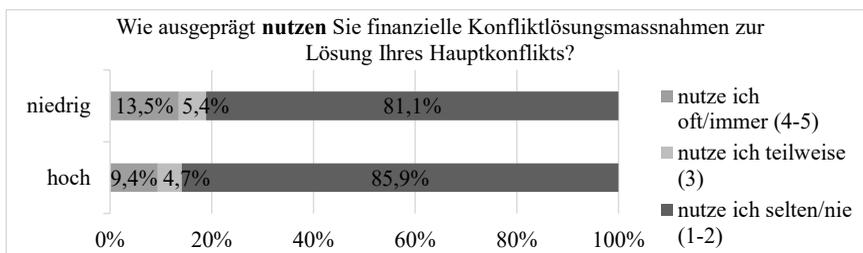
**Abbildung 39: Nutzungshäufigkeit finanzieller Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Die Wirksamkeit zur Konfliktminimierung bewerten sie auf einer Skala von 1 (minimiert den Konflikt gar nicht) bis 5 (minimiert den Konflikt sehr gut) im Durchschnitt mit 2,54. Der verstärkte Einsatz finanzieller Massnahmen zur Reduzierung von Supply-Konflikten spiegelt sich auch in der empfundenen Wirksamkeit wider. Interessanterweise schätzen Manager die Wirksamkeit für Supply-Konflikte höher ein (37,9%) als für Demand-Konflikte (31%) (Abbildung 40).



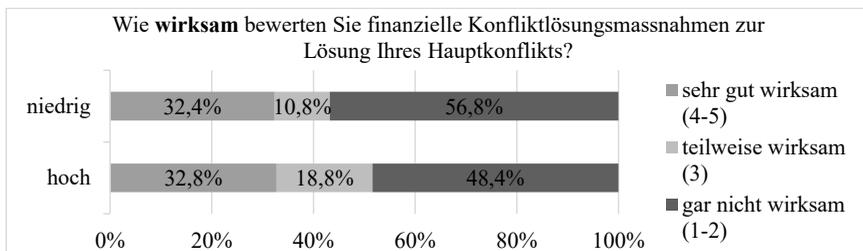
**Abbildung 40: Wirksamkeit finanzieller Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Demnach sind Demand-Konflikte wie Preiskonflikte oder Promotionskonflikte aus Sicht von 53,5% der Manager nicht durch einen finanziellen Ausgleich zu minimieren. Der Einsatz von finanziellen Massnahmen ist unabhängig von der Marktmacht des Herstellers. Es gibt allerdings eine leichte Tendenz hin zu Herstellern mit niedriger Marktmacht (Abbildung 41), wobei insbesondere marktschwache Hersteller, welche die Fluchtstrategie verfolgen, finanzielle Massnahmen nutzen (21,4%).



**Abbildung 41: Nutzungshäufigkeit finanzieller Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit niedriger Marktmacht sehen zu 56,8% keine Minimierung des Konfliktes durch finanzielle Massnahmen. Hersteller mit hoher Marktmacht bewerten die Wirksamkeit etwas besser. Zu 18,8% geben sie an, der Konflikt lässt sich teilweise durch finanzielle Massnahmen minimieren (Abbildung 42).



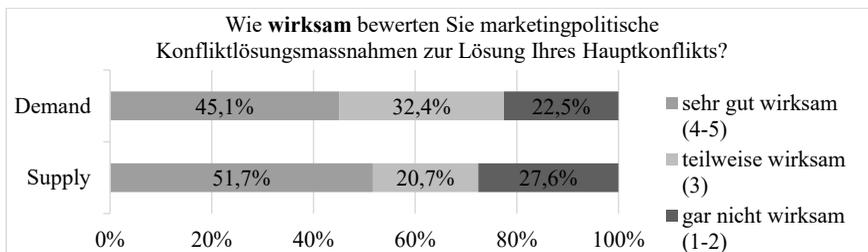
**Abbildung 42: Wirksamkeit finanzieller Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

### Marketingpolitische Lösungsmassnahmen

Marketingpolitische Massnahmen können beispielsweise ein eingeschränktes Produktangebot, die Einhaltung von UVPs oder Promotioneinschränkungen im Hersteller-Online-Shop sein (vgl. MANN, S. 118, Z. 76 f.; ROSI, S. 173, Z. 189 ff.; TARA, S. 192, Z. 161 f.). Marketingpolitische Massnahmen sind 80,2% der befragten Manager bekannt. Im Durchschnitt kommen marketingpolitische Massnahmen auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) mit 2,95 zum Einsatz. Manager setzen sie gleichermaßen zur Reduktion von Supply- als auch Demand-Konflikten ein (Abbildung 43), wobei sie eine höhere Wirksamkeit für Supply-Konflikte (51,7%) haben. Für Demand-Konflikte geben 45,1% der Manager eine hohe Wirksamkeit an, 51,7% für Supply-Konflikte (Abbildung 44).

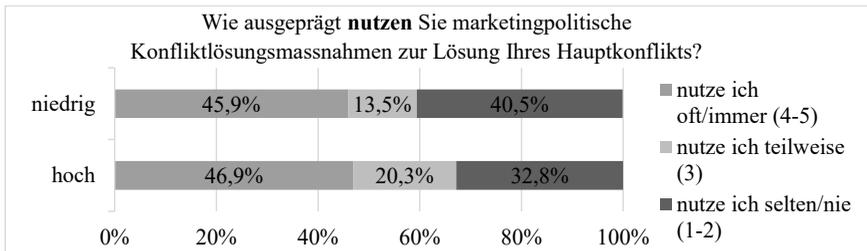


**Abbildung 43: Nutzungshäufigkeit marketingpolitische Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)



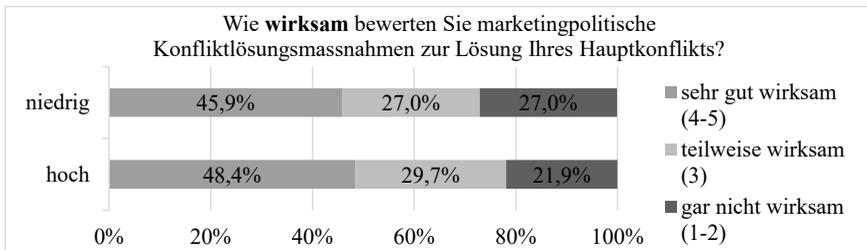
**Abbildung 44: Wirksamkeit marketingpolitische Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit hoher Marktmacht nutzen marketingpolitische Massnahmen tendenziell häufiger: 67,2% wenden marketingpolitische Massnahmen immer bis teilweise an. Bei Herstellern mit niedriger Marktmacht sind es nur 59,4% (Abbildung 45).



**Abbildung 45: Nutzungshäufigkeit marketingpolitische Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit hoher Marktmacht bewerten die Massnahme mit 48,4% als oft bzw. immer wirksam, bei Herstellern mit niedriger Marktmacht sind es 45,9% (Abbildung 46).

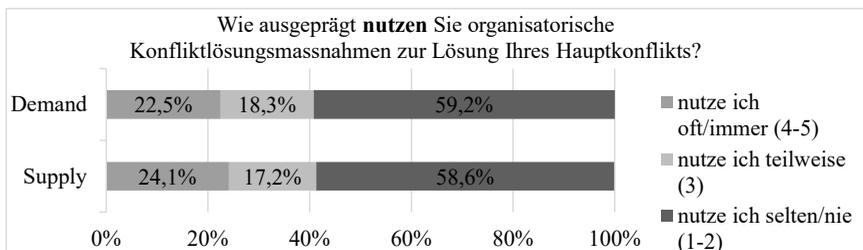


**Abbildung 46: Wirksamkeit marketingpolitische Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

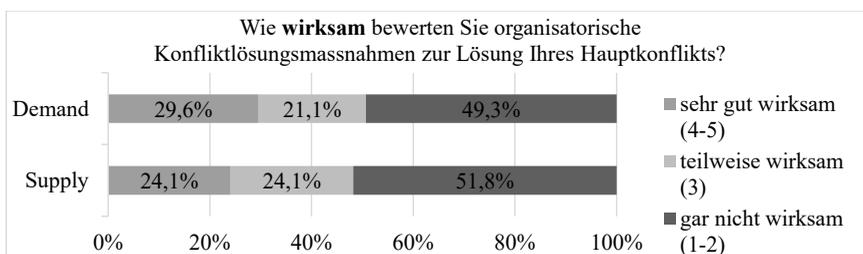
### *Organisatorische Lösungsmassnahmen*

Organisatorische Massnahmen werden vor allem in Form von flachen Organisationsstrukturen und Exklusivgrosshändlern angewandt (vgl. ROSI, S. 173, Z. 193 ff.;

VIKTOR, S. 199, Z. 42 ff.). 39,6% (N = 101) der befragten Manager kennen organisatorische Lösungsmassnahmen. 22,8% setzen organisatorische Massnahmen zur Konfliktminimierung ein, um gleichermaßen Supply- (22,5%) als auch Demand-Konflikten (24,1%) entgegenzuwirken (Abbildung 47). Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 2,19.



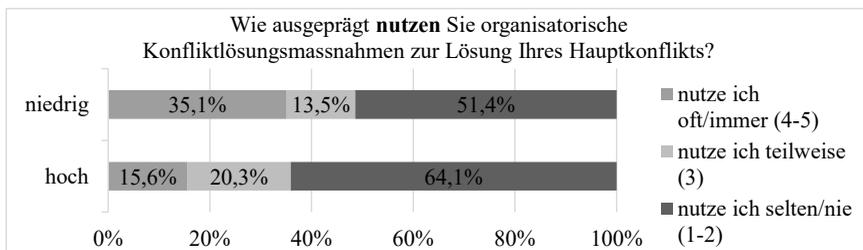
**Abbildung 47: Nutzungshäufigkeit organisatorischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)



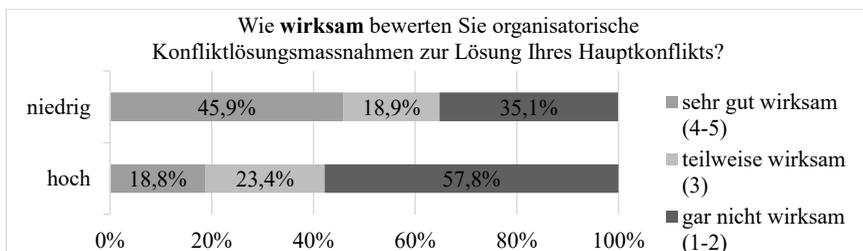
**Abbildung 48: Wirksamkeit organisatorischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Obwohl der Einsatz organisatorischer Massnahmen gegen Supply-Konflikte leicht höher ist, ist die empfundene Wirksamkeit tendenziell stärker für Demand-Konflikte (29,6%). Supply-Konflikte können gemäss der Umfrage zu 24,1% durch organisatorische Massnahmen minimiert werden (Abbildung 48).

Mit 35,1% Zustimmung nutzen Hersteller mit niedriger Marktmacht deutlich häufiger organisatorische Massnahmen, als Hersteller mit hoher Marktmacht (15,6%) (Abbildung 49). Dabei bewerten Hersteller mit niedriger Marktmacht die positive Wirksamkeit von organisatorischen Massnahmen gemäss t-Test signifikant (0.013) höher (45,9%), als Hersteller mit hoher Marktmacht (18,8%) (Abbildung 50).



**Abbildung 49: Nutzungshäufigkeit organisatorischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

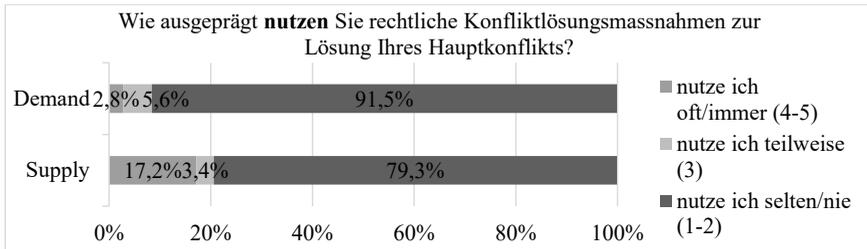


**Abbildung 50: Wirksamkeit organisatorischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

### *Rechtliche Lösungsmassnahmen*

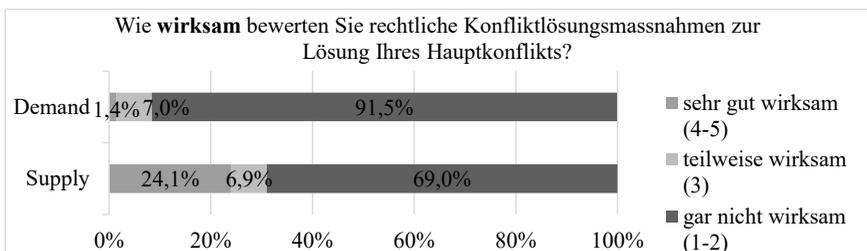
Rechtliche Lösungsmassnahmen können Verträge, mündliche Absprachen oder Schiedsverfahren sein. 27,7% (N = 101) der befragten Manager kennen rechtliche Lösungsmassnahmen, wobei nur 6,9% von ihnen Gebrauch machen. Dies entspricht auf

einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 1,45 (Abbildung 51).



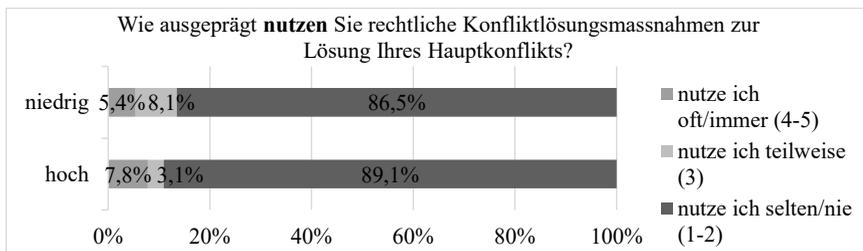
**Abbildung 51: Nutzungshäufigkeit rechtlicher Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Rechtliche Massnahmen werden gemäss t-Test signifikant häufiger zur Reduktion von Supply-Konflikten angewandt ( $p = 0.036$ ): 17,2% nutzen rechtliche Massnahmen, um Supply-Konflikte zu reduzieren. Für Demand-Konflikte ziehen Manager nur zu 2,8% rechtliche Massnahmen heran ( $N = 100$ ). Das Ergebnis geht stringent mit der Tatsache einher, dass Manager die Wirksamkeit von rechtlichen Massnahmen für die Reduzierung von Supply-Konflikten (24,1%) gemäss t-Test signifikant höher empfinden ( $p = 0.001$ ) (Abbildung 52).

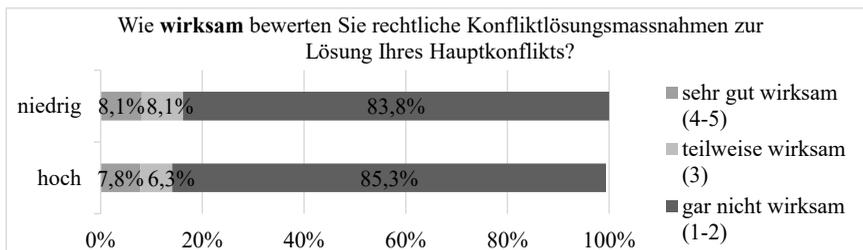


**Abbildung 52: Wirksamkeit rechtlicher Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Die Marktmacht hat sowohl für die Nutzung als auch die Wirksamkeit von rechtlichen Massnahmen keinen Einfluss. 7,8% der Hersteller mit hoher Marktmacht nutzen rechtliche Massnahmen oft bzw. immer, bei Herstellern mit niedriger Marktmacht sind es 5,4% (Abbildung 53, Abbildung 54).



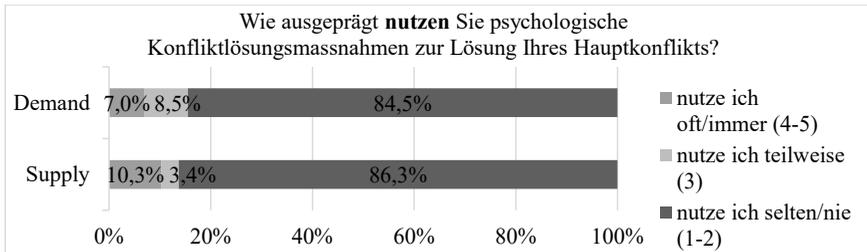
**Abbildung 53: Nutzungshäufigkeit rechtlicher Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)



**Abbildung 54: Wirksamkeit rechtlicher Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

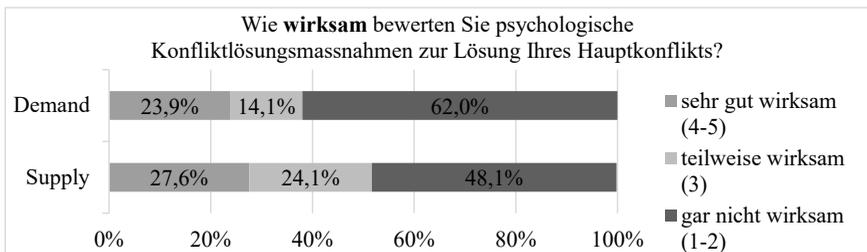
### *Psychologische Lösungsmassnahmen*

Psychologische Massnahmen finden vor allem durch den Einsatz von Wirtschaftsmediatoren Anwendung (vgl. BALDUR, S. 17, Z. 286 ff.). 16,8% (N = 101) der befragten Manager kennen psychologische Lösungsmassnahmen, wobei nur 7,9% von ihnen Gebrauch machen. Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 1,51. Dabei wird sowohl gegen Supply- als auch Demand-Konflikte gleichermaßen vorgegangen (Abbildung 55).



**Abbildung 55: Nutzungshäufigkeit psychologischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

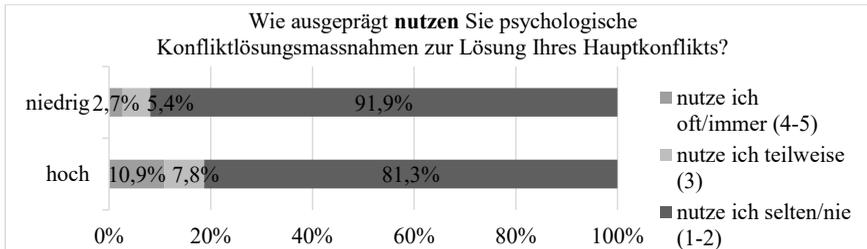
Die Wirksamkeit zur Konfliktminimierung bewerten Manager auf einer Skala von 1 (minimiert den Konflikt gar nicht) bis 5 (minimiert den Konflikt sehr gut) im Durchschnitt mit 2,42. Die Wirksamkeit von psychologischen Massnahmen gegen Supply-Konflikte wird mit 27,6% tendenziell höher eingeschätzt, als für Demand-Konflikte (23,9%) (Abbildung 56).



**Abbildung 56: Wirksamkeit psychologischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

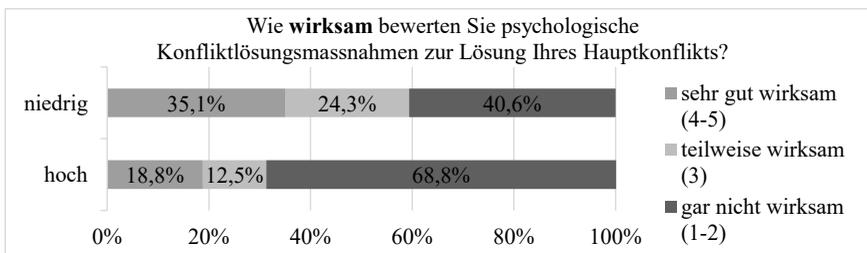
Psychologische Massnahmen nutzen insbesondere Hersteller mit hoher Marktmacht (10,9%), Hersteller mit niedriger Marktmacht wenden die Massnahme nur zu 2,7% an (Abbildung 57). Ob ein Hersteller mit hoher Marktmacht psychologische Massnahmen nutzt, hängt unter anderem von seiner Kooperationsbereitschaft ab: Hersteller mit hoher

Kooperationsbereitschaft wenden psychologische Massnahmen zu 17,4% an, bei niedriger Kooperationsbereitschaft sind es nur 7,3%.



**Abbildung 57: Nutzungshäufigkeit psychologischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Obwohl Hersteller mit hoher Marktmacht psychologische Massnahmen häufiger nutzen, bewerten sie psychologische Massnahmen gemäss t-Test signifikant schlechter (0.021), als Hersteller mit niedriger Marktmacht (Abbildung 58).

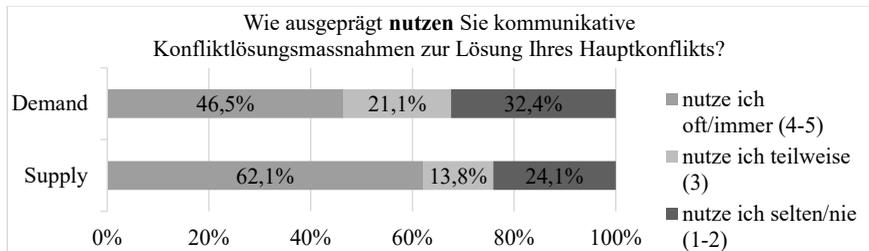


**Abbildung 58: Wirksamkeit psychologischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Manager aus der Vorstandsebene geben zu 50% an, dass die Wirksamkeit psychologischer Massnahmen sehr gut ist. Nur 7,7% der Mitarbeiter aus Fachabteilungen bestätigen die positive Auswirkung. Der Unterschied ist gemäss ANOVA statistisch signifikant ( $p = .017$ ).

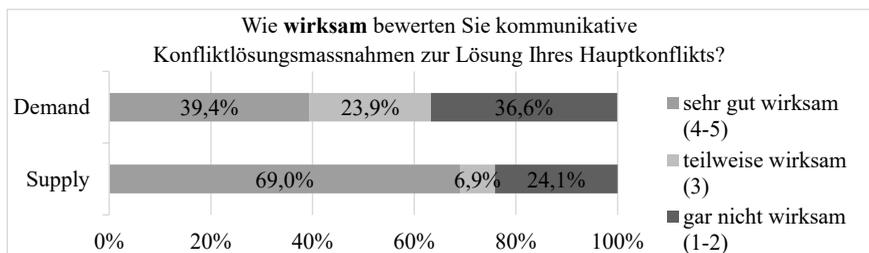
### Kommunikative Lösungsmassnahmen

Kommunikative Lösungsmassnahmen werden vor allem in Form individueller Kommunikation angewandt (vgl. DÖRTE, S.39, Z. 316 ff.; LISA, S. 113, Z. 179 f.; JOHN, S. 97, Z. 276 ff.; SUSI, S. 183, S. 219 ff.). 63,4% (N = 101) der befragten Manager kennen kommunikative Lösungsmassnahmen, wobei 50,5% sie nutzen.



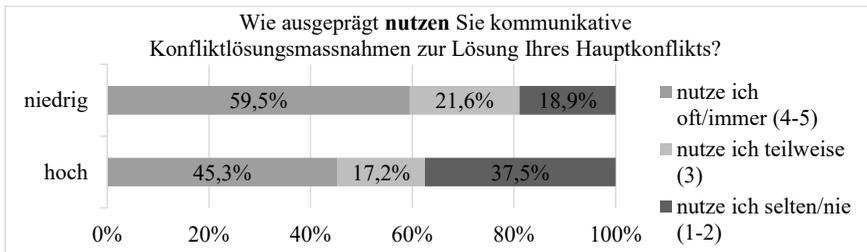
**Abbildung 59: Nutzungshäufigkeit kommunikativer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 3,29. Kommunikative Massnahmen werden verstärkt zur Minimierung von Supply-Konflikten angewandt (62,1%) – für die Minimierung von Demand-Konflikten sind es 46,5% (Abbildung 59).



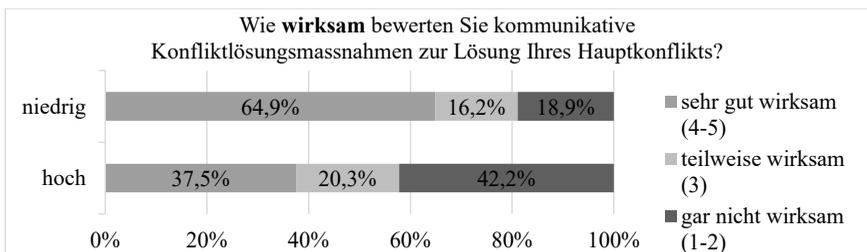
**Abbildung 60: Wirksamkeit kommunikativer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Mit 69% wird die Wirksamkeit zur Konfliktminimierung für Supply-Konflikte deutlich höher bewertet, als für Demand-Konflikte (Abbildung 60). Hersteller mit niedriger Marktmacht wenden kommunikative Massnahmen häufiger, an (59,5%) als Hersteller mit hoher Marktmacht (45,3%) (Abbildung 61).



**Abbildung 61: Nutzungshäufigkeit kommunikativer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

47,5% der Manager sehen in psychologischen Massnahmen Potential zur Konfliktminimierung, wobei Hersteller mit niedriger Marktmacht die Wirksamkeit mit 64,9% signifikant höher bewerten ( $p = ,022$ ) (Abbildung 62).



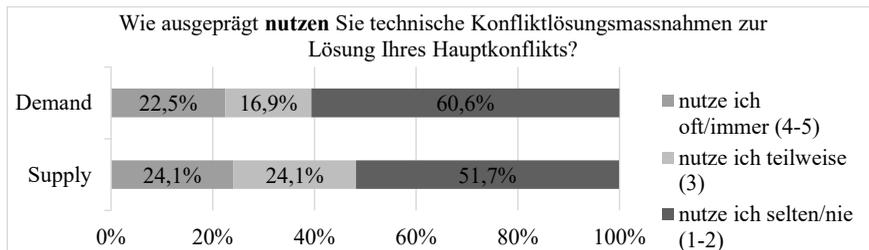
**Abbildung 62: Wirksamkeit kommunikativer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

Der Einsatz kommunikativer Massnahmen sinkt signifikant ( $p = ,021$ ) mit der Zunahme der Unternehmensgrösse. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher nutzt

es kommunikative Massnahmen. Ebenso signifikant häufiger ( $p = ,011$ , ANOVA) wenden Manager der Vorstandsebene (87,5%) kommunikative Massnahmen an. Bei Führungskräften und Mitarbeiter aus Fachabteilungen sind es gerade einmal die Hälfte.

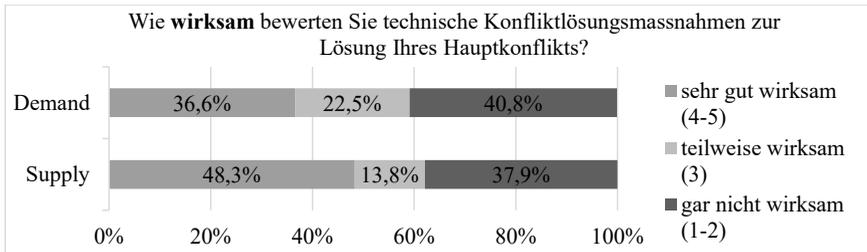
### *Technische Lösungsmassnahmen*

Technische Lösungsmassnahmen, wie der Einsatz von Software-Lösungen, die den stationären Fachhandel an den Hersteller-Online-Shop anbieten, haben Potential zur Konfliktminimierung (vgl. DÖRTE, S. 39 f., Z. 326 f.). FINKE, S. 60, Z. 180 ff.). 39,6% der befragten Manager geben an, technische Lösungsmassnahmen zu kennen, wobei 58,4% sie selten bis nie nutzen. Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 2,16. Technische Massnahmen werden tendenziell stärker zur Minimierung von Supply-Konflikten (24,1%) (Abbildung 63).



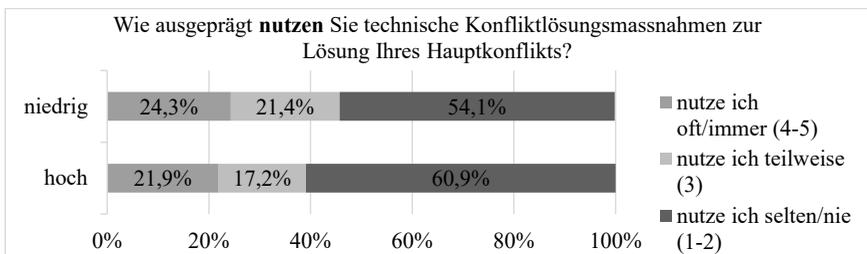
**Abbildung 63: Nutzungshäufigkeit technischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Die Wirksamkeit für Supply-Konflikte geben 48,3% der Manager mit gut bis sehr gut an. Bei Demand Konflikten sehen nur 36,6% eine gute bis sehr gute Wirksamkeit (Abbildung 64).



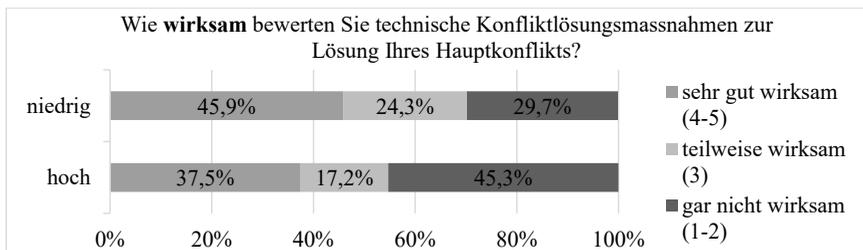
**Abbildung 64: Wirksamkeit technischer Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit niedriger Marktmacht nutzen technische Lösungsmaßnahmen häufiger (24,3%), als Hersteller mit hoher Marktmacht (21,9%) (Abbildung 65).



**Abbildung 65: Nutzungshäufigkeit technischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

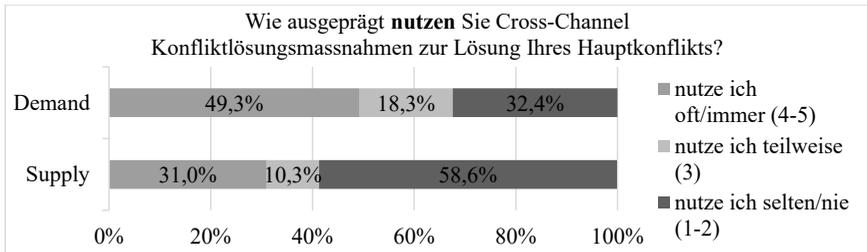
Gleichzeitig empfinden Hersteller mit niedriger Marktmacht eine höhere Wirksamkeit technischer Massnahmen, als Hersteller mit hoher Marktmacht (Abbildung 66).



