

CROSS-CHANNEL MANAGEMENT

Kompetenzen, Instrumente und Erfolgspotenziale

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

vorgelegt von

Oliver Thomas Emrich

aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Thomas Rudolph
und
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 3886
Publikation Digital, 2011

CROSS-CHANNEL MANAGEMENT
Kompetenzen, Instrumente und Erfolgspotenziale

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

vorgelegt von

Oliver Thomas Emrich

aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Thomas Rudolph
und
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 3886
Publikation Digital, 2011

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 ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 16. Mai 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Vorwort

Ich möchte mich für die Unterstützung bedanken, die ich während meiner Dissertation erfahren durfte. Mein Dank gilt an erster Stelle meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Rudolph. Er hat mich fachlich wie auch persönlich bei diesem ambitionierten Vorhaben unterstützt und seine wertvollen inhaltlichen Impulse haben die Arbeit an den entscheidenden Stellen immer wieder massgeblich voran gebracht. Als Co-Autor der in dieser Arbeit enthaltenen Artikel schätze ich seine fachliche Expertise, seine grosse Kreativität und die fruchtenden, mitunter herausfordernden Diskussionen, die immer wieder zu einer Vertiefung der Thematik angeregt haben. Ich bedanke mich auch für das grosse Vertrauen, das er mir mit der Übertragung des Kompetenzzentrum E-Commerce entgegen gebracht hat. Die Kooperation mit ihm hat neben der Dissertation sehr viele erfolgreiche Projekte ermöglicht, die als Studien, Beratungsprojekte oder Management-Workshops wichtige Erkenntnisse für diese Arbeit geliefert haben. Ich möchte mich ebenfalls bei Prof. Dr. Torsten Tomczak für die Übernahme des Co-Referats und seine wertvolle Unterstützung bedanken. Seine Anregungen in Gesprächen, im Rahmen der Doktorarbeit und in den vorbereitenden Doktorandenseminaren, und auch der musikalische Austausch waren für mich sehr inspirierend. Ich möchte Prof. Dr. Michael Paul für die sehr gute Zusammenarbeit und die zahlreichen intensiven Gespräche im Rahmen des Artikels "The Impact of Channel Assortment Integration on Customer Choice" danken.

Die vergangenen vier Jahre waren herausfordernd, aber auch sehr schön. Ich möchte mich für den fachlichen und persönlichen Austausch bei allen derzeitigen und früheren Kolleginnen und Kollegen am Forschungszentrum für Handelsmanagement bedanken. Auch über die Instituts Grenzen hinaus habe ich viele Freundschaften geschlossen. Mit vielen dieser lieb gewonnenen Personen teile ich Erfahrungen sportlicher Art (z.B. Ski- und Segeln-Lernen, Fussball und als "Jogging" verkapptes Marathon-Training), kultureller Art (z.B. langwierige Kochsessions mit meinem langjährigen WG-Kollegen Oliver Malms) sowie musikalischer Art (zwar noch ohne Bandnamen, aber dafür mit viel Spass mit Prof. Dr. Oliver Gassmann, Prof. Dr. Sven Henkel, Prof. Dr. Felicitas Morhart, Prof. Dr. Kuno Schedler und Prof. Dr. Leo Staub). Der sportliche Ehrgeiz erreichte seinen Höhepunkt in einem packenden Finale und dem Gewinn des HSG-Kickertuniers 2010 zusammen mit Dennis Herhausen. Ich möchte mich auch bei meiner Band "The Slapstickers" bedanken, mit der ich seit nunmehr dreizehn Jahren zusammenspiele und die flexibel auf meine beruflichen Verpflichtungen reagiert hat.

Schliesslich kann kein Dank gross genug sein wie derjenige für meine Eltern Walter und Marlies sowie meine Schwester Nadine, die mich immer bedingungslos unterstützt haben. Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Frau Dr. Sabrina Schmidt-Emrich bedanken. Sie hat mir während der Dissertation in wundervoller Art und Weise den Rücken gestärkt und ihr verdanke ich die schönste Zeit.

Für das Korrekturlesen der Doktorarbeit danke ich Dr. Sabrina Schmidt-Emrich, Felix Brunner und Marlies Emrich. An formalen Korrekturen bei der Einreichung von Artikeln in wissenschaftlichen Zeitschriften haben ausserdem die studentischen Mitarbeiter Pascal Egger, Simon Schmincke und Rebecca Nüesch mitgewirkt. Ich danke ihnen für die Unterstützung von Projekten im Kompetenzzentrum E-Commerce. Schliesslich möchte ich mich bei Claudia Wirth, Dr. Margit Albers, Friederike Schlickerrieder und Doris Maurer für die immer sehr gute und angenehme Zusammenarbeit bedanken.

St.Gallen im Mai 2011

Oliver Emrich

Zusammenfassung

Durch technologische, gesellschaftliche und politische Veränderungen hat sich die Handelstätigkeit zum 21. Jahrhundert grundlegend gewandelt. Dies stellt Unternehmen vor grosse Herausforderungen, weil sie Kompetenzen weiterentwickeln und dabei ihre Profilierungsinstrumente auf das veränderte Konsumentenverhalten anpassen müssen. Mit Cross-Channel Management (CCM) eröffnen sich Erfolgspotenziale, indem Unternehmen ihre Informations- und Vertriebskanäle auf der Ergebnis-, Kunden- und internen Ebene übergreifend koordinieren.

Um die Koordination optimal zu steuern, müssen auf *Ergebnisebene* Cross-Channel Effekte, also Wechselwirkungen zwischen den Kanälen, berücksichtigt werden. Das Cross-Channel Barometer stellt die Kannibalisierung, also das Ausmass der Umsatzverschiebung zwischen den Kanälen, den Wachstumseffekten gegenüber, welche über die stärkere Penetration eines Marktes zulasten anderer Wettbewerber (Wettbewerbswachstum) oder die Erweiterung des Marktes durch neue Kundenbedürfnisse (Kundenentwicklung) gelingen. Cross-Channel Effekte können über die Homogenisierung der fünf CCM-Instrumente Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung indirekt gesteigert werden. Begleitend zu der hieraus resultierenden Zufriedenheit mit dem Online-Shop müssen jedoch markenstärkende Impulse die Kundenentwicklung forcieren und gleichzeitig die zunehmende Kannibalisierung eindämmen. Auf *Kundenebene* übt die Sortimentsintegration zwischen den Kanälen einen positiven Einfluss auf den kognitiven Auswahlprozess aus. Der psychologische Mechanismus unterscheidet sich bei substitutiver, komplementärer und unabhängiger Sortimentsbeziehung und hängt von dem Strukturierungsbedürfnis und Involvement des Kunden ab.

Auf *interner Ebene* erfordert CCM eine dreistufige Transformation, die Cross-Channel Manager über die Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz steuern. Idealtypisch stärken Unternehmen ihr Leistungsversprechen über die Homogenisierung der Kanäle (Phase I), den Ausbau von kanalübergreifenden Serviceleistungen (Phase II) und schliesslich die Harmonisierung der Kanäle, welche das Leistungsversprechen weiterentwickelt (Phase III). Wie empirisch gezeigt wird, gelingt es Unternehmen mit dem Drei-Phasenmodell Erfolgspotenziale gemäss des Cross-Channel Barometers zu erschliessen. Als zusätzliche Erfolgsgrösse können Unternehmen das Internet nutzen, um in Kollaboration mit Kunden ihr Wissenskapital zu erhöhen und dadurch dem Paradigmenwechsel dynamischer zu begegnen. Ein Ausblick auf Anwendungsfelder von mobilen Services im Handel rundet die vorliegende Arbeit ab.

Abstract

The activity of retailing/wholesaling has changed significantly in the 21st century due to technological, societal and political drivers. This poses a great challenge for companies in retailing/wholesaling, as they have to advance competences and adapt their retail-mix instruments according to the changing consumer behavior. Cross-Channel Management (CCM) enables companies to tap the potential for success by coordinating information channels and sales channels on the performance level, customer level and internal level.

On the *performance level*, cross-channel effects (i.e., interdependencies between channels) have to be considered for an optimal coordination. The newly developed cross-channel barometer contrasts cannibalization (turnover shift between channels) with growth effects. The latter encompasses the greater penetration of a market at the expense of other competitors (competitive growth) and the extension of the market by creating new customer needs (customer development). Homogenization of the five CCM-instruments assortment, service, price, design and advertising indirectly leverages cross-channel effects. The resulting customer satisfaction with the online-shop must be complemented by brand strengthening impulses to accelerate customer development and limit the increasing cannibalization. On the *customer level*, channel assortment integration positively influences the cognitive choice process. The psychological mechanism differs under substitutive, complementary and independent assortment relations and further depends on customers' need for structure and involvement.

On the *internal level*, CCM requires a three-stage transformation which cross-channel managers can coordinate by means of customer competence, process competence and network competence. Companies strengthen their value proposition by channel homogenization (stage I), seamless channel interaction (stage II) and channel harmonization that advances the value proposition (stage III). By applying the three-stage model, it is shown empirically that companies tap the potentials according to the cross-channel barometer. Additionally, companies can utilize the Internet to increase their knowledge assets in collaboration with customers, and thereby encounter the change of paradigm more dynamically and proactively. Finally, this work provides an outlook on fields of application of mobile services in retailing/wholesaling.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Kapitel 1 Einleitung	1
Ausgangslage	1
Zielsetzung der Arbeit	6
Struktur der Arbeit	9
Literaturverzeichnis zu Kapitel 1	14
Kapitel 2 Eine neue Sicht auf Handel und E-Commerce: Die kompetenzbasierte Handelsdefinition	19
Zur Notwendigkeit einer zeitgemässen Handelsdefinition	20
Historische Diskursanalyse des Handelsbegriffs	24
Epochen des Handels und die Triebkräfte für den Wandel	25
Der Entwurf einer zukunftsweisenden Handelsdefinition	42
Vorschlag einer neuen Taxonomie des Handels	57
Fazit	60
Literaturverzeichnis zu Kapitel 2	62
Überblick über die Kapitel 3-6: Definition und Rahmenmodell für das Cross- Channel Management	75
Kapitel 3 Das Cross-Channel Barometer: Ein Index zur Messung des Erfolgsbeitrags des Online-Shops	79
Das Cross-Channel Barometer	81
Determinanten des Cross-Channel Barometers	82
Skalenentwicklung	86
Methode	88
Ergebnisse	91
Diskussion	94
Implikationen	97
Fazit	101
Literaturverzeichnis zu Kapitel 3	103
Kapitel 4 Die instrumentelle Ausgestaltung des Cross-Channel Managements aus Kundensicht bei Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland	109
Homogenisierung und Differenzierung der CCM-Instrumente	111
Fliessende Interaktionsprozesse durch kanalübergreifende Serviceleistungen	120
Literaturverzeichnis zu Kapitel 4	124
Anhang	124
Kapitel 5 Die Rolle von Kompetenzen für die Transformation zum Cross- Channel Unternehmen	127
Das Drei-Phasenmodell des Cross-Channel Managements	131
Operationalisierung des Drei-Phasenmodells	141
Ergebnisse	146
Fazit	150
Literaturverzeichnis zu Kapitel 5	152
Anhang	154

Kapitel 6	Auswirkungen des Cross-Channel Managements bei der Kanalintegration mit Blick auf die Sortimentsgestaltung.....	157
	The Impact of Multichannel Assortment Integration on Customer Choice.....	158
	Conceptual framework and hypotheses	160
	Experimental study	165
	Results.....	169
	Discussion.....	172
	Implications.....	173
	References.....	175
	Appendix.....	180
Kapitel 7	Dynamische Kompetenzen im Cross-Channel Management: Kunden-Firmen-Zusammenarbeit über elektronische Netzwerke zur Verbesserung dynamischer Fähigkeiten im Unternehmen	181
	Linking Service and Innovation Processes on the Internet: A Framework for Customer-Firm Constellations in Electronic Networks	182
	The concept of open innovation on the Internet	183
	Method	188
	Findings.....	189
	Discussion and managerial implications.....	196
	Conclusion and outlook	202
	References.....	204
Kapitel 8	Die Erweiterung des Cross-Channel Managements auf mobile Services	209
	Situation-Related Tasks for Mobile Services in Retailing.....	210
	Literature review: Mobile services	211
	The mobile challenge in retailing from a resource-based view	213
	Situational retail management via mobile technologies	214
	Methods.....	216
	Results.....	217
	Technological readiness and mobile dissemination: An overview.....	229
	Conclusion	231
	References.....	232
Kapitel 9	Fazit.....	237
	Literaturverzeichnis zu Kapitel 9.....	245

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Nutzung von Informations- und Vertriebskanälen in Vor-, Kauf- und Nachkaufphase, Schweiz 2011	2
Abbildung 2-1: Epochen des Handels	26
Abbildung 2-2: Bedeutung des vorindustriellen Handels für die Städte-Entwicklung während der Industrialisierung	32
Abbildung 2-3: Taxonomie auf Basis der handelsspezifischen Kompetenzen im Unternehmen	58
Abbildung 2-4: Rahmenmodell für Cross-Channel Management im engeren Sinne	76
Abbildung 3-1: Indikatoren der drei Cross-Channel Effekte des Cross-Channel Barometers	87
Abbildung 3-2: Indikatoren des Konstrukts Markenstärkung	88
Abbildung 3-3: Indikatoren für die Homogenisierung der CCM-Instrumente	90
Abbildung 3-4: Güte der Messmodelle	92
Abbildung 3-5: Güte des Strukturmodells	92
Abbildung 3-6: Zusammenhänge im Strukturgleichungsmodell	93
Abbildung 3-7: Cross-Channel Barometer für unterschiedliche Branchen in Deutschland	99
Abbildung 4-1: Homogenisierung und Differenzierung zwischen den Kanälen	110
Abbildung 4-2: Instrumentale Ausgestaltung von Ladengeschäft und Online-Shop	111
Abbildung 4-3: Ausmass der Homogenisierung von CCM-Instrumenten zwischen den Kanälen	114
Abbildung 4-4: Fließende Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen durch kanalübergreifende Serviceleistungen	121
Abbildung 4-5: Kanalübergreifende Serviceleistungen, die von Kunden am stärksten wahrgenommen werden (Deutschland und Schweiz insgesamt)	122
Abbildung 4-6: Kanalübergreifende Serviceleistungen, die von Kunden am schwächsten wahrgenommen werden (Deutschland und Schweiz insgesamt)	123
Abbildung 5-1: Das Drei-Phasenmodell des Cross-Channel Managements	132
Abbildung 5-2: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase I	138
Abbildung 5-3: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase II	139
Abbildung 5-4: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase III	140
Abbildung 5-5: Indikatoren des Homogenisierungsgrads	143
Abbildung 5-6: Indikatoren des Differenzierungsgrads	144
Abbildung 5-7: Zuordnung von Befragten zu Segmenten, die eine CCM-Strategie gemäss der drei CCM-Phasen bei ihrem Händler wahrnehmen	145
Abbildung 5-8: Zuordnung von Befragten zu Segmenten, die überhaupt keine oder eine vom Drei-Phasenmodell abweichende CCM-Strategie bei ihrem Händler wahrnehmen	145
Abbildung 5-9: Die Auswirkungen unterschiedlicher CCM-Strategien im Vergleich	148
Figure 6-1: Conceptual Framework for the Impact of Channel Assortment Integration	160
Figure 6-2: Experimental Stimuli of the Nine Treatments	167
Figure 6-3: Moderated Regression Results for H4-H6	170
Figure 6-4: Personal Need for Structure and Product Involvement as Moderators (H7-H8)	171
Figure 6-5: Measurement Scales	180
Figure 7-1: Technology-Induced Interaction Model	186
Figure 7-2: The Virtual Opening of the Value Chain	197
Figure 8-1: Item Loadings	218
Figure 8-2: Squared Correlation Matrix	218
Figure 8-3: Fit Indicators	219

Figure 8-4: A Framework for Situation-Related Tasks of Mobile Services in Retailing	220
Figure 8-5: Fields of Application of Mobile Services in Retailing.....	221
Figure 8-6: Customer Potential of Mobile Services in Retailing (in %).....	222

Abkürzungsverzeichnis

AGFI	adjusted goodness-of-fit index
ANOVA	analysis of variance
AVE	average variance extracted
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CCM	Cross-Channel Management
CFA	confirmatory factor analysis
CFI	confirmatory fit index
CH	Schweizer Franken
cp.	compare
CR	composite reliability
df	degrees of freedom
d.h.	das heisst
ECR	efficient consumer response
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
no.	number
Nr.	Nummer
n.s.	nicht signifikant
RMR	root mean residual
RMSR	root mean squared error of approximation
QR	quick response
S.	Seite(n)
SD	standard deviation
SDL	service-dominant logic
sog.	sogenannt
S-O-R	Stimulus-Organismus-Reaktion
TLI	Tucker-Lewis index
vgl.	vergleiche
VIF	variance inflation factor
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Kapitel 1 Einleitung

Ausgangslage

Cross-Channel Management ist zu einem der wichtigsten Themen im Handelsmanagement geworden (Zhang et al. 2010, Neslin et al. 2006). Während Konsumenten einst weitgehend stabile Verhaltensmuster bei der Nutzung von Ladengeschäften, Katalogen, Telefonhotlines oder TV-Direktverkäufen zeigten, hat das Internet die Tendenz der Konsumenten gesteigert, für sie geeignete Kanäle frei zu wählen und immer häufiger zwischen Anbietern zu wechseln (Nunes und Cespedes 2003; Burke 2002). In der Management-Praxis ist die Integration des Internets als zusätzlicher Kommunikations- und Vertriebskanal zu einer der dringendsten Aufgaben geworden (Neslin und Shankar 2009; Marketing Weekly 2010; Business Wire 2010). Bereits 42% der Händler setzen sowohl Internet als auch Ladenfilialen ein, und bis 2011 sollen elektronische Informations- und Vertriebskanäle in bis zu der Hälfte aller Geschäftstransaktionen involviert sein (DMA 2005; Jupiter Research 2006). Aktuelle Zahlen zeigen, dass diese Prognose sehr gut eingehalten wurde (Shankar und Kushawa 2010). In klassischen Detailhandelsbranchen, wie Bücher, Tickets, Elektronik und Wein, wechselten in den USA 2004 bereits 52% der Konsumenten bei Einkäufen situativ zwischen den Kanälen¹ (Gupta, Su und Walter 2004). In europäischen Ländern, wie der Schweiz und in Deutschland zeigen sich ähnliche Tendenzen. Rund 51% der Schweizer Konsumenten und 56% der deutschen Konsumenten nutzen das Internet in der Vorkaufsphase – wenn auch für klassische Handelsunternehmen der stärkste Umsatzanteil im Zusammenspiel mit dem stationären Handel erzielt wird (Emrich und Rudolph 2011, siehe Abbildung 1-1). Dennoch hat die Umsatzentwicklung im Internet längst eine tragende Grössenordnung erreicht. Während der letzten zwei Jahren ist der jährliche Umsatz im Online-Handel weiter angewachsen um 48% auf 8.68 Milliarden Schweizer Franken, was in etwa 8% des Detailhandelsumsatzes entspricht (Rudolph et al. 2011).

¹ Kanal bedeutet sowohl Informations- als auch Vertriebskanal. Im Einklang mit der angelsächsischen Fachterminologie verwendet diese Arbeit den Begriff Kanal als ein Synonym für Informations- und Vertriebskanal.

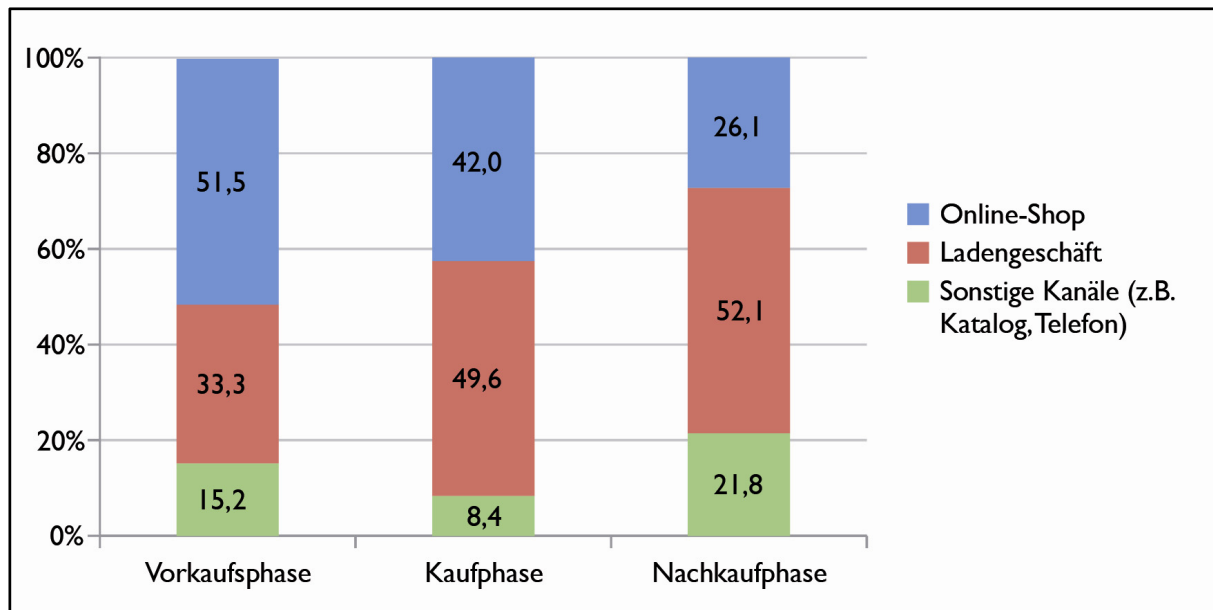


Abbildung 1-1: Nutzung von Informations- und Vertriebskanälen in Vor-, Kauf- und Nachkaufphase, Schweiz 2011

Quelle: Emrich und Rudolph, 2011

Lesebeispiel: In der Vorkaufsphase nutzen Konsumenten zu einem Anteil von über 51% das Internet, zu einem Drittel das Ladengeschäft und zu 15% sonstige Kanäle.

Wenngleich reine Online-Händler den Umsatzanstieg in der Anfangsphase verantworteten, holen Cross-Channel Händler sehr schnell auf (Zhang et al. 2010; Emrich und Rudolph 2011). Die Voraussetzungen für Cross-Channel Händler im Internet erfolgreich zu sein, werden durch aktuelle Trends im Konsumentenverhalten erheblich unterstützt: Die Nutzung von unterschiedlichen Einkaufskanälen während des Einkaufs wird zum dominierenden Verhaltensmuster (Verhoef et al. 2007). Statt eines einseitigen Wechsels zum E-Commerce, nutzen Konsumenten tendenziell immer stärker mehrere Kanäle nebeneinander. Detailhandelsbranchen, wie Bekleidung, Elektronik und Kosmetik, wachsen am stärksten über die wechselseitige Nutzung von Online-Shop und Ladengeschäft (Rudolph et al. 2011). Dies bietet für Cross-Channel Händler die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile über ein kanalübergreifendes Leistungsangebot gegenüber reinen Online-Händlern oder rein stationär positionierten Händlern zu erzielen (Dholakia et al. 2010; Zhang et al. 2010). Sogar einst reine Online-Händler sind daher dazu übergegangen, stationäre Ladengeschäfte zu eröffnen, um besser auf die situativen Anforderungen ihrer Kunden einzugehen (Pauwels und Neslin 2008). Mit mobilen Applikationen bekommt das Cross-Channel Management zusätzliche Bedeutung, weil Konsumenten hiermit in der Lage sind, z.B. während ihres stationären Einkaufs zusätzliche Informationen aus dem Internet zu suchen und Angebote zu vergleichen (Broeckelmann und Groeppel-Klein 2008).

Durch technologische, gesellschaftliche und politische Veränderungen hat sich die Handelstätigkeit im Wechsel zum 21. Jahrhundert grundlegend verändert (Rudolph 1999). Der Online-Handel gewinnt immer stärker Marktanteile, Wachstum findet zunehmend im virtuellen Raum statt (Rust und Espinoza 2006). Die Handelswissenschaft hat in den vergangenen zehn Jahren zahlreiche Veränderungen erlebt, von denen die direkt ersichtlichen Phänomene veränderten Kundenverhaltens erst die "Spitze des Eisbergs" darstellen (Porter 2001). Cross-Channel Management im weiteren Sinne stellt sich dem Paradigmenwechsel, der von technologischen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen im 21. Jahrhundert ausgeht (Rudolph 1999; Deighton und Kornfeld, 2009). Prognosen, welche technologischen Applikationen den Handel der Zukunft als Vertriebs-, Medien- und Kommunikationsformen prägen werden, sind zwar noch nicht in vollem Umfang abzusehen. Aber es gibt bereits deutliche Trendveränderungen zu beobachten, die sich wechselseitig bestärken:

- Veränderungen durch technologische Innovationen entwickeln sich zum dominierenden Wachstumstreiber (Rust und Espinoza 2006). In den vergangenen zehn Jahren haben technologiegetriebene Unternehmen, wie Google, Amazon oder Apple, eine rasante Entwicklung hingelegt und den Markt nachhaltig geprägt. Die Auswirkungen des Internets auf den Handel in den vergangenen zehn Jahren sind immens: Laut aktuellen Schätzungen unterstützen elektronische Medien den Kaufprozess bereits bei rund der Hälfte aller Kauftransaktionen (Shankar und Kushawa 2010; Emrich und Rudolph 2011). Zwar haben die meisten stationären Handelsunternehmen die Bedeutung infolge der technologischen Veränderungen erkannt, jedoch verhalten sich viele Unternehmen noch sehr passiv hinsichtlich der Integration neuer Cross-Channel Technologien (Dholakia et al. 2010). Dies kann für diese Unternehmen bereits in wenigen Jahren zu massiven Problemen führen, weil sie das neue Wettbewerbsumfeld und die sich verändernden Konsumgewohnheiten nicht ausreichend antizipieren (Alba et al. 1997; Kumar 2010). In der Folge besteht die Gefahr, dass ihr Leistungsversprechen zunehmend durch neue Substitute dominiert werden könnte (Porter 1985; Porter 2001).
- Das Nutzungsverhalten von Konsumenten ändert sich in Wechselbeziehung zu den technologischen Optionen rapide. Immer mehr Konsumenten möchten während ihres Einkaufs zwischen unterschiedlichen Informations- und Vertriebskanälen wählen können (Burke 2002). Individualisierte Lebensstile

und ein latenter Drang zur Flexibilisierung des Alltags haben den multioptionalen Konsumenten geboren (Evanschitzky und Ahlert 2006). Der neue Cross-Channel Kunde bewegt sich on- und offline und wählt frei zwischen den Informations- und Vertriebsangeboten auf unterschiedlichen Kanälen – mehr als 70 Prozent aller Konsumenten lassen sich bereits heute diesem Typus zuordnen (Zhang et al. 2010; Kushawa und Shankar 2007). Das Freizeitverhalten dieser Konsumenten verschiebt sich immer stärker in den virtuellen Bereich, was auch Konsequenzen für den modernen Handel mit sich bringt (Keller 2010). Kunden erwarten zunehmend eine adäquate Repräsentanz von Händlern im Internet, was neue Herausforderungen an das Cross-Channel Management stellt (Keller 2010; Dholakia et al. 2010).

- Die Marktliberalisierung schreitet voran, das Tempo, mit denen sich Innovationen global verbreiten wächst, beständig (Rudolph 1999). Transaktionen finden in zunehmendem Masse grenzüberschreitend statt (Zentes 2006). Neue Marktanbieter, wie z.B. die Online-Plattform Alibaba, haben länderübergreifende Beschaffungsmärkte gegründet, die wie im Falle von Alibaba im asiatischen Raum ein Transaktionsvolumen von rund 29 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009 generieren (Economist 2010). Globale Online-Anbieter, wie Amazon oder eBay, operieren häufig abseits der Länder, in denen sie E-Commerce-Marktführer sind. Unternehmen sind daher immer stärker aufgefordert, sich über Ländergrenzen hinweg global nach einflussreichen Trends zu orientieren. Als Antwort auf die fortschreitende Globalisierung erlauben es neue Technologien, regionale Ausprägungen der Leistungsangebote zu realisieren, z.B. werden regionale Detailhandelsstrukturen durch das mobile Internet weiter gestärkt (Rudolph und Emrich 2008). Händler müssen daher das Cross-Channel Management aufnehmen, um sich zunehmend einem internationalisierten Wettbewerb zu stellen.

Dennoch tun sich derzeit noch grosse Lücken darin auf, adäquat auf diese Veränderungen zu reagieren (Irvin 2009). Trotz des Trends zur Cross-Channel Nutzung sind viele Handelsunternehmen nicht gut für den Paradigmenwechsel zum Cross-Channel Management gerüstet (Neslin und Shankar 2009). Nicht aufeinander abgestimmte Kanäle stellen bei klassischen Handelsunternehmen eher den Normalfall als die Ausnahme dar. So geben in aktuellen Umfragen unter E-Commerce-Verantwortlichen rund 70 Prozent an, dass sie ihre Kanäle noch nicht integriert betrachten und ihre Aktivitäten in den Kanälen noch nicht strategisch aufeinander

ausrichten (Berry et al. 2010; Accenture 2010; Micros 2007). Zwei weitere Marktstudien bestätigen ebenfalls dieses Ergebnis, indem sie feststellen, dass die Koordination von Kanälen bei der überwiegenden Mehrheit von Unternehmen noch keinem systematischen Ansatz folgt (Marketing Weekly 2010; Business Wire 2010). Ohne ein übergreifendes Verständnis von Cross-Channel Management und dessen Umsetzung im Unternehmen können Synergiepotenziale zwischen den Kanälen aber nicht erschlossen werden (Zhang et al. 2010). Das Zielsystem im Unternehmen muss sich stärker an den Veränderungen ausrichten, um eine zukunftsfähige Basis für eine positive Unternehmensentwicklung zu legen (Porter 2001). Insbesondere ist es wichtig, gegenüber neuen Anbietern, wie z.B. reinen Online-Händlern, Differenzierungsmerkmale gezielt zu stärken, die dem Cross-Channel Unternehmen nachhaltig zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen können (Zhang et al. 2010).

Mit der steigenden Nutzung von Online-Shop und Ladengeschäft muss eine übergreifende Perspektive auf die Kanäle eingenommen werden, um auf den skizzierten Paradigmenwechsel adäquat zu reagieren (Neslin et al. 2006). Das frühere Verständnis von Multi-Channel Management lässt sich als Verwaltung eines Systems von nebeneinander stehenden Kanälen beschreiben. Bestehende Definitionen von Multi-Channel Management enthalten zumeist keinen definitiven Ankerpunkt, der die übergreifende Koordinationsleistung kennzeichnet. Kumar definiert Multi-Channel Management als das Betreiben einer "Vielfalt von Kanälen, die Kunden zur Interaktion und Transaktion mit dem Unternehmen nutzen" (Kumar 2010, 74). Levy und Weitz (2009) bezeichnen Multi-Channel Management als das Bündel an Aktivitäten, die "an dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen an Konsumenten über mehr als einen Kanal" beteiligt sind (S. 80). Zwar betrachten teilweise die gleichen Autoren beim Multi-Channel Management auch Aspekte der übergreifenden Koordination von Informations- und Vertriebskanälen (Levy und Weitz 2009; Zhang et al. 2010). Jedoch kommt das Charakteristikum der aktiven Steuerung in vielen Definitionen selbst nicht zum Ausdruck. Daher basiert diese Arbeit auf einer Definition, die stärker die Forderung des Cross-Channel Managements nach einer dirigierenden Führung der Informations- und Vertriebskanäle berücksichtigt (Neslin et al. 2006). Da die Gestaltung eines Kanals auch die Erfolgspotenziale des anderen Kanals beeinflusst, müssen die Ziele zwischen den Kanälen zentral abgestimmt werden (Neslin und Shankar 2009). Dieser Arbeit liegt daher eine Definition des Cross-Channel Managements zugrunde, die mehrere Ebenen berücksichtigt. Cross-Channel Management (CCM) hat demnach drei

Betrachtungsebenen (angelehnt an Definition und Rahmenmodell von Neslin et al. 2006; S. 96-97):

Auf Ergebnisebene optimiert CCM die übergreifende Performance der unterschiedlichen Vertriebskanäle durch die aktive Auseinandersetzung mit Kanalkonflikten.

Auf Kundenebene bedeutet CCM die kanalübergreifende Koordination von Instrumenten zur Kundenakquisition, -bindung und -entwicklung über alle Stufen des Kaufprozesses.

Auf interner Ebene unterstützt CCM die strategische und operative Abstimmung sämtlicher Marketing-, Vertriebs-, Service- und Logistikaktivitäten, welche ein Unternehmen stationär oder internetbasiert vorantreibt.

Zielsetzung der Arbeit

Zielsetzung der Arbeit ist es, den ganzheitlichen Überblick über das Cross-Channel Management zu vertiefen und ein besseres Verständnis der Synergiepotenziale für moderne Unternehmen im Handel zu vermitteln. Diese Arbeit folgt dem Aufbau einer kumulativen Dissertation, indem unterschiedliche Themenaspekte durch in sich abgeschlossene Forschungsarbeiten beleuchtet werden. Die unterschiedlichen Themen zum Cross-Channel Management sind dabei in einen übergreifenden Rahmen eingebettet, der sich aus den drei Ebenen des Cross-Channel Managements ableitet.

Auf Ergebnisebene verursacht die Messung des Beitrags einzelner Kanäle für den Gesamterfolg des Unternehmens grosse Schwierigkeiten. So sind die Wechselwirkungen zwischen den Kanälen als "Cross-Channel Effekte" häufig unklar (Verhoef et al. 2007). Relativ verbreitet ist z.B. die Befürchtung, dass der Online-Kanal eines Unternehmens lediglich eine Umsatzverschiebung zulasten anderer Kanäle bewirke (Neslin und Shankar 2009). Diese als "Kannibalisierung" bezeichnete Wechselwirkung zwischen den Kanälen führt häufig dazu, dass Cross-Channel Initiativen nicht optimal umgesetzt werden (Zhang et al. 2010). Ein populäres Beispiel hierfür ist das Unternehmen Media Markt/Saturn, bei dem der geplante Online-Shop aufgrund von Kannibalisierungsbefürchtungen verhindert wurde (Financial Times Deutschland 2010). Der Kannibalisierung gegenüber steht die Aussicht auf Wachstumsmöglichkeiten durch den Online-Shop (Shankar und Kushawa 2010). Auch hier verursacht die Messung Probleme, weil Online-Initiativen auch Umsatz auf anderen Kanälen auslösen können. Eine isolierte Betrachtung des Online-Umsatzes

würde dann den Beitrag durch den Online-Shop tendenziell unterschätzen. Weil der Anteil des Online-Shops zur Umsatzentwicklung des Unternehmens zumeist nicht eindeutig zurückverfolgt werden kann, sind Cross-Channel Manager nicht in der Lage, die Ressourcen optimal zwischen den Kanälen zu allozieren (Neslin und Shankar 2009). Für die Koordination der Kanäle sollte daher die Wechselwirkung zwischen den Kanälen transparenter gemacht werden. Gemäss unserer Definition betrachten wir beim Cross-Channel Management nicht nur die Vertriebs-, sondern auch die Kommunikationspotenziale. So kann der Online-Shop einen nachhaltigen Beitrag zum Markenskapital des Unternehmens liefern (Keller 2010). Da Konsumenten einen immer grösseren Anteil ihrer Zeit im Internet verbringen, sollten die Kommunikationspotenziale über elektronische Kanäle ebenfalls adäquat gemessen werden (Verhoef et al. 2010). Schliesslich entspricht es eher dem althergebrachten Verständnis von Multi-Channel Management, wenn ausschliesslich die Wirkung von Unternehmensinitiativen auf Konsumenten betrachtet wird. Das Internet bietet ein enormes Potenzial, Kundenwissen im Unternehmen zu verankern, das für zukünftige Innovationen wichtig ist (Urban und Hauser 2004). So kann es eine Ergebnisgrösse sein, über das Internet Kundenmeinungen und Ideenimpulse als Wissenskapital einzufangen. Hierfür muss sich das Unternehmen erneut für neuartige Kommunikationsformen öffnen, die auch nach organisatorischen Veränderungen verlangen (von Hippel 1994). Auf Ergebnisebene stehen somit folgende Zielsetzungen im Vordergrund:

- Wie lässt sich der Erfolg des Cross-Channel Managements messen?
- Inwiefern trägt Cross-Channel Management zum Markenskapital bei und welche Rolle hat dies für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens?
- Welche Möglichkeiten zur Wissensbildung und Innovation lassen sich über das Internet im Unternehmen nutzen?

Auf Kundenebene sind die psychologischen Konsequenzen des Cross-Channel Managements noch weitgehend unbekannt. Der Raum für eine Handelstätigkeit erweitert sich durch das Cross-Channel Management auf virtuelle Interaktionen. Auf Kunden wirken in dieser Cross-Channel Umgebung neue Stimuli ein, die in der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Grossteil noch nicht untersucht wurden (Menon und Kahn 2002). So präsentiert sich der typische Kaufprozess nicht mehr als ein kontinuierlicher Prozess in einer Einkaufsstätte, sondern als ein höchst variabler Prozess, der Stimuli auf mehreren Kanälen einbezieht (Nunes und Cespedes 2003). Diese Arbeit beschäftigt sich daher aus psychologischer Perspektive u.a. mit der Frage,

wie Stimuli bei unterschiedlichen CCM-Strategien auf den Kunden wirken. Für die Entscheidung, ob Kanäle integriert werden, sollte die Kundenperspektive stärker erforscht und berücksichtigt werden (Dholakia et al. 2010). Insbesondere die moderierenden Bedingungen, welche die Kanalintegration besonders begünstigen oder abschwächen, sind für Cross-Channel-Entscheidungen wichtig (Grewal et al. 2010). Die Konsequenzen von unterschiedlichen Gestaltungsstrategien des Cross-Channel Managements auf das Kaufverhalten von Kunden sind bislang noch nicht umfassend erforscht worden. Neuartige Technologien, wie z.B. kanalübergreifende Serviceleistungen, müssen als neue Instrumente in den Management-Mix eines Cross-Channel Händlers eingeordnet und in Hinblick auf ihr Kundenpotenzial analysiert werden. Mobile Technologien verlangen ebenfalls nach einer Analyse ihrer Kundenpotenziale. Auf Kundenebene beschäftigt sich diese Arbeit mit folgenden Fragestellungen:

- Was bewirken unterschiedliche CCM-Strategien für das Kundenverhalten?
- Welche psychologischen Prozesse beim Kunden erklären die Effekte des Cross-Channel Managements?
- Wie können mobile Trends als CCM-Instrumente von modernen Unternehmen im Handel genutzt werden?

Auf interner Ebene stehen Cross-Channel Unternehmen vor grossen organisatorischen Veränderungen (Neslin und Shankar 2009). Selten gelingt die interne Ausrichtung auf diese neuen Herausforderungen in einem Schritt, sondern stellt einen Lernprozess für das Unternehmen dar. In der Forschung ist weitgehend noch unbekannt, welche Fähigkeiten die Transformation erfolgreich unterstützen (Neslin und Shankar 2009). Aufgrund des derzeitigen Paradigmenwechsels müssen auch sicher geglaubte Handelsgrundsätze kritisch hinterfragt und eventuell auf die zeitgemässen Veränderungen angepasst werden. In dieser Arbeit steht daher die Frage im Vordergrund, welche grundlegenden Fähigkeiten a) für eine Handelstätigkeit im weiteren Sinne und b) für das erfolgreiche Cross-Channel Management im engeren Sinne entscheidend ist. Kompetenzen sind für das Cross-Channel Management der Dreh- und Angelpunkt, weil sie eine Brücke zwischen dem ressourcenbasierten Leistungsvermögen und der marktorientierten Positionierung infolge technologischer Adaptionen darstellen (Porter 1985; Barney 1991; Freiling 2002). Cross-Channel Management verlangt nach einer internen Öffnung und der gleichzeitigen Fokussierung auf Kompetenzen, die zu Wettbewerbsvorteilen beitragen. Eine interessante neue Perspektive auf das relevante Wettbewerbsumfeld bietet die

Grundlagenfrage, was unter einer Handelstätigkeit zu verstehen ist. Mit einer erweiterten Definition rücken auch die Initiativen von einst reinen Herstellerunternehmen und neuen Drittanbietern von Dienstleistungen in den Blickpunkt. Über das institutionelle Feld des Handels hinaus ermöglicht dies eine dynamische Perspektive auf zukünftige Herausforderungen im Cross-Channel Unternehmen. Der Blick auf erfolgreiche Cross-Channel Unternehmen wirft die Frage auf, wie sie ihre Fähigkeiten weiterentwickelt haben, um Kanäle erfolgreich zu koordinieren. Auf interner Ebene analysiert die Arbeit folgende Fragestellungen:

- Was zeichnet eine Handelstätigkeit im modernen Unternehmen aus?
- Wie gelingt erfolgreichen Cross-Channel Unternehmen die Transformation im Unternehmen?
- Wie kann sich ein Unternehmen dynamisch für die zukünftigen Herausforderungen rüsten?

Struktur der Arbeit

Kapitel 2 charakterisiert als ein Grundlagenartikel die Handelstätigkeit in unserer Zeit. Gängige institutionelle Zuordnungen fallen aufgrund des Paradigmenwechsels immer schwerer und sind immer weniger in der Lage, Handel treffend zu definieren. Der Artikel diskutiert den Paradigmenwechsel anhand von drei Triebkräften und zeigt hierzu zahlreiche historische Analogien auf. Hierüber wird eine gestaltende Rolle des Handels deutlich, welche in dominierenden Handelsdefinitionen tendenziell unterrepräsentiert ist. Wir greifen aus einem historischen Diskurs vielversprechende Ansätze einer funktionalen Definition wieder auf und erweitern diese eher volkswirtschaftliche Sichtweise mit einer Konkretisierung betrieblicher Anforderungen an eine Handelstätigkeit. Mit der erweiterten Definition präzisieren wir das funktionale Kriterium des "Ein- und Verkaufs" um marktgestalterische Fähigkeiten. Mithilfe der Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz erzielen Unternehmen im Zuge einer Handelstätigkeit Wettbewerbsvorteile, die sowohl auf Rationalisierung als auch Profilierung basieren. Wir zeigen, dass die erweiterte Handelsdefinition in einer dynamischen Perspektive über zeitliche Epochen Bestand hat und das Wesen einer Handelstätigkeit epochenbezogen treffend charakterisiert. Sie ist zudem offen gegenüber Veränderungen der Zukunft und eröffnet neue Perspektiven auf eine kompetenzbasierte Taxonomie des Handels. Für die Neuausrichtung moderner Handelsunternehmen bietet sie daher einen geeigneten Rahmen, um den Blick auf ein Cross-Channel Management fernab institutioneller Schranken zu richten.

Zu Beginn der Kapitel 3 bis 6 präsentieren wir ein Zielsystem des Cross-Channel Managements über die Ergebnis-, Kunden- und internen Ebene. Die einzelnen Ebenen werden in den folgenden Kapiteln weiter vertieft, wobei auch die Verbindungen zwischen den Ebenen aufgezeigt werden.

Kapitel 3 beleuchtet Cross-Channel Management auf der Ergebnisebene. Im Mittelpunkt des Artikels steht die Fragestellung, wie sich Cross-Channel Effekte messen lassen. Das Cross-Channel Barometer stellt eine neue Mess-Skala dar, deren Entwicklung im Artikel dargelegt wird. Sie ist theoretisch über den möglichen Kannibalisierung- sowie Wachstumseffekt konzeptualisiert, welcher vom Online-Shop auf alle Kanäle des Unternehmens ausgeht. Die Wachstumseffekte sind aufgegliedert in Wettbewerbswachstum (Marktpenetration) und Kundenentwicklung (Markterweiterung), welche auf dem theoretischen Rahmenmodell von Neslin et al. (2006) basieren. Der Artikel zeigt das Zustandekommen von Cross-Channel Effekten in einem Strukturgleichungssystem auf, in dem generalisierbare Zusammenhänge von Determinanten empirisch überprüft werden. Ausgehend von der Vereinheitlichung unterschiedlicher Instrumente zwischen den Kanälen stellen wir im Kapitel 3 dar, wie Cross-Channel Effekte zustande kommen. Als zusätzliche Fragestellung zeigt das Kapitel somit auf, wie Kunden- und Ergebnisebene zusammenhängen und welche Zielgrößen zur Steuerung von Cross-Channel Effekten wichtig sind. Als eine neue Messgröße auf Ergebnisebene führen wir das Konstrukt der Markenstärkung ein, das vor allem in der Lage ist, kanalübergreifende Wachstumseffekte des Cross-Channel Managements zu erklären und somit ein wichtiges Korrektiv zu kanalspezifischen Erfolgsgrößen darstellt.

Kapitel 4 beschreibt Cross-Channel Management praxisnah auf Kundenebene. Eine repräsentative Befragung von Internetkäufern in Deutschland und der Schweiz zeigt, wie Kunden die Kanalintegration zwischen Online-Shop und Ladengeschäft bei dem ihnen bekanntesten Cross-Channel Händler beurteilen. Die Untersuchung beschreibt anhand der wichtigsten Cross-Channel Händler in unterschiedlichen Branchen, wie Gestaltungsmaßnahmen im Cross-Channel Management aus Sicht der Kunden umgesetzt werden. Instrumente, wie Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung können grundsätzlich vereinheitlicht (homogen) oder unterschiedlich (differenziert) zwischen den Kanälen eines Händlers ausgestaltet werden (Zhang et al. 2010). Die Untersuchung zeigt, dass Preise tendenziell am einheitlichsten zwischen den Kanälen gestaltet werden. Am schwersten fällt es Händlern derzeit, Design und Werbung

zwischen den Kanälen homogen umzusetzen. Neben der relativen Gestaltung der Kanäle zueinander, erleichtern kanalübergreifende Serviceleistungen den Übergang zwischen den Kanälen. Am besten klappt aus Kundensicht derzeit die Verknüpfung von Online-Shop und Katalog, am seltensten weisen Händler Kunden in ihren stationären Verkaufsstellen auf den Online-Shop hin. Anhand von zahlreichen Unternehmensbeispielen zeigt dieses Kapitel deskriptiv verschiedene Gestaltungsoptionen auf, welche die Ergebnisse der analytischen Kapitel 3, 5 und 6 detaillierter aus Praxissicht interpretieren lässt.

Kapitel 5 analysiert die Kompetenzen für ein effektives Cross-Channel Management auf interner Ebene. Anhand von qualitativen Interviews und der Beobachtung erfolgreicher Cross-Channel Unternehmen werden zentrale Kompetenzen analysiert, die den erforderlichen Transformationsprozess im Unternehmen effektiv unterstützen. Für die Transformationsleistung müssen die Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz weiterentwickelt werden. Jene drei Kompetenzen wurden von Rudolph et al. (2008) erstmals als ausschlaggebend für eine Innovationstätigkeit identifiziert. Für das Cross-Channel Management leisten diese Kompetenzen einen wichtigen Beitrag, um Lernpotenziale effektiv aufzugreifen und an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens zu verankern. Mithilfe der Weiterentwicklung dieser drei Kompetenzen durchläuft ein Unternehmen idealtypisch drei Phasen des Cross-Channel Managements. Die Befragung von Cross-Channel Managern zeigt, dass die Entwicklung des Cross-Channel Managements anhand von Schlüsselkriterien charakterisiert wird, die Unternehmen zudem als Leitlinie dienen können. Eine empirische Überprüfung durch eine Kundenbefragung bestätigt, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie ihr Cross-Channel Management so ausrichten, dass sie von Kunden in einer der drei Phasen wahrgenommen werden. Eine Orientierung an den drei Phasen unterstützt Cross-Channel Manager dabei, den Transformationsprozess systematisch anzugehen. Dieses Kapitel zeigt abschliessend auf, dass Ergebnis-, Kunden- und interne Ebene zusammenhängen. CCM-Strategien sollten für einen erfolgreichen Phasenverlauf an Zielen auf allen drei Ebenen ansetzen.

Kapitel 6 untersucht in einem Experiment die Auswirkung von Kanalintegration auf Kundenebene. Mit einer experimentellen Methodik können Kausalitätsbeziehungen wesentlich valider aufgezeigt werden. Der Artikel analysiert den psychologischen Mechanismus, der von einer Sortimentsintegration unter unterschiedlichen Bedingungen ausgeht. Sortiment ist eine der wichtigsten Determinanten für die

Händler- und Kanalwahl, weshalb die Cross-Channel Betrachtung bzgl. dieses Instruments vertieft werden soll. Je nach Positionierung kann Kanalintegration unterschiedliche Effekte hervorrufen. Das Experiment beleuchtet unterschiedliche Abstufungen der Sortimentsintegration und variiert dabei die Zusammensetzung des Sortiments. Hierdurch ist es möglich, den Effekt der Sortimentsintegration zu ermitteln, wenn die Warengruppen substitutiv, komplementär oder unabhängig zueinander zusammengesetzt sind. Dies ermöglicht Implikationen für Cross-Channel Händler, die als Spezialist, Generalist oder über eine "Benefit"-Segmentierung ihres Sortiments positioniert sind (Miller, Reardon und McCorkle 1999). Zudem ermöglicht die Einbeziehung von unterschiedlichen Sortimentsbeziehungen eine inhaltliche Fundierung, warum Sortimentsintegration wichtig ist. Zur Vertiefung dieser Fragestellung werden zudem die Auswirkungen der Kanalintegration bei unterschiedlichen Konsumenteneigenschaften beleuchtet. Kanalintegration verändert die Wahrnehmung der Cross-Channel Umgebung, so dass gemäss der umweltpsychologischen Theorie (Mehrabian und Russell 1974) kognitive Denkstrukturen einen moderierenden Effekt auslösen können. Das Bedürfnis nach Struktur und der Grad an Involvement des Konsumenten leisten einen wichtigen Erklärungsbeitrag, wie Cross-Channel Umgebungen auf Konsumenten wirken, und zur Identifikation von Situationen, in denen Kanalintegration besonders wichtig wird.

Kapitel 7 beschäftigt sich explorativ mit der Fragestellung, wie das Unternehmen mithilfe von innovativen Kommunikationsformen im Internet zukünftige Veränderungen besser antizipieren und dadurch Wissenskapital aufbauen kann. "Open Innovation" bezeichnet die Öffnung der Wertschöpfungskette, um mit anderen Stakeholdern, mit Kunden in der Führungsrolle, Leistungsversprechen weiterzuentwickeln (Chesbrough 2003). Wir entwickeln ein neues Rahmenmodell, das Formen von "Co-Creation" durch eine Analyse der Service-Potenziale als Beitrag des Unternehmens und der Partizipationsmechanismen als Beitrag der Kunden kategorisiert (Vargo und Lusch 2004). Co-Creation-Prozesse entstehen an unterschiedlichen Schnittstellen entlang des Kaufprozesses des Kunden, die wir anhand von Fallbeispielen untersuchen. Je nach Position des Kunden im Kaufprozess setzen Innovationen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette an und integrieren Mitarbeiter von jeweils unterschiedlichen funktionalen Stellen im Unternehmen. Die entstehenden Interaktionsprozesse von Open Innovation im Netzwerk von Stakeholdern folgen einem logischen Muster, das wir mithilfe der

Taxonomie weiter beschreiben und von dem wir weitere Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten ableiten.