**Abbildung 66: Wirksamkeit technischer Massnahmen nach Marktmacht**  
(Eigene Darstellung)

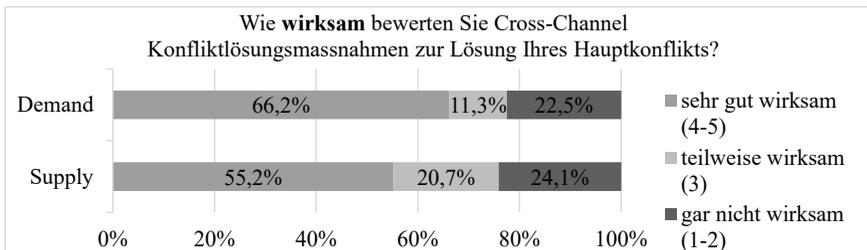
### *Cross-Channel Lösungsmassnahmen*

Cross-Channel Massnahmen wie ein gemeinsames Plattformmanagement stellen eine weitere Konfliktlösungsmassnahme dar (EDGAR, S. 52, Z. 317 ff., OTTO, S. 143, Z. 262-264 DÖRTE, S. 40, Z. 341 ff.; TARA, S. 191, Z. 152 ff.). 61,4% der befragten Manager kennen Cross-Channel Massnahmen. 43,6% nutzen diese oft bis immer, um Kanalkonflikte zu minimieren. Dies entspricht auf einer Skala von 1 (nutze ich gar nicht) – 5 (nutze ich immer) einem Durchschnittswert von 2,85. Die Wirksamkeit zur Konfliktminimierung bewerten Manager auf einer Skala von 1 (minimiert den Konflikt gar nicht) bis 5 (minimiert den Konflikt sehr gut) im Durchschnitt mit 3,5. 63,4% der Manager geben an, dass Cross-Channel Massnahmen den Kanalkonflikt gut bis sehr gut minimieren. Dabei werden Cross-Channel Massnahmen signifikant häufiger genutzt, um Demand-Konflikte zu minimieren. 49,3% der Manager geben an, Cross-Channel Massnahmen anzuwenden, um Demand-Konflikte zu minimieren. Bei Supply-Konflikten sind es nur 31% ( $p = 0.05$ ) (Abbildung 67).



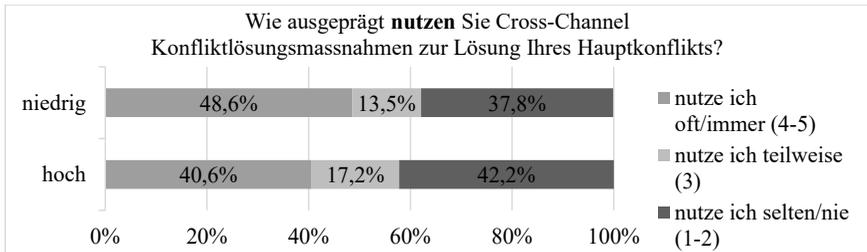
**Abbildung 67: Nutzungshäufigkeit Cross-Channel Massnahmen nach Konfliktursache**  
(Eigene Darstellung)

Die Wirksamkeit für Supply-Konflikte bewerten 55,2% der Manager mit gut bis sehr gut, mit 66,2% jedoch eine stärkere Wirksamkeit für Demand-Konflikte (Abbildung 68).



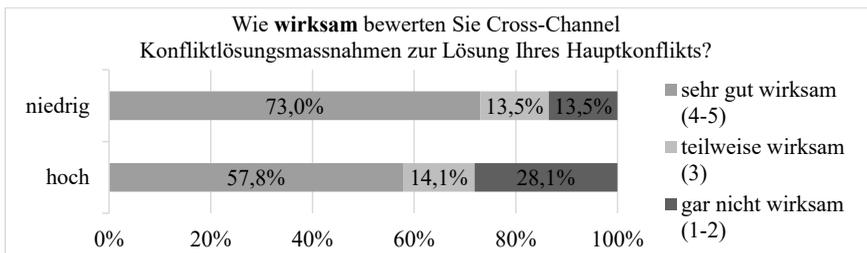
**Abbildung 68: Wirksamkeit Cross-Channel Massnahmen nach Konfliktursachen**  
(Eigene Darstellung)

Zudem nutzen Hersteller mit niedriger Marktmacht die Massnahme häufiger (48,6% vs. 40,6%) (Abbildung 69).



**Abbildung 69: Nutzungshäufigkeit Cross-Channel Massnahmen nach Marktmarkt**  
(Eigene Darstellung)

Hersteller mit niedriger Marktmarkt sehen zu 73% eine gute bis sehr gute Wirksamkeit von Cross-Channel Massnahmen, bei Herstellern mit hoher Marktmarkt sind es 57,8% (Abbildung 70).

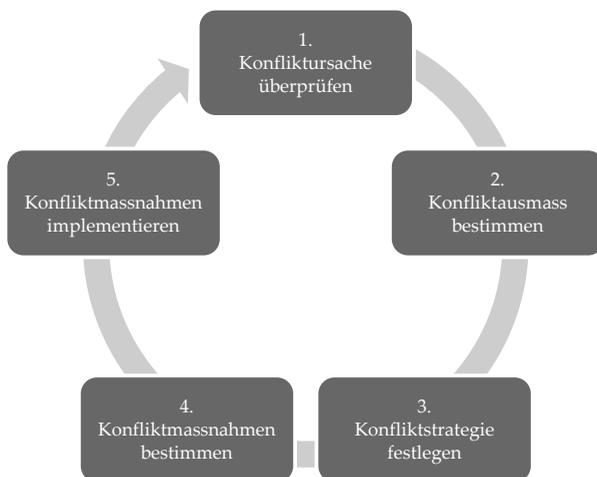


**Abbildung 70: Wirksamkeit Cross-Channel Massnahmen nach Marktmarkt**  
(Eigene Darstellung)

## Teil C: Implikationen

### 6 Praxisimplikationen

Der Einsatz von Konfliktmanagement ist ohne Planung nicht realisierbar, sondern erfordert einen systematischen Ansatz, welcher die theoretischen als auch empirischen Erkenntnisse sinnstiftend vereint. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung helfen, die Auswirkungen der Eröffnung und Führung eines Hersteller-Online-Shops besser zu verstehen und dem stationären Fachhandel mit konfliktmindernden Lösungsmassnahmen zu begegnen. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der bestehender Managementliteratur, der qualitativen Fallstudie und der quantitativen Managerbefragung erfolgt in diesem Kapitel die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für Herstellerunternehmen. Als Fazit der vorliegenden Untersuchung wird ein Konfliktmanagementkreislauf vorgeschlagen. Er besteht aus fünf Schritten (Abbildung 71) und beginnt mit der Überprüfung der Konfliktursache.



**Abbildung 71: Konfliktmanagementkreislauf**  
(Eigene Darstellung)

## 1 Konfliktursache überprüfen

Im ersten Schritt sollte in Anlehnung an den Konfliktmanagementansatz der Konflikt genauer beschrieben und einer Demand- oder Supply-Seite zugeordnet werden (vgl. Eliashberg/Michie 1984, S. 75; Moore 1989, S. 353; Pearson 1973, S. 57; Rosenberg/Stern 1971, S. 473). Anschliessend sollte der Konflikt einer Supply- bzw. Demand-Seite zugeordnet werden. Die Expertengespräche als auch die Managerumfrage ermöglichen die Identifikation von Supply- und Demand-Konflikteigenschaften. Sie charakterisieren nicht nur den jeweiligen Konflikt, sondern ermöglichen die Zuordnung von potentiell neu auftkommenden Konfliktursachen. Um die Zuordnung zu einer Supply- bzw. Demand-Seite zu erleichtern, können sich Manager an folgenden Anhaltspunkten orientieren (Abbildung 72):

Eigenschaft des Konfliktes	Konfliktursache	
	Demand-Konflikt	Supply-Konflikt
<b>Häufigkeit des Konfliktes</b>	Oft	Selten
<b>Managementlevel das von Konflikt betroffen ist</b>	Mitarbeiter Fachabteilung	Mittleres Management, Top-Management
<b>Sichtbarkeit im Hersteller-Online-Shop</b>	Hoch	Niedrig
<b>Lebenszyklus in dem sich Hersteller-Online-Shop befindet</b>	Wachstum/Reifephase	Gründung/Anfang
<b>Beispiel</b>	Sale-Aktionen	Mangelnde Warenverfügbarkeit für Fachhandel

**Abbildung 72: Eigenschaften Konfliktursachen**

(Eigene Darstellung)

Eine einfache Möglichkeit der Zuordnung bietet die Sichtbarkeit des Konfliktes im Hersteller-Online-Shop. Demand-Konflikte wie Preise, Produkte, Promotionen und zusätzliche Services sind für jeden sicht- und identifizierbar. Supply-Konflikte hingegen sind

weniger greifbar: mangelnde Prozesse oder der Aufbau von Kundenwissen weisen einen immateriellen Charakter auf. Auch der Lebenszyklus, in dem sich ein Hersteller-Online-Shop befindet, bietet Hinweise für die Konfliktursache. Neu gegründete Hersteller-Online-Shops haben primär Supply-Konflikte. Neue Prozesse des Online-Shops werden nicht mit dem stationären Fachhandel verknüpft, oder der Warenbestand im Lager des Herstellers wird nicht ausreichend erhöht, um sowohl den Hersteller-Online-Shop als auch den stationären Fachhandel zu beliefern. Nach Lösung der Supply-Konflikte rücken Demand-Konflikte in den Fokus. Regelmässige Sale-Phasen oder ein im Laufe der Reifephase zunehmendes Produktangebot des Hersteller-Online-Shops, führen zu Konflikten. Auch die Position des betroffenen Mitarbeiters im Herstellerunternehmen, kann bei der Bestimmung der Konfliktursache helfen. Während Demand-Konflikte häufiger Mitarbeiter aus Fachabteilungen betreffen, treten Supply-Konflikte häufiger bei Jahresgesprächen auf Geschäftsführeerebene auf. Als letzte Eigenschaften ist die Häufigkeit des Konfliktes zu nennen: Demand-Konflikte treten häufiger auf, als Supply-Konflikte. Die Identifikation der Konfliktursache kann helfen, die entsprechend einzusetzende Konfliktlösungsmassnahme auszuwählen.

## 2 Konfliktausmass bestimmen

Als nächstes erfolgt ist die Bestimmung der Auswirkung der Konfliktursache auf das Konfliktausmass. Die Bestimmung erfolgt anhand der Konflikt-Scorecard (Abbildung 73). Diese lehnt sich an den Konfliktindex von Palmatier (2016, S. 323) an (Formel:  $\text{Wichtigkeit}_i * \text{Frequenz}_i * \text{Intensität}_i$ ) und entwickelt diesen entsprechend der Ergebnisse aus der Fallstudie und der Managerumfrage weiter.

Da die Untersuchung zeigt, dass Manager Schwierigkeiten haben, Wichtigkeit, Frequenz und Intensität numerisch zu bestimmen, untersucht die Konflikt-Scorecard das Konfliktausmass mittels einer Skala (1 = „trifft gar nicht zu“ ; 5 = „trifft voll und ganz zu“). Die Wichtigkeit eines Konfliktes wird anhand von zwei Aussagen abgefragt, wel-

che die interne als auch externe Unternehmensperspektive eines Konfliktes berücksichtigen. Gemäss Expertengesprächen steigt die Wichtigkeit, je „instabiler das eigene Unternehmen durch den Konflikt wird“, und je höher die „Spannung zu anderen Unternehmen“ wird. Die Frequenz eines Konfliktes wird als „Wiederholung des Konfliktes in regelmässigen Abständen“ aufgenommen. Die Intensität eines Konfliktes sehen Experten primär darin, dass „eine hohe Anzahl von Personen in den Konflikt involviert sind“.

<b>Konfliktausmass</b>	1 – trifft gar nicht zu	2	3	4	5 – trifft voll und ganz zu
Der Konflikt wiederholt sich in regelmässigen Abständen.					
Der Konflikt führt zu Spannungen in der B2B-Beziehung.					
Der Konflikt führt zu Instabilität im Unternehmen.					
Der Konflikt involviert eine hohe Anzahl an Personen.					
<p><input type="radio"/> <i>geringes Konfliktlevel (4-9 Punkte)</i></p> <p><input type="radio"/> <i>mittleres Konfliktlevel (10-15 Punkte)</i></p> <p><input checked="" type="radio"/> <i>hohes Konfliktlevel (16-20 Punkte)</i></p>					

**Abbildung 73: Evaluation des Konfliktlevels**

(Eigene Darstellung)

Tritt ein Konflikt im Unternehmen auf, beantworten die Manager vier Fragen in Bezug auf diesen Konflikt auf einer Skala von 1-5 und addieren anschliessend die jeweils vergebenen Punkte miteinander. Liegt der untersuchte Konflikt im Bereich „geringes Konfliktlevel“ (4-9 Punkte) ist kein sofortiges Handeln notwendig. Der Konflikt sollte aller-

dings unter Beobachtung stehen. Fällt der Konflikt in den Bereich „mittleres Konfliktlevel“ (10-15 Punkte), dann sollte der Konflikt auf regelmässiger Basis und mit viel Sorgfalt beobachtet werden, um eine Steigerung des Konfliktausmasses frühzeitig zu erkennen. Ist das Konfliktlevel hoch (16-20 Punkte), sollten Manager unverzüglich zu Punkt drei des Konfliktmanagementkreislaufes übergehen.

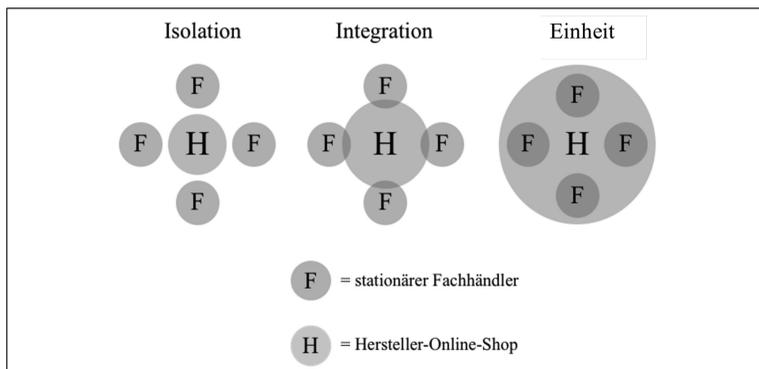
### 3 Konfliktstrategie festlegen

Die Konfliktlösungsstrategie gibt das strategische Vorgehen zur Konfliktminimierung vor. Wie in Kapitel 2 herausgearbeitet, gibt es vier Strategien, welche Hersteller im Rahmen ihres Konfliktmanagements anwenden: Delegation, Kompromiss, Kampf und Flucht. Diese sind je nach Marktmacht des Herstellers und gewünschter Kooperation geeignet (vgl. Assael 1968, S. 21; Hunger/Stern 1976, S. 591; Stern 1971, S. 301; Stern et al. 1973, S. 169; Wall/Callister 1995, S. 515). Hersteller mit hoher Marktmacht können sich zwischen der Kampf- und Kompromissstrategie entscheiden. Dabei führt die Kompromissstrategie, welche mit einer geringeren Kooperationsbereitschaft einhergeht, nur zu einem gering höheren Konfliktausmass mit dem stationären Fachhandel, als die Kompromissstrategie. Hersteller mit niedriger Marktmacht haben die Wahl zwischen der Flucht- und der Delegationsstrategie. Die Fluchtstrategie führt, wie die Kampfstrategie, gemäss Managerumfrage zu einem höheren Konfliktausmass. Wählt ein Hersteller die Kampf- oder Fluchtstrategie eignen sich insbesondere die Mimikry Adaption und die Account-Based Adoption, um das Konfliktausmass zu senken: Es ist ratsam, die Kampf- als auch Fluchtstrategie nicht nach aussen zu kommunizieren (BALDUR, S. 20, Z. 312-313), um das Konfliktausmass gering zu halten (Mimikry Adaption). Zudem kann die geringe Kooperationsbereitschaft, welche mit beiden Strategien einhergeht, für einzelne Fachhändler - je nach Bedeutung des Fachhändlers für den Hersteller – angepasst werden (Account-Based Adaption).

Die gewählte Strategie hat eine Auswirkung auf die Positionierung des Hersteller-Online-Shops im Verhältnis zum stationären Fachhandel. Eine klare Positionierung des

Online-Shops schafft nicht nur für den Endkunden, sondern auch für den Fachhandel klare Verhältnisse (vgl. PAUL, S. 153, Z. 258-260). Der Hersteller ist dadurch berechenbarer und seine Handlungen sind daher für Händler besser vorherzusehen und nachzuvollziehen.

Aus den Expertengesprächen lassen sich verschiedene Szenarien für die mögliche Positionierung ableiten: Isolation, Integration und Einheit (Abbildung 74). Eine vertiefende Erläuterung der einzelnen Positionierungen folgt im nächsten Abschnitt.



**Abbildung 74: Positionierungsszenarien des Hersteller-Online-Shops**  
(Eigene Darstellung)

### Positionierung 1: Isolation

Positionierung 1 steht für die Isolation des Hersteller-Online-Shops. Isolation des Hersteller-Online-Shops ist die Positionierung für die Kampf- und Fluchtstrategie. Hersteller betreiben ihren Online-Shop getrennt vom gesamten Händlernetzwerk. Es gibt dabei keinerlei übergreifende Distributionsmöglichkeiten oder Marketing-Massnahmen.

*„Der Online-Shop wird komplett getrennt vom Händlernetzwerk bleiben. Absolut. Wir haben keine Ambitionen, daran was zu ändern.“ (BALDUR, S. 18, Z. 312-313)*

Diese Positionierung sehen insbesondere Hersteller mit hoher Marktmacht und Kampfstrategie als zukunftssträchtig an. Es eignet sich insbesondere für Hersteller mit Wachstumsambitionen, wie ADIDAS, deren weltweiter Online-Shop-Umsatz im Jahr 2017 um 39% wuchs (vgl. Rotzoll 2017, S. 1).

### Positionierung 2: Integration

Als weitere Positionierung können Hersteller die Integration wählen. Das heisst, Hersteller unterstützen mit ihrem Online-Shop den stationären Fachhandel, verfolgen aber gleichzeitig ihre eigenen Ziele (NORA, S. 134, Z. 262-263). Diese Positionierung des Hersteller-Online-Shops findet insbesondere bei der Kompromissstrategie statt. Diverse Integrationsmassnahmen wie die zentrale Regulierung von Marketingkampagnen, oder eine gemeinsame Abstimmung der Produktpolitik sind beispielhaft für diese Positionierung zu nennen, um gemeinsam zu wachsen (PAUL, S. 153, Z. 261-264).

Eine neuartige Möglichkeit der Integration ist die Privilegierung ausgewählter (Fach-) Händler im Rahmen eines einheitlichen Bewertungssystems. Dabei sind die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs- und Kartellrechts zu beachten.

*“Der andere Teil ist, dass wir wirklich eine Grundwertigkeit haben, die uns erlaubt die Spreizung der Preise so zu gestalten, dass der Online-Händler nicht mehr ganz so viel Abstand zu einem klassischen Händler in einem Showroom hat. Also eigentlich zwei Wege...Das kann dann über ein neues Bewertungssystem anschauen. Mit der Loyalität, eben Share of Wallet und so weiter, auch wie gross ist der Ausstellungsraum, wieviel macht er für uns, mit uns am Markt und so weiter. Ich glaube, das kann funktionieren und das wird auch die Wettbe-*

*werbskommission durchlassen, weil wir dann auch einen einheitlichen Massstab haben. Das schlimmste, was ja eigentlich die Wettbewerbskommission auf der Agenda hat ist, wenn wir die Kunden ungleich behandeln, weil da haben sie alle Möglichkeiten, uns dran zu kriegen. Deshalb alle gleich behandeln und den Massstab für alle gleich, dann sind wir auf der grünen Seite.“ (MANN, S. 125, Z. 312-322)*

### Positionierung 3: Einheit

Positionierung 3 steht für einen einheitlichen Auftritt des Hersteller-Online-Shops und bestehenden stationären Fachhändlern. Die Positionierung setzt den Wechsel von der Inside-Out- zur Outside-In-Perspektive voraus, also einer verstärkten Marktorientierung des Herstellers, bei welcher der Endkunde im Fokus der Überlegungen steht (ALBERT, S.7, Z. 193-196).

*„Vieles, einfach, weil wir überzeugt sind, dass die Konsumentenzufriedenheit, die Customer Experience, die muss stimmen.“ (BALDUR, S. 9, Z. 15-16)*

Das Kundenbedürfnis steht dabei über dem Händler- und Herstellerbedürfnis, was langfristig beiden Parteien helfen kann. Dazu bedarf es der Schaffung eines für den Endkunden übergreifenden Kaufprozesses - unabhängig von Hersteller oder stationärem Fachhandel - der Cross-Channel Gedanke in den Vordergrund stellt.

*„Also am Ende gehen wir sehr viel stärker mittlerweile vom Kundenbedürfnis aus, als vom Händlerbedürfnis. Und hoffen natürlich damit, und glauben auch, dass damit alle gewinnen. Also, dass das nicht so ist, Handel gegen online, sondern den Kunden in den Mittelpunkt stellen und ihm alle Möglichkeiten gibt. Und wo er kauft, ist am Ende die Entscheidung des Kunden.“ (FINKE, S. 61, Z. 199-203)*

Als realistisches Zukunftsmodell der Einheit sehen Hersteller Plattformmanagementmodelle. Im Fokus steht dabei die Komplexitätsübertragung auf den Hersteller: Hersteller behalten die Produkte bei sich am Lager und liefern nur kleine Mengen, beziehungsweise eine Farbauswahl, an den stationären Fachhandel. Dies führt zur Senkung von Bestandsrisiken als auch Fläche im stationären Fachhandel. Der stationäre Point of Sale nimmt zunehmend die Rolle eines Showrooms oder Local Hubs ein.

*„Ich glaube auch, dass die Entwicklung ganz stark in den Bereich in die Richtung gehen wird, dass wir in der Zukunft als Marke, als Lieferant, als Produzent und Hersteller den Grossteil der Ware wahrscheinlich bei uns am Lager haben werden und nur noch kleine Mengen an den Handel vorab ausliefern. Und über die Online-Plattformen immer alles angeboten wird und dann direkt wir von uns, oder dem Handel, an den Endkonsumenten liefern.“ (VIKTOR, S. 207, Z. 302-306)*

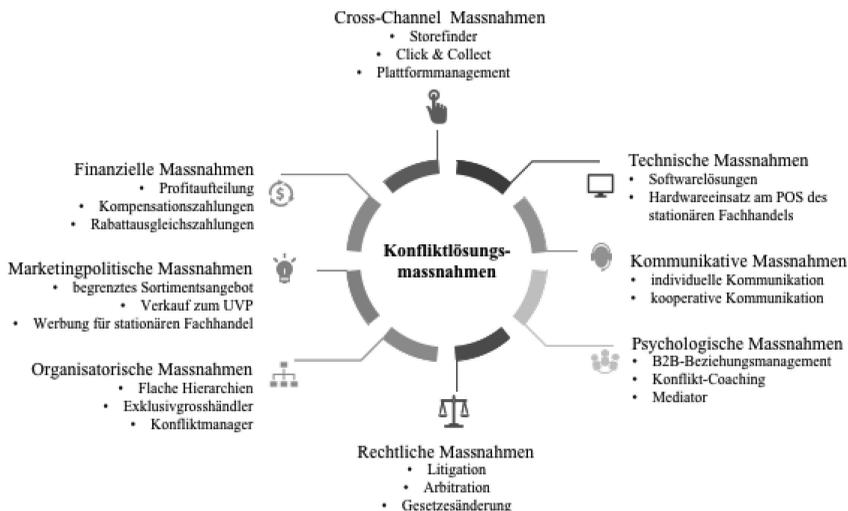
Bei einer Flucht- bzw. Kampfstrategie eignet sich eine isolierte Positionierung des Hersteller-Online-Shops. Bei der Kompromiss- bzw. Delegationsstrategie ist eine Integration oder Einheit des Hersteller-Online-Shops mit dem stationären Fachhandel möglich.

#### 4 Konfliktlösungsmaßnahmen bestimmen

Zur Umsetzung der gewählten Konfliktlösungsstrategie werden Konfliktlösungsmaßnahmen eingesetzt (vgl. Rahim 2002, S. 206; Rosenberg 1974, S. 67; Thomas 1990, S. 92; Thomas 1992, S. 271).

Abbildung 75 zeigt die für den Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel möglichen Lösungsmassnahmen. Gemäss Managerumfrage haben marketingpolitische, kommunikative und Cross-Channel Massnahmen die höchste Bekanntheit und kommen am häufigsten zum Einsatz. Im Rahmen von marketingpolitischen Massnahmen können Hersteller spezielle Sortimente, als auch Promotionen für den Fachhandel anbieten. Cross-Channel Massnahmen, die den Fachhandel als Verlänge-

nung des Hersteller-Online-Shops nutzen, eignen sich insbesondere für Demand-Konflikte. Cross-Channel als auch marketingpolitischen Massnahmen werden dabei die höchste Wirksamkeit zugeschrieben. Rechtliche und psychologische Massnahmen, wie der Einsatz von Mediatoren, werden in ihrer Wirkungsweise von Nicht-Anwendern am stärksten unterschätzt. Dabei können insbesondere rechtliche Massnahmen Supply-Konflikte minimieren. Finanzielle Massnahmen werden in Form von Umsatzbeteiligungen angeboten, wobei Manager an der Langfristigkeit der Massnahme zweifeln. Organisatorische Massnahmen sind insbesondere in Form von Exklusivgrosshändler erfolgsversprechend. Der Einsatz von Exklusivgrosshändlern ist dabei nur Herstellern mit niedriger Marktmacht kartellrechtlich gestattet. Technische Massnahmen können in Form von Soft- als auch Hardwarelösungen umgesetzt werden und entfalten ihre Wirksamkeit insbesondere durch die Schaffung eines schnelleren Informationsflusses zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel.



**Abbildung 75: Ausgestaltung der Konfliktlösungsmassnahmen**  
(Eigene Darstellung)

Entscheidend ist nun, die richtigen Konfliktlösungsmassnahmen auszuwählen. Mit Hilfe der Managerumfrage und den Expertengesprächen ist es möglich, konkrete Konfliktlösungsmassnahmen für Demand- und Supply-Konflikte für Hersteller mit hoher als auch mit niedriger Marktmacht vorzuschlagen. Zur Identifikation geeigneter Konfliktlösungsmassnahmen können Manager den Konfliktscheidungsbaum heranziehen (Abbildung 76). Dieser besteht aus drei Entscheidungsstufen. In der ersten Stufe muss der Manager die Marktmacht seines Unternehmens einschätzen (hoch/niedrig). In der zweiten Stufe legt er sein gewünschtes Verhalten fest (kooperativ/konfrontativ). In der dritten Stufe gibt er an, ob es sich um einen Supply- oder Demand-Konflikt handelt. Am Ende der drei Entscheidungspfade stehen die Konfliktlösungsmassnahmen mit dem höchsten Potential zur Konfliktminimierung. Es werden jene Konfliktlösungsmassnahmen empfohlen, die laut Managerumfrage gemäss der gewählten Bedingungen (Marktmacht, Kooperation und Konfliktursache) die höchste Wirksamkeit (Skala 1 = nicht wirksam; 5 = sehr wirksam) aufweisen.

#### Variante 1: hohe Marktmacht – kooperatives Verhalten – Supply-Konflikt

Hat ein Hersteller hohe Marktmacht und möchte sich bei einem Supply-Konflikt kooperativ verhalten, eignen sich insbesondere kommunikative (Ø 3,6) und marketingpolitische (Ø 3,1) Konfliktlösungsmassnahmen. Hat ein Hersteller beispielsweise einen Konflikt aufgrund seiner Online-Strategie, kann er proaktiv auf den Fachhändler zugehen und durch individuelle Kommunikation mit einzelnen Fachhändlern und Werbemassnahmen in seinem Online-Shop für den stationären Fachhandel, den Konflikt wirksam minimieren (vgl. LISA, S. 112, Z. 149 ff.).

#### Variante 2: hohe Marktmacht – kooperatives Verhalten – Demand-Konflikt

Hat ein Hersteller hohe Marktmacht und möchte sich bei einem Demand-Konflikt kooperativ verhalten, eignen sich insbesondere Cross-Channel (Ø 3,6), psychologische (Ø 3,1) und marketingpolitische (Ø 3,1) Konfliktlösungsmassnahmen. Liegt beispielsweise die Konfliktursache im zusätzlichen Serviceangebot des Hersteller-Online-Shops, kann die proaktive Einbeziehung des stationären Fachhandels in das Serviceangebot den Konflikt reduzieren: Der Hersteller kann auf die Möglichkeit hinweisen, Services beim

nächstgelegenen stationären Fachhändler in Anspruch zu, oder eine Buchungsoption für eine Servicedienstleistung beim stationären Fachhandel in seinen Hersteller-Online-Shop integrieren (vgl. DÖRTE, S. 40, Z. 341 ff.). Der Einbezug eines Mediators, welcher das proaktive Verhalten des Herstellers unterstreicht, kann den Konflikt frühzeitig entschärfen (werden (vgl. BALDUR, S. 17, Z. 286 ff.).

#### Variante 3: hohe Marktmacht – konfrontatives Verhalten – Supply-Konflikt

Hat ein Hersteller hohe Marktmacht und möchte sich bei einem Supply-Konflikt konfrontativ verhalten, eignen sich insbesondere kommunikative (Ø 3,5) und rechtliche (Ø 3,1) Konfliktlösungsmassnahmen. Konfrontativ heisst Massnahmen auszuwählen, die primär dem Hersteller nutzen. Führt zum Beispiel der Aufbau von Kundenwissen zum Konflikt, kann der Hersteller mittels standardisiertem Informationsschreiben auf seinen rechtlichen Anspruch der Datensammlung hinweisen und darin einen potentiellen Austausch zur Customer Journey anbieten (vgl. OTTO, S. 142, Z. 232-235; UDO, S. 197, Z. 138 ff.).

#### Variante 4: hohe Marktmacht – konfrontatives Verhalten – Demand-Konflikt

Hat ein Hersteller hohe Marktmacht und möchte sich bei einem Demand-Konflikt konfrontativ verhalten, eignen sich insbesondere Cross-Channel (Ø 3,5) Konfliktlösungsmassnahmen. Konfrontativ heisst Massnahmen auszuwählen, die primär dem Hersteller nutzen. Hat ein Hersteller beispielsweise Probleme aufgrund der Wettbewerbsverschärfung kann die Aufschaltung eines Händlerverzeichnis den Konflikt entschärfen. Dies stellt keinen grossen Aufwand für den Hersteller dar und zeigt gleichzeitig dem Endkunden die Reichweite des Herstellers auf (vgl. EDGAR, S. 52, Z. 317 ff., OTTO, S. 143, Z. 262 ff.).

#### Variante 5: niedrige Marktmacht – kooperatives Verhalten – Supply-Konflikt

Hat ein Hersteller niedrige Marktmacht und möchte sich bei einem Supply-Konflikt kooperativ verhalten, eignen sich insbesondere finanzielle (Ø 3,6) und kommunikative (Ø 3,5) Konfliktlösungsmassnahmen. Liegt beispielsweise ein Konflikt aufgrund mangelnder Warenverfügbarkeit vor, kann der Konflikt durch eine rechtzeitige Kommunikation der mangelnden Warenverfügbarkeit und eine entsprechende Ausgleichszahlung minimiert werden (vgl. CONSTANTIN, S. 27, Z. 200 ff.; UDO, S. 196, Z. 115 ff.).

#### Variante 6: niedrige Marktmacht – kooperatives Verhalten – Demand-Konflikt

Hat ein Hersteller niedrige Marktmacht und möchte sich bei einem Demand-Konflikt kooperativ verhalten, eignen sich insbesondere organisatorische ( $\emptyset$  3,7) und Cross-Channel ( $\emptyset$  3,6) Konfliktlösungsmassnahmen. Beispielsweise liegt ein Konflikt aufgrund der Produktpolitik des Hersteller-Online-Shops vor. Er kann diesen Konflikt einerseits durch den Einsatz von Exklusivgrosshändlern minimieren, sodass dem stationären Fachhandel ebenfalls exklusive Produkte zur Verfügung gestellt werden können. Andererseits können durch Cross-Channel Massnahmen, wie Click & Collect, exklusive Produkte des Hersteller-Online-Shops beim Hersteller gekauft und anschliessend beim stationären Fachhandel abgeholt und so der Demand-Konflikt minimiert werden (vgl. JOHN, S. 96 f., Z. 255 ff.; ROSI, S. 173, Z. 193 ff.).

#### Variante 7: niedrige Marktmacht – konfrontatives Verhalten – Supply-Konflikt

Hat ein Hersteller niedrige Marktmacht und möchte sich bei einem Supply-Konflikt konfrontativ verhalten, eignen sich insbesondere kommunikative (3,9) und technische Massnahmen zur Konfliktminimierung. Konfrontativ heisst Massnahmen auszuwählen, die primär dem Hersteller nutzen. Liegt zum Beispiel ein Konflikt aufgrund inkompatibler IT-Systeme vor, kann der Hersteller dem stationären Fachhandel anbieten, seine technischen Systeme oder entwickelte Software gegen eine Gebühr gemeinsam zu nutzen (vgl. GUSTAV, S. 68, Z. 155 ff.)

#### Variante 8: niedrige Marktmacht – konfrontatives Verhalten – Demand-Konflikt

Hat ein Hersteller niedrige Marktmacht und möchte sich bei einem Demand-Konflikt konfrontativ verhalten, eignen sich insbesondere Cross-Channel ( $\emptyset$  4,4) und marketingpolitische ( $\emptyset$  3,6) Konfliktlösungsmassnahmen. Konfrontativ heisst Massnahmen auszuwählen, die primär dem Hersteller nutzen. Hat ein Hersteller beispielsweise Probleme aufgrund der Preispolitik, empfiehlt es sich, die eigenen Referenzpreise einzuhalten. Vorteil ist, dass dies nicht nur den Konflikt mit dem stationären Fachhandel minimiert, sondern auch um die eigene Marke stark hält (vgl. BALDUR, S. 16, Z. 252 f.). Als passende Cross-Channel Massnahme kommt unter anderem das Plattformmanagement in Frage. Dabei könnte der Hersteller Produkte, die in seinem Online-Shop ausverkauft,

aber im stationären Fachhandel noch vorrätig sind, über den Hersteller-Online-Shop vertreiben (vgl. PAUL, S. 151 f., Z. 209 ff.).

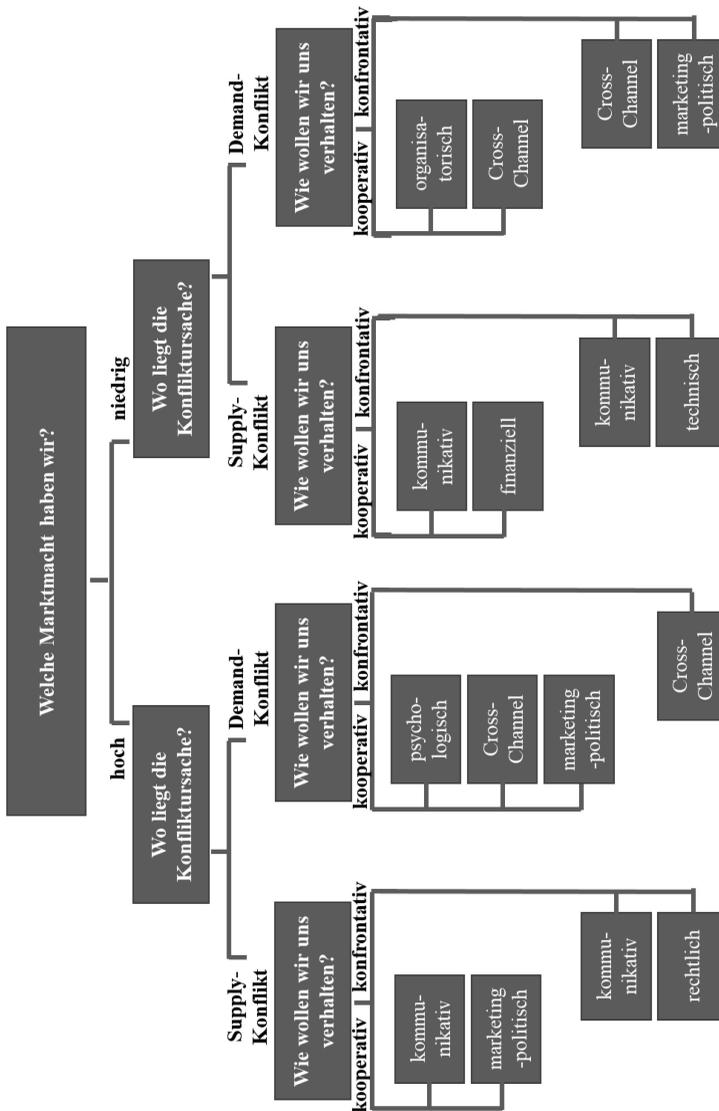


Abbildung 76: Der Konfliktentscheidungsbaum

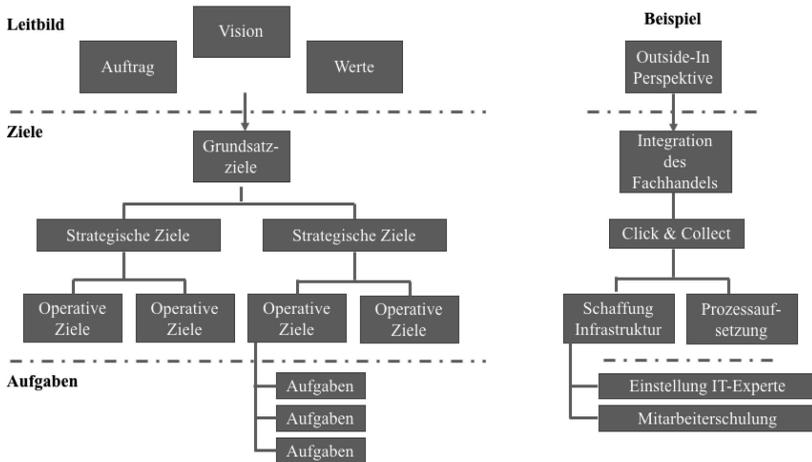
(Eigene Darstellung)

Die anhand des Entscheidungsbaums ausgewählten Konfliktlösungsmassnahmen sollten im nächsten Schritt implementiert werden.

## 5 Konfliktlösungsmassnahmen implementieren

Zur Implementierung ist es hilfreich, eine verantwortliche Person zu bestimmen, welche alle Informationen zum Konfliktmanagement zusammenträgt. Eine Visualisierung der durch die Implementierung entstandenen Strukturen und Prozesse ist hilfreich, um das Konfliktmanagement für Mitarbeiter aber auch den stationären Fachhandel verständlich zu kommunizieren. Eine Möglichkeit ist dabei die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielkaskade, welche die Konfliktlösungsmassnahmen berücksichtigt. Anhand der Zielkaskade ist der Wissenstransfer vom Top-Management bis hin zum operativen Management steuerbar.

Abbildung 77 stellt eine beispielhafte Zielkaskade dar. Auf der linken Seite befindet sich eine allgemeine Zielkaskade, rechts eine beispielhafte Zielkaskade für die Cross-Channel Massnahme „Click & Collect“. Das Leitbild von Hersteller und Fachhandel ist in diesem Beispiel die Outside-In Perspektive (entsprechend Szenario 3 der Konfliktstrategie). Sie steht für die Zufriedenstellung des gemeinsamen Endkunden und die Schaffung einer umfassenden Customer Journey. Als Grundsatzziel ist dafür die Verknüpfung des Hersteller-Online-Shops mit dem Fachhandel angesetzt. Ein entsprechendes strategisches Ziel bzw. eine Konfliktlösungsmassnahme kann dabei die Click & Collect Anbindung, also der Kauf im Online-Shop des Herstellers und die Abholung, oder wahlweise die Lieferung über den Fachhandel, sein. Das bedeutet für die operativen Ziele die Erstellung der passenden Infrastruktur.



**Abbildung 77: Zielkaskade für Hersteller und Fachhandel**  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Daigeler et al. 2015, S. 54)

Eine Verknüpfung von Hersteller- und Händlerbeständen ermöglichen es, Lagerbestände des stationären Fachhandels im Hersteller-Online-Shop abzubilden. Die zugehörigen Aufgaben gelten sowohl für den Hersteller als auch den Händler. Zum Beispiel die Einstellung eines IT-Experten, welcher die Abbildung der Lagerbestände realisiert.

Im Anschluss an die Implementierung sollte die Konfliktsache gemäss Schritt 1 erneut geprüft werden. In diese Phase kann auch eine Rücksprache mit dem stationären Fachhandel die nötige Objektivität liefern. Ist die Konfliktsache noch immer vorhanden und das Konfliktausmass gemäss Schritt 2 nicht ausreichend gesunken, können weitere Massnahmen eingesetzt und möglicherweise auch die Strategie gemäss Schritt 3 angepasst werden. Eine fortlaufende Qualitätssicherung kann sicherstellen, dass die Kosten des Konfliktmanagements nicht die Konfliktkosten selbst übersteigen.

## 7 Erkenntnisbeitrag

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Konfliktursachen und Konfliktlösungen zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel im Rahmen einer Hersteller Vorwärtsintegration mittels Hersteller-Online-Shop. Abbildung 78 gibt einen Überblick der Antworten auf die Forschungsfragen:

<p><b>Forschungsfrage 1</b></p> <p>Welche Ursachen führen im Rahmen des Hersteller-Online-Shops zu Konflikten zwischen Hersteller und stationärem Fachhändler und erweitern die bestehende Literatur?</p>	<p>Die vorliegende Untersuchung bestätigt acht Konfliktursachen aus der Literatur (inkompatible IT-Systeme, Aufbau von Kundenwissen, mangelnde Warenverfügbarkeit, die Auspielung besserer Konditionen, Wettbewerbsverschärfung, Ausgestaltung des Online-Sortiments/der Online-Preise/der Online-Promotionen) und ergänzt diese um drei neu identifizierte Konfliktursachen, die zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel aufgrund des Hersteller-Online-Shops entstehen: fehlende Prozesse, das Angebot von Services &amp; Dienstleistungen und die generelle Online-Strategie des Herstellers.</p> <p>Konfliktursachen lassen sich gemäss ihres Ursprungortes einer Supply- oder Demand-Seite zuordnen. Konflikte auf der Supply-Seite erhöhen das Konfliktausmass stärker, während Konflikte auf der Demand-Seite häufiger auftreten.</p> <p>Der häufigste Supply-Konflikt ist die mangelnde Warenverfügbarkeit. Der häufigste Demand-Konflikt ist die Promotionspolitik des Hersteller-Online-Shops.</p>
<p><b>Forschungsfrage 2</b></p> <p>Welche Lösungsmassnahmen des Konfliktmanagements bieten sich für die</p>	<p>Die Konfliktlösung setzt sich zusammen aus der Konfliktlösungsstrategie und den entsprechend gewählten Konfliktlösungsmassnahmen. Konfliktlösungsstrategien</p>

<p>Konflikte durch den Hersteller-Online-Shop an und welche sind neu?</p>	<p>sind Kampf, Kompromiss, Delegation und Flucht, welche je nach Kooperationsbereitschaft und Marktmacht des Herstellers unterschiedlich hilfreich für die Lösung des Konflikts sind.</p> <p>Die Digitalisierung ergänzt die aus der Literatur bekannten Konfliktlösungsmassnahmen, um Cross-Channel und technische Lösungsmassnahmen. Beide haben hohes Potential zur Konfliktminimierung.</p> <p>Marketingpolitische Massnahmen haben den höchsten Bekanntheitsgrad unter Herstellern. Kommunikative Massnahmen werden am häufigsten angewandt.</p> <p>Während für Supply-Konflikte kommunikative und rechtliche Massnahmen zum Einsatz kommen, werden Demand-Konflikte häufiger durch Cross-Channel Massnahmen zu lösen versucht.</p> <p>Die höchste Wirksamkeit zur Konfliktminimierung wird insbesondere kommunikativen, Cross-Channel und marketingpolitischen Massnahmen zugesprochen.</p>
<p><b>Forschungsfrage 3</b> Welche Besonderheiten sind bei den Lösungsmechanismen bei hoher/niedriger Marktmacht des Herstellers zu beachten?</p>	<p>Die Marktmacht hat einen Einfluss auf die Konfliktursache, sowie auf den Einsatz und die Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen.</p> <p>Während Supply-Konflikte unabhängig von der Marktmacht des Herstellers auftreten, sind Demand-Konflikte ein häufigeres Problem für Hersteller mit hoher Marktmacht.</p> <p>Hersteller mit niedriger Marktmacht setzen durchschnittlich häufiger Massnahmen zur Konfliktminimierung ein. Dabei nutzen Hersteller mit niedriger Marktmacht insbe-</p>

	<p>sondere organisatorische und kommunikative Massnahmen. Hersteller mit hoher Marktmacht setzen marketingpolitische, psychologische und rechtliche Massnahmen häufiger ein.</p> <p>Die Wirksamkeit von Konfliktlösungsmassnahmen bewerten Hersteller mit niedriger Marktmacht höher. Insbesondere organisatorische Massnahmen haben für Hersteller mit niedriger Marktmacht eine höhere Wirksamkeit.</p>
--	---

**Abbildung 78: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**  
(Eigene Darstellung)

Die Untersuchung führt zudem zu wissenschaftlichen und praktischen neuen Erkenntnisbeiträgen, welche die folgenden zwei Abschnitte zusammenfassen.

Die vorliegende Untersuchung überprüft und entwickelt Erkenntnisse und Theorien der Kanalkonfliktliteratur weiter und liefert so einen Forschungsbeitrag (vgl. Colquitt/Zapata-Phelan 2007, S. 1284 f.). Für die Kanalkonfliktforschung bleiben gemäss umfassender Literaturanalyse die zwei Konstrukte Konfliktursache und Konfliktlösung zentral, sodass eine Untersuchung und Weiterentwicklung der zwei Konstrukte im Fokus der Arbeit standen.

Im ersten Schritt müssen spezifische Konfliktursachen identifiziert werden (vgl. Eliashberg/Michie 1984, S. 75 ff.; Moore 1989, S. 353; Pearson 1973, S. 57; Rosenberg/Stern 1971a, S. 40). Eine systematische Sammlung von Konfliktursachen zwischen Hersteller und Fachhandel führte zuletzt Rosenberg durch, der im Jahr 1971 die Ursachen Gutschriften bei herstellbedingten Warenmängeln, Qualität der Ausstellungsräume im Einzelhandel, Bedeutung der Installation im Vergleich zur Produktqualität, Übernahme von Reparaturkosten durch den Hersteller, Informationsfluss vom Einzelhändler zum Hersteller, Führen von Konkurrenzmarken im Einzelhandel, Unabhängigkeit der Einzelhändler und Verwendung des Hersteller seitens empfohlenen Rechnungswesens, identifizierte (vgl. Rosenberg 1971b, S. 437). Eine in der vorliegenden Arbeit durchgeführte

systematische Sammlung und empirische Überprüfung von Konfliktursachen im Rahmen der Vertikalisierung durch einen Hersteller Online-Shop zeigt jedoch, dass inkompatible IT-Systeme, Aufbau von Kundenwissen, mangelnde Warenverfügbarkeit, die Auspielung besserer Konditionen, fehlende Prozesse, Wettbewerbsverschärfung, Ausgestaltung des Online-Sortiments/der Online-Preise/der Online-Promotionen, Services & Dienstleistungen und die generelle Online-Strategie des Herstellers, neuartige zentrale Konfliktursachen sind. Die Untersuchung liefert damit einen wesentlichen Beitrag zur empirischen Erforschung von Konfliktursachen zwischen Hersteller und Fachhandel. Die dominierenden Konfliktarten der bestehenden Literatur sind Zielkonflikte, Bereichskonflikte und Wahrnehmungskonflikte (vgl. Assael 1968, S.21 ff.; Coughlan et al. 2006, S. 246; Gaski/Nevin 1985, S. 130 ff.; Luk/Li 1997; Rosenberg/Stern 1970, S. 40 ff.). Allerdings ist die Abgrenzung dieser Konfliktursachen nur theoretisch klar und in der Realität nicht überschneidungsfrei (vgl. Steffenhagen 1976, S. 79). Ein fehlgeschlagener Versuch der Zuordnung der aufgedeckten Konfliktursachen zu den drei zentralen Konfliktarten bestätigt an dieser Stelle die Literatur. Daher erfolgt ein weiterer Forschungsbeitrag, indem bisherige theoretisch-konzeptionelle Annahmen zu Konfliktarten eine Erweiterung erfahren: Eine möglichst überschneidungsfreie Zuordnung erlaubt nicht die Frage nach dem „Warum?“, sondern nach dem „Wo?“. Wo entstehen Konflikte? Die Arbeit unterteilt daher Konfliktursachen in eine Supply- und Demand-Seite. Die Typologie erweist sich in der Theorie, als auch in der Praxis, überschneidungsfrei.

Die Konfliktlösung umfasst die Wahl einer Konfliktlösungsstrategie und verschiedener Konfliktlösungsmassnahmen (vgl. Assael 1968, S. 21; Hunger/Stern 1976, S. 591; Stern 1971, S. 301; Stern et al. 1973, S. 169; Wall/Callister 1995, S. 515). Die zwei Dimensionen Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit stellen in der Literatur die entscheidenden Variablen für die Kombination der vier zentralen Konfliktlösungsstrategien dar (vgl. Coughlan et al 2006, S. 275; Thomas 1990, S. 651 ff.). Die Untersuchung bestätigt die vier Strategien. Die Untersuchung der Konfliktlösungsmassnahmen fasst eine umfangreiche Übersicht existierender Massnahmen aus der Literatur zusammen. Diese stellt für die weitere Forschung in diesem Bereich eine umfangreiche Basis dar. Die Erforschung der inhaltlichen Ausgestaltung von Konfliktlösungsmassnahmen

verspricht neue Erkenntnisse für die Kanalkonfliktforschung. In diesem Zusammenhang liefert die Arbeit einen wissenschaftlichen Beitrag, indem sie die inhaltliche Ausgestaltung von zwei bereits existierender Massnahmen weiterentwickelt. Bei organisatorischen Massnahmen hat neben den bekannten Organisations-Massnahmen eine flache Organisationsstruktur, eine einheitliche Vertriebsstruktur und der Einsatz von Grosshändlern, Konfliktlösungspotential. Kommunikative Massnahmen untersucht die bisherige Literatur unter dem Aspekt von Kommunikationsstilen. Vorliegende Untersuchung zeigt, dass eine Unterteilung kommunikativer Massnahmen in Kommunikationsstile (standardisiert vs. individualisiert) möglich ist.

Theoretisch-konzeptionell weiterentwickelt werden die in der Literatur bereits bestätigten Massnahmen um technische Massnahmen und Cross-Channel Massnahmen. Bisher war unklar, ob die einzigartigen Eigenschaften des Internets lediglich zu Kanalkonflikten beitragen, oder sie Potential zur Kanalkonfliktminimierung haben (vgl. Bradford et al. 2004, S. 181; Koza/Dant 2007, S. 279; Pfeil et al. 2008, S. 51). Ihr Potential zur Konfliktlösung, insbesondere das Potential von Cross-Channel Massnahmen, konnte nun die empirische Untersuchung nachweisen. Die in der Untersuchung unterschiedlich bewertete Wirksamkeit und Anwendung der Konfliktlösungen belegen schlussendlich die Annahme, dass jeder Kanalkonflikt eine speziell auf ihn zugeschnittene Konfliktlösung bedarf (vgl. Rusko 2016, S. 478), so auch der Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel.

Aus Praxissicht liefert die vorliegende Arbeit neue Erkenntnisse für das Management von Kanalkonflikten aus Herstellerperspektive. Jeder Kanalkonflikt bedarf einer speziell auf ihn zugeschnittenen Strategie, so auch der Konflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel. Zunächst hat die Einführung eines systematischen Konfliktmanagements positive Auswirkungen auf die Konfliktminimierung. Damit das Konfliktmanagement erfolgreich ist, müssen Manager die Marktmacht ihres Unternehmens im Rahmen des Konfliktmanagementaufbaus berücksichtigen. Für Hersteller mit hoher Marktmacht eignet sich eine Kampfstrategie. Hersteller mit niedriger Marktmacht

können ihr Konfliktmanagement mittels Delegationsstrategie oder Fluchtstrategie führen.

Ein zweiter wichtiger Praxisbeitrag ist die Erkenntnis, präventive Konfliktlösungsmaßnahmen einzusetzen. Kanalkonflikte sind vor ihrer Eskalation häufig dem operativen Management, jedoch nicht zum Top-Management bekannt. Hier liegt Potential zur frühen Entschärfung des Kanalkonfliktes. Für Führungskräfte gilt es daher, sich für das Thema Konfliktmanagement sensibilisieren zu lassen. Ein regelmässiger interner Austausch mittels Meetings, oder die Benennung eines Konfliktverantwortlichen, kann den nötigen Informationsfluss im Unternehmen schaffen. Eine klare Positionierung des Hersteller-Online-Shops wirkt sich ebenfalls präventiv auf Kanalkonflikte aus. Als dritte präventive Massnahme eignet sich die Schaffung einer gemeinsamen Zielkaskade. Sie kann helfen, die Balance zwischen Hersteller und stationärem Fachhandel im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Partnerschaft herzustellen.

Mit Blick auf bereits eskalierte Konflikte liefert die Arbeit einen dritten wichtigen Praxisbeitrag in Form des Konfliktlösungskreislaufs. Zur Kuration von Konflikten sollten Manager zunächst die Konfliktursache bestimmen und eine Konfliktlösungsstrategie wählen. Die Strategiewahl hängt dabei von der Marktmacht und der Kooperationsbereitschaft des Herstellers ab. Konfliktlösungsmaßnahmen ermöglichen die operative Umsetzung der Strategie. Insbesondere organisatorische und psychologische Konfliktlösungsmaßnahmen haben hohes Potential zur Konfliktminimierung, kommen allerdings in der Praxis nur geringfügig zum Einsatz. Neben einer flachen Organisationsstruktur und einem Vertrieb, der sowohl für den Fachhandel als auch für den Hersteller-Online-Shop verantwortlich ist, kann der Einsatz von Exklusivhändlern Kanalkonflikte mit Fachhändlern minimieren. Der Einsatz von Exklusivhändlern ist kartellrechtlich nur für Hersteller mit niedriger Marktmacht möglich. Bei psychologischen Massnahmen liegt der mangelnde Einsatz an einer hohen Ablehnung der Experten gegenüber beispielsweise Mediatoren. Der Einsatz von Mediatoren ist in der Literatur jedoch hinrei-

chend belegt. Eine Auseinandersetzung mit technischen Massnahmen als auch psychologischen Massnahmen ist Herstellern anzuraten und kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil schaffen.

## **8 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Neben den untersuchten Forschungsfragen existieren eine Reihe weiterer offener Fragen. Das folgende Kapitel zeigt offene Fragen, als auch die Grenzen der vorliegenden Arbeit auf und liefert Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung.

Die Arbeit liefert einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung des Konfliktmanagements im Rahmen eines Kanalkonflikts zwischen Hersteller-Online-Shop und bestehendem stationären Fachhandel. Aus theoretischer Herleitung und empirischer Forschung entsteht ein Konfliktmanagementmodell, welches Konfliktursachen neu typologisiert und holistisch Konfliktlösungsmassnahmen zusammenträgt. Das Modell kann als Ausgangspunkt für künftige Forschung dienen.

Die Fallstudienenerhebung fand innerhalb von drei Monaten statt, was in der Fallstudienforschung einer Kurzzeitbeobachtung entspricht. Eine die Dynamik abbildende Langzeituntersuchung kann weitere Erkenntnisse erschliessen. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich ausschliesslich auf die Untersuchung von Kanalkonflikten zwischen Hersteller-Online-Shop und bestehendem stationärem Fachhandel im DACH-Raum. Insbesondere im Konfliktmanagement können kulturelle Faktoren einen Einfluss auf den Erfolg einzelner Konfliktlösungsmassnahmen nehmen. Künftige Studien sollten daher die untersuchten Konfliktlösungsmassnahmen in anderen Kulturen vergleichen. Die Stichprobe vereint 10 verschiedene Branchen. In den Expertengesprächen waren sich alle Experten einig, dass Konfliktursache als auch Konfliktlösungsmassnahmen mit der Branche variieren. Dies konnte im Rahmen der Managerumfrage nicht signifikant nachgewiesen werden. Dabei ist einschränkend zu sagen, dass je Branche durchschnittlich nur eine Stichprobe von zehn Experten vorlag. Weiterführende Studien könnten sich auf

ausschliesslich eine Branche fokussieren und ihre spezifischen Merkmale herausarbeiten. Die Untersuchung gibt erste Hinweise, dass die Konfliktursachentypologie und die Konfliktlösungsmassnahmen sowohl für den Kanalkonflikt zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel, aber auch für den Konflikt mit anderen Online-Händlern Einsatz finden kann. Weitere Studien sollten diese Hinweise validieren. Potential hat die Entwicklung einzelner Ursache-Wirkungsmodelle, welche sich auf eine spezifische Konfliktursache bzw. Konfliktlösungsmassnahme fokussieren. Beispielsweise der Einfluss von finanziellen Konfliktlösungsmassnahmen auf die Konfliktursache Promotion. In diesem Zusammenhang kann auch die Untersuchung der Kombination von Konfliktlösungsmassnahmen untereinander einen weiteren Forschungsbeitrag liefern. Zudem sind möglicherweise neben der Marktmacht auch andere Moderatoren zu berücksichtigen, welche sowohl die Konfliktlösungsstrategie als auch -massnahme beeinflussen. Diese zu entdecken und zu bewerten ist ebenfalls Teil des zukünftigen Forschungsbedarfs.

## Literaturverzeichnis

- Achrol, R. & Kotler, P. (1999):** Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63 (1999), 146-163.
- Adams, J.S. (1965):** Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, S. 267-299). New York: Academic Press.
- Agatz, N., Fleischmann, M., & Van Nunen, J. (2006):** E-Fulfillment and Multi-Channel Distribution – A Review. *European Journal of Operational Research*, 32(2), 339– 356.
- Ahlert, D. (1996):** Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart, Jena.
- Ahlert, D., Kenning, P. & Schneider, D. (2001):** Das Wachstum der Handelsmarken – Ursachen und Zukunftsperspektiven, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3.Aufl., Stuttgart.
- Ahn, H., Duenyas, I. & Zhang, R. Q. (2002):** Price competition between retailer and manufacturer-owned stores. Working Paper, Berkeley: University of California.
- Ailawadi, K. & Farris, P. (2018):** Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions, *Journal of Retailing*, 93, issue 1, S. 120-135.
- Alderson, W. (1965):** Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing. RD Irwin.
- Allen, L. (2000):** Channel Conflict Crumbles, Gartner Report.
- Aman, A. (2017):** Understanding and managing ‘internal’ and ‘external’ channel conflict in African markets: Learnings from Pakistan, in: *Journal of Social Sciences* 10(1).
- Ancarani, F. (2002):** Pricing and the Internet: Frictionless Commerce or Pricer's Paradise?, *European Management Journal*, 20, (6), 680-687.
- Ancarani, F. & Shankar, V. (2004):** Price levels and price dispersion within and across multiple retailer types: Further evidence and extension, *JAMS*, March 2004, 32: 176.
- Anderson, J. & Narus, J. (1984):** A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.