Kapitel 8 gibt schliesslich einen Ausblick auf die Einsatzmöglichkeiten von mobilen Services. Mobile Services führen das Cross-Channel Management mithilfe von mobilen Technologien ubiquitär weiter. Sie gehen auf situative Anforderungen von Kunden in zeitlicher und räumlicher Hinsicht sowie hinsichtlich der flexiblen Ausübung von Kontrolle durch den Kunden ein (Balasubramanian, Peterson und Jarvenpaa 2002). Drei unterschiedliche Arten von mobilen Services lassen sich gemäss dieser Kriterien voneinander unterscheiden. *Anlassbasierte* Services erzeugen Kaufsituationen, die für Kunden zeitlich begrenzt Vorteile bieten. Sie manipulieren somit die zeitliche Dimension von Konsumsituationen, indem sie Konsumentenbedürfnisse zu geeigneten Anlässen stimulieren, und lösen damit impulsives Kaufverhalten aus. Dies verkürzt den Suchprozess nach Informationen und führt den Kunden direkt zum initiierenden Händler. *Ortsbasierte* Services heben regionale Angebote von Händlern auf interaktiven Karten hervor und unterstützen somit die Allokationsprozesse zwischen Anbietern und Kunden in einem geographisch definierten Raum. Händler erhalten damit die Möglichkeiten, ihre regionale Verankerung auch über das mobile Internet zu einem Wettbewerbsvorteil auszubauen. *Zielgruppenbasierte* Services ergänzen die alltäglichen Routine-Abläufe von Konsumenten. Händler weiten die Flexibilität ihrer Angebote mithilfe von mobilen Services aus, um die situativen Anforderungen von bestimmten Kundensegmenten gezielter bedienen zu können. Kunden erhalten dadurch eine grössere Kontrolle und können Produkte sowie Dienstleistungen gemäss ihrer individuellen Bedürfnisse auswählen und anpassen. Wir beschreiben in dem Artikel Marktpotenziale, Schlüsselaufgaben sowie benötigte Kompetenzen.

Dieser Überblick soll die Einordnung der unterschiedlichen Themenaspekte dieser Arbeit erleichtern. Zusätzlich hierzu befindet sich jeweils zu Beginn der einzelnen Artikel eine Zusammenfassung, welche die Ergebnisse des Artikels in den Rahmen dieser Arbeit einordnet. Abschliessend liefert das Fazit eine übergreifende Diskussion der einzelnen Themenaspekte des Cross-Channel Managements, die in dieser Arbeit behandelt wurden.

Literaturverzeichnis zu Kapitel 1

Accenture (2010): *Cross Channel Integration: The Next Step for High Performing Retailers*, [accessed January 17], [available at <http://www.accenture.com>].

Alba, J./Lynch, J./Weitz, B./Janiszewski, C./Lutz, R./Sawyer, A./Wood, S. (1997): Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces, in: *Journal of Marketing*, 61 (7), 38-53.

Balasubramanian, S./Peterson, R.A./Jarvenpaa, S.L. (2002): Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 348-361.

Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Berry, L. L./Bolton, R. N./Bridges, C. H./Meyer, J./Parasuraman, A./Seiders, K. (2010): Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 155–167.

Broeckelmann, P./Groeppe-Klein, A. (2008): Usage of mobile price comparison sites at the point of sale and its influence on consumers' shopping behavior, in: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (2), 149-166.

Burke, R. R. (2002): Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 411-32.

Business Wire (2010): CrossView Study Finds Majority of Retailers Receive Failing Grade on Cross-Channel Integration, Business Wire, February 12th, New York, [accessed January 26, 2011], [available at <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1961330901&sid=4&Fmt=3&clientId=45608&RQT=309&VName=PQD&cfc=1>].

Chesbrough, H., W. (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Deighton, J./Kornfeld, L. (2009): Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing, in: *Journal of Interactive Marketing*, 23, 4-10.

Dholakia, U. M./Kahn B. E./Reeves, R./Rindfleisch, A./Stewart, D./Taylor, E. (2010): Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 86–95.

DMA (2005): *2005 Multichannel Marketing Report*, The Direct Marketing Association, New York, NY.

Economist (2010): *China's king of e-commerce*, 29.12.2010, [accessed February 02, 2011], [available at http://www.economist.com/node/17800299?story_id=17800299&fsrc=rss]

Emrich O./Rudolph T. (2011): *Cross-Channel Management 2011 in Deutschland und in der Schweiz*, St.Gallen.

Evanschitzky, H./Ahlert, D. (2006): Multi-Channel Management im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation (Multi-channel management in the interaction between customer and organization), in: *Thexis Journal of Marketing*, 4, 21-25.

Financial Times Deutschland (2010): *Media-Saturn bleibt Lösung schuldig*, [accessed September 09, 2010], [available at <http://www.ftd.de/it-medien/medien-internet/:onlineshop-media-saturn-bleibt-loesung-schuldig/50168959.html>]

Freiling, J. (2002): Strategische Positionierung auf Basis des "Produktivitätsgrenzen-Ansatzes", in: *Die Betriebswirtschaft*, 62(4), pp. 379-397.

Grewal, D./Janakiraman, R./Kalyanam, K./Kannan, P.K./Ratchford, B./Song, R./Tolerico, S. (2010): Strategic Online and Offline Retail Pricing: A Review and Research Agenda, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 138–54.

Gupta, A./Su, B.-C./Walter, Z. (2004): An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 8 (3), 131-61.

Irvin, J. (2009): Emerging Perspectives on Marketing in a Multi-Channel Multi-Media Environment, in: *Presented at the Thought Leadership Conference, Mays Business School*, Texas A&M, (January 28–30).

Jupiter Research (2006): *Jupiter Research Internet Shopping Model*, NY: New York.

Keller, K. L. (2010): Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 58-70.

Kumar, V. (2010): A Customer Lifetime Value-Based Approach to Marketing in the Multichannel, Multimedia Retailing Environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 71-85.

Kushwaha, T./Shankar, V. (2007): *Single Channel vs. Multichannel Customers: Determinants and Value to Retailers*, working paper, Texas A&M University.

Levy, M./Weitz, B. A. (2009): *Retailing Management*. 7th Edition. New York, N.Y: The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.

Marketing Weekly (2010): New Zeta Interactive Survey Indicates Cross-Channel Integration a Priority Among Digital Marketers, But Only Few Are Able to Execute, in: *Marketing Weekly*, July 3, Atlanta, 432.

Mehrabian, A./Russell, J. A. (1974): *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA: The MIT Press.

Menon, S./Kahn, B. (2002): Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience, in: *Journal of Retailing*, 78 (1), 31-40.

Micros (2007): *From Multichannel Fragmentation to Cross-Channel Transparency: Creating Competitive Advantage in Demanding Retail Environments*, (accessed January 17), [available at [http:// www.micros.com](http://www.micros.com)].

Miller, C. E./Reardon, J./McCorkle, D. E. (1999): The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition, in: *Journal of Marketing*, 63 (October), 107-120.

Neslin, S. A./Grewal, D./Leghorn, R./Shankar, V./Teerling, M. L./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, in: *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.

Neslin, A. S./Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, 23 (February), 70–81.

Nunes, P. F./Cespedes, F. V. (2003): The Customer Has Escaped, in: *Harvard Business Review*, 81 (November), 96-105.

Pauwels, K./Neslin, S. A. (2008): *Building with Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment*, Working Paper, Hanover, NH: Tuck School of Business, Dartmouth College.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2001): Strategy and the Internet, in: *Harvard Business Review*, March-April 2001, 63-78.

Rudolph, T. (1999): *Marktorientiertes Management komplexer Projekte im Handel*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rudolph, T./Loock, M./Kleinschrodt, A. (2008): *Strategisches Handelsmanagement - Grundlagen für den Erfolg auf internationalen Handelsmärkten*, Band 1, Shaker Verlag, Aachen.

Rudolph, T./Emrich, O. (2008): *Kundeninteraktion über mobile Services im Handel*, in: Bauer, H.H./Dirks, T./Bryant, M. (Hrsg.): *Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S. 261-278.

Rudolph, T./Emrich, O./Boettger, T./Safaric, A./Sohl, T. (2011): *Der Schweizer Online-Handel - Internetnutzung Schweiz 2011*, St.Gallen.

Rust, R./Espinoza, F. (2006): How technology advances influence business research and marketing strategy, in: *Journal of Business Research*, 59 (10-11), 1072-1078.

Shankar, V./Kushawa, T. (2010): *Are Cross-channel Effects Complementary or Competitive? An Empirical Analysis*, Presentation at Marketing Science Conference 18-06-2010, Cologne.

Urban, G.L./Hauser, J.R. (2004): Listening In to Find and Explore New Combinations of Customer Needs, in: *Journal of Marketing*, 68 (April), 72-87.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.

Verhoef, P.C./Neslin, S.F./Vroomen, B. (2007): Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon, in: *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.

Verhoef, P.C/Venkatesan, R./McAlister, L./Malthouse, E.C./Krafft, M./Ganesan, S. (2010): CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 121-137.

von Hippel, E. (1994): Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, in: *Management Science*, 40 (4), 429-439.

Zentes, J. (2006): Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: J. Zentes, ed. 2006. *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler, 3-23.

Zhang, J./Farris, P. W./Irvin, J. W./Kushwaha, T./Steenburgh, T. J./Weitz, B. A. (2010): Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 168–180.

Kapitel 2 Eine neue Sicht auf Handel und E-Commerce: Die kompetenzbasierte Handelsdefinition

von Thomas Rudolph und Oliver Emrich

Zusammenfassung:

Der institutionelle Handel hat im Übergang zum 21. Jahrhundert stark an Bedeutung gewonnen. Daneben verfolgen auch immer mehr einstige Hersteller und neue Drittanbieter eine Handelstätigkeit. Technologische, gesellschaftliche und politische Triebkräfte haben dabei das klassische Bild des Handels verändert. Dies verlangt nach einer Diskussion bestehender Handelsdefinitionen. Mit einer Erweiterung der funktionellen Handelsdefinition lässt sich das Kriterium der "Beschaffung und des Absatzes von Gütern" auf betriebswirtschaftlicher Ebene konkretisieren. Der Artikel analysiert den historischen Diskurs um den Handelsbegriff und schlägt eine erweiterte, kompetenzbasierte Handelsdefinition vor. Wirtschaftsakteure gehen dann einer Handelstätigkeit nach, wenn sie Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz integriert zum Zwecke der Marktetablierung entwickeln. Die neue Handelsdefinition bietet eine funktionale Erweiterung auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen und folgt einer dynamischen Perspektive, die Handel in unterschiedlichen Epochen charakterisiert. Sie fordert zu einer vertieften Diskussion um die inhaltlich-gestalterische Funktion einer Handelstätigkeit auf und eröffnet zukünftige Forschungsansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen.

Zur Notwendigkeit einer zeitgemässen Handelsdefinition

Handel präsentiert sich seit Jahrhunderten als ein schwer greifbares Phänomen, weil er in einen hochdynamischen Wirkungskomplex unterschiedlicher Anspruchsgruppen eingebunden ist (Tietz 1993, S. 11-13; Levy/Weitz 2004). Die dem Handel inhärente Tendenz zur Veränderung heben Handelsschriften zu allen Zeitepochen stark hervor (Jefferys 1954; Sombart 1912, S. 32; Schär 1923, S. 77; Oberparleiter 1955, S. 44). Jedoch setzen bisherige Charakterisierungsversuche zumeist nur deskriptiv an institutionellen Veränderungen an, wie dem Wandel der Betriebsformen (Nieschlag 1954; McNair 1931), oder nähern sich dem Handel über ein funktionell-volkswirtschaftliches Verständnis (Oberparleiter 1955). Beide Ansätze weisen jedoch nur ein geringes Potenzial auf, die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge des Handels in einem übergreifenden Begriffsverständnis zu erklären. Als ein Resultat kreisen gängige Handelsdefinitionen wie noch vor rund 200 Jahren um den Handel als "Beschaffung und Absatz von Gütern" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 28; Rau 1841). Die Theorie des Handels wird somit auf eine reine Vermittlerfunktion beschränkt, was das Wesen des Handels im 21. Jahrhundert nicht mehr trifft (Peterson/Balasubramanian 2002, S. 12).

Ein Beitrag dieses Artikels ist es zu zeigen, warum das Bild des "unproduktiven Handels" von der Antike bis in die Neuzeit den Diskurs des Handels prägte und bis heute dominiert. Schon die Griechen und Römer unterstellten einen negativen Einfluss des Handels auf den Wohlstand des Volkes und die Macht des Staates (Leitherer 1961; Schenk 1970). Platon und auch sein Schüler Aristoteles, gestatteten nur dem einfachen Volk Handel auf Märkten zu treiben und erkannten im Handel mit anderen Völkern die Gefahr der Entsittung und Schwächung der Volkstümlichkeit (Murhard 1831, S. 3). Im Mittelpunkt der Kritik am Handel stehen zwei Argumente. Erstens spricht man dem Handel, wenn überhaupt, eine sehr geringe Wertschöpfung zu, was mit einfachen Arbeitsprozessen und fehlender Produktion zusammenhängt (Seidel/Temmen 1991, S. 89). Der Handel reduziere seine Leistung auf den Einkauf von Waren, um diese, ohne eine wertschöpfungsstiftende Tätigkeit im eigentlichen Sinne, mit Gewinn an Endkonsumenten zu verkaufen (Burri 1913; S. 633). Beim Verkauf von Gütern sei zudem der Preisaufschlag häufig ungerechtfertigt hoch, womit die zweite Fundamentalkritik – nämlich die überzogene Gewinnerzielungsabsicht – angesprochen ist (Schär 1923). Diese jahrhundertealte Kritik spiegelt sich auch heute noch im Image des Handels wider. Arbeitskräfte des Handels gelten als schlecht

qualifiziert und unterbezahlt (Zurcher/De Coulon 2000, S. 22; O.V. 2002). Auch unter Studierenden besitzt der Handel noch immer ein schlechtes Image. Andere Wirtschaftszeige gelten als deutlich attraktiver (Wüthrich 2009, S. 68 ff.; O.V. 2006).

Wie in dem Artikel noch zu zeigen ist, lassen Gegenströmungen im Handelsdiskurs erahnen, dass sich der Handel in allen Epochen vielschichtiger präsentierte als damalige Definitionen nahe legen. Vor rund 100 Jahren verkörperten Fragen zum Aussen- und Binnenhandel den Kern der betriebswirtschaftlichen Forschung. In dieser Zeit wurden Handelshochschulen in Leipzig (1898), Aachen (1898), Wien (1898), St.Gallen (1898), Köln (1901), Frankfurt (1901), Berlin (1906), Mannheim (1907), München (1910), Königsberg (1915) und Nürnberg (1919) gegründet (Tribe 1995, S.99). Das wissenschaftliche Interesse am Handel manifestierte sich im Namen dieser Forschungs- und Lehrorganisationen. Handel, von den Klassikern der Wirtschaftslehre als "Aufgabe, Leistung und Institution von gewerblich tätigen Menschen" verstanden (Barth et al. 2007, S. 13), wurde dem Begriff Wirtschaft in dieser Zeit gleichgesetzt (Leitherer 1961, S. 66). Jedes Unternehmen, das eine wirtschaftliche Aktivität im Bereich des "Kommerz" oder englisch: "trade", verfolgte, galt als "Handlung" (Schenk 1970, S. 15). Die Geschichte des Handels lässt sich sowohl als Geschichte der Volkswirtschaftslehre als auch der Betriebswirtschaftslehre verstehen (Leitherer 1961, S. 64 ff.). Die Blütezeit einer handelszentrierten Wirtschaftslehre dauerte aber nicht lange. Bereits in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, leitete die Trennung zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie die in beiden Teildisziplinen aufkommende Spezialisierung, eine stark rückläufige Bedeutung der handelsorientierten Forschung ein (Schenk 2007, S. 3). In der Volkswirtschaftslehre hat der Handel heute kaum eine Bedeutung; in vielen Lehrbüchern wird dessen Existenz nicht einmal erwähnt (Lynch 2003, S. 912 ff.). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Betriebswirtschaftslehre ab. Der ehemals interdisziplinäre Forschungsansatz – geprägt von einer Wertschöpfungsstufen übergreifenden Sichtweise, welche die Rolle des Handels sowohl in einer Volkswirtschaft erklärt als auch die Aufgaben des Händlers als Einzelunternehmung thematisiert – ist in der Handelsforschung weitestgehend verschwunden (Schenk 2007, S. 3). Der Handel als Forschungsobjekt wird heute an vielen Hochschulen dem Marketing zugeordnet, was diese Entwicklung treffend widerspiegelt.

Das Wesen einer Handelstätigkeit hat sich jedoch in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert, was sich anhand von fünf aktuellen Entwicklungen illustrieren lässt.

- **Zunehmender Handelseinfluss in der Wirtschaft – Abnehmende Definitionsschärfe**

Die Zunahme des Service-Sektors und die steigende Bedeutung von begleitenden Serviceleistungen in vielen klassischen Industriegüterunternehmen verlagern die Wertschöpfungsanteile stärker in Richtung des Handels. Das Handelsunternehmen Wal-Mart hat General Motors 2002 als weltgrösstes Unternehmen mit 2,1 Millionen Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 405,6 Milliarden US-Dollar abgelöst (Fortune 2009). Dennoch geht die zunehmende Bedeutung noch stärker von Institutionen aus, welche nach der klassischen Handelsdefinition selten typische Handelsorganisationen darstellen (Tietz 1993; Levy/Weitz 2004), sondern auch produktive bzw. vertikal koordinierende Funktionen in der Wertschöpfungskette besitzen (Zentes 2006).

- **Vertikalisierung und Diversifikation über Branchen und Sektoren**

Mit Vorwärtsintegration und Diversifikation ihrer Geschäftsfelder bewegen sich viele Unternehmen – begünstigt durch die Möglichkeiten des Internets – immer stärker in Richtung einer Handelstätigkeit. Die veränderte Selbstwahrnehmung von Unternehmen kommt in der Praxis durch ihre Firmenprofile anschaulich zum Ausdruck. Ein Blick auf die Firmenbeschreibungen grosser Unternehmen zeigt, dass institutionelle Grenzen in der Wirtschaftspraxis längst überschritten wurden. Führende Industrie-Unternehmen, wie Apple, LVMH oder General Electric, beschreiben sich übergreifend als "Leader" in Innovation, Luxus oder Service, nicht mehr als reine "Hersteller". Auch viele klassische Handelsunternehmen sehen in einer zunehmenden Vertikalisierung und Ausweitung ihres Serviceportfolios eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition (Desai/Mukherji 2001, S. 233 ff.; Trim/Lee 2006, S. 151ff.).

- **Einfluss des Internets auf den Handel**

Das Aufkommen des Internets verbreitet den Handel immer stärker als omnipräsentes Phänomen in der Wirtschaft. Die Wachstumsraten im Online-Handel fallen seit Jahren überdurchschnittlich zum stationären Handel aus und bilden mittlerweile eine Wachstumssäule, auch für viele vormals "handelsfremde" Unternehmen (O.V. 2009). Die damit einhergehende Internationalisierung beschleunigt den Wandel in der Handelstätigkeit. Der

institutionell geprägte Binnenhandel, der sich aus zahlreichen Einzel- und Grosshandelsunternehmen zusammensetzt, hat mit privaten Haushalten einen wichtigen zusätzlichen Akteur bzw. Träger erhalten.

- **Verändertes Konsumentenverhalten in Distributionskanälen**

Der Entscheidungsprozess des Konsumenten hat sich um die Wahl des passenden Einkaufskanals erweitert (Neslin et al. 2006, S. 103f.). Neben der Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Händler- und Produktwahl stellt die Evaluation von unterschiedlichen Distributionskanälen einen zusätzlichen Entscheidungsparameter dar. Als sogenannte "Research Shopper" beziehen Kunden das Internet immer stärker in der Vorkaufsphase ein, und eine Vielzahl neuer Kanäle machen sich in der Kaufphase auf die Verteilung des Einzelhandelsumsatzes bemerkbar (Neslin et al. 2006). Neben dem klassischen Verkauf von Handelsware in Verkaufsstellen, spielen Telemarketing, Mobile Commerce, Versandhandel, Automatenverkauf und Online-Handel eine wichtige Rolle (Alba et al. 1997). Mit abnehmender Verkaufskanaltreue steigt die Notwendigkeit für das Management mehrere Distributionskanäle gleichzeitig zu betreiben.

- **Zunehmende Leistungskomplexität im operativen Geschäft**

Nicht nur auf der Ebene des Top-Managements nehmen die Anforderungen zu. Auch für das operativ tätige Management steigen die Anforderungen, weil sich die festen Strukturen im Handel immer stärker auflösen (Foscht et al. 2000, S. 31). Im rund 20'000 Artikel umfassenden Sortiment von Lebensmittelhändlern befinden sich so z.B. immer häufiger branchenübergreifende Produkte, wie PCs, Mobiltelefone oder Autos. Den Anforderungen der globalisierten und geschwindigkeitsorientierten Handelstätigkeit begegnen Manager, indem sie neue Netzwerke bilden (Foscht et al. 2000, S. 31). Im Unterschied zum "verlängerten Arm der Industrie" kennzeichnen den Handel in unserer Zeit zusätzliche wertschöpfende Aktivitäten (Zentes 2006, S. 12), weshalb eine moderne Handelsdefinition erweiterte Wertschöpfungsfunktionen zulassen sollte. Wer Handel in erster Linie mit Distribution (vgl. Barth et al. 2007, S. 1) gleichsetzt, erfasst die Entwicklung des Handels im 21. Jahrhundert nur zum Teil (Schenk 2007, S. 15).

Mit einer erweiterten Handelsdefinition kann es gelingen, die zuvor skizzierte und zunehmend grösser werdende Lücke zwischen Handelstheorie und Handelspraxis im 21. Jahrhundert zu schliessen. Der vorliegende Artikel folgt dem Aufruf, das Wesen

des Handels und damit auch den Kern einer Handelstätigkeit zumindest ansatzweise zu ergründen (Peterson/Balasubramanian 2002, S. 11 ff.). Der Artikel berücksichtigt:

- die mit dem Internet aufkommenden Erscheinungsformen, Märkte und Akteure des Online-Handels,
- den Aufbau von Cross-Channel-Organisationen, welcher neue Anforderungen an das Handelsmanagement stellt,
- die zunehmende Verknüpfung zwischen klassischem Warenhandel, Dienstleistungsangebot und Produktion und die daraus resultierende Leistungskomplexität und
- die zunehmende Vernetzung unserer Wirtschaft, die der Handel massgeblich vorantreibt.

Historische Diskursanalyse des Handelsbegriffs

Ziel dieses Artikels ist eine umfassendere und damit wirklichkeitsnähere Begriffsbildung des Handels in unserer Zeit. Mit diesem Definitionsversuch soll Handel von seiner "blossen Erscheinung auf das Wesentliche" konzentriert werden, welches sich nach Hegel (1816, S. 18) "im Begriff manifestieren" sollte. Wir folgen dabei einer dynamischen Begriffskonzeption, nach der nicht eine Abgrenzung des Handels in einem statisch betrachteten Wirtschaftsumfeld das Ziel ist, sondern ein Erkenntnisgewinn um den Inhalt, was Handel im Zeitablauf ausmacht.

Jede Definition steht im Kontext zu den gesellschaftlichen Meinungen ihrer Zeit und daher wandelt sich das Begriffsverständnis, so auch vom Handel. Bei der Analyse des Handelsbegriffs folgen wir dem Definitionsverständnis von Foucault, wonach Begriffsdefinitionen aus einem gesellschaftlichen Diskurs resultieren (Foucault 1974). Der Handelsbegriff besitzt ein diskursgeprägtes Vermächtnis, das noch von der frühen Stigmatisierung der "unproduktiven Tätigkeit aus Gewinnabsicht" beeinflusst ist (z.B. Schär 1923, S. 90; Burri 1913). In den Versuchen vieler Schriftgelehrter den Handel im Hegelschen Sinne von dem abzugrenzen, was er nicht ist, kommt immer wieder dieses Motiv der latenten Unproduktivität zum Vorschein (Burri 1913). Handel kreise nicht um Dinge, die "Ergebnis eigenen Fleisses" (Brockhaus 1838, S.323) sind und "selbst be- und verarbeitet" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27f.) wurden, wie sowohl erste lexikographische Einträge als auch noch heute verbreitete Definitionen hervorheben. Ziel des Artikels ist es daher, zunächst das Verständnis des Handels in einen zeitlichen Kontext zu setzen, um die Interpretationen

in den Markterscheinungsformen des Handels jener Epoche zu reflektieren. Gerade Momente des Umbruchs, der Krise und Veränderung erlauben es, das Wesen einer Sache frei von pfadbedingten Kräften zu erkennen, weshalb sie in der historischen Analyse besondere Aufmerksamkeit erfahren (Marcuse 1941, S. 137). Daher werden insbesondere die Epochenwechsel einer genaueren Analyse unterzogen.

Zentral für die Begriffsdefinition ist die "Erkenntnis, dass Erscheinung und Wesen nicht zusammenfallen" (Marcuse 1941, S. 134). Daher sollte eine Definition nicht etwa aus einem zeitlich gebundenen Abgleich von Institutionen, wie etwa Betriebsformen, sondern aus einer epochenübergreifenden Betrachtung der Handelstätigkeit entspringen. Auf dem Weg zu einem übergeordneten Handelsbegriff lösen wir uns deshalb von der statischen Betrachtung und suchen epochenübergreifend nach Merkmalen, die eine Handelstätigkeit konstituieren. Die Definition sollte in der Lage sein, die spezifischen Ausprägungen des Handels in unterschiedlichen Epochen zu charakterisieren, und somit auch die Phänomene des Handels in unserer Zeit zu erfassen und in eine zukunftsweisende Gestalt des Handels einzuordnen.

Epochen des Handels und die Triebkräfte für den Wandel

Handel ist kontinuierlich von Veränderung geprägt (z.B. Nieschlag 1954). So sorgt bereits die interne Marktdynamik zwischen Wettbewerbern und innerhalb von Organisationen für ständige Bewegung. Dennoch wurde zur zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts ein grösserer Bruch im Handel deutlich, der damalige Autoren von dem Übergang in die zweite Epoche des Handels sprechen liess (Weber 1923, S. 191; Schenk 1970, S. 27; Mathias 1967; Stobart/Hann 2004). War der Handel bis dahin in die Subsistenzwirtschaft eingebunden, in der die Standeszugehörigkeit die Voraussetzungen des Individuums zum Tauschhandel bestimmte, wurden die Haushalte im Zuge der Arbeitsteilung von Produzenten und Händlern in eigener Sache zu Konsumenten; der institutionelle Einzelhandel als solcher gestärkt (Braudel 1979, S. 18; Alexander 1970; McKendrick et al. 1982; Teuteberg 1987, S. 2). Während die Industrialisierung in Grossbritannien bereits früh im 18. Jahrhundert begann, taxiert Pierenkemper den Übergang von der Frühindustrialisierung zur Industrialisierung als dominierenden Sektor in Deutschland auf Mitte des 19. Jahrhunderts (Pierenkemper 1996). Ein ähnlicher, grundlegender Wandel im Handel deutet sich seit der Jahrtausendwende an (vgl. Abbildung 2-1). Die Aktivitäten von Online-Händlern, darunter besonders viele Privathaushalte, und vertikal integrierende Herstellern

etablieren den Handel in Epoche III als ein omnipräsentes Phänomen in neuen Bereichen, wie wir im Folgenden aufzeigen werden.

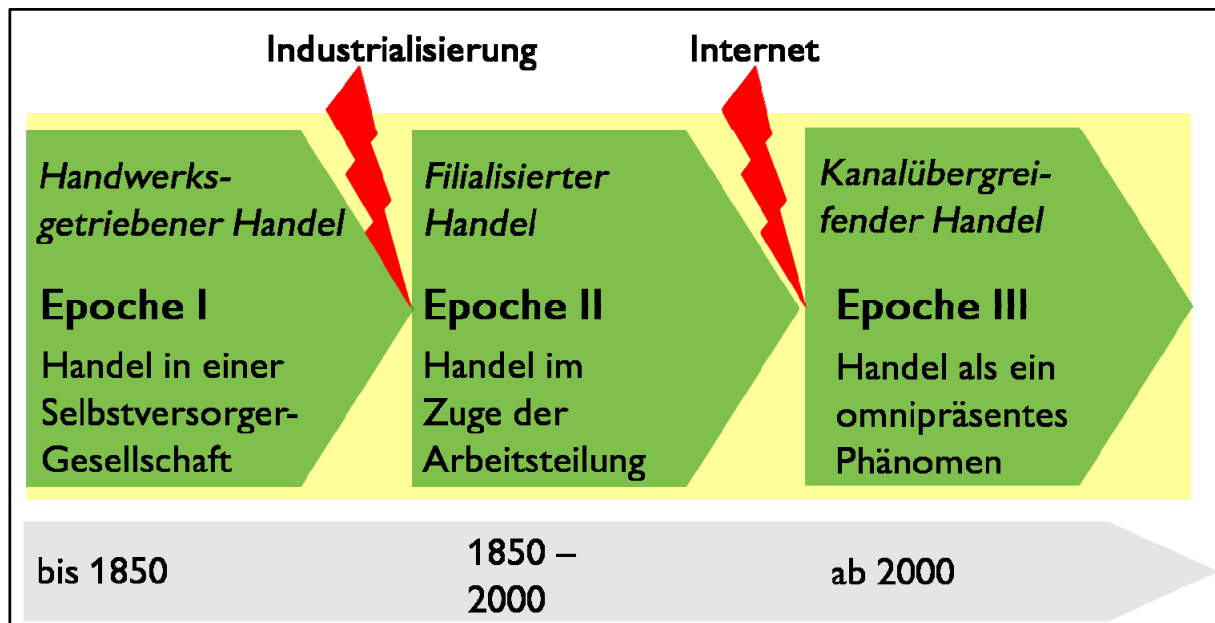


Abbildung 2-1: Epochen des Handels

Zu einem nachhaltigen Paradigmenwechsel kommt es, wenn äussere Triebkräfte die Rahmenbedingungen des Handels verändern. Als solche identifizieren handelshistorische Artikel ökonomische, sozio-kulturelle, technologische und politisch-rechtliche Umwelteinflüsse, die bei nachhaltigen Veränderungen zusammenspielen und auf Handelsunternehmen und deren Positionierung im Wettbewerb unmittelbar einwirken (Ulrich 1987, S. 64 ff.; Rudolph 1999, S. 23; Liebmann/Zentes 2001, S. 72, 93; Foscht et al. 2000, S. 27 f.). Den Handel betrachten wir als Teil der gesamten ökonomischen Entwicklung, weshalb sich die Analyse auf drei exogene Einflussfaktoren beschränkt. Die daraus resultierenden Triebkräfte bilden die Ansatzpunkte für die Analyse der historischen Veränderungsprozesse im Handel (z.B. Roth/Klein 1993, S. 174; Benson/Shaw 1992; Etgar 1984; Liebmann/Zentes 2001, S. 93; Foscht et al. 2000, S. 27 f.).

- 1) Technologische Faktoren stellen so z.B. die Transportsysteme, Produktions- und Verfahrenstechniken und Informations- sowie Kommunikationsmittel dar (z.B. Tietz 1993; Etgar 1984, S. 46 f.).
- 2) Das sich in diesen Umwälzungsprozessen ändernde Verhalten von Kunden und übergeordnet: der Gesellschaft beeinflusst den Markterfolg von Unternehmen und damit ihre langfristige Entwicklungsperspektive (Liebmann 1996, S. 41 f.; Roth/Klein 1993).

3) Schliesslich können politische Rahmenbedingungen, wie die Entscheidung über liberalisierte oder protektionistische Märkte, die Voraussetzungen für den Handel verändern (Liebmann/Zentes 2001, S. 93 f.; Meissner/Simmet 1990, S. 40).

Der Handel ist diesen drei Kräften jedoch nicht einseitig unterworfen, sondern gestaltet deren Ausprägung entscheidend mit. So sind wechselseitige Konstellationen zwischen den drei Triebkräften und dem Handel für den Epochenwechsel verantwortlich, wie im Folgenden gezeigt wird. Die Herleitung des erweiterten Handelsbegriffs verfolgt dabei zwei argumentative Stränge: Die Diskursanalyse eröffnet zunächst eine neue Perspektive auf die Rolle des Handels in der wirtschaftshistorischen Entwicklung. Zugleich erlauben die drei identifizierten Triebkräfte eine Neu-Interpretation der bedeutenden Wendepunkte, die eine neue Epoche des Handels eingeleitet haben.

Handelsepoche I: Erscheinungsformen, Definitionen und Theorien des Handels (bis 1850)

Während der Handel den kulturevolutionären Werdegang des Menschen von Anbeginn an begleitete, gewannen seine konsumbezogenen, einzelwirtschaftlichen Markterscheinungsformen für die breite Bevölkerung erst ab dem 16. Jahrhundert stark an Relevanz (Weber 1927, S. 174-177, 184; Cox 2000, S.38-75; McKendrick et al. 1982). **Gross- und Einzelhandel** waren in der ersten Epoche noch nicht stark ausdifferenziert und institutionell noch nicht voneinander getrennt (Alexander 1970, S. 116-121). Die gewerbliche Fertigung und der Handel besaßen neben der Agrarwirtschaft noch ein sehr geringes Gewicht, das nach damaligen Schätzungen weniger als 2/7 des Sozialprodukts betrug (Wehler 1987, S. 123). Handel erfüllte eine Lückenfunktion in der Feudalgesellschaft, in der sich die Bevölkerung durch eigene Erzeugnisse grösstenteils selbst versorgte (Henning 1991, S. 107). Staatlich kontrollierte **Wochen- und Jahrmärkte** sorgten für den Austausch von Waren zu zumeist einheitlichen Preisen (Braudel 1979, S. 21; Teuteberg 1987, S. 6; Spiekermann 1999, S. 34). In Städten kontrollierten Zünfte das Leistungsangebot ihrer angeschlossenen **Handwerker**, das häufig auch kleinere Produktsortimente umfasste (Berekoven 1988, S. 18; Wehler 1987, S. 93). Erzeuger und Verbraucher traten bei diesen frühen Markterscheinungsformen des Handels in der Regel direkt aufeinander (Spiekermann 1999, S. 36). Zum Ende des 18. Jahrhunderts verbreiteten **Kleinkrämer** das ebenfalls in Zünften organisierte Warenangebot in beinahe jeder kleineren Ortschaft (Sombart 1917, S. 452; Berekoven 1988, S. 21; Spiekermann 1999, S. 43).

Die wirtschaftsstärksten Krämer unterhielten grosse Läger und schufen Distributionsstrukturen, mit denen sie in ihrer Umsatzgrösse an die auf Transport spezialisierten Handelshäuser heranreichten (Theuerkauf 1972, S. 183; Köhler 1938). **Hausierer** besetzten eine Nischenfunktion in den damals aufgrund des schlechten Verkehrsnetzes erst rudimentär ausgebauten Distributionsstrukturen im Binnenhandel (Pfister 2000, S. 41).

Handel wurde vielfach staatlich organisiert, fast immer aber durch zahlreiche Gesetze stark limitiert und durch örtliche Gremien und Zünfte kontrolliert (Spiekermann 1999, S. 123; Cox 2003, S. 38). Die landläufige verbreitete negative Haltung gegenüber dem Handel findet sich in frühen handelstheoretischen Schriften, so von Thomas von Aquin, der es als "gefährlich" empfand, wenn der Handel die Versorgung der Stadt leisten soll (von Aquin 1971, S. 67 f.; Leitherer 1961, S. 15). Dem Ausbeutungsverdacht war der Handel bis dahin über Jahrhunderte ausgesetzt. Augustinus sah die alleinige Aufgabe des Handels im "Mangelausgleich" (Leitherer 1961, S. 14). Was darüber hinaus ginge, verleite laut Augustinus zu "unberechtigten Gewinnen und zügellosem Lebensgenuss," und stelle schliesslich "eine Gefahr für das Seelenheil der Handelstreibenden" (Leitherer 1961, S.14) dar – eine Position, die von Kirchenvertretern bis weit in das 20. Jahrhundert vertreten wurde (Le Goff 2008). Insbesondere Kleinkrämern, noch stärker aber Hausierern wurde eine unredliche, weil "unproduktive" Tätigkeit unterstellt (Burri 1913, S. 646). Erlasse, wie das preussische Gesetz von 1820, untersagten das Hausieren, duldeten es aber für bestimmte Handelsgüter, weil viele Regionen ohne diese dienstleistende Tätigkeit unterversorgt gewesen wären (Spiekermann 1999, S. 37). Zahlreiche Zunftverordnungen kontrollierten Preise, so dass sich ein Wettbewerb unter der Ausnutzung von Preisspielräumen nicht entfalten konnte (Pfister 2000, S. 46). Der Begriff des "ehrbaren Kaufmanns" belegt den Generalverdacht einer latent unredlichen Tätigkeit, dem der Handel schon in dieser ersten Epoche ausgesetzt war (Leitherer 1961).

Von Beginn an mit dem Handel verknüpft war die unterstellte Gewinnerzielungsabsicht (Schär 1923). Dreh- und Angelpunkt der frühen Handelstheorie war dabei die Frage um den gerechten Preis (Leitherer 1961, S. 13). Handelstheoretische Schriften widmeten sich daher den Funktionen des Handels und deren Nutzen auf einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ebene (Leitherer 1961, S. 29). Eine Existenzberechtigung billigten frühe Schriftgelehrte, wie Alexander von Hales, Heinrich von Gent, Duns Scotus und Antonin von Florenz dem Handel dahingehend

zu, dass er z.B. mit Finanzierung, Transport, Lagerung und Verkauf den Wert eines Produktes erhöhe, auch wenn dieser nicht wie im Handwerk unmittelbar sichtbar sei (Leitherer 1961, S. 14-24). Autoren des 17. und 18. Jahrhundert, wie Philemon-Louis Savari, Paul Jacob Marperger und Carl Günther Ludovici, stellten die Handelstätigkeit, "eines jeden einzelnen Verkehr einer Sache gegen eine andere" (Ludovici 1768, S. 32), als konstituierendes Merkmal des Handels in den Vordergrund. Diesem Diskurs folgend schliessen spätere Autoren explizit auch den "Fabrikhandel" und "Handwerkshandel" mit ein (z.B. van der Borgh 1907; Seyffert 1955, S. 7). Demgegenüber bezeichnete Ludovici (1768) die institutionelle Ausprägung des Ladengeschäfts als "Handlung", was später auch von Leuchs übernommen wird (Leuchs 1791; Seyffert 1955; S.4f.). Die merkantilistische Forschung im Auftrag der Landesherren bedeutete eine Abkehr von den bisherigen Definitionsversuchen und setzte allgemein das Wirtschaften mit dem Handel gleich (Seyffert 1955, S. 6; Leitherer 1961, S. 66, S. 86). Inmitten dieser Begriffsverwirrung gewann eine Definition stark an Bedeutung, die den Handel als "gewerbsmässiger Einkauf und unveränderter Verkauf von Gütern zum Zwecke der Gewinnerzielung" auf eine einfache Formel brachte (z.B. Rau 1841 zitiert nach Seyffert 1955, S. 5). Die präzise Herausarbeitung des Handelsbegriffs früherer Autoren und damit assoziierter Tätigkeiten und Funktionen ging damit weitgehend verloren (Leitherer 1961, S. 79). Dagegen formte die schwelende Produktivitätsdebatte diskursiv den Handelsbegriff, wie populäre Lexikon-Einträge zu Ende der Epoche I dokumentieren. So liege das Wesen des Handels im "Ein- und Verkauf" mit Ausnahme jener Waren, die "Ergebnis [eigenen Fleisses] sind" (Brockhaus 1838, S. 323-326).

Diese scheinbar definitorische Trennung von der Produktionssphäre charakterisiert den Handel gerade in der frühen Phase nur unzureichend (Spiekermann 1999, S. 137). Mischformen der gewerblichen Produktion und des Handels spiegelten sich gerade im Handwerkshandel wider (Schremmer 1970). Zudem nahmen Krämer in dieser Anfangsphase vielfach die Rolle des früh-industriellen Auftragsgebers ein (Straubel 1995, S. 98 f., S. 233; Wehler 1987, S. 122). Dies wurde von wenigen Autoren aufgegriffen, wie Ludovici, der hervorhob, dass der Handel den "Flor der Fabriken und Handwerke" bewirke (Ludovici 1768, S. 37). Tatsächlich waren grosse Handelsunternehmen als erste Manufakturbetreiber tätig und anfangs auch am Bau der Fabriken beteiligt (Straubel 1995, S. 99; Leitherer 1961, S. 64; Wehler 1987, S. 117 f.). Lange vor dem Bau von Fabriken brachte das Verlagswesen der Protoindustrie den Strukturwandel der Wirtschaft in Gang (Weber 1923, S. 113; Wehler 1987, S. 97). So

unterhielten die Verleger von Textilprodukten Handelsbeziehungen zu überregionalen Märkten und brachten die Nachfrage der entstehenden Weltmärkte nach gewerblichen Produkten in die landwirtschaftlich dominierten Wirtschaftsgebiete (Braudel 1979, S. 346; Wehler 1987, S. 96, 118). Dabei leisteten sie nicht nur den An- und Verkauf von Waren, sondern organisierten die dezentrale Textilproduktion durch bodenarme Landarbeiter und die Stadtbevölkerung, die mit ihren Familien auf die Heimfertigung neben der zunehmend instabil werdenden Landwirtschaft angewiesen waren (Kellenbenz 1991a, S. 791ff., Braudel 1979, S. 346; Wehler 1987, S. 98 f.). So bemerkt Tietz, dass der Handel bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts die Wirtschaft eindeutig beherrschte (Tietz 1993, S. 11). Auch während der sogenannten Industrialisierung kam der Handel in eine integrale Position für die Entstehung der neuen Märkte (Spiekermann 1999, S. 139; Wehler 1987, S. 118). Im epochalen Übergang der Wirtschaftssysteme von der landwirtschaftlichen zur industriellen Produktion kam ihm eine weitaus grössere Bedeutung zu als die im historischen Diskurs zugebilligte Rolle des Vermittlers, der sich um die produktive Industrie ansiedelte.

Veränderung des Handels um den "industriellen" Wendepunkt

Für die Entstehung eines ausdifferenzierten Handels in Epoche II und vor allem des Einzelhandels als Abkehr des rustikalen Bildes früher Kleinkrämerläden, machen historische Forscher gemeinhin die entstehende Industrie verantwortlich, weshalb sie die Gesamtheit der wirtschaftlichen Veränderungen gerne auch als "industrielle Revolution" bezeichnen (Mantoux 1952; Jefferys 1954). Jedoch weicht dieses einseitig industriell geprägte Bild in der neueren Forschung zunehmend einem Verständnis komplexer Wechselbeziehungen innerhalb und zwischen den Sektoren Industrie, Handel und Landwirtschaft (Pierenkemper 1996; Stobart et al. 2007, S. 5; McKendrick et al. 1982; Kellenbenz 1991a, S. 799). Aufgrund des angeblichen Paradigmas einer "industriellen Revolution" machen Autoren folgende Wirkungen auf den Handel aus (vgl. nachfolgend Seth/Randall 1999, S. 8 f.): 1) Produktionstechniken verbreiten sich von der Schwerindustrie in die Konsumgüterbranche, 2) die höheren und vor allem konstanten Gehälter der Industriearbeiter bescheren eine Massennachfrage und 3) aufgrund der entstehenden Arbeitsteilung industrialisierter Länder mit agrarwirtschaftlichen Ländern werden Handelshemmnisse abgebaut.

Diese Erklärung des epochalen Wandels im Handel ist jedoch zu einfach, wird der Handel dadurch zu Unrecht auf die Rolle des Beiwerks der industriellen Entwicklungen beschränkt. Vielmehr setzte der Handel die industrielle Aufrüstung häufig direkt in Gang, beispielsweise durch Investitionen, wesentlich stärker aber noch indirekt durch die Förderung der infrastrukturellen Voraussetzung für die Rohstoffzufuhr und Distribution industrieller Erzeugnisse (Kellenbenz 1991a, S. 791; Kellenbenz 1991b, S. 440). Dies brachte Landauer im Jahre 1912 als Rückblick auf die Wechselwirkung zwischen Handel und Industrie auf den Punkt: "[Um hier integrativ tätig sein zu können, musste der Handel] immer mehr Einfluss auf Art, Umfang und Richtung der Produktion gewinnen, er muss die Gesamtproduktion dirigieren und organisieren und die Erzeugung der wechselnden Konjunktur und Nachfrage anpassen können" (Landauer 1912, S. 887 zitiert in Spiekermann 1999, S. 137).

Den Einfluss des Handels auf die industrielle Entwicklung demonstriert im folgenden eine geographische Untersuchung von Stobart (2000) über die Verbreitung von Handels- und Industriezentren. Der in seiner Arbeit dargestellte Wirtschaftsraum Grossbritannien zeigt aufgrund seiner Vorreiterrolle im 18. Jahrhundert diese Wirkungsbeziehung deutlich auf. Abbildung 2-2 zeigt, dass sich im industriellen Ursprungsland England gerade jene Städte zu industriellen Bevölkerungszentren entwickelt haben, in denen lange vor der Verbreitung industrieller Produktionstechniken der Handel stark vertreten war (Stobart 2000). Der Index zur Messung des Dienstleistungsgrads nach Stobart (2000) misst, wie viele unterschiedliche Service- und Handelsbranchen in einer Stadt ansässig waren und somit wie breit das Angebot an Dienstleistungen war. Zwischen dem Dienstleistungsgrad in den Jahren 1701 bis 1760 und dem späteren Bevölkerungswachstum in diesen Städten bestehen deutlich sichtbare Zusammenhänge (siehe Abbildung 2-2). In Städten, die durch den Export industrieller Erzeugnisse wuchsen, allen voran die damalige Textilmetropole Manchester, waren bereits vor der Verbreitung neuer Produktionstechniken zahlreiche Handelsunternehmen ansässig (Stobart 2000, S. 156). Diese waren keine "shopkeeper", sondern vergaben schon während der Frühphase der Industrialisierung aktiv Produktionsaufträge an die ansässigen Manufakturen und Kleingewerbetreibenden und sicherten im Vorfeld deren Finanzierung (Wadsworth u. Mann 1931; Stobart 2000, S. 156). Hiermit eröffneten sie der jungen Industrie die erforderlichen Absatzwege. Regionen mit geringem Dienstleistungsgrad, wie Newton und Burnley, konnten ihr frühes Potenzial als Gewerbetropfen hingegen nicht entfalten, weil die Strukturen des Handels hier

verhältnismässig schwach ausgeprägt waren (Stobart 2000, S. 157). Auch für Städte, die stark von den Bedürfnissen des Adels geprägt waren, wie z.B. Liverpool mit dem königlichen Hafen, trifft die Korrelation zwischen vorindustriellem Handel und späterem Wachstum während der Industrialisierung zu (Stobart 2000, S. 159). Zahlreiche Industrien siedelten sich hier an, wo sie über gut vernetzte Handelshäuser den Anschluss an den Weltmarkt finden konnten (Vance 1970; Stobart 2000, S. 159). Chester, Knutsford und Nantwich folgen jedoch anscheinend nicht dieser Wirkungsbeziehung zwischen vorindustriellem Handel und späterem Industrialisierungserfolg (Stobart 2000, S. 158). Tatsächlich hatten die Händler dieser reichen Erholungsstädte bereits sehr früh eine Kultur der Luxuswaren geschaffen, mit der sie sich auf die lokale Vermarktung bei reichen Kunden beschränkten (Stobart 2000, S. 158). Ziel dieser Städte war es, den Problemen der Armut und Umweltverschmutzung der Fabriken aus dem Weg zu gehen, weshalb sie Sonderfälle der handelsinduzierten Städte-Entwicklung darstellen.

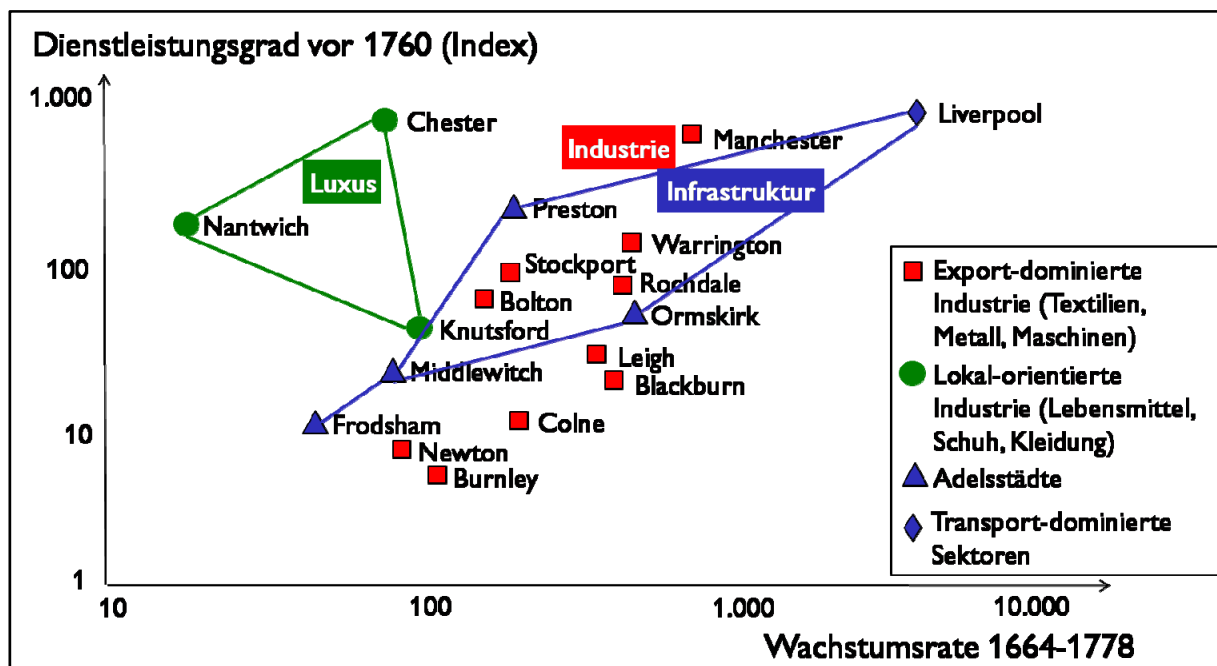


Abbildung 2-2: Bedeutung des vorindustriellen Handels für die Städte-Entwicklung während der Industrialisierung

Quelle: in Anlehnung an Stobart 2000, S.158

In Städten, die als Ausweis industriellen Erfolgs galten, lassen sich somit folgende Einflüsse des Handels auf die Städteentwicklung belegen: 1) Die Wachstumsrate der Händler in den industriellen Städten in der Frühphase der Industrialisierung war noch grösser als jene der explosionsartig wachsenden Bevölkerung (Shaw/Wild 1979, S. 280; für Deutschland: Spiekermann 1999, S. 59). Händler probierten inmitten dieses Pionierfiebers sehr unterschiedliche innovative Ladenkonzepte aus, die wiederum

einen Strukturwandel innerhalb des Einzelhandels auslösten (Walsh 1999, S. 57). Sie veränderten die Art, wie konsumiert wurde (Consumerism), indem sie durch die Ladengestaltung und Präsentation zunehmend raffinierter werdender Endprodukte neue Bedürfnisse der Stadtbevölkerung schufen (Gilboy 1932). Die damit erzielte Belebung der Binnennachfrage spielte eine wichtige Rolle in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (McKendrick et al. 1982). 2) Der Handel war bei der Verbreitung von Technologien aktiv beteiligt, indem er grössere Warenmengen bei seinen Lieferanten anforderte, langfristig orientierte Produktionsaufträge vergab und ausserdem seine Beschaffungsreichweite durch eigene Investitionen in das Verkehrsnetz vergrösserte (Landauer 1912, S. 887 f.; Spiekermann 1999, S. 137, S. 326 ff.; Mui/Mui 1989, S. 10). Seine Technologien zur Umverpackung und Standardisierung von Serviceleistungen im Rahmen der beginnenden Filialisierung schufen Kosteneinsparungen und sicherten ein neues Qualitätsniveau der Leistungsdarbietung (Spiekermann 1999, S. 326 ff.). 3) Der Handel übte schrittweise einen grösseren politischen Einfluss zur Aufhebung von Handelshemmnissen aus (Straubel 1995, S. 401f.). So engagierten sich grössere Handelshäuser, später auch Genossenschaften, politisch zum Abbau des stark vorherrschenden Protektionismus (Straubel 1995, S. 411 ff.; Spiekermann 1999, S. 621). Der zur Vereinheitlichung des Handels einberufene Deutsche Zollverein konstituierte ein erstes verbindendes Element der Länderfürsten und wurde damit zum Vorläufer des Deutschen Reiches 1871, wobei er die industrielle Entwicklung begünstigte (Tilly 1990, S. 48 f.).

Handelsepoche II: Erscheinungsformen, Definitionen und Theorien des Handels (1850-2000)

Die Markterscheinungsformen des Handels in der zweiten Epoche wurden durch die Tätigkeiten von drei Akteuren auf den Weg gebracht. **Kleinhändler** vergrösserten ihre Sortimente und professionalisierten ihr Geschäft dabei immer stärker (Pfister 2000, S. 44 ff.). In den Bereichen, wo der Handel noch nicht so weit entwickelt war, wurden **Fabrikanten** auf der Suche nach neuen Absatzwegen aktiv und gründeten Schauräume für ihre Waren, die bald zu den ersten Luxuswarenläden wurden (Spiekermann 1999, S. 144). Parallel dazu entstanden die ersten warengruppenübergreifenden **Kaufhäuser**, häufig als professionelle Fortentwicklung der bereits vereinzelt im Mittelalter vorzufindenden Magazine und Basare (Sombart 1912, S. 236). Auffällig ist auch hier, dass entgegen der damaligen definatorischen Trennung die neu entstandenen Handelsformen oft aktiv mit der Produktion verbunden

waren (Spiekermann 1999, S. 137). Verkaufsflächen, die von Produzenten betrieben wurden, koexistierten mit Handelsbetrieben, die sich häufig in die Produktion miteinschalteten (Spiekermann 1999, S. 137). Warenhäuser beschäftigten immer mehr Handwerker und angelegerte Fachkräfte, die sehr nahe am Kundenwunsch produzierten, und somit dem selbständigen Handwerkshandel zunehmend Konkurrenz machten (Spiekermann 1999, S. 222). In einem evolutionären Prozess inmitten des Pionierfiebers im Handel während des frühen 19. Jahrhunderts in den USA, England und später in Kontinentaleuropa vervielfachten sich die erfolgreichsten Konzepte via **Filialen** (Alexander 1997, 78 f.). Damit verbunden war eine stärkere Spezialisierung auf erfolgreiche Verkaufskonzepte. Handel und Industrie entfernten sich im Verlaufe des 20. Jahrhunderts immer stärker voneinander (Spiekermann 1999, S. 335). Es bildeten sich mit dem **Grosshandel** mehrere Zwischenhandelsstufen heraus, die von den mächtiger werdenden Handelskonglomeraten häufig vertikal integriert wurden (Pfister 2000, S. 52). Der Handel entwickelte im 20. Jahrhundert eine Vielfalt der Betriebsformen, welche die Geschwindigkeit der Veränderungen enorm erhöhte (Nieschlag 1954). Während grosse Handelskonzerne immer diversifiziertere Sortimente pflegten, besetzten ab den 1950er Jahren **Discounter** die entstehende Lücke in unteren Preislagen mit Rationalisierungskonzepten (Diller et al. 1997, S. 19 f.). Die Entstehung des **Versandhandels** war eng mit dem Ausbau des Postverkehrs in den 1860er Jahren verknüpft und gewann stetig an Marktanteil, so dass Versandhändler vor dem ersten Weltkrieg mehr Umsatz vereinigten als Warenhäuser und Massenfialisten (Spiekermann 1999, S. 315).

Die ökonomische Urform der Handelswissenschaften verlor gegenüber den im 19. Jahrhundert entstehenden merkantilistisch geprägten Wissenschaften schnell an Bedeutung (Leitherer 1961). Die Ressourcen Arbeit, Boden, Kapital galten als die mächtigsten Produktivkräfte einer Volkswirtschaft dieser Zeit (Say 1841, S. 368 f.). In Übereinstimmung mit den damaligen Beschäftigungsverhältnissen bezeichnete Quesnay Boden und damit die Landwirtschaft als "alleinige Quelle der Reichtümer" (Quesnay 1758, S. 295). Die in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entstandene Drei-Sektoren-Theorie griff das jahrhundertlang geprägte Werturteil gegenüber den Institutionen des Wirtschaftssystems auf (Fisher 1935; Clark 1940; Fourastié 1954). Mit dem vorgeblich singulären Ereignis der industriellen Revolution als Ursprung der gewerblichen Produktion impliziert sie, dass sich der Handel als Teil des Dienstleistungssektors gleichsam als "Beiwerk" um den industriellen Sektor gebildet habe (vgl. hierzu auch Burri 1913, S. 633 f.). Diese noch heute bspw. in der amtlichen

Statistik geführte Wertlogik entsprang aber nicht einem Konsens damaliger Wirtschaftswissenschaften, sondern bildete sich erst im Diskurs um einige einflussreiche Ökonomen, wie Adam Smith, Malthus und Karl Marx heraus (Burri 1913, S. 582). So verteidigte Say (1841) die Produktivität des Handels, indem er die Werterhöhung nicht an die Produktion materieller Güter knüpfte, sondern z.B. den Transport als werterhöhend anerkannte (Leitherer 1961, S. 89). Das "Wesen des Handels" sei es, "Ware in die Nähe des Konsumenten zu bringen" (Say 1841, S. 61; Leitherer 1961, S. 88-89). Bastiat betonte sogar, dass der Austausch von Serviceleistungen den Anfangs- und Endpunkt der Wirtschaftswissenschaften darstellte, wonach der Handel als Teil des tertiären Sektors in den Mittelpunkt rückte (Bastiat 1860, S. 43). So verfolgte ein Voraufgänger der Drei-Sektoren-Theorie im 19. Jahrhundert noch eine ganz andere Wertordnung innerhalb der "wirtschaftlichen Produktivkräfte Landwirtschaft, Handwerk und Kaufmannsstand" (Becher, 1667, S. 101; Leitherer 1961, S. 81); "so liegt die einzige consumption dieser dreyen Stände, und also alle ihre Nahrung alleine an dem Kauffmann: denn von diesem lebt der Handwercks-Mann und von demselben der Bauer".

Insgesamt überwog im Laufe des 19. Jahrhunderts aber eine transaktionale Sicht auf den Handel, der ihm eine geringe Wertschöpfung zugestand. Der Grosshandel erhöhe laut Smith (1776, S. 361) den Wert, "indem er Güter vom Ort des Überflusses an den Ort des Bedarfs" bringe (Leitherer 1961, S. 87). Der Einzelhandel teile die Ware in kleinere Portionen auf, die dem situativen Bedarf der Konsumenten entspreche (Smith 1776, S. 361; Leitherer 1961, S.87). Laut Smith komme dem Kapital in der Industrie eine weitaus höhere Produktivität zu als im Handel; selbst der Wert des Rindviehs in der Landwirtschaft sei höher zu bemessen als jener des Handels (Smith 1776, S. 363; Leitherer 1961, S. 88). Marx formulierte noch drastischer, dass der Handel nur den in der Produktion geschaffenen Wert wieder in Geld verwandele, dadurch aber keinen weiteren Mehrwert beisteuere (Marx 1885, S. 40-48; Burri 1913, S. 606). Zahlreiche Kritiker, wie der französische Gesellschaftstheoretiker Fourier, sahen den Handel sogar als wertvernichtend an – als "Schädling der Gesellschaft" (Fourier 1846, S. 138f.; Leitherer 1961, S. 90). Viele der damit zusammenhängenden Argumente entsprangen keiner theoretisch fundierten Wissenschaftstheorie sondern dienten dazu, wie es Burri ausdrückte, "gewissen politischen Werturteilen das Mäntelchen theoretischer Fundierung umzuhängen" (1913, S. 633). Diese Strömungen zusammen mit einem zunehmenden Desinteresse der handeltreibenden Kaufleute an einer zusammenhängenden Theoriebildung sorgte für einen zwischenzeitlichen Niedergang

der Handelswissenschaft, die erst durch die erneuten Legitimierungsversuche der Funktionenlehre wiederbelebt wurde (Sundhoff 1979, S. 159f.).

Schär (1923) leitete die Suche nach dem volkswirtschaftlichen Nutznachweis erneut ein. Oberparleiter unterschied die räumliche, zeitliche, Quantitäts-, Qualitäts- Kredit- und Werbefunktion des Handels (Oberparleiter 1955). Die Definition des Handels als Resultat seiner volkswirtschaftlichen Funktionen gibt jedoch immer noch wenige Anhaltspunkte für seine einzelwirtschaftliche Ausgestaltung, die in Epoche I von Ludovici und Leuchs begonnen wurde, dann aber für lange Zeit keine Fortsetzung fand (Sundhoff, 1979, S. 155). Seyffert analysierte die Funktionslehre wesentlich stärker in ihrer einzelwirtschaftlichen Bedeutung und begründete die Umsatzleistung des Handels mit der Überbrückungs- und Warenfunktion sowie der Funktion des Makleramtes (Seyffert, 1955, S. 13). Sundhoff versuchte, die Institutionen des Handels mit ihrer Spezialisierung auf primäre Handelsfunktionen zu erklären (Sundhoff 1979, S. 762-779). Tatsächlich wurde aber im Verlaufe von Epoche II schnell deutlich, dass sich weniger die Funktionen der institutionellen Vertreter des Handels unterschieden, als dass deren Ausgestaltung unterschiedlich verwirklicht wurde. Zudem bezogen sich die Funktionen des Handels ausschliesslich auf materielle Güter, obwohl während dieser Zeit immer mehr klassische Handelsinstitutionen ihre Serviceleistungen ausbauten und, wie bereits in der ersten Periode, Bank-, Versicherungs- und Freizeitangebote in ihr Geschäftsmodell integrierten. Da es die Zielsetzung der Funktionslehre war, die Existenzberechtigung des Handels zu legitimieren, analysierten die Autoren mit ihren vielversprechenden Ansätzen nicht weiter die Wettbewerbsvorteile von Händlern, ausdifferenziert nach ihren besonderen Fähigkeiten. Kritiker der Funktionenlehre führten ins Feld, dass auch Konsumenten, Produzenten und weitere Dienstleistungsunternehmen konstitutive Funktionen des Handels übernehmen können, und die Funktionen deshalb nicht die Existenz des Handels rechtfertigen könnten (Toporowski /Zielke 2007, S. 29). Somit endete dieser Forschungsstrang Ende der 1970er Jahre, weil immer noch stärker als die einzelwirtschaftliche Betrachtung, eine volkswirtschaftliche Legitimation des Handels im Fokus der handelstheoretischen Arbeiten stand.

Den komplexen Diskurs der Handelsfunktionen brachte die Katalogkommission schliesslich, ähnlich wie schon die Diskursvertreter im 19. Jahrhundert (Rau 1841), auf einen einfachen Nenner, wonach "Handel im funktionellen Sinn" vorliege, "wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten

(Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27 f.). Laut Müller-Hagedorn impliziert diese Definition erstens, dass darin auch private Haushalte handelstreibend agieren (im folgenden Müller-Hagedorn 1998, S. 16 f.). Sie beschränkt den Handelsgegenstand zweitens alleine auf Güter, wohingegen Rechte und Dienstleistungen nicht mehr eingeschlossen werden. Als drittes konstitutives Merkmal der neuen Definition kommt es auf den "Bearbeitungsgrad der verkauften Güter durch den Verkäufer" (S. 16) an. Wie schon in den Definitionen in Epoche I handelt es sich um Handelsgüter, wenn keine technische Veränderung stattfindet. Viertens spricht man von Handel, wenn ein Kauf oder eine sonstige vertragliche Beziehung vorliegt. In einer engeren Begriffsauslegung fordert Gutenberg zusätzlich, dass Handelsbetriebe für eigene Rechnung und auf eigenen Namen einkaufen und verkaufen müssen (Gutenberg 1984, S. 142f.; Müller-Hagedorn 1998, S. 21).

Jedoch fehlt auch dieser funktionellen Definition die übergreifende Kennzeichnung einer Handelsunternehmung als Marktgestalter. Wie frühere Abgrenzungsversuche reduziert die Definition den Handel auf eine rein ausführende Institution für produzierende, und damit scheinbar den Wertschöpfungsprozess vorgelagert initiiierende Marktteilnehmer. In Einklang mit der funktionellen Betrachtungsweise wird der Handel ab 1950 in gängigen Definitionen überwiegend als Teil der Distribution geführt, den die Industrie zum Absatz der Produktion instrumentalisieren kann (vgl. Barth et al. 2007, S. 1). Ungeachtet der steigenden Bedeutung von Handelsmarken, bei denen der Handel als Produzent von Gütern auftritt, und des steigenden Einflusses des Handels auf Marketingentscheidungen, blieb die Handelswissenschaft auf das Beschreiben der volkswirtschaftlichen Vermittlungsfunktionen beschränkt. Psychologische Facetten des Handels hat die deutschsprachige Handelsliteratur hingegen zu lange vernachlässigt (Schenk 2007, S. 3, 15, 29). Ursprüngliche Differenzierungsmerkmale des Handels, wie z.B. die Darbietung eines Einkaufserlebnisses, wurden dadurch in der Literatur vor allem durch die Marketingwissenschaft prominent besetzt. Obwohl der Handel seit seiner Gründung mit Kundenbedürfnissen konfrontiert ist, dominierte das industriegeprägte Marketing die kundenorientierte Perspektive der Betriebswirtschaftslehre. Diese dominierende Perspektive des Güterabsatzes erklärt, warum die Funktionen des Handels nicht an einer gestalterischen Leistung ansetzten, sondern den Handel restriktiv als Absatzmittler klassifizierten.

Neben der funktionellen Perspektive beherrschte die institutionelle Betrachtung den Handelsdiskurs mit einer Vielzahl an Typologien von Betriebsformen. Die Einordnungsversuche der Handlungerscheinungen unterschieden grundsätzlich Gross- und Einzelhandel voneinander und setzten an Kriterien, wie der Position in der Distributionskette, Betriebsstruktur, der Absatzfunktionen und -instrumente an (Algermissen 1976; Müller-Hagedorn 1998, S. 42). Frühe Typisierungen schlossen auch immaterielle Leistungen mit ein und nahmen die Produktion nicht als Ausschlusskriterium, sondern schlossen z.B. den "Fabrikhandel" mit ein (Schär 1923, S. 88). Jedoch zählt laut der aktuellen institutionellen Definition "eine Unternehmung dann in der amtlichen Handelsstatistik als Handelsunternehmen, wenn aus der Handelstätigkeit [entsprechend der funktionellen Definition] eine grössere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, S. 27 f.). Da die funktionelle Definition lediglich das Kriterium des Güterausstausches ohne eigenen Produktionsanteil nennt, sollte weiter konkretisiert werden, was eine Handelstätigkeit bedeutet und welche Leistungen aus derselben resultieren. Eine Erweiterung ist wünschenswert, um neue, für den Handel relevante Erscheinungsformen besser erfassen zu können.. Levy und Weitz betrachten Einzelhandelstypen weniger institutionell, sondern sprechen dann von "firms in retailing", wenn diese Wert zu Produkten und Services beisteuern und an Konsumenten für ihren persönlichen Verbrauch oder Familienverbrauch verkaufen (Levy/Weitz 2004, S. 6). Ihrer Definition zufolge gehören zum Handel auch Optiker, Restaurants, Banken und Universitäten (Levy/Weitz 2004, S. 64). Aus einem ähnlichem Handelsverständnis sprach Tietz von der "Wiederkehr der Händlergesellschaft", in deren definitorischen Kern er produzierende Unternehmen mit Handelstätigkeiten explizit einbezog und daher eine Reform der amtlichen Handelsstatistik anregte (Tietz 1993, S. 13).

Alle institutionellen Klassifizierungsversuche können kein abschliessendes, epochenübergreifendes Erscheinungsbild des Handels zeichnen. Da es sich dabei um Momentaufnahmen der Erscheinungsformen innerhalb einer Epoche handelt, erweisen sich diese Betriebstypen im Zeitablauf nämlich wenig stabil. Die eingeschränkte, institutionelle Betrachtung hat das scheinbare Paradoxon der "Dynamik der Betriebsformen" erst hervorgerufen, nach der Handelsunternehmen im Laufe ihrer Zeit ihre Betriebsform von kostengünstigen hin zu immer komplexeren Betriebstypen verändern (Nieschlag 1954). Betrachtet man die Betriebsform Warenhaus historisch,

so fasst sie im Zeitablauf diametral entgegengesetzte strategische Marktpositionierungen in der gleichen institutionellen Erscheinungsform zusammen, was ein strategisches Verständnis des Handels erschwert (Tietz 1993, S. 340). Die ersten Warenhäuser waren in ihren Serviceleistungen den etablierten Kleinhändlern deutlich unterlegen und griffen diese über viele verschiedene Basisprodukte zu niedrigeren Preisen an (Christensen/Tedlow 2000). Ähnlich attackierten die Discounter später die Warenhäuser des 20. Jahrhunderts, als diese sich nämlich eher über die qualitative Ausdifferenzierung, den Erlebnischarakter ihrer Serviceleistungen und einer boutique-ähnlichen Warenpräsentation definierten (Christensen/Tedlow 2000, S. 42). Auf der anderen Seite finden Handelstätigkeiten immer stärker zwischen mehreren Marktteilnehmern, wie Herstellern, Third-Party Providern bis hin zu Konsumenten statt, so dass die isolierte Betrachtung von Betriebsformen durch zusätzliche Betrachtungsebenen ergänzt werden sollte. So schlug Tietz alternativ eine Betrachtung von "Systemtypenstrategien" vor, die institutionell übergreifende Handelskonzepte zwischen mehreren Unternehmen (mit oder ohne Produktion) kategorisiert (Tietz 1993, S. 415).

Veränderung des Handels in unserer Zeit

Der Handel befindet sich um die Jahrtausendwende auf dem Sprung zum führenden Wachstumssektor der Wirtschaft. Dies wird bereits aufgrund der Entwicklung der in der Handelsstatistik geführten Unternehmen deutlich (destatis 2009). Noch um 1907 arbeiteten in Deutschland nur rund 25% der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, während jeweils 38% in der Industrie und Landwirtschaft tätig waren (Pierenkemper 2005, S. 126). Heute hat sich das Gewicht mit 70% der Beschäftigten zugunsten des Dienstleistungssektors verschoben, wobei bereits 18% dem institutionellen Handel zugerechnet werden können (Pierenkemper 2005, S. 126; Euromonitor 2009). Als technologischer Einflussfaktor auf diese Entwicklung sorgt das Internet für eine Ausbreitung der Handelstätigkeit. Die jährlichen Wachstumsraten des Online-Handels betragen im Jahr 2008 rund 10% und der Umsatz mit Waren und Dienstleistungen über das Internet hat sich innerhalb von zehn Jahren von 1,25 Milliarden auf prognostizierte 21,9 Milliarden Euro in 2009 mehr als verzwanzigfacht (HDE 2009). Die zunehmende Bedeutung des Handels ging und geht aber vor allem von Institutionen aus, welche nach den klassischen Handelsdefinitionen selten typische Handelsorganisationen darstellen und somit auch nicht in die Handelsstatistik eingehen (Tietz 1993). Wie schon während des Epochenwechsels im 19. Jahrhundert

sehen viele Unternehmen in einer zunehmenden Vertikalisierung eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition (Desai/Mukherji 2001, S. 233 ff.; Trim/Lee 2006, S. 151 ff.). Konsumgüterhersteller wie z.B. Adidas, Sony und Apple sowie Investitionsgüterhersteller wie z.B. Tata Steel und General Electric, weiten ihre Handelsaktivitäten über Online-Webseiten und zunehmend auch eigene stationäre Verkaufsstellen aus. Auch Handelsunternehmen überschreiten die definitiv gesetzten Schranken einer funktionellen Handelstätigkeit mit systematischer Gesetzmässigkeit. Durch Integration der industriellen Produktion besetzen Grosskonzerne, wie Migros, Marks & Spencer, Mango, Tchibo und Tesco, nicht nur die unteren Preissegmente, sondern erobern mit ihren Eigenmarken zunehmend höhere Preislagen, die lange Zeit rein industriellen Markenherstellern vorbehalten waren.

Service gewinnt einen immer stärkeren Teil an der Wertschöpfung (Rust/Chung 2006). Immer mehr Unternehmen erbringen häufig in Kooperationen mit stationären Betriebsformen und über das Internet neuartige Dienstleistungen. Handel erweitert seine Grenzen, wenn z.B. Mineralölgesellschaften wie Shell oder BP in den stark vergrösserten Tankstellenshops erhebliche Umsatzzuwächse erzielen. Ebenso unterhalten heutzutage viele Telefongesellschaften ein grosses Filialnetz und generieren damit Zusatzumsätze. Gleichzeitig diversifizieren sich Handelsunternehmen mit dem Aufbau von Dienstleistungen wie z.B. Tesco mit Versicherungs- und Bankdienstleistungen oder die Migros mit Hotelplan im Tourismusgeschäft. Es stellt sich daher zunehmend die Frage, ob sich das Wesen einer Handelstätigkeit mit dem Güterkriterium präzisieren lässt. Der Aufbau zusätzlicher Distributionskanäle und die Diversifikation vieler Handelsorganisationen in neue Geschäftsfelder, wie Retail-Banking, Versicherungen oder Immobilien, zeugen von der Übertragbarkeit einer auf dem Warenhandel beruhenden Handelstätigkeit. Gängige Definitionsversuche sind daher nur in der Lage, den traditionellen Handel von anderen Branchen im institutionellen Sinne abzugrenzen.

Diese Entwicklung weicht das ursprünglich so wichtige Handelsprinzip der Überbrückung zwischen Produktion und Konsumtion auf. Etliche der genannten Handelsorganisationen konnten sich im Wettbewerb nur behaupten, weil sie die erwähnte Überbrückungsfunktion stark ausgeweitet haben. International tätige Handelskonglomerate wie Haniel lassen institutionelle Grenzen immer mehr verwischen, indem sie international Produktionsbereiche (Celesio, CWS-boco), Rohstoffhandel (ELG), Grosshandel (TAKKT) und Einzelhandel (Metro-Beteiligung)

in sich vereinigen. Angesichts dieser Internationalisierungstendenzen sind Aussen- und Binnenhandel zudem immer schwieriger zu trennen. Diese Gemengelage wird noch verstärkt durch das Auftreten institutionell schwer greifbarer Netzwerke, wie eBay und AliBaba als globale Handelsplätze. Auf der asiatischen Online-Plattform AliBaba betrieben 2008 rund 35 Millionen industrielle Betriebe Handel mit gewerblichen Abnehmern aus rund 240 Staaten weltweit und schafften damit ein Transaktionsvolumen, das beinahe schon an das Bruttoinlandsprodukt einiger ihrer Heimatländer heranreicht (Alibaba.com 2009). Selbst Konsumenten ordern Produkte im Internet über Ländergrenzen hinweg, da Transport- und Zollkosten durch die Liberalisierung der Wirtschaftsbeziehungen immer weniger ins Gewicht fallen.

Über offene Marktplätze, wie eBay oder Amazon.com, hat der Handel mit privaten Haushalten einen wichtigen zusätzlichen Akteur erhalten. Dieser neuen Form des Handels, welche unter Privatpersonen stattfindet, tragen heute gültige Definitionen kaum Rechnung (vgl. Müller-Hagedorn 1998, S. 16). Konsumenten haben ihren Einfluss auf die Kommunikations- und Distributionspolitik von Unternehmen vergrößert. In sozialen Netzwerken, Blogs und Communities bewerten sie deren Produkte in selbst verfassten Rezensionen, die für andere Konsumenten eine wichtige, unabhängige Informationsquelle für Kaufentscheidungen darstellen. Unternehmen wie Spreadshirt binden Kunden aktiv in die Produktion und Distribution von Bekleidungsartikeln ein. Spreadshirt überlässt den Kunden das Design und ermöglicht es ihnen, ihre Kreationen über eingebundene Mikro-Shops auf der Webseite zu verkaufen. Dies demonstriert besonders eindrucksvoll, wie der Kunde immer deutlicher als Mitgestalter von Marktleistungen auftritt (Vargo/Lusch 2004). Spreadshirt beschränkt seine Tätigkeit nicht in erster Linie auf den Ankauf und Verkauf von Waren ohne wesentliche Bearbeitung und könnte der klassischen Handelsdefinition entsprechend auch kein Handelsunternehmen sein. Aber was ist Spreadshirt dann?

Die Notwendigkeit für das Management steigt, mehrere Distributionskanäle gleichzeitig zu betreiben und diese über ihre einstigen (institutionell getrennten) Funktionen hinaus auszubauen. Neben der Güterverteilung sind für den Handel weitere Austauschprozesse relevant, wobei dem Informationsstrom in der dritten Handelsepoche eine besondere Bedeutung zukommt (Müller-Hagedorn/Toporowski 2006, S. 12). So ist z.B. der Markenaufbau nicht mehr alleine Domäne der Industrie, sondern betrifft immer stärker die gesamten Austauschbeziehungen im Markt, und somit auch den Handel. Wer Handel daher mit dem Begriff "Distribution" bzw. dem

"Verteilen" von Gütern gleichsetzt, verkennt das Wesen des Handels in der heutigen Zeit. Händler verteilen nicht nur Waren, sie stellen zudem attraktive Sortimente zusammen, bewerben und präsentieren diese emotional ansprechend, übernehmen hochkomplexe Logistikaufgaben und erbringen immer mehr Serviceaufgaben. Mit einer Erweiterung des Handelsbegriffs möchten wir daher im Folgenden einen Beitrag zur Diskussion um die zeitgemässe Rolle des Handels in unserer Gesellschaft leisten.

Der Entwurf einer zukunftsweisenden Handelsdefinition

In der deutschen Handelsliteratur spielt der funktionelle Handel, d.h. seine volkswirtschaftliche Aufgabe der Marktetablierung eine zentrale Rolle. Laut Schär zeichnet den Handel aus, dass er zwischen Angebot und Nachfrage, bzw. "Vorrat und Bedarf" (1923, S. 83) ausgleichend tätig wird. Seyffert rückt die Überbrückungsfunktionen in räumlicher und zeitlicher Hinsicht sowie insbesondere die Markterschliessung als "charakteristische kaufmännisch-händlerische" Funktion in den Vordergrund; es sind jene Funktionen, die einen Markt zustande kommen lassen (Seyffert 1955, S. 9-13). Laut Schenk basiert die Handelstätigkeit auf der "produktiven bipolaren Marktleistung", der gleichzeitigen Bildung eines Absatzmarktes für Anbieter und Beschaffungsmarktes für Nachfrager (Schenk 1991, S. 134-137). Diese marktbildende Eigenschaft, also die Produktion eines konkreten Marktes als tertiäres Gut, ist demnach kennzeichnend für den Handel (Schenk 1991, S. 133). Da sich Handel immer stärker vertikalisierte, besteht heute die Marktbildung aber nicht zwingend im Vorhandensein von Fremdsortimenten. Die marktbildende Rolle wird seit dem 21. Jahrhundert im konvergierenden Online- und stationären Handel umso deutlicher, weil hier institutionelle Grenzen immer stärker verschwimmen. Durch die Spezialisierung im Internet sind viele Unternehmen mit ihrem Portfolio aus eigenen Produkten in der Lage, einen Beschaffungsmarkt für viele Nachfrager zu konstituieren. Auch im stationären Handel beeinflussen gerade Unternehmen mit spezialisierten, eigenen Produkten die Ausprägung der Handelstätigkeit. Somit definieren wir das Kriterium der Marktetablierung folgendermassen: **Die Marktetablierung besteht in der gleichzeitigen Koordination des Angebots von einem Portfolio konkurrierender und sich ergänzender Produkte und der Nachfrage von vielen Kunden.**

Aber welche Fähigkeiten qualifizieren über die funktionelle Abgrenzung hinaus eine Handelstätigkeit? In allen Epochen thematisieren Autoren charakteristische

Fähigkeiten der Handelstätigkeit, welche die Marktetablierung zu dieser Zeit kennzeichnen. Diese Kompetenzen charakterisieren epochenübergreifend das Wesen des Handels und sind in der Lage, die zeitbedingten Handelsausprägungen nachzuvollziehen. Im Kern unserer Handelsdefinition stehen somit keine Institutionen, sondern der Blick auf jene Kompetenzen, die eine Handelstätigkeit in qualitativer Hinsicht konstituieren. In der historischen Handelsliteratur finden sich bereits zahlreiche Bezüge zu diesen Kompetenzen, wenn sie auch zumeist das unergründete Argument hinter der volkswirtschaftlichen Funktionalität blieben. Eine Kontextanalyse zeigt auf, in welcher Gestalt sich diese Kompetenzen mit der Evolution des Einzelhandels ausprägten und wie sie die zeitliche Erscheinung des Handels bestimmten. Daraus entwickeln wir eine epochenübergreifende Charakterisierung der drei handelsspezifischen Kompetenzen.

Konstitutive Merkmale einer Handelstätigkeit

Sortimentsbildungskompetenz

In Beschreibungen über die Epochen hinweg kommt die konstitutive Fähigkeit des Handels zum Ausdruck, bedürfnisorientiert Sortimente zu bilden. Schär beschrieb die Sortimentsbildungskompetenz indirekt mit der "stetigen Fühlung beider Kreise", den Bedürfnissen seiner Kunden und der Güterproduktion (Schär 1923, S. 151). Oberparleiter diskutierte die Sortimentsbildung als Teil der Qualitätsfunktion und wies auf die Fähigkeit des Händlers als Gegensatz zum Produktionsbetrieb hin, individuelle Geschmacksrichtungen bedienen zu können (Oberparleiter 1955, S. 43 f.). Seyffert ordnet die Sortimentsfunktion als Teil der Warenfunktion ein und Sundhoff differenzierte diese in die produktorientierte und konsumorientierte Sortimentsbildung (Seyffert 1955, S. 13; Sundhoff 1979, S. 762 f.). Im Rahmen seiner Systemtypenstrategien nannte Tietz die Sortimentskompetenz als ein zentrales Beurteilungskriterium für Kooperationen eines Gross- und Einzelhandelsunternehmens (Tietz 1993, S. 476). Sortimentskompetenz orientiert sich an Kundenbedürfnissen, die je nach Betriebsform variieren (Schröder 2002, S. 75 f.). Schliesslich diskutierten Albers und Peters die Sortimentsfunktion für den Online-Handel und kamen zu dem Schluss, dass diese im Internet hauptsächlich in der Informationsverarbeitung über die Präferenzen der Konsumenten und der Verfügbarkeit an Produkten und Dienstleistungen liege und die Fähigkeit hierzu auch von nicht-klassischen Handelsunternehmen erbracht werden könne (Albers/Peters 1997, S. 74 f.).

Die Sortimentsbildungskompetenz markierte die Wettbewerbsposition eines Händlers und entwickelte sich über die drei Epochen in unterschiedlichen Ausprägungen weiter (nachfolgend dargestellt). Zusammenfassend definieren wir die Sortimentsbildungskompetenz als erstes konstitutives Merkmal einer Handelstätigkeit:

Sortimentsbildungskompetenz ist die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese in sich ergänzende Sortimentskategorien aus Produkten und Dienstleistungen zu übersetzen sowie gemäss des Verwendungszusammenhangs von Kunden, interner Erfolgskennzahlen und unter Berücksichtigung des Wettbewerbs operativ auszudifferenzieren.

Ausprägungen der Sortimentsbildungskompetenz in unterschiedlichen Epochen

Epoche I: Dem Handel kam primär eine Versorgungsleistung zur Befriedigung von Grundbedürfnissen zu, die zum grössten Teil durch produzierende Händler auf Wochenmärkten gedeckt wurden (Pfister 2000, S. 40). Die Sortimente von Kleinhändlern waren auf die regional gängigsten Lebensmittel und Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs konzentriert (Pfister 2000, S. 45). Die Dienstleistungen des Handwerkshandel fokussierten Bedürfnisse, die in der Bevölkerung über alle Stände gleichmässig vorhanden waren, wie z.B. nach Bekleidungs-, Textil- und Lederwaren (Wehler 1987, S. 91). Hausierer fanden mit ihren Kleinstsortimenten eine Nische, indem sie sich auf die Bedürfnisse jeweils unterschiedlicher Stände, wie des Adels, freier Bauern oder der bodenarmen Land- und Stadtbevölkerung spezialisierten (Pfister 2000, S. 42). Die Sortimentsbildungskompetenz der Händler wurde grösstenteils durch Zunftordnungen sicher gestellt (Pfister 2000, S. 44). Vielfach organisierten Zünfte die Sortimente zentral und kontrollierten Händler, ob die Sortimentsvorgaben eingehalten wurden (Spiekermann 1999). Händler verfolgten ihre Versorgungsleistungen primär mit dem Ziel der Gebietswahrung, für das sie ihre Sortimentsautonomie zugunsten einer garantierten Beschränkung des Wettbewerbs aufgaben (Spiekermann 1999, S. 44).

Epoche II: Die Ausrichtung auf vielfältigere Bedürfnisse kennzeichnete die Sortimentsbildungskompetenz in der zweiten Epoche. Oberparleiter beobachtete eine massive Sortimentsausweitung, von denen "noch vor wenigen Generationen keine Vorstellung bestanden" (1955, S. 44) habe. Erfolgreiche Kleinkrämer konzentrierten ihre Sortimente, z.B. im Bereich Kaffee, Tee, Parfüm, Confiserie und Kolonialwaren, stärker auf Leistungsversprechen, mit denen sie sich vom zunftbestimmten Krämerladen unterschieden (Sombart 1912, S. 231). Hierzu verknüpften sie ihre Sortimente mit Dienstleistungen, welche die Bereitstellung von Produkten

professionalisierten (Spiekermann 1999, S. 326). Produkte, die häufig in einem Verbund gekauft wurden, bildeten neuartige Sortimentskategorien (Sombart 1912, S. 233). Die Rationalisierung von Arbeitsabläufen ermöglichte eine standardisierte Portionierung, Abmischung, Umverpackung und Aufbewahrung, wie z.B. in modernen Kühlsystemen, bis hin zur Endverarbeitung, wie die Kaffeerösterei (Jefferys 1954). Filialhändler schufen Grössenvorteile über die Vereinheitlichung ihres Sortiments und Differenzierungsvorteile über eine garantierte Qualität der Leistungsangebote, die im Laufe der Epoche durch Franchise-Konzepte institutionell weiter verfeinert wurden. Grössenvorteile wurden durch den gemeinsamen Einkauf, z.B. in Einkaufsgenossenschaften, oder die vertikale Integration von Zwischenhandelsstufen gezielt ausgebaut (Pfister 2000, S. 52). Warenhäuser segmentierten ihre Warengruppen immer stärker und diversifizierten ihre Leistungen vom anfänglichen Veranstaltungs- und Restaurantbetrieb bis hin zu Reise- und Bankaktivitäten sowie Tankstellen.

Epoche III: Die Sortimentsbildungskompetenz zeichnet sich durch das verstärkte Eingehen auf individuelle Ansprüche des Kunden aus. Zum Kaufentscheidungsprozess des Kunden gehört stärker als in Epoche II auch die Wahl des Kaufkanals. Der Online-Vertriebskanal erweitert die Möglichkeiten der Leistungssegmentierung. Händler können ihre Sortimente einheitlich oder heterogen über mehrere Kanäle, wie stationäre Filiale, Katalog und Mobiltelefon, erbringen und weitere Leistungen ergänzend über einen oder mehrere Kanäle abrufbar machen. Insbesondere reine Online-Händler erzielen ein höheres Mass an Individualisierung durch die stärkere Einbeziehung des Kunden in Sortimentsentscheidungen (Co-Creation). Kunden sind in der Lage, modulare Produkt- und Serviceeinheiten zu neuen Sortimentsausprägungen zusammensetzen und sogar auftragsgefertigte Produkte zu kreieren. Erfolgreiche Sortimentsbildung reicht im Internet von sehr spezialisierten Webshops bis hin zu Marktplätzen mit mehreren Millionen Produkten. Sortimente werden dabei nicht zwingend selbst zusammengestellt, sondern können auch durch externe Partner bereitgestellt werden. Die Fähigkeit, diese Sortimente dennoch bedürfnisorientiert zu organisieren, drückt sich dabei in neuen Informationstechnologien aus, wie Suchmaschinen, Collaborative Filterung und "lernenden" Webseiten-Oberflächen (z.B. Hauser et al. 2009).

Distributionskompetenz

In seinem Grundriss eines vollständigen Kaufmanns-Systems beschreibt Ludovici (1768) detailliert jene distributiven Aufgaben eines Kaufmanns, die zwischen

Beschaffung und Verkauf der Waren liegen. Während bereits von Hales (1515) die Wertschöpfung des Kaufmanns auch mit dem Transport begründet, wurde der übergreifenden Distributionskompetenz aber erst in späteren Schriften eine tragende Rolle des Handels zugebilligt (Leitherer 1961). Schär beschrieb die Wertschöpfung des sich etablierenden Zwischenhandels darin, die Koordination der logistischen Einzelleistungen von der Produktion bis zur Konsumption "organisch in ein umfassendes System zu bringen" (Schär 1923, S. 242). Explizit beschäftigten sich erstmals Vershofen und Schäfer in den 1920er Jahren mit dem ganzheitlichen Warenmanagement, das die Perspektiven mehrerer Funktionsbereiche zwischen unterschiedlichen Unternehmen integriert (Vershofen 1927; Schäfer 1943). Im Rahmen der Funktionenlehre des Handels charakterisierte Seyffert die Raumüberbrückungs- und Lagerfunktion in ihren Einzelaufgaben für den Händler und beschrieb den Weg der Distribution in sogenannten Handelsketten über mehrere institutionelle Zwischenglieder (Seyffert 1955, S. 576). Ursprünglich in der Handelswissenschaft eingegliedert wurde die Distribution immer stärker als ein eigenständiger absatzpolitischer Bereich geführt (Toporowski/Zielke 2007, S. 35). Die dominierenden Marketing-Strömungen der 1980er Jahre analysierten die Distribution vorwiegend aus industrieller Perspektive, wobei sie die Kompetenz des Handels weitgehend auf die Rolle als ausführendes Distributionsorgan zurückführten (vgl. z.B. Barth et al. 2007, S. 1 f.). Die physische Distribution beschreibt heute allgemein den Transport und die Verteilung von Loseinheiten an den Konsumenten (Tietz 1985; Barth 1988). Durch das Supply Chain Management gewann die Distribution ein breiteres Verständnis der "Planung, Steuerung und Kontrolle komplexer Waren-, Informations-, Eigentums-, Finanzierungs- und Dienstleistungsströme" (Zentes et al. 2004). Mit der nicht mehr separierten Betrachtung von Warenströmen zum Endkonsumenten ergeben sich komplexe Austauschbeziehungen in Netzwerken, die als Value Networks die Mitgestaltung des Kunden und weiterer externer Partner im Wertschöpfungsprozess berücksichtigen (Normann 2001). Handelsunternehmen, die in Franchise-Systemen, Verbundgruppen und in weiteren Kooperationsformen gemeinschaftlich die kundengerichteten Austauschströme managen, bezeichnen Müller-Hagedorn und Toporowski als "Handelssysteme" (Müller-Hagedorn/Toporowski 2006, S. 12).

So stark sich die Distributionskompetenz während der drei Epochen weiterentwickelte, war sie zeitbezogen immer ein zentraler Erfolgsfaktor, um sich im sich verändernden Wettbewerb zu behaupten (nachfolgend dargestellt). **Distributionskompetenz ist die**

Fähigkeit, benötigte Informations-, Waren- und Dienstleistungsströme in der richtigen Menge am richtigen Ort bereit zu stellen und ganzheitlich zu managen, d.h. aufeinander abzustimmen.

Ausprägungen der Distributionskompetenz in unterschiedlichen Epochen

Epoche I: Die Distributionskompetenz der ersten Epoche war eine Voraussetzung für die Raumüberbrückung, die ein zentrales Leistungsversprechen des Handels ausmachte (Seyffert 1955, S. 9). Ziele der sesshaften Krämer bestanden in der Versorgung von lokalen Stammkunden während marktfreier Zeiten. In den Städten stellten sie die Lebensgrundlage für die landlose Bevölkerung dar, die täglich Kleinstmengen einkaufte (Pfister 2000, S. 45). Hausierer überbrückten Versorgungslücken zu den ländlichen Gebieten und erfüllten eine wichtige Rolle während des Stadtpauperismus (Schäffle 1859, S. 335). Während der sesshafte Kleinhandel Lager, zumeist im Verkaufsraum, unterhalten musste, waren Markt- und Hausiererhandel auf einen schnellen Warenumschat eines gegebenen Warenkorbs ausgerichtet und standen vor verhältnismässig einfacheren logistischen Aufgaben (Pfister 2000). Die Distributionskompetenz der Kleinkrämer variierte dabei stark, die Klagen über ausverkaufte, beschädigte und verdorbene Waren charakterisieren das historische Bild des Handels dieser Zeit (Jefferys 1954). Vielfach erfolgte der Einkauf nur jährlich auf Messen, die mit aufwändigen Reisevorbereitungen und einem enormen Kapitalrisiko verbunden waren, weil der Händler den Bedarf auf ein Jahr abschätzen musste (Mui/Mui 1989, S. 10 f.). In der Folge war der Konkurs von Kleinkrämer häufig beobachtbar und einige Regionen blieben aufgrund der Transport- und Kapitalschwierigkeiten notorisch unterversorgt (Mui/Mui 1989; Wehler 1987). Dagegen stachen bereits zu dieser Zeit Kleinkrämer hervor, die mit ihrem Warenumschat an die Transaktionsdimensionen von Gross- und Fernhändler heranreichten und häufig auch den Grosshandel in einer Hand führten (Spiekermann 1999; Wehler 1987).

Epoche II: Der überregionale Warenlauf und eine kontinuierlichere Warenbestellung setzte in Stadtmegropolen bereits ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhundert ein; in den meisten Gegenden aber erst im Laufe des 19. Jahrhunderts (Mui/Mui 1989, S. 41; Wehler 1987, S. 121). Die Zusammenarbeit mit Grosshändlern und Handelsreisenden nahm zu, zudem suchten Kaufleute aktiv den Kontakt zum Hausgewerbe und industriellen Produzenten und vergaben langfristige Bestellaufträge (Wehler 1987, S. 98). Neue Markterscheinungsformen, wie die Warenhäuser und der sich ausbreitende Fabrikhandel zielten auf eine Standardisierung der

Distributionsabläufe ab, die eine grössere Warenverfügbarkeit ermöglichte (Pfister 2000, S. 50). Insbesondere der Kleinhandel rationalisierte die Arbeitsabläufe und erzielte Grössenvorteile mit der Gründung von Filialen, die er fortan von Zentrallagern belieferte (Spiekermann 1999, S. 316). Es bildeten sich mehrere Zwischenhandelsstufen heraus, die von den entstehenden Handelskonglomeraten vertikal integriert wurden. Informationstechnologien, wie die Telefonie, Kassen- und Warenwirtschaftssysteme verbesserten das Informationsmanagement und ermöglichten ein stärkeres Eingehen auf Nachfrageentwicklungen. In Hersteller-Händler-Kooperationen wurde das Supply-Chain-Management durch die gemeinsame integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Austauschströme entlang der Wertschöpfungskette entscheidend verbessert (Zentes/Schramm-Klein 2003). In "Handelssystemen", wie Franchise-Systemen, Verbundgruppen und weiteren Kooperationsformen, koordinieren klassische Handelsunternehmen gemeinschaftlich die kundengerichteten Austauschströme (Müller-Hagedorn/Toporowski 2006, S. 12).

Epoche III: Die physische Distribution wird zunehmend in elektronischen Systemen virtuell gesteuert. Der Online-Handel kann mit spezialisierten Sortimenten und der Co-Produktion durch Kunden zunehmend individualisierte Ansprüche befriedigen (Deighton/Kornfeld 2009). Dazu wird das Handelssystem mit externen Partnern häufig erweitert und weiter segmentiert. So arbeiten Online-Händler, wie Amazon mit Zahlungs-, Logistik- und Servicedienstleistern zusammen, aus denen der Kunde die passendste Lösung aussuchen kann. Dadurch verteilen sich die Kosten für Koordination, Lagerhaltung und Lieferung auf spezialisierte Anbieter, die ihr Geschäftsmodell über zahlreiche Kooperationen skalieren können. Die Koordination mehrerer Kanäle erlaubt es Händlern, die räumlichen und zeitlichen Bedarfsgrenzen zu erweitern (Neslin et al. 2006).

Verkaufskompetenz

Verkaufstaktiken sah man im Mittelalter als "Handwerkszeug" eines Händlers an. Schär sprach von der "Kunst des Verkaufens", die auch im Fabrikhandel, Bankwesen, Transport und bei Versicherungen unverzichtbar sei (Schär 1923, S. 155). Konstituierend für eine Handelstätigkeit ist das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage zu koordinieren (van der Borgh 1907, S. 64). Unter solchen Makler-Funktionen verstand Seyffert die Markterschliessungsfunktion, die Interessenwahrungsfunktion und die Beratungsfunktion und weist somit auf die Bedeutung weiterer Anspruchsgruppen, neben der eigenen Kundschaft hin (Seyffert 1955, S. 11). Oberparleiter leitete aus seiner ursprünglich betitelten Kulturfunktion

später die Werbefunktion ab (Oberparleiter 1955, S. 66). Jedoch vernachlässigten die frühen Autoren des funktionellen Handelsbegriffs zu lange die psychologischen Facetten der Marktetablierung, die darin bestehen, ein übergreifendes Einkaufserlebnis für den Kunden zu schaffen (Schenk 2007). Demgegenüber bezog die angelsächsische Literatur schon früh den Wert des Einkaufserlebnis in das Leistungsversprechen des Handels ein (Copeland 1920). Die Bedeutung der Verkaufskompetenz wurde nicht nur in einer bilateralen Beziehung hervorgehoben, sondern auch in der Koordination der beteiligten Wertschöpfungspartner in einem Wirtschaftsnetzwerk (Tietz 1993, S. 476). Tietz nannte die Qualität des Verkaufs, die Kommunikationsstärke mit Kunden und die Service-Sicherheit als besondere Kompetenzen des Handels (Tietz 1993, S. 476). Albers und Peters stellen fest, dass in neuerer Zeit die Handelstätigkeiten rund um die Informations- und Beratungsfunktion des Handels zunehmend auch durch Preissuchmaschinen und Maklerportale im Internet ausgeübt werden (Albers/Peters 1997, S. 74).

Verkaufskompetenz stellt in allen drei Epochen ein konstituierendes Merkmal der Handelstätigkeit dar, welche das psychologische Moment der Marktetablierung ermöglicht (nachfolgend dargestellt). **Verkaufskompetenz ist die Fähigkeit Informationen, Güter und Dienstleistungen durch einen Mix absatzfördernder Instrumente in Online-Verkaufsstellen (E-Commerce) oder stationären Verkaufsstellen (stationärer Handel) gemäss des Leistungsversprechens zu koordinieren, attraktiv zu präsentieren und zu einem Einkaufserlebnis auszugestalten.**

Ausprägungen der Verkaufskompetenz in unterschiedlichen Epochen

Epoche I: Händler verfolgten primär das Ziel der Kundenbindung (Spiekermann 1999, S. 216). Hierfür mussten sie sich in einem engen Beziehungsnetzwerk zu ihren Kunden geschickt bewegen können (Pfister 2000). Die absatzfördernden Instrumente konzentrierten sich auf den persönlichen Kontakt durch den Ladeninhaber und die Integration des Händlers in die lokale Gesellschaft (Sombart 1917, S. 463). Die Fähigkeit, stabile Beziehungen zum Kunden aufzubauen, sicherte die Existenz des Händlers, aber begrenzte auch die Möglichkeiten zur Gewinnerzielung stark (Pfister 2000, S. 46). So war der Verkauf auf Kredit üblich und es fand, kontrolliert durch zünftische Organisationen, praktisch kein offen ausgetragener Preiswettbewerb zwischen Händlern statt, dafür aber das interpersonale Feilschen um den "fairen" Preis (Teuteberg 1987, S. 17; Pfister 2000, S. 46). Auch im Gross-, Verlags- und

Fernhandel spielte das Beziehungsnetzwerk eine tragende Rolle (Wehler 1987, S. 97). Eine Sonderrolle nahmen Hausierer ein, die häufig auf ihr Überredungstalent angewiesen waren und bei der Verbreitung von Produktinnovationen eine wichtige Funktion übernahmen (Sombart 1917, S. 446 f.; Pfister 2000).

Epoche II: Die Verkaufskompetenz löste sich von der Person des Ladeninhabers und verwandelte sich in die Fähigkeit der entstehenden Handelsorganisation, die Bedürfnisse möglichst vieler Kunden zu befriedigen (Pfister 2000, S. 51). Das Ziel bestand neben der Kundenbindung auch zunehmend in der Kundengewinnung (Spiekermann 1999, S. 152). Hauptinstrument hierfür war die attraktive Warenpräsentation, wobei ungelerntes Verkaufspersonal an die Stelle des universal tätigen Ladeninhabers trat (Pfister 2000, S. 53). Das Schaufenster bekam ein akquisitorisches Gewicht und der Verkaufsraum wurde von seiner frühen Funktion als Lager weitgehend entbunden (Walsh 1999, S. 60 f.). Einkaufen wurde Teil der wachsenden "Freizeit", der Konsum hielt stärkeren Einzug in gesellschaftliche Erlebnisbereiche (Bourdieu 1984). Mit der Filialisierung setzte eine Rationalisierung der Kundenbeziehung ein. Mit der Ausbreitung standardisierter Ladeneinrichtungen fand eine stärkere Preiskommunikation statt, z.B. durch preislich ausgezeichnete Waren, aber auch durch Plakate und Anzeigenschaltungen, was die Preistransparenz erhöhte und den Wettbewerb zwischen Händlern intensivierte (Pfister 2000). Produktionsbetriebe begannen durch Beschreibungen auf Produktverpackungen und der Markenbildung in die Verkaufskompetenz des Händlers einzugreifen und das Produkt aus der Verkäufer-Kunden-Beziehung herauszuheben (Pfister 2000, S. 53). Markenartikel machten vor dem ersten Weltkrieg bereits ein Viertel des Einzelhandelsumsatzes aus (Spiekermann 1999, S. 530 f.). Insbesondere ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verstanden es Produkthersteller besser als klassische Handelsinstitutionen neue Sinnzusammenhänge eines Produkts zu schaffen, die sie mit Kommunikationsmedien bereits vor der Kaufplanung des Konsumenten manipulierten (Pfister 2000, S. 53 f.).