- Anderson, J. & Narus, J. (1990):** A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing* 54, 42–58.
- Anderson, E., Lodish, L. & Weitz, B. (1987):** Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research* 24 (February), 254-262.
- Anderson, E. T., Simester, D. & Zettelmeyer, F. (2010):** Internet channel conflict: Problems and solutions. In *Review of Marketing Research* (S. 63-92). Emerald Group Publishing Limited.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992):** The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vo. 29 No.1, 18-34.
- Arcade (2014):** Parador - Onlineshop-Funktion wird dichtgemacht!, verfügbar über: <https://www.arcade-xxl.de/news/18326>, Datum des Zugriffs: 25.05.2018.
- Arndt, J., & Ogaard, T. (1986):** A Comparative Study of Channel Conflict: Preliminary Findings. Paper presented at the 1986 Educators' Conference, T. A. Shimp, S. Sharma, W. Dillon, R. Dyer, M. Gardner, G. John, J. Lindgren & J. Quelch (ed.), S. 191-194. American Marketing Association.
- Arya, A., Mittendorf, B. & Sappington, D. (2007):** The Bright Side of Supplier Encroachment, *Marketing Science*, 26 (5), 651–659.
- Assael, H. (1968):** The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution, *Journal of Marketing* 32 (April), 21-28.
- Assael, H. (1969):** Constructive Role of Interorganizational Conflict, *Administrative Science Quarterly* 14, 573-582.
- Avery, J., Steenburgh, T., Deighton, J. & Caravella, M. (2012):** Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time, *Journal of Marketing* May 2012, Vol. 76, No. 3, 96-111.
- Ayaga, D. & Alabar, T. (2017):** Managing Channel Conflict for enhanced organizational performance, in: *European Journal of Business and Innovation Research* Vol.5, No.2, S.1-10, April.

- Baker, W., Marn, M. & Zawada, C. (2001):** Price smarter on the net, *Harvard Business Review*, Vol. 79, February, 122-7.
- Balasubramanian, S. (1998):** Mail versus Mall: A Strategic Analysis of Competition between Direct Marketers and Conventional Retailers, *Marketing Science*, Vol. 17, issue 3, 181-195.
- Barclay, D. (1991):** Interdependent conflict in organizational buying: The impact of organizational context, *Journal of Marketing Research*, May 28, 2, 145-160.
- Baron, R. (1985):** Reducing Organizational Conflict: The Role of Attributions. *Journal of Applied Psychology* 70 (August): 434-441.
- Basit, T. (2003):** Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis, *Educational Research*, 45:2, 143-154.
- Bauer, A. (2015):** Hersteller online: Potenziale 2020, Eine Kurzstudie des ECC in Zusammenarbeit mit der 004 GmbH.
- Beier, F. & Stern, L. (1977):** Power in the Channel of Distribution, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bell, A. 200:** Six ways to resolve workplace conflicts. San Francisco, CA: University of San Francisco.
- Bell, D., Gallino, S. & Moreno, A. (2015):** Showrooms and Information Provision in Omni-channel Retail, in: *Production and Operations Management*, Vol. 24, Issue 3, March 2015, 360-362.
- Bell, D., Wang, Y. & Padmanabhan, V. (2002):** An explanation of partial forward integration: Why manufacturers become marketers. Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Benson, J. (1975):** The Interorganizational Network as a Political Economy, *Administrative Science Quarterly* Vol. 20, No. 2 (Jun. 1975), 229-249.
- Benton, W. & Maloni, M. (2005):** The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management* 23, 1–22.
- Berekhoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (1999):** *Marktforschung*. Wiesbaden.
- Berkel, K. (1992):** Interpersonelle Konflikte, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1087.
- Berman, B. (1996):** *Marketing Channels*: Wiley.

- Bhargava, H. (2012):** Retailer-driven product bundling in a distribution channel, in: *Marketing Science* Vol.31 Issue 6, S.1014-1021.
- Binder, J. D. (2014):** *Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964):** *The managerial grid.* Houston, TX: Gulf.
- Blatter, M. (2016):** Digitalisierung – Herausforderungen für die Wettbewerbspolitik. *Zeitschrift für Immaterialgüter-, Informations- und Wettbewerbsrecht*, 7+8.
- Blau, P. (2017):** *Exchange and Power in Social Life*, 2. Ausgabe, Routledge.
- Bobot, L. (2010):** Conflict Management in Buyer-Seller Relationships, *Conflict Resolution Quarterly*, Vol. 27, No. 3, Spring 2010, 291-319.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005):** Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2 ed., S. 7-30). Wiesbaden: VS.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016):** *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Böttger, T., Rudolph, T., Evanschitzky, H. & Pfrang, T. (2017):** Customer Inspiration: Conceptualization, Scale Development, and Validation. *Journal of Marketing*: November 2017, Vol. 81, No. 6, S. 116-131.
- Bovensiepen, G., Rumpff, S. & Bender, S. (2016):** *Store 4.0 – Zukunft des stationären Handels,* PwC.
- Boyaci, T. (2001):** *Manufacturer-Retailer Competition and Coordination, A Dual Distribution System,* Working Paper, McGill University, 2001.
- Bradford, K., Stringfellow, A. & Weitz, B. (2004):** Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks, *Journal of Retailing*, 80(3), 181–95.
- Brown, J., Cobb A. & Lusch, R. (2006):** The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, in: *Journal of Business Research* Vol.59 Issue2 S.166-175.
- Brown, J. & Day, R. (1981):** Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels,*Journal of Marketing Research*, 28 (August), 263-274.

- Brown, F. & Fern, E. (1992):** Conflict In Marketing Channels: The Impact of Dual Distribution, in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research Vol.2 Issue2 S.121-132.
- Brown, J., Lusch, R. & Smith, L. (1991):** Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 21(6), 15-26.
- Brown, J. & Ralph L. (1981):**Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, Journal of Marketing Research, 18 (August), 263-274.
- Bryant, S., Hunton, J. & Stone, D. (2004):** Internet-Based Experiments: Prospects and Possibilities for Behavioral Accounting Research. Behavioral Research in Accounting 16:107-129.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013):** Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review, 54 (4), 23-29.
- Bucklin, C. & Webster, E. (1997):** Channel Conflict: When is it dangerous?, in: The McKinsey Quarterly, 1997 Number 3.
- Burson, K., Faro, D. & Rottenstreich, Y. (2010):** ABCs of principal–agent interactions: Accurate predictions, biased processes, and contrasts between working and delegating, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 113, Issue 1, 2010, S. 1-12.
- Butaney, G. (1989):** Managing Conflict in Franchised Distributive Systems, Franchising Challenges and Opportunities in the 1990s and Beyond, James R. Brown, ed. Lincoln, NE: International Center for Franchise Studies, University of Nebraska, Paper No. 15.
- Butaney, G. & Wetzel, L. (1988):** Distributor Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role, Journal of Marketing, 52, 52–63.
- Buzzell, R. (1983):** Is Vertical Integration Profitable?, Harvard Business Review, 61 (January-February), 92-102.
- Cachon, G. (2003):** Supply chain coordination with contracts in Handbooks in Operations Research and Management Science: Supply Chain Management, Chapter 11. S. Graves, DeKok (eds.), North-Holland, Amsterdam.
- Cadotte, E. & Stern, L. (1979):** A Process Model of Inter-Organizational Relations in Marketing Channels, Research in Marketing, Vol. II, Jagdish N. Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 127-158.

- Cai, G. (2010):** Channel selection and coordination in dual-channel supply chains, *Journal of Retailing* 86, 22–36.
- Cai, G. , Zhang, Z. & Zhang, M. (2009):** Game theoretical perspectives on dual-channel supply chain competition with price discounts and pricing schemes, in: *International Journal of Production Economics* Vol.117 Issue1 S.80-96.
- Campbell, D. (1986):** Relabeling internal and external validity for applied social scientists. *New Directions for Evaluation*, 31, 67–77.
- Cao, L. & Li, L. (2015):** The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, *Journal of Retailing* , 198-216.
- Carlson, B. & Kusoffsky, B. (1969):** Distributor brands and conflicts in distributive organizations, *Distribution channels: behavioral dimensions*, Ed. Stern.
- Cather, D. & Howe, V. (1989):** Conflict and Channel Management in Property-Liability Distribution Systems, in: *The Journal of Risk and Insurance* Vol. 56, No. 3 (Sep. 1989), S. 535-543.
- Cattani, K., Gilland, W., Heese, H. & Swaminatha, J. (2006):** Boiling frogs: Pricing strategies for a manufacturer adding a direct channel that competes with the traditional channel, in: *Production and Operations Management* Vol. 15, No. 1, Spring 2006, S. 40–56.
- Cavallo, A. (2017):** Are Online and Offline Prices Similar? Evidence from Large Multi-channel Retailers. *American Economic Review*, 107 (1): 283-303.
- Chang, K. & Gotcher, D. (2010):** Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view, in: *Industrial Marketing Management* Vol.39 Issue2 S.287-297.
- Chen, K., Kaya, M. & Özer, Ö. (2008):** Dual Sales Channel Management with Service Competition, in: *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 10, No. 4, Fall 2008, 654-675.
- Cheng, Y. & Fu, K. S. (1985):** Conceptual clustering in knowledge organization. *IEEE Trans. Pattern Anal. Mach. Intell.* 7, 592–598.

- Chiang, W., Chajed, D. & Hess, J. (2003):** Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design, *Management Science*, 49(1), 1-20.
- Chiang, K. & Wen-Chin, L. (2015):** Analyze Cyber-channel Conflict While Adopting Bancassurance: A Frequency Perspective, in: *Journal of Applied Finance & Banking*.
- Chin, W., Johnson, N. & Schwarz, A. (2008):** A Fast Form Approach to Measuring Technology Acceptance and Other Constructs. *MIS Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp. 687-703.
- Choi, T., Chen, Y. & Chung, S. H. (2017):** Online-offline Fashion franchising supply chains without channel conflicts: Choices On postponement and contracts. *International Journal Of Production Economics*.
- Chu, W. & Kim, H. (2006):** Online-offline channel conflict: a game-theoretic model with application to the automobile industry, *International Journal of Automotive Technology and Management*, 6, 1, S. 20-44.
- Chung, K., & Megginson, L. (1981):** *Organizational behavior: Developing managerial skills*. New York: Harper & Row.
- Churchill, G. & Iacobucci, D. (2002):** *Marketing research: Methodological foundations* (8). Fort Worth, TX: South-Western.
- Coelho, F. & Easingwood, C. (2008):** A model of the antecedents of multiple channel usage, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol.15 Issue1 S.32-41.
- Colquitt, J., & Zapata-Phelan, C. 2007:** Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal, *Academy of Management Journal* (50:6), S. 1281-1303.
- Corwin, R. (1969):** Patterns of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly* 14 (December): 507-522.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. & El-Ansary, A. (2006):** *Marketing channels* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Creswell, J. & Miller, D. (2000):** Determining Validity in Qualitative Inquiry, *Theory Into Practice*, 39:3, 124-130.

- Cronin, J.J. Jr & Baker, T.L. (1993):** The effects of a distributor's attribution of manufacturer influence on the distributor's perceptions of conflict, performance and satisfaction, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 3 No. 2, S. 83-110.
- Cummins, S., Peltier, J. & Dixon, A. (2016):** Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions, *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 10 Issue: 1, S.2-16.
- Cunningham, M. (2013):** Reducing channel conflict, *Journal of Marketing Development & Competitiveness* 7 (1) (02): 78-83.
- Dahl, R. A. (1957):** The Concept of Power, in: *Behavioral Science*, 2. Jg., S. 203-221.
- Daigeler, T., Hölzl, F. & Raslan, N. (2015):** *Führungstechniken*, Haufe: München.
- Dant, R. & Schul, P. (1992):** Conflict resolution processes in contractual channels of distribution, *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 4, 38-54.
- Davis, M. (1993):** *Spieltheorie für Nichtmathematiker*, Basic Book: New York.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994):** *Handbook of Qualitative Research*, Sage: Thousand Oaks.
- Desiraju, R. & Moorthy, S. (1997):** Managing a distribution channel under asymmetric information with performance requirements, *Management Science*, Vol. 43, No. 12, *Frontier Research on Information Systems and Economics* (Dec. 1997), 1628-1644.
- Deutsch, M. (1971):** Toward an understanding of conflict, *International Journal of Group Tensions*, 1(1), 42-54.
- Deutsch, M. (1973):** *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010):** Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95.
- Dickson, M. & Zhang, L. (2004):** Supplier-retailer relationships in China's distribution channel for foreign brand apparel, in: *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol.8 Issue2 S.201-220.

- Dietrich, G. & Livingston, G. (2012):** Marketing in the Round: How to Develop an Integrated Marketing Campaign in the Digital Era, Que Publishing; 1 edition, May 3, 2012.
- Dilts, J. (1998):** Perceived channel dependency and conflict resolution: methods employed by retailers, in: Journal of Marketing Management Spring/Summer1998, Vol. 8 Issue 1, S. 88-101.
- Dobler, D., Lamar,L. & Burt, D. (1984):** Purchasing and Materials Management: Text and Cases. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Doney, P. & Cannon, J. (1997):** An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing Vol. 61, No. 2 (Apr. 1997), 35-51.
- Dong, M., Tse, D. & Cavusgil, S. (2008):** Efficiency of governance mechanisms in China's distribution channels, in: International Business Review Vol.17 Issue5 S.509-519.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002):** Systematic combining: an abductive approach to case research, Journal of Business Research, Volume 55, Issue 7, 2002, S. 553-560.
- Dukes, A., Galo-Or, E. & Srinivasan, K. (2006):** Channel Bargaining with Retailer Asymmetry, Journal of Marketing Research Vol. XLIII (Feb 2006), 84-97.
- Dwyer, R., Orville C. & Walker, Jr. (1981):** Bargaining in an Asymmetrical Power Structure, Journal of Marketing, 45 (Winter), 104-115.
- Dwyer, F., Schurr, P. & Oh, S. (1987):** Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51 (April), 11-27.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2002):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in Organisationstheorien, Kohlhammer: Stuttgart, S. 199-251.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.
- El-Ansary, A. & Stern, L. (1972):** Power measurement in the distribution channel, Journal of Retailing 51 (Summer), 59-75.
- Eliashberg, J. & Michie, D. (1984):** Multiple business goal sets as determinants of marketing channel conflict, Journal of Marketing Research, 21, February, 75-88.

- Emerson, R. M. (1962):** Power-Dependence Relations, in: Olsen, M. E. (Hrsg.): Power in So cieties, London.
- Emrich, C. (2009):** Multichannel-Management: Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation. W. Kohlhammer Verlag.
- Emrich, O. & Rudolph, T. (2011):** Cross-Channel Management 2011 in Deutschland und in der Schweiz, St. Gallen: Forschungszentrum für Handelsmanagement.
- Engelmann, O. (2015):** Anatwine will Online-Modehandel revolutionieren, verfügbar über: [https://de.fashionnetwork.com/news/Anatwine-will-Online-Modehandel-revolutionieren,541336.html#.W84jrC\\_5w60](https://de.fashionnetwork.com/news/Anatwine-will-Online-Modehandel-revolutionieren,541336.html#.W84jrC_5w60), Datum des Zugriffs: 20.10.2018.
- Etgar, M. (1973):** An Empirical Analysis of the Motivations for the Development of Centrally Coordinated Vertical Marketing Systems: The Case of the Property and Casualty Insurance Industry, Ph.D.dissertation. School of Business Administration, University of California, Berkeley, 1974.
- Etgar, M. (1979):** Sources and Types of Intrachannel Conflict, *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 61-78.
- Eyuboglu, N. & Kahadayi, S. (2005):** Dealer- manufacturer alienation in a multiple channel system the moderating effect of structural variables. *Journal of Marketing Channels*, 12(3), 5–27.
- Ferrara, C., Sarner, A. & Claps, C. (2000):** Transforming Retailing to "E-Tailing", Gartner Group Inc., 2000.
- Fingerhut, C. (2015):** Herstellerdirektvertrieb – die Rising Stars des Online-Handels?, verfügbar über: [https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2015/150317\\_Herstellerdirektvertrieb\\_\\_die\\_Rising\\_Stars\\_des\\_Online-Handels.pdf](https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2015/150317_Herstellerdirektvertrieb__die_Rising_Stars_des_Online-Handels.pdf), abgerufen am 02.02.2018.
- Fink, C. F. (1968):** Some Conceptual Difficulties in the Theory of Conflict, *JoCR* 1968.
- Firat, F., Tybout, A. & Stern, L. (1975):** A Perspective on Conflict on Power in Distribution, *Combined Proceedings*, Ronald Cuhan, ed., Chicago: American Marketing, 435-439.

- Flick, U. (1991):** Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe (Ed.); Kardoff, Ernst von (Ed.) ; Keupp, Heiner (Ed.) ; Rosenstiel, Lutz von (Ed.) ; Wolff, Stephan(Ed.): Handbuch qualitative Sozialforschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Beltz - Psychologie Verl. Union, S. 147-173.
- Follett, M. (1940):** Constructive Conflict, in: H. C. Metcalf and L. Urwick (eds.), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. New York: Harper and Brothers, 1940.
- Fontanari, M. (1996):** Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Duncker & Humblot; Auflage: 1.
- Fost, M. (2015):** E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen, Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Frazier, G. (1983):** Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 68-78.
- Frazier, G. & Summer, J. (1986):** Perceptions of Interfirm Power and its use within a Franchise Channel of Distribution, *Journal of Marketing*, 23 (May), 169-176.
- Frazier, G., Gill, J., & Kale, S. (1989):** Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of Distribution in a Developing Country, *Journal of Marketing* 53 (1), 50–69.
- Frazier, G. & Rody, R. (1991):** The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels, *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 1 (Jan. 1991), 52-69.
- Frazier, G. & Summers, J. (1984):** Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- Frazier, G. (1999):** Organizing and Managing Channels of Distribution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, No. 2, 226-240.
- French, J. & Raven, B. (1959):** The Bases of Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): *Studies in Social Power*, Ann Arbor, S. 150 ff.
- Friedman, L. & Furey, T. (1999):** The Channel Advantage: Going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profit. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Fuhrer, M. & Hotz, M. (2015):** Retail Outlook 2015, 7. Ausgabe: Baar.
- Gailey, E. & Young, J. (2012):** An Examination of Marketing Channel Conflict and Cooperation in the Motorsports Industry. *Journal of Marketing Channels*. 19. 212-228.
- Gallini, N. & Lutz, N. (1992):** Dual Distribution And Royalty Fees In Franchising, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8 (1992), 471–501.
- Ganesan, S. (1994):** Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2 (Apr. 1994), 1-19.
- Garbarino, E. & Maxwell, S. (2010):** Consumer response to norm-breaking pricing events in e-commerce, *Journal of Business Research*, 63, issue 9-10, S. 1066-1072.
- Gaski, J. F. (1984):** The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 9-29.
- Gaski, J. & Nevin, J. (1985):** The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22, S. 130–142.
- Gailey, E. & Young, J. (2012):** An Examination of Marketing Channel Conflict and Cooperation in the Motorsports Industry, in: *Journal of Marketing Channels Vol.19 Issue3*, S. 212-228.
- Geng, Q. & Mallik, S. (2007):** Inventory competition and allocation in a multi-channel distribution system,  
*European Journal of Operational Research*, Volume 182, Issue 2, 2007, S. 704-729.
- Gerring, J. (2006):** Case Study Research: Principles and Practices, Cambridge University Press: Cambridge.
- Gerstner, E. & Hess, J. (1995):** Pull Promotions and Channel Coordination, *Marketing Science* Vol. 14, No.1, Winter 1995, 42-60.
- Geyskens, I., Steenkamp, E. & Kumar, N. (1999):** A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2 (May 1999), 223-238.
- Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. (2002):** The marketing valuation of Internet channel addition, *Journal of Marketing*, 66(2), 102-119.

- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008):** What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gilbert, A. & Bacheldor, B. (2000):** "The Big Squeeze", *Information Week Online*, 27 March.
- Gill, E. & Stern, L. (1969):** Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1969), S. 22-25.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967):** *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London, New Brunswick: Aldine Transaction. Verfügbar über: [http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser\\_1967.pdf](http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf).
- Glässer, U.; Hammes, M. & Kirchoff, L. (2016):** PwC/EUV (Hrsg.): *Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts*, Frankfurt am Main 2016.
- Glasl, F. (2004):** *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 8. Aufl., Bern.
- Göpfert I. (2016):** Die Anwendung der Zukunftsforschung für die Logistik. In: Göpfert I. (eds.) *Logistik der Zukunft - Logistics for the Future*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. (2011):** When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25 (4): 191-210.
- Goldkuhl, L. (2007):** *Multiple Marketing Channel Conflict with a Focus on the Internet: A Dual Perspective*, Lulea University of Technology, Doctoral Thesis 2007:70.
- Golafshani, N. (2003):** Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Gollnick, F. & Schindler, H. (2001):** Neue Formen von Handelsmarken durch die Zusammenarbeit von Hersteller und Handel, in: Bruhn, M. (Hrsg.): *Handelsmarken: Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Gouldner, A. (1960):** The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Graf, A. (2015):** Der Fall (von) Sony, verfügbar über: <https://www.kassenzone.de/2015/10/25/der-fall-von-sony/>, Datum des Zugriffs: 25.05.2018.
- Granados, N., Kauffman, R., Lai, H. & Lin, H. (2012):** À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel, in: *Decision Support Systems* Vol.53 Issue2, S. 381-394.
- Granados, N., Kauffman, R., Lai, H. & Lin, H. (2011):** Decommoditization, Resonance Marketing, and Information Technology: An Empirical Study of Air Travel Services amid Channel Conflict, in: *Journal of Management Information Systems*, 28(2), 39-74.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984):** “Job insecurity: toward conceptual clarity”, *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 3, S. 438-48.
- Griffith, D. & Lusch, R. (2006):** Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice, in: *Journal of Operations Management* Volume 24, Issue 2, January 2006, S. 85-98.
- Groznik, A. & Heese, H. (2010):** Supply chain conflict due to store brands: The value of wholesale price commitment in a retail supply chain, in: *Decision Sciences* Vol.41 Issue2, S. 203-230.
- Gultinan, J. (1974):** Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels, *Journal of Retailing*, 50 (Summer), 79-91.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995):** The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Gundlach, G., Yemisi, A., Bolumole, R., Frankel, R. (2006):** The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics, and purchasing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21, 7, 428 – 438.
- Ha, A., Long, X. & Nasiry, J. (2016):** Quality in supply chain encroachment, in: *Manufacturing and Service Operations Management* Vol.18 Issue2, S.280-298.
- Häder, M. (2010):** *Empirische Sozialforschung* (2. Ed.). Wiesbaden: VS.
- Hagerty, J.R. (2005):** “Crowded house: discount real-estate brokers spark a war over commission”, *Wall Street Journal*, No. 245.

- Hamilton, D.P. (2001):** The price isn't right: Internet pricing has turned out to be a lot trickier than retailers expected, *The Wall Street Journal*, February 12, S. R-8, R-10.
- Hanover, D. (1999):** It's not a threat just a promise. *Chain Store Age* 75 (9), 176.
- Hansch, P. & Rentschler, C. (2012):** *Emotion@Web Emotionale Websites durch Bewegtbild und Sound-Design*, Heidelberg: Springer Vieweg Verlag 2012.
- Hansen, J. (2009):** The evolution of buyer-supplier relationships: a historical industry approach, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, Issue ¾, 227-236.
- Harshak, A., Schmaus, B. & Dimitrova, D. (2013):** Building a digital culture How to meet the challenge of multichannel digitization, *Strategy&*.
- Hart, B. (2009):** Conflict in the workplace. Behavioral Consultants, P.C
- Hart, S. & Banbury, C. (1994):** How Strategy-Making Process Can Make a Difference, *Strategy Management Journal* 15 (May), 251-270.
- Hartmann, W. & Nair, H. (2010):** Retail competition and the dynamics of demand for tied goods, in: *Marketing Science* Vol.29 Issue2, S. 366-386.
- Häusel, H. G. (2005):** Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, *Marketing, Management*, 4. Auflage, Freiburg: Haufe Verlag 2005.
- He, R., Xiong, Y., Cheng, Y. & Hou, J. (2016):** Online expansion: Is it another kind of strategic manufacturer response to a dominant retailer?, in: *International Journal of Manufacturing Technology and Management* Vol.30 Issue 42767, S.1-18.
- Heckmann, P., Kesteloo, M., Schmaus, B. & Huisman, R. (2012):** Cross-Channel Integration in Retail Creating a Seamless Customer Experience. Booz & Company.
- Heinemann, G. (2008):** *Multi-Channel-Handel* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2013):** *No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2017):** *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. & Haug, A. (2010):** *Web-Exzellenz im E-Commerce: Innovation und Transformation im Handel*. Springer-Verlag.

- Hendershott, T. & Zhang, J. (2006):** A Model of Direct and Intermediated Sales, *Journal of Economics & Management Strategy*, 15: 279–316.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015):** Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.
- Hibbard, J., Kumar, N. & Stern, L. (2001):** Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research* 38 (1), 45–61.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. & Pennings, J. (1971):** A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly* 16: 216-229.
- Himme, A. (2007):** Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (S. 375-390). Wiesbaden: Gabler.
- Hofmann, E. & Knébel, S. (2016):** Supply Chain Differentiation: Background, Concept and Examples. *Journal of Service Science and Management (JSSM)*, 9 (2). 160-174.
- Holmstrom, B. & Milgrom, I. (1991):** Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics & Organization* vol. 7, no. Special Issue (1991): S. 24-52.
- Homans, G. (1958):** Social Behaviour as Exchange. In: *American Journal of Sociology*, Volume 63, S. 597-606.
- Homans, G. (1974):** *Social Behavior: It's Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hu, J. (2013):** Evolving Paradigms of Manufacturing: From Mass Production to Mass Customization and Personalization, *Procedia CIRP*, Volume 7, 2013, 3-8.
- Hunger, J. & Stern, L. (1976):** An Assessment of the Functionality of the Superordinate Goal in Reducing Conflict, *The Academy of Management Journal*, 19(4), 591–605.
- Hunt, S. & Nevin, J. (1974):** Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193.

- IHK (2018):** Die Vorteile der Wirtschaftsmediation, verfügbar über: <https://www.wirtschaftsmittler.de/für-hilfesuchende/vorteile-der-wirtschaftsmittler/>, Datum des Zugriffs: 27.07.2018.
- Ingene, C. & Parry, M. (1995):** Channel Coordination When Retailers Compete, *Marketing Science* Vol.14, No.4, 360-377.
- Ingene, C. & Parry, M. (2004):** *Mathematical Models of Distribution Channels*, Springer-Verlag: US.
- Irlenbusch, B. & Sliwka, D. (2005):** Transparency and reciprocal behavior in employment relations, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 56, Issue 3,2005, S. 383-403.
- Ivanov, S. & Wang, J. (2018):** Controllability of a multichannel system, *Journal of Differential Equations*, Volume 264, Issue 4,2018, S. 2538-2552.
- Ivanov, S., Stoilova, E. & Illum, S. (2015):** Conflicts between accommodation establishments and travel agencies, in: *Tourism and Hospitality Research* Vol.15 Issue1, S.54-70.
- Iyer, G. (1998):** Coordinating channels under price and nonprice competition, *Marketing Science* 17 (1), 338–355.
- Jacobs, B. (1985):** Tell It to Bob, *Industry Week*, 226 (September 16), 62-3.
- Jain, A. & Moinzadeh, K. (2008):** A supply chain model with direct and retail channels, *European Journal of Operational Research*, June 2008.
- Jelassi, T. & Leenen, S. (2003):** An E-Commerce Sales Model for Manufacturing Companies: A Conceptual Framework and a European Example, *European Management Journal*, 21, (1), 38-47.
- Jensen, M & Meckling, W. (1976):** Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*. Band 3, 1976, Nr. 4, S. 305–360.
- Jeuland, A. & Shugan, S. (1984):** Managing Channel Profits, *Marketing Science*, Volume 2, Issue 3, 239–272.

- Jobber, D. (2010):** Principles and Practice of Marketing. 3rd Edition. McGraw-Hill Education, London.
- John, G., Martin, J. & Reve, T. (1982):** Reliability and Validity of Key Informant Data From Dyadic Relationships in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research* 19 (November): 517-524.
- Johnson, B. R. (1997):** Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(3), 282-292.
- Kaas, K. (1992):** Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Nr. 10, 884-901.
- Kalaignanam, K., Kushwaha, T. & Rajavi, K. (2018):** How Does Web Personalization Create Value for Online Retailers? Lower Cash Flow Volatility or Enhanced Cash Flows, *Journal of Retailing*, Volume 94, Issue 3, 2018, S. 265-279.
- Kale, S. (1986):** Dealer Perceptions of Manufacturer's Power and Influence Strategies in a Developing Country, *Journal of Marketing Research*, 23 (Nov), 387-393.
- Keenan, W. (1999):** E-commerce impacts channel partners. *Ind. Week* 248 (14), 18.
- Kelley, H. (1972):** Causal schemata and the attribution process. New York: General Learning Press.
- Kelly, S. & Peters, I. (1977):** Vertical Conflict: A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors, *Contemporary Marketing Thought, 1977 Educators' Proceedings*, Series No. 41, Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger, eds. Chicago: American Marketing Association, 380-384.
- Kent, R. & Allen, C. (1994):** "Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity," *Journal of Marketing*, 58 (July), 97-105.
- Keser, C. & Willinger, M. (2007):** Theories of behavior in principal-agent relationships with hidden action, *European Economic Review*, Volume 51, Issue 6, 2007, S. 1514-1533.