Epoche III: Mit dem Internet etablieren sich direkte Kommunikations- und Vertriebswege zum Konsumenten, die neue Anforderungen an Händler stellen. Albers und Peters (1997) führen die Ausgestaltung des Online-Handels auf die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung zurück, was eine nochmals verstärkte Auflösung der institutionellen Sektoren bedeutet. Neben Kundengewinnung und -bindung kommt das Ziel der Kundenentwicklung hinzu (Neslin et al. 2006). Kunden besitzen einen autonomen Zugang zu Produktinformationen und verstehen sich über die elektronische Vernetzung stärker mitzuteilen. Konsumenten recherchieren aktiv,

wählen den passenden Einkaufskanal und empfehlen sowie verkaufen anderen Kunden Produkte und Leistungen. Die "Community"-Bildung um einen Händler gewinnt wie schon in Epoche I grosse Bedeutung, weil das akquisitorische und langfristige Kundenpotenzial steigt, je stärker Kunden an der Kommunikation mitwirken (Deighton/Kornfeld 2009). Hingegen deutet sich an, dass die herstellergeprägte klassische Werbetätigkeit an Einfluss verliert (Deighton/Kornfeld 2009, S. 9). Wenn Leistungsversprechen wieder stärker in das interpersonale Beziehungsnetzwerk eingebettet werden, geht dies zulasten der Werbeansprache über Massenmedien. Unternehmen entwickeln Verkaufskompetenz nunmehr, indem sie Kunden befähigen, selbständig die Informationsanforderungen für Kaufentscheidungen zu bestimmen: Suchmaschinenmarketing, intelligente Empfehlungssysteme und die Integration externer Informationsquellen entfernen den Kundenkontakt zwar weiter von der persönlichen Interaktion mit dem Verkaufspersonal, ermöglichen es aber, die Kundenbeziehung auf ein individuelles Eingehen auf Situationen und Bedürfnisse des Kunden zu richten.

Eine kompetenzbasierte Handelsdefinition

Wirtschaftsakteure gehen nach unserer Definition dann einer Handelstätigkeit nach, wenn sie alle drei Kompetenzen integriert zum Zwecke der Marktetablierung entwickeln. Unsere Handelsdefinition impliziert, dass erfolgreiche Unternehmen durch eine übergreifende Optimierung der Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen. Die kompetenzbasierte Sicht auf den Handel schlägt den Bogen zwischen den Anforderungen einer marktorientierten Positionierung und einer ressourcen-basierten Sicht auf die unternehmensspezifische Entwicklung aufgrund seltener sowie schwer imitierbarer Ressourcen, die einen Kundenwert erzeugen können (Porter 1985; Barney 1991; Freiling 2002). Kompetenzen ermöglichen es dem Unternehmen, auf organisationales Wissen zurückzugreifen und spiegeln sich im wiederholbaren, kollektiven Verhalten wieder, auf Marktanforderungen zu reagieren (von Krogh/Roos 1992; Teece et al. 1997). Zwar positionieren sich Unternehmen im Wettbewerb durch Differenzierung oder Kostenführerschaft, aber zugleich sind sie im Markt der Unsicherheit und begrenzten Planbarkeit ausgesetzt (Freiling 2002, S. 388). Daher sind sie ausgehend von ihrem spezifischen Entwicklungspfad ständig gefordert, die sich ergebenden Potenziale zur Steigerung des Kundennutzens und gleichzeitig der Kosteneinsparung auszuschöpfen (Gilbert/Strebel 1987). Indem er innovative

Bündelungen seiner Ressourcen hervorbringt, kann ein Händler die vorherrschenden Marktkonstellationen mitbeeinflussen (Freiling 2002). Jedoch muss er hierfür in der Lage sein, die Marktveränderungen infolge gesellschaftlicher, technologischer und ordnungspolitischer Einflüsse zu antizipieren und mit seinen Ressourcen und Kompetenzen in Einklang zu bringen.

Mithilfe der kompetenzbasierten Handelsdefinition lässt sich die Dynamik des Handels erfassen. Sie impliziert, dass Unternehmen, die über längere Zeit erfolgreich einer Handelstätigkeit nachgehen, ihre Zielposition entlang der drei Handelskompetenzen dynamisch weiterentwickeln. Indem sie das Zusammenspiel ihrer Sortiments-, Distributions- und Verkaufskompetenz ständig neu bewerten, finden sie Kombinationen, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen. Über dynamische Abstimmungsprozesse zwischen diesen drei Handelskompetenzen entwickeln Unternehmen ihre strategischen Wettbewerbsvorteile somit in zeitlicher Abfolge sowohl in Richtung Profilierung als auch Rationalisierung weiter.

LeShop.ch, einer der wenigen erfolgreichen Online-Lebensmittelhändler weltweit, konnte Ende der 1990er Jahre nur durch Bündelung von Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz ein profitables Geschäftsmodell in der Schweiz schaffen. Die Herausforderung bestand darin, ein differenziertes Leistungsversprechen gegenüber stationären Händlern zu bieten, und zugleich als ein junges Online-Unternehmen kosteneffizientere Abläufe zu nutzen. "Wir konnten eine Hausfrau nicht davon überzeugen, dass wir Frischeprodukte besser auswählen können als sie im Supermarkt", beschreibt Gründer und CEO Christian Wanner die Frühphase. LeShop.ch bot nur Trockenlebensmittel an, die in grosser Menge gelagert werden konnten, um seinen ersten Kunden ein kosten- und aufwandseffizientes Nutzenversprechen zu bieten. "Unser trojanisches Pferd war zunächst, möglichst viele Haushalte mit der bequemen Lieferung zu penetrieren, und dann zusätzlich Frischeprodukte anzubieten," so Wanner. LeShop.ch arbeitete mit seinem Logistikpartner, der Schweizer Post, kontinuierlich daran, Lieferwege zu optimieren und damit Lieferzeiten zu verkürzen. Denn erst durch die optimierte Waren-Kommissionierung, gemessen in Minuten pro Bestellung, war LeShop.ch in der Lage, Frischeprodukte in das Sortiment aufzunehmen. Um eine kosteneffiziente Belieferung in der ganzen Schweiz sicherstellen zu können, musste LeShop.ch mit regional ausgerichteten Werbekampagnen gezielt Nachfrage in kundenschwachen Gebieten fördern und sein Sortiment regional ausdifferenzieren. Trotz des immer grösser

werdenden Sortiments mussten Kunden in der Lage sein, ihre Grossbestellungen von oftmals über 50 Artikeln innerhalb kürzester Zeit über die Webseite abzuwickeln, was an die Gestaltung des Online-Shops als Verkaufsumgebung zu dieser Zeit höchste Ansprüche stellte. Mithilfe der übergreifenden Optimierung der Sortimentsbildungs- und Verkaufskompetenz sowie engen Abstimmung mit Partnern im Bereich der Distribution hat sich LeShop.ch vom Leistungsversprechen der kostengünstigen, schnellen sowie fehlerfreien Bestellung und Lieferung hin zum kundenindividuellen Serviceversprechen weiterentwickelt, das auf ein breit verankertes Kundenwissen zurückgreift. Bevor ein Kunde z.B. zum Bezahlvorgang übergeht, bekommt er sechs Produkte aus dem rund 6'000 Artikel umfassenden Sortiment vorgeschlagen. Drei davon basieren auf seiner Kaufhistorie, so dass er an Produkte erinnert wird, die er möglicherweise vergessen hat. Die anderen drei Produkte beruhen auf einem Empfehlungsmechanismus, der häufig gekaufte Produkte von Kunden mit einem ähnlichen Profil analysiert. Anstatt ihn einer überbordenden Sortimentsfülle zu überlassen, bekommt er nur gezielt jene Produkte angezeigt, die für den Kunden neu sind, aber möglicherweise genau seinen Interessen entsprechen. Im Durchschnitt verkauft LeShop.ch auf diese Weise pro Einkauf zwei zusätzliche Produkte, die der Kunde ursprünglich nicht eingeplant hatte. Durch die übergreifende Koordination der Kompetenzen, (1) Sortimente anhand der Kundenbedürfnisse ausdifferenzieren, (2) durch Verkaufsinstrumente zielgruppengerecht zu präsentieren und (3) Distributionsprozesse im Zusammenspiel mit seinen Partnern möglichst schnell und kosteneffizient anzupassen, gelang es dem Unternehmen im Wettbewerb sowohl kosteneffizienter als auch differenzierter aufzutreten.

Eine ähnliche dynamische Koordinationsleistung über die drei Handelskompetenzen hinweg fehlt jenen Unternehmen, die ihre Profitabilität im Zeitablauf nicht erhalten können. Karstadt ist es nicht gelungen, seine unterschiedlichen Sortimentsbereiche sinnvoll mit übergreifenden Verkaufskompetenzen zu verbinden und mit effektiven Serviceleistungen für seine Zielgruppen weiter auszugestalten. Statt seine Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz aufeinander abzustimmen, flossen Investitionen in operativ getrennte Geschäftsfelder. Die sich bietenden Differenzierungs- und Effizienzpotenziale entlang der drei Handelskompetenzen wurden vernachlässigt, weil das Karstadt-Management nur Wettbewerber im institutionellen Feld der Warenhäuser als Orientierungsgrösse seiner Wettbewerbsposition herangezogen hat (Bridges et al. 2007).

Zeitgemässe Praxisbeispiele anderer Autoren enthalten Bezüge zu den drei handelsspezifischen Kompetenzen und zeigen ebenfalls auf, dass diese den Erfolg von Unternehmen fernab der institutionellen Zuordnung begründen. Das Unternehmen Dell realisierte in der Computer-Branche durch die Koordination seines Online-Shops mit seiner Produktion in zeitlicher Abfolge Differenzierungs- und Kostenvorteile (Freiling 2002). Es basierte seinen Erfolg auf die Bündelung dreier Fähigkeiten zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (im folgenden Freiling 2002, S. 391); nämlich (1) die "Fähigkeit zum individuellen und zugleich schnellen Direktabsatz" (Distributionskompetenz), (2) die "Fähigkeit zur kostengünstigen Leistungserstellung bei hoher Sortimentsvielfalt" (Sortimentsbildungskompetenz) und (3) die "Fähigkeit zur dynamischen Marktsegmentierung" (Verkaufskompetenz).

Mantrala und Krafft (2010) analysierten in einer Fallstudie zu Media Markt/Saturn anschaulich, wie der Gründer Leopold Stiefel die drei handelsspezifischen Kompetenzen über Dezentralisierung, Intrapreneurship, also dem Unternehmertum der Mitarbeiter, und Vertrauen in seiner Organisation verankerte. Die Schlüsselfaktoren waren demnach (im folgenden Mantrala/Krafft 2010, S. 51 ff.) (1) "ein hohes Niveau an Verkaufs- und Serviceunterstützung für Kunden durch motivierte Mitarbeiter" (Verkaufskompetenz), (2) "die Fähigkeit Ladensortimente an spezifische Bedürfnisse des lokalen Kundenstamms, den Marktanforderungen und -opportunitäten anzupassen" (Sortimentsbildungskompetenz), dabei insbesondere (3) "die Fähigkeit, schnell und flexibel auf lokale, kunden- und wettbewerbsbezogene Veränderungen zu reagieren" (Distributionskompetenz) und (4) "innovative Ideen, die an einzelnen Stellen entstehen, im gesamten Netzwerk effektiv zu allokalieren". Letzterer Punkt setzt an der übergreifenden Organisationsleistung an, einen Rahmen, bzw. Freiraum für die Weiterentwicklung der handelsspezifischen Kompetenzen zu schaffen.

Handelstätigkeit in einem integrierten Unternehmen

Erst wenn ein Unternehmen alle drei handelsspezifischen Kompetenzen marktorientiert abstimmt und permanent verbessert, verfolgt es unserer Definition nach eine erfolgreiche Handelstätigkeit. Die Definition grenzt den Handel daher von anderen Tätigkeitsfeldern ab, aber weniger kategorisch als bestehende Definitionen. Wie bereits ausgeführt, attestiert sie vielen Unternehmen eine zeitgenössische Handelstätigkeit, die nach institutioneller Definition nicht dem Handel zugerechnet werden. So gestalten in Epoche III viele Unternehmen mit ausgedehnten Produktionsaktivitäten den Handel, welche die neue Definition explizit miteinbezieht.

Dennoch zieht sie klare Grenzen zu reinen Herstellerbetrieben, indem sie fordert, dass Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz übergreifend zur Marktetablierung beitragen. In Einklang mit der funktionellen Betrachtung der "Überbrückungsfunktion" benötigt ein integriertes Handelsunternehmen alle drei handelsspezifische Kompetenzen, um unterschiedliche konkurrierende Produkte mit vielen Nachfragern zusammenzubringen. In diesem Sinne verfügen Unternehmen, wie Procter & Gamble z.B. über keine Verkaufskompetenz, weil sie bis anhin nicht darauf abzielen, Märkte zu etablieren, die sie "koordinieren, attraktiv präsentieren und zu einem Einkaufserlebnis ausgestalten."

Für das institutionelle Feld des Handels erfordert die kompetenzbasierte Definition eine Neuevaluierung, wie stark die institutionell zugeordneten Akteure tatsächlich zu einer Handelstätigkeit beitragen. Aus ihr geht hervor, dass viele Unternehmen, die nach klassischer Definition dem Handel zugeordnet werden, nur partiell einer Handelstätigkeit nachgehen, und die fehlenden Kompetenzen in einem Handelssystem ausgleichen. Die Definition spiegelt somit die strukturauflösenden Entwicklungen im Handel wider. Die historisch als zu bedeutend eingestufte Unterscheidung in Produzenten und Händler, die in den Epochen in Wirklichkeit weit weniger ausgeprägter war, missachtet, dass Handel häufig auf einer Kompetenzaufteilung von Partnern in einem Netzwerk beruht. Z.B. kann die Deutsche Post World Net nur in einem solchen Netzwerk einer Handelstätigkeit nachgehen, weil ihr neben der Verkaufskompetenz auch die Sortimentsbildungskompetenz für das Betreiben von Verkaufsstellen fehlt. Dies lässt sich als Ergebnis daran ablesen, dass sie ihre selbständig geführten Verkaufsstellen nun an Partner, wie McPaper abgegeben hat, welche die Postserviceleistungen durch die Integration in ihre Verkaufsumgebung und Kombination mit zusätzlichen Sortimentsbestandteilen vergleichsweise profitabel führen können. Beschaffungsbroker, wie MFG.com, denen Unternehmen ihren Bedarf elektronisch mitteilen können und die daraufhin von anderen Unternehmen erhaltene Angebote abgleichen, gehen keiner eigenständigen Handelstätigkeit nach, weil sie keine aktive Sortimentsbildung betreiben. Im Gegensatz zur institutionellen Zuordnung von Müller-Hagedorn (1998, S. 49) geht daher die reine "Handelsvermittlung" im Auftrag anderer Unternehmen nach dieser Definition keiner Handelstätigkeit nach. Makler, Broker und Vertreter haben in der Regel keine gestalterische Funktion im Marktplatz, sondern reagieren nur transaktiv auf Initiativen anderer Wirtschaftssubjekte. Ihre Rolle im Handelssystem ist somit geringer, als ihre institutionelle Zuordnung vermuten lässt.

Handelstätigkeit in einem Handelssystem

Die steigende Bedeutung von Handelssystemen macht Handel zum omnipräsenten Phänomen der dritten Handelsepoche. Viele Unternehmen leisten einen Beitrag zur Handelstätigkeit, der mit dem institutionellen Handelsbegriff nicht oder nur am Rande berücksichtigt wurde. Die kompetenzbasierte Handelsdefinition wird dagegen durch immer mehr Praxisinitiativen, wie dem Managementkonzept Efficient Consumer Response (ECR) bestätigt. Ursprünglich als Konzept zur Rationalisierung gestartet, fördert ECR auch z.B. bei der Produktentwicklung und Verkaufsförderung die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen im Handel (Liebmann/Zentes 2001, S. 590). Moderne Informationstechnologien bieten neue, verbesserte Möglichkeiten, handelsspezifische Kompetenzen zwischen den Mitgliedern eines Handelssystems übergreifend abzustimmen. Entgegen der drohenden "Betriebsblindheit" im Handel erlaubt es die kompetenzbasierte Perspektive auf den Handelsbegriff, grundlegende Veränderungen im Handelssektor zu erkennen und die neuen Wettbewerber im Handel besser zu verstehen. Mit der Spezialisierung unterschiedlicher Partner innerhalb eines Handelssystems auf unterschiedliche Kompetenzen lässt sich aufgrund dieser Perspektive das Potenzial des Wertschöpfungsnetzwerks weiter ausbauen. So bringen Hersteller ihre auf einzigartige Produkte fokussierte Sortimentsbildungskompetenz im stationären Handel in immer mehr kooperative Konzepte ein. Vor allem in den USA verfügen Konsumgüterhersteller in spezifischen Branchen, wie dem Handel mit Heimtextilien oder Büro- und Schreibwaren, über eine ausgeprägtere Sortimentsbildungskompetenz als klassische Handelsunternehmen, so dass sie in der Rolle des sogenannten Category Captains das Handelsmanagement auf Regalebene übernehmen (Schröder 2002, S. 81). Insofern können Unternehmen fehlende handelsspezifische Kompetenzen über kooperative Netzwerke, bzw. Handelssysteme ausgleichen.

Auch im Internet erlaubt die Aufteilung von Kompetenzen den teilnehmenden Unternehmen eine immer stärkere Spezialisierung und horizontale Ausbreitung ihrer dynamischen Ressourcen in unterschiedliche Branchen. Hersteller bringen im Internet neue Kompetenzausprägungen in immer mehr Kundenkontaktpunkte auf virtuellen Marktplätzen ein. Neben Zahlungs-, und Logistikanbietern entstehen neue Drittanbieter, die ihre spezialisierte Distributionskompetenz in eine Vielzahl von Handelssystemen einbringen. Handel als Prozess ist in ein dynamisches Netzwerk eingebunden, was die Übersicht auf die Handelstätigkeit zusätzlich erschwert. Auf Basis unserer Handelsdefinition werden wir im Folgenden eine Ergänzung zur

Betriebsformentypologie vorschlagen, die statt einer institutionellen eine kompetenzbasierte Einordnung ermöglicht.

Vorschlag einer neuen Taxonomie des Handels

Mit einer Taxonomie lassen sich die unterschiedlichen Orte, an denen Handel stattfindet, illustrativ darstellen (vgl. Abbildung 2-3). Die Einordnung von Unternehmen entsprechend ihrer Handelstätigkeit basiert auf dem **Grad der handelsspezifischen Kompetenz-Aufteilung**. Diese beschreibt, wie stark ein Unternehmen mit anderen kooperiert, um aufgrund der miteinander kombinierten Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz erfolgreich einer Handelstätigkeit nachgehen zu können.

Die Taxonomie grenzt die folgenden drei Ausprägungen der Kompetenzaufteilung voneinander ab, welche für die Praxis den grössten Erklärungsbeitrag leisten (vgl. Abbildung 3): *Integrierte Handelsunternehmen* steuern alle drei handelsspezifische Kompetenzen. Ein Unternehmen ist in einem Handelssystem *Kooperationsführer*, wenn es zwei Kompetenzen steuert, und eine dritte handelsspezifische Kompetenz von einem oder mehreren Partnerunternehmen steuern lässt. Im Gegensatz hierzu steuert ein *Plattformssystemführer* in einem Handelssystem nur die Marktetablierung im Rahmen seiner Verkaufskompetenz und lässt weitere handelsspezifische Kompetenzen von vielen Netzwerkpartnern beitragen. Für eine Handelstätigkeit übernimmt jeweils einer dieser drei Typen zudem die übergreifende Koordination der handelsspezifischen Kompetenzen.

Ob ein Unternehmen die Handelstätigkeit hinsichtlich einer Kompetenz steuert, oder lediglich in Subprozessen beteiligt ist, lässt sich an den **Aufgaben** der drei Kompetenzbereiche ablesen.

Zur *Sortimentsbildung* übersetzen Unternehmen Kundenbedürfnisse in sich gegenseitig ergänzende Sortimentskategorien aus Produkten und Dienstleistungen. Zudem verantworten sie die Qualität sowie übergreifende Sortimentskoordination und vertreten die Leistungserbringung direkt gegenüber dem Kunden.

Zur *Distribution* steuern Unternehmen Informations-, Waren- und Dienstleistungsströme und stimmen diese auf die Anforderungen der Sortimentsbildung und des Verkaufs ab.

Zum *Verkauf* etablieren Unternehmen einen Markt für Informationen, Güter und Dienstleistungen und schaffen aus dem Mix absatzfördernder Instrumente in elektronischen oder stationären Verkaufsstellen ein Einkaufserlebnis.

Grad der handelsspezifischen Kompetenz-Aufteilung	
hoch	<p>Plattformsystemführer</p> <p><i>Beispiele:</i></p> <p>Amazon</p> <p>eBay</p> <p>Cebit</p> <p>Zillows.com</p>
mittel	<p>Kooperationsführer</p> <p><i>Beispiele:</i></p> <p>Aldi Nonfood</p> <p>Apollo-Optik</p> <p>LeShop.ch</p> <p>McDonald's</p>
niedrig	<p>Integrierte Handelsunternehmen</p> <p><i>Beispiele:</i></p> <p>Peek&Cloppenburg</p> <p>REWE</p> <p>IKEA</p> <p>TUI</p>

Abbildung 2-3: Taxonomie auf Basis der handelsspezifischen Kompetenzen im Unternehmen

Integrierte Handelsunternehmen

vereinen alle drei handelsspezifischen Kompetenzen im Unternehmen und bringen diese eigenverantwortlich für die Handelstätigkeit ein. Dabei steuern Unternehmen, wie Peek & Cloppenburg in der Bekleidungs- und REWE in der Lebensmittelbranche das Sortiment durch die Zusammenstellung von Produkten externer Zulieferer. Herstellende Unternehmen, wie IKEA, zählen auch zu integrierten Handelsunternehmen, weil sie die Sortimentsbildung im Abgleich der Verkaufskompetenz, also mit dem Ziel der Marktetablierung, sowie der Distributionskompetenz steuern. Auch abseits der traditionellen Handelsbranchen verfügen Anbieter, wie TUI im Reisesektor, über alle drei handelsspezifischen

Kompetenzen, weil sie die Auswahl von Reiseangeboten, distributorische Aspekte der Reiseorganisation und eigene Verkaufsaktivitäten in einem Filialnetz eigenständig erbringen.

Kooperationsführer

arbeiten eng kooperativ mit spezialisierten Partnern zusammen, die sie in einer der drei handelsspezifischen Kompetenzen ergänzen. Sie selektieren Kooperationspartner aktiv und legen die dyadische Kooperationsbeziehung auf vertraglicher Basis fest (Lorenzoni/Baden-Fuller 1995). Kooperationsführer können jeweils unterschiedliche handelsspezifische Kompetenzen beisteuern lassen, wobei sie aber die übergreifende Abstimmung verantworten. Lebensmittelspezialist Aldi lässt z.B. im Sortimentsbereich Non-Food spezialisierte Warenkategorien, wie z.B. Elektronik, von Kooperationspartnern bilden und sichert zusammen mit ihnen die Qualität der zugelieferten Produkte. Der Online-Lebensmittelhändler LeShop.ch lässt die Distribution durch Partner, wie Zahlungs- und Logistikdienstleistern, steuern und motiviert sie ihre Prozesse zu optimieren, um den Wettbewerbsvorteil des Handelssystems als Ganzes sicherzustellen. Der Brillenfilialist Apollo-Optik und der Hifi-Spezialist Bang & Olufsen verorten die Verkaufskompetenz ausserhalb ihrer eigenen Verkaufsstellen bei ihren Franchisepartnern, während sie Sortimente bilden und einen grossen Teil der distributorischen Prozesse steuern. Auch Unternehmen ausserhalb der Betriebsformen-Typologie, wie die Restaurantkette McDonald's, gehen auf diese Weise einer Handelstätigkeit nach.

Plattformsystemführer

steuern mithilfe ihrer Verkaufskompetenz die Marktetablierung und lassen dabei weitere handelsspezifische Kompetenzen durch viele Partner in einem Netzwerk beisteuern. Sie nehmen dabei keine aktive Selektion von Netzwerkpartnern vor, sondern stellen eine Infrastruktur und offene Schnittstellen bereit, um wertschöpfende Prozesse in den Bereichen Sortimentsbildung, Distribution und Verkauf zu ermöglichen. Sie gliedern somit weite Teile der operationalen Ausgestaltung an lose assoziierte Netzwerkakteure aus, aber garantieren ihren Kunden Mindeststandards durch Sanktionierungsmechanismen. Anbieter, wie die Auktionsplattform eBay und der offene Marktplatz Amazon, erzielen die Sortimentsbildung durch die Beteiligung von möglichst vielen Anbietern, welche die standardisierten Verkaufsstrukturen der Warenpräsentation, profilbasierten Produkt-Empfehlungen und des Suchmaschinenmarketings nutzen. Teil dieser Netzwerke werden – ermöglicht durch

die Internettechnologie – auch Kunden, die z.B. die Qualität der Leistungserbringung evaluieren, eigene Verkaufsaktivitäten vollbringen, oder wie bei Spreadshirt, Produkte nach eigenen Designtwürfen fertigen lassen. Plattformsysteme finden sich auch ausserhalb von Online-Netzwerken, z.B. im Messebereich, etwa bei der Technologieausstellung Cebit.

Die vorgestellte Taxonomie dient zur illustrativen Einordnung der unterschiedlichen Handelstätigkeiten mithilfe der neuen Handelsdefinition. Sie soll nicht eine neue Betriebsformtypologie begründen, sondern eine theoretisch basierte Auseinandersetzung mit der zeitgenössischen Handelstätigkeit ermöglichen. So sind in allen vorgestellten Feldern der Handelstätigkeit die Grenzen zwischen Handel und Herstellern längst fliessend. Einst klassische Herstellerfunktionen, wie Produktionsdesign, -entwicklung und -koordination finden sich sowohl bei integrierten Handelsunternehmen, wie Ikea, als auch bei vielen Kooperationsführern, wie Apollo-Optik, und bei den neu entstandenen Plattformsystemführern im Internet, wie Spreadshirt. Gerade weil viele ehemals reine Herstellerunternehmen eine Handelstätigkeit aufgenommen haben, bietet unsere vorgeschlagene Taxonomie einen Weg, eine Handelstätigkeit zu erfassen.

Da die Taxonomie auf der theoretischen Herleitung der handelspezifischen Kompetenzen basiert, kann sie als Modell die Komplexität im Handel nicht vollständig abbilden. Eine Messung der handelspezifischen Kompetenzen und eine Untersuchung ihrer Auswirkungen auf die Positionierung von Unternehmen in ihrer Branche sowie auf ökonomische Erfolgsgrössen wäre jedoch ein neuer, vielversprechender Ansatz für zukünftige Erfolgsfaktorenforschung im Handel.

Fazit

Es wurden aus der historischen Entwicklung des Handels drei zentrale Kompetenzen abgeleitet, die in allen drei Epochen eine Handelstätigkeit prägten und sich deshalb als konstituierende Kompetenzen einer Handelstätigkeit bezeichnen lassen. Es wird gerade in Epoche III deutlich, dass auch Unternehmen Handel betreiben, die bis anhin nach der institutionellen Definition nicht als Handelsunternehmen betrachtet werden. Die kompetenzbasierte Handelsdefinition eröffnet daher eine zusätzliche Perspektive. Handel stellt im 21. Jahrhundert ein omnipräsentes Phänomen dar, das eine Diskussion über die vergangenen und zukünftigen Pfade der Handelswissenschaft bedarf (Tietz

1993). Wie der wirtschaftshistorische Diskurs gezeigt hat, haben sich die Markterscheinungsformen in den drei Epochen durch a) technologische Veränderungen, b) das Kundenverhalten und c) die Liberalisierung der Märkte gewandelt.

Eine zeitgemässe Erweiterung des Handelsbegriffs soll daher die Ausrichtung von Unternehmen für die Epoche III begleiten, deren Veränderungen im vorliegenden Artikel skizziert wurden. Diese kompetenzbasierte Definition einer Handelstätigkeit leistet folgenden Beitrag zur Handelsliteratur:

- Sie bietet ein theoretisches Erklärungsmodell für die dynamischen Veränderungen im Handel. So wird ihr zentrales Merkmal der drei handelsspezifischen Kompetenzen durch aktuelle Entwicklungen in der Praxis, wie die ECR-Initiative, bestätigt. Sie erweitert das Verständnis für dynamische Prozesse, wie Kooperationen von Unternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken, und berücksichtigt die Leistungskomplexität in und zwischen Unternehmen im Handel. Mithilfe der handelsspezifischen Kompetenzen sind Unternehmen in der Lage, ihre Positionierung hinsichtlich der sich ergebenden Veränderungen des Konsumentenverhaltens sowie technologischer und rechtlicher/politischer Rahmenbedingungen zu verbessern. Das Wesen des Handels zeigt sich weniger in seiner Branchenzugehörigkeit, sondern in diesen handelsspezifischen Kompetenzen zur Etablierung eines Marktes, wie wir im historischen Diskurs gezeigt haben.
- Sie bietet eine Strukturierungshilfe für die Managementpraxis, um neue Markterscheinungsformen, z.B. im Rahmen von Handelssystemen, zu analysieren. Die funktionelle und institutionelle Definition ging von betriebsformtypischen Merkmalen des Handels in Epoche II aus. Die kompetenzbasierte Handelsdefinition erweitert die Betrachtung um Handelsunternehmen, die komplexe Prozesse über die "Beschaffung und den Absatz von Gütern" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006) hinaus betreiben. Sie schliesst auch die Tätigkeiten von neuen Akteuren im E-Commerce ein, deren innovativste Vertreter, wie bereits Albers und Peters festgestellt haben, nicht dem institutionellen Handel zuzurechnen sind (Albers/Peters 1997). Handelsunternehmen klassischen Typs können vor dem Hintergrund der drei handelsspezifischen Kompetenzen ihre Positionierung in einem neuen Wettbewerbsumfeld einschätzen. Auch ehemals reine

Konsumgüterhersteller müssen sich immer stärker mit den drei handelsspezifischen Kompetenzen beschäftigen, um ihre Stellung in Handelssystemen auszubauen. Die drei handelsspezifischen Kompetenzen stellen somit den zentralen Hebel für diese höchst unterschiedlichen Unternehmen dar, um ihre Position in marktetablierenden Netzwerken zu verbessern.

- Sie baut eine Brücke zur Aufnahme der deutschsprachigen Handelsliteratur in konzeptionelle und empirische Forschungsansätze heutiger Zeit. Mit der kompetenzbasierten Handelsdefinition möchten wir die Diskussion der Handelswissenschaften anregen, um die substanzielle deutschsprachige Forschungstradition im internationalen Forschungsstrang beizubehalten. Die englischsprachige Literatur sieht Handel häufig weniger als Disziplin, denn als eine Branche oder Spezialisierung des Marketing. Die vorgeschlagene Handelsdefinition verstärkt die kompetenzbasierte Betrachtung des Handels, und fordert damit verbunden, eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit dessen ureigenen Charakteristika.

Literaturverzeichnis zu Kapitel 2

Alba, J. et al., 1997. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing*, 61 (7), pp. 38-53.

Albers, S. & Peters, K., 1997. Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP)*, 19 (2), pp. 69-80.

Alexander, D., 1970. *Retailing in England during the Industrial Revolution*. London: Athlone P.

Alexander, N., 1997. *International Retailing*. Oxford: Blackwell.

Algermissen, J., 1976. *Der Handelsbetrieb. Eine typologische Studie aus absatzwirtschaftlicher Sicht*.

Frankfurt am Main: Harri Deutsch.

Alibaba.com, 2009. *Gold Supplier - Your Key To Success*. [Online] (Updated 2010)
Available at: www.alibaba.com [Accessed 19 May 2010].

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E -
Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausgabe, Köln.

Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage.
Journal of Management, 17 (1), pp. 99-120.

Barth, K., 1988. *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. 1st ed.
Wiesbaden: Gabler.

Barth, K. Hartmann, M. & Schröder, H., 2007. *Betriebswirtschaftslehre des Handels*.
6th ed. Wiesbaden: Gabler.

Bastiat, Frederic., 1860. *Harmony of Political Economy*, P. S. Sterling. Translated by
P. S. Sterling. London: J. Murray.

BBE Retail Experts, 2009. *Retail in Europe. Strukturen - Entwicklungen - Szenarien
2020*. [Online] Available at: <http://www.markt-studie.de/studien/retail-europe-p-58426.html> [Accessed 11 December 2009].

Becher, J. J., 1667. *Politischer Diskurs*. Frankfurt und Leipzig 1721.

Benson, J. & Shaw, G., 1992. *The evolution of retail systems, C.1800-1914*. Leicester:
Leicester Univ Pr.

Berekoven, L., 1988 *Geschichte des deutschen Einzelhandels*. 4th. Frankfurt am Main:
Deutscher Fachverlag.

Bourdieu, Pierre., 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*.
Translated by R. Nice. London: Routledge and Kegan Paul.

Braudel, F., 1979. *Sozialgeschichte des 15. bis 18. Jahrhunderts – der Handel 1986*.
München: Kindler.

Bridges, K. Melewar, T.C. & Otubanjo, T.O., 2007. "Geiz ist Geil"-Strategy: a three company study. *Management Decision*, 45 (6), pp. 1023-1037.

Brockhaus Bilder-Conversations-Lexikon, 1838. *Handel*. Volume 2. Leipzig: F. A. Brockhaus, pp. 323-326.

Burri, J., 1913. Die Stellung des Handels in der nationalökonomischen Theorie seit Adam Smith. *Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft*, 69 (4) pp. 574-646.

Christensen, Clayton M. & Tedlow, R. S., 2000. Patterns of disruption in retailing. *Harvard Business Review*, 78 (4) pp.42-45.

Clark, C., 1940. *The conditions of economic progress*. London: Macmillan Publishing Co.

Copeland, M. T., 1920. *Marketing Problems*. New York: Shaw.

Cox, N., 2000. *The complete Tradesman: A study of Retailing, 1550-1820*. Aldershot: Ashgate.

Cox, N., 2003. Beggary of the nation": Moral, economic and political attitudes to the retail sector in the early modern period. In: J. Benson & L. Ugolini, 2003 ed. *A Nation of Shopkeepers: Five Centuries of British Retailing*. London: Tauris.

Deighton, J.& Kornfeld, L., 2009. Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), pp.4-10.

Desai, A. & Mukherji, A., 2001. The evolution of vertically integrated organizations: the role of historical context. *Management Decision*, 39 (3), pp. 233.

Destatis, 2009. *Konjunkturindikatoren* [Online]

Available at:

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Navigationsknoten__Startseite1 [Accessed 19 May 2010].

Diller, H. Haas, A. & Hausruckinger, G., 1997. Discounting: Erfolgreich nicht nur im Handel. *Harvard Business Manager*, 19 (4), pp. 19-28.

Etgar, M., 1984. The retail ecology model: A comprehensive model of retail change. In: J. Sheth, ed. 2002. *Research in Marketing*. Volume 7. London: Routledge, pp. 41-62.

Euromonitor International, 2009. *Country report: Germany*. [Online]
Available at: www.euromonitor.com [Accessed 11 December 2009].

Fisher, A., 1935. *The clash of progress and security*. London: Macmillan.

Fortune , 2009. *Fortune 500* [Online]
Available at: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/full_list/
[Accessed 19 May 2010].

Foscht, T. Jungwirth, G. & Schnedlitz, P., 2000. Konturen eines künftigen Handelsmanagements. In: T. Foscht, G. Jungwirth & P. Schnedlitz, ed. 2000. *Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement. Konzepte, Instrumente*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Foucault, M., 1974. *Die Ordnung des Diskurses*. München: Carl Hanser.

Fourastié, J., 1954. *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln.

Fourier, C., 1846. *Oeuvres complètes de Ch. Fourier*. Translated by T. Ramm, 1956. Stuttgart: Kröner.

Freiling, J., 2002. Strategische Positionierung auf Basis des "Produktivitätsgrenzen-Ansatzes". *Die Betriebswirtschaft*, 62(4), pp. 379-397.

Gilbert, X. & Strebel, P., 1987. Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8 (1), pp. 28-36.

Gilboy, E. W., 1932. Demand as a Factor in the Industrial Revolution. In: R.M. Hartwell, ed. 1967. *The Causes of Industrial Revolution*. London: Methuen.

Gutenberg, E., 1984. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Volume 2, 17th ed. Berlin: Springer.

Hauser, J.L. Urban, G.L. Liberali, G. & Braun, M., 2009. Website Morphing. *Marketing Science*, 28 (2), pp. 202-223.

HDE, 2009. *B-to-C-E-Commerce. HDE- Umsatzprognose Deutschland*. [Online] Available at: <http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/show/1092827/ecommerce-prognose%202009%20hde.pdf> [Accessed 19 May 2010].

Hegel, G. W. F., 1816. *Wissenschaft der Logik. Die subjektive Logik oder die Lehre vom Begriff*. Volume 2. F.Hogemann/W.Jaeschke (eds.), 2nd ed. 2003. Hamburg. .

Henning, F.-W., 1991. *Handbuch der Wirtschafts- und Sozialgeschichte Deutschlands*. Volume 1. Paderborn: Schöningh.

Jefferys, J.B., 1954. *Retail Trading in Britain 1850-1950*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kellenbenz, H., 1991a. Ländliches Gewerbe und bäuerliches Unternehmertum in Westeuropa vom Spätmittelalter bis ins 18. Jahrhundert. In: H. Kellenbenz, H. Pohl & W. Zorn. *Kleine Schriften III: Wirtschaftliche Leistung und gesellschaftlicher Wandel*. Stuttgart: F. Steiner, pp. 749-800.

Kellenbenz, H., 1991b. Landverkehr, Fluss- und Seeschifffahrt im europäischen Handel. In: H. Kellenbenz, H. Pohl & W. Zorn. *Kleine Schriften I: Europa, Raum wirtschaftlicher Begegnung*. Stuttgart: F. Steiner, pp. 327-441.

Köhler, E., 1938. Einzelhandel im Mittelalter. Beiträge zur betriebs- und sozialwirtschaftlichen Struktur der mittelalterlichen Krämerei. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, VSWG Beiheft 36.

Landauer, E., 1912. Über die Stellung des Handels in der modernen industriellen Entwicklung. In: *Archiv für Sozialwissenschaft*. Volume 34.

- Le Goff, J., 2008. *Wucherzins und Höllenqual: Ökonomie und Religion im Mittelalter*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Leitherer, E., 1961. *Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur*. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Leuchs, J. M., 1791. *Allgemeine Darstellung der Handelswissenschaft*. Nürnberg: Johann Michael Leuchs.
- Levy, M. & Weitz, B., 2004. *Retailing Management*. 5th ed. Irwin: McGraw-Hill.
- Liebmann, H.-P., 1996. Auf den Spuren der "Neuen Kunden". In: J. Zentes & H.-P. Liebmann. *GDI-Trendbuch Handel*. 1st ed. Düsseldorf, München: Metropolitan.
- Liebmann, H.-P. & Zentes, J., 2001. *Handelsmanagement*. München: Vahlen.
- Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C., 1995. Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37 (3), pp. 146-163.
- Ludovici, C. G., 1768. *Grundriss eines vollständigen Kaufmanns-Systems*. 2nd ed. Stuttgart: Poeschel.
- Lynch, M. P., 2003. Why economists are wrong to neglect retailing and how Steiner's theory provides an explanation of important regularities. In: *The Antitrust Bulletin, Winter 2004*. New York: Federal Legal Publications, pp. 911-940.
- Mantoux, P., 1952. *The Industrial Revolution in the Eighteenth Century*. London: Macmillan.
- Mantrala, M. K. & Krafft, M., 2010. Entrepreneurship in retailing: Leopold Stiefel's "Big Idea" and the growth of Media Markt and Saturn. In: M. Krafft & M. K. Mantrala, ed. 2010. *Retailing in the 21st century. Current and future trends*. Volume 2. Heidelberg: Springer, pp. 43-60.

Marcuse, H., 1941. Vernunft und Revolution. Hegel und die Entstehung der Gesellschaftstheorie. In: *Herbert Marcuse Schriften*. Volume 4. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Marx, K., 1885. *Das Kapital. Kritik der politischen Oekonomie*. In: Internationale Marx-Engels-Stiftung Amsterdam. 2. Band. Berlin: Akademie-Verlag 2008:

Mathias, P., 1967. *Retailing Revolution. A History of Multiple Retailing in the Food Trades (London, 1967)*. Corrigan, *Sociology of Consumption*. London: Longmans.

McKendrick, N. Brewer, J. & Plumb, J.H., 1982. *The Birth of a Consumer Society: the Commercialization of Eighteenth-Century England*. London: Neil.

McNair, M. P., 1931. Trends in large-scale retailing, *Harvard Business Review*, 10 (1), pp. 30-39.

Meissner, H. & Simmet, H., 1990. Entwicklungen und Perspektiven des internationalen Einzelhandelsmarketings. In: V. Trommsdorf. *Handelsforschung 1990: Internationalisierung im Handel – Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel*. Wiesbaden: Gabler, pp. 27-43.

Müller-Hagedorn, L., 1998. *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, L. & Toporowski, W., 2006. *Handelsbetriebe. Arbeitspapier Nr.19*. Köln: Universität Köln.

Mui, H.-C. & Mui, L. H., 1989. *Shops and Shopkeeping in Eighteenth Century England*. London: Routledge.

Murhard, J. K. A., 1831. *Theorie und Politik des Handels. Ein Lehrbuch für Staatsgelehrte und Geschäftsmänner*. Göttingen: Dieterichschen Buchhandlung.

Neslin, S. A. et al., 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9 (2), pp. 95-112.

Nieschlag, R., 1954. *"Die Dynamik der Betriebsformen im Handel," Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung. Schriftenreihe Nr. 7.*

Essen: Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Normann, R., 2001. *Reframing business: when the map changes the landscape.*

Chichester: Wiley.

Oberparleiter, K., 1955. *Funktionen und Risiken des Warenhandels.* 2nd ed. Wien: Springer.

O.V., 2002. Der Handel will die besten Köpfe. *Lebensmittelzeitung*, 14. Februar.

O. V., 2006. *Chancen nutzen, in: Lebensmittel Praxis.* [Online]

Available at: http://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Downloads/2006-12_chancen.pdf [Accessed 19 May 2010].

O.V., 2009. Top 500 manufacturers lose their fear of selling online.

Internet Retailer, [Online] 5 August 2009.

Available at www.internetretailer.com/dailyNews.asp?id=31375

[Accessed 10 December 2009].

Peterson, R. A. & Balasubramanian, S., 2002. Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. *Journal of Retailing*, 78 (1), pp. 9-16.

Pfister, U., 2000. Vom Kiepenkerl zu Karstadt. Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert. *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, (VSWG) 87, 2000, S. 38-66.

Pierenkemper, T., 1996. *Umstrittene Revolutionen. Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert.* Frankfurt am Main: Fischer.

Pierenkemper, T., 2005. *Wirtschaftsgeschichte.* München: Oldenburg Verlag.

Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage.* New York: Free Press.

Quesnay, F. 1758. Allgemeine Maximen der Wirtschaftspolitik eines agrikolen Königreiches und Bemerkungen zu diesen Maximen“, in: *Ökonomische Schriften*, Bd. II, 1. Halbband, M. Kuczynski (ed.), Berlin 1976, 277–340.

Rau, K. H., 1841. *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*. 4th ed. Heidelberg: C.F. Winter'sche Verlagshandlung.

Roth, V. J. & Klein, S., 1993. A theory of retail change. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (2), pp. 167-184.

Rudolph, T., 1999. *Marktorientiertes Management komplexer Projekte im Handel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rust, R. T. & Chung, T. S., 2006. Marketing models of service and relationships. *Marketing Science*, 25 (6), pp. 560-580.

Say, J.-B., 1841. *Traité d'économie politique*. 6th ed. Osnabrück: Zeller-Verlag.

Schäfer, E., 1943. *Die Aufgabe der Absatzwirtschaft*. Leipzig: Verlag von Felix Meiner.

Schäffle, A., 1859. Gewerbe, Gewerbefreiheit, Gewerbeordnung. In: J.C. Bluntschi & K. Brater, ed. 1859. *Deutsches Staatswörterbuch*. Volume 4. Stuttgart/Leipzig: Keip, pp. 318-336.

Schär, J. F., 1923. *Allgemeine Handelsbetriebslehre*. 5th ed. Leipzig: G. A. Gloeckner.

Schenk, H.-O., 1970. *Geschichte und Ordnungstheorie der Handelsfunktionen. Entwicklungsgeschichtliche und ordnungstheoretische Untersuchungen zur Lehre von den Handelsfunktionen in Marktwirtschaft und Zentralverwaltungswirtschaft*. Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel. Dritte Folge, Berlin: Duncker & Humblot.

Schenk, H.-O., 1991. *Marktwirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Gabler.

Schenk, H.-O., 2007. *Psychologie im Handel: Entscheidungsgrundlagen für das Handelsmarketing*. Volume 2. München-Wien: Oldenbourg-Verlag.

Schremmer, E., 1970. *Die Wirtschaft Bayerns. Vom hohen Mittelalter bis zum Beginn der Industrialisierung. Bergbau, Gewerbe, Handel*. München: Verlag C. H. Beck.

Schröder, H., 2002. *Handelsmarketing*. München: Verlag Moderne Industrie.

Seidel, H. & Temmen, R., 1991. *Grundlagen der Volkswirtschaftslehre*. Troisdorf: Bildungsverlag Eins.

Seth, A. & Randall, G., 1999. *The grocers. The rise and the rise of the supermarket chains*. Volume 2. London: Kogan Page.

Seyffert, R., 1955. *Wirtschaftslehre des Handels*. 2nd ed. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.

Shaw, G. & Wild, M.T., 1979. Retail Patterns in the Victorian City. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 4 (2), pp.178-291.

Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. In: R.H. Campbell, A.S. Skinner, W.B. Todd (eds.) Vol. 1, Book II, Oxford: Clarendon Press.

Sombart, W., 1912. *Die deutsche Volkswirtschaft im neunzehnten Jahrhundert und im Anfang des 20. Jahrhunderts*. Berlin: Georg Bondi.

Sombart, W., 1917. *Der moderne Kapitalismus*. Volume 2/1. München und Leipzig: Duncker & Humblot.

Spiekermann, U., 1999. *Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850-1914*. München: Verlag C.H.Beck.

Stobart, J., 2000. In search of causality: a regional approach to urban growth in eighteenth-century England. *Geogr. Ann.*, 82 B (3), pp. 149–163.

Stobart, J. & Hann, A., 2004. Retailing Revolution in the Eighteenth Century? Evidence from North-West England. *Business History*, 46 (2), pp. 171-194.

Stobart, Jon, Hann, A. & Morgan, V. (2007): *Spaces of Consumption: Leisure and Shopping in the English Town 1680-1830*, London.

Straubel, R., 1995. *Kaufleute und Manufakturunternehmer*. Stuttgart: Franz Steiner.

Sundhoff, E., 1979. *Dreihundert Jahre Handelswissenschaft. Beiträge zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.

Teece, D. J. Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.

Theuerkauf, U., 1972. *Die Wirtschafts- und Sozialstruktur einer mittelständischen Berufsgruppe. Dargestellt am Beispiel der Kramer im spätmittelalterlichen Hamburg*. Ph. D. Hamburg: Universität Hamburg.

Teuteberg, H. J., 1987. Zum Problemfeld Urbanisierung und Ernährung im 19. Jahrhundert. In: H. J. Teuteberg, ed. 1987. *Durchbruch zum modernen Massenkonsum: Lebensmittelmärkte und Lebensmittelqualität im Städtewachstum des Industriezeitalters*. Münster: F. Coppenrath.

Tietz, B., 1985. *Struktur und Dynamik des Direktvertriebs*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Tietz, B., 1993. *Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Tilly, R. H., 1990. *Vom Zollverein zum Industriestaat. Die wirtschaftlich-soziale Entwicklung Deutschlands 1834 bis 1914*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Toporowski, W. & Zielke, S., 2007. Entwicklungslinien und Zukunft der Distributions- und Handelswissenschaft. In: M. Schuckel & W. Toporowski, ed. 2007. *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung. Festschrift für Prof. Dr. Lothar Müller-Hagedorn*. Wiesbaden: DUV, pp. 25-47.

Tribe, K., 1995. *Strategies of Economic Order. German Economic Discourse 1750-1950*. Cambridge: Cambridge University Press.

Trim, P. R.J. & Lee, Y.-I., 2006. Vertically integrated organisational marketing systems: a partnership approach for retailing organisations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (3), pp. 151-163.

Ulrich, H., 1987. *Unternehmenspolitik*. 2nd ed. Bern, Stuttgart: Haupt.

Van der Borgh, R., 1907. *Handel und Handelspolitik*. 2nd ed. Leipzig: Hirschfeld.

Vance, J., 1970. *The Merchant's World: The Geography of Wholesaling*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F., 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 1-17.

Vershofen, W., 1927. *Die Grenzen der Rationalisierung*. Nürnberg: Kirsche & Co.

Von Aquin, T., 1971. *Über die Herrschaft der Fürsten*.
Translated by F. Schreyvogel., 1975. Stuttgart: Reclam.

Von Hales, A., 1515. *Summa theologica*. Volume 4. Lyon.

Von Krogh, G. & Roos, J., 1992. *Towards a Competence-Based Perspective of the Firm*. Working Paper 92/15. Sandvika: Norwegian School of Management.

Wadsworth, A. & Mann, J. de L., 1931. *The Cotton Trade and Industrial Lancashire 1600–1780*. Manchester: Manchester University Press.

Walsh, C., 1999. The newness of the department store: a view from the eighteenth century, in: G. Crossick & S. Jaumain. *Cathedrals of Consumption. The European Department Store 1850-1939*. Aldershot: Ashgate, pp. 46-71.

Weber, M., 1923. *Wirtschaftsgeschichte*. München und Leipzig: Duncker & Humblot.

Wehler, H.-U., 1987. *Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Band 1: Vom Feudalismus des Alten Reichs bis zur Defensiven Modernisierung der Reformära: 1700-1815.*

München: C.H. Beck.

Wüthrich, R., 2009. Hochschul-Marketing - "Es geht primär um Emotionen".

Handel heute, [Online]. 3 (6/7), pp. 68-71.

Available at: www.handel-heute.ch/pdf/HH3_09_Hochschulmarketing.pdf

[Accessed 19 May 2010].

Zentes, J., 2006. Dynamik des Handels - Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: J. Zentes, ed. 2006. *Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb.* Wiesbaden: Gabler, pp. 3-23.

Zentes, J. & Schramm-Klein, H., 2003. Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: J. Zentes, B. Swoboda, & D. Morschett. *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke.* Wiesbaden: Gabler, pp. 257-276.

Zentes, J. Swoboda, B. & Morschett, D., 2004. *Internationales Wertschöpfungsmanagement*, München: Vahlen.

Zurcher, B. A. & De Coulon, A., 2000. Schlecht bezahlt - für immer? - Eine Untersuchung zum Niedriglohnbereich der Schweiz. *Neue Zürcher Zeitung*, 6 May. p. 22.

Überblick über die Kapitel 3-6: Definition und Rahmenmodell für das Cross-Channel Management

Das Führen mehrerer Kanäle hat für Handelsunternehmen eine lange Tradition. Dennoch stellt die erforderliche Transformationsleistung aufgrund des Internets diejenigen Unternehmen vor grosse Probleme, die dem althergebrachten Verständnis einer erfolgreichen Kanalkoordination folgen. Multi-Channel Management so wie es bisher verstanden wird, kann man als informations- und verkaufsbezogene Adressierung der Kunden über unterschiedliche Absatzkanäle bezeichnen. Dieses in der Handelspraxis tief verankerte Verständnis weicht einer stärker formenden Haltung gegenüber der Koordinationsleistung (Achabal et al. 2005; Neslin et al. 2006; Heinemann 2010; Emrich und Rudolph 2011).² Cross-Channel Management (CCM) hat drei Betrachtungsebenen (angelehnt an Definition und Rahmenmodell von Neslin et al. 2006, S. 96-97):

Auf Ergebnisebene optimiert CCM die übergreifende Performance der unterschiedlichen Vertriebskanäle durch die aktive Auseinandersetzung mit Kanalkonflikten.

Auf Kundenebene bedeutet CCM die kanalübergreifende Koordination von Instrumenten zur Kundenakquisition, -bindung und -entwicklung über alle Stufen des Kaufprozesses.

Auf interner Ebene unterstützt CCM die strategische und operative Abstimmung sämtlicher Marketing-, Vertriebs-, Service- und Logistikaktivitäten, welche ein Unternehmen stationär oder internetbasiert vorantreibt.

Für das CCM ist es erforderlich, ein Zielsystem für diese drei verschiedenen Ebenen zu bilden. Die Effekte des Cross-Channel Managements sind zwischen Branchen und Märkten unterschiedlich ausgeprägt. Dies hängt auf der einen Seite vom Kundenverhalten ab, auf der anderen Seite davon, wie Händler ihre Kanäle zueinander ausgestalten. Wir möchten für das Cross-Channel Management im engeren Sinne einen Rahmen präsentieren, wie CCM im Wettbewerbsumfeld einer Branche erfolgreich umgesetzt wird. CCM ist deshalb so komplex, weil mit der Ergebnis-, Kunden- und internen Ebene gleich drei Dimensionen berücksichtigt werden müssen, die untereinander in Beziehung stehen (siehe Abbildung 2-4). So stehen auf Ergebnisebene die Umsätze der einzelnen Kanäle in einem Wechselverhältnis, weil die

² vollständige Literaturangaben enthalten in Kapitel 3.

Höhe des Umsatzes in einem Kanal unter anderem davon abhängt, wie viele andere Kanäle einem Kunden zur Verfügung stehen. Auf Kundenebene beeinflusst die Ausgestaltung von Absatzinstrumenten in den jeweiligen Kanälen, wie die Kanäle in Relation zueinander wahrgenommen und in der Folge genutzt werden. Auf interner Ebene ist das CCM durch unterschiedliche Kompetenzen gekennzeichnet, die sich im Zeitablauf weiterentwickeln und einen Phasenverlauf des Cross-Channel Managements begründen. Diese drei Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig, so dass es für Unternehmen häufig schwierig ist, die geeigneten Massnahmen für ein erfolgreiches CCM zu identifizieren.

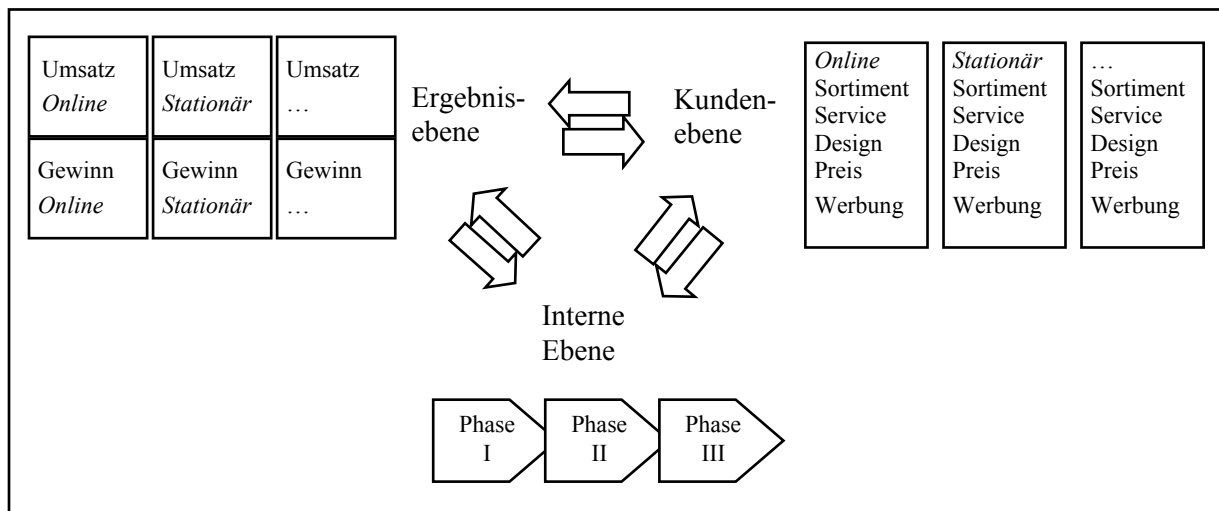


Abbildung 2-4: Rahmenmodell für Cross-Channel Management im engeren Sinne

Die Kapitel 3 bis 6 beschäftigten sich mit Cross-Channel Management innerhalb dieses Rahmenmodells. Kapitel 3 thematisiert die Ergebniswirkung des CCM und untersucht die Beziehung zwischen Kunden- und Ergebnisebene. Die Koordination von CCM-Aktivitäten setzt voraus, dass die Umsatzeffekte zwischen den Kanälen transparenter gemacht werden (Neslin et al. 2006). Noch immer steht in der wissenschaftlichen Literatur keine Methodik zur Verfügung, um diese zu messen (Neslin und Shankar 2009). Mithilfe des Cross-Channel Barometers lässt sich die ergebnisbezogene Wechselwirkung zwischen den Kanälen näher bestimmen. In dem Kapitel werden daraufhin die generalisierbaren Determinanten dieser Effekte zwischen den Kanälen ermittelt und Implikationen für Handelsunternehmen diskutiert. Aus den Ergebnissen erschliesst sich, dass die Ergebnis- und Kundenebene unmittelbar miteinander in Beziehung stehen. Demnach erzeugt die homogene Ausgestaltung der Instrumente in beiden Kanälen eine grössere Kundenzufriedenheit im Online-Shop, welche die Wechselwirkung zwischen den beiden Kanälen voran treibt. Jedoch sollten

Unternehmen diesen Mechanismus regulieren, indem sie bewusst Online-Initiativen zur Markenstärkung ergreifen. Die Umsatzeffekte verschieben sich dann von einer Kannibalisierung zwischen den Kanälen stärker zu gewünschten Wachstumseffekten für das Unternehmen.

Kapitel 4 zeigt den Status Quo der Kundenebene des Cross-Channel Management in Deutschland und in der Schweiz auf. Mithilfe einer gross angelegten Befragung von 1'000 Internetkäufern in Deutschland und 500 Internetkäufern in der Schweiz präsentiert das Kapitel deskriptiv, wie das Cross-Channel Management in beiden Ländern wahrgenommen wird. Im Mittelpunkt steht die wechselseitige Ausgestaltung von Online-Shop und Ladengeschäft hinsichtlich der Instrumente Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung. Bei einer Homogenisierung der Instrumente werden diese im Online-Shop möglichst konsistent zum Ladengeschäft ausgestaltet, so dass alle für den Kunden relevanten Leistungsdimensionen, die im Ladengeschäft zur Verfügung stehen, auch über den Online-Shop gespiegelt werden. Darüber hinaus ist die Differenzierung der Instrumente zwischen den Kanälen möglich, wenn der Online-Shop zusätzliche Leistungsmerkmale enthält, die über jene im Ladengeschäft hinaus gehen. Um die Interaktionen der Kunden mit den unterschiedlichen Kanälen weiter zu fördern (fliessende Interaktionsprozesse), können kanalübergreifende Serviceleistungen den Kanalwechsel erleichtern. Kapitel 4 beschreibt die Kundenwahrnehmung der Kanal-Homogenisierung, Kanal-Differenzierung und kanalübergreifenden Serviceleistungen. Dieser praxisorientierte Teil veranschaulicht die Gestaltungselemente des Cross-Channel Managements anhand von Beispielen und bietet Unternehmen Anknüpfungspunkte für die Ausgestaltung der CCM-Instrumente.

Kapitel 5 thematisiert Kompetenzen, die das Cross-Channel Management im Unternehmen konstituieren. Das Zusammenspiel von Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz ermöglicht die dynamische Weiterentwicklung eines Unternehmens (Rudolph et al. 2008). Für das Cross-Channel Management sind sie von besonderer Bedeutung, weil sie die Voraussetzung zur Koordination von Aktivitäten auf interner Ebene darstellen. Kapitel 5 zeigt konzeptionell, wie die Kompetenzen zur Entwicklung des Cross-Channel Managements in drei Phasen beitragen. Die Ergebnisse beruhen auf qualitativen Interviews mit Managern erfolgreicher Cross-Channel Unternehmen. Zusätzlich überprüfen wir empirisch, wie sich die Phasenentwicklung von Cross-Channel Unternehmen auf die Kunden- und Ergebnisebene auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass Kunden, die ihr Unternehmen in

einer der drei CCM-Phasen wahrnehmen, zufriedener mit dem Online-Shop sind und mehr ausgeben. Gleichzeitig sind die Wechselwirkungen zwischen den Kanälen, gemessen anhand des Cross-Channel Barometers, stärker ausgeprägt. Unternehmen, welche die Kompetenzen entlang der drei Phasen weiterentwickeln, wachsen bezogen auf das Cross-Channel Management stärker als Unternehmen, die ihre Cross-Channel Initiativen gar nicht oder unstrukturiert umsetzen. Mithilfe des Phasenmodells erhalten Unternehmen somit ein Orientierungsinstrument, wie sie Aktivitäten auf interner Ebene koordinieren müssen, um den Erfolg des Cross-Channel Management auf einer systematischen Basis zu entwickeln.

Kapitel 6 vertieft den Aspekt der Sortimentsintegration in einem experimentellen Design. Dieses hat den Vorteil, dass es Kausalbeziehungen unverzerrt von anderen Einflüssen analysieren kann. Kanalintegration ist ein in der wissenschaftlichen Literatur vieldiskutiertes Thema, jedoch sind bislang keine empirischen Erkenntnisse vorhanden, wie sich die Integration auf den psychologischen Mechanismus der Kundenwahrnehmung auswirkt. Zudem fehlt bislang in der Forschung zu Kanalintegration das Wissen um den moderierenden Einfluss von Sortiments- und Konsumenteneigenschaften. Wir zeigen auf, inwiefern die Wirkung von Sortimentsintegration über die Kanäle auch davon abhängt, wie das Sortiment des Händlers strukturiert ist. Die übergreifende Einschätzung der Sortimentsstruktur ergibt sich daraus, wie ähnlich Kunden die Warengruppen zueinander wahrnehmen. So kann eine hohe Ähnlichkeit des Sortiments mit vielen Auswahlmöglichkeiten substitutiver Produkte im Vordergrund stehen, wie bei einem Spezialisten. Händler können ihr Sortiment so aufbauen, dass eine hohe Komplementarität zwischen den Produkten für den Konsumenten im Vordergrund steht. Händler mit dieser Sortimentsstruktur werden als "broad-line specialist" bezeichnet (Miller, Reardon und McCorkle 1999). Schliesslich können die Warengruppen eines Händlers unabhängig voneinander sein, wie Kunden dies tendenziell bei einem Generalisten wahrnehmen. Wir zeigen empirisch, welchen Einfluss die Sortimentsintegration über die Kanäle hat, wenn die Warengruppenbeziehung substitutiven, komplementären oder unabhängigen Charakter hat. Daraus lässt sich ableiten, worauf Händler, ausgehend von ihrer Sortimentsstruktur, achten müssen, wenn sie Entscheidungen über die Sortimentsausgestaltung in den Kanälen treffen. Zusätzlich betrachten wir, wie die Effekte von Sortimentsintegration bei unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen wirken. Dies leistet einen Beitrag, um zu verstehen, warum Sortimentsintegration wichtig ist und in welchen Situationen sie besonders starken Einfluss ausübt.

Kapitel 3 Das Cross-Channel Barometer: Ein Index zur Messung des Erfolgsbeitrags des Online-Shops

von Oliver Emrich

Zusammenfassung

Kapitel 3 beleuchtet Cross-Channel Management auf der Ergebnisebene. Forschung und Praxis haben bislang noch kein Messinstrument zur Bestimmung von Cross-Channel Effekten gefunden. Dies hat zur Folge, dass Cross-Channel Manager nur schwer abschätzen können, ob der Umsatz in einem neuen Vertriebskanal Wachstum für das Unternehmen oder eine Verlagerung aus anderen Vertriebskanälen darstellt. Die Angst vor letzterem Effekt, der sogenannten "Kannibalisierung", ist dafür verantwortlich, dass Cross-Channel Management-Initiativen häufig an Widerständen im Unternehmen scheitern. Dieser Artikel stellt die Entwicklung eines Messinstruments zur Bestimmung von Cross-Channel Effekten vor und untersucht deren Determinanten in einem Strukturgleichungsmodell. Das "Cross-Channel Barometer" bestimmt die Kannibalisierungs- und Wachstumseffekte; letztere sind konzeptionell aufgegliedert in den Gewinn von Marktanteilen zulasten anderer Wettbewerber (Wettbewerbswachstum) und die Erweiterung des Marktes durch das Abschöpfen neuer Kundenbedürfnisse (Kundenentwicklung). Die Ergebnisse zeigen, dass sich Cross-Channel Effekte je nach Branche stark unterscheiden. Eine kausalanalytische Untersuchung der Determinanten ergibt, dass die Zufriedenheit von Kunden mit dem Online-Shop Wachstumseffekte für das Unternehmen erzeugt, aber in noch stärkerem Masse den Kannibalisierungseffekt erhöht. Ein Regulativ hierfür stellt die Markenstärkung dar, welche die Kannibalisierung eindämmt und gleichzeitig das Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung weiter ausbaut. Das Modell zeigt den Zusammenhang zwischen der Kundenwahrnehmung der Cross-Channel Instrumente eines Händlers und den Wirkungsmechanismen im Cross-Channel Barometer auf. Händler können durch die homogene Ausgestaltung der CCM-Instrumente Sortiment, Service, Design, Preis und Werbung zwischen den Kanälen die Zufriedenheit der Online-Kunden signifikant steigern; am wichtigsten sind dabei die Sortiments- und Service-Homogenisierung. Um Wachstumseffekte über das Konstrukt der Markenstärkung zu fördern und die Kannibalisierung einzudämmen, müssen Manager bei ihren Cross-Channel Aktivitäten jedoch gleichzeitig innovative Kommunikationsaktivitäten für die neuen Medien entwickeln. Implikationen werden für Forschung und Praxis herausgearbeitet.

Das Cross-Channel Barometer: Ein Index zur Messung des Erfolgsbeitrags des Online-Shops

Cross-Channel Management kann Unternehmen im Handel zu mehr Wachstum verhelfen (Neslin et al. 2006; Kumar 2010). Jedoch ist es schwierig, den Beitrag eines Kanals festzustellen, weil sogenannte "Cross-Channel Effekte", also Wechselwirkungen zwischen den Kanälen, vorherrschen (Verhoef et al. 2007). Eine Initiative in einem Kanal beeinflusst nicht nur den Erfolg dieses Kanals, sondern wirkt auch auf die Performance von anderen Kanälen (Verhoef et al. 2007). Dies führt häufig dazu, dass Initiativen in einem Kanal in ihrer Wirkung für das Unternehmen tendenziell über- oder unterschätzt werden (Neslin und Shankar 2009). Laut aktueller Studien nutzen Kunden den Online-Kanal für den Grossteil der Einkaufsprozesse vorwiegend in der Vorkaufsphase, während sie für die Kauftransaktion häufig in das Ladengeschäft wechseln (Burke 2002; Verhoef et al. 2007; Emrich und Rudolph 2011). In dieser Situation wird der Online-Kanal in seinem Beitrag für das Zustandekommen des Umsatzes latent unterschätzt, weil er für die Initiierung des Einkaufs verantwortlich ist, ohne dass sich dies im Online-Umsatz ausdrückt. Weil Konsumenten immer häufiger zwischen den Kanälen während ihres Kaufprozesses wechseln, ist zu erwarten, dass die Bedeutung der Cross-Channel Effekte sogar weiter zunimmt. Hingegen stehen immer noch wenig Konzepte bereit, wie Unternehmen die Wechselwirkung zwischen ihren Kanälen messen können (Neslin und Shankar 2009; 80; Zhang et al. 2010). Zwar liesse sich durch die Integration von Kundendaten über mehrere Kanäle nachvollziehen, wie sich Ausgaben der Mehrheit der Kunden auf die Kanäle eines Händlers aufteilen (Zahai und Griffin 2002). Dies würde zumindest für die Kaufphase Rückschlüsse auf die Bedeutung der Kanäle für verschiedene Kundengruppen zulassen. Jedoch ist in der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen im Handel die Datenintegration noch nicht so weit fortgeschritten, dass ein solche "100% single view of the customer" möglich wäre (Neslin et al. 2006, 99). In vielen Ländern, wie z.B. Deutschland, ist die Verknüpfung von Kaufdaten des Kunden in unterschiedlichen Kanäle rechtlich stark reglementiert, so dass Initiativen von Cross-Channel Managern häufig bereits an dieser Hürde scheitern. Zudem zeigen Neslin et al. (2006) analytisch, dass sich die Erreichung eines 100%-single-view of the customer unter Berücksichtigung der IT-Kosten häufig nicht lohnt. Zudem sind darauf basierende Kauftransaktionen nicht geeignet, die Bedeutung der Kanäle in der Vor- und Nachkaufphase zu bestimmen.

In vielen Unternehmen werden wegen dieser Intransparenz die Ressourcen nicht optimal zwischen den Kanälen alloziert (Berry et al. 2010). Weil die Umsatzwirkung des Online-Shops nicht klar abgeschätzt werden kann, gehen Handelsunternehmen immer noch sehr zögerlich beim Aufbau des Online-Shops vor (Neslin und Shankar 2009). Mit diesem Artikel sollen die Cross-Channel Effekte, die vom Online-Shop auf die Unternehmensentwicklung ausgehen, untersucht und in ihrer Wirkung quantifiziert werden. Mit dem Cross-Channel Barometer stellen wir ein Messinstrument vor, das auf der Basis von Kundenbefragungen die Wechselwirkungen transparent macht, welche durch die Gestaltung des Online-Shops erzielt werden. Das Cross-Channel Barometer als abhängige Variable ermöglicht es daher zu analysieren, wie Händler die Cross-Channel-Effekte beeinflussen können, die vom Online-Shop auf andere Kanäle ausstrahlen. Hierzu entwickeln wir ein Modell, das a) die Kundenwahrnehmung der beiden Kanäle in Relation zueinander misst, b) die kanalspezifische und -übergreifende Kundeneinstellung miteinbezieht und c) deren Wirkung auf das Cross-Channel Barometer kausalanalytisch untersucht.

Das Cross-Channel Barometer

Vom Online-Shop können drei unterschiedliche Umsatzeffekte ausgehen: Wenn das Cross-Channel Management zur Folge hat, dass Umsätze zwischen den Kanälen einfach verschoben werden (z.B. weil der Kunde einen ohnehin bei dem Händler geplanten Einkauf statt im Ladengeschäft nun im Online-Shop tätigt), spricht man von *Kannibalisierung* (Neslin und Shankar 2009). Anstelle eines Umsatzwachstums über die Kanäle kommt es in diesem Fall lediglich zu einer Umsatzverschiebung. Dies erzeugt Konflikte im Unternehmen, welche es häufig verhindern, dass die Kanäle im Unternehmen optimal ausgestaltet werden (Zhang et al. 2010). So hält die Angst vor Kannibalisierung immer noch viele Unternehmen davon ab, konsequent in ihren Online-Kanal zu investieren (Zhang et al. 2010).

Der Online-Shop kann auch bewirken, dass ein Kunde aufgrund der Online-Präsenz bei diesem Händler einkauft, während er ansonsten seinen geplanten Einkauf bei einem anderen Händler getätigt hätte. In diesem Fall führt der Online-Shop zu einem Umsatzwachstum zulasten des Wettbewerbs, kurz: *Wettbewerbswachstum*, weil der Kunde den Händler bei Kaufentscheidungen aufgrund seines Online-Shops häufiger in Betracht zieht (Neslin et al. 2006). Erschwerend kommt bei der Messung dieses Effekts hinzu, dass sich das positive Wettbewerbswachstum nicht durch den Kauf im Online-Shop äussern muss, sondern auch zu einer Umsatzsteigerung im stationären

Handel führen kann. Rund 50 Prozent der Internetnutzer informieren sich vor einem Kauf im stationären Ladengeschäft im Online-Shop des Händlers (Emrich und Rudolph 2011). Weil der positive Wettbewerbs-Impuls des Online-Shops auch den Kauf in einem anderen Kanal auslösen kann, verursacht es für Unternehmen weitere Probleme, das Wettbewerbswachstum durch den Online-Shop korrekt abzuschätzen.

Aus der Cross-Channel Management-Definition von Neslin et al. (2006) geht hervor, dass Cross-Channel Effekte nicht nur Kundenakquisition und Kundenbindung, sondern auch Kundenentwicklung betreffen können. So kann der Online-Shop bei bestehenden Kunden das Interesse für die Leistungen des Händlers steigern und ihre Nachfrage nach zusätzlichen Produkten entfachen. Während mit dem Wettbewerbswachstum der Markt besser penetriert wird, also Marktanteile zulasten anderer Anbieter gewonnen werden, führt die *Kundenentwicklung* zu einer Erweiterung des Marktes (Ansoff 1965). Der Online-Shop gibt daher bei der Kundenentwicklung positive Impulse, Leistungen in Anspruch zu nehmen, die Kunden ansonsten nicht für sich entdeckt hätten. D.h. Kunden entwickeln aufgrund des Online-Shops neue Bedürfnisse nach Produkten des Händlers. Aus Anbietersicht ist dieses sogenannte Cross- und Upselling (Verkauf von Verbundprodukten und hochwertigeren Produkten) schwer auf den Beitrag des Online-Shops zurückzuführen. Zudem kommt auch hier erschwerend hinzu, dass sich die Kundenentwicklung infolge des Online-Shops im Umsatz eines anderen Kanals äussern kann.

Determinanten des Cross-Channel Barometers

Verbunden mit den Umsatzeffekten ist die Frage, wie diese durch Unternehmen besser gesteuert werden können (Berry et al. 2010). Entscheidend für die Umsatzwirkung des Online-Shops ist grundsätzlich, wie sehr Kunden diesen als einen für sie relevanten Kanal akzeptieren. In der Informations- und Technologie-Forschung wird die Adoptionswahrscheinlichkeit häufig dafür herangezogen, ob Nutzer sich aufgrund der ersten Wahrnehmung einer Applikation dafür entscheiden, sie einzusetzen (Venkatesh et al. 2003). Über die langfristige Ausgabeneigung eines Konsumenten entscheidet aber sehr viel stärker die affektive Bewertung unterschiedlicher Erfahrungsdimensionen mit dem Vertriebskanal (Montoya-Weiss et al. 2003). Die Wirkung des Online-Shops für unterschiedliche Kanäle des Unternehmens kann daher wesentlich besser über seine Zufriedenheit mit diesem Vertriebskanal bestimmt werden (Montoya-Weiss et al. 2003; Falk et al. 2007; Oliver 1980).

Die Bewertung einer Erfahrung ist dabei durch die vorhandenen Erwartungen des Konsumenten bestimmt (Oliver 1980). Über die bisher genutzten Vertriebskanäle haben Konsumenten eine Vorstellung darüber gebildet, welche Ausprägungen von Leistungsdimensionen sie mit einem bestimmten Unternehmen verbinden. Ailawadi und Keller (2004) ermitteln mit Zugang, Instore-Atmosphäre, Preis, Werbeaktionen, Service sowie Sortimentsbreite und -tiefe fünf "Image Dimensionen", welche die Bewertung von Erfahrungen in den Kanälen eines Unternehmens bestimmen. Rudolph hatte bereits 1993 acht Instrumente vorgestellt, welche das Image einer stationären Verkaufsstelle ausmachen: Über die fünf Instrumente hinaus, die Ailawadi und Keller benennen, sind dies Technologie, Personal und Service als eigenständiges Instrument (Rudolph 1993; Standort kann als Äquivalent zu Zugang, und Marktbearbeitung als vergleichbar mit Werbeaktionen angesehen werden). Nicht alle Instrumente im stationären Handel sind gleichermassen auf das Internet übertragbar. Im Rahmen einer Mehrkanalbetrachtung heben Zhang et al. (2010) Preis, Sortiment, Rückgaberecht und Werbeaktionen hervor. Jedoch ist das Rückgaberecht als ein Gestaltungsinstrument recht eng gefasst, weshalb wir das Instrument erweitert als Service ansehen, der nicht nur an die Nachkaufphase gebunden ist. Darüber hinaus könnte auch der Eindruck des Designs bzw. Layouts in beiden Kanälen eine Rolle dabei spielen, wie der Online-Kanal in Wechselwirkung zum Ladengeschäft bewertet wird (Neslin et al. 2006). Mit Sortiment, Service, Design, Preis und Werbung fokussieren wir jene fünf "CCM-Instrumente", welche am häufigsten in der Cross-Channel Management-Literatur genannt werden (Neslin et al. 2006; Verhoef et al. 2007; Zhang et al. 2010).

Händler stehen vor der Entscheidung, ob sie die CCM-Instrumente in ihren Kanälen einheitlich zueinander gestalten oder bewusst voneinander differenzieren (Zhang et al. 2010). Theoretische Konzeptionen im Marketing favorisieren tendenziell eher das Konzept der "Integrated Marketing Communication", wonach die Herausforderung darin besteht, die Informationen über die unterschiedlichen Kanäle miteinander zu synchronisieren (Schultz 1996). Wenn das Kernleistungsversprechen eines Händlers hingegen nicht in allen Kanälen umgesetzt wird – etwa weil die Kanalinitiativen nicht genügend aufeinander abgestimmt sind – führt dies zu Konsumentenverwirrung, Misstrauen und dem Verlust des kanalübergreifenden Einkaufserlebnisses bei dem Händler (Irvin 2009). Inkonsistenzen zwischen den Kanälen hinsichtlich der Sortiments- und Preisgestaltung können die Unzufriedenheit von Kunden hervorrufen (Berry et al. 2010). Eine Homogenisierung der Instrumente zwischen den Kanälen stellt dagegen sicher, dass die Erwartungen von Kunden, die zwischen den Kanälen

wechseln, nicht enttäuscht werden. Die Erwartung, die Kunden hinsichtlich des zentralen Leistungsversprechens eines Händlers bilden, wird daher nur dann erfüllt, wenn es über die CCM-Instrumente in den unterschiedlichen Kanälen konsistent umgesetzt wird. Dies führt zur Hypothese 1:

H1: Je homogener Kunden die Instrumente des Online-Shops zu jenen des stationären Handels wahrnehmen, desto zufriedener sind sie mit dem Online-Shop.

Die Zufriedenheit mit dem Online-Shop hat einen Einfluss darauf, wie intensiv Kunden die Kanäle für Kaufentscheidungen nutzen (Zhang et al. 2010; Oliver 1980). Im Hinblick auf das in diesem Artikel modellierte S-O-R-Modell mediiert somit der Grad, zu dem die Erwartungen des Konsumenten an den Online-Kanal erfüllt werden, die Auswirkung von Kanal-Homogenisierung auf die Ausgabeneigung. Dies macht einen erheblichen Unterschied zu der landläufig verbreiteten Vorstellung dieser Zusammenhänge: Häufig wird nämlich die homogene Ausgestaltung der Kanäle direkt für Kannibalisierungerscheinungen verantwortlich gemacht (Zhang et al. 2010). Wir denken, diese Sichtweise ist insofern zu kurz gegriffen, weil dieser Umsatzeffekt nur über den Mediator ausgelöst wird, dass Kunden mit den Leistungen im Online-Kanal zufrieden sind und daher häufiger in diesem Kanal anstelle des anderen Kanals einkaufen. Der Link zwischen Zufriedenheit mit einem Kanal und Umsatzverschiebung zugunsten dieses Kanals ist von Falk et al. (2007) bereits unter dem Stichwort "Dissynergies" gezeigt worden. Die dadurch entstehenden Wachstumschancen für den Anbieter werden hingegen häufig nicht in das Entscheidungskalkül miteinbezogen, so z.B. auch nicht in der Untersuchung von Falk et al. (2007). Wir postulieren daher eine Auswirkung der Kundenzufriedenheit mit dem Online-Shop auf alle drei Umsatzeffekte.

H2: Je höher die Kundenzufriedenheit mit dem Online-Shop ist, desto stärker wird die Kannibalisierung, aber auch das Wachstum des Unternehmens, ausgedrückt im Zugewinn von Marktanteilen (Wettbewerbswachstum) und der Erweiterung von Kundenbedürfnissen (Kundenentwicklung).

Indem Konsumenten ihre Erfahrungen mit den Leistungen eines Unternehmen bewerten, entwickeln sie eine Einstellung zu der Marke (Keller 2010; Keller 2008; Keller und Lehmann 2003). Das Konstrukt der Marke wird in der Literatur sehr

vielfältig dargestellt. Markenbildung wird je nach Forschungsziel auf kognitiver, emotionaler und/oder verhaltensbasierter Ebene konzeptualisiert (Keller 2008). Die Definitions- und Mess-Ebenen umfassen unter anderem Awareness, Associations, Perceived Quality, Loyalty und Market Behavior (Aaker 1996). Um Überschneidungen in der Konzeptualisierung des Modells zu vermeiden, wird Marke in diesem Artikel als der definitorische Kern verstanden, der für die einzigartige Wahrnehmung und als Impulsgeber fungiert (Keller 2010). Bei Young & Rubicam wird das Markenkapital ("brand assets") eines Unternehmens über die Subdimensionen Relevanz ("Relevance"), Ansehen ("Esteem"), Wissen ("Knowledge"), Differenzierung ("Differentiation") und Energie ("Energy") gemessen (Mizik und Jacobson 2008). Letztere beiden Subdimensionen leisten über die Zufriedenheit hinaus den grössten zusätzlichen Erklärungsbeitrag und wurden auch von Mizik und Jacobson (2008) als Kerneinheit ihrer Analyse genutzt. Differenzierung als der Grad, zu dem eine Marke als einzigartig und unterscheidbar, und Energie als der Grad, zu dem sie als innovativ und dynamisch wahrgenommen wird, stellen den Kern der Markenbildung für Cross-Channel Händler im Internet dar: Über positive Impulse in Form von Eindrücken, Gedanken und Vorstellungen (Energie) und einem aus Kundensicht wiedererkennbaren und einzigartigen Gesamteindruck (Differenzierung) kann ein Online-Shop die Marke stärken (Keller 2010). Der Online-Kanal kann insbesondere über bestärkende Erlebnisse die Bindung der Konsumenten zu der Marke erhöhen (Keller 2010). Umgekehrt können nicht zufriedenstellende Erlebnisse im Online-Shop der Marke massiven Schaden zufügen und sie "entzaubern" (Ward und Ostrom 2006; Keller 2010). Mittels einer Befragung, bei der Konsumenten unterschiedliche Marken bewerten sollten, zeigten Suh und Yi (2006) kausalanalytisch, dass die Zufriedenheit einen grossen Einfluss auf die Markeneinstellung hat. Es ist daher anzunehmen, dass positiv bewertete Erfahrungen beim Online-Shopping zur Stärkung der Marke beitragen. Enttäuschende Erlebnisse, wenn z.B. Konsumenten die von ihnen erwarteten Leistungen nicht im Online-Shop vorfinden, können hingegen die Markeneinstellung beeinträchtigen. Es kann daher vermutet werden, dass die Zufriedenheit mit dem Online-Shop eine wichtige Grundvoraussetzung dafür ist, dass der Online-Shop die Markenbildung positiv unterstützt.

H3: Die Zufriedenheit von Kunden mit einem Online-Shop wirkt sich positiv auf seinen Beitrag zur Markenstärkung aus.

Sowohl Kundenzufriedenheit als auch die Markeneinstellung beeinflussen in der Studie von Suh und Yi (2006) in hohem Masse die Kundenloyalität als verhaltensorientierte, abhängige Variable. Dieses empirische Ergebnis stimmt mit den konzeptionellen Ausführungen der Cross-Channel Literatur überein: Demnach genügt es nicht, Kunden über die Ausgestaltung des Online-Shops lediglich zufriedenzustellen; Keller (2010) empfiehlt, die Vertriebsaktivitäten im Internet mit Online-Kommunikationsmassnahmen zu flankieren. Erst mit der Online-Zufriedenheit als notwendige, und den markenstärkenden Effekten des Online-Shop als hinreichende Bedingung, gelingt es einem Unternehmen somit nachhaltig zu wachsen. Während eine hohe Zufriedenheit mit dem Online-Shop alleine häufig zu Dissynergien führt, die den Umsatz lediglich vom anderen Kanal verlagern (Falk et al. 2007), verbessern sich die Wachstumschancen, wenn der Online-Shop zusätzlich das Markenkapital erhöht.

Mizik und Jacobson (2008) haben empirisch bewiesen, dass insbesondere die Marken-Energie und die Marken-Differenzierung als Bestandteile des Markenkapitals in der Lage sind, Kapitalmarktgrössen zu erklären; letztere beruhen wiederum auf ökonomischen Wachstumskennzahlen des Unternehmens. Somit empfiehlt es sich, die inkrementelle Markenwirkung des Online-Shops als Erklärungsgrösse für das Cross-Channel Barometer zu berücksichtigen. Der Online-Shop kann demnach kanalübergreifende Umsatzeffekte auslösen, indem er hinsichtlich der Markendimensionen Differenzierung und Energie einen positiven Beitrag zur Markenstärkung leistet.

H4: Der Beitrag des Online-Shops zur Markenstärkung verantwortet jene Wachstumseffekte, die durch die Zufriedenheit der Kunden mit dem Online-Shop alleine nicht hinreichend erklärt werden können.

Skalenentwicklung

Cross-Channel Barometer

Für die drei Cross-Channel Effekte Kannibalisierung, Wettbewerbswachstum und Kundenentwicklung wurden jeweils Itembatterien entwickelt, welche die Konstrukte möglichst inhaltsvalide und überschneidungsfrei messen. Hierfür wurde anfänglich ein Fragenkatalog von je acht Items pro Konstrukt entwickelt. Mittels eines qualitativen Pre-Tests wurden die Konstrukte auf je vier Items verringert. In dem qualitativen Pre-Test sollten die Probanden beim Lesen der Fragen "laut nachdenken", um zu ermitteln, ob die Items verständlich und inhaltsvalide sind. Ein quantitativer Pre-Test mit rund 80

Befragten überprüfte die Items auf ihre statistische Güte. Die Skalen wurden daraufhin auf drei Items pro Konstrukt verringert, weil bei einer Reduktion der Items keine grösseren Veränderungen der statistischen Güte bemerkt werden konnte. Skalen mit einer geringen Anzahl von Items besitzen die Vorteile, dass sie einen Fragebogen nicht unnötig verlängern und damit die Wahrscheinlichkeit verringert wird, dass Befragte verärgert werden (Bergkvist und Rossiter 2007). Abbildung 3-1 zeigt die Items für Kannibalisierung, Wettbewerbswachstum und Kundenentwicklung.

Kannibalisierungsgrad	
KB1	Viele Produkte, die ich früher im Ladengeschäft von [Händler] eingekauft habe, bestelle ich jetzt in seinem Online-Shop.
KB1	Käufe, die ich in einem Kanal von [Händler] tätige, ersetzen den Kauf im anderen Kanal von [Händler].
KB3	Die Einkäufe haben sich vom Ladengeschäft (oder anderen Kanälen) von [Händler] zugunsten seines Online-Shops verschoben.
Wettbewerbswachstumsgrad	
WW1	Aufgrund seines Online-Shops ziehe ich [Händler] nun bei einer Kaufentscheidung stärker in Betracht.
WW2	Ohne den Online-Shop von [Händler] hätte ich meine Einkäufe bei anderen Händlern getätigt.
WW3	Aufgrund des Online-Shops von [Händler] kaufe ich stärker bei ihm statt bei anderen Händlern ein.
Kundenentwicklungsgrad	
KE1	Aufgrund des Online-Shops von [Händler] komme ich auf neue Ideen für Einkäufe bei ihm.
KE2	Der Online-Shop hat mein Interesse für zusätzliche Produkte geweckt.
KE3	Der Online-Shop hat meine Bedürfnisse nach neuen Produkten erweitert.

Abbildung 3-1: Indikatoren der drei Cross-Channel Effekte des Cross-Channel Barometers

Markenstärkung

Es existiert noch keine wissenschaftlich entwickelte Messskala, die den zusätzlichen, inkrementellen Markenbeitrag abbilden kann. Für die Evaluierung des zusätzlichen Beitrags, den der Online-Shop für die Markeneinstellung leistet, muss von dem bereits bestehenden Markenkapital abstrahiert werden. Die Markenwirkung des Online-Shops lässt sich über die beiden Dimensionen Differenzierungsbeitrag sowie Energie-Impuls in qualitativer Hinsicht evaluieren (Mizik und Jacobson 2008). Für die darauf

basierenden Attributionen haben wir eine bipolare Skala entwickelt, die nur den zusätzlich Beitrag fokussiert, und vom bereits bestehenden Markenskapital bewusst abstrahiert. Durch die bildliche Formulierung der Skalen-Endpunkte mit "verstärkt" bis "verwässert" fällt es den Befragten leichter, nur die Markenwirkung des Online-Shops zu betrachten. Für diese Skala wurden die Konstrukte Differenzierung und Energie in Hinblick auf den inkrementellen Markenbeitrag adaptiert. Die Skala wurde qualitativ und quantitativ getestet, woraufhin weder Verständnisprobleme noch die statistischen Gütemasse einen Anpassungsbedarf anzeigten. Abbildung 3-2 beschreibt das Konstrukt der Markenstärkung mit seinen vier Indikatoren, die auf den Subdimensionen von Young und Rubicam basieren (Mizik und Jacobson 2008).

Markenstärkung	
	Der Online-Shop verstärkt/verwässert ...
MS1	... den Eindruck der Einzigartigkeit des Händlers.
MS2	... den dynamischen Eindruck des Händlers.
MS3	... den innovativen Eindruck des Händlers.
MS4	... das Profil gegenüber anderen Händlern.

Abbildung 3-2: Indikatoren des Konstrukts Markenstärkung

Methode

Im Zeitraum vom August bis September wurden 1'170 Personen in Deutschland befragt. Da wir für die Kundenbewertung des Cross-Channel Managements online-affine Konsumenten als Befragte benötigen, beauftragten wir ein Online-Panel eines professionellen Anbieters. Die Stichprobe wurde repräsentativ anhand der Alters- und Geschlechtsverteilung von Internetnutzern in Deutschland gebildet. Zusätzlich wurden die Befragten nach geographischen Verteilungskriterien angeschrieben, damit nicht bestimmte Regionen überrepräsentiert sind. Damit die Befragten ihre Erfahrungen im Cross-Channel Handel authentisch wiedergeben können, müssen sie mit dem Online-Handel vertraut sein. Daher filterten wir die Befragten anhand des zusätzlichen Kriteriums, dass sie zumindest einmal Waren über das Internet gekauft hatten. Das Sample wurde um Befragte bereinigt, die weniger als 6 Minuten für die Umfrage gebraucht haben oder den Fragebogen unterbrochen haben, weil bei ihnen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie die Fragen nicht gewissenhaft beantwortet haben. Zusätzlich wurden Befragte aus dem Sample bereinigt, welche hintereinanderliegende Frageblöcke mit dem gleichen Wert "durchgekreuzt" oder Plausibilitätschecks im Fragebogen nicht bestanden haben. Das finale Sample umfasste 1'007 Befragte.

Im Zentrum der Befragung stand jeweils derjenige Händler, von dem die Befragten den Online-Shop und die Ladengeschäfte am besten kennen. Um die Erinnerung an Einkäufe bei Cross-Channel Händlern zu stützen, wurden in einem beschreibenden Text eine Vielzahl von unterschiedlichen Einzelhandelsbranchen aufgezählt. Im Verlauf der Umfrage sollten die Befragten ihr Kaufverhalten bei dem Händler, ihre Beurteilung und Wahrnehmung des Händlers sowie unterschiedliche personenbezogene Informationen angeben. Bei den Fragen handelt es sich neben den selbstentwickelten Skalen um etablierte Konstrukte. Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Kanälen eines Händlers wurde mit zwei Items auf einer 7-poligen Likert-Skala gemessen, die auf den Kontext angepasst wurden (Garbarino und Johnson 1999). Neben der Markenstärkung und dem Cross-Channel Barometer wurden unterschiedliche Wahrnehmungskonstrukte selbst entwickelt. Jeweils über zwei Indikatoren wurde erhoben, ob der Online-Shop und die Ladengeschäfte hinsichtlich der CCM-Instrumente Sortiment, Service, Design, Preis und Werbung als homogen wahrgenommen werden. Für jedes Instrument gab es einen Einleitungstext, der erklärt hat, was im Kontext des jeweiligen Instruments unter einer homogenen Ausgestaltung zu verstehen ist. Die Beschreibungen wurden zusammen mit den Indikatoren in einem Pre-Test auf Verständlichkeit und Kohärenz überprüft. Dabei stellten wir sicher, dass die Assoziationen von Homogenisierung durch die Beschreibung nicht einseitig in eine bestimmte Richtung gelenkt wurden. Abbildung 3-3 zeigt die Indikatoren.

Homogene Sortimente	
HSO1	Im Online-Shop des Händlers finde ich alle für mich relevanten Warengruppen aus dem Ladengeschäft vor.
HSO2	Beim Einkauf im Online-Shop kann ich die gleichen Warengruppen einkaufen wie auch im Ladengeschäft.
Homogener Service	
HSE1	Im Online-Shop des Händlers sind die für mich relevanten Serviceleistungen aus dem Ladengeschäft in ähnlicher Form verfügbar.
HSE2	Alle für mich relevanten Informationen, die mir im Ladengeschäft zur Verfügung stehen, finde ich auch im Online-Shop vor.
Homogene Preise	
HPR1	Die Preise zwischen den sowohl im Online-Shop als auch im Ladengeschäft angebotenen Produkten sind weitestgehend identisch.
HPR2	Wenn ich im Online-Shop einkaufe, komme ich unter dem Strich genauso günstig weg, als wenn ich im Ladengeschäft einkaufe.
Homogenes Design	
HDE1	Der Online-Shop repräsentiert die typische Einkaufsumgebung der Ladenfilialen des Händlers.
HDE2	Der Online-Shop ist in seiner Struktur an bestimmte Merkmale im Ladengeschäft angelehnt.
Homogene Werbung	
HWE1	Im Online-Shop finde ich bestimmte Werbeaktionen aus dem Ladengeschäft wieder.
HWE2	Im Online-Shop kann ich von Werbeaktionen profitieren, die auch im Ladengeschäft veranstaltet werden.

Abbildung 3-3: Indikatoren für die Homogenisierung der CCM-Instrumente

Die Ausprägung des Cross-Channel Barometers hängt auch von intra-personalen Größen ab, wie der persönlichen Neigung, im Internet einzukaufen (Neslin et al. 2006). Z.B. würde ein Heavy Online-Shopper aufgrund seiner sonstigen Gewohnheiten viel eher im Online-Kanal als im Ladengeschäft eines Händlers einkaufen, also eine stärkere Kannibalisierung aufweisen als ein gelegentlicher Online-Käufer. Dieser Einfluss, der nicht von dem Cross-Channel Management eines Händlers abhängt, muss kontrolliert werden. Als Kontrollvariable diene daher die Online-Affinität, bei der wir fragten, wie häufig ein Proband normalerweise im Internet Waren einkauft. Die Skala mit den Antwortpolen "maximal 1x jährlich", "1-2x halbjährlich", "1-2x monatlich", "1-2x wöchentlich" und "1x täglich und mehr" haben wir in der Analyse als quasi-metrisch behandelt.

Ergebnisse

Das Modell wurde in M-Plus mit der Maximum Likelihood-Schätzung berechnet. Vor der Berechnung der Ergebnisse auf Strukturebene müssen die Konstrukte auf Messmodellebene geprüft werden (Fornell und Larcker 1981). Die drei Konstrukte des Cross-Channel Barometers weisen mit einem Cronbach's Alpha von 0.75, 0.80 und 0.89 jeweils eine hohe interne Konsistenz auf (Nunnally 1978; vgl. Abbildung 3-4). Das Konstrukt Kannibalisierungsgangrad besitzt mit Faktorladungen von 0.88, 0.52 und 0.83 einen Indikator, der hinsichtlich seiner Reliabilität unterhalb des strengsten Richtwerts von 0.7, aber oberhalb des tolerierten Schwellenwerts von 0.32 liegt (Tabachnick und Fidell 2001; Legault et al. 2007). Da alle anderen Kriterien bei den drei Konstrukten eine hervorragende Güte anzeigen, kann von einer validen und reliablen Messung der Cross-Channel Effekte ausgegangen werden. Das Konstrukt Markenstärkung erfüllt hinsichtlich interner Konsistenz und Indikatorreliabilität ebenfalls die geforderten statistischen Kriterien (Nunnally 1978; Hair et al. 2009). Bei allen Konstrukten zeigt die AVE an, dass die durchschnittlich erfasste Varianz (mit über 0.5) grösser als die Varianz aufgrund von Messfehlern ist (Fornell und Larcker 1981). Das Konstrukt zur Messung der Zufriedenheit mit dem Online-Shop, das als bestehende Skala adaptiert wurde, zeigt befriedigende Gütemasse. Bei den selbstentwickelten Konstrukten zur Messung der wahrgenommenen Homogenisierung der Instrumente sind alle Gütekriterien weit oberhalb des kritischen Bereichs. Dies liegt daran, dass die Messung von Wahrnehmungsgrößen bezogen auf einzelne Instrumente sehr gut abgrenzbar ist. Die Diskriminanzanalyse misst, ob sich die Konstrukte des Modells in ausreichendem Masse voneinander unterscheiden (Fornell und Larcker 1981). Der Variance Inflation Factor (VIF) liegt mit maximal 2 deutlich unter dem Grenzwert von 10 und auch das Fornell-Larcker-Kriterium ist erfüllt, weil alle quadrierten Kreuzkorrelationen der Konstrukte kleiner als die jeweilige AVE sind (Fornell und Larcker 1981; Hair et al. 2009). Beide Masse zeigen somit an, dass die Konstrukte überschneidungsfrei sind und keine Kollinearitätsprobleme bestehen (Fornell und Larcker 1981).

Latente und Indikator-Variablen	Faktorladung (stand.)	Cronbach's α	AVE
Kannibalisierungsgrad		0.75	0.58
KB1	0.88		
KB2	0.52		
KB3	0.83		
Wettbewerbswachstumsgrad		0.80	0.63
WW1	0.86		
WW2	0.64		
WW3	0.86		
Kundenentwicklungsgrad		0.89	0.75
KE1	0.87		
KE2	0.92		
KE3	0.80		
Zufriedenheit mit dem Online-Shop		0.70	0.51
ZU1	0.71		
ZU2	0.73		
Markenstärkung		0.74	0.75
MS1	0.81		
MS2	0.89		
MS3	0.91		
MS4	0.85		
Homogene Sortimente		0.87	0.76
HSO1	0.91		
HSO2	0.82		
Homogener Service		0.82	0.69
HSE1	0.84		
HSE1	0.82		
Homogenes Design		0.85	0.72
HDE1	0.87		
HDE2	0.82		
Homogener Preis		0.72	0.55
HPR1	0.73		
HPR2	0.75		
Homogene Werbung		0.86	0.73
HWE1	0.83		
HWE2	0.88		

Abbildung 3-4: Güte der Messmodelle

χ^2	709.01
df	267
CFI	0.970
TLI	0.963
SRMR	0.039
RMSEA	0.041

Abbildung 3-5: Güte des Strukturmodells

Im Strukturmodell zeigen die globalen Fit-Masse eine gute Anpassung der postulierten Zusammenhänge an die Datenstruktur an (siehe Abbildung 3-5). Das Verhältnis zwischen χ^2 und der Anzahl der Freiheitsgrade dieses Modells stellt sich gegenüber alternativen Modellierungen als überlegen heraus. Auch alle anderen globalen Fit-

Masse bescheinigen eine hohe statistische Güte des Modells (Bagozzi 1980). Es handelt sich um ein unbeschränktes Strukturgleichungsmodell, d.h. der Algorithmus berücksichtigt bei der iterativen Berechnung die Gesamtheit der Beziehungen im Modell. Somit kann ausgehend vom Einfluss der Homogenisierung zwischen den Kanälen die Auswirkungen auf nachfolgende Variablen interpretiert werden. Die Pfadbeziehungen zwischen den Konstrukten sind in Abbildung 3-6 dargestellt. Die Varianzaufklärung der abhängigen Variablen beträgt zwischen 38% und 53%, was eine sehr hohe Erklärungsgüte darstellt (Hair et al. 2009). Alle Pfadkoeffizienten im Modell sind signifikant auf einem Niveau von 5%. Auch die Online-Affinität als Kontrollvariable ist signifikant und beeinflusst die Konstrukte des Cross-Channel Barometers in gleicher Intensität. Alle Parameter zeigen somit, dass das Modell valide und reliabel die postulierten Wirkungszusammenhänge aufzeigen kann.