- Ketilson, L. (1991):** An examination of the use of legitimate power in marketing channels, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol.1 Issue5, S. 527-548.
- Kilmann, R. & Thomas, K. (1977):** Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The "MODE" Instrument". *Educational and Psychological Measurement*. 37.
- Kiran, V., Majumdar, M. & Kishore, K. (2012):** Distribution Channels Conflict and Management, *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, Vol. 1, No.1, Oct, 48-57.
- Kiyak, T., Roath, A. & Schatzel, K. (2001):** An examination of the coercive power-satisfaction relationship within a relational exchange: The moderating role of dealer resistance, in: *Journal of Marketing Channels* 8:3-4, 3-27.
- Kluy, Alexander (2007):** Der 29. Oktober ist Internet-Tag, in: *Die Welt – Online Ausgabe* vom 29.10.2007, abrufbar unter: [http://www.welt.de/welt\\_print/article1308095/Der-29-Oktober-ist-Internet-Tag.html](http://www.welt.de/welt_print/article1308095/Der-29-Oktober-ist-Internet-Tag.html)., Datum des Zugriffs: 23.10.2018.
- Koçoğlu, I., İmamoğlu, S., İnce, H. & Keskin, H. (2011):** The effect of supply chain integration on information sharing: Enhancing the supply chain performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, 1630-1649.
- Kock, S. (2010):** Chancen und Risiken von Brick&Click: Multi-Channel-Marketing im Bekleidungs Einzelhandel, in: *Igel Verlag Fachbuch* (January 1, 2010).
- Konus, U., Verhoef, P. & Neslin, S. (2008):** Multichannel shopper segments and their covariates" *Journal of Retailing*, 84 (4) (2008), S. 398-413.
- Kotler P., & Armstrong, G. (2006):** *Principles of Marketing*. Pearson International Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2004):** *Principles of Marketing: European Edition*. Prentice Hall Europe.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009):** *Marketing management*, (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Kotter, J. P. (1996):** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014).** *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Koulamas, C. (2006):** A Newsvendor Problem with Revenue Sharing and Channel Coordination, *Decision Sciences* Volume 37, Issue 1, February 2006, 91–100.
- Koza, K. & Dant, R. (2007):** Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes, *Journal of Retailing*, 83(3), 279–296.
- Kracklauer A., Wagemann B., Voigt M. (2004):** Multichannel-Management in der Konsumgüterwirtschaft. In: Merx O., Bachem C. (Hrsg.) *Multichannel-Marketing-Handbuch*. X.media.press. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kreutzer, R. (2012):** *Praxisorientiertes Online-Marketing Konzepte-Instrumente- Checklisten*, Wiesbaden : Gabler Verlag 2012.
- Kumar, N., Scheer, L. & Steenkamp, J. (1995):** The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research* 32, 348–356.
- Kumar, N., Stern, L. & Achrol, R. (1992):** Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier, *Journal of Marketing Research*, 29, 238–253.
- Kumar, N. & Ruan, R. (2006):** On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel, *Quant Market Economist*, 4, 289-323.
- Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005):** Who are the Multichannel Shoppers and how do they perform?: Correlates of Multichannel Shopping Behavior, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 19, 44-62.
- Kung, M., Monroe, K. & Cox, J. (2002):** Pricing on the Internet, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 11 Issue: 5, S.274-288.
- Kunz, V. (2008):** Die Konflikttheorie der Rational-Choice-Theorie. In: Bonacker, T. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 461-484.
- Kuss, A. (2004):** *Marktforschung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

- Kutschker, M., Bäurle, I. & Schmid, S. (1997):** Quantitative und qualitative Forschung im internationalen Management: ein kritisch-fragender Dialog, WFI: Eichstätt.
- Laffont, J. & Martimort, J. (2002):** The Theory of Incentives: The principal Agent Model Princeton (Princeton University Press, 2002).
- Lambert, D., Boughton, P. & Banville, G. (1986):** Conflict Resolution in Organizational Buying Centers, *Journal of the Academy of Marketing Science* 14 (Spring): 57-62.
- Lang, T. (2017):** Die umsatzstärksten Schweizer Online-Shops 2017, verfügbar über <https://blog.carpathia.ch/2017/08/31/die-umsatzstaerksten-schweizer-onlineshops-2017/>, abgerufen am 13.08.2018.
- Lee, Y., Lee, Z., & Larsen, K. (2003):** Coping with Internet Channel Conflict, *Communication of the ACM* 46, (7), 137-142.
- Leukert B. & Gläß R. (2017):** Herausforderungen und Chancen für die Digitalisierung von Handelsunternehmen, in: Gläß R., Leukert B. (eds) *Handel 4.0*. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Levy, M. (1981):** Customer service: a managerial approach to controlling marketing channel conflict., in: *International Journal of Physical Distribution & Materials Management* 11(7), S. 38-52.
- Levy, M., & Grant, D. (1980):** Financial terms of sale and control of marketing channel conflict, in: *Journal of Marketing Research*, S. 524-530.
- Levy, M. & Weitz, B. (2004):** *Retailing Management* (5th ed.). Boston, Mass.: McGraw-Hill Irwin.
- Lewicki, R., Weiss, S. & Lewin, D. (1992):** Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis, *Journal of Organizational Behavior* 13: S. 209-252.
- Lewis, J., Whysall, P. & Foster, C. (2014):** Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing, in: *International Journal of Electronic Commerce* Vol.18 Issue4, S.43-67.
- Li, J., Mitra, J. & Matlay, H. (2004):** E-commerce and management of channel conflict: Evidence from small manufacturing firms in the UK, in: *International Journal of Technology Management* Vol.28 Issue42954 S. 747-766.
- Li, X. (2010):** Coping with manufacturers' dilemma in the e-commerce era: A relational model and a strategic framework, in: *International Journal of Business Research* Vol.6 Issue4, S. 52-69.

- Li, X. & Ghosh, S. (2012):** Power-Dependence and Reseller Influence on SMEs' Continued Use of Online Direct Sales Channels: An Empirical Study, in: *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* Volume 22, 2012 - Issue 1.
- Litterer, J. (1966):** Conflict in Organization: A Re-Examination, in: *The Academy of Management Journal* Vol. 9, No. 3, Special Theme: Theories of Organizations (Sep.), S. 178-186.
- Liu, H. & Wang, Y. (1999):** Co-ordination of international channel relationships: Four case studies in the food industry in China, in: *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol.14 Issue2, S.130-150.
- Lu, A., Gursoy, D. & Yi, R. (2016):** Antecedents and outcomes of consumers' confusion in the online tourism domain, *Annals of Tourism Research*, Volume 57, 2016, 76-93.
- Luk, S. & Li, H. (1997):** Distribution Reform in China: A Macro Perspective and Implications for Channel Choices, *Journal of Marketing Channels*, 6(1): 77-104.
- Lusch, R. (1973):** Channel Conflict: Its impact on Retailer Operating Performance, *Journal of Marketing*, 37 (July 1973), Volume 52 Number 2, Summer.
- Lusch, R. (1976):** Channel Conflict: It's impact on Retailer Operating Performance, *Journal of Retailing*, 52 (Summer), 3-12, 3-12.
- Lusch, R. (1977):** Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences, *International Journal of Physical Distribution* 7 (Feb), 128-140.
- Lusch, R. (1982):** Management of retail enterprises. Kent Publishing, Boston, MA.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F. (2015):** Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance, *Journal of Advertising*, 44:1, 37-46.
- Mukhopadhyay, S., Yao, D. & Yue, X. (2008):** Information sharing of the value-adding retailer in a mixed channel hi-tech supply chain, *Journal of Business Research*, Volume 61, Issue 9, 2008, 950-958.
- Macneil, I. (1980):** The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations, Yale University Press, New Haven, CT.
- Maloni, J. & Benton, W. (1997):** Supply Chain Partnerships: Opportunities for operations research, *European Journal of Operational Research* (1997), 419-429.

- Mahmoud, M. & Hinson, R. & Anning-Dorson, T. (2011):** Channel Structure and Conflict Management among Multinational Corporations (MNCs) in Ghana. 7.
- Mahrdt, N. (2016):** Multichanneling im Modehandel: Von der Instore-Digitalisierung bis zum Cross-Channel-Management. Institut des Deutschen Textileinzelhandels GmbH.
- March, J. & Simon, H. (1958):** Organizations. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Magrath, A. J., & Hardy, K. (1989):** A strategic framework for diagnosing manufacturer-reseller conflict. Marketing Science Institute.
- Mason, J. (1975):** Power and Channel Conflicts in Shopping Center Development, *Journal of Marketing*, 39 (April), 28-35.
- McAllister, D. (1995):** Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal* 38 (February): 24-59.
- McDaniel, S., Ormsby, J. & Gresham, A. (1992):** The effect of JIT on distributors, in: *Industrial Marketing Management* Vol.21 Issue2, S. 145-149.
- McGuire, T. & Staelin, R. (1986):** Channel efficiency, incentive compatibility, transfer pricing, and market structure: An equilibrium analysis of channel relationships, *Research in Marketing*, Vol. 8, 181-223.
- McIntyre, S. (1997):** How To Reap Profits And Avoid Pitfalls When A Catalog Is Only Part Of Your Business, Pt. 2, *Direct Marketing*, June 1 (1997), 32.
- McIntyre, K., Perlman, E., Saloner, G. & Spence, M. (2000):** NIKE - Channel Conflict, in: *Stanford Business Case Studies*, Case No.EC9B.
- Meffert, H. & Steffenhagen, H. (1977):** Konflikte in Absatzkanälen, in: *Wirtschaftsstudium*, 6. Jg., 4.
- Mehta, R., Anderson, R., Dubinsky, A., Mazur, J. & Palsa, P. (2011):** Managing channel partner relationships: A cross-national study, in: *Journal of Global Marketing* Vol.24 Issue2, S. 105-124.
- Menon, A., Bharadwaj, S. & Howell, R. (2012):** The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of functional and dysfunctional Conflicts in Intraorganizational Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 299 – 313.

- Meuser, M. & Nagel, U. (2005):** Experteninterviews: Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2 ed., S. 71-93). Wiesbaden: VS.
- Meunzel, R. (2003):** Das Netz, om: Autohaus, 50 Jg. Nr.3, S. 4-8.
- Modak, N., Panda, S. & Sana, S. (2016):** Three-echelon supply chain coordination considering duopolistic retailers with perfect quality products, in: *International Journal of Production Economics* Vol.182 Issue S. 564-578.
- Modak, N., Panda, S. & Sana, S. (2016):** Pricing policy and coordination for a two-layer supply chain of duopolistic retailers and socially responsible manufacturer, in: *International Journal of Logistics Research and Applications* Vol.19 Issue6, S. 487-508.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994):** Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2): 135-152.
- Montoya-Weiss, M. M., Voss, G. B., & Grewal, D. (2003):** Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458.
- Moore, R. (1989):** Conceptual and empirical developments of marketing channel conflict, in: *Journal of marketing management*, 1989, Volume: 4 , Issue: 3 , S. 350 – 369.
- Moore, R. (1990):** The conflict gap in international channel relationships, in: *Journal of Marketing Management* Vol.6 Issue3, S. 225-237.
- Moore, C., Birtwistle, G. & Burt, S. (2004):** Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing, in: *European Journal of Marketing* 38(7), 749-769.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul. 1994), 20-38.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002):** Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 13–22.

- Mowday, R., Porter, W. & Steers, R. (1982):** Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.
- Mukhopadhyay, S. K., Yao, D., & Yue, X. (2008):** Information sharing of value-adding retailer in a mixed channel hi-tech supply chain. *Journal of Business Research*, 61(9), 950–958.
- Mukhopadhyay, S., Zhu, X. & Yue, X. (2008):** Optimal contract design for mixed channels under information asymmetry, in: *Production and Operations Management Vol.17 Issue6*, S. 641-650.
- Myung, E., Li, L. & Bai, B. (2009):** Managing the distribution channel relationship with e-wholesalers: Hotel operators' perspective, in: *Journal of Hospitality and Leisure Marketing Vol.18 Issue8*, S.811-828.
- Nair, S., Tikoo, S. & Liu, S. (2009):** Valuing Exclusivity from Encroachment in Franchising, in: *Journal of Retailing Vol.85 Issue2*, S. 206-210.
- Narayandas, D. & Rangan, V. (2004):** Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 2004, 68(3), 63–77.
- Nelson, R. (1989):** The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations, *Academy of Management Journal* 32 (June): 377-401.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2006):** Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 70–81.
- Nicholls, J., Roslow, S. & Laskey, H. (1993):** Perceptual and Behavioral Channel Conflict: Are They Related?, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research Vol.3 Issue1* S. 19-33.
- Oh, L. & Teo, H. & Sambamurthy, M. (2012):** The Effects of Retail Channel Integration Through the Use of Information Technologies on Firm Performance. *Journal of Operations Management*. 30. 368–381.

- Olsen, J. & Granzin, K. (1993):** Using channels constructs to explain dealers' willingness to help manufactures combat counterfeiting, in: *Journal of Business Research* Vol.27 Issue2, S. 147-170.
- Omisore, B. & Rashidat, A. (2014):** Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 3, 118-137.
- Ong, C. (1990):** Power and intra-channel conflict in Australian petroleum retailing, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol.1 Issue1, S. 37-54.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009):** Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 867–872.
- Osmonbekov, T., Bello, D. & Gilliland, D. (2009):** The impact of e-business infusion on channel coordination, conflict and reseller performance, in: *Industrial Marketing Management* 38(7), 778-784.
- Palamountain, J. (1967):** *Distribution: Its Economic Conflicts*, Mallen, B. E. (Hrsg.): *The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint*, New York et al., 114 – 136.
- Palmatier, R., Rajiv P., Dant, W., Grewal, D. & Evans, K. (2006):** Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- Palmatier, R., Stern, L. & El-Ansary, A. (2016):** *Marketing Channel Strategy*, 8th edition, Washington.
- Panda, S. (2013):** Coordinating a manufacturer–retailer chain under time and price dependent demand rate, in: *International Journal of Management Science and Engineering Management* Vol.8 Issue2, S. 84-92.
- Panda, S. (2014):** Coordination of a socially responsible supply chain using revenue sharing contract, in: *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* Vol.67 Issue, S. 92-104.

- Panda, S., Modak, N., Basu, M. & Goyal, S. (2015):** Channel coordination and profit distribution in a social responsible three-layer supply chain, in: *International Journal of Production Economics* Vol.168 Issue S. 224-233.
- Panda, S., Modak, N. & Pradhan, D. (2016):** Corporate social responsibility, channel coordination and profit division in a two-echelon supply chain, in: *International Journal of Management Science and Engineering Management* Vol.11 Issue1, S. 22-33.
- Pantano, E. & Viassone, M. (2015):** Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 25, 2015, 106-114.
- Paulhus, D. (1984):** Two-Component Models of Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology* 46, 598-609.
- Pearson, M. (1973):** The conflict-performance assumption, *Journal of Purchasing*, 9, February, 57-69.
- Pearson, M. & Monoky, J. (1976):** The Role of Conflict and Cooperation in Channel Performance, in: Bernhardt, K. (Hrsg.), *Proceedings of the 1976 Summer Educator's Conference*, Chicago.
- Pei, Z. & Yan, R. (2013):** National advertising, dual-channel coordination and firm performance, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol.20 Issue2, S. 218-224.
- Pei, Z. & Yan, R. (2015):** Do channel members value supportive retail services? Why?, in: *Journal of Business Research* Vol.68 Issue6 S. 1350-1358.
- Peleg, B. & Lee, L. (2002):** Secondary Markets for Product Diversion with Potential Manufacturer's Intervention, Working Paper, Department of Management Science and Engineering, Stanford University.
- Perry, M. (1991):** Channel member conflict and performance: a proposed model and research agenda., in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 1(2), 233-252.
- Petticrew, A. & Roberts, M. (2006):** *Systematic Reviews in the Social Sciences*, Blackwell Publishing, Oxford

- Pfaffenbach, C. & Reuber, P. (2005):** Methoden der empirischen Humangeographie, Westermann: Berlin.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978):** The External Control of Organizations. New York: Harper & Row.
- Pfeil, C., Posselt, T. & Maschke, N. (2008):** Incentives for sales agents after the advent of the Internet, *Market Lett*, 19, 51-63.
- Piercy, N. (1989):** Information Control and the Power and Politics of Marketing, *Journal of Business Research* 18: 229-243.
- Pinterits, A. (2007):** Coordinating Internet Sales with Other Channels: A Performance Measurement Model, Gabler Edition Wissenschaft: Wien.
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014):** Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18:4, 5-16.
- Pitt, L., Berthon, P., & Berthon, J. (1999).** Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy, *Business Horizons*, 42(2), 19-28.
- Plank, R. & Newell, S. (2007):** The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets, *Industrial Marketing Management*, Volume 36, Issue 1, 2007, 59-67.
- Pondy, L. (1967):** Organizational Conflict: Concepts and Models, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2 (Sep.), 296-320.
- Porter, M. (1974):** Consumer Behavior, Retailer Power, and Market Performance in Consumer Goods Industries, *The Review of Economics and Statistics* 56 (Nov), 419 - 436.
- Porter, M. E. (1980):** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2001):** Strategy and the Internet, in *Harvard Business Review*, March 2001.
- Price, R. (1993):** Effects of channel leadership behaviours under different levels of channel member interdependence, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol.3 Issue3, S. 261-278.
- Pruitt, D. (1981):** *Negotiation Behavior*, 1st edition, Academic Press: New York.

- Pruitt, D. G. (1983):** Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pun, H. (2013):** Channel structure design for complementary products under a co-opetitive environment, in: *Decision Sciences Vol.44 Issue4*, S. 785-796.
- Purdue, B. & Summers, J. (1991):** Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies, *Journal of Marketing Research* 28 (May): 175-189.
- Purohit, D. (1997):** Dual distribution channels: The competition between rental agencies and dealers, in: *Marketing Science Vol.16 Issue3*, S. 228-245.
- Rahim, M. (2002):** Toward a theory of managing organizational conflict, in: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 Issue: 3, S.206-235.
- Rajab, T., Kraus, F. & Wieseke, J. (2013):** Resolving conflict over salespeople's brand adoption in franchised channels of distribution, in: *Review of Managerial Science Vol.7 Issue4*, S. 443-473.
- Raju, J. & Zhang, Z. (2005):** Channel coordination in the presence of a dominant Retailer, *Mark. Sci.* 24 (2), 254–304.
- Randhawa, K., Wilden, R. & Hohberger, J. (2016):** A bibliometric review of open innovation: setting a research agenda, in *J. Prod. Innovat. Manage*, Volume 33, Issue 6, S. 750-772.
- Rapp, A., Baker, T. & Bachrach, D. (2015):** Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance, *Journal of Retailing*, Volume 91, Issue 2, 2015, 358-369.
- Rappaport, A. (1999):** *Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren*, Schäffer-Poeschel Verlag; Auflage: 2.
- Raven, B. & Kruglanski, A. (1970):** Conflict and Power, Swingle, P. (Hrsg.) *The structure of conflict*. New York: Academic Press, 69-109.
- Rayport, J. & Jaworski, B. (2001):** *e-Commerce*, McGraw-Hill Higher Education, New York.

- Reday, P., Steyn, T. & Guiffrida, A. (2015):** Manufacturers' representatives as a solution to distributor disintermediated induced channel conflict, in: *International Journal of Business Research* Vol.15 Issue3 S.55-60.
- Regan, D. (1978):** Attributional Aspects of Interpersonal Attraction," in *New Directions, Attribution Research*, 2, J. Harvey, W. Ickes, and R. Keddy, eds., Hillsdale, NJ: Erlbaum, 207-233.
- Reimann, E. (2018):** Schlachtfeld Internet: Wenn Hersteller zu Online-Händlern werden, verfügbar über: <https://www.dw.com/de/schlachtfeld-internet-wenn-hersteller-zu-online-haendlern-werden/a-44499277>, Datum des Zugriffs: 08.09.2018.
- Reve, T. & Stern, L. (1980):** Interorganisational Relations in Marketing Channels, *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 3, 1979, 405-16.
- Riskin, L.L. (1994):** Mediator orientations: Strategies and techniques. Alternatives to the high cost of litigation, 12, 111-116.
- Rittinger, S. (2014):** Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren. Springer-Verlag.
- Roering, K. (1977):** Bargaining in distribution channels, *Journal of Business Research*, Volume 5, Issue 1, 1977, 15-26.
- Rogers, N. H., Bordone, R.C., Sander, F.E.A. & McEwen, C. A. (2013):** Designing systems and processes for managing disputes. New York: Wolters Kluwer.
- Rose, R. & Shoham, A. (2004):** Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution, in: *Journal of Business Research* Vol.57 Issue9, S. 942-950.
- Rosenberg, L. & Stern, L. (1970):** Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model, *European Journal of Marketing*, 34, 40-47.
- Rosenberg, L. & Stern, L. (1971b):** Conflict Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 (November 1971), 437-442.
- Rosenberg, L. & Stern, L. (1971a):** Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model, *Journal of Marketing*, Vol. 34 (October 1970), 40-46.
- Rosenberg, L. (1974):** A New Approach to Distribution Conflict Management, *Business Horizons*, 17 (October), 67-74.

- Rosenbloom, B. (1973):** Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker, *Journal of Marketing* (1973), 26-30.
- Rosenbloom, B. (2004):** *Marketing Channels: A Management View*, Dryden Press.
- Rosenbloom, B. (2007):** Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems, in: *Industrial Marketing Management* 36 (2007), 4–9.
- Ross, R. & Lusch, R. (1982):** Similarities between conflict and cooperation in the marketing channel., in: *Journal of Business Research* 10(2), 237-250.
- Rosson, P. & Ford, I. (1980):** Stake conflict and performance in export marketing channels, *Marketing International Review*, 20 (4), 31-37.
- Roth, S. ( 2001):** Screening- und Signaling- Modelle, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Nr. 7, 372-378.
- Rotzoll, M. (2017):** Adidas: E-Commerce treibt Umsatz an, verfügbar über: <https://www.sport-fachhandel.com/de,de/hersteller/mixed/adidas-e-commerce-treibt-umsatz-an,article00009400.html>, Datum des Zugriffs: 22.10.2018.
- Rubin, H. J., Rubin, I. S. (1995):** *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rudolph, T., Linzmajer, M., Kleinlercher, K. & Lersch, T. (2017):** *Cross- & Omni-Channel Management 2017*, Universität St. Gallen - Forschungszentrum für Handelsmanagement, St. Gallen.
- Rusko, R. (2016):** Conflicts of supply chains in multi-channel marketing: a case from northern Finland, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 28, 2014, Issue 4, 477-491.
- Ryan, J., Sun, D. & Zhao, X. (2012):** Competition and Coordination in Online Marketplaces, in: *Production and Operations Management* Vol.21 Issue6, S. 997-1014.
- Sachdev, H., Bello, D. & Verhage, B. (1995):** Export involvement and channel conflict in a manufacturer-intermediary relationship, in: *Journal of Marketing Channels* Vol.4 Issue4, S.37-63.

- Samuelson, L. (1996):** Bounded rationality and game theory, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Volume 36, Supplement 1, 1996, 17-35.
- Sappington, D. (1991):** Incentives in Principal-Agent Relationships, *Journal of Economic Perspectives*, 5, 2, Spring 1991, 45-66.
- Schieb, A. (2001):** Die Geschichte des eCommerce, verfügbar über <https://www.schieb.de/712600/die-geschichte-des-ecommerce>, Datum des Zugriffs: 22.06.2018.
- Schmude, J. (2000):** Factory Outlet Center (FOC) - Schreckgespenst des Einzelhandels? In: Kafka, Ursula, (ed.) *Factory outlet center. Beiträge zur Wirtschaftsgeographie Regensburg*, 1. Universität, Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung, Regensburg, S. 1-15.
- Schögel, M. (2012):** *Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle* (1. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Schögel, M. & Pernet, N. (2010):** Grundprinzipien des Channel-Managements. *Compendio Bildungsmedien*.
- Schul, P. (1987):** An investigation of path-goal leadership theory and its impact on intrachannel conflict and satisfaction, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol.15 Issue4, S. 42-52.
- Schul, P. & Babakus, E. (1988):** An examination of the interfirm power-conflict relationship: The intervening role of the channel decision structure. *Journal of Retailing*. 64. 381-404.
- Schul, P.; William M. & Taylor E. (1983):** The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 21-34.
- Schul, P. L., Little, T. & Pride, W. M. (1985):** Channel climate: Its impact on channel members' satisfaction, *Journal of Retailing*, 61(2), 9-38.
- Scott, F. Jr. (1995):** Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm, *Review of Industrial Organization*, Vol. 10, 69-81.

- Shaffer, G. & Zettelmeyer, F. (2002):** Advertising in a distribution channel, in: *Marketing Science* 23(4):619-628.
- Sharan, M. & Tisdell, E. (2015):** *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, 4. Auflage, Jossey-Bass: San Francisco.
- Sharma, A. & Mehrotra, A. (2007):** Choosing an optimal channel mix in multichannel environments, *Industrial Marketing Management* 36 (2007), 21–28.
- Sharma, D., Gassenheimer, J. & Alford, B. (2010):** Internet Channel and Cannibalization: An Empirical Assessment of Sales Agents Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management* (2010), 30:3, 209-221.
- Sherif, M. (1951):** A preliminary experimental study of inter-group relations. In: Roher, J.H.; Sherif, M. (Hrsg.): *Social Psychology at the crossroads*. New York: Harper, S. 388-424.
- Sheth, J. (1973):** A model of industrial behavior, *Journal of Marketing*, vol. 37, No.4, 50-56.
- Shibata, H. (1999):** A comparison of American and Japanese work practices: Skill formation, communications, and conflict resolution, in: *Industrial Relations Vol.38 Issue2*, S.192-214.
- Shin, J. (2007):** How does free riding on customer service affect competition?, in: *Marketing Science Vol.26 Issue4*, S. 488-503.
- Shoham, A., Rose, G. & Kropp, F. (1997):** International channels of distribution, in: *Journal of Global Marketing Vol.11 Issue2* S. 5-22.
- Shon, Z., Chen, F. & Chang, Y. (2003):** Airline e-commerce: The revolution in ticketing channels, in: *Journal of Air Transport Management Vol.9 Issue5* S.325-331.
- Shuptrine, K. & Foster, R. (1976):** Monitoring Channel Conflict with Evaluations from the Retailer Level, *Journal of Retailing Spring 76*, Vol. 52 Issue 1, 55.
- Siguaw, J. & Hoffman, K. (1995):** The effects of distribution fees on channel relationships within the USA, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research Vol.5 Issue1*, S.21-35.

- Silberer, G. (1999):** Handelsmarketing mit neuen Medien. Herausforderungen für den klassischen und elektronischen Handel, in: Beisheim, O. (Hrsg.): *Distribution im Aufbruch: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, München, S. 1035 ff.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016):** *Preismanagement: Strategie - Analyse - Entscheidung – Umsetzung*, 4. Auflage, Gabler Verlag.
- Singh, R. (2006):** Effect of channel conflict on channel efficiency—few improved conceptual models for various conflict resolution strategies., in: *Management and Labour Studies* 31(1), 18-31.
- Singh, J. & Rhoads, G. (1991):** Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization, *Journal of Marketing Research*, 28, 328–338.
- Sit, K., Hoang, A. & Inversini, A. (2018):** "Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 40(C), S. 163-174.
- Smith, K., Carroll, S. & Ashford, S. (1995):** Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal* 38 (February): 7-23.
- Smith, M., Bailey, J. & Brynjolfsson, E. (1999):** *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*. Retrieved July 20<sup>th</sup>.
- Smith, A. & Humphreys, M. (2006):** Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping *Behav. Res. Methods*, 38 (2) (2006), S. 262-279.
- Specht, G. & Fritz, W. (2005):** *Distributionsmanagement*. Stuttgart.
- Spence, M. (2002):** Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets, *American Economic Review*, Nr. 92, 434-459.
- Sperandio, G., Dorion, E. & da Rosa, M. (2012):** Distribution channel conflict management: a Brazilian experience, in: *Benchmarking: An International Journal* 19(1), 32-51.
- Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Informationsverteilung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 60, Nr. 5/6, 561-586.

- Srivastava, Joydeep and Shweta Oza (2006):** “Effect of Response Time on Perceptions of Bargaining Outcomes,” *Journal of Consumer Research*, 33 (September), 266-272.
- Steffenhagen, H. (1976):** *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen: Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie*, Diss., Wiesbaden, 1976.
- Steinfeld, C., Bouwman, H. & Adelaar, T. (2002):** The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies, in: *International Journal of Electronic Commerce* Vol.7 Issue1, S.93-119.
- Steinfeld, C. & Bouwman, H. & Simons, L. (2002):** Strategic positioning of the Web in a multi-channel market approach. *Internet Research*. 12. 339-347.
- Steinle C., Schiele H. & Ernst T. (2014):** Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory, *Journal Of Business-To-Business Marketing* April 2014;21(2), 123-140.
- Stern, L. (1971):** The Interorganization Management of Distribution Channels: Prerequisites and Prescriptions, in *New Essays in Marketing Theory*, George Fisk, ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc, S. 301-314.
- Stern, L. & Gorman, R. (1969):** Conflict in distribution channels: an exploration. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Company: New York, 156-175.
- Stern, L. & Heskett, J. (1969):** Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework: *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Ster, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company, 228-305.
- Stern, L., Sternthal, B. & Craig, C. (1973):** Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study, *Journal of Marketing Research*, 10 (May), 169-179.
- Stern, L. & El-Ansary, A. (1988):** *Marketing Channels*. Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Stern, L., El-Ansary, L. & Coughlan, A. (1996):** *Marketing Channels*, 5th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Stigler, G. (1951):** The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, 59, S. 185-193.
- Stiglitz, J. (1975):** The Theory of „Screening“, Education, and the Distribution of Income, *American Economic Review*, Nr. 65, 283-300.
- Stiglitz, J. (2000):** The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics. In: *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 115(4), 2000, S. 1441–1478.
- Strauss, G. (1962):** Tactics of Lateral Relationships: The Purchasing Agent, *Administrative Science Quarterly* 7 (September), 161-186.
- Stucker, H. (1999):** “Insurance on the net: here to stay”, *National Underwriter*, Vol. 103 No. 51.
- Strutton, D., Pelton, L. & Lumpkin, J. (1993):** The influence of psychological climate on conflict resolution strategies in franchise relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol.21 Issue3 S.207-215.
- Sujan, H., Weitz, B.& Kumar, N. (1994):** Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, *Journal of Marketing*, 58, 39–52.
- Tajfel, H.; Turner, J.C. (1986):** The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S.; Austin, W.G. (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations*. 2nd edition. Chicago: Burnham Inc Pub, S. 7-24.
- Taylor, J. & Jackson, G. (2000):** Conflict, power, and evolution in the intermodal transportation industry's channel of distribution, in: *Transportation Journal* 39(3), 5-17.
- Thomas, K. (1976):** Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (S. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. (1990):** Conflict and Negotiation Processes in Organizations, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. M. D. Dunnette. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Thomas, K. (1992):** Conflict and conflict management: Reflections and update, *Journal of organizational behavior*, Volume: 13 , Issue: 3 , 265 – 274.