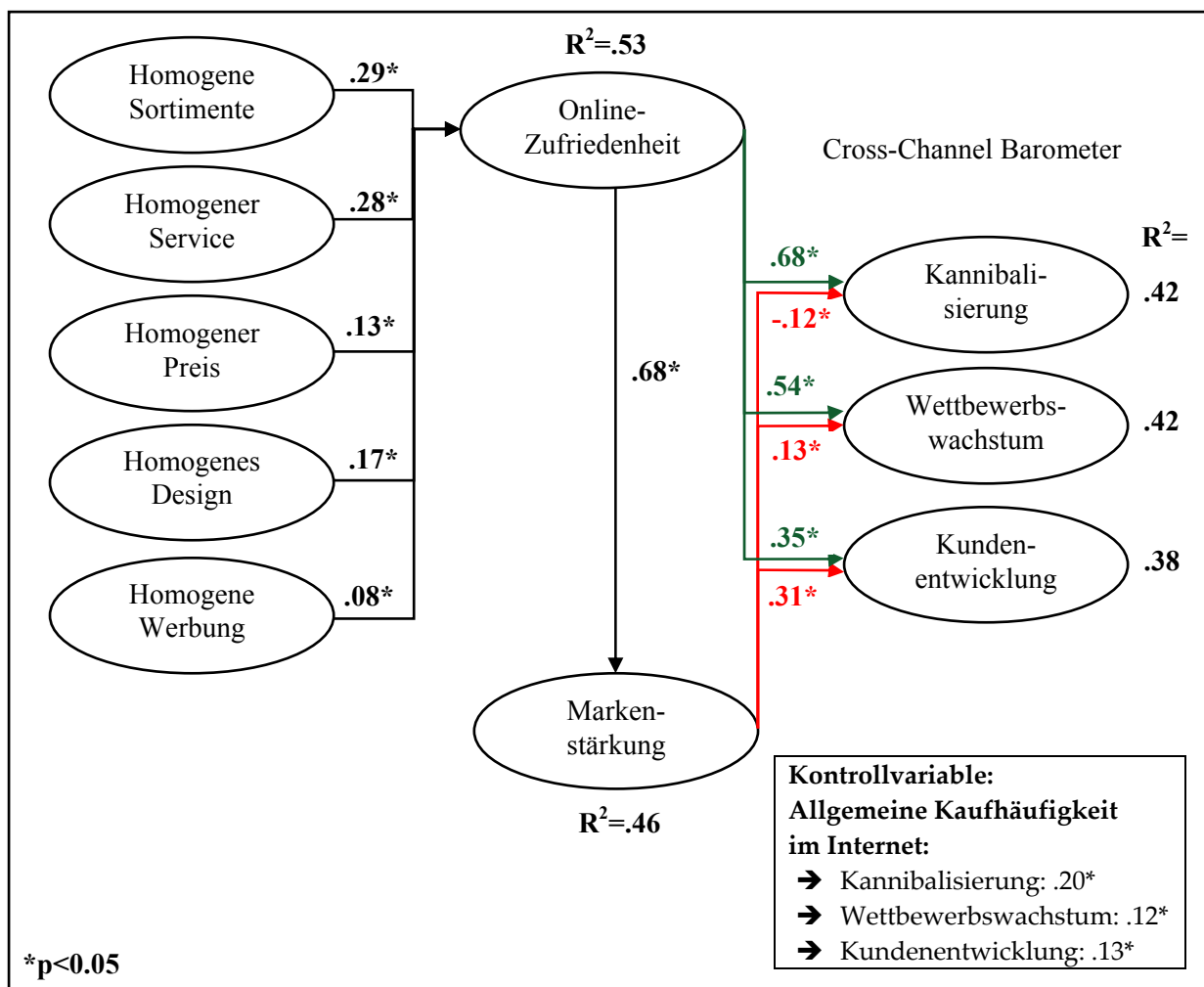


Abbildung 3-6: Zusammenhänge im Strukturgleichungsmodell

Hypothese 1 wird bestätigt; je homogener jedes einzelne der CCM-Instrumente zwischen Online-Shop und Ladengeschäft wahrgenommen wird, desto grösser wird

die Zufriedenheit mit dem Online-Shop. Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Online-Shop auf das Cross-Channel Barometer ist hinsichtlich aller drei Cross-Channel Effekte signifikant positiv, so dass Hypothese 2 zutrifft. Auch der signifikant positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Online-Shop und dessen markenstärkender Wirkung kann gemäss Hypothese 3 aufgrund des hohen Pfadkoeffizienten von 0.68 validiert werden. Schliesslich bestätigen die Ergebnisse Hypothese 4, wonach die Markenstärkung insbesondere positiv auf die Wachstumseffekte durch den Online-Shop wirkt. Es zeigt sich sogar, dass die Kannibalisierung zwischen den Kanälen verringert wird, je höher die Markenstärkung durch den Online-Shop ausgeprägt ist.

Diskussion

Gemäss Hypothese 1 führt die als homogen wahrgenommene Ausgestaltung von den Instrumenten Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung zwischen den Kanälen zu einer hohen Zufriedenheit der Kunden mit dem Online-Shop. Die Wahrnehmung von Homogenisierung beeinflusst in allen Instrumenten signifikant positiv die Online-Zufriedenheit. Durch die Vereinheitlichung der fünf CCM-Instrumente wird rund 50% der Varianz hinsichtlich der Zufriedenheitsbewertung erklärt, was eine sehr hohe Erklärungsgüte darstellt. Am entscheidendsten für die positive affektive Evaluation des Online-Shops ist jedoch die Kanal-Homogenisierung der Instrumente Sortiment und Service. Kunden richten die Beurteilung des neuen Kanals eines Händlers demnach sehr stark danach aus, ob er ihre Erwartungen hinsichtlich des Sortiments und Service aus dem ursprünglichen Stammkanal erfüllt. Die anderen Instrumente, darunter auch die Preishomogenisierung haben einen signifikanten, aber deutlich geringeren positiven Einfluss. Kunden nehmen den Preis von allen Instrumenten im Mittelwert am einheitlichsten wahr (paarweiser T-Test weist eine höhere Homogenisierungswahrnehmung beim Preis gegenüber dem Sortiment (Niveau: 10%) und allen anderen Instrumenten (Niveau 1%) aus). Dies liegt an der gängigen Cross-Channel Praxis in Unternehmen, die Preise zwischen den Kanälen zu vereinheitlichen (Pan, Ratchford und Shankar 2002). Häufig wird diese Entscheidung institutionell determiniert, indem Unternehmen ihre Preise über ein zentrales Produkt-Informationsmanagement-System synchron auf allen Kanälen steuern, wie z.B. bei dem Elektronik-Händler digitec.ch (Emrich und Rudolph 2011). D.h. der verhältnismässig geringe Einfluss der Preisvereinheitlichung auf die Online-Zufriedenheit ist an den Status-Quo der derzeitigen Management-Praxis gebunden. Jedoch zeigen die Ergebnisse, dass schon bei der derzeitigen geringen Preisspreizung

zwischen den Kanälen wahrgenommene Preis-Abweichungen zwischen den Kanälen tendenziell zur Kunden-Verärgerung führen. Dieser Effekt dürfte wesentlich stärker werden, wenn Händler die Preise zwischen den Kanälen stark differenzieren.

Laut Hypothese 2 entscheidet die Zufriedenheit mit dem Online-Shop darüber, wie stark Cross-Channel Effekte zustande kommen. Diese Hypothese trifft voll zu. Je zufriedener Kunden mit dem Online-Shop eines Händlers sind, desto stärker tendieren sie dazu, ihre Ausgaben vom Ladengeschäft in den Online-Shop zu verschieben. Somit ist ein kundenorientierter Ausbau des Online-Shops immer mit Kannibalisierungseffekten verbunden, welche aufgrund von kanalspezifischen Zielen der Kanalverantwortlichen zu Konflikten führen können. Gleichzeitig ist die Erfüllung der Erwartung, die Kunden vom Ladengeschäft in den Online-Shop transferieren, aber auch die notwendige Bedingung für ein Wachstum des Unternehmens durch Cross-Channel Effekte. Die Zufriedenheit mit dem Online-Shop führt insbesondere zu einem Gewinn von Marktanteilen (Wettbewerbswachstum), weil Kunden den Händler aufgrund ihrer Online-Erfahrungen bei Kaufentscheidungen häufiger in Betracht ziehen. Hiervon können auch die Ladenfilialen profitieren, weil Kunden immer häufiger während ihres Kaufprozesses den Kanal wechseln (Verhoef et al. 2007; Rudolph, Emrich und Sohl 2009). Der Online-Shop liefert auch einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung von Kundenbedürfnissen. Die Online-Zufriedenheit, die von der Vereinheitlichung der Instrumente in den Kanälen ausgeht, setzt diesen Prozess in Gang und führt dazu, dass sich Kunden stärker mit den Leistungsangeboten auseinandersetzen. Jedoch wirkt die Online-Zufriedenheit infolge der Homogenisierung der CCM-Instrumente am stärksten auf die Kannibalisierung. Ihre Einflussstärke auf ein mögliches Wettbewerbswachstum ist zwar stark, aber deutlich geringer. Noch wesentlich schwächer beeinflusst sie wiederum die Kundenentwicklung.

Dies hat Konsequenzen für die strategische Ausrichtung des Online-Shops, welche sich anhand der "Value Innovation"-Theorie verbildlichen lässt (Kim und Mauborgne 2005). Ein Händler, der nur die Kundenzufriedenheit kanalspezifisch optimiert, ist nicht auf dem Weg zu einer "Blue Ocean"-Strategie, also einer Erweiterung des Marktes mit neuen Wachstumsmöglichkeiten (Kim und Mauborgne 2005). Vielmehr schafft er sich zulasten anderen Wettbewerber Möglichkeiten, das im Markt vorhandene Kaufpotenzial von Kunden besser abzuschöpfen. Hierfür muss er die Kannibalisierung des stationären Geschäfts in Kauf nehmen. Dies rückt seinen Cross-

Channel Management-Ansatz in Richtung einer "Red Ocean"-Strategie, also einem Verdrängungswettbewerb mit tendenziell schrumpfenden Margen (Kim und Mauborgne 2005). Eine solches Vorgehen bestärkt die Theorie von Neslin et al. (2006), die infrage stellt, ob es sich bei Multi-Channel Management nicht um ein Nash-Gleichgewicht (Gefangenendilemma) handele. Bei diesem verschwinden die Vorteile eines Cross-Channel Unternehmens, sobald alle Wettbewerber den Kanaltransfer geleistet haben, weil dies die wahrgenommene Differenzierung vom Wettbewerb aufhebt und am Ende für alle Unternehmen nur noch die höheren Kosten zu Buche schlagen.

Die Hypothesen 3 und 4 überprüfen, ob es mit dem Cross-Channel Management gelingen kann, neue Wachstumspfade fernab des "Red Ocean"-Wettbewerbs einzuschlagen. Die Argumentation zur Hypothese 3 sagt aus, dass eine Homogenisierung von Instrumenten positive Erfahrungen in einem Kanal erzielt, welche dem Unternehmen kanalübergreifend positiv angerechnet werden. Ausgehend von homogenen Leistungen findet also ein Transfer von positiven Erlebnissen auf die Marke statt (Keller 2010). Der überaus starke Pfadkoeffizient von 0.68 zeigt, dass positive Erlebnisse aufgrund von transferierbaren Erfahrungen die Marke signifikant stärken. Ob ein Kunde die Marke infolge des Online-Shops gestärkt oder verwässert sieht, hängt demnach zu 46% davon ab, ob seine Erwartungen mit der Ausgestaltung des Online-Kanals erfüllt wurden. Somit ist die Online-Zufriedenheit tatsächlich eine Grundvoraussetzung für ein positives Markenerleben, aber nur als notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung anzusehen.

Gemäss Hypothese 4 ist die Markenstärkung durch den Online-Shop für wachstumsfördernde Cross-Channel Effekte entscheidend, die nicht alleine durch die Online-Zufriedenheit erklärt werden können. Wie die signifikant positiven Pfadkoeffizienten von 0.13 und 0.31 zeigen, erzeugen markenstärkende Impulse durch den Online-Shop ein grösseres Wettbewerbswachstum und, noch stärker, eine bessere Kundenentwicklung. Die Kannibalisierung wird hingegen abgeschwächt, wenn der Online-Shop in der Lage ist, die Markeneinstellung eines Kunden positiv zu beeinflussen. Über die kanalspezifische Zufriedenheit der Online-Kunden hinaus leistet die Markenstärkung daher einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag. Insbesondere für das Ziel der Kundenentwicklung reicht die kanalspezifische Betrachtung der Kundenzufriedenheit nicht aus. D.h. für Cross-Channel Manager ist die Orientierungsgrösse, bestehende Kundenerwartungen durch die Homogenisierung der

Instrumente zu erfüllen, in erster Linie ein wichtiger Hebel, um das kanalspezifische Ergebnis des Online-Shops zu optimieren. Für die Frage, wie ein Cross-Channel Manager mit dem Online-Shop den Customer Lifetime Value eines Kunden steigern und gleichzeitig die Kannibalisierung zwischen den Kanälen eindämmen kann, sollte er sich auf den Ausbau der Markenwirkung durch den Online-Shop konzentrieren.

Implikationen

Um wachstumsfördernde Cross-Channel Effekte zwischen den Kanälen zu erzielen, sollten die Kundenerwartungen im Internet zunächst durch eine Kanal-Homogenisierung insbesondere des Sortiments und des Service befriedigt werden. Die Untersuchung zeigt, dass Händler bei einer kundenorientierten Ausgestaltung des Online-Shops ein gewisses Mass an Kannibalisierung in Kauf nehmen müssen. Dieses ist eine Begleiterscheinung der positiven Wachstumseffekte durch den Online-Shop. Die Markenstärkung über den Online-Shop stellt jedoch ein Korrektiv dar, um die Cross-Channel Effekte im Einklang mit den Zielen der Gesamtorganisation zu verbessern. Es trifft somit zu, dass neue Kanäle, die dem Kunden ein überaus hohes Ausmass an Zufriedenheit bereiten, durch neue Formen der Marketing-Kommunikation in diesen Kanälen begleitet werden sollten, wie Keller (2010) fordert. Unternehmen sollten daher die Markenstärkung durch den Online-Shop in Hinblick auf Initiativen analysieren, die a) das Wettbewerbswachstum und b) die Kundenentwicklung erhöhen.

Über Markenstärkung zu mehr Wettbewerbswachstum

Für das *Wettbewerbswachstum* können überlegene Leistungen über das Internet transparenter gemacht werden. In Grossbritannien, wo vergleichende Werbung erlaubt ist, hat der auf Kostenführerschaft spezialisierte Online-Anbieter Ocado auf der Startseite ein Tool implementiert, mit dem Preise zwischen ihm und dem Marktführer Tesco verglichen werden können. Der Online-Shop unterstützt bei Ocado somit den Markeneindruck der Preisgünstigkeit. Differenzierte Unternehmen besitzen über die Preiskommunikation hinaus noch vielfältigere Möglichkeiten für markenbildende CCM-Massnahmen, die zu einem höheren Wettbewerbswachstum führen. So weitet Tesco sein Netz an physischen Distributionspunkten mithilfe des Cross-Channel Managements aus und verknüpft neuartige Serviceleistungen mit einer besseren Reichweite. Der Lebensmittelspezialist erlaubt die Bestellung von Produkten über den Online-Shop und die Abholung in einer beliebigen Ladenfiliale oder an einem der zahlreichen Pick-Up Points. Mit ihrer geringen Fläche sind Pick-Up Points an

städtischen Knotenpunkten lokalisiert, die viele Arbeitnehmer auf dem Weg nach Hause passieren. Die Wochenbestellung kann aufgrund intelligenter Einkaufslisten und Personalisierungsalgorithmen in Minutenschnelle realisiert werden und ist auch von unterwegs über das Mobiltelefon möglich. In jedem der Distributionskanäle werden Guthabenpunkte auf das zentrale Kundenkartenprogramm der Tesco angerechnet. Ebenso können Kunden in der Nachkaufphase ihre Reklamationen in den Ladenfilialen, Pick-Up-Points oder postalisch per Online-Shop abwickeln; unabhängig davon, wo die Produkte gekauft wurden. Die seit den 1980ern eingeschlagene Positionierung von Tesco als Service-Führer wird somit über das Cross-Channel Management weiter gestärkt und stellt einen differenzierenden Vorteil gegenüber dem Wettbewerb dar.

Das Cross-Channel Barometer erlaubt eine vergleichende Analyse des Cross-Channel Managements in unterschiedlichen Einzelhandelsbranchen (Abbildung 3-7, Mittelwerte wurden standardisiert). Die Cross-Channel Händler der Elektronik-Branche, allen voran Conrad, erzielen im Vergleich mit anderen Einzelhandelsbranchen das grösste *Wettbewerbswachstum*. Conrad stärkt seine Kompetenz als Spezialist durch die Positionierung seines Online-Shops als Elektronik-Anbieter mit der grössten Sortimentstiefe im Internet. Conrad ergänzt dieses Leistungsversprechen mit kanalübergreifenden Serviceleistungen, wie der Online-Vorbestellung oder Reparaturannahme, die ihn wirkungsvoll gegenüber reinen Online-Händlern abschirmen. Da sein stärkster Wettbewerber im stationären Handel, Media-Saturn, bislang seine geplanten Entwicklungen für den Online-Shop nicht realisieren konnte, gelingt Conrad und weiteren spezialisierten Elektronik-Anbietern, wie KM Electronic, Atelco oder Cyberport, mit dem Cross-Channel Management das stärkste Wettbewerbswachstum aller Branchen.

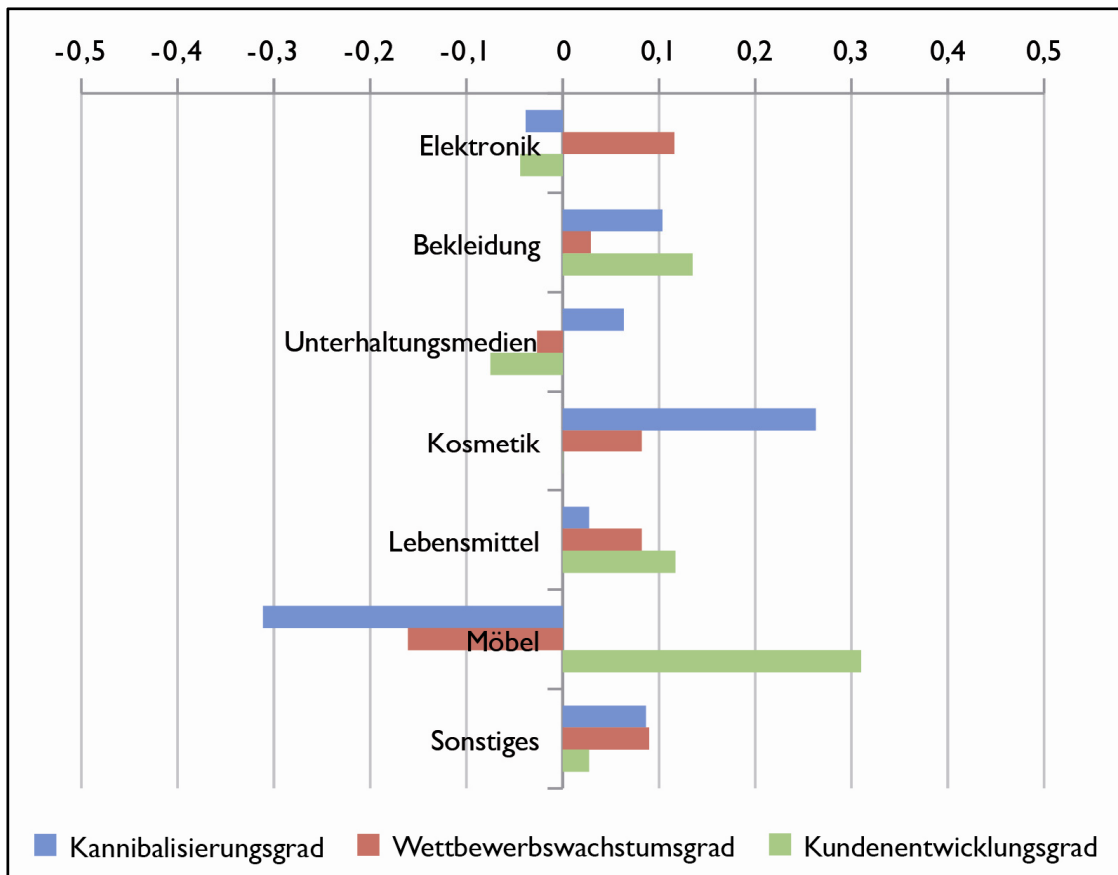


Abbildung 3-7: Cross-Channel Barometer für unterschiedliche Branchen in Deutschland

Quelle: Emrich und Rudolph, 2011

Mit Markenstärkung zu mehr Kundenentwicklung

Im Vergleich mit anderen deutschen Einzelhandelsbranchen trägt die Markenstärkung im Möbelhandel, und speziell beim Händler IKEA, am stärksten zur *Kundenentwicklung* bei. IKEA hat seinen Online-Shop so positioniert, dass er darüber in erster Linie Anreize setzt, indem er auf Einrichtungskonzepte aufmerksam macht, und daraufhin seine Kunden für die Vertiefung des Produktinteresses in das Ladengeschäft lenkt. Damit der Markentransfer erfolgreich gelingt, verknüpft IKEA über die unterschiedlichen Kanäle seine kanalspezifischen Kommunikationsstrategien, um Kundenbedürfnisse zu entfachen. Der Online-Shop ist als interaktives Multimedia-Erlebnis gestaltet, bei dem der Kunde zunächst durch Image-Collagen zum Online-Stöbern angeregt wird und daraufhin durch interaktive Design-Elemente sein Interesse stärker kanalisieren kann. Mit interaktiven Planungshilfen können Kunden ihre Wohnung maßstabsgetreu mit IKEA-Möbeln virtuell einrichten. In der Schweiz realisierte Möbel Pfister ein ähnliches Konzept für das Mobiltelefon, bei dem Räume fotografiert und mit virtuellen Möbelstücken eingerichtet werden können. Die Ladengeschäfte von IKEA greifen die Inspirationswelten aus dem Online-Handel durch komplementäre Produktinseln auf und verbinden diese mit einem "Call-to-

Action": der Aufforderung zum Sofort-Kauf. Die Ladengestaltung ist in einem Einkaufsparcour konstruiert, so dass Kunden während ihres Kaufprozesses möglichst viele Zusatzprodukte einkaufen. Hierbei ist die Kaufwahrscheinlichkeit umso höher, je intensiver sie sich im Kaufvorfeld mit dem Sortiment beschäftigt haben. Dem Katalog kommt daher nach wie vor eine strategisch wichtige Rolle in der Marketing-Kommunikation zu. In der Möbelbranche nutzen 58% der Cross-Channel Kunden nach wie vor den Katalog, aber auch in anderen Branchen variieren die Nutzungsraten zwischen 25% und 51% (Emrich und Rudolph 2011). Anstelle ihrer möglichen Funktion als Verkaufskanäle stellt IKEA somit die Informations- und Inspirationsfunktion von Online-Shop und Katalog in den Vordergrund.

Auch der klassische Newsletter ist ein sehr effektives Instrument, um über die Aufladung der Marke die *Kundenentwicklung* zu fördern. Tchibo macht Kunden wöchentlich auf seine Themenwelten aufmerksam und erhöht damit die Besuchsfrequenz im Online-Shop und in den stationären Filialen. Noch besser gelingt die Kundenentwicklung mit der Personalisierung von Angeboten und Werbe-Inhalten. Tesco realisiert hierzu unter anderem ein einfaches, aber wirkungsvolles Segmentierungsschema von Kunden, das auf ihrem Einkaufsverhalten basiert. Das Unternehmen unterscheidet Kunden hinsichtlich ihres Aktivitätslevels, Dauer und Wert der Kundenbeziehung. So erhalten Neu-Kunden höhere finanzielle Reaktivierungsanreize bei Inaktivität als z.B. gelegentliche Tesco-Kunden, die ein unterdurchschnittliches Ausgabeverhalten zeigen. Dieser Segmentierungsansatz nach dem erwarteten Customer Lifetime Value eines Kunden lässt sich bei einem kanalübergreifenden Datenmanagement beliebig verfeinern und ermöglicht noch effektivere markenstärkende Impulse. Die zielgruppenspezifische Markenstärkung kann auch durch neue Kommunikationstechnologien weiterentwickelt werden. Markenhersteller, wie Nestlé oder Axe, stellen zielgruppenspezifische Inhalte über QR-Codes bereit, die z.B. in der Aussenwerbung, Print-Anzeigen oder am Produkt platziert werden können. Durch das Fotografieren des QR-Codes mit dem Mobiltelefon gelangt der Nutzer über eine Internetverbindung zu den online hinterlegten Inhalten. Axe sprach mit Plakatwerbung an Bahnhöfen eine männliche Zielgruppe zwischen 18 und 40 Jahren an, deren Interesse über attraktive Werbemodells mit Hinweis auf zusätzliche Inhalte per QR-Code angeregt wurde. Auf der zugehörigen Micro-Site bot Axe zu seinen Parfüm-Produkten Videos sowie kreative Interaktionsmöglichkeiten, wie dem Weckruf durch eine der fiktiv dargestellten Werbemodells (D2 Communication 2010). Mit einem ganz ähnlichen

Werbekonzept für die gleiche männliche Zielgruppe (mit acht verschiedenen Frauentypen, deren persönliche Geschichte über den QR-Code auf der Dose von jeweils unterschiedlichen Eistee-Getränkessorten zugänglich war), steigerte Nestlé den Umsatz der unterschiedlichen Geschmackssorten in Japan (D2 Communication 2010). Diese beiden Beispiele zeigen, dass die Stärke der neuen Kommunikationsformen erst zum Tragen kommen, wenn sie auf jeweils stark eingegrenzte Zielgruppen unter Berücksichtigung des jeweiligen länderspezifischen Kultur-Kontextes zugeschnitten sind. Über gezielte Massnahmen zur Markenstärkung können Händler somit weiter im Wettbewerb wachsen und das Cross-Selling an bestehende Kunden weiterentwickeln. Gleichzeitig kann damit die Kannibalisierungswirkung eingedämmt werden.

Fazit

Mit dem Cross-Channel Barometer stellte dieser Artikel ein neues Instrument vor, mit dem Cross-Channel Effekte gemessen werden können, die vom Online-Shop ausgehen. Mit dem Kannibalisierungs-, Wettbewerbswachstums- und Kundenentwicklungsgrad als abhängige Variablen konnten wir zudem einen Einblick gewinnen, wie der Mechanismus hinter Cross-Channel Effekten zusammengesetzt ist. Zwar ergibt die darauf basierende empirische Untersuchung, dass die von Unternehmen häufig nicht erwünschte Umsatzverschiebung zwischen den Kanälen eine latente Begleiterscheinung des kundenorientierten Cross-Channel Management darstellt. Im Unterschied zu den Studien von Falk et al. (2007), die aufgrund des Vorhandenseins von Dissynergien bzw. Kannibalisierung darauf geschlossen haben, dass Online-Shops negative Folgen für ein Unternehmen haben können, stellt dieser Artikel die Folgen des Cross-Channel Management differenzierter dar. Mithilfe des neu entwickelten Konstrukts der Markenstärkung durch den Online-Shop können das Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung analysiert und erklärt werden. Dieser Artikel leistet somit in theoretischer Hinsicht einen Beitrag durch die Diskussion eines neuen Instrumentariums zur Messung von Cross-Channel Effekten. Dies ermöglicht es Unternehmen zu bestimmen, wie sich Online-Initiativen auf andere Kanäle auswirken. In dieser Untersuchung konnten wir belegen, dass die Homogenisierung der Instrumente zwischen den Instrumenten die Kundenzufriedenheit mit dem Online-Shop signifikant steigert. Als zwischengeschaltetes Konstrukt erklärt sie den Einfluss, der von der Kanal-Homogenisierung auf die Cross-Channel Effekte ausgeht. Die Homogenisierung der CCM-Instrumente übt somit über die Zufriedenheit mit dem Online-Shop einen indirekten, positiven Effekt auf das Wachstum des Unternehmens aus. Dies bedeutet

zwar auch ein erhöhtes Ausmass an Kannibalisierung, welches jedoch im Unternehmen toleriert werden sollte. Denn umgekehrt gilt: Ohne eine Vereinheitlichung der Instrumente Sortiment und Service kann der Online-Shop nicht seine Informationsfunktion in der Vorkaufsphase erfüllen. Dies führt zur Unzufriedenheit der Kunden und unterstützt somit nicht die Wachstumseffekte für das Unternehmen. Die Homogenisierung von Leistungen zwischen den Kanälen ist zudem wichtig, damit die Markeneinstellung vom Online-Handel auf den stationären Handel transferierbar ist. Mit markenstärkenden Kommunikationsmassnahmen können Händler das Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung des Unternehmens weiter fördern und gleichzeitig die Kannibalisierung zwischen den Kanälen verringern. Weiterer Forschungsbedarf besteht zukünftig, um zusätzliche Determinanten des Cross-Channel Barometers zu ergründen und daraus weitere Handlungsimplicationen herzuleiten.

Limitationen und zukünftige Forschungsfragen

Die entwickelten Skalen leisten für die wissenschaftliche Forschung einen Beitrag zur Messung von Cross-Channel Effekten und können genutzt werden, um theoretische Zusammenhänge anhand der Beziehungen von operationalisierten Konstrukten zu überprüfen. Für die Unternehmenspraxis sollten aber einige Voraussetzungen beachtet werden. Das entwickelte Cross-Channel Barometer setzt voraus, dass Unternehmen Kundenbefragungen einsetzen. Diese sollten am besten in zeitlicher Abfolge durchgeführt werden, damit Vergleichsdaten vorliegen. Die Limitationen dieses Messinstruments folgen den bekannten Einschränkungen, die der Methodik der Kundenbefragung inhärent sind, da es sich hierbei um Selbsteinschätzungen von Kunden handelt. Kannibalisierung, Wettbewerbswachstum und Kundenentwicklung wurden als Bewertungsskalen operationalisiert, die erst durch einen Vergleich über unterschiedliche Anbieter, Kundengruppen und/oder Zeitpunkten an Aussagekraft gewinnen. Da es sich um eine Selbstauskunft von Kunden handelt, ist der Rückschluss auf absolute monetäre Einkaufsbeträge mit massiven Verzerrungen behaftet, die ein solches Vorgehen in Frage stellen. Besonders effektiv ist dieses Messinstrument jedoch, um Veränderungen im Kundenverhalten auf instrumentale Anpassungen nachvollziehen zu können, wenn Kunden vor und nach kanalspezifischen Initiativen befragt werden. Darauf basierend können ggf. Kompensationen um die prozentuale Veränderung der Kannibalisierung vorgenommen werden. Zudem können Ziele des Cross-Channel Managements, wie der Gewinn von Marktanteilen, oder die Erweiterung des Marktes, mithilfe der Konstrukte Wettbewerbswachstum und

Kundenentwicklung überprüft und erfolgswirksame Management-Konzepte besser identifiziert werden.

Wissenschaftliche Forschungsprojekte könnten zukünftig daran ansetzen, die Cross-Channel Effekte von bestimmten Online-Massnahmen unter Moderationseinflüssen, wie der Kanalpräferenz der Kunden, dem Customer Lifetime Value und der Branchenzugehörigkeit, zu ermitteln. Diese Untersuchung legte den Fokus auf die Entwicklung des Messinstrumentariums und den generalisierbaren Mechanismus des Cross-Channel Barometers über alle Kundengruppen und Branchen hinweg. Weitere Forschungsinitiativen sind notwendig, um das neue Feld des Cross-Channel Managements besser zu beleuchten. Hierfür bieten sich insbesondere gemeinschaftliche Projekte zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen an, welche die Auswirkungen des praxisnahen Cross-Channel Managements in psychologischer und ökonomischer Hinsicht ergründen.

Literaturverzeichnis zu Kapitel 3

Aaker, D.A. (1996): Measuring brand equity across products and markets, in: *California Management Review*, 38(3), 102-120.

Achabal, D. D./Badgett, M./Chu, J. /Kalyanam, K. (2005): Cross-channel optimization: A strategic roadmap for multichannel retailers, IBM Global Services.

Ailawadi, K. L./Keller, K. L. (2004): Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities, in: *Journal of Retailing*, 80 (4), 331-342.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, New York.

Bagozzi, R. P. (1980): *Causal Models in Marketing*, New York.

Bergkvist, L./Rossiter, J. R. (2007): The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 44 (Mai), 175-184.

Berry, L.L./Bolton, R. N./Bridges, C. H./Meyer, J./Parasuraman, A./Seiders, K. (2010): Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155-167.

Burke, R. R. (2002): Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 411-32.

D2 Communication (2010): *Interview mit D2 Communication*, am 4. November 2010 in Tokyo.

Emrich O./Rudolph T. (2011): *Cross-Channel Management 2011 in Deutschland und in der Schweiz*, St.Gallen.

Falk, T./Schepers, J./Hammerschmidt, M./Bauer, H. H. (2007): Identifying Cross-Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers, in: *Journal of Service Research*, 10 (2), 143-160.

Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Garbarino, E./Johnson, M. S. (1999): The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, in: *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.

Hair, J. F. Jr./Anderson, R. E./Tatham, R. L./Black, W. C. (2009): *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. New York: Prentice Hall.

Heinemann, G. (2010): *Cross-Channel Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel Handel*, 3rd edition, Wiesbaden.

Irvin, J. (2009): *Emerging Perspectives on Marketing in a Multi-Channel Multi-Media Environment*, präsentiert auf der Thought Leadership Conference, Mays Business School, Texas A&M (Januar 28-39).

Keller, K. L. (2008): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Keller, K. L. (2010): Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 58-70.

Keller, K. L./Lehmann, D. (2003): How do brands create value, in: *Marketing Management*, 12 (3), 26-31.

Kim, W. C./Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy, in: *Harvard Business Review*, October 2004, 76-84.

Kumar, V. (2010): A Customer Lifetime Value-Based Approach to Marketing in the Multichannel, Multimedia Retailing Environment, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 71-85.

Legault, L./Green-Demers, I./Grant, P./Chung, J. (2007): On the Self-Regulation of Implicit and Explicit Prejudice: A Self-Determination Theory Perspective, in: *Personality and Social Bulletin*, 33 (5), 732-749.

Miller, C. E./Reardon, J./McCorkle, D. E. (1999): The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition, in: *Journal of Marketing*, 63 (October), 107-120.

Mizik, N./Jacobson, R. (2008): The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes, in: *Journal of Marketing Research*, 45 (2), 15-32.

Montoya-Weiss, M. M./Voss, Glen B./Grewal, D. (2003): Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4), 448-458.

Neslin, Scott A./Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.

Neslin, S./Grewal, D./Leghorn, R./Venkatesh, S./Teerling, M. L./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, in: *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.

Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York 1978.

Oliver, R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.

Pan, X./Shankar, V./Ratchford, B. T. (2002): Price Competition between Pure Play vs. Bricks-and-Clicks E-Tailers: Analytical Model and Empirical Analysis, in: *Advances in Microeconomics: Economics of the Internet and e-Commerce*, 11, 29–62.

Rudolph, T. (1993): *Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel*. Dissertation. Verlag Thexis.

Rudolph, T./Loock, M./Kleinschrodt, A. (2008): *Strategisches Handelsmanagement - Grundlagen für den Erfolg auf internationalen Handelsmärkten*, Band 1, Shaker Verlag, Aachen.

Rudolph, T./Emrich, O./Sohl, T. (2009): *Der Schweizer Online-Handel - Internetnutzung 2009*, St.Gallen.

Schultz, D. E. (1996): The Inevitability of Integrated Communications, in: *Journal of Business Research*, 37 (3), 139-146.

Suh, Jung-Chae/Suh, Youjae Yi (2006): When Brand Attitudes Affect the Customer Satisfaction-Loyalty Relation: The Moderating Role of Product Involvement, in: *Journal of Consumer Psychology*, 16 (2), 145-155.

Tabachnick, B. G./Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. 4. Auflage, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Venkatesh, V./Morris, M. G./Davis, G. B./Davis, F. D. (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, in: *MIS Quarterly*, 27 (3), 425-478.

Verhoef, P. C./Neslin, S. A./Vroomen, B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, in: *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.

Ward, J. C./Ostrom, A. L. (2006): Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Consumer Created Complaint Web Sites, in: *Journal of Consumer Research*, 33 (2) , 220-230.

Zahay, D./Griffin, A. (2002): *Are Customer Information Systems Worth It? Results from B2B Services*, Report No. 02-113, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Zhang, J./Farris, P. W./Irvin, J. W./Kushawa, T./Steenburg, T. J./Weitz, B. A. (2010): Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 168-180.

Kapitel 4 Die instrumentelle Ausgestaltung des Cross-Channel Managements aus Kundensicht bei Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland

von Oliver Emrich und Thomas Rudolph

Kapitel 4 beschreibt Cross-Channel Management praxisnah auf Kundenebene. Eine repräsentative Befragung von je 1'000 und 500 Internetkäufern in Deutschland und der Schweiz zeigt, wie Kunden das Cross-Channel Management wahrnehmen. Hierzu sollten sie unterschiedliche Wahrnehmungsgrößen von Cross-Channel Massnahmen bei demjenigen Händler mit Online-Shop und Ladengeschäften beurteilen, den sie am besten kennen. Die Untersuchung zeigt somit anhand der wichtigsten Cross-Channel Händler in unterschiedlichen Branchen auf, wie Gestaltungsmaßnahmen im Cross-Channel Management aus Sicht der Kunden umgesetzt werden. Bei der Etablierung eines zusätzlichen Informations- und Vertriebskanals können Händler CCM-Instrumente, wie Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung homogen zum Stammkanal ausgestalten. Daneben können sie über die CCM-Instrumente zusätzliche (differenzierte) Leistungsdimensionen umsetzen, welche den Informations- und Vertriebskanal gegenüber dem Stammkanal differenzieren. Neben der relativen Gestaltung der Kanäle zueinander (Homogenisierung/Differenzierung), können Händler ihre Kanäle stärker interaktiv verknüpfen, um den Kanalwechsel für Kunden zu erleichtern (fliessende Interaktionsprozesse). Die Untersuchung zeigt, dass Preise tendenziell am homogensten zwischen den Kanälen gestaltet werden. Am schwersten fällt es Händlern derzeit, Design- und Werbung zwischen den Kanälen homogen umzusetzen. Wie Unternehmen eine hohe wahrgenommene Homogenisierung bzw. Differenzierung ihrer CCM-Instrumente kreativ realisieren, illustrieren Fallbeispiele von Cross-Channel Händlern, die von ihren Kunden in der betreffenden Dimension als besonders stark bewertet wurden. Hinsichtlich fließender Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen klappt derzeit die Verknüpfung von Online-Shop und Katalog aus Kundensicht am besten. Am seltensten weisen Händler hingegen Kunden in ihren stationären Verkaufsstellen auf den Online-Shop hin. Die Ergebnisse werden differenziert nach unterschiedlichen Detailhandelsbranchen und deren führender Cross-Channel Anbieter diskutiert. Die deskriptive Untersuchung von Kundenwahrnehmungen des Cross-Channel Managements identifiziert praxisorientierte Gestaltungsoptionen, welche die analytischen Ergebnisse der Kapitel 3, 5 und 6 näher konkretisieren.

Die instrumentelle Ausgestaltung des Cross-Channel Managements aus Kundensicht bei Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland

Auf Kundenebene beeinflusst die Ausgestaltung der beiden Kanäle Online-Shop und Ladengeschäft nicht nur die kanalspezifische Wahrnehmung, sondern sie hat indirekt Konsequenzen auf die übergeordnete Einschätzung des Händlers, wie beispielsweise das Markenimage (siehe Kapitel 3). Daher sollte ein Händler analysieren, wie Kunden seine Kanäle in Relation zueinander wahrnehmen. Händler können ihre Kanäle grundsätzlich homogen oder differenziert zueinander gestalten (Neslin et al. 2006). In der Praxis werden die meisten Händler Zwischenabstufungen zwischen einer totalen Homogenisierung und einer totalen Differenzierung wählen (Zhang et al. 2010). Dabei kann sich die homogene oder differenzierte Ausgestaltung auf unterschiedliche Instrumente des Cross-Channel Managements beziehen (Zhang et al. 2010). Diese CCM-Instrumente umfassen Sortiment, Service, Design, Preis und Werbung (Neslin et al. 2006; Zhang et al. 2010). Im Online-Shop können diese Instrumente sämtliche Leistungsausprägungen umfassen wie im Ladengeschäft. Dies würde einem starken **Homogenitätsgrad** der Instrumente entsprechen. Bei einem hohen **Differenzierungsgrad** würden die Online-Instrumente viele weitere Leistungsausprägungen umfassen, die im Ladengeschäft nicht vorhanden sind. Zur Verdeutlichung unseres Verständnisses von Homogenisierung und Differenzierung zeigt Abbildung 4-1 alle generischen Kombinationen zwischen den Kanälen.

	Niedriger Differenzierungsgrad	Hoher Differenzierungsgrad
Niedriger Homogenisierungsgrad	Der Online-Shop bietet aus Kundensicht wenige relevante Leistungen, die auch im stationären Handel verfügbar sind und wenige darüber hinaus gehende, zusätzliche Leistungen.	Der Online-Shop bietet aus Kundensicht wenige relevante Leistungen, die auch im stationären Handel verfügbar sind. Er enthält aber viele zusätzliche Leistungen, die über das Angebot im Ladengeschäft hinaus gehen.
Hoher Homogenisierungsgrad	Der Online-Shop bietet aus Kundensicht viele relevante Leistungen, die auch im stationären Handel verfügbar sind. Daneben enthält er aber wenige Leistungen, die über das Angebot im Ladengeschäft hinaus gehen.	Der Online-Shop bietet aus Kundensicht viele relevante Leistungen, die auch im stationären Handel verfügbar sind. Daneben enthält der Online-Shop viele zusätzliche Leistungen, die über das Angebot im Ladengeschäft hinaus gehen.

Abbildung 4-1: Homogenisierung und Differenzierung zwischen den Kanälen

Homogenisierung und Differenzierung der CCM-Instrumente

Nicht interne Gestaltungsvorsätze, sondern erst die Kundenwahrnehmung verrät, welche Wirkung Unternehmen mithilfe der CCM-Instrumente in beiden Kanälen erzielen. Wir haben Kunden deshalb gefragt, wie sie den Online-Shop eines Händlers im Verhältnis zum Ladengeschäft bezüglich jedes der fünf CCM-Instrumente wahrnehmen. Von August bis September 2010 wurden hierfür über 1'000 Internetkäufer in Deutschland und über 500 deutschsprachige Internetkäufer in der Schweiz zu Cross-Channel Unternehmen befragt. Es wurde eine Online-Befragung gewählt, weil die Stichprobe aus Personen zusammengesetzt sein soll, die das Internet regelmässig nutzen und zumindest einmal bereits auch eine Kauftransaktion online ausgeführt haben. Die Stichprobe wurde dabei repräsentativ nach der Alters- und Geschlechterverteilung der Internetnutzer in Deutschland und der deutschsprachigen Schweiz zusammengesetzt. Im Mittelpunkt der Befragung stand jeweils derjenige Händler, von dem ein Befragter den Online-Shop und die stationären Filialen am besten kannte. Die Befragten wurden aufgefordert, diesen Händler hinsichtlich verschiedener Wahrnehmungsgrößen des Cross-Channel Managements zu beurteilen. Ausserdem fragten wir das Ausgabeverhalten bei diesem Cross-Channel Händler ab. Mit der Befragung von deutschen und Schweizer Internetnutzern können wir ein länderspezifisches Bild des Cross-Channel Managements zeichnen und gleichzeitig die internationalen Unterschiede herausstellen.

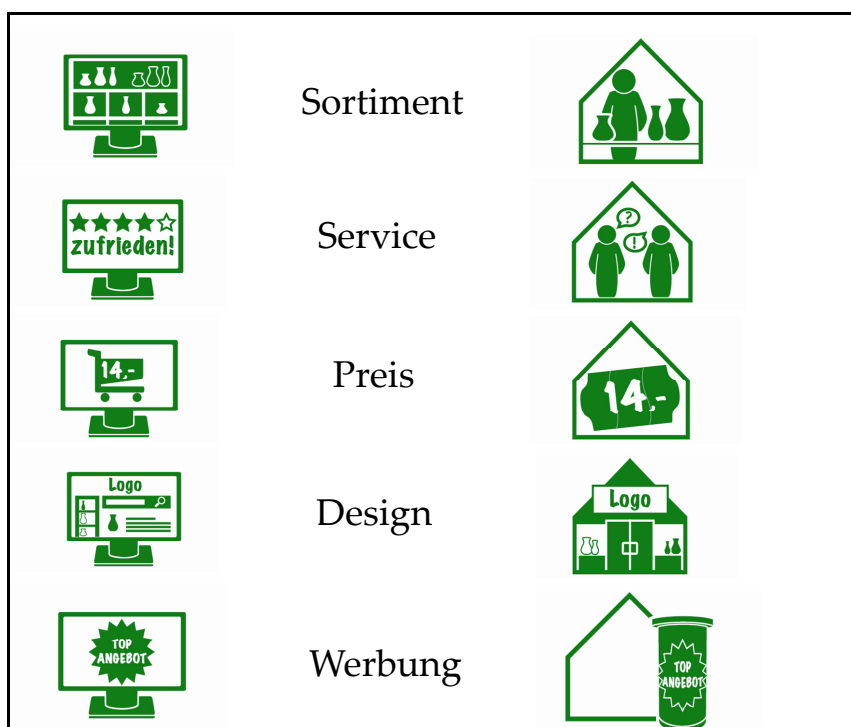


Abbildung 4-2: Instrumentale Ausgestaltung von Ladengeschäft und Online-Shop

Um die Kundensicht auf das Cross-Channel Management transparent zu machen, haben wir Cross-Channel-Nutzer gefragt, wie sie die Leistungsangebote des Händlers im Vergleich zwischen dem Online-Shop und den stationären Verkaufsstellen empfinden. Dabei haben wir mit unterschiedlichen Fragen ermittelt, wie stark das genannte Cross-Channel Unternehmen seine Instrumente zwischen den Kanälen vereinheitlicht (homogenisiert) und/oder im Online-Kanal gezielt erweitert (differenziert) hat. Zur Illustration zeigt Abbildung 4-2 die CCM-Instrumente.



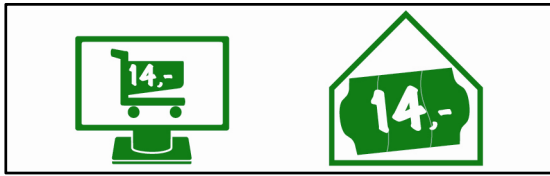
Die homogene Sortimentsausgestaltung zwischen den Kanälen kann sich auf die Sortimentsbreite, also wie viele Warengruppen aus dem stationären Handel auch im Online-Shop angeboten werden, und auf die Sortimentstiefe beziehen. Letztere beschreibt, wie viele Produktalternativen innerhalb einer Warengruppe, die es im Ladengeschäft gibt, im Online-Shop erhältlich sind. Bei der differenzierten Sortimentsausgestaltung sind viele zusätzliche Warengruppen und/oder Produkte innerhalb der Warengruppen online zu finden, die es nicht im Ladengeschäft gibt.



Bei der homogenen Service-Ausgestaltung geht es darum, ob der Online-Shop so gute relevante Informationen (z.B. Produktbeschreibungen) enthält, dass Kunden dadurch online in ähnlicher Weise den Kauf tätigen können wie im Ladengeschäft. Die differenzierte Service-Ausgestaltung online bietet weitere Informations- und Serviceleistungen, die gegenüber dem Ladengeschäft neue Servicekomponenten darstellen (z.B. Kunden-Communities oder Video-Bedienungsanleitungen).



Mit einem homogenen Design erleichtern es stationäre Händler ihren Kunden, sich in der Online-Umgebung zurechtzufinden. Dabei kann es sich z.B. um die gleiche Anordnung des Sortiments, typische Markierungen aus dem Ladengeschäft oder eine ähnliche Produktpräsentation handeln, die in den Online-Shop übertragen wird. Bei dem differenzierten Design geht es um internettypische Darstellungsformen, wie z.B. virtuelle Animationen oder die strukturierte Darstellung von Produkten anhand von Such-, Empfehlungs- oder Vergleichssystemen.



Bei homogenen Preisen sind im Online-Shop die auch im Ladengeschäft angebotenen Produkte zu den jeweils gleichen Preisen erhältlich. Wenn die zusätzlich nur online-erhältlichen Produkte zu einem wesentlich teureren Preisniveau (z.B. Sonderausführungen, Customizing-Produkte) oder einem wesentlich günstigeren Preisniveau (z.B. Restposten zu reduzierten Preisen) erhältlich sind, nutzt der Händler Differenzierungsmöglichkeiten beim Preis.



Bei der Werbung geht es weniger um den Medieneinsatz als um die Inhalte von Werbekampagnen in den Kanälen Online-Shop und Ladengeschäfte. Die homogene Werbung setzt die Werbeaktionen aus dem Ladengeschäft auch online fort. Bei der differenzierten Werbung präsentiert der Online-Shop eigene Werbeaktionen, die nur online wahrgenommen werden können.

Wie Unternehmen ihren Online-Shop zum stationären Handel homogenisieren und/oder differenzieren, kann sehr unterschiedlich umgesetzt sein. Im Anhang stellen wir Beispiele vor, wie Unternehmen eine starke Homogenisierung oder Differenzierung zwischen den beiden Kanälen hinsichtlich der CCM-Instrumente erzielen. Die Fallbeispiele wurden dabei aufgrund der Kundenbewertung der Unternehmen ausgesucht. In den vorgestellten Beispielen erzielten die genannten Unternehmen eine überdurchschnittliche Bewertung hinsichtlich des jeweiligen Instruments.

Die Ausprägungen der Homogenisierung und Differenzierung in den einzelnen Instrumenten sind stark länderspezifisch und unterscheiden sich zwischen den Branchen. Daher werden wir im folgenden einen Überblick über die unterschiedlichen Branchen in Deutschland und der Schweiz geben. Für jede Branche zeigen wir auf, welche Schwerpunkte die Unternehmen aus Kundensicht hinsichtlich der Homogenisierung und Differenzierung der Instrumente gesetzt haben. Abbildung 4-3 zeigt, welche Instrumente im deutschen Cross-Channel Markt am stärksten homogenisiert sind (7=stärkste Homogenisierung, 1=schwächste Homogenisierung). Preis ist über alle betrachteten Branchen am stärksten zwischen den Kanälen

vereinheitlicht (paarweiser T-Test weist eine höhere Homogenisierungswahrnehmung beim Preis gegenüber dem Sortiment (Niveau: 10%) und allen anderen Instrumenten (Niveau 1%) aus). Die geringste Übereinstimmung besteht zwischen dem Design des Online-Shops und jenem des Ladengeschäfts. Mit Elektronik, Unterhaltungsmedien und Möbeln sind jene drei Branchen dargestellt, bei denen sich die Kundenwahrnehmung der Homogenisierung am stärksten voneinander unterscheidet. Die Ergebnisse für weitere Branchen werden im Text beschrieben. Hinsichtlich des Ausmasses der Differenzierung ergeben sich zwischen den einzelnen Instrumenten auf genereller Ebene keine starken Unterschiede. Für jede einzelne Branche werden wir im Folgenden die wichtigsten Ergebnisse beschreiben, wie Kunden die Kanäle zueinander bezüglich der CCM-Instrumente wahrnehmen.