- Thompson, J. (1967):** Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, Transaction Publishers: New York.
- Thorne, S. (1997):** The art (and science) of critiquing qualitative research. In Morse, J. (Ed.), Completing a qualitative project: Details and dialogue, (S. 117–132). Thousand Oaks, CA: Sage.
- To, M. & Ngai, E. (2006):** Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: An empirical study, in: Industrial Management and Data Systems Vol.106 Issue8, S..1133-1147.
- Tomczak, T. (1999):** Alternative Vertriebswege : Factory-Outlet-Center, Convenience-Stores, Direct-Distribution, Multi-Level-Marketing, Electronic Commerce, Smart-Shopping, Thexis, Fachbuch für Marketing.
- Trembly, A.C. (2001):** “Why the insurance industry has failed in the online distribution channel”, National Underwriter, Vol. 105 No. 37, S. 19-21.
- Triandis, H. (1977):** Subjective Culture and interpersonal relations across cultures, Annals of the New York Academy of Sciences, 285, 418–434.
- Tsay, A. & Agarwal, N. (2001):** Manufacturer and Reseller Perspectives on Channel Conflict and Coordination in Multiple-channel Distribution. Working Paper. Santa Clara University.
- Tsay, A. & Agrawal, N. (2004a):** Modeling Conflict and Coordination in Multi-Channel Distribution Systems: A Review, Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis, Volume 74 of the series International Series, Operations Research & Management Science, 557-606.
- Tsay, A. & Agrawal, N. (2004b):** Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age, Production and Operations Management, Vol.13, No.1 (Spring), 93-110.
- US Census Bureau (2017):** Retail e-commerce sales in the United States from 1st quarter 2009 to 1st quarter 2017 (in a million U.S. dollars), access: <https://www.statista.com/statistics/187443/quarterly-e-commerce-sales-in-the-the-us/>, 11.07.2017.

- Van Baal, S. (2014):** Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1038-1046.
- Venkatesan, R., Kumar, V. & Ravishanker, N. (2007):** Multichannel Shopping: Causes and Consequences, *Journal of Marketing*, 114-132.
- Verhoef, Peter & Kannan, P. K. & Inman, J. (2015):** From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 91.
- Vijayasathy, L. & Robey, D. (1997):** The effect of EDI on market channel relationships in retailing, in: *Information and Management Vol.33 Issue2 S.73-86*.
- Vinhas, A. S. & Anderson, E. (2005):** How Potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507-515.
- Vinhas, A. & Gibbs, R. (2012):** Competitive channel relationship management: When resellers establish competing manufacturer relationships, in: *Marketing Letters Vol.23 Issue3, S. 645-659*.
- Wall, J. & Callister, R. (1995):** Conflict and Its Management, *Journal of Management* 21, 3,515-558.
- Walton, R. & Dutton, J. (1969):** The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, *Administrative Science Quarterly* 14 (December), 73-84.
- Weaven, S., Grace, D., Frazer, L. & Giddings, J. (2014):** Processual antecedents of perceived channel conflict in franchising, in: *Journal of Business Economics and Management Vol.15 Issue2, S. 316-334*.
- Weaven, S. & Frazer, L. (2007):** Mature franchise systems use multiple unit franchising to leverage learning economies and sustain systemwide growth, in: *Qualitative Research in Organizations and Management Vol.19 Issue2, S.107-126*.
- Webb, K. (2002):** Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, in: *Industrial Marketing Management* 31, S. 95 – 102.

- Webb, K. & Didow, N. (1997):** Understanding Hybrid Channel Conflict: A Conceptual Model and Propositions for Research, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4:1, 39-78.
- Webb, K. L. & Hogan, J. E. (2002):** Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338- 356.
- Webb, K. & Lambe, J. (2007):** Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework, *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 29-43.
- Weigand, R. & Wasson, H. (1974):** Arbitration in the Marketing Channel, *Business Horizons* (October), 39-47.
- Weihe, G., Pei, P. & Zhenguo, W. (2006):** “The Lifecycle Viewpoint” of the Management of Channel Conflict-Opportunism and Its Governance Mechanism, in: *Nankai Business Review* 3.
- White, H. & Griffith, B. (1981):** Author Co-Citation: A Literature Measure of Intellectual Structure, in: *Journal of the American Society for Information Science* (pre-1986); May 1981; 32, 3.
- Wieland/Wallenburg (2013):** The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 300-320.
- Wierenga, B. & Soethoudt, H. (2010):** Sales promotion and channel coordination, *J. Acad. Mark. Sci.* 38 (3), 383–397.
- Wild, J. (1973):** Organisation und Hierarchie, *Zeitschrift für Organisation* 42, Heft 1, 45-54.
- Wilkinson, I. & Kipnis, D. (1978):** Interfirm Use of Power, *Journal of Applied Psychology*, 63, 3, 315-320.
- Wilkinson, I. (1981):** Power, Conflict and Satisfaction in Distribution Channels-An empirical Study, *International Journal of Physical Distribution* 11, 7, 20-30.
- Williamson, O. (1975):** *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.
- Williamson, O. (1985):** *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

- Witzel, A. (1985):** Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim u. Basel, Beltz, 227-255.
- Wölfle, R. & Leimstoll, U. (2016):** E-Commerce-Report Schweiz 2016: Kundennähe als entscheidender Erfolgsfaktor, 8. Ausgabe. Fachhochschule Nordwestschweiz. Institut für Wirtschaftsinformatik IWI.
- Wölfle, R., & Leimstoll, U. (2017):** E-Commerce-Report Schweiz 2017: Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter, 9. Ausgabe. Fachhochschule Nordwestschweiz. Institut für Wirtschaftsinformatik IWI.
- Woo, S. (2010):** Managing Channel Conflict: From a Korean Life Insurance Industry Perspective, in: LIMRA Market Facts Summer 2010.
- Wootten, G. (2003):** Channel conflict and high involvement Internet purchases – a qualitative cross cultural perspective of policing parallel importing, in: Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 6 Issue: 1, S.38-47.
- Wu, C., Chen, Y. & Wang, C. (2009):** Is persuasive advertising always combative in a distribution channel?, in: Marketing Science Vol.28 Issue6, S.1157-1163.
- Xu, G., Dan, B., Zhang, X. & Liu, C. (2014):** Coordinating a dual-channel supply chain with risk-averse under a two-way revenue sharing contract, in: International Journal of Production Economics Vol.147 Issue PART A, S.171-179.
- Xu, L., Wilbur, K. & Silva-Risso, J. (2014):** Price advertising by manufacturers and dealers, in: Management Science Vol.60 Issue11, S.2816-2834.
- Yan, R. (2011):** Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer-retailer supply chain, Industrial Marketing Management, 40(4), 636-642.
- Yan, R., Guo, P., Wang, J. & Amrouche, N. (2011):** Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context, in: Journal of Retailing and Consumer Services Vol.18 Issue1, S.19-26.
- Yan, R., & Pei, Z. (2009):** Retail services and firm profit in a dual-channel market. Journal of Retailing and Consumer Services, 16(4), 306–314.
- Yan, R., Pei, Z. & Myers, C. (2016):** Do channel members value the multiple-cooperation strategy?, Journal of Retailing and Consumer Services 30, 84–95.

- Yan, R., Wang, J. & Zhou, B. (2010):** Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms, in: *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol.17 Issue5, S.430-440.
- Yang, D. & Gao, X. (2017):** Online retailer recommender systems: a competitive analysis, in: *International Journal of Production Research* Vol.55 Issue14 S.4089-4109.
- Yao, D. & Liu, J. (2005):** Competitive pricing of mixed retail and e-tail distribution channels. *Omega* 33 (25), 235–247.
- Yasmi, Y. (2003):** Understanding conflict in the co-management of forests: the case of Bulungan Research Forest. *The International Forestry Review*, 2003. n. 1, S. 38-45.
- Yi, L., & Gang, L. (2008):** Attitudinal Commitment, Channel Conflict and Market Knowledge Transfer: An Integrated Model in Channel Relationship Context, in: *Management Review* 7, 006.
- Yin, R. (2009):** *Case Study Research - Design and Methods*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.
- Yue, X. & Liu, J. (2006):** Demand forecast sharing in a dual-channel supply chain, *European Journal of Operational Research* 174, 646–667.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010):** Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.
- Zhang, P., He, Y. & Shi, C. V. (2017):** Retailer's channel structure choice: Online channel, offline channel, or dual channels? *International Journal of Production Economics*.
- Zhang, J., Simeone, A., Gu, P. & Hong, B. (2018):** Product features characterization and customers' preferences prediction based on purchasing data, *CIRP Annals*, Volume 67, Issue 1, 2018, 149-152.
- Zhang, L. & Wang, J. (2017):** Coordination of the traditional and the online channels for a short-life-cycle product, in: *European Journal of Operational Research* Volume 258, Issue 2, 16 April 2017, S. 639–651.

- Zhang, P., Xiong, Y. & Xiong, Z. (2015):** Coordination of a dual-channel supply chain after demand or production cost disruptions, in: International Journal of Production Research Vol.53 Issue10 S. 3141-3160.
- Zhang, C., Zhuang, G., Yang, Z., & Zhang, Y. (2017):** Brand Loyalty Versus Store Loyalty: Consumers' Role in Determining Dependence Structure of Supplier–Retailer Dyads, in: Journal of Business-to-Business Marketing Vol.24 Issue2 S.139-160.
- Zhou, N., Zhuang, G., & Yip, L. S. (2007):** Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. Industrial Marketing Management, 36(3), 309–321.
- Zikmund, W.& Catalanello, R. (1976):** Managing channel conflict through channel development, in: Journal of the Academy of Marketing Science Vol.4 Issue4 S.801-813.
- Zupic, I. & Čater, T. (2015):** Bibliometric methods in management and organization Organ. Res. Methods, 18 (3) (2015), S. 429-472.

## Internetquellen

[www.cx.sap.com](http://www.cx.sap.com)

[www.goecart.com](http://www.goecart.com)

[www.haribo.de](http://www.haribo.de)

[www.iwc.com](http://www.iwc.com)

[www.magento.de](http://www.magento.de)

[www.neteven.com](http://www.neteven.com)

[www.nike.com](http://www.nike.com)

[www.nivea.com](http://www.nivea.com)

[www.pcms.com](http://www.pcms.com)

[www.tradebyte.com](http://www.tradebyte.com)

# Anhang 1: Datenblatt Literaturanalyse

Autor	Title	Jahr	Journal	Ranking	Citation	Abstract	Keywords	References	unabhängige	abhängige	intraorg	interorg	interchannel	intrachannel	focus	Design	
Aman, A.	Understanding i	2017	Journal of Social Sciences	10(1)			the paper focuses i	interchannel conflict, external i	Ahmed, R. K. (2012). Mark	channel conflict	1	1	1	0	2	strategy	
Anderson, E. J.	Sin internet channe	2010	Review of Marketing Research		Volume 7, pp.63-1		9	This chapter reports the findings of a large-scale	Anderson, B. Wetz, 19-	channel conflict	0	1	0	0	3	qualitativ	
Avaya, D. & Alabar MANAGING CH		2017	European Journal of Business and Innovati		Vol. 5, No. 2, pp.1-1		0	The focal point of Channel, Conflict, Organiz	Alabar, J. (2007) Basic Ma	channel performance	0	1	0	0	3	quantitativ	
Bhargava H. K.	Retailer-driven i	2012	Marketing Science	A*	Vol.31 Issue6 pp.2		17	This paper studies Channel conflicts; Compos	Adams, W. J., Yellen, J. L., conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Brown F.R., Fern E.	Conflict in the Mark	1992	The International Review C		Vol.2 Issue2 pp.12		4	This paper reports Channel management; con	Canabell, D. T., Stanley, J. channel strategy (e.g. n	channel conflict	0	1	0	0	4	quantitativ	
Brown J.R., Cobb A the roles played		2006	Journal of Business Res B		Vol.59 Issue2 pp.1		54	This study explores Conflict; Contracting; Jus	Acrol, R.S., Gundlach, G. channel contract	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Brown, J. R., Lusch Conflict and sat		1991	International Journal c B		21(6), 15-26		125	The ultimate goal of behaviour research in dis	Stern, L.W. and El-Ansary channel conflict	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	quantitativ	
Cal G.(G.), Zhang Z. Game theoretic		2009	International Journal c B		Vol.117 Issue1 pp.		136	This paper evaluates Channel competition; Cha	Allen, L., Cooperstein, D. channel strategy (e.g. n	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Cattani, K., Gillian Bolling Frogs. Pr		2006	Production and Operat A		Vol. 15, No. 1, Spr		367	In this paper, we a Supply Chain Management	Ahn, H., Duenyas and R channel strategy (e.g. n	channel coordinati	0	1	1	0	2	modelling	
Chang K.-H., Gutch Conflict i coordi		2010	Industrial Marketing M B		Vol.39 Issue2 pp.2		55	Although a fairly Li Co-created value; Conflic	A.C., Distingui conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	2	quantitativ	
Chiang Ku Fan, Weo Analyze Cyber-c		2015	Journal of Applied Finance & Banking					Insurers have adopted multiple channels of distribution to sel	insurance conflict cause	channel conflict	1	0	0	0	2	Delphi	
Chu W., Kim H. Online-offline cl		2006	International Journal c C		Vol.6 Issue1 pp.20		2	In this paper, we a Automobile distribution; (B	akos, Y., Reducing buye channel strategy (e.g. n	channel performance	0	1	1	0	3	modelling	
Coeelho F., Eastingw A model of the a		2008	Journal of Retailing and C		Vol.15 Issue1 pp.3		18	The number of con Distribution; Financial ser	Acrol, R.S., Reve, T., Stee conflict cause	channel strategy (e.	1	0	0	0	4	quantitativ	
David A. Cathar an Conflict and Chi		1998	The Journal of Risk and A		Vol. 56, No. 3 (Sep		13	Using data provide insurance companies, Insu	A. M. Best Company, 198 channel strategy (e.g. n	channel conflict	1	0	0	0	4	quantitativ	
Dickson MA, Zhar Supplier relate		2004	Journal of Fashion Marketing and Manage		Vol.8 Issue2 pp.20		11	This study investig; Distribution chann	Baldwin, D., The power o conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Dilts, J. C. PERCEIVED CHA		1999	Journal of Marketing V C				1	The manner in whi conflict management, Mar	Archer, S. and Fra conflict cause	channel resolution	0	0	0	0	1	quantitativ	
Dong M.C., Teo D. Efficiency of gov		2008	International Business B		Vol.17 Issue5 pp.5		11	As multinational e Chinese market; Govern	Alken, L.S., West, S.G., (I, conflict cause	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	quantitativ	
Eliashberg, J., & M Multiple busine		1984	Journal of Marketing R A*		75-87		174	This study integr; Franchise agreements, Dis	Aasen, H. (1968). 'The Po conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Galley E.D., Young 'An Examination		2012	Journal of Marketing Channels		Vol.19 Issue3 pp.2		6	This article describ channel conflict; em	Amato, C.H., Peters, C.L. conflict cause	channel conflict	0	0	0	1	3	qualitativ	
Gao Weihe, Huang 'The Lifecycle V		2006	National Business Review			3	8	The management e Channel conflicts; Op	portunism Governance Mechaf conflict cause	channel conflict	0	0	0	0	3	strategy	
Gang G., Malik S. Inventory comp		2006	European Journal of Q A		Volume 182, Issue		115	Consider a supply i Game theory. Supply	chain management, Channe conflict cause	channel strategy (e.	0	1	0	0	3	modelling	
Granados N., Kauffl A la carte pricin		2012	Decision Support Syst B		Vol.53 Issue2 pp.3		8	Global distributi A la carte pricing; Air	travel; Anthony, S.D., Christens channel strategy (e.g. n	channel performance	0	1	1	0	2	quantitativ	
Granados, N. F., & A Commoditiza		2011	Journal of Managem A		28(2), 39-74		15	Digital intermedia i travel services, a la	carti Adams, W.J., and Yellen, channel conflict	channel resolution	0	0	0	0	2	quantitativ	
Gröflich, D., Lusch, Social exchange		2006	Journal of Operations I A		Volume 24, Issue 2		346	Social exchange th Supply chain manage	ment Armstrong and Overton, conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Grünitz A., Hesse' Supply chain co		2010	Decision Sciences	B	Vol.41 Issue2 pp.2		15	Store brands are e Channel Conflict; Com	mits Amrouche, M., Zaccour, conflict resolution	channel strategy (e.	0	0	0	1	1	modelling	
Ha A., Long X., Nati Quality in suppl		2016	Manufacturing and Service Operations Ma		Vol.18 Issue2 pp.2		3	We study a supply Dual-channel supply	chain Aye, A., Mittenforf, B., C. conflict cause	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	quantitativ	
Hartmann W.R., N. Retail competi		2010	Marketing Science A*		Vol.29 Issue2 pp.3		19	We present a dem; Durable good replacem	ent Archer, D., A new use conflict cause	channel performance	0	1	0	0	3	modelling	
He R., Xiong Y., Chi Online expansio		2016	International Journal of Manufacturing Te		Vol.30 Issue42767 pp.1-18			The issues of chan; Channel distribution; Cl	Arber, B.W., Increasing i channel strategy (e.g. n	channel performance	1	1	0	0	3	modelling	
Hunt K.A. The relationship		1995	Journal of Retailing A		Vol.71 Issue4 pp.4		58	It has long been recognized that conflict wi	th Anderson, Narus, A Mode conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	strategy	
Ivanov S., Stoilova Conflicts betwe		2015	Tourism and Hospitality Research		Vol.15 Issue1 pp.5		6	The paper discuss accommodation establi	sh Aguiló, E., Alegre, J., Sard conflict cause	channel resolution	0	0	0	1	4	quantitativ	
Jyer G. Coordinating Cf		1998	Marketing Science A*		Vol.17 Issue4 pp.3		205	This paper analyz; Channel coordinati	; Cor Bonanno, G. Vickers, J., channel contract	channel coordinati	0	1	0	0	1	2	modelling
Kettlson L.H. An examination		1991	The International Review C		Vol.1 Issue5 pp.52		4	The importance of Canada; Channel confi	; Anderson, J.C., Narus, J.A. conflict cause	channel conflict	0	0	0	0	3	quantitativ	
Kumar N., Ruan R. On manufactur		2006	Quantitative Marketing B		Vol.4 Issue3 pp.28		102	With the explosio Channel conflict; Dual	dist; Ahn, J., Duenyas, I., Zhar channel strategy (e.g. n	channel strategy (e.	1	0	1	0	2	modelling	
Lee, Y., Lee, Z. & Li Coping with int		2003	Communications of th I		46(7), 137-142		60	As e-business grows at an incredible spee	d Buckley, P.C., Thomas-Gr conflict resolution	channel conflict	0	1	1	0	2	qualitativ	
Livy, M. Customer servic		1993	International Journal c B		11(7), 38-52		24	Providing the services which customers nee	d. Schain, P. B., Custom conflict resolution	channel conflict	0	0	0	0	3	qualitativ	
Livy, M., & Grant. Franchising at mar		1995	Journal of Marketing R A		52(4), 43-51		15	An interest in the terms of sale; Distrib	ution; (1965). Conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Lewis, J., Whyhal P. Drivers and tact		2014	International Journal c B		Vol.18 Issue4 pp.4		10	Multichannel retail Case studies; Channe	l conf Agat, N.A.H., Fleischer channel strategy (e.g. n	channel resolution	0	0	1	0	1	1	qualitativ
Li J., Mitra J., Matli E-commerce an		2004	International Journal c C		Vol.28 Issue42954		13	The management c Channel conflict; man	agement Atkinson, R.D., The reven-	channel resolution	0	1	0	0	2	qualitativ	
Li X., Coping with ma		2010	International Journal c C		Vol.6 Issue4 pp.52		2	From a channel co Channel alignment; Ch	annel Abdellou, M., Barrios, channel conflict	channel strategy (e.	0	1	1	0	2	strategy	
Li X., Ghosh, S. Power Depend		2012	Journal of Organization C		Volume 22, 2012-		8	A dual-channel m SMEs, channel conflict	; supplier-buyer relationship, conflict cause	channel strategy (e.	0	1	1	0	3	quantitativ	
Liu H., Wang T.F. Co-ordinatio		2009	Journal of Business and M		Vol.14 Issue2 pp.1		20	Examines the parti Channel relationships; Chi	; Amador, T., Marketing V channel conflict	channel performance	1	1	0	0	3	quantitativ	
Mahmoud, M. A., Channel Struct		2011	International Management Review		7(2), 35		6	The research seeks to gain qualitative insi	ghts Broseur, D. J., Cooper, -	channel conflict resolution	0	0	0	0	4	qualitativ	
Mc Daniel S., Orms The effect of JIT		1992	Industrial Marketing M B		Vol.21 Issue2 pp.1		8	The just-in-time (JIT) philosophy is revolu	tionary Frazier, D., Speckman, O'Neil, conflict resolution	channel conflict	0	0	0	0	4	strategy	
Mehta R., Anderso Managing chan		2011	Journal of Global Mark C		Vol.24 Issue2 pp.1		2	With cross-border Channel leadership	styles; Adler, N., A typology of m conflict cause	channel conflict	1	0	0	0	4	quantitativ	
Modak N.M., Pand 'Three-chelon s		2016	International Journal c B		Vol.182 Issue pp.5		5	This paper explore Bargaining; Channel	coord Agnthothi, S.R., Kenett, channel strategy (e.g. n	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Modak N.M., Pand Pricing policy in		2019	International Journal c C		Vol.19 Issue6 pp.4		1	This paper explore Collusion game; Cour	naud G. Amisheh, K.M., Ojki, D. channel strategy (e.g. n	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Moore R.A. The conflict gap		1990	Journal of Marketing V C		Vol.6 Issue2 pp.22		21	Little empirical work has been conducted	on Amine, L.S., Cavigli, S.T. conflict cause	channel conflict	0	0	0	0	3	quantitativ	
Moore R.A. Confessional		1989	Journal of Marketing V C		Vol.4 Issue3 pp.35		3	Managers regularly have to struggle with	confi Arrdy, J., Osgard, T., A coi-	channel conflict	0	1	0	0	4	strategy	
Moore, C.M., Birtn Channel power,		2004	European Journal of M C		38(7), 749-769		105	Research that has e Fashion industry, i	nternati Adler, P.A. and Adler, P., conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	2	qualitativ	
Mukhopadhyay S Information sha		2008	Journal of Business Res B		Vol.61 Issue9 pp.9		60	The mixed channel Channel conflict; i	nformat Chiang, W., Chhajed, D., conflict resolution	channel conflict	0	1	1	0	3	modelling	
Mukhopadhyay S Optimal coordi		1990	Journal of Business and M		Vol.17 Issue6 pp.8		69	The mixed-channel Channel conflict; i	nformat Awis, T., Gaining benefits conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Mukhopadhyay S, Information sha		2008	Journal of Business Res B		61(9), 950-958		0	The mixed channel information sharing	; misse Chiang, W., Chhajed, D., H. conflict resolution	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Myung E., U Li, Bal Managing the di		2009	Journal of Hospitality and Leisure Market		Vol.18 Issue8 pp.8		35	Electronic distrib Channel conflict; Depend	e Buhalsi, D., Relationship; conflict resolution	channel conflict	0	1	1	0	1	1	qualitativ
Nair S.K., Tikoo S., Valuing Exclusiv		2009	Journal of Retailing A		Vol.85 Issue2 pp.2		16	Conflict is created Channel conflict; En	croac Achabal, D., Gorr, W., Me channel contract	channel conflict	0	0	0	1	3	modelling	
Nicholls J.A.F., Ros Perceptual and		1993	The International Review C		Vol.3 Issue1 pp.19		7	This paper exami behaviour; Channels;	confi Anderson, J.C., Narus, J.A conflict cause	channel conflict	1	0	0	0	1	quantitativ	
Olsen J.E., Gramin Using channels-		1990	Journal of Business Res B		Vol.27 Issue2 pp.1		18	A manufacturer seeki to manage a program	; Allen, Fosterer failure (E) channel conflict	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	quantitativ	
Ors C. Power and intra		2010	The International Review C		Vol.1 Issue1 pp.37		8	In a franchise chain; Australia; petrolre	tail chain Alderson, W., Dynamic N conflict cause	channel conflict	0	0	0	1	3	qualitativ	
Osomonbock, T., B The impact of e-		2009	Industrial Marketing M B		38(7), 778-784		24	Manufacturer-res e-business; Infsion; Co	orc Anderson, 1990. Anderson channel strategy (e.g. n	channel coordinati	0	1	1	0	3	quantitativ	
Panda S. Coordination of		2017	European Journal of Retail Part E: Logistics		Vol.67 Issue pp.92		24	This paper explore Channel coordinati	; Cor Ageron, B., Gunasekaran, channel strategy (e.g. n	channel coordinati	0	1	0	0	4	modelling	