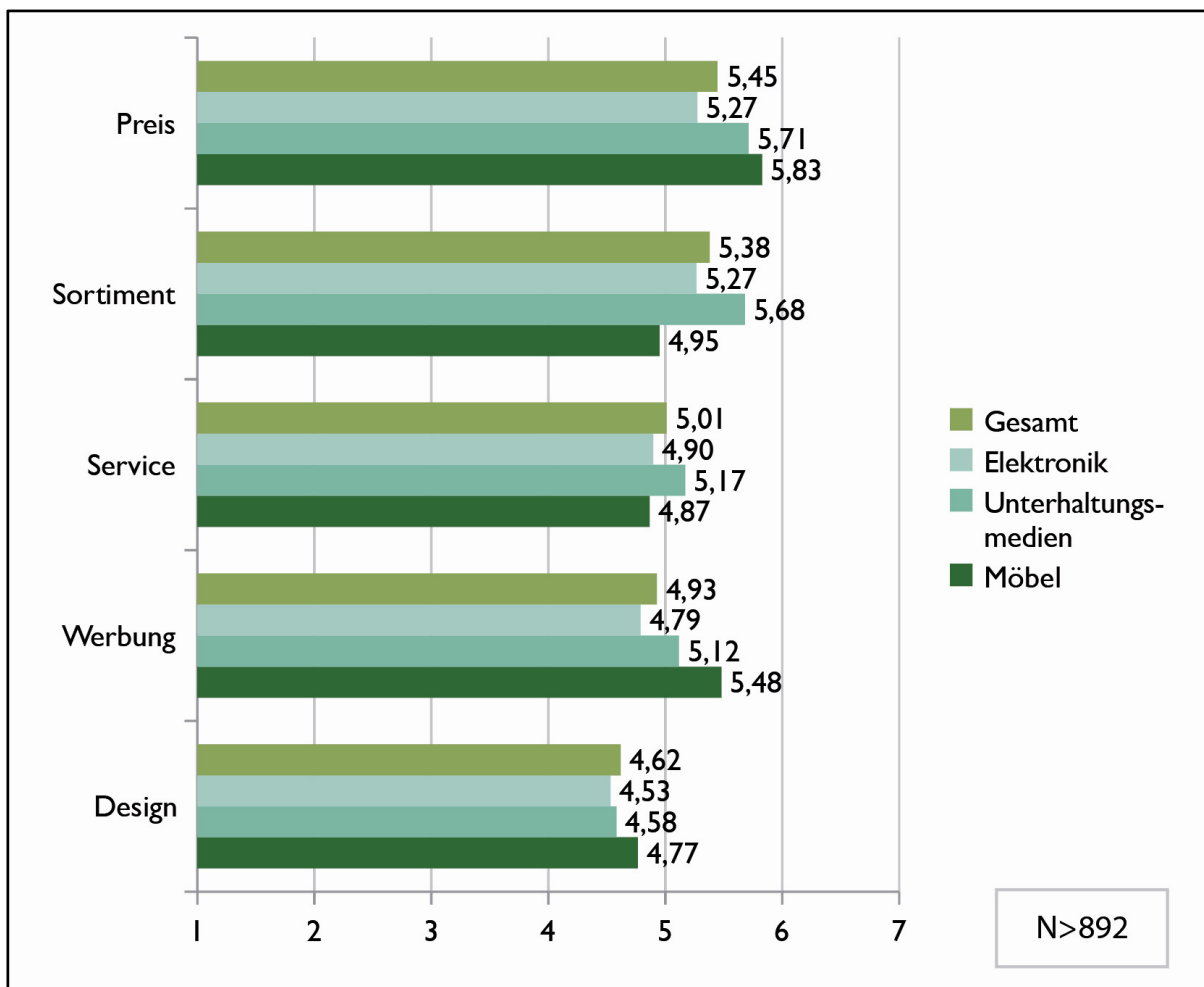


Abbildung 4-3: Ausmass der Homogenisierung von CCM-Instrumenten zwischen den Kanälen

Bekleidung

Die Bekleidungsbranche vereinheitlicht die CCM-Instrumente im Vergleich zu anderen Branchen eher in durchschnittlichem Ausmaß. Am wenigsten homogen zum Ladengeschäft präsentiert sich aus Kundensicht dabei die Online-Werbung sowie das

Design des Online-Shops. Besonders H&M setzt bei der Online-Werbung im Online-Shop nicht die gleichen Akzente wie im Ladengeschäft. So ist die preisbetonte Werbung aus den stationären Filialen im Online-Shop nicht so deutlich zu finden. Insbesondere die für die Mode-Branche wichtige Einkaufsatmosphäre im Online-Shop zu schaffen, stellt für viele Bekleidungshändler noch eine Herausforderung dar. So wirkt die Produktdarstellung häufig steril und ist nicht in den visuellen Gesamtzusammenhang mit anderen Produkten eingebunden. Esprit schafft es aus Kundensicht noch am deutlichsten, die Mode-Anmutung aus dem Ladengeschäft in den Online-Shop zu übertragen. Verglichen mit anderen Bekleidungshändlern nehmen Esprit-Kunden auch die Werbung im Online-Shop und Ladengeschäft als relativ homogen wahr. Jedoch werden Werbeaktionen im Vergleich zu anderen Branchen bei Bekleidungshändlern zwischen den Kanälen noch vergleichsweise wenig vereinheitlicht.

Statt zu homogenisieren nutzen einige Modehändler ihren Online-Shop, um ihrem Image eine zusätzliche Richtung zu geben. So beurteilen Kunden von Bekleidungshändlern, dass die Werbung über den Online-Shop überdurchschnittlich stark von jener im Ladengeschäft abweicht. H&M kommuniziert so z.B. im Online-Shop seine Orientierung an der internationalen Top-Fashion und nutzt hierfür Impressionen von Modeschauen, Interviews mit Laufsteg-Models und aufwändig produzierte Image-Spots. Zusätzlich präsentiert H&M einen Style-Guide mit trendorientierten Kombinationsempfehlungen von Kleidungsstücken, der eine Erweiterung gegenüber dem Selbstbedienungskonzept ohne Beratungsleistung in den Ladengeschäften darstellt.

Ähnlich wie in Deutschland belegt die Schweizer Bekleidungsbranche im Internet in allen CCM-Instrumenten einen durchschnittlichen Rang hinsichtlich des Homogenitätsgrads. Nur die Werbung ist in den Augen der Mode-interessierten Cross-Channel-Kunden stärker vereinheitlicht als in anderen Branchen. Beim Schweizer Branchenführer Jelmoli steht so auch in erster Linie der Hinweis auf das Warenhaus im Vordergrund der Online-Präsenz. Der Online-Shop ist als Link unter dem Titel "Versandkatalog" mit der Hauptseite verbunden. Es ist zu erwarten, dass Bekleidungshändler in der Schweiz in der Zukunft noch stärker eine Vereinheitlichung der Sortiments- und Serviceausgestaltung anstreben werden, da Kunden in dieser Branche immer häufiger während ihres Kaufprozesses zwischen den Kanälen wechseln werden.

Elektronik

Recht heterogen präsentiert sich die deutsche Elektronik-Branche hinsichtlich des Umfangs der Warengruppen, die vom stationären Handel in den Online-Handel übertragen werden. Während Conrad aus Kundensicht alle wesentlichen Warengruppenbereiche auch im Online-Shop anbietet, verkauft Media Markt nur Sonderposten über das Internet. Problematisch ist es für grössere Elektronik-Händler, wie z.B. Media Markt, dass sie ihre regional angelegten Preis- und Werbeaktionen, welche autonom durch die Ladefilialen gesteuert werden, nicht auf das globale Internet übertragen können. Dies spiegelt sich auch in der Kundenwahrnehmung der Cross-Channel-Instrumente wider. Aus Kundensicht vereinheitlicht die Elektronik-Branche von allen Branchen am schwächsten das Preisniveau zwischen dem stationären Handel und dem Online-Handel. So fühlen sich viele Cross-Channel Händler genötigt, ihre Preise im Internet nach unten anzupassen, um im preisgetriebenen Elektronik-Handel im Internet gegenüber Kleinanbietern und reinen Online-Händlern zu bestehen. Auch Werbeaktionen werden häufig nicht zwischen dem stationären Online-Handel und dem Online-Handel synchronisiert. So geben die Befragten in der Elektronik-Branche besonders häufig an, dass sie im Internet nicht die Werbeaktionen aus dem stationären Handel wiederfinden können.

Sofern Händler in der Elektronik-Branche ihren Online-Kanal gegenüber dem stationären Ladengeschäft differenzieren, fällt dies den Befragten am stärksten bezüglich der Werbeaktionen auf. So erhalten Online-Kunden häufig andere Vergünstigungen als jene Kunden im Ladengeschäft. Händlern, wie Conrad oder auch den spezialisierten Elektronik-Händlern mit starkem Online-Vertriebsanteil, wie Atelco oder Cyberport, bescheinigen ihre Kunden eine starke Erweiterung des Online-Sortiments sowohl hinsichtlich des Umfangs der Warengruppen als auch hinsichtlich einer grösseren Auswahl innerhalb einer Warengruppe.

Schweizer Cross-Channel Kunden bestätigen der Elektronik-Branche die grösste Vereinheitlichung hinsichtlich des Sortiments. Auch hinsichtlich der Preis-Homogenisierung liegen Elektronik-Anbieter vorne. Das Beispiel digitec.ch zeigt, dass die stationäre Präsenz Pluspunkte hinsichtlich der Service-Leistungsfähigkeit bringt, so bei Umtausch oder Reparatur. Recht erfolgreich halten diese Cross-Channel-Anbieter den Entwicklungen in Preissuchmaschinen stand, die Anbieter häufig alleine aufgrund des Preises empfehlen. Relativ wenig im Vergleich zu anderen Branchen bieten die Schweizer Elektronik-Händler deshalb vergünstigte Online-Schnäppchen über den Online-Shop an. Anstatt Preise im Internet auf das niedrigste Niveau zu

bringen, stärken erfolgreiche Cross-Channel Händler im Bereich Elektronik ihre Service-Kompetenz über die Kanäle.

Lebensmittel

Kunden beurteilen im deutschen Lebensmittelhandel sowohl den Umfang der online-verfügbaren Warengruppen als auch die Artikelauswahl innerhalb dieser Warengruppen als relativ schwach verglichen mit anderen Branchen. Im Unterschied zu der Schweiz handelt es sich in Deutschland daher insgesamt um Spezialsortimente, die im Internet von Cross-Channel Händlern verfügbar gemacht werden.

In der Schweizer Lebensmittelbranche sind die Sortimente zwischen dem Online-Handel und dem stationären Handel relativ schwach vereinheitlicht. So heben LeShop.ch und coop@home bewusst andere Schwerpunkte in der Produktpromotion hervor. Hinsichtlich der Preisgebung und Werbeaktionen gehen beide Anbieter häufig eigene Wege, die sich nicht an den stationären Filialen orientieren. Hinsichtlich der Preishomogenisierung erreicht die Online-Lebensmittelbranche sogar die schwächste Ausprägung im Vergleich mit anderen Branchen. Auch Werbeaktionen, die häufig sehr effektiv per Newsletter angekündigt werden, haben aus Sicht der Cross-Channel Kunden einen anderen Bezug als im stationären Handel.

Die Differenzierung wird im Schweizer Online-Lebensmittelhandel daher auch besonders stark im Bereich der Preise und der Werbung wahrgenommen. Durch diese Autonomie sind die beiden Online-Händler in der Lage, ausgehend von ihren Online-Analysen die saisonal stärksten Online-Produkte noch stärker zu forcieren oder nachfrageschwache Produkte wieder anzukurbeln. Die zum Teil erhebliche Ergänzung um Zusatzsortimente wird von vielen Cross-Channel Kunden hingegen nicht sonderlich stark wahrgenommen. So schneidet die Online-Lebensmittelbranche im Urteil der Kunden hinsichtlich zusätzlicher Online-Sortimente eher unterdurchschnittlich gegenüber anderen Branchen ab.

Unterhaltungsmedien

Deutsche Händler für Unterhaltungsmedien haben im Vergleich zu anderen Branchen sehr viele ihrer CCM-Instrumente zwischen den Kanälen vereinheitlicht. Der Sortimentsbereich Unterhaltungsmedien wird von allen Branchen am umfassendsten vom Ladengeschäft in den Online-Shop übertragen. Auch hinsichtlich der Service-Homogenisierung sind Händler aus der Unterhaltungsbranche aus Kundensicht stark bemüht, ein vergleichbares Service-Level wie im Ladengeschäft zu realisieren. Preise

unterscheiden sich in der Wahrnehmung der Kunden fast überhaupt nicht und auch Werbekampagnen werden relativ konsistent über beide Kanäle umgesetzt.

Hinsichtlich der Ausdifferenzierung der Kanäle sind Händler in der Unterhaltungsbranche sehr aktiv, wenn es darum geht, Zusatzsortimente im Online-Shop anzubieten. Studien über das sogenannte Long Tail, also Nischenprodukte, die eher selten nachgefragt werden, haben vor allem in der Unterhaltungsbranche gezeigt, dass sich Vielfalt im Internet auszahlen kann (Anderson 2004). Kunden der Unterhaltungsbranche geben weitaus häufiger an, dass sie im Online-Shop ein stark ausgeweitetes Sortiment im Vergleich zum Ladengeschäft nutzen können.

Sehr konsequent hat die Unterhaltungsbranche in der Schweiz aus Kundensicht ihr stationäres Sortiment in das Internet übertragen. Auch Preise werden überwiegend als einheitlich empfunden. Jedoch setzen Schweizer Händler von Unterhaltungsmedien ihre Werbekampagnen in den Augen ihrer Kunden noch nicht sonderlich stark im Online-Handel fort.

Die Sortimentsdifferenzierung ist bei den Schweizer Händlern von Unterhaltungsmedien ebenso wie in Deutschland stark ausgeprägt. Im Vergleich mit anderen Schweizer Branchen werden hier aus Kundensicht sehr viele neue, zusätzliche Sortimente über das Internet offeriert. Die Zusatzsortimente werden jedoch nach Meinung der Kunden vergleichsweise selten genutzt, um Preisabschläge anzubieten. Schweizer Händler der Unterhaltungsmedien setzen aus Sicht ihrer Kunden auch nur selten Werbeimpulse, die sich von der Werbung im Ladengeschäft unterscheiden.

Kosmetik

In der deutschen Kosmetik-Branche hat in den vergangenen Jahren eine starke Homogenisierung hinsichtlich der online und stationär verfügbaren Sortimente stattgefunden. Kunden von Kosmetik-Händlern geben an, dass sie im wesentlichen alle für sie relevanten Produkte aus dem Ladengeschäft auch im Online-Shop finden können. Die Instrumente Preis und Werbung vereinheitlichen Händler der Kosmetik-Branche durchschnittlich stark verglichen mit anderen Branchen.

Die wahrgenommene Differenzierung der Sortimente ist bei diesen Händlern überdurchschnittlich ausgeprägt. Die Ausdehnung der Sortimente in benachbarte Branchen ist sehr stark zu beobachten. Daneben nehmen Drogerie-Kunden hinsichtlich der Sortimentstiefe eine Erweiterung des Online-Kanals wahr. Insbesondere die Verfügbarkeit von zusätzlichen Produktalternativen, die nur im Online-Shop erhältlich sind, trägt zum Eindruck der Sortimentsdifferenzierung bei.

Im Unterschied zu Deutschland werden stationäre Kosmetikhändler in der Schweiz relativ schwach im Internet wahrgenommen. Mit nur zwei Prozent der Nennungen, die auf Cross-Channel Händler aus der Kosmetik-Branche entfallen, bleiben die Initiativen von stationären Händlern im Internet bislang eher Randerscheinungen.

Möbel

Der im deutschen Online-Möbelhandel aktivste stationäre Händler IKEA überträgt immer mehr Teile seines Sortiments auch in seinen Online-Shop. Relativ zurückhaltend präsentiert sich dagegen der überwiegende Teil der Möbelbranche darin, das Internet als einen Vertriebskanal zu integrieren. Die meisten Möbeldändler bieten nur einen kleinen Teil ihrer Warengruppen auch online an und innerhalb dieser Warengruppen sind häufig nicht alle Artikel aus dem stationären Handel verfügbar. Auch die Serviceleistungen, die bei Möbeln sehr beratungszentriert sind, werden nur zum Teil erfolgreich in das Internet übertragen.

Von allen Branchen werden in der Möbelbranche die Instrumente Sortiment sowie Service zwischen den Kanälen in der Kundenwahrnehmung am schwächsten homogenisiert. Zwar hat insbesondere IKEA mit dem Avatar Anna versucht, ein analoges Beratungsangebot durch automatisierte Fragen anzubieten, jedoch kann dies anscheinend nicht die Informationsdichte im stationären Handel ersetzen. Die Bemühungen in Hinblick auf die Kommunikation sind hingegen besser ausgeprägt. Die historisch stark kataloggeprägte Branche vereinheitlicht die Instrumente Preis und Werbung von allen Branchen am stärksten. So werden Kampagnen, häufig mit dem Start des Katalogs, in allen Kanälen stringent umgesetzt und in der Kommunikation auch im Internet sehr prominent dargeboten. Ein Beispiel findet sich bei IKEA, das einen interaktiven e-Katalog mit zahlreichen stimmungsvollen Bewegtbildern als Ergänzung des Print-Katalogs bietet.

Fließende Interaktionsprozesse durch kanalübergreifende Serviceleistungen

Was wir soeben beschrieben haben, betrifft die Konfiguration der Kanäle, also ob ein Händler im Online-Shop bestimmte Instrumente parallel zum Ladengeschäft gestaltet (Homogenisierung) und/oder sie im Online-Shop erweitert, also zusätzliche Leistungsmerkmale für diese Instrumente schafft (Differenzierung). Die Konfiguration der Kanäle betrifft demnach die kanalspezifische Gestaltung. Sie beeinflusst, welche Attribute Kunden den Kanälen konkret zuordnen, also z.B. in welchen Situationen sie einen Kanal als passend für ihr Kaufbedürfnis wahrnehmen und sich infolge dessen für diesen entscheiden. Wenn ein Händler jedoch seinen Kunden nur seine kanalspezifischen Ressourcen zur Verfügung stellt, überlässt er den Kaufprozess des Kunden äusseren Störeinflüssen, welche die Entscheidung des Kunden auf andere Anbieter lenken können. Durch das Internet haben Kunden eine grössere Handlungsautonomie während des Kaufprozesses erhalten und fluktuieren infolge dessen zwischen den Kanälen und Anbietern. Das Kaufverhalten hat sich zunehmend fragmentiert und ist multioptional geworden. Neue Technologien, wie das Mobiltelefon, ermöglichen auch im stationären Handel einen Zugang zum gesamten Wettbewerbsumfeld, den Kunden vermehrt nutzen werden. Kunden richten ihr Verhalten immer weniger anhand eines Anbieters, noch weniger anhand eines Kanals dieses Anbieters aus. Sie lassen sich immer weniger binden, weder an einen Anbieter innerhalb eines gegebenen Ortes noch an einen Kanal innerhalb ihres Kaufprozesses.

Neben der Kanalkonfiguration kann ein Cross-Channel Unternehmen Einfluss auf diese Kundenprozesse zwischen den Kanälen nehmen (Sousa und Voss 2006). Hierbei verändert der Anbieter nicht eine kanalspezifische Leistung, sondern macht sie stärker kanalübergreifend nutzbar. Händler ermöglichen dem Kunden einen fließenderen Übergang zwischen den Kanälen, wodurch die Interaktionen mit dem Unternehmen zunehmen (siehe Abbildung 4-4). Abbildung 4-5 zeigt, welche kanalübergreifenden Serviceleistungen Unternehmen aus Kundensicht am stärksten einsetzen (7=stimme voll und ganz zu, 1=stimme überhaupt nicht zu). Im Unterschied zu der Kanalkonfiguration ergeben sich bei der Wahrnehmung von fließenden Interaktionsprozessen keine wesentlichen Unterschiede in den einzelnen Branchen. Auch zwischen den Ländern Deutschland und der Schweiz sind keine grossen Abweichungen zu bemerken, deshalb werden wir im folgenden die länderübergreifende Einschätzung von Kunden präsentieren.

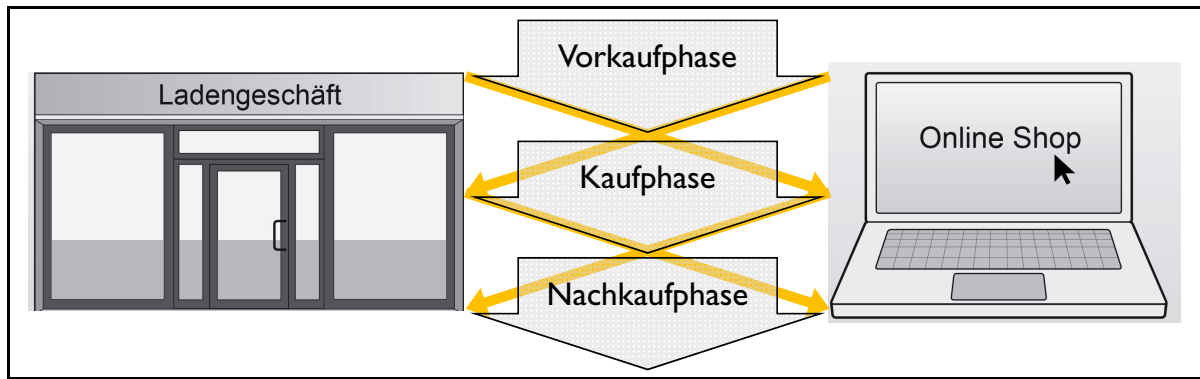


Abbildung 4-4: Fließende Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen durch kanalübergreifende Serviceleistungen

Am besten klappt derzeit die Verzahnung zwischen Katalog und Online-Shop. Kunden stimmen am häufigsten der Aussage zu, dass sie Produkte, die sie sich im Katalog eines Anbieters ausgesucht haben, schnell und einfach im Online-Shop bestellen können. Kunden geben dabei Referenznummern aus dem Katalog im Online-Shop ein und werden daraufhin direkt zu dem gewünschten Produkt geleitet. Bei Händlern, die einen Katalog anbieten, finden 70 Prozent der Kunden die jeweiligen Produkte im Online-Shop ohne lange suchen zu müssen.³ Als zweithäufigste kanalübergreifende Serviceleistung ermöglichen Händler die Nutzung der Kundenkarte in beiden Kanälen, welche von fast der Hälfte der Kunden bei ihrem Cross-Channel Händler bemerkt wurde. Zusätzliche Informationen zu den Ladengeschäften haben rund 45 Prozent der Kunden bereits auf der Webseite des Cross-Channel Händlers wahrgenommen. Online-gekaufte Produkte stationär zurückzugeben oder Produkte online zu bestellen und stationär abzuholen, nehmen rund 40 Prozent der Kunden als Option bei ihrem Cross-Channel Händler wahr. Weitere kanalspezifische Serviceleistungen werden von Kunden eher selten wahrgenommen. Weniger als 40 Prozent der Kunden berichten von entsprechenden fließenden Interaktionsprozessen bei ihrem Cross-Channel Händler.

³ Kunden, die auf der Skala 6 und 7 angegeben haben, werden als Gruppe von Kunden mit starker Wahrnehmung dieser kanalübergreifenden Serviceleistung zusammengefasst.

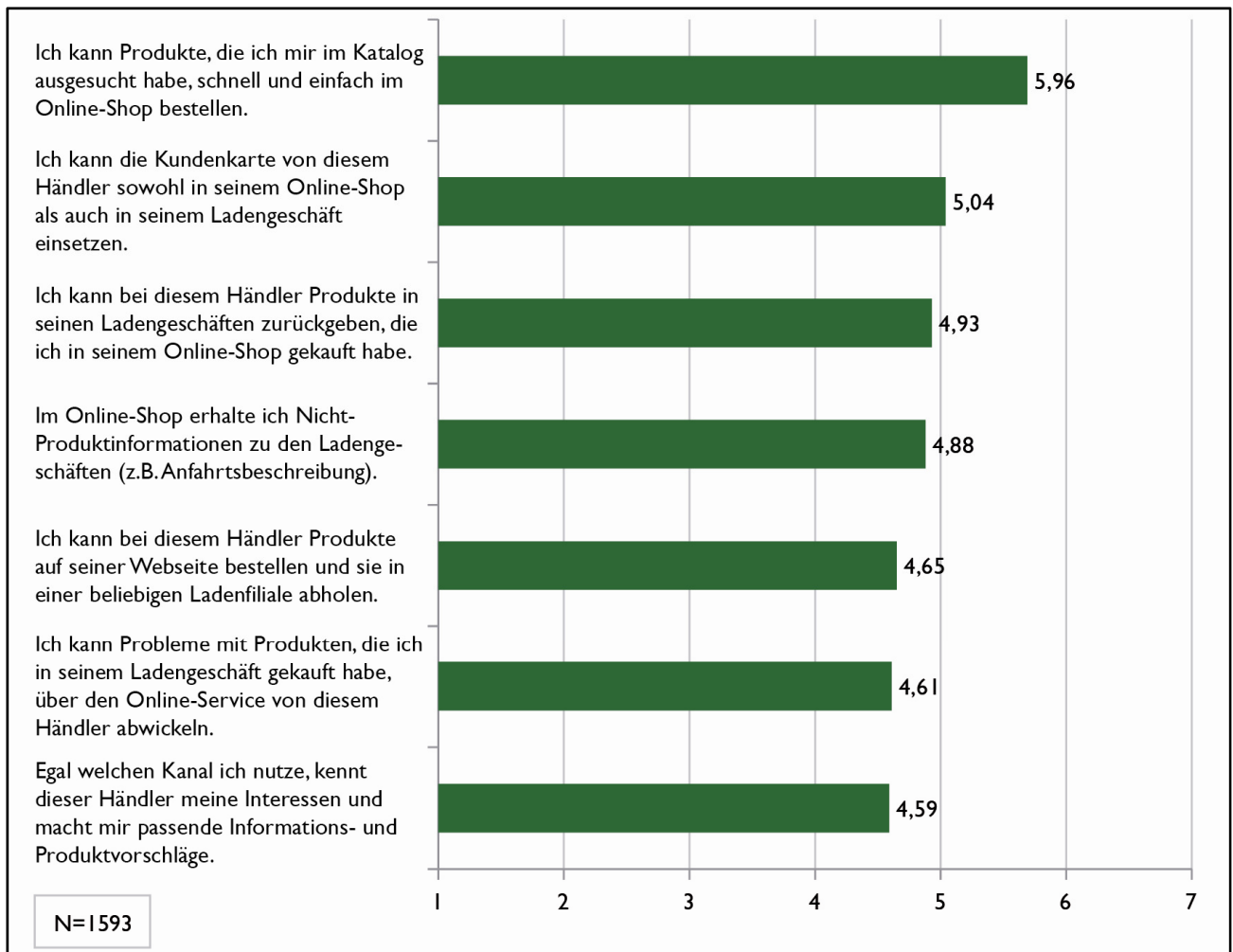


Abbildung 4-5: Kanalübergreifende Serviceleistungen, die von Kunden am stärksten wahrgenommen werden (Deutschland und Schweiz insgesamt)

Abbildung 4-6 zeigt, welche kanalübergreifenden Serviceleistungen am wenigsten im Cross-Channel Handel umgesetzt werden (7=stimme voll und ganz zu, 1=stimme überhaupt nicht zu). Demnach machen Cross-Channel Händler ihre Kunden noch sehr verhalten auf ihr Online-Angebot im Ladengeschäft aufmerksam. Lediglich 16 Prozent der Kunden geben an, dass sie im Ladengeschäft Hinweise auf den Online-Shop bemerkt haben. Auch der Einsatz von Instore-Terminals, über die Kunden im Ladengeschäft auf den Online-Shop zugreifen können, ist eher selten. Nur ein Viertel der Internetkäufer ist sich einer mobilen Internetpräsenz ihres Cross-Channel Händlers bewusst und auch nur eine Minderheit der Kunden nimmt wahr, dass im Online-Shop gezielt auf die Ladengeschäfte des Händlers hingewiesen wird. Insgesamt zeigt sich noch ein grosses Potenzial, die Kundenprozesse zwischen den Kanälen hervorzuheben und damit auf das geänderte Kundenverhalten zu reagieren. Mit kanalübergreifenden Serviceleistungen kann der Kanalwechsel gezielt erleichtert und gefördert werden. Das Unternehmen richtet seine Bemühungen damit nicht mehr darauf, den Kunden in

einem bestimmten Kanal zu halten, sondern toleriert den Kanalwechsel und begreift ihn als Chance. Bildlich formuliert, lässt das Unternehmen den Kunden los, indem es seine Freiheit erhöht – und bindet ihn in letzter Instanz dadurch umso enger. Der Länder- und Branchenvergleich illustrierte deskriptiv unterschiedliche Gestaltungsoptionen des Cross-Channel Managements. Insgesamt zeigt sich, dass Cross-Channel Management je nach Branche und Land sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine stärkere Annäherung ist in Zukunft zu erwarten. Eine analytische Sichtweise auf die erfolgreiche Gestaltung des Cross-Channel Managements folgt in Kapitel 5.

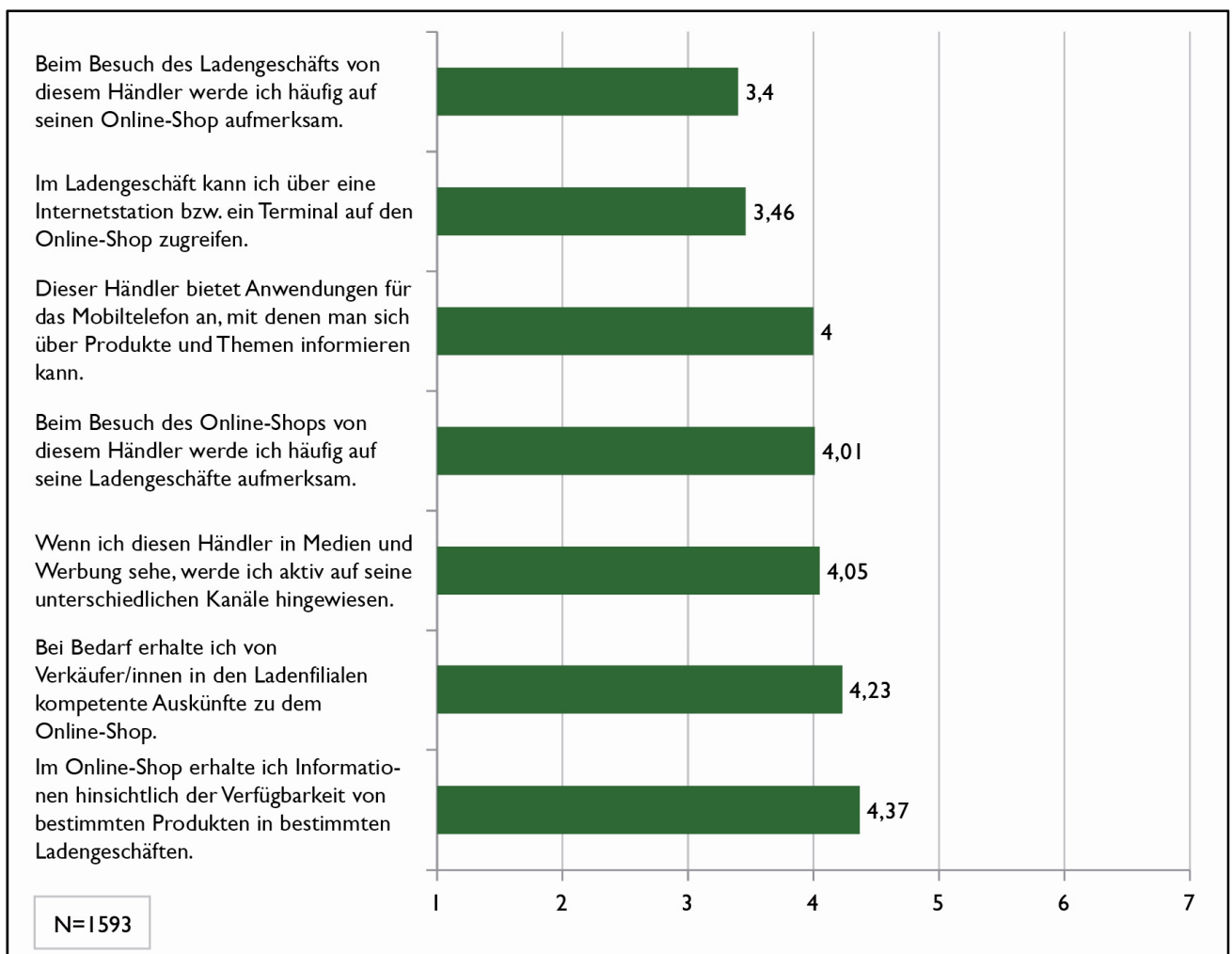


Abbildung 4-6: Kanalübergreifende Serviceleistungen, die von Kunden am schwächsten wahrgenommen werden (Deutschland und Schweiz insgesamt)

Literaturverzeichnis zu Kapitel 4

Anderson, C. (2004): The Long Tail, [accessed February 09, 2011], [accessed at <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>.]

Neslin, S./Grewal, D./Leghorn, R./Venkatesh, S./Teerling, M. L./Thomas, J. S./Verhoef, P. C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, in: *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.

Sousa, R./Voss, C. A. (2006): Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels, in: *Journal of Service Research*, 8 (4), 356–371.

Zhang, J./Farris, P. W./Irvin, J. W./Kushawa, T./Steenburg, T. J./Weitz, B. A. (2010): Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies, in: *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 168-180.

Anhang

Differenzierung von CCM-Instrumenten

Ausgewählte Beispiele

Differenzierte Sortimente: ex libris

ex libris **30% Rabatt auf deutschsprachige Bücher** auch in allen 120 Filialen

CD, Vinyl, Games, Schokolade, Elektronik, Freizeit & Spiele, Office & Time

Bestseller: 20 Jahre, 18.50, Vinyl Best of Blackie for all, 23.50, The Call, 27.50

Zusätzlich zu dem stationären Sortiment bietet ex libris weitere Unterhaltungsprodukte im Online-Shop, wie selten nachgefragte Nischenprodukte, Zubehör-Artikel und Produktvarianten (z.B. Vinyl-Schallplatten) im Umfang von 3 Mio. Titeln.

Differenzierter Service: Breuninger

Breuninger **Best of the Best** **33:14:39:46**

Best of the Best: Der beste Designer, der beste Produkt, der beste Preis. **33:14:39:46** **It was almost like about taking this dress that belonged to Grandmother**

Breuninger bietet im Internet eine Nach-Kauf-Beratung für seine Kunden an, damit Produkte zur grösseren Zufriedenheit genutzt werden können. Z.B. informiert das Video „Bügel ist Kunst“ wie Hemden nach der Wäsche wieder bestechende Eleganz erhalten.

Differenziertes Design: Neckermann

Neckermann.de **Trends & Styles Herbst/Winter Kollektion 2010**

Produkt: 22,99 € / 14,99 €

Gegenüber dem Katalog experimentiert Neckermann in seinem Online-Shop mit neuen Präsentationsarten. Mit dem „Outfinder“ werden Kleidungsstücke kombiniert dargestellt und können in der Einzelansicht durchsucht werden.

Differenzierte Preise: Schlecker

Schlecker **35 Jahre** **Stärke Marken - starke Prozente** **Ausgewählte Kontaktlinsen 20% billiger!**

Zusatzsortimente, die Schlecker nur online anbietet, sollen Preisgünstigkeit kommunizieren. Zudem gibt es Preis-Beigaben, wie die „Wundertüte“ mit Produktproben und Überraschungen, wie Wasserpistole oder Sammler-Trucks.

Differenzierte Werbung: H&M

H&M **33:14:39:46** **It was almost like about taking this dress that belonged to Grandmother**

Die Online-Werbung von H&M verleiht neue Impulse, indem sie Designer, wie Lanvin, mit Interviews, Live-Übertragungen vom Laufstegen und Blogs in den Vordergrund stellt. Die Kollektion ist nur in ausgewählten Ladenfilialen erhältlich.

Kapitel 5 Die Rolle von Kompetenzen für die Transformation zum Cross-Channel Unternehmen

von Oliver Emrich und Thomas Rudolph

Zusammenfassung

Kapitel 5 analysiert die Rolle von Kompetenzen für ein effektives Cross-Channel Management auf interner Ebene. Qualitative Interviews und eine Beobachtung erfolgreicher Cross-Channel Unternehmen zeigen, dass Cross-Channel Management einen Transformationsprozess im Unternehmen erfordert, der selten in einem Schritt gelingt. Vielmehr müssen drei zentrale Kompetenzen in einem Lernprozess dynamisch weiterentwickelt werden. Die Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz, die von Rudolph, Loock und Kleinschrodt (2008) erstmals identifiziert wurden, stellen die Voraussetzung zur Koordination von Aktivitäten auf interner Ebene dar. Mithilfe der Weiterentwicklung dieser drei Kompetenzen durchläuft ein Unternehmen idealtypisch drei Phasen des Cross-Channel Managements. Phase I schafft durch die Homogenisierung der Kanäle Synergiepotenziale und reagiert auf den Trend des zunehmend "multioptionalen" Konsumenten. Phase II fördert durch kanalübergreifende Serviceleistungen, dass Kunden stärker mit unterschiedlichen Informations- und Vertriebskanälen des Unternehmens interagieren und dadurch beim Kanalwechsel eine höhere Bindung zum Unternehmen entwickeln. Phase III erweitert das bestehende Leistungsversprechen durch eine zunehmende Differenzierung des zusätzlichen Informations- und Vertriebskanals gegenüber dem Stammkanal des Unternehmens. Weil die Differenzierung der Kanäle in Phase III auf Synergiepotenzialen aufbaut, die zuvor durch Homogenisierung (Phase I) und fließende Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen (Phase II) geschaffen wurden, sprechen wir von der Harmonisierung der Kanäle. Eine empirische Überprüfung durch eine Kundenbefragung bestätigt, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie ihr Cross-Channel Management so ausrichten, dass sie von Kunden in einer der drei Phasen wahrgenommen werden. Es kann gezeigt werden, dass die Zufriedenheit mit dem Online-Shop, Markenstärkung, sowie Cross-Channel Effekte im Phasenverlauf weiter ansteigen. Eine Orientierung an den drei Phasen unterstützt Cross-Channel Manager daher dabei, den Transformationsprozess systematisch anzugehen. Auf strategischer und organisatorischer Ebene werden Implikationen für die Ausgestaltung der drei CCM-Phasen gegeben.

Die Rolle von Kompetenzen für die Transformation zum Cross-Channel Unternehmen

Auf interner Ebene benötigen CCM-Händler ein Zielsystem, welches den Aufbau von Kompetenzen und das Ausmass der angestrebten Veränderungen im Unternehmen umfasst. Die Organisation von Cross-Channel Initiativen stellt grosse Herausforderungen an Unternehmen (Neslin und Shankar 2009). Während viele klassische Handelsunternehmen in der Anfangsphase ihre E-Commerce-Aktivitäten weitgehend getrennt vom stationären Geschäft geplant und ausgestaltet haben, verlangt das sich ändernde Konsumentenverhalten nach einer zunehmend übergreifenden Koordination (Neslin und Shankar 2009). Konsumenten wechseln während ihres Kaufprozesses immer häufiger zwischen den Kanälen eines Händlers und nehmen sie als ein zusammenhängendes Leistungsversprechen eines Händlers wahr (Nunes und Cespedes 2003). Auf der anderen Seite kann eine Zielsetzung darin bestehen, über den Online-Shop zusätzliche Wachstumsimpulse durch neuartige Leistungsangebote zu geben (Zhang et al. 2010). Zudem bestimmt bei vielen Unternehmen die Angst vor Kannibalisierung, also Umsatzverschiebungen zwischen den Kanälen, den planerischen Prozess auf interner Ebene (Neslin et al. 2006). Um das mögliche Konfliktpotenzial der unterschiedlichen Zielgrössen zu vermindern, sollten Unternehmen ihre Cross-Channel Aktivitäten daher systematisch entwickeln (Neslin und Shankar 2009). Dies gelingt selten in einem Schritt, sondern stellt einen Lernprozess dar, der auf der Weiterentwicklung von Kompetenzen beruht.

Aus unserer Begleitung von Handelsunternehmen bei der Transformation zu Cross-Channel Unternehmen haben wir herausgefunden, an welchen Stellen erfolgsversprechende Initiativen am häufigsten scheitern. Als ein Ergebnis der Befragung sind jene Unternehmen erfolgreicher, die sich aktiv mit der Weiterentwicklung von Kompetenzen beschäftigen. Bei den kritischen Fähigkeiten handelt es sich im Kern um drei Kompetenzen, die Rudolph, Loock und Kleinschrodt (2008) als Kundenkompetenz, Prozesskompetenz und Netzwerkkompetenz voneinander abgrenzen. Die drei Kompetenzen bieten eine Orientierungsgrösse, um die Innovationsleistung im Unternehmen dynamisch zu erhalten und weiter auszubauen (Rudolph, Loock und Kleinschrodt 2008). Alle drei Kompetenzen sind miteinander verknüpft und müssen daher zusammen optimiert werden.

Die Kundenkompetenz bezeichnet beim Cross-Channel Management die Fähigkeit, die Schnittstelle zum Kunden über alle Kanäle abzustimmen. Der Erfolg bemisst sich dadurch, inwiefern Cross-Channel Manager in der Lage sind, auf allen Kanälen Konsumpotenziale zu antizipieren, und mithilfe der Instrumente on- und offline erfolgreich abzuschöpfen. Die Kundenkompetenz verlangt nach einem aktiven und kontinuierlichen Abgleich zwischen Kundenanforderungen und Leistungsangeboten in den Kanälen. Hierzu ist ein beidseitiger Informationsfluss notwendig (Rudolph, Emrich und Meise 2008). Ferner müssen die daraus gewonnenen Erkenntnisse für die Verfeinerung von Leistungsangeboten oder Erneuerung von Leistungsangeboten nutzbar gemacht werden (Tomczak, Reinecke und Mühlmeier 2007).

Die Prozesskompetenz ist für die Koordination der Aktivitäten in und zwischen den Kanälen verantwortlich. Prozesskompetenz ist die Fähigkeit, die für das Leistungsversprechen relevantesten Prozesse zu erkennen und diese kontinuierlich zu verbessern und aufeinander abzustimmen (Rudolph, Looock und Kleinschrodt 2008). Der Erfolg ergibt sich daraus, wie stark Verbesserungspotenziale in den Abläufen über den Wertschöpfungsprozess analysiert werden. Darauf aufbauend ist ein wichtiger Gradmesser, wie weitreichend Initiativen über funktionale Bereiche hinweg an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette und darüber hinaus unternehmensübergreifend im Wertschöpfungsnetzwerk umgesetzt werden (Schögel et al. 2002; Lusch, Vargo und Tanniru 2010). Im Hinblick auf das Cross-Channel Management verlangt die Prozesskompetenz nach einer Öffnung von Prozessen zu kooperierenden Partnern. Dies stellt die Organisation im Unternehmen vor eine grosse Herausforderung.

Die Netzwerkkompetenz sorgt dafür, dass neue Initiativen des Cross-Channel Managements mit geeigneten Partnern angegangen werden und die Kanalangebote nach aussen in den richtigen Kontext gesetzt werden. Die Netzwerkkompetenz erlaubt es, zentrale Kooperationspartner zu identifizieren und deren Zusammenarbeit mit den internen Prozessen zu koordinieren (Rudolph, Looock und Kleinschrodt 2008). Weiter gefasst handelt es sich um das Management der Stakeholder-Beziehungen über unterschiedliche Kanäle (Lusch, Vargo und Tanniru 2010). Mit dem Internet ergeben sich tiefgreifende Veränderung in der Kommunikation z.B. mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen von Kunden. Aber auch kooperative Formen mit indirekten Wettbewerbern werden über das Internet zunehmend umgesetzt, um das Leistungsangebot zu vergrössern und damit positive Netzwerkeffekte zu erzielen.

Schliesslich bezeichnet die Netzwerkkompetenz auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Drittanbietern im Dienstleistungsbereich, um die Kanalangebote mit limitierten Unternehmensressourcen zu einem Wettbewerbsvorteil auszubauen.

Weil die Abstimmung zwischen diesen Kompetenzen sehr komplex ist, vollzieht sich die Transformation vom Multi-Channel zum Cross-Channel Unternehmen selten in einem Schritt. Unternehmen sind zunächst pfadgebunden an die Ausprägung ihrer Organisationsstruktur, technologischen Infrastruktur und Unternehmenskultur gebunden (Zhang et al. 2010, Freiling 2002, Neslin et al. 2006). Aus technologischer Sicht haben Achabal et al. fünf verschiedene Voraussetzungen herausgestellt, um die IT für beiden Kanälen schrittweise zu koordinieren (Achabal et al. 2005, siehe diese Quelle für die nachfolgenden fünf Schritte). Als erste Voraussetzung muss zunächst überhaupt der Kanal als neue Präsenz konzeptionell angelegt sein (1: "Create presence", S.6), woraufhin die grundlegenden Leistungsversprechen zwischen den Kanälen aufeinander abgestimmt werden können (2: "Align Fundamentals", S.7). Daraufhin müssen Kundenprozesse in beiden Kanälen daraufhin optimiert werden, so dass sie sowohl hinsichtlich der Kosteneffizienz als auch hinsichtlich der Kundenanforderungen leistungsfähiger werden (3: "Achieve proficiency", S.7). Stärken, die daraufhin in einem Kanal entwickelt werden, sollten über geeignete Schnittstellen für alle anderen Kanal multipliziert werden, indem bestimmte Leistungen zentral über einen Kanal verwaltet und von dort in die übrigen Kanäle eingespeist werden (4: "Create leverage across channels", S.8). Schliesslich müssen die Stärken mithilfe von Messgrössen quantifiziert werden, um sie gezielt optimieren zu können (5: "Optimize the operating model", S.9). Zhang et al. (2010) führen jedoch ins Feld, dass dieses Modell noch nicht empirisch belegt wurde und theoretisch stärker hinsichtlich Synergien zwischen den Kanälen analysiert werden müsste. Ihrer Beobachtung zufolge verwirklichen Unternehmen Mischstrategien zwischen einer kompletten "Homogenisierung" und einer kompletten Differenzierung der Kanäle (letzteres bezeichnen Zhang et al. (2010) als "Harmonisierung", was jedoch im folgenden anders definiert wird). Die vorhandenen theoretischen Ansätze zum Cross-Channel Management setzen somit nur an einzelnen Management-Aspekten, wie IT-Systemen, an und gehen über die deskriptive Erläuterung anhand von Beobachtungen nicht hinaus. Im folgenden soll daher ein theoretischer Phasenverlauf des Cross-Channel Managements anhand von Interviews induktiv abgeleitet und im Anschluss empirisch überprüft werden

Das Drei-Phasenmodell des Cross-Channel Managements

Im Rahmen der von uns angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen und in Einzelgesprächen mit Cross-Channel Managern erfolgreicher Unternehmen stellte sich heraus, dass sich die Weiterentwicklung kritischer Fähigkeiten zur Koordination in drei Stufen unterteilen lässt. Demnach entscheidet über die erfolgreiche Konzeption und Umsetzung, wie bei Händlern die Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz im Abgleich zum Zielsystem auf Ergebnis- und Kundenebene ausgebildet ist. Die Cross-Channel Aktivitäten folgen bei den interviewten Verantwortlichen von Cross-Channel Unternehmen tendenziell einem Phasenverlauf, der mit dem Ausbau der drei Kompetenzen verbunden ist. Auch wenn dieser Phasenverlauf häufig chronologisch in diesen Stufen beobachtbar ist, heisst dies nicht, dass Unternehmen für ein erfolgreiches Cross-Channel Management an die zeitliche Anordnung der Stufen gebunden sind. Das CCM-Phasenmodell ist eher als ein idealtypischer Orientierungsmassstab für Manager zu sehen, welche Ausbauschritte priorisiert behandelt werden sollten. Aus unserer Analyse ergibt sich, dass positive Interaktionswirkungen entstehen, wenn bestimmte Ressourcen auf den von uns dargelegten Ausbauschritten aufbauen. Es ist aber auch möglich, mit einem erheblichen Ressourcenaufwand den Phasenverlauf zu verkürzen, so dass die Initiativen der drei Phasen parallel angegangen werden können. Bei den Interviews stellten sich bestimmte Fragestellungen als besonders zielführend heraus, um den Stand des Cross-Channel Managements im Unternehmen zu analysieren. Diese sind als ein "Interviewleitfaden zur Analyse des Stands der CCM-Transformation" im Anhang aufgeführt. Er kann Managern dazu dienen, den Status Quo der internen Ebene im eigenen Unternehmen zu taxieren und, davon ausgehend, weitere Ausbauschritte zu planen. Im folgenden werden die drei Phasen als Ergebnis der qualitativen Befragung und Beobachtung von erfolgreichen Cross-Channel Unternehmen gekennzeichnet und anhand von Kompetenzen argumentativ begründet. Ausschlaggebend für den Phasenverlauf ist die Weiterentwicklung der Kunden-, Prozess-, und Netzwerkkompetenz, die sequentiell in den drei Phasen das nötige Wissen und Routinen zum Cross-Channel Management ermöglicht (siehe Abbildung 5-1).

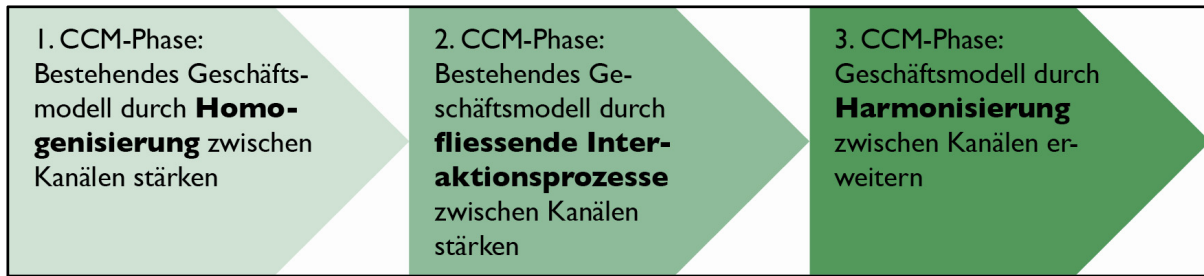


Abbildung 5-1: Das Drei-Phasenmodell des Cross-Channel Managements

Die *erste CCM-Phase* ist durch die Homogenisierung der Kanäle geprägt. Das Unternehmen überträgt sein für den stationären Handel charakteristisches Leistungsversprechen in den Online-Shop (Achabal et al. 2005; Zhang et al. 2010). Der Online-Shop hat in dieser Phase die Aufgabe, das bestehende Geschäftsmodell zu stärken und die Präsenz zu erhöhen. Dies geht häufig mit dem Ziel einher, neue Kunden zu gewinnen und sporadische Kunden wieder zu aktivieren. Das Erfolgskriterium für den Online-Shop wird dabei nicht über die technische Qualität der Webseite bestimmt, sondern darüber, dass die Aspekte des Leistungsversprechens in beiden Kanälen aus Kundensicht möglichst stark miteinander korrespondieren. Z.B. hat der Discounter Lidl in den ersten Versionen seiner Webseite ausschliesslich günstige Aktionsware in den Fokus gestellt und die Warenpräsentation sowie Werbekommunikation stets mit dem Argument der Preisgünstigkeit versehen. Obwohl Lidl seine wöchentliche Aktionsware technisch denkbar einfach nur als herunterladbares pdf-Dokument präsentierte, zählte die Webseite zu den am häufigsten besuchten E-Commerce-Seiten. Auch Douglas hat die Online-Präsenz, insbesondere Sortiment, Design und Service, möglichst übereinstimmend mit seinen stationären Ladengeschäften gestaltet. Die Image-Bilder im Online-Shop stellen Wiedererkennungsmarkmalen dar, weil Kunden sie bereits von den Produktinseln im Ladengeschäft gewohnt sind. Auch die Produktanordnung folgt dem gleichen Muster wie im Ladengeschäft. Zudem kann Douglas im Online-Shop mit ausführlichen Produktbeschreibungen aufwarten, die ein angemessenes Pendant zur Beratungsleistung im stationären Handel darstellen. Douglas verwirklicht damit eine hochwertige Markenpräsentation, die den Händler im Internet vom Wettbewerb abhebt. Der Outdoor-Spezialist Globetrotter stellte sein Leistungsversprechen eines variantenreichen Produktangebots durch den Slogan "The complete outdoorstore" in den Vordergrund seines Web-Auftritts, nachdem er als eines der ersten Unternehmen sein gesamtes Katalogangebot komplett in das Internet übertragen hatte.