Panda S.	Coordinating a Channel coordin	2013	International Journal of Management Science	Vol.8 Issue2 pp.84	8	This paper deals w/ Coordination; Revenue an	Bhunia, A.K., Maiti, M., A channel contract	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling	
Panda S., Modak N	Channel coordin	2015	International Journal of Management Science	Vol.168 Issue pp.2	13	This paper analyze Bargaining; Channel coord	Ageron, B., Gunasekaran, channel contract	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling	
Panda S., Modak N	Corporate socia	2016	International Journal of Management Science	Vol.11 Issue1 pp.2	2	This paper deals w/ Bargaining; Channel coord	Ageron, B., Gunasekaran, channel contract	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling	
Pa Z., Yan R.	De channel mem	2015	Journal of Business Res	Vol.68 Issue pp.1	2	When a manufacturer, Channel coordination; Ma	Amoscu, N., Yan, R., in conflict resolution	channel conflict	1	0	1	0	3	modelling	
Pa Z., Yan R.	National advert	2013	Journal of Retailing and m	Vol.20 Issue2 pp.2	6	With the rapid de Channel distributors; Gar	Amoscu, N., Yan, R., in channel strategy (e.g.	channel conflict	1	0	1	0	2	modelling	
Perry, M.A	Channel membe	1993	International Review of C	[12], 233-252	12	Empirical research Marketing channels, confli	Achrol, J. S., Revv, T. and channel conflict	channel performan	1	0	1	1	3	modelling	
Price R.A.	Effects of chan	1993	The International Revie	Vol.3 Issue3 pp.26	0	This study examini Channels; furniture; inter	Andan, P., Stern, L.W., A conflict cause	relationship (e.g. sa	1	0	0	1	4	quantitativ	
Pun H.	Channel structu	2013	Decision Sciences	Vol.44 Issue4 pp.7	5	In the high-tech in Channel Conflict; Channel	Armstrong, M., Competit channel strategy (e.g.	channel performan	0	1	0	1	3	modelling	
Purohit D.	Dual distributio	2007	Marketing Science	Vol.16 Issue2 pp.2	53	Managerial decisio Automobile industry; Chu	Baluchack, S., Chan, Buyback programs being	channel strategy (e.g.	channel performan	0	1	1	0	2	modelling
Rajab T., Kraus F., Resolving conflict	2013	Review of Managerial S	Vol.7 Issue pp.44	3	Many franchise-ba Channel relationships; Fra	Adler, P. S., Borys, B., two conflict cause	channel conflict	0	1	1	0	3	quantitativ		
Reday P.A., Steyn T	Manufacturers'	2015	International Journal of C	Vol.1 Issue3 pp.55-60	3	Business to busines Channel conflict; Daintier	Anderson, E.A., Trinkle, B channel strategy (e.g.	channel conflict	0	1	1	0	3	strategy	
Rose M.R., Shohar	Interorganizatio	2004	Journal of Marketing Res	Vol.41 Issue9 pp.9	69	Recent conceptual Channels of distribution; G	Amason, A.C., Distinguisd conflict cause	channel performan	0	1	0	0	3	quantitativ	
Rosenberg, L.J. & Conflict mesour	1971	Journal of Business Res	Vol.1 Issue1 pp.9	437-442.	323	Conflict among fir Dyadic relations, Distribut	Assel, Henry, "The Const conflict cause	conflict level	0	1	0	1	3	quantitativ	
Rosenbloom, R.	Conflict and Chi	1973	Journal of Marketing	Vol. 37, No. 3 (Jul	169	The author present Marketing, Distribution ch	McVey, P., "Are Channels channel conflict	channel performan	0	1	0	0	4	strategy	
Ross, R. H., & Luxel	Similarities bet	1982	Journal of Business Res	Vol.10 Issue pp.101	42	This article examines the relationship betwee	two causes of conflict; di conflict cause	conflict level	0	1	0	0	3	quantitativ	
Rusko R.	Conflicts of sup	2016	Technology Analysis J	Vol.28 Issue4 pp.9	0	Multi-channel mar marketing ecosystem; Mui	Awasthi, P., Sangle, P., Ac conflict cause	channel conflict	0	0	1	0	4	quantitativ	
Ryan J.K., Sun D., Competition an	2012	Production and Operat A	Vol.21 Issue pp.5	11	Online marketplace; coordinator Adler, L., S	ymbiotic mark conflict cause	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling		
Sa Vinhas A., Ander	How potential c	2005	Journal of Marketing R	Vol.42 Issue pp.5	110	The authors stud y channels of distribution, v	Anderson, E., Strategic in conflict resolution	relationship (e.g. sa	0	1	0	1	3	modelling	
Sa Vinhas A., Gibbs	Competitive cha	2012	Marketing Letters	Vol.23 Issue pp.645-659	10	The focus of this st Business-to-business mar	Anderson, J.C., Naras, J.A channel conflict	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	2	quantitativ	
Sachdev H.L., bello	Export Invoicet	1995	Journal of Marketing Channels	Vol.4 Issue pp.37	10	Numerous articles have been published regar	[1985] ABC., Hartlein, Ni conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	strategy	
Schal P. L.	An Investigator	1985	Journal of the Academ	Vol.15 Issue4 pp.4	26	This path analytic study examined the relat	Alvion, Hauser, The Decor conflict resolution	channel conflict	0	1	0	1	1	quantitativ	
Schal, P. L., Pride, The Impact of Cl	1983	Journal of Marketing	Vol. 47, No. 3 (Sur	136	This study examini Marketing, Franchise age	Alvion, Wroe [1965], "n conflict cause	channel conflict	1	0	0	1	2	quantitativ		
Shaffer, G., Zetzel	Advertizing in a	2002	Marketing Science	Vol.23(4)619-628	67	Conventional wisdom suggests that one of the	goals of manufacturer ad conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	modelling	
Shibata H.	A comparison o	1999	Industrial Relations	Vol.38 Issue2 pp.1	10	This article exami competition; conflict i	Aegglen, J.C., [1958] The conflict cause	channel conflict resolution	0	0	0	0	4	case study	
Shin, J.	How does free r	2007	Marketing Science	Vol.26 Issue pp.4	36	The free-riding pro Channel conflict; Compel	Antia, K.D., Bergen, M., D conflict cause	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	modelling	
Shohani A., Rose G	International c	1997	Journal of Global Mark	Vol.11 Issue2 pp.5	24	Channel conflict-the degree to which manufa	Anderson, E., Coughlan, J channel strategy (e.g.	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Shou Z.-Y., Chen F.	Airline e-comm	2003	Journal of Air Transport Management	Vol.9 Issue5 pp.32	24	This paper focuses Airline e-commerce; Cha	Alberts, R., E-commerce conflict resolution	channel conflict	0	0	1	0	3	quantitativ	
Signaw J.A., Hoffm	The effects of di	1995	The International Revie	Vol.5 Issue1 pp.21	1	The recent transfer Channel power; distribut	Alberly, R.J., Judd, L.L., ) channel strategy (e.g.	channel conflict	0	1	0	0	3	strategy	
Singh, R.	Effect of channe	2006	Management and Labour Studies	31(1), 19-31	8	The article aims to enhance the understanding	of a channel conflict	channel performan	0	1	0	0	4	strategy	
Sperandio Milan, Distribution cha	2012	Benchmarking: An Int	Vol.19(1), 32-51	11	The purpose of this Brazil, Manufacturing ind	AMA (2007), Dictionary c conflict issue	channel performan	1	1	0	0	2	quantitativ		
Steinfeld C., Bous	The dynamics of	2002	Marketing Science	Vol.7 Issue pp.93	114	Michigan State Un Case studies; Channel conf	Aluah, A., Tucci, C., [200] channel strategy (e.g.	channel strategy (e	1	0	1	0	3	quantitativ	
Strutton D., Paltor	The influence of	1993	Journal of the Academ	Vol.21 Issue3 pp.2	24	Certain conflict resolution strategies shoul	p Anglemar, Stern, Develop conflict cause	channel resolution	0	1	0	0	3	quantitativ	
Taylor, J. C. & Jack	Conflict, power	2000	Transportation Journal	39(3), 5-17	62	This article focuses Railway systems, Rail in	du D.J., Boxenox, B.B Coop-	channel resolution	0	1	0	0	4	strategy	
To M.L., Ngai C.W.	Predicting the	2006	Industrial Management and Data Systems	Vol.106 Issue8 pp	63	Using the literature Electronic commerce; im	Adham, K.A., Ahmad, M., conflict cause	channel strategy (e	1	0	0	1	4	quantitativ	
Tong A.A., Agrawal	Channel conflict	2004	Production and Operat A	Vol.13 Issue1 pp.9	321	A number of factor Catalog sales; Channel co	Alm, R., Duquesne, J., Zhar channel strategy (e.g.	channel strategy (e	1	0	1	0	3	modelling	
Tsaya Kiyak, Anthe	An examination	2001	Journal of Marketing Channels	8:34, 3-27	17	The authors develv Channel conflict, channel	satisfaction, resuances, pc conflict cause	channel resolution	0	1	0	0	3	quantitativ	
Vijayarathly L.R., The effect of EDI	1997	Information and Mana B	Vol.33 Issue2 pp.7	49	Many of the econo Administrative data proce	Anderson, E., Lodish, L.M conflict cause	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	quantitativ		
Weaven S., Frazer	Mature franchis	2007	Qualitative Research in Organizations and	Vol.19 Issue2 pp.1	17	Purpose - This paper Corporate governance; Pa	Achrol, R.S., The Franicise conflict cause	channel resolution	0	1	0	0	4	quantitativ	
Weaven S.K., Grae	Processual ante	2004	Journal of Business Res	Vol.59 Issue pp.3	5	In this study, weid expectations, franchising,	Alberly, H.C., Austen, E., I conflict cause	channel conflict	0	1	1	0	3	quantitativ	
Webb K.L., Didow	Understanding	1997	Journal of Business-C	Vol.4 Issue pp.39	43	The use of several distinct channel types by	Anderson, J.C., Naras, J.A., )	channel conflict	1	1	1	1	5	quantitativ	
Webb K.L., Hogan	Hybrid channel	2002	Journal of Business & I	Vol.17 Issue5 pp.3	117	Today's dynamic r Channel management; Dis	Anderson, J.C., Narus, J.A channel conflict	channel performan	0	1	1	0	4	quantitativ	
Webb K.L., Lambe	Internal multi-c	2007	Industrial Marketing M	Vol.36 Issue1 pp.2	35	Multi-channel dist. Case studies; Channel conf	Achrol, R.S., Kotler, P., M conflict cause	channel conflict	0	1	0	1	4	quantitativ	
Webb, K.	Managing chan	2002	Industrial Marketing M	Vol.31 (2002) 95 - 102	287	The emergence of a Channel Conflict Distrib	ution strategy Electronic cor channel strategy (e.g.	channel conflict	0	1	1	0	2	strategy	
Wootton, G.	Channel conflict	2003	Qualitative Market Research: An Internatio	Vol. 6 Issue 1, pp. 9	12	This specifically qui Internet, Super, Channel	Antonopolis [2001], "Can sa channel conflict	0	1	1	0	3	quantitativ		
Wu C.-C., Chen Y.-J.	Is persuasive ad	2009	Marketing Science	Vol.28 Issue pp.1	15	The existing marke Channel conflict; Gam	Thien Chen, Y., Joshi, Y.V., Raju conflict cause	relationship (e.g. sa	0	1	0	0	3	modelling	
Wu G., Dan B., Zhan	Coordination a	2014	International Journal of C	Vol.6 Issue1 pp.1	53	This paper investg Channel conflict; Dual cha	Agarwal, V., Seshadri, S., ) channel coordinati	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling	
Xu L., Wilbur K.C., Price advertisi	2014	Management Science	Vol.40 Issue pp.1	4	The central predel Advertising; Automobiles;	Albuquerque, P., Bronne conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ		
Yan R., Guo P., Price Product distrib	2011	Journal of Retailing and m	Vol.18 Issue1 pp.1	12	Channel coordinat Channel coordination; Ga	Cedeaux, J.M., Flexibility channel strategy (e.g.	channel performan	0	1	1	0	3	modelling		
Yan R., Pal Z., Myer D.	Channel membe	2016	Journal of Retailing and m	Vol.33 Issue pp.84	3	When the manufa Channel distributors; E	Amoscu, N., Yan, R., in channel strategy (e.g.	channel conflict	0	1	0	1	3	strategy	
Yan R., Wang L., Zh	Channel Integra	2010	Journal of Retailing and m	Vol.17 Issue pp.4	14	With the rapid des Bargaining; Channel coord	Balaramaniam, S., Mai channel strategy (e.g.	channel conflict	1	0	1	0	4	modelling	
Yang D. H., Gao X.	Online retailer r	2017	International Journal of C	Vol.55 Issue14 pp.	0	As thriving and fast channel coordination; gan	Abreu, A., Macedo, P., Ca conflict resolution	channel conflict	0	1	0	1	3	strategy	
Yi, L. & Zhang L.	Attitudinal Con	2008	Management Review	Vol. 7, 006	1	At present, numerous marketing scholars hav	Li Baoku, Yang Xinpeng ar channel conflict	channel conflict	0	1	0	0	2	quantitativ	
Zhang, G.	Brand Loyalty V	2017	Journal of Business to C	Vol.24 Issue2 pp.139-160	Purpose: This artic brand loyalty, channel dep	Akker, D.A., [1991] Mana conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	5	quantitativ		
Zhang P., Xiong T.	Coordination of	2015	International Journal of C	Vol.5 Issue10 pp.1	9	Coordinatio of disruption management; d	Amoscu, N., Tang, C channel contract	channel coordinati	0	1	0	0	3	modelling	
Zhang L., Wang J.	Coordination of	2017	European Journal of O	Volume 258, Issue 2, 16 April 2017	The study consider Decision analysis; Fring	Gérard P. Cachon; Robert channel strategy (e.g.	channel strategy (e	1	0	1	0	1	modelling		
Zhou N., Zhuang G.	Perceptual diffe	2007	Industrial Marketing M	Vol.36 Issue3 pp.3	30	Although many fir China; Conflict; Depend	Achrol, R.S., Revv, T., Stee conflict cause	channel conflict	0	1	0	0	3	quantitativ	
Zikmund W. G., Cat	Managing chan	1976	Journal of the Academ	Vol.4 Issue pp.80	5	It is generally argued that channel conflict	sho Assel, Henry, "Construct channel strategy (e.g.	channel conflict resolution	0	1	0	0	3	strategy	





## Anhang 4: Beobachtungsplan Online-Shop

Hersteller	ALIAS	Rabatt Online (0 = nein; 1 = ja)	Ausgestaltung Rabatt	Werbung stationär (0 = nein; 1 = ja)	Ausgestaltung Werbung	UVP (0 = nein; 1 = ja)	Filialfinder FH (0 = nein; 1 = ja)	Bestandsprüfung (0 = nein; 1 = ja)	Produkt-sortiment (1=weniger; 2=gleich; 3= mehr)	Personalisierung (0 = nein; 1 = ja)	sonstige Services Online
	ALBERT	1	10% Rabatt Nudeln	1	extra Payback	1	1	0	1	0	
	BALDUR	0		0			1	1	0	3	1
	PAUL	1	kaufe 2 Oberteile und spare 20%	0		1	1	0	3	0	
	JOHN	0		0		1	0	0	2	0	
	OTTO	0		0		1	0	0	3	0	
	QUARK	0		0		1	0	0	1	1	
	CONSTANTIN	1	Geschenk Ladestation 149 CHF	0		1	1	0	2	0	
	DÖRTE	0		0		1	1	0	1	0	
	SUSI	1	10 Euro Voucher	0		1	1	0	3	0	
	EDGAR	1	kostenlose Gravur/Prägung	0		1	1	0	3	0	
	FINKE	1	10 Euro Voucher	0		1	1	0	3	0	
	GUSTAV	1	Jeanstag: immer	0		1	1	0	3	0	
	HANS	0		0		1	0	0	1	1	
	VIKTOR	1	gratis Personalisierung	0		1	0	0	3	1	
	INA	0		0		1	1	0	2	0	verlängerte Rückgabe
	KARL	0		0		1	1	0	3	1	
	LISA	1	20% ab 3 Teile	1	Fitting buchen	1	1	0	3	0	
	UDO	1	10%	0		1	1	0	3	0	
	MANN	0		0		1	1	0	1	0	
	ROSI	1	200 Euro Sofortbonus, Extraprodukt	0		1	1	0	3	0	Kochkurse
	TARA	0		0		1	0	0	3	0	
	NORA	0		0		1	0	0	3	0	

## Anhang 5: Codierung Einzelfallanalyse/Tiefenanalyse

Unfallnummer	AKLAK	Position	Markt(EA)	Vertrieb	VfB	VfH	V-MUB	VfR	VfD	VfS	Branche	Verhaltensgründung	Assessm.v	Assessm.f	Assessm.C	Assessm.and Konflikt	m	Reaktion/	Diversifikation	Ursache	UD1-Fri	UD2-Fri	UD3-Fri	UD4-E	UD5-Ser	UD6-und	US1-F	US2-L	US3-K	#F4	US5-3	US6-Integ	Strategie	Result				
1	ALBERT	Digital	Netz	nein	1	1	1	1	0	1	Lebensmit	hoch	2015	1	1	5	6	1	proaktiv	0	Demand	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	Delegation	0		
1	BALDUR	Retail	Ja	nein	0	1	1	1	0	1	Elektronik	hoch	1998	1	1	1	2	1	proaktiv	0	Supply	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	Kampf	0		
1	PAUL	Digital	Netz	ja	0	1	1	1	1	1	Sport	hoch	2014	5	6	7	10	3	proaktiv	0	Demand	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	Delegation	1		
1	JOHN	Vorstand	Netz	nein	0	1	1	0	1	1	Turnskturn	niedrig	2006	3	-	8	10	3	reaktiv	0	Demand	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	Kompromiss	1		
1	OTTO	Digital	Netz	ja	1	1	1	1	1	1	Haushalt	niedrig	2009	2	2	3	3	1	reaktiv	1	Supply	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	Kompromiss	0		
1	QUARK	Vorstand	Ja	nein	0	1	1	0	1	1	Lebensmit	niedrig	2014	3	5	3	5	1	reaktiv	0	Supply	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	Kampf	0		
1	CONSTANTIN	Retail	Ja	nein	0	1	1	0	0	1	Elektronik	niedrig	2014	2	-	9	7	3	proaktiv	0	Supply	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	Kampf	0			
1	ODRTE	Vorstand	Ja	nein	0	1	1	0	0	1	Grossgerät	niedrig	2016	4	4	6	8	1	proaktiv	0	Demand	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	Kompromiss	1		
0	SOP	Digital	Netz	ja	1	1	1	1	1	1	Beliebung	hoch	1999	3	8	9	9	1	reaktiv	0	Demand	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	Kampf	0		
1	EDGAR	Retail	Ja	nein	1	1	1	1	1	1	Uhren & S	hoch	2016	3	3	9	10	2	reaktiv	1	Supply	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	Kompromiss	0		
2	FRIE	Vorstand	Netz	ja	1	1	1	1	1	1	Beliebung	niedrig	2016	1	1	7	8	3	reaktiv	0	Supply	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	Kompromiss	0		
3	GUSTAV	Digital	Netz	nein	0	1	1	1	1	1	Beliebung	hoch	2008	1	1	1	1	1	proaktiv	0	Demand	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	Delegation	0	
4	HANS	Retail	Ja	nein	0	1	1	0	1	1	Turnskturn	niedrig	2003	3	5	5	3	1	reaktiv	1	Demand	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	Kompromiss	1		
5	VIKTOR	Retail	Netz	ja	0	1	1	1	1	1	Sport	hoch	2003	1	3	3	10	1	proaktiv	0	Demand	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	Delegation	1		
6	NA	Digital	Netz	ja	1	1	1	1	0	1	Uhren & S	hoch	2001	2	2	6	7	1	proaktiv	0	Supply	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	Delegation	0		
7	KARL	Retail	Ja	ja	1	1	1	1	0	1	Schuh	hoch	2015	3	7	8	8	1	reaktiv	0	Supply	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	Kampf	0			
8	ISA	Retail	Ja	ja	0	1	1	1	0	1	Wäsche	hoch	2013	1	7	2	8	3	reaktiv	0	Supply	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	Kompromiss	0		
9	UDO	Digital	Ja	ja	0	1	1	1	1	1	Haushalt	niedrig	2015	3	8	7	7	1	reaktiv	1	Demand	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Kampf	0		
0	MANN	Vorstand	Netz	nein	0	1	1	0	0	1	Grossgerät	niedrig	2016	1	1	1	10	1	proaktiv	0	Demand	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	Delegation	1	
1	ROD	Digital	Ja	ja	0	1	1	1	0	1	Haushalt	niedrig	2017	1	3	10	5	2	reaktiv	0	Supply	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	Kampf	1	
2	TARA	Vorstand	Netz	ja	0	1	1	1	0	1	Wäsche	hoch	2014	1	4	7	7	2	proaktiv	0	Supply	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	Kompromiss	1	
3	NORA	Digital	Netz	ja	0	1	1	1	1	1	Schuh	niedrig	2015	2	7	7	8	1	proaktiv	0	Demand	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Kompromiss	0

Unternehmen	Raum	Finanz	Finanz2	Finanz3	Marketing	Marketing	Marketing	Orga	Orga Zahl	Orga Detail	Rechtlich	Rechtlich 2	Rechtlich 3	Psycholog	Psych 2	Zufall	Kommunik	Komm Zahl	Detail	Individual	Technisch	Techn Zahl	Detail	Cross-Cross	Cross Zahl	Detail	Beispiel		
0	Nein	8	Keine Anz	Ja	9	Produkte	Nein	1	keine besa	Nein	3	Wollen am	Nein	7	In Betrach	Ja	8	Individual	Ja	Nein	2	Nur statio	Nein	7	Konzept	Nein	Supply Seite: Bewerten die eigenen Online-Shops in eigenen Filialen -> Apple, wo Bestell- und Liefer- und versenden an der Kasse selber Gutscheine ausgeben werden, hat keine gemacht -> Geoplichte so genannten Gebotsstrategien im Filialen alle erläutert, zeigen welche Auswirkung Aktion hat und so zeigen, dass niemand Umsatz verliert (Dilemmafall), genaue das Gegenüber MICRO Juristisch Finanzien aber die Zahlen die Markt Of ist vorher in Schweiz genommen		
0	Nein	1	Leber hat	Ja	2	Kein Preis	Nein	3	Distributo	Ja	7	Über enter	Ja	7	Frisk Probl	Ja	7	Proaktiv	in nein	nein	1	keine Beso	Nein	1	Nur werden	Nein	Apple CS bei Umsatz kleiner, als es Fachhändler sein dürfen, also Kunde vor erst schon bei Händler, der hat sein gesagt, dann sagt apple aber ja 2. Max in Frankreich größten Kunde apple macht alle für sie, in Schweiz nur kein -> bekommen so Wettbewerb selbst genau Ware in der Schweiz, weil nach objektiven Kriterien für Schweiz ja klein, vorstellen das aber nicht, wegen vier Unternehmen zusammengefasst, Diskussionen auf C-Level, DG: genau Ware bei apple.com, las und werden dich was andere versuchen wo wir Ware für nach haben Produkt exklusiv CS, Händler beschreiben sie, Lösung: proaktiv diskutieren und argumentieren, dass Begehrtheit geschaffen werden		
1	Nein	1	Online soll	Ja	8	Dokumente	Ja	10	Kunde Kon	Ja	7	Erkenntnis	Nein	9	Kontakto	Ja	9	Individual	nein	Ja	5	Kollektio	Ja	10	Neuere	Nein	Händler hat alle Produkte Angeboten, schlechte Bilder etc auf ebay -> Geoplicht gesucht hat nicht gefunden, Bewertungen wurden immer schlechter -> haben den entsprechenden Grosshändler auf gekauft um Markt zu schützen		
1	Ja	3	Nack Cross	Ja	6	Aktuell Hat	Ja	9	Dokumente	Nein	3	Ein bisschen	Nein	9	Ja	9	Standard	nein	Ja	2	Scheinige	Ja	2	Nein	Nein	Haben bei Kundendienst volle Ressourcen freischalten und Handel von 6 Storefinde Endkunden sammeln, ist nicht passiert, jetzt machen sie es inhouse Wettbewerb, so was ausgelagert, um Ende aber hat Handel 2 Handel 1 überholt, obwohl in Handel 2 nicht alle ausgelagert wurde -> B2B Prostat proaktiv sein vom Gegenseite ja/ger, relevante Infos suchen			
0	Nein	10	Pay for per	Nein	10	Preise in d	Nein	1	Leadership	Ja	9	Markte sich	Nein	5	Ja	10	Au Top-Mi	Ja	Ja	10	Noch viel	Nein	10	K2B	Nein	Departments: wo wir kurz nach Launch strategische Partnerschaft für ein Produkt engagieren sind und Vertragsgestaltung war sehr weit. Auf einmal wollten die, dass wir das Produkt um das es geht, dann nicht in unseren Online-Shop verkaufen - unsere kleine Kommunikation: können nicht in Frage, stehen Treffen mit Verantwortlichen ausagiert, einige Kunden gebracht, wir hatten am Ende Kompromiss mit Event, aber auch schon passiert, dass dann Projekte nicht fortsetzen Fachhändler findet Geschimpfe vor auf Toppreise sehr günstig und nicht um an, während der Aktion kann es sein, dass der Geschimpfer nicht mehr verkaufen, versorgungen in den online planerung, keine feien Leitfaden aber das ist schon trainiert, intern erst wir mit Key Accountmanagements und die dann mit Fachhändler, aber kann			
0	Ja	3	Fachhändler	Ja	3	Dokumente	C Ja	5	Kleine Orgi	Ja	7	Kleines Log	Ja	9	Ja	9	Kommunik	Ja	Ja	4	Nachhöl	Nein	3	Nur mit	Nein	3	Nur mit	einige Kunden gebracht, wir hatten am Ende Kompromiss mit Event, aber auch schon passiert, dass dann Projekte nicht fortsetzen Fachhändler findet Geschimpfe vor auf Toppreise sehr günstig und nicht um an, während der Aktion kann es sein, dass der Geschimpfer nicht mehr verkaufen, versorgungen in den online planerung, keine feien Leitfaden aber das ist schon trainiert, intern erst wir mit Key Accountmanagements und die dann mit Fachhändler, aber kann	
1	Nein	1	-	Nein	8	Wir können	Nein	1	-	Nein	1	Wir wollen	Nein	1	-	Ja	8	Das ist un	Ja	7	Haben Proj	Ja	8	Händler	Nein	8	Händler	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Ja	5	Bonusprog	Nein	8	zentral ges	Nein	1	kompletter	Nein	1	-	Nein	1	-	Ja	7	Individual	nein	Ja	9	Bestand	Ja	9	Click and C	Nein	9	Click and C	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
0	Nein	1	-	Ja	8	Bieten zu L	Nein	1	Selektio	D Ja	4	Markieren	Nein	1	-	Ja	6	Aktive Kon	Ja	7	Lesen zu	Ja	8	Uhren	Nein	8	Uhren	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Nein	2	Nicht prakt	Nein	8	Nieden bei	Nein	2	Maschinen	Nein	1	-	Nein	3	Das muss	Ja	8	Vergleich	Ja	8	Applikat	Ja	8	Entst	Nein	8	Entst	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Nein	1	Nicht weit	Nein	8	Auf jeden	Ja	8	Keine Top	Ja	1	Regelmäß	Nein	1	Wird der	Ja	8	Wahrsche	Nein	Ja	7	Keine Hä	Ja	7	Für eigen	Nein	7	Für eigen	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
1	Ja	10	Werbung	Ja	5	Werbung	Ja	5	Marchand	Ja	5	Marchand	Ja	5	Spanned	Ja	9	Gebürt zur	Ja	9	Vendemo	Ja	9	Texten	Nein	9	Texten	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
1	Nein	1	Komplett	Ja	Vorsichti	Nein	1	BZ von B	Nein	1	Kooperati	Nein	3	Geben pos	Ja	8	Individual	nein	Ja	10	Modell der	Ja	10	Alle Model	Nein	10	Alle Model	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Ja	10	IR bebore	Ja	Kampagne	Ja	5	Früherer	Nein	1	-	Nein	1	Nicht inst	Ja	8	Was wir ve	nein	Ja	9	Soft- und	Ja	9	Click & Col	Nein	9	Click & Col	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Nein	1	Komplett	Nein	Fischer auf	Nein	1	Kleine Orgi	Nein	1	-	Nein	1	Mehr Chef	Ja	7	Individual	Ja	Ja	5	Die kleinen	Nein	1	Vermische	Nein	1	Vermische	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann	
0	Nein	9	Machen w	Nein	Keine Werf	Nein	7	Wir sind d	Nein	1	In den letz	Nein	1	-	Ja	10	Ganz ind	Ja	6	Bildmateri	Nein	6	Nur inst	Nein	6	Nur inst	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann		
0	Nein	8	In UK Uns	Ja	8	Link, Store	Nein	8	harmlose	Nein	2	Marke zu	Nein	1	-	Ja	9	standard	Ja	Nein	5	-	Nein	8	Komplett	Nein	8	Komplett	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
1	Ja	1	Wenn netz	Nein	10	Machen bi	Nein	3	-	Nein	1	-	Nein	6	Haben die	Ja	3	Standard	nein	Nein	1	-	Nein	8	In Zukun	Nein	8	In Zukun	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
1	Nein	5	Schöne G	Ja	10	Sukkelog	Ja	8	Dokumente	Ja	8	Markieren	Nein	1	Glaube ich	Ja	7	Individual	Ja	Ja	9	Commerci	Ja	9	Ganz gen	Nein	9	Ganz gen	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
3	Ja	1	Funktion	Ja	10	Basics, tief	Nein	7	-	Nein	1	-	Nein	1	-	Ja	8	Ganz ind	Ja	Nein	1	-	Ja	9	Plattform	Nein	9	Plattform	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann
0	Nein	1	-	Nein	7	-	Nein	8	-	Nein	1	-	Nein	1	-	Ja	8	-	Nein	Ja	10	-	Nein	8	-	Nein	8	-	Leistungsvorteil, eher gemeldet sowohl Konsumenten als auch Händler, dann Rechtsabteilung, Provider abgelehnt, dann haben wir alle Händler informiert, die merken wir machen alles anders dagegen Warenverfügbarkeit: Händler meldet sich bei Aussendienst, warum kann ich Teil bestellen, Lösung: haben Prozess eingeführt, wenn so eine Anfrage kommt geht das an den Online-Marktdarsteller, der kann

## Anhang 6: Abstract für Interviewpartner

### *Abstract*

Ein Hersteller Online-Shop lockt mit vielen Vorteilen. Der Anstieg des Online-Umsatzes in Verbindung mit der scheinbaren Erleichterung des Verkaufs über das Internet durch höhere Margen ist ein starker Anreiz für Hersteller, direkt an Kunden zu verkaufen. Neben Kostenreduktion, Profitmaximierung und Marktausweitung versprechen sich Hersteller durch die so genannte Vorwärtsintegration nicht nur sich selbst Vorteile, sondern kommen auch dem wachsenden Bedürfnis der Kunden entgegen. 40% aller Kunden präferieren den Kauf in einem Hersteller Online-Shop. Um diesem wachsenden Bedürfnis der Kunden, jederzeit und überall einkaufen zu können, gerecht zu werden, sind Hersteller im Zugzwang, einen eigenen Online-Shop zu eröffnen und schlussendlich existierende Distributionskanäle mittels Cross-Channel-Management zu integrieren. Ein Hersteller-Online-Shop ist keine Frage des "ob", sondern des "wie" geworden.

Trotz der Vorteile und dem klaren Kundenwunsch haben 65% der Schweizer Hersteller keinen Online-Shop, ganze 39% planen auch keinen Online-Shop. Im radikalsten Fall beginnen Hersteller Online-Shops sogar zu schliessen: Procter & Gamble lancierte 2014 einen Online-Shop, der nach einem knappen Jahr wieder geschlossen wurde, da der Shop nur zu «Testzwecken» eröffnet wurde (Interview 2018). 2015 schliesst Parador, ein Hersteller für Fussbodenbeläge, nur einige Wochen nach der Eröffnung seinen Online-Shop. Die Geschäftsführung begründet den Entschluss damit, nicht zu Kosten des Handels vorgehen zu wollen. 2016 schliesst Sony seinen Online-Shop. Die Begründung: Man wolle «den Wünschen der Kunden nachkommen». Diese Begründung deckt sich augenscheinlich nicht mit den Aussagen der Konsumentenstudien. Was ist passiert?

Ein neuer Kanal bietet nicht nur Chancen sondern birgt Risiken und Gefahren. Neben Rentabilitätsunsicherheiten, Umsetzungsschwierigkeiten und steigender Komplexität, leben alt bekannte Kanalkonflikte zwischen Hersteller und Fachhandel wieder auf. Wem gehört der Umsatz? Wem gehört der Kunde? Die Eröffnung eines Online-Shops führt zu Widerstand des Fachhandels. Jüngst betonte Matthias Fröhlicher (KOALA): *«Wir haben schon Marken aufgelistet, die online zu aggressiv direkt verkauft haben.»*

Obschon der Online-Handel auf dem Vormarsch ist und in den meisten Branchen als erfolgskritisch beurteilt werden kann, ist die Relevanz des stationären Kanals nicht zu unterschätzen. In der Schweiz, Deutschland und Österreich gaben die Kunden im Jahr 2016 noch immer mehr Geld im stationären als Online-Handel aus.

Hersteller stehen somit vor der Herausforderung, einen Online-Shop aufzubauen, welcher nicht nur Kunden- sondern auch den Händlerwünschen gerecht wird. Eine strategische Herangehensweise an ihr Konfliktmanagement haben 81% der Unternehmen dabei allerdings nicht und versuchen, aufkommenden Konflikte adhoc zu lösen. Nicht selten erfolgt dabei allerdings auch der Gang zum Anwalt, verbunden mit hohen Kosten.

Die Dissertation typologisiert Kanalkonflikte zwischen Hersteller Online-Shop und Key Account und untersucht, welche Auswirkungen einzelne Konflikttypen auf Herstellerkosten haben. Anschliessend werden erfolgsversprechende Konfliktlösungsmechanismen zur Konfliktkostensenkung für Hersteller analysiert. Das Ergebnis ist ein strukturierter Konfliktmanagementansatz, mit dem Hersteller ihren bestehenden Fachhändlern sowohl präventiv als auch reaktiv begegnen können.

## Anhang 7: Experteninterview

Experteninterview	
<b>Einleitung</b>	
1) Welche Funktion/Aufgaben nehmen Sie im Unternehmen/ Ihrer Abteilung ein?	
<b>Kontext «Hintergrundinformation Hersteller»</b>	
2) Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen.	
3) Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Vertriebsstruktur.	
<b>Kontext «Kanalkonfliktausmass»</b>	
4) Wie würden Sie das Konfliktausmass zwischen sich und Ihrem stationären Händlernetzwerk gestalten (vor Online-Shop)/heute/morgen auf einer Skala von 1-10 bewerten (1 = niedrig; 10 = hoch)?	
<b>Kontext «Kanalkonfliktursache»</b>	
5) Wo treten Konflikte zwischen Ihnen und Ihrem stationären Händlernetzwerk auf? Bitte beschreiben Sie die wesentlichen Konflikte. Wie würden Sie die Konflikte einordnen? Was halten Sie von einer Supply- bzw. Demandseite an Konflikten zwischen Ihnen und Ihrem stationärem Händlernetzwerk aufgrund Ihres Hersteller-Online Shops entstehen. Kreuzen Sie alle relevanten Konflikte an. <i>Bitte betrachten Sie dazu Abbildung A:</i>	
<p style="text-align: center;"><b>Hersteller (Online-Shop)</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>Supply</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unzureichende Bereitstellung von Produkten für stationären Handel und Hersteller Online-Shop</li> <li>- Zugriff auf Kundendaten (übergreifend)</li> <li>- Neue Stellen/Abteilungen für Management des Hersteller Online-Kanals, die mit bisherigen Vertriebsbeziehungen mit stationärem Handel keine Erfahrung haben</li> <li>- Nicht miteinander kompatible IT-Systeme zwischen Hersteller Online-Shop und stationärem Handel</li> <li>- unterschiedlichen Konditionen für stationärem Fachhandel und Hersteller Online-Shop, z.B. Einkaufspreis</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center;"><b>Demand</b></p> <p style="font-size: small;">Ansprache der selben Zielgruppe von Hersteller Online-Shop und stationärem Handel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preiskampf zwischen Hersteller Online-Shop und stationärem Handel</li> <li>- Unterschiedliches Produktangebot von Hersteller Online-Shop und stationärem Handel</li> <li>- Machtausbau durch Kooperationen mit anderen Hersteller Online-Shops</li> <li>- Innovationen (z.B. neue Produkte) selektiv im Hersteller Online-Shop</li> <li>- Rechtliche Veränderungen</li> <li>- Consumer Confusion durch verschiedene Promotionalaktionen des Hersteller Online-Shops und dem stationärem Handel</li> <li>- Kundenverlust durch mangelnde Kanalabstimmung im Kaufprozess zwischen Hersteller Online-Shop und stationärem Handel</li> </ul> </div> </div> <p style="text-align: center;"><b>Beziehung</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Kommunikation</li> <li>- Unklares Rollenverständnis</li> <li>- Unterschiedliche Zielvorstellungen</li> </ul> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;"><b>Stufe 1:</b> Konfliktbereich</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%;"> <p style="text-align: center;"><b>Stufe 2:</b> Konfliktauswirkung</p> </div> </div>	
6) Welche Konfliktbereiche fehlen auf der Supply- bzw. Demandseite?	
7) Welcher der von Ihnen genannten Konflikte zwischen Hersteller Online-Shop und stationärem Handel ist für Ihr Unternehmen zentral?	

<b>Kontext «Kanalkonfliktstrategie»</b>	
8) Mit welcher nachfolgenden Konfliktstrategie reagieren Sie auf den zentralen Konflikt? <i>Bitte betrachten Sie dazu Abbildung B:</i>	
<b>Strategie</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Flucht</b>	eine Partei zieht sich physisch/psychologisch aus Konfliktszenario
<b>Delegation</b>	Proaktive Stärkung der Beziehung
<b>Kompromiss</b>	Beide Parteien erreichen ihr Ziel aber nur bis zu einem mittleren Grad
<b>Kampf</b>	Kanalmitglieder gehen in Konkurrenz
<b>Kontext «Konfliktlösungsmassnahme»</b>	
9) Welche Konfliktlösungsmassnahme (n) ergreifen Sie, um den Konflikt zu lösen? Bitte nennen Sie ein Beispiel und bewerten Sie die Massnahme nach ihrer Wirksamkeit (1 = unwichtig; 10 = sehr wichtig).	
<i>Bitte betrachten Sie dazu Abbildung C:</i>	
<b>Massnahmen</b>	<b>Beispiele</b>
<b>Finanzielle Massnahmen</b>	Umsatzbeteiligung nach Gebiet
<b>Marketing Massnahmen</b>	Abstimmung Produkt, Promotion
<b>Organisatorische Massnahmen</b>	Konfliktstabsstelle, Exklusivgrösshändler
<b>Rechtliche Massnahmen</b>	Schiedsverfahren, Klage
<b>Psychologische Massnahmen</b>	Hinzuziehen externer Berater, u.a. Mediation
<b>Kommunikative Massnahmen</b>	u.a. Drohungen, standardisierte Antworten
<b>Technische Massnahmen</b>	Einsatz von Soft- und Hardware
<b>Cross-Channel Massnahmen</b>	Abstimmungen kanalübergreifender Kaufprozess
<b>Kontext «Kanalkonfliktrückblick»</b>	
10) Was hätten Sie im Rückblick auf den Konflikt mit ihrem Händlernetzwerk besser machen können?	
<b>Kontext «Zukunft»</b>	
11) Wie sehen Sie die Zukunft zwischen Ihrem Hersteller Online-Shop und Ihrem Händlernetzwerk?	
<b>Offener Ausstieg</b>	
12) Gibt es wichtige unausgesprochene Gedanken Ihrerseits? Möchten Sie gerne nochmals auf eine Frage eingehen?	
<b>Abschluss</b>	

## Anhang 8: Leitfragebogen Experteninterview

Leitfragebogen	
Dissertation Frauke Nitsch  «Konfliktminimierung zwischen Hersteller Online-Shop und Key-Account»  Referent: Prof. Dr. Thomas Rudolph Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM-HSG) Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement Universität St. Gallen	
<b>Interviewer</b>	Frauke Nitsch
<b>Interview-Partner</b>	
<b>Ort, Datum</b>	
Begrüssung / Einführung	
<p>Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen meiner Dissertation am Forschungszentrum für Handelsmanagement analysiere ich, welche Ursachen bei der Eröffnung eines Hersteller-Online-Shops zu Konflikten mit dem bestehenden stationären Händlernetzwerk führen, welche Kosten durch diese Konflikte entstehen und wie diese Konflikte anhand von Lösungsmechanismen aus der Theorie und Praxis gemindert werden können. Zur Validierung führe ich 20 Interviews mit Herstellern durch, wobei sowohl Konfliktursachen als auch Konfliktlösungsmechanismen kritisch beurteilt werden. Eine anschliessende Managerbefragung dient der Festigung der Ergebnisse. Das Ziel der Dissertation ist es, neuartige Konfliktgründe und Lösungsmechanismen im besagten Kontext aufzudecken und diese zu bewerten. Dadurch können Handlungsempfehlungen für Hersteller abgeleitet werden, welche einen Online-Shop eröffnen/bzw. eröffnet haben und nach Lösungen für aufkommende Konflikte mit ihren Händlern suchen.</p> <p>Damit ich möglichst viele Informationen aus dem Interview erhalte, würde ich es gerne aufzeichnen. Ist das in Ordnung für Sie?</p>	
Leitfragebogen	
Erzählungsgenerierender Stimulus (Eisbrecher-Frage)	
5) Welche Funktion/Aufgaben nehmen Sie im Unternehmen/ Ihrer Abteilung ein?	
Kontext «Hintergrundinformation Hersteller»	
Konkrete Nachfragen	Potenzielle Folgefrage(n)
6) Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Unternehmen.	Was für Produkte bieten Sie an?
	Wie sieht die Wettbewerbsstruktur aus?
	Welchen Marktanteil besitzen Sie?

7) Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Vertriebsstruktur.	Wie ist ihr Vertrieb aufgebaut?
	In welchem Teil des Vertriebs ist der Key Account am stärksten vertreten?
	Wie sieht Ihre Online-Strategie aus?
	Seit wann/warum haben Sie Ihren eigenen Online-Shop?

**Kontext «Kanalkonfliktausmass»**

8) Wie würden Sie das Konfliktausmass zwischen sich und Ihrem bestehenden Händlernetzwerk gestern (vor Online-Shop) /heute/morgen auf einer Skala von 1-10 bewerten (1 = niedrig; 10 = hoch).	Differenziert das Ausmass nach Online-Händlern und stationären Händlern?
	Differenziert das Konfliktlevel je nach Online-Strategie? (eigener OS, Plattformen, Online-Retailer)

**Kontext «Kanalkonfliktursache»**

Bitte betrachten Sie Abbildung A.

9) Wo treten Konflikte zwischen Ihnen	Welche Konfliktthemen sehen Sie auf der Supply-Seite?
	Welche Konfliktthemen sehen Sie auf der Demand Seite?

und ihrem bestehenden Händlernetzwerk auf?	Welches dieser Konfliktfelder ist Ihrer Meinung nach besonders betroffen und warum?	
6) Wie äussern sich die Konflikte?	Auf der Supply / Demand Seite?	
	Geht es um fehlerhafte Kommunikation?	
	Haben beide Parteien ein unterschiedliches Rollenverständnis?	
<b>Kontext «Kanalkonfliktstrategie»</b>		
Bitte betrachten Sie Abbildung B.	<b>Strategie</b>	<b>Bedeutung</b>
	Flucht	eine Partei zieht sich physisch oder psychologisch aus dem Konflikt-szenario
	Delegation	Proaktive Stärkung der Beziehung
	Kompromiss	Beide Parteien erreichen ihr Ziel aber nur bis zu einem mittleren Grad
	Kampf	Kanalmitglieder gehen in Konkurrenz
10) Mit welcher Strategie reagieren Sie auf (oben genannte) Konfliktursachen?	Wie bewerten Sie die anderen Strategien?	
	Sehen Sie eine Strategie als besonders vorteilhaft an?	
	Haben Sie in der Vergangenheit die Strategie gewechselt?	
	Differenziert die Strategie je nach Händler? Falls ja, warum?	
<b>Kontext «Lösungsmechanismen»</b>		
Bitte betrachten Sie Abbildung C.	<b>Mechanismen</b>	<b>Beispiele</b>
	<b>Finanzielle Mechanismen</b>	Umsatzbeteiligung nach Gebiet
	<b>Marketing Mechanismen</b>	Abstimmung bzw. Vereinheitlichung Produkte/Promotion
	<b>Organisatorische Mechanismen</b>	Konfliktstabsstelle, Exklusivgrosshändler
	<b>Rechtliche Mechanismen</b>	Schiedsverfahren, Klage

	<table border="1"> <tr> <td><b>Psychologische Mechanismen</b></td> <td>Einbezug externer Berater, u.a. Mediation</td> </tr> <tr> <td><b>Kommunikative Mechanismen</b></td> <td>Individuell vs. Standardisiert</td> </tr> <tr> <td><b>Technische Mechanismen</b></td> <td>Einsatz von Soft- und Hardware, u.a. Forecasting</td> </tr> <tr> <td><b>Cross-Channel Mechanismen</b></td> <td>Abstimmungen kanalübergreifender Kaufprozess</td> </tr> </table>	<b>Psychologische Mechanismen</b>	Einbezug externer Berater, u.a. Mediation	<b>Kommunikative Mechanismen</b>	Individuell vs. Standardisiert	<b>Technische Mechanismen</b>	Einsatz von Soft- und Hardware, u.a. Forecasting	<b>Cross-Channel Mechanismen</b>	Abstimmungen kanalübergreifender Kaufprozess
<b>Psychologische Mechanismen</b>	Einbezug externer Berater, u.a. Mediation								
<b>Kommunikative Mechanismen</b>	Individuell vs. Standardisiert								
<b>Technische Mechanismen</b>	Einsatz von Soft- und Hardware, u.a. Forecasting								
<b>Cross-Channel Mechanismen</b>	Abstimmungen kanalübergreifender Kaufprozess								
11) Welche dieser Mechanismen nutzen Sie, um Kanalkonflikte zu minimieren? Bitte nennen Sie bei Einsatz jeweils ein Beispiel.	Wählen Sie die Mechanismen nach einem bestimmten Schema aus?								
	Ist der Einsatz der Mechanismen erfolgreich?								
	Sind im Rahmen der neuartigen Konfliktthemen neue/andere Lösungsmechanismen als noch vor 10 Jahren in den Fokus Ihres Konfliktmanagements gerückt?								
	Sehen Sie Interdependenzen zwischen idealen und real von Ihnen genutzten Lösungsmechanismen? Falls ja, bei welchen?								
	Nutzen Sie weitere Mechanismen, die in der Tabelle nicht berücksichtigt wurden?								
12) Wie würden Sie generell die Mechanismen gestern (1-10 nach Wichtigkeit bewerten (1 = unwichtig; 10 = sehr wichtig)?	Heute vs. morgen?								
	Sehen Sie Unterschiede bzgl. Mechanismen und Strategie?								
<b>Kontext «Kanalkonfliktbeispiel»</b>									
13) Bitte nehmen Sie Bezug zu einem konkreten Konfliktfall in der Vergangenheit und beschreiben Sie diesen.	Um was ging es in dem Konflikt? (Thema)								
	Wo fand der Konflikt statt? (Ort)								
	Wie hat sich der Konflikt geäußert? (Auswirkung)								
	Wie haben Sie den Konflikt gelöst? (Lösung)								
<b>Kontext «Zukunft»</b>									
14) Wie sehen Sie die Zukunft zwischen Ihrem Hersteller Online-Shop und ihrem Händlernetzwerk?									
<b>Offener Ausstieg</b>									
Gibt es noch etwas, dass Sie als wichtig erachten in Bezug auf Ihr Unternehmen, Ihr Konfliktmanagement oder den Online-Shop, welche wir nicht besprochen haben?									

Gibt es wichtige unausgesprochene Gedanken Ihrerseits? Möchten Sie gerne nochmals auf eine Frage eingehen?
<b>Abschluss</b>
Ich bedanke mich herzlich für Ihre Bereitschaft sich für dieses Interview zu Verfügung zu stellen und für das spannende und aussagestarke Interview.
Haben Sie Ihrerseits noch Fragen an mich?
Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich das Interview für meine Dissertation transkribiere?
Darf ich mich bei Unklarheiten und Fragen in Nachhinein nochmals bei Ihnen melden?
Darf Ihr Name und der Name Ihres Unternehmens in der Arbeit verwendet werden oder sollte das Interview anonymisiert verwendet werden?
Wenn Sie Interesse haben, werde ich Ihnen die fertige Arbeit gerne zur Verfügung stellen.

## Anhang 9: Interviewverzeichnis

Interviewnummer	Interviewdauer	Interviewart	Ort	Datum	Pseudonym
1	45 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	15.06.2018	ALBERT
2	90 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Zürich	13.06.2018	BALDUR
3	90 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Zürich	18.05.2018	CONSTANTIN
4	95 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Zürich	14.06.2018	DÖRTE
5	45 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	17.06.2018	EDGAR
6	50 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	08.06.2018	FINKE
7	40 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	28.06.2018	GUSTAV
8	55 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	15.05.2018	HANS
9	50 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- St. Gallen	20.05.2018	INA
10	60 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	05.06.2018	JOHN
11	60 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Zürich	20.06.2018	KARL
12	60 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Berlin	21.06.2018	LISA
13	40 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	14.06.2018	MANN
14	45 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	27.07.2018	NORA
15	60 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Bern	25.06.2018	OTTO
16	75 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	29.06.2018	PAUL
17	90 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	29.05.2018	QUARK
18	55 Minuten	Persönliches Gespräch	Ge- Berlin	23.06.2018	ROSI
19	35 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	19.07.2018	SUSI
20	40 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	15.05.2018	TARA
21	45 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	19.07.2018	UDO
22	70 Minuten	Telefongespräch	St. Gallen	15.06.2018	VIKTOR

# Anhang 10: Online-Fragebogen

## Fragebogen

### 1 Einleitung

Grüezi. Im Rahmen meiner Dissertation am Forschungszentrum für Handelsmanagement analysiere ich, welche Ursachen bei der Eröffnung eines Hersteller-Online-Shop zu Konflikten mit dem bestehenden stationären Händlernetzwerk führen und wie diese Konflikte anhand von Lösungsmechanismen gemindert werden können.

Das Ziel der Dissertation ist es, Konfliktgründe und Lösungsmechanismen im besagten Kontext aufzudecken und diese zu bewerten. Dadurch können Handlungsempfehlungen für Hersteller abgeleitet werden, welche einen Online-Shop eröffnen/bzw. eröffnet haben und nach Lösungen für aufkommende Konflikte mit i Händlern suchen.

### 2 Herstellerfilter

Mein Unternehmen agiert primär als...?

- Hersteller  Händler

### 3.1 Ausscreening

**Besten Dank für Ihre Teilnahme. Sie erfüllen leider nicht das Profil dieser Umfrage.**

### 4 Vertrieb

Besitzt Ihr Unternehmen einen eigenen Online-Shop?

- Ja  
 Nein

### 5.1 Ausscreening Online-Shop

**Besten Dank für Ihre Teilnahme. Sie erfüllen leider nicht das Profil dieser Umfrage.**

### 6 Online-Vertrieb

Wann hat ihr Unternehmen den eigenen Online-Shop eröffnet?

- vor 2004  
 zwischen 2004-2009  
 zwischen 2010-2015  
 zwischen 2016-heute

### 7 Handelspartner

Wie bewerten Sie das Konfliktaussmass zwischen Ihrem Online-Shop und Ihren ... (auf einer Skala von 1-5)?

	sehr niedrig	2	3	4	sehr hoch
stationären (Fach-) Händlern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online-Händlern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8 Konfliktaussmass

Wie bewerten Sie das Konfliktaussmass zwischen Ihnen und Ihren stationären (Fach-) Händlern ... (auf einer Skala von 1-5)?

	sehr niedrig	2	3	4	sehr hoch
vor der Eröffnung des eigenen Online-Shops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
im Rahmen der Planung, Bekanntgabe und Einführung Ihres Online-Shops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seit der Eröffnung des eigenen Online-Shops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 9 Konfliktursache

Welche Konfliktthemen treten aufgrund Ihres Hersteller-Online-Shops zwischen Ihnen und Ihren stationären (Fach-) Händlern auf?

(Mehrfachnennung möglich)

- Inkompatible IT-Systeme  
 Aufbau von Kundenwissen  
 Mangelnde Warenverfügbarkeit  
 Auspielung besserer Konditionen  
 Fehlende Prozesse  
 Wettbewerbsverschärfung  
 Produktpolitik unseres Online-Shops  
 Preispolitik unseres Online-Shops  
 Promotionspolitik unseres Online-Shops  
 Angebot an Services & Dienstleistungen unseres Online-Shops  
 Zusammenarbeit mit Online-Vertriebspartnern  
 Sonstiges: \_\_\_\_\_

## 10 Konfliktlevel

Welches von Ihnen genannte Konfliktthema erhöht das Konfliktausmass zwischen Ihnen und Ihren stationären (Fach-) Händlern am stärksten?

(nur 1 Nennung möglich)

- Inkompatible IT-Systeme  
 Aufbau von Kundenwissen  
 Mangelnde Warenverfügbarkeit  
 Auspielung besserer Konditionen  
 Fehlende Prozesse  
 Wettbewerbsverschärfung  
 Produktpolitik unseres Online-Shops  
 Preispolitik unseres Online-Shops  
 Promotionspolitik unseres Online-Shops  
 Angebot an Services & Dienstleistungen unseres Online-Shops  
 Zusammenarbeit mit Online-Vertriebspartnern  
 Sonstiges:

## 11 Konfliktlösungsstrategie

Bitte nehmen Sie Stellung zu den folgenden Aussagen bzgl. Kooperation zwischen Ihnen und Ihrem stationären Fachhändler

	stimme gar nicht zu			stimme voll und ganz zu		
Unabhängig davon, wen ein Verschulden trifft, Probleme sind unsere gemeinsame Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uns stört es nichts, dem anderen einen Gefallen zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die stärkere Partei nutzt ihre Verhandlungsposition nicht unfair aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12 Konfliktlösungsmassnahmen

Welche der folgenden Konfliktlösungsmassnahmen sind Ihnen zur Konfliktminimierung **bekannt**?

(Mehrfachauswahl möglich)

- Finanzielle Massnahmen (z.B. Umsatzbeteiligung nach Gebiet)  
 Marketing Massnahmen (z.B. Abstimmung von Promotionen)  
 Organisatorische Massnahmen (z.B. Exklusivgrosshändler)  
 Rechtliche Massnahmen (z.B. Klage)  
 Psychologische Massnahmen (z.B. Mediation)  
 Kommunikative Massnahmen (z.B. standardisierte Antworten)  
 Technische Massnahmen (z.B. Einsatz von gemeinsamer Software)  
 Cross-Channel Massnahmen (z.B. Abstimmung kanalübergreifender Kaufprozess zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel)  
 Sonstiges:

## 13 Kopie von Konfliktlösungsmassnahmen

Welche der folgenden Konfliktlösungsmassnahmen nutzen Sie generell?

Bitte klicken Sie nichts an, sondern lassen alle Felder frei. Diese dient dazu, nicht sorgfältig ausgefüllte Fragebögen zu erkennen.

	nutze ich nie	nutze ich selten	nutze ich teilweise	nutze ich oft	nutze ich immer
Finanzielle Massnahmen (z.B. Umsatzbeteiligung nach Gebiet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Massnahmen (z.B. Abstimmung von Promotionen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorische Massnahmen (z.B. Exklusivgrosshändler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Massnahmen (z.B. Klage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologische Massnahmen (z.B. Mediation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikative Massnahmen (z.B. standardisierte Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische Massnahmen (z.B. Einsatz von gemeinsamer Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-Channel Massnahmen (z.B. Abstimmung kanalübergreifender Kaufprozess zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges	<input type="text"/>	<input type="radio"/>				
-----------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

#### 14 Konfliktlösungsmassnahmen

Welche der folgenden Konfliktlösungsmassnahmen **nutzen** Sie zur Lösung des Konfliktthemas "#v\_835#"?

	nutze ich nie	nutze ich selten	nutze ich teilweise	nutze ich oft	nutze ich immer
Finanzielle Massnahmen (z.B. Umsatzbeteiligung nach Gebiet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Massnahmen (z.B. Abstimmung von Promotionen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorische Massnahmen (z.B. Exklusivgrosshändler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Massnahmen (z.B. Klage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologische Massnahmen (z.B. Mediation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikative Massnahmen (z.B. standardisierte Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische Massnahmen (z.B. Einsatz von gemeinsamer Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-Channel Massnahmen (z.B. Abstimmung kanalübergreifender Kaufprozess zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 15 Konfliktlösungsmassnahmen

Bitte bewerten Sie die (**potenzielle**) **Wirksamkeit** der folgenden Konfliktlösungsmassnahmen zur Lösung des Konfliktthemas "#v\_835#" zwischen Ihnen und Ihren stationären (Fach-) Händlern.

	minimiert den Konflikt sehr schlecht	minimiert den Konflikt schlecht	minimiert den Konflikt teilweise	minimiert den Konflikt gut	minimiert den Konflikt sehr gut
Finanzielle Massnahmen (z.B. Umsatzbeteiligung nach Gebiet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing Massnahmen (z.B. Abstimmung von Promotionen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorische Massnahmen (z.B. Exklusivgrosshändler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtliche Massnahmen (z.B. Klage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychologische Massnahmen (z.B. Mediation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikative Massnahmen (z.B. standardisierte Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische Massnahmen (z.B. Einsatz von gemeinsamer Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-Channel Massnahmen (z.B. Abstimmung kanalübergreifender Kaufprozess zwischen Hersteller-Online-Shop und stationärem Fachhandel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 16 Unternehmensbeschreibung

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen primär tätig?

- Lebensmittel
- Unterhaltungselektronik
- Drogerie & Körperpflege
- Bekleidung
- Schuhe
- Tiernahrung
- Haushalt
- Sport
- Grosselektronik (Weisswaren)
- Uhren & Schmuck
- Sonstiges:

Wieviele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

- bis 49 Mitarbeiter  
 50 bis 249 Mitarbeiter  
 250 bis 1000 Mitarbeiter  
 über 1000 Mitarbeiter

Welche Vertriebswege nutzt Ihr Unternehmen? Vertrieb über...

(Mehrfachnennung möglich)

- stationäre Händler  
 eigene stationäre Geschäfte  
 Online-Händler  
 eigenen Online-Shop

Die Marktmacht meines Unternehmens ist eher...

- hoch  
 niedrig

Die Organisationsstruktur meines Unternehmens ist...

- einfachflach  
 komplex
- 

### 17 Managereigenschaft

In welcher Abteilung arbeiten Sie?

- Unternehmensleitung  
 IT  
 Marketing  
 Verkauf & Vertrieb  
 Unternehmensentwicklung  
 Kommunikation  
 Forschung & Entwicklung  
 Logistik  
 Einkauf  
 Finanzen  
 Sonstiges

Position: Ich bin...

- Vorstandsmitglied  
 Führungskraft  
 Mitarbeiter in einer Fachabteilung
- 

### 18 Mailadresse

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen haben, können Sie hier gerne Ihre Mailadresse eintragen. Die Angaben werden vertraulich behandelt. Ansonsten klicken Sie ohne Angaben auf "Weiter".

- Mailadresse
- 

### 19 Endseite

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme.**  
**Sie unterstützen damit die Forschung an der Universität St. Gallen.**

---

## Anhang 11: Korrelationsmatrix Konfliktursachen der Supply- und Demand-Seite

Korrelationen		IT	Kundenwisse	Warenverfüg	Konditionen	Prozesse	Wettbewerb	Produkt	Preis	Promotion	Services	Onlinevertrieb
IT	Korrelation nach Pearson	1	,224*	0,041	-0,193	,362**	-0,086	-0,134	-0,018	-0,155	-0,1	0,004
	Signifikanz (2-seitig)		0,024	0,686	0,053	0	0,393	0,182	0,855	0,122	0,32	0,972
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Kundenwisse	Korrelation nach Pearson	,224*	1	0,009	0,166	,276**	0,139	0,056	-0,101	-0,154	-0,062	0,076
	Signifikanz (2-seitig)	0,024		0,933	0,098	0,005	0,167	0,579	0,314	0,124	0,539	0,452
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Warenverfüg	Korrelation nach Pearson	0,041	0,009	1	0,07	,229*	0	0,027	-,245*		0,015	0,043
	Signifikanz (2-seitig)	0,686	0,933		0,486	0,021	0,997	0,792	0,013	0,881	0,671	0,005
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Konditionen	Korrelation nach Pearson	-0,193	0,166	0,07	1	0,101	,235*	0,131	0,116	0,166	-0,001	0,006
	Signifikanz (2-seitig)	0,053	0,098	0,486		0,314	0,018	0,191	0,247	0,097	0,991	0,952
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Prozesse	Korrelation nach Pearson	,362**	,276**	,229*	0,101	1	0,159	0,036	-0,119	-0,087	-0,015	,259**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0,005	0,021	0,314		0,113	0,722	0,237	0,385	0,881	0,009
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Wettbewerb	Korrelation nach Pearson	-0,086	0,139	0	,235*	0,159	1	0,134	-0,065	-0,032	0,011	0,159
	Signifikanz (2-seitig)	0,393	0,167	0,997	0,018	0,113		0,183	0,517	0,752	0,913	0,113
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Produkt	Korrelation nach Pearson	-0,134	0,056	0,027	0,131	0,036	0,134	1	-0,053	0,059	0,139	0,125
	Signifikanz (2-seitig)	0,182	0,579	0,792	0,191	0,722	0,183		0,602	0,557	0,165	0,213
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Preis	Korrelation nach Pearson	-0,018	-0,101	-,245*	0,116	-0,119	-0,065	-0,053	1	,425**		0,005
	Signifikanz (2-seitig)	0,855	0,314	0,013	0,247	0,237	0,517	0,602		0	0,96	0,102
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Promotion	Korrelation nach Pearson	-0,155	-0,154	0,015	0,166	-0,087	-0,032	0,059	,425**	0	1	0,094
	Signifikanz (2-seitig)	0,122	0,124	0,881	0,097	0,385	0,752	0,557			0,352	0,371
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Services	Korrelation nach Pearson	-0,1	-0,062	0,043	-0,001	-0,015	0,011	0,139	0,005	0,094	1	0,041
	Signifikanz (2-seitig)	0,32	0,539	0,671	0,991	0,881	0,913	0,165	0,96	0,352		0,681
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Onlinevertrieb	Korrelation nach Pearson	0,004	0,076	,276**		0,006	,259**	0,159	0,125	-0,164	0,09	0,041
	Signifikanz (2-seitig)	0,972	0,452	0,005		0,952	0,009	0,113	0,213	0,102	0,371	0,681
	N	101	101	101		101	101	101	101	101	101	101

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

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

## Anhang 12: Korrelationsmatrix Nutzung der Konfliktlösungsmassnahmen

		Korrelationen							
		nutzeFM	nutzeMM	nutzeOM	nutzeRM	nutzePM	nutzeKM	nutzeTM	nutzeCM
nutzeFM	Korrelation nach Pearson	1	,254*	,184	,113	,192	,054	,299**	,087
	Signifikanz (2-seitig)		,010	,066	,261	,055	,591	,002	,387
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeMM	Korrelation nach Pearson	,254*	1	,222*	,070	,346**	-,051	-,022	,361**
	Signifikanz (2-seitig)	,010		,026	,488	,000	,610	,825	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeOM	Korrelation nach Pearson	,184	,222*	1	,312**	,126	,090	,131	,347**
	Signifikanz (2-seitig)	,066	,026		,002	,210	,373	,190	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeRM	Korrelation nach Pearson	,113	,070	,312**	1	,273**	,218*	,274**	,046
	Signifikanz (2-seitig)	,261	,488	,002		,006	,029	,005	,645
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzePM	Korrelation nach Pearson	,192	,346**	,126	,273**	1	-,056	-,029	,071
	Signifikanz (2-seitig)	,055	,000	,210	,006		,576	,773	,481
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeKM	Korrelation nach Pearson	,054	-,051	,090	,218*	-,056	1	,271**	,113
	Signifikanz (2-seitig)	,591	,610	,373	,029	,576		,006	,260
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeTM	Korrelation nach Pearson	,299**	-,022	,131	,274**	-,029	,271**	1	,265**
	Signifikanz (2-seitig)	,002	,825	,190	,005	,773	,006		,008
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
nutzeCM	Korrelation nach Pearson	,087	,361**	,347**	,046	,071	,113	,265**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,387	,000	,000	,645	,481	,260	,008	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

**Lebenslauf**

Name                      Frauke Katharina Nitsch  
Geburtsdatum          11. Mai 1987 in Berlin, Deutschland

**Berufserfahrung**

2019 – heute            Head of Operations & Strategic Projects, St. Gallen Symposium  
2015 – 2018            Consultant, Forschungszentrum für Handelsmanagement  
2013 – 2015            Einkäuferin, tausendkind GmbH  
2010 – 2012            Retail Assistant, Dussmann KG

**Praktika**

2012                      Category Management, tausendkind GmbH  
2012                      Corporate Foresight, Evonik Industries  
2012                      Public Relations, Agentur für kreative PR

**Ausbildung**

2015 – 2019            Universität St.Gallen (HSG), Doktorandenstudium  
2010 – 2012            Universität Potsdam, M. Sc. Marketing  
2007 – 2009            Universität Potsdam, B. Sc. BWL & Wirtschaftsrecht