Aus Sicht der *Kundenkompetenz* begründet sich die erste Phase dadurch, dass durch eine Übertragung des Leistungsversprechens aus dem stationären Handel die bisherigen Kundenbedürfnisse am einfachsten befriedigt werden können. Das bestehende Geschäftsmodell kann im Online-Shop effektiver verwirklicht werden, weil die damit einhergehenden Aktivitäten bereits im Kundenwissen sowie in der Unternehmenskultur verankert sind. Zudem vermeiden Unternehmen, dass Kundenerwartungen, die im stationären Handel gebildet wurden, beim Besuch der Online-Präsenz enttäuscht werden. Die *Prozesskompetenz* des Unternehmens orientiert sich in der ersten Phase häufig an Herausforderungen, die kritisch für den stationären Handel sind. Viele Unternehmen haben in dieser Phase Probleme, die effizienten logistischen Routinen wettbewerbsvorteilhaft auf den Online-Handel zu übertragen. Hinsichtlich der *Netzwerkkompetenz* ist der stationäre Handel auf wenige, aber dafür sehr enge Kooperationen ausgelegt. Durch die Homogenisierung der beiden Kanäle minimiert das Unternehmen die Komplexität, die aus zahlreichen Initiativen mit externen Partnern entspringen. Die Öffnung und Koordination von den neuen Anspruchsgruppen im Online-Handel ist auch mit neuen Mindsets und Organisationsformen verbunden, die erst langfristig im Unternehmen verankert werden können. Insgesamt stellt die erste Phase der Homogenisierung sicher, dass sich das Unternehmen mit seiner Online-Initiative nicht verhebt. Sie ist in der Anfangsphase von allen strategischen Optionen diejenige mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit, weil sie an bestehenden Kompetenzen aus dem stationären Handel anknüpft.

Die *zweite CCM-Phase* schafft zunehmend fließende Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen (Sousa und Voss 2006). Händler stärken ihr Geschäftsmodell dadurch, dass sie Kunden aktiv während ihres Kaufprozesses begleiten und dabei über mehrere Kanäle mit ihnen interagieren (Bendoly et al. 2005; Achabal et al. 2005). Mit dem Internet haben Kunden ihr Kaufverhalten grundlegend dahingehend verändert, dass sie sich nicht mehr an einen Kanal binden lassen, sondern innerhalb eines Kaufaktes häufig zwischen den Kanälen wechseln (Nunes und Cespedes 2003). Bei der zweiten Phase geht es darum, die negativen Effekte des Kanalwechsels, wie z.B. erhöhte Kundenabwanderung, mit kanalübergreifenden Serviceleistungen auszugleichen. Als Ziele stehen daher häufig eine stärkere Kundenbindung und die Steigerung der Kundenloyalität im Vordergrund. Der ursprünglich im Online-Handel gestartete Schweizer Elektronik-Händler Digitec baute ein stationäres Filialnetz auf, um die Abholung, Rückgabe und Problembehandlung von im Online-Shop gekauften Artikeln

in Ladengeschäften zu ermöglichen. In Frankreich investierte Leclerc in die Option, Waren im Internet zu bestellen und dann stationär abzuholen. Auch die britische Tesco baute hierfür ihr Filialnetz mit flexiblen Abholstationen aus. In den USA begegnet der stationäre Händler CVS Pharmacy Online-Pharmazien effektiv damit, dass nicht-verfügbare Medikamente online vorbestellt werden und Online-Kunden für einen individuellen Beratungstermin in die Filiale kommen können. Aber auch aus Richtung der stationären Filialen werden immer mehr kanalübergreifende Serviceleistungen etabliert, die das Online-Angebot integrieren. SportScheck installierte Instore-Kiosks, mit denen in der Anfangsphase gezielt Out-of-Stock-Situationen in Ladenfilialen adressiert werden sollten. Kunden, die ein Produkt nicht finden können, werden von SportScheck-Mitarbeitern in den Ladenfilialen darin unterstützt, die Produkte über das Internet zu ordern. Dies bringt eine zunehmende Notwendigkeit der Schulung von Verkaufsmitarbeitern mit elektronischen Medien mit sich. Zusammen mit einem SportScheck-Verkäufer können Kunden z.B. im Bereich Bekleidung nicht-verfügbare Größen zusammen mit dem Verkaufsmitarbeiter aus dem Online-Shop ordern. Das Kundenbedürfnis, Produkte vor dem Kauf auszuprobieren, wurde dabei berücksichtigt, weil jede Bestellung unverbindlich im Ladengeschäft abgeholt werden kann. Auf diese Weise kann SportScheck bei der Abholung zusätzlich stationären Umsatz durch Zusatzangebote schaffen.

In der zweiten Phase weicht die Angst vor einer möglichen Kannibalisierung zunehmend der Perspektive auf Unternehmenswachstum. Immer häufiger versehen Händler ihre ursprünglichen Kanäle, wie Ladengeschäfte und Informationskanäle, aktiv mit dem Hinweis auf den Online-Kanal. Das Mobiltelefon kommt dabei in eine zentrale Rolle als Brücke zwischen dem Online-Shop und dem Ladengeschäft. Bei Tesco können Kunden über das Mobiltelefon Warenkörbe von unterwegs aus zusammenstellen und diese dann entweder nach Hause liefern lassen oder in einer Ladenfiliale abholen. Mit mobilen Coupons und neuen Widget-Funktionen, wie z.B. Desktop-Applikationen, die tagesaktuelle Angebote aus den stationären Filialen anzeigen, versuchen Händler, wie Best Buy oder Sears, ihre bestehenden Kunden stärker zu binden. Die Effektivität der mobilen Anzeigen (gemessen am Anteil der adressierten Kunden, die ein Angebot in Anspruch nehmen) übersteigt in den USA bereits andere Direkt Marketing-Instrumente, wie Brief und E-Mail (Rhodes 2010).

In der zweiten Phase bauen CCM-Unternehmen ihre *Kundenkompetenz* stärker in Richtung Service, Bequemlichkeit, Sicherheit und Einkaufsvergnügen aus. Das

Verständnis von Mitarbeitern in den unterschiedlichen Kanälen muss dabei auf die gemeinsamen Ziele geschärft werden. Insbesondere müssen die Kanalverantwortlichen ein Verständnis der Ziele und Geschäftsprozesse der anderen Kanälen erlangen. Erst mit diesem Wandel in der Unternehmenskultur kann das Unternehmen die gebündelten Ressourcen aus beiden Kanälen dabei einbringen, sein bestehendes Geschäftsmodell wirkungsvoller gegenüber dem Wettbewerb reiner Online-Händler und deren Preisfokussierung abzuschirmen. Auch die *Prozesskompetenz* wird vor neue Herausforderungen gestellt. Unternehmen investieren hinsichtlich ihrer Prozesse massiv in kanalintegrative Massnahmen. Dies erhöht die logistische Flexibilität und eröffnet langfristig die Möglichkeit, neben einer stärkeren Differenzierung auch Kosteneinsparpotenziale zu realisieren. Im Rahmen der *Netzwerkkompetenz* wird diese Herausforderung mit weiteren neuen externen Partnern angegangen. Neue Kooperationsfelder entstehen entlang der Wertschöpfungskette u.a. bei der Datenintegration und der Umsetzung von kanalübergreifenden Serviceleistungen. Neue Allianzen sind z.B. häufig gefordert bei der Etablierung neuer Webservices, wie der mobilen Integration, und der physischen Integration, wie etwa neuer Self-Service-Technologien. Insgesamt verlangt die zweite Phase eine Öffnung der Mitarbeiter hin zu neuen, bislang unbeschrrittenen Wegen, in denen Ziel- und Anreizsysteme zum Teil neu geordnet werden müssen (siehe auch Achabal et al. 2005).

In der *dritten CCM-Phase* erweitern Unternehmen ihr Leistungsversprechen aus dem stationären Handel mithilfe des Online-Kanals. Die Konfiguration der Kanäle soll dabei stärker in der Hinsicht differenziert werden, dass die Zusatzangebote im Online-Shop die Leistungen im stationären Handel wirkungsvoll ergänzen (Zhang et al. 2010). Die dadurch erzielte Harmonisierung der Kanäle ermöglicht eine bessere Ausschöpfung von kanalspezifischen Potenzialen und führt zu einer individuelleren Kundeninteraktion über die Kanäle hinweg.⁴ Auf Sortimentsebene erweitern Unternehmen das Sortiment im Online-Kanal gegenüber dem stationären Handel um passende Produkte, die im Ladengeschäft nur schwer profitabel geführt werden können. Nicht nur auf Sortimentsebene, sondern hinsichtlich aller CCM-Instrumente kann eine Harmonisierung der Kanäle erreicht werden. Jedoch stehen die meisten Unternehmen hinsichtlich der dritten Phase erst am Anfang, welcher momentan am deutlichsten bei der Sortimentsharmonisierung erkennbar ist. Als Paradebeispiel hierfür etablierte Apple den umsatzstärksten Musikdownload-Shop iTunes, der die in

⁴ Weil die Differenzierung der Kanäle darauf aufbaut, dass zuvor Leistungsversprechen zwischen den Kanälen homogenisiert (Phase I) und fließende Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen (Phase II) etabliert wurden, sprechen wir in einem anderen Verständnis als Zhang et al.(2010) von der Harmonisierung der Kanäle (Phase III).

beiden Kanälen verkauften Musikabspielgeräte als das eigentliche Profitzugpferd unterstützt. Aber auch im klassischen Handel werden die Möglichkeiten zur Harmonisierung der Kanäle bereits teilweise genutzt. Lidl erweiterte sein Angebot für Online-Kunden z.B. um Fotos, Versicherungen, Mobiltelefone und Reiseangebote. Tesco und Walmart eröffnen sogar die Schnittstellen zu ihrem Online-Shop für zahlreiche externe Anbieter, die auf dieser Plattform zusätzliche Sortimente ausbauen. Ansatzweise verbreiten sich diese Kooperationsformen auch in Deutschland, so bei Otto, der z.B. in Kooperation mit Spreadshirt personalisierte T-Shirts verkauft, oder Schlecker, der zusätzlich auch offene Partnerschaften mit einer Online-Apotheke pflegt. Die Wettbewerbspositionierung eines Unternehmens kann sich mithilfe des Online-Kanals hin zu neuen Zielgruppen verändern. Conrad, der seine Kanäle bereits homogenisiert und auch kanalübergreifende Prozesse analysiert hatte, identifizierte im Online-Handel eine strategische Lücke im Verkauf von hochwertigen Multimedia-Endgeräten. Dieses Segment war zwar auch im stationären Handel von Conrad vertreten, allerdings noch nicht mit so starkem Gewicht und in der Artikelvielfalt, wie es im Online-Shop möglich ist. Angetrieben von diesem zusätzlichen Wachstumspfad baute Conrad die Lieferantenbeziehungen aus und differenzierte auch die Online-Werbung stärker in Richtung dieses Produktsegments aus. Conrad hat also nicht nur sein Sortiment an Multimedia-Produkten, wie Fernseher, im Internet ausgeweitet, sondern betont dieses in seiner Online-Werbung wesentlich stärker als im stationären Handel, wo Conrad eher seinen Ruf als Spezialist im Bereich Elektronik-Bedarf pflegt. Händler wie Hersteller nutzen Online-Shops zudem als Testmärkte, um den Erfolg von neuen Produkten zu testen. So taxiert Tchibo das Erfolgspotenzial von geplanten Aktionswochen in den stationären Filialen über den Online-Shop als Testmarkt.

Hinsichtlich seiner *Kundenkompetenz* nimmt das Unternehmen in der dritten CCM-Phase unterschiedliche Bedürfnisse von Kunden in den einzelnen Kanälen stärker wahr, weil sein Kundenwissen gewachsen ist. Voraussetzung für die Harmonisierung zwischen den Kanälen ist das Zusammenführen von Datenquellen in beiden Kanälen, welches den Aufbau von Kundenwissen erst ermöglicht. Das derartig transformierte Unternehmen ist durch moderne CRM-Massnahmen in der Lage, seinen Online-Kunden gezieltere Angebote zu machen und ergänzt die Sortimente aus dem stationären Handel sukzessive. Auf Seiten der *Prozesskompetenz* verlangt die Harmonisierung nach einer Infrastruktur, die sich ständig weiterentwickelt. Dies bringt zunehmend komplexere Organisationsstrukturen im Unternehmen mit sich und den Aufbau einer übergreifenden Informationsarchitektur zwischen den Kanälen. Es muss

eine zentrale Verantwortlichkeit für das Cross-Channel Management geschaffen werden, welche die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen funktionalen Abteilungen koordiniert. Innerhalb seines Netzwerks von Partnern nimmt das Unternehmen eine immer stärker dirigierende Rolle ein. Werthaltige Angebote müssen als Aufgabe der *Netzwerkkompetenz* innerhalb vieler unterschiedlicher Angebote stark in den Vordergrund gerückt werden. Auch Kunden müssen stärker integriert werden, damit das Unternehmen seine Serviceleistungen im Online-Kanal stärker gegenüber dem stationären Handel ausbauen kann. Insgesamt wird die Markenwahrnehmung in dieser Phase nachhaltig verändert. Dies hat auch Einfluss auf die Wettbewerbskonstellation. Das Unternehmen schafft mithilfe seiner Harmonisierungsstrategie sowohl neue Leistungsangebote als auch einen neuen Markt.

Nach unserem Phasenmodell wird die Differenzierung des Online-Kanals gegenüber dem stationären Handel für das Handelsunternehmen erst dann lukrativ wenn der Online-Kanal bereits Teil des zentralen Leistungsversprechens geworden ist (Phase I) und Kunden zwischen den Kanälen besser geführt werden (Phase II). SportScheck ist in Phase III nun in der Lage, seine Instore-Kiosks stärker mit zusätzlichen Leistungsangeboten zu versehen. Auch Wal-Mart hat zunächst seinen Fokus darauf gelegt, Sortimente zu vereinheitlichen (Phase I), danach den Kunden einen möglichst guten Übergang von einem in den anderen Kanal zu ermöglichen (Phase II), und dann sein Sortiment gezielt aufgrund seines gewonnenen Kundenwissens zu erweitern (Phase III). Wal-Mart macht mit dieser Option, auch Zusatzsortimente im Online-Shop zu bestellen und diese in die Ladenfilialen liefern zu lassen, im Jahr 2009 bereits 40% seines Online-Umsatzes (Lebensmittelzeitung 2009). Abbildung 5-2 bis Abbildung 5-4 fassen die aus der qualitativen Untersuchung abgeleiteten Merkmale der drei Phasen auf strategischer und organisationaler Ebene kompakt zusammen (das konzeptionelle Raster der organisationalen Voraussetzungen wurde adaptiert von Day und van den Bulte 2002).

PHASE I	Kompetenzen	
	Strategisches Ziel	Bestehendes Geschäftsmodell stärken durch Homogenisierung zwischen Kanälen
	Kundenkompetenz	Es können zunächst am besten die bisherigen Bedürfnisse befriedigt werden, <ul style="list-style-type: none"> • weil dies in dem Kundenwissen und Kundenroutinen verankert ist. • weil Erwartungen der Kunden vom stationären Handel in den Online-Handel übertragen werden.
	Prozesskompetenz	Am Anfang sind die logistischen Prozesse auf die Herausforderungen im stationären Handel ausgerichtet. <ul style="list-style-type: none"> • Viele Unternehmen haben in dieser Phase Probleme die effizienten Routinen wettbewerbsvorteilhaft auf den Online-Handel zu übertragen.
	Netzwerkkompetenz	Der stationäre Handel ist auf wenige, aber dafür sehr enge Kooperationen ausgelegt. <ul style="list-style-type: none"> • Die Öffnung und Koordination von sehr vielen Anspruchsgruppen ist auch mit neuen Mindsets und Organisationsformen verbunden, die erst langfristig im Unternehmen verankert werden können.
	Organisationale Voraussetzungen	
	Anforderungsgrad der Veränderung	Insgesamt gering
	Organisationale Konfiguration	Geringe Überschneidung zwischen Management-Teams
	Organisationale Informationsstrukturen	Geringe Komplexität
	Organisationale Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konventionelle Teamführung • Geringe Konfliktbereinigung

Abbildung 5-2: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase I

PHASE II	Kompetenzen	
	Strategisches Ziel	Bestehendes Geschäftsmodell stärken durch fließende Interaktionsprozesse zwischen Kanälen
	Kundenkompetenz	Das Unternehmen ist bestrebt, sein Geschäft gegenüber dem neuen Wettbewerb aus dem Internet, insbesondere Pure-Playern abzusichern. <ul style="list-style-type: none"> • Die neuen Massnahmen zielen daher auf eine verbesserte Kundenbindung. • Ein wettbewerbsdifferenzierender Mehrwert soll durch Integration mit dem stationären Handel ausgebaut werden.
	Prozesskompetenz	Die logistische Flexibilität wird massiv erweitert. <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen investieren massiv in kanalintegrative Massnahmen. • Die Abstimmung der kanalübergreifenden Serviceleistungen muss zentral gesteuert werden.
	Netzwerkkompetenz	Die neuen Herausforderungen werden zusammen mit neuen externen Partnern, häufig neuartigen Third-Party-Providern angegangen. Neue Felder für die Zusammenarbeit mit zusätzlichen Partnern entstehen u.a. <ul style="list-style-type: none"> • für Online-Marketing und Webseiten-Optimierung für neue Webservices (z.B. Mobile Applikationen). • für technologische Self-Service-Lösungen am POS. • zur Flexibilisierung der Logistik und Distribution bzgl. Lieferung, Zahlung, Gewährleistung, After-Sales-Abwicklung.
	Organisationale Voraussetzungen	
Anforderungsgrad der Veränderung	Insgesamt mittelstark	
Organisationale Konfiguration	Koordinationsaufgabe zwischen Management-Teams	
Organisationale Informationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Distributorische und logistische Herausforderungen • Zentrale Informationsbündelung in IT-Systemen 	
Organisationale Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Mittlere Konfliktmoderation zwischen Kanälen • Sensibilisierung von Mitarbeitern notwendig 	

Abbildung 5-3: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase II

PHASE III	Kompetenzen	
	Strategisches Ziel	Geschäftsmodell erweitern durch Harmonisierung zwischen Kanälen
	Kundenkompetenz	Das Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • nimmt unterschiedliche Bedürfnisse von Kunden in den einzelnen Kanälen stärker wahr, weil sein Kundenwissen gewachsen ist. • ist durch moderne CRM-Massnahmen in der Lage, seinen Online-Kunden individuell gezieltere Angebote zu machen. • ergänzt die Sortimente aus dem stationären Handel sukzessive um neue Leistungen, z.B. neuartige Services, neue Warengruppen, "customized" Produkte und branchenerweiternde Fremdsortimente.
	Prozesskompetenz	Die Harmonisierung der Kanäle verlangt nach <ul style="list-style-type: none"> • offenen Schnittstellen bei der Zusammenführung von Datenmengen. • übergreifenden Analysetools. • einem starken Online-Team mit eigenen Prozessroutinen. • einer Infrastruktur die sich ständig weiterentwickelt.
	Netzwerkkompetenz	Das Unternehmen nimmt im Netzwerk von Partnern eine stärker dirigierende Rolle ein: <ul style="list-style-type: none"> • Werthaltige Angebote für den Kunden müssen in der Vielzahl unterschiedlicher Angebote von Fremdanbietern stark in den Vordergrund gerückt werden. • Unternehmen korrigieren negative Tendenzen ihres Marktplatzes, die ein Crowding-Out ihrer ursprünglichen Angebote zur Folge haben können. • Kunden müssen stärker integriert werden, wenn sie statt reinen Konsumenten die Rolle von Produzenten im Netzwerk einnehmen.
	Organisationale Voraussetzungen	
	Anforderungsgrad der Veränderung	Insgesamt hoch
Organisationale Konfiguration	Funktionsübergreifende Teambildung	
Organisationale Informationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Zusammenführen von Daten in CRM-Systemen • Erweiterung der logistischen Strukturen 	
Organisationale Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Konfliktbewältigung durch Kompensationen und kanalübergreifende Anreize • Systematische Schulung des Verkaufspersonals 	

Abbildung 5-4: Kompetenzen und organisationale Voraussetzungen in CCM-Phase III

Operationalisierung des Drei-Phasenmodells

Im Cross-Channel Management liegt ein grosses Potenzial, aber Fehler wirken sich sehr negativ auf die Gesamtentwicklung der Cross-Channel Anbieter aus. Erfolgreiches Cross-Channel Management setzt dabei nicht nur Engagement voraus, sondern dass Unternehmen die Kundenerwartungen aktiv steuern. Das Drei-Phasenmodell bietet eine Orientierung, wann und wie bestimmte Hebel des Cross-Channel Managements fokussiert werden sollten. Für die Entwicklung des Phasenverlaufs stehen drei unterschiedliche Ansatzpunkte zur Verfügung, die wir im folgenden illustrativ darstellen:

- **Kanal-Homogenisierung** beschreibt, wie stark Kunden ein korrespondierendes Leistungsversprechen in beiden Kanälen wahrnehmen (Zhang et al. 2010). Dieses macht sich in der Gestaltung der CCM-Instrumente bemerkbar (Sortiment, Service, Preis, Design, Werbung). Am stärksten ist aus Kundensicht der Preis zwischen den Kanälen homogenisiert. Laut unserer Studie befinden Kunden, dass Sortimente relativ vollständig in das Internet übertragen werden. Nicht so gut gelingt es Händlern, ihre Serviceleistungen über ihre Kanäle in vergleichbarer Form zugänglich zu machen. Noch schwerer tun sie sich dabei, Werbeaktivitäten zwischen den Kanälen zu synchronisieren und beim einheitlichen, wiedererkennbaren Design der Kanäle stehen sie noch ganz am Anfang.
- **Kanal-Differenzierung** beschreibt, wie stark Händler aktiv bemüht sind, mit ihren Online-Aktivitäten ihr Leistungsspektrum aus dem stationären Handel zu erweitern, also zusätzliche Leistungen aufzubauen, die neu für das Unternehmen sind (Zhang et al. 2010). Der beliebteste Cross-Channel Händler H&M setzt z.B. zusätzliche Werbe-Impulse über das Internet, indem es stärker als im stationären Handel seine Orientierung an der internationalen Top-Fashion über Impressionen von Modeschauen, Interviews mit Laufsteg-Models und aufwändig produzierten Image-Spots kommuniziert. Zusätzlich präsentiert H&M einen Style-Guide mit trendorientierten Kombinationsempfehlungen von Kleidungsstücken, der eine Erweiterung gegenüber dem Selbstbedienungskonzept ohne Beratungsleistung in den Ladengeschäften darstellt.
- **Kanalübergreifende Serviceleistungen** befördern den Kanalwechsel, indem sie kanalspezifische Leistungen für andere Kanäle stärker nutzbar machen (Bendoly et al. 2005; Sousa und Voss 2006). Cross-Channel Händlern gelingt die Verknüpfung zwischen Online-Shop und Katalog besser als jene zwischen

Online-Shop und Ladengeschäften. So fällt Kunden am stärksten auf, dass sie Produkte aus dem Katalog schnell im Online-Shop wiederfinden und dort bestellen können. Die Bedeutung des Katalogs darf daher nicht allein an seinem Umsatzanteil gemessen werden - je nach Branche nutzen 25 bis 58 Prozent der Cross-Channel Kunden einen Katalog. Bei der Schnittstelle Online-Shop und Ladengeschäft, fällt Kunden am häufigsten positiv auf, dass sie die Kundenkarte in beiden Kanälen einsetzen können und online gekaufte Produkte auch im stationären Handel reklamieren können. Am wenigsten nehmen Kunden im stationären Handel Hinweise auf den Online-Shop wahr; die Angst vor der Kannibalisierung stellt erneut die grösste Barriere dar.

Empirische Methodik

Im Folgenden möchten wir zeigen, wie der Erfolg dadurch beeinflusst wird, wie Konsumenten die Kanalkonfiguration und -prozesse ihres Händlers wahrnehmen. Die Daten stützen sich auf die Kundenbefragung von über 1'000 Internetkäufern in Deutschland. Diese sollten bezogen auf den Händler, von dem sie Ladengeschäft und Online-Shop am besten kennen, ihren Eindruck des Cross-Channel Managements des Händlers und verschiedene Einstellungs- und Verhaltensvariablen hinsichtlich dieses Händlers beantworten.

Wir haben durch mehrere Indikatoren abgefragt, in welcher Phase sich Händler aus Sicht ihrer Kunden befinden. Der Ausbau der drei CCM-Phasen äussert sich kundenbezogen durch das Zusammenspiel dieser drei Hebel, nämlich:

- 1) wie stark ist die Kanal-Homogenisierung ausgeprägt?
- 2) wie stark sind kanalübergreifende Serviceleistungen vorhanden?
- 3) wie stark ist die Kanal-Differenzierung ausgeprägt?

Zur Ermittlung, wie diese drei Hebel gemäss der Kundenwahrnehmung bei Händlern vorhanden sind, wurden sie über unterschiedliche Indikatoren in der Befragung gemessen. Die Befragten sollten für den Händler auf einer 7er-Likert Skala angeben, inwiefern die Indikatoren für die drei Indizes zutreffen. Zusätzlich wurde die Möglichkeit eingeräumt, "Ich weiss nicht" anzugeben. Bei der Befragung wurde bewusst in Kauf genommen, dass die Kundenwahrnehmung von der tatsächlichen Ausgestaltung bei dem Händler abweichen kann. Weil in erster Linie die Kundenwahrnehmung der Leistungsangebote die Auswahlentscheidungen auslöst, ist

dies ein geeigneter Messindikator, um die Auswirkung unterschiedlicher CCM-Strategien zu vergleichen. (Die Auswirkung von Management-Massnahmen sollte generell über die Kundenwahrnehmung gemessen werden, weil diese als erklärender Mediator für das Kundenverhalten wirkt (siehe z.B. Song und Zinkhan 2008)).

1) Der **Index zur Kanal-Homogenisierung** misst, ob die CCM-Instrumente aus Kundensicht zwischen den Kanälen ähnlich konfiguriert sind. Dieser wurde als gewichteter Durchschnitt der Kanal-Homogenisierung der CCM-Instrumente Sortiment, Service, Preis, Design und Werbung ermittelt. In der Analyse der CCM-Instrumente stellt sich die Wahrnehmung des Sortiments und des Services als dominant für die Kundeneinstellung heraus (siehe Kapitel 3). Daher wurde die Kanal-Homogenisierung zur Vereinfachung nur über die Statements zur Sortiments- und Service-Homogenisierung operationalisiert. Aus diesen wurde für den Index der Kanal-Homogenisierung der Mittelwert gewichtet, so dass Sortiments- und Service-Homogenisierung mit gleichem Anteil eingehen. Die Indikatoren lauten:

Homogenisierung der Sortimentsbreite
"Im Online-Shop des Händlers finde ich alle für mich relevanten Warengruppen aus dem Ladengeschäft vor"
"Beim Einkauf im Online-Shop kann ich die gleichen Warengruppen einkaufen wie auch im Ladengeschäft"
Homogenisierung der Sortimentstiefe
"Im Online-Shop des Händlers kann ich innerhalb einer Warengruppe auf dieselben Auswahlmöglichkeiten an unterschiedlichen Artikeln zurückgreifen wie im Ladengeschäft"
"Im Online-Shop des Händlers kann ich innerhalb einer Warengruppe auf dieselben Auswahlmöglichkeiten an unterschiedlichen Artikeln zurückgreifen wie im Ladengeschäft"
Homogenisierung des Service
"Im Online-Shop des Händlers sind die für mich relevanten Serviceleistungen aus dem Ladengeschäft in ähnlicher Form verfügbar"
"Alle für mich relevanten Informationen, die mir im Ladengeschäft zur Verfügung stehen, finde ich auch im Online-Shop vor"

Abbildung 5-5: Indikatoren des Homogenisierungsgrads

2) Der **Index der Kanal-Interaktionsprozesse** misst, wie viele unterschiedliche kanalübergreifende Serviceleistungen von dem Händler umgesetzt wurden. Hierfür wurden insgesamt dreizehn verschiedene kanalübergreifende Anwendungen ermittelt, die in der Handelspraxis beobachtet werden konnten (für die komplette Liste der Anwendungen siehe Kapitel 3, Abbildung 4-5 sowie Abbildung 4-6). Die Befragten wurden aufgefordert anzugeben, inwiefern Ihnen diese bei Ihrem Händler bereits aufgefallen sind. Aus der Summe der wahrgenommenen kanalübergreifenden

Serviceleistungen ergibt sich der Index, wie stark ein Händler die Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen fördert.

3) Der **Index zur Kanal-Differenzierung** gibt an, inwiefern der Händler im Online-Kanal über die CCM-Instrumente zusätzliche Leistungsaspekte verwirklicht, die es im stationären Handel nicht gibt. Weil auch für den Eindruck der Kanal-Differenzierung hauptsächlich die wahrgenommene Übereinstimmung von Sortiments- und Servicedimensionen verantwortlich sind, gingen analog zur Kanal-Homogenisierung diese als gleichgewichteter Durchschnitt in den Index ein. Die Indikatoren lauten:

Differenzierung der Sortimentsbreite
"Im Online-Shop des Händlers finde ich viele für mich relevante Warengruppen vor, die ich im Ladengeschäft nicht erhalten kann"
"Der Online-Shop ergänzt die Warengruppen aus dem Ladengeschäft um ganz neue Warengruppen, die für mich interessant sind."
Differenzierung der Sortimentstiefe
"Verglichen mit dem Ladengeschäft finde ich im Online-Shop des Händlers innerhalb einer Warengruppe neue Auswahlmöglichkeiten an unterschiedlichen Artikeln vor"
"Im Online-Shop kann ich innerhalb einer im Ladengeschäft vorhandenen Warengruppe zusätzliche Artikel kaufen, die es im Ladengeschäft nicht gibt"
Differenzierung des Service
"Der Online-Shop bietet mir wichtige Anwendungen, die über den Service im Ladengeschäft hinaus gehen"
"Im Online-Shop kann ich verglichen mit dem Ladengeschäft auf zusätzliche Informationen zurückgreifen, die für mich relevant sind"

Abbildung 5-6: Indikatoren des Differenzierungsgrads

Ermittlung der Kundenwahrnehmung der drei CCM-Phasen

Diese Indikatoren beschreiben, verdichtet zu den drei Indizes, die Merkmale der drei CCM-Phasen. So sind die drei CCM-Phasen durch unterschiedliche Ausprägungen der drei Indizes definiert. Abbildung 5-7 zeigt, wie die Kunden-Segmente bezüglich der drei CCM-Phasen gebildet wurden.

Kundensegmente werden anhand von Kombinationen überdurchschnittlicher (+)/ unterdurchschnittlicher (-) Kundenwahrnehmungen von Kanal-Homogenisierung, -Interaktion und -Differenzierung gebildet.			
	1. CCM-Phase	2. CCM-Phase	3. CCM-Phase
Kanal-Homogenisierung	+	+	+
Kanal-Interaktion	-	+	+
Kanal-Differenzierung	-	-	+

Abbildung 5-7: Zuordnung von Befragten zu Segmenten, die eine CCM-Strategie gemäss der drei CCM-Phasen bei ihrem Händler wahrnehmen

Lesebeispiel: Die Gruppe von Kunden, die ihren Händler in der 1. CCM-Phase wahrnimmt, enthält Befragte, die eine **überdurchschnittliche Kanal-Homogenisierung** und **unterdurchschnittliche Kanal-Interaktion** und **unterdurchschnittliche Kanal-Differenzierung** ihres Händlers angegeben haben.

Die Auswirkung unterschiedlicher, wahrgenommener Kombinationen von Kanal-Homogenisierung, Kanal-Interaktionsprozesse, Kanal-Differenzierung auf Erfolgsgrössen lassen sich durch Gruppenvergleiche hinsichtlich der drei CCM-Phasen ermitteln. Demgegenüber stellen wir Kontrollgruppen von Befragten, die gar kein CCM oder aber ein vom Drei-Phasenmodell abweichendes Kanal-Management bei ihrem Händler wahrnehmen (siehe Abbildung 5-8). (Die folgenden Ergebnisse sind stabil, auch wenn bei dem Vergleich der unterschiedlichen Kundengruppen für ein unterschiedliches Ausmass an Online-Erfahrung sowie Kenntnis der Kanäle des Händlers kontrolliert wird.)

Kundensegmente werden anhand von Kombinationen überdurchschnittlicher (+)/ unterdurchschnittlicher (-) Kundenwahrnehmungen von Kanal-Homogenisierung,-Interaktion und -Differenzierung gebildet.			
	Überhaupt kein CCM	<u>Nur</u> Kanal-Interaktion	<u>Nur</u> Kanal-Differenzierung
Kanal-Homogenisierung	-	-	-
Kanal-Interaktion	-	+	-
Kanal-Differenzierung	-	-	+

Abbildung 5-8: Zuordnung von Befragten zu Segmenten, die überhaupt keine oder eine vom Drei-Phasenmodell abweichende CCM-Strategie bei ihrem Händler wahrnehmen

Lesebeispiel: Die Gruppe von Kunden, die bei ihrem Händler **überhaupt kein CCM** wahrnimmt, enthält Befragte, die eine **unterdurchschnittliche Kanal-Homogenisierung** und **unterdurchschnittliche Kanal-Interaktion** und **unterdurchschnittliche Kanal-Differenzierung** bei ihrem Händler angegeben haben.

Ergebnisse

Zunächst beschreiben wir die Verteilung der gebildeten Segmente in der Stichprobe. Anschliessend werden wir analysieren, wie die Wahrnehmung der CCM-Phasen ökonomische Kennzahlen, und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der beiden Kanäle beeinflusst.

1. Phase:
Bestehendes
Geschäftsmodell durch
Kanal-Homogenisierung
stärken

11 Prozent der Befragten nehmen ihren Händler in der ersten Phase des CCM-Phasenmodells wahr. D.h. sie erkennen bei ihrem Händler eine überdurchschnittlich starke Homogenisierung der CCM-Instrumente zwischen den Kanälen. Kanalübergreifende Services und die Differenzierung der Kanäle des Händlers sind in den Augen dieser Kunden hingegen unterdurchschnittlich ausgeprägt.

2. Phase:
Bestehendes
Geschäftsmodell durch
fliessende Kanal-
interaktionen stärken

20 Prozent der Befragten sehen ihren Händler in der zweiten Phase der CCM-Entwicklung. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass die Befragten ihrem Händler sowohl eine überdurchschnittliche Homogenisierung als auch überdurchschnittlich viele kanalübergreifende Serviceleistungen attestieren. Dagegen ist die Differenzierung zwischen den Kanälen nicht stark ausgeprägt.

3. Phase:
Geschäftsmodell durch
Kanal-Harmonisierung
erweitern

Nur 5 Prozent der Befragten nehmen ihren Händler in der dritten CCM-Phase wahr. Dieser kleine Anteil von Befragten bescheinigt ihrem Händler neben einer überdurchschnittlichen Homogenisierung der Kanäle und sehr vielen unterschiedlichen kanalübergreifenden Serviceleistungen auch eine starke überdurchschnittlich ausgeprägte Differenzierung der Kanäle.

Insgesamt 36 Prozent der Befragten erkennen somit bei ihrem Händler eine CCM-Strategie, die sich gemäss des Drei-Phasenmodells einer der drei Phasen zuordnen lässt. Die Mehrzahl der Befragten gibt somit an, dass ihr Händler eine andere CCM-Strategie verfolgt. Die hier vorgestellten Möglichkeiten, Cross-Channel Management

umzusetzen, spiegelt die Wahrnehmung von 81 Prozent der Befragten wider. Die restlichen Befragten bemerken bei ihrem Cross-Channel Händler eine andere Kombination der Indizes Kanal-Homogenisierung, Kanal-Interaktion und Kanal-Differenzierung oder haben überwiegend keine Aussage zu den Indikatoren gemacht (Angabe "Ich weiss nicht"). Eine Analyse der restlichen Befragten ergab, dass die erfolgsbasierten Kennzahlen für diese Händler noch schlechter ausfielen, als für die hier vorgestellten Gruppen. Im Folgenden zeigen wir die Verteilung von Befragten, die eine vom Drei-Phasenmodell abweichende CCM-Strategie bei ihrem Händler feststellen.

Überhaupt kein CCM

Rund 12 Prozent der Befragten erkennen bei ihrem Händler überhaupt kein Cross-Channel Management. D.h. diese Befragten nehmen bei ihrem Händler eine eher schwach ausgeprägte Homogenisierung und Differenzierung der Kanäle sowie wenige kanalübergreifende Serviceleistungen wahr.

Nur Kanal-Interaktion

Rund 21 Prozent der Befragten sehen bei ihrem Händler nur kanalübergreifende Serviceleistungen in überdurchschnittlich starkem Umfang umgesetzt. Die Homogenisierung und Differenzierung der Kanäle wird von den Befragten bei ihren Händlern hingegen als schwach eingestuft.

Nur Kanal-Differenzierung

12 Prozent der Befragten attestieren ihrem Händler nur eine starke Differenzierung, aber keine Homogenisierung und nur wenige kanalübergreifende Serviceleistungen.

Auswirkungen auf Zufriedenheit und Markenstärkung

Abbildung 5-9 zeigt die Auswirkungen von unterschiedlichen CCM-Strategien im Vergleich. Die Werte wurden dabei standardisiert, so dass 0 die durchschnittliche Kundenwahrnehmung von Händlern ist. Kunden, die einen Händler in der ersten CCM-Phase wahrnehmen, zeigen mit 0.2 eine überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit mit dem Online-Shop. Dieser Indikator steigt im Phasenverlauf deutlich an, jedoch misst die Online-Zufriedenheit lediglich den kanalspezifischen Erfolg des Online-Shops, isoliert von der Wirkung auf andere Kanäle des Händlers. Um die

kanalübergreifende Wirkung der CCM-Strategien zu vergleichen, betrachten wir die Markenstärkung. Hierzu haben wir hinsichtlich zweier verschiedener Markenattribute (Markendifferenzierung und Markenenergie, vgl. Kapitel 3) abgefragt, ob der Online-Shop eine verstärkende oder verwässernde Wirkung ausübt. Die kanalübergreifende Wirkung entfaltet sich entlang der drei Phasen noch stärker als die kanalspezifische Wirkung. Während in den ersten beiden CCM-Phasen die kanalspezifische Wirkung den grössten Effekt ausmacht, tritt in der dritten Phase die kanalübergreifende Wirkung auf die Händlermarke mindestens ebenso positiv in Erscheinung.

Befragte, die ihren Händler in einer der CCM-Phasen wahrnehmen.	1. Phase: Homogenisierung zwischen Kanälen N=109	2. Phase: Fließende Interaktionsprozesse zwischen Kanälen N=216	3. Phase: Harmonisierung zwischen Kanälen N=46
Zufriedenheit:	0.2	0.5	1.0
Markenstärkung:	0.1	0.3	1.1
Kannibalisierung:	0.2	0.3	0.8
Wettbewerbswachstum:	0.1	0.4	0.9
Kundenentwicklung:	0.1	0.3	1.0
Online-Betrag:	156€	236€	350€

Befragte, die kein strukturiertes CCM (nach Phasenmodell) bei ihrem Händler wahrnehmen.	Überhaupt kein CCM N=120	Nur fließende Interaktionsprozesse zwischen Kanälen N=166	Nur Differenzierung zwischen Kanälen N=119
Zufriedenheit:	-0.8	-0.5	-0.2
Markenstärkung:	-0.5	-0.6	0.0
Kannibalisierung:	-0.4	-0.3	0.0
Wettbewerbswachstum:	-0.6	-0.2	0.0
Kundenentwicklung:	-0.4	-0.2	0.1
Online-Betrag:	130€	178€	139€

Abbildung 5-9: Die Auswirkungen unterschiedlicher CCM-Strategien im Vergleich

Zum Vergleich betrachten wir die Online-Zufriedenheit von Befragten, die ihren Händler nicht diesen drei CCM-Phasen zuordnen. Wenn ein Händler in den Augen seiner Kunden gar kein CCM betreibt, beträgt die Online-Zufriedenheit -0.8 – der schlechteste Wert von allen Gruppen. Wenn Befragte bei ihrem Händler nur kanalübergreifende Services oder nur die Differenzierung der Kanäle wahrnehmen, dann schneidet die Online-Zufriedenheit ebenfalls unterdurchschnittlich ab. Hinsichtlich der kanalübergreifenden Auswirkungen auf die Marke wirkt es sich noch

verheerender aus, wenn Händler nur Interaktionsprozesse zwischen den Kanälen herbeiführen, als wenn sie aus Kundensicht überhaupt kein Cross-Channel Management betreiben. Eine Verknüpfung zwischen den Kanälen schadet daher der Marke nur, wenn diese vollkommen unkoordiniert nebeneinander stehen. Wenn der Online-Kanal vom Händler bewusst vom Ladengeschäft abgegrenzt und nicht mit ihm verknüpft wird, kommt es ebenfalls nur zu einer geringen Markenstärkung. Sowohl hinsichtlich der kanalspezifischen als auch hinsichtlich der kanalübergreifenden Wirkung zeigen sich die von uns vorgeschlagenen CCM-Phasen als überlegen heraus.

Auswirkungen auf das Cross-Channel Barometer

Im Hinblick auf die verhaltensbezogene Wirkung der CCM-Strategien lässt sich über die drei Phasen ein korrespondierendes Muster entdecken. Wettbewerbswachstum und Kundenentwicklung sind überdurchschnittlich stark und wachsen im Phasenverlauf weiter an. Jedoch ist damit eine, wenn auch moderat ansteigende Kannibalisierung verbunden. Mit der Weiterentwicklung des Cross-Channel Managements sind Händler in der Lage, gegenüber dem Wettbewerb Marktanteile zu gewinnen und den Wert von bestehenden Kunden durch Cross- und Upselling zu erhöhen. Diese beiden Wachstumseffekte zeigen im Laufe der drei Phasen die grösste Steigerung. Gleichzeitig stellt sich aber auch heraus, dass Händler im CCM-Phasenverlauf mit einer ebenfalls ansteigenden Kannibalisierung zwischen den Kanälen rechnen müssen. Für ein überproportionales Wachstum durch den Online-Shop muss demnach ein gewisses Mass an Umsatzverschiebung zwischen den Kanälen in Kauf genommen werden. Jedoch übersteigen das Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung die Zunahme der Kannibalisierung, so dass die Chancen des CCMs die Gefahren für die Umsatzverteilung der Kanäle bei weitem überwiegen. Dies zeigt sich auch in den ansteigenden Einkaufsbeträgen der Mitglieder der CCM-Gruppen.

Im Vergleich dazu lässt sich die Kannibalisierung minimieren, wenn kein CCM umgesetzt wird. Kunden, die angeben, dass ihr Händler so gut wie keine CCM-Massnahmen umsetzt, zeigen mit Abstand die geringste Kannibalisierung. Händler ohne CCM zahlen aber den Preis, dass ihr Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung über den Online-Shop sehr mager ausfällt und sie lediglich einen Einkaufsbetrag von 130 Euro pro Online-Kunde erwirtschaften können. Bei den von dem Phasenmodell abweichenden CCM-Strategien zeigt sich ein ähnliches Bild - nur bei der reinen Differenzierung ist eine leicht überdurchschnittliche

Kundenentwicklung zu erwarten. Eine geringe Kannibalisierung wird also mit einem Verlust auf Seiten der Wachstumsfähigkeit im Internet bezahlt.

Von den Ergebnissen kann allerdings noch nicht auf die Umsatzwirkung des CCM für den stationären Kanal geschlossen werden. So sind wir der Ansicht, dass die Umsatzentwicklung im stationären Handel derzeit noch weniger vom Stand des CCM als von den dortigen Instrumenten abhängt. Wir sehen daher den Beitrag des CCM in kurzfristiger Hinsicht darin, den Umsatz im Online-Shop zu steigern und in langfristiger Hinsicht darin, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Auch wenn CCM in kurzfristiger Hinsicht dem stationären Handel nicht unmittelbar zu mehr Wachstum verhilft, zeigen unsere Indikatoren deutlich, dass sich die Kunden-Einstellung durch ein gut koordiniertes CCM nachhaltig beeinflussen lässt. Dies kann in langfristiger Hinsicht dann auch ein stärkeres Wachstum im stationären Handel bewirken.

Fazit

Auf interner Ebene muss eine langfristige Zielrichtung gefunden werden, wie das Cross-Channel Management im Unternehmen verankert werden kann. Da sich stationäre Händler und ehemals klassische Versandhandelsunternehmen in einem Wettbewerbsumfeld mit reinen Online-Händlern befinden, sollten sie versuchen, Synergien zwischen ihren Ressourcen im Online-Shop und im stationären Handel zu schaffen. Mit dem Drei-Phasenmodell orientiert sich das Unternehmen zunächst an den vorhandenen Stärken in anderen Kanälen und versucht diese mithilfe der fünf CCM-Instrumente in den Online-Kanal zu übertragen. Mit kanalübergreifenden Serviceleistungen baut das Unternehmen in der zweiten Phase bewusst Brücken zwischen den Kanälen, um seine Kunden bei deren Kanalwechsel stärker zu binden. Wenn beide Phasen ausgebildet sind, differenziert der Cross-Channel Anbieter beide Kanäle zusätzlich mit dem Wissen um kanalspezifische Präferenzen der Kunden. Wir haben empirisch gezeigt, dass Kunden, die ihren Cross-Channel Händler in einer der drei Phasen wahrnehmen, wertvollere Kunden für das Unternehmen sind. Abschliessend gibt es zumindest drei weitere gute Gründe, warum das Phasenmodell des Cross-Channel Management empfehlenswert ist.

1) Durch die bereits im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen entsteht ein höheres Synergiepotenzial, wenn das Leistungsversprechen im ersten Schritt auch in das Internet übertragen wird. Das im Unternehmen bereits vorhandene Kundenwissen

kann dann dafür genutzt werden, die Ausrichtung des Online-Shops kundenorientiert festzulegen. Im Gegensatz zu einer kompletten Neuausrichtung des Online-Shops kann das Management bei einer Orientierung am bestehenden Leistungsversprechen schneller und mit weniger zusätzlichem Aufwand einen erfolgsversprechenden Online-Kanal aufbauen.

2) Mit einem in der ersten Phase homogenisierten Leistungsangebot werden Kundenerwartungen besser getroffen. Das Risiko eines misslungenen Webseiten-Überarbeitung wird minimiert, wenn Kunden auf vertraute Leistungen aus dem Ladengeschäft zurückgreifen können.

3) Mit dem Internet stellt sich der Kaufprozess des Kunden nicht mehr als ein kontinuierlicher Prozess dar, sondern findet flexibel auf mehreren Kanälen zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Händler können Kundenbedürfnisse in einem Kanal nur noch selten vollständig erfahren und erfüllen. Unsere Studie zeigt, dass Cross-Channel Kunden sich bei über 50% der Kaufentscheidungen im Internet informieren. Wenn Händler ihre Kanäle nicht in einer ersten Phase homogenisieren, können sie die Cross-Channel Effekte nicht positiv für sich nutzen. Sie laufen dann Gefahr, dass Kunden bei ihren ersten, oft entscheidenden Kaufrecherchen bei Wettbewerbern landen, die mit ihrer homogenisierten Online-Präsenz ihr vollständiges Leistungspotenzial bereits früher im Kaufprozess des Kunden demonstrieren. Gerade weil sich Investitionen in den Online-Shop durch den operativen Online-Umsatz erst sehr spät amortisieren, verschenken Händler ohne homogene Kanäle den Transfer von häufig ausschlaggebenden Markenimpulsen in den stationären Handel.

Literaturverzeichnis zu Kapitel 5

Achabal, D. D./Badgett, M./Chu, J. /Kalyanam, K. (2005): Cross-channel optimization: A strategic roadmap for multichannel retailers, IBM Global Services.

Bendoly, E./Blocher, J. D./ Bretthauer, K. M./Krishnan, S./ Venkataramanan, M. A. (2005): Online/In-Store Integration and Customer Retention, in: *Journal of Service Research*, 7 (4), 313–327.

Day, G. S./Van den Bulte, C. (2002): *Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance*. Working Paper. Wharton Business School.

Lebensmittelzeitung (2009): Wal-Mart testet Multichannel-Handel, in: Lebensmittelzeitung, 15.12.2009.

Lusch, R. F./Vargo, S. L./Tanniru, M. (2010): Service, value networks and learning, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (1), 19-31.

Neslin, S. A./Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 70-81.

Nunes, P. F./Cespedes, F. V. (2003): The Customer Has Escaped, in: *Harvard Business Review*, 81 (November), 96-105.

Rhodes, A.J. (2010): *Cross-Channel Marketing bei Walt Disney*, Vortrag des Leiters Marketing Strategy, Walt Disney, DMA Conference, 11.-14.10.2010, San Francisco.

Rudolph, T./Loock, M./Kleinschrodt, A. (2008): *Strategisches Handelsmanagement - Grundlagen für den Erfolg auf internationalen Handelsmärkten*, Band 1, Shaker Verlag, Aachen.

Rudolph, T./Emrich, O./Meise, N. (2008): Einsatzmöglichkeiten von Web 2.0-Instrumenten im Online-Handel und ihre Nutzung durch Konsumenten, in: Bauer, H. H./Grosse-Leege, D./Rösger, J. (Hrsg.): *Interactive Marketing im Web 2.0+*, München: Verlag Franz Vahlen, 2007, 183-196.

Schögel, M./Birkhofer, B./Jazbec, M./Tomczak, T. (2002): Roadm@p to E-Business - Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung, in: Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian (Hrsg.): *Roadm@p to E-Business - Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen*. St.Gallen: Thexis.

Song, J. H./Zinkhan, G. (2008): Determinants of Perceived Web Site Interactivity, in: *Journal of Marketing*, 72 (March), 99-113.

Sousa, R./Voss C. A. (2006): Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels, in: *Journal of Service Research*, 8 (4), 356–371.

Tomczak, T./Reinecke, S. /Mühlmeier, S. (2007): *Der aufgabenorientierte Ansatz - Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*, Schweiz: Universität St.Gallen.

Anhang

Interviewleitfaden zu Transformationsprozessen des CCM

Wir stellen die allgemeine These auf, dass erfolgreiches Cross-Channel Management nicht in einer einzigen Projektphase abgeschlossen werden kann. Aufgrund von Lernprozessen und organisationalen Veränderungen muss ein Unternehmen mehrere Phasen durchlaufen bis es zu einem Cross-Channel Unternehmen wird, das seine Kanäle sehr aktiv steuert und harmonisiert.

Wir stellen im folgenden verschiedene Situation bzw. kritische Herausforderungen des Cross-Channel Managements vor. Bitte stellen Sie kurz dar, ob Sie bereits vor diesen oder ähnlichen Herausforderungen standen, und wie sie diese gelöst haben.

Erste kritische Herausforderung: Leistungsversprechen vom stationären Handel in die Online-Präsenz übertragen und gemäss der spezifischen Instrumente im Internet ausgestalten.

Welches konkrete Leistungsversprechen, das Ihr Unternehmen im stationären Handel auszeichnet, haben Sie in die Online-Präsenz übertragen? Welche Instrumente im Internet haben Sie hierfür benutzt, um das Leistungsversprechen online-spezifisch auszugestalten?
Was musste sich hinsichtlich des Kundenverständnisses im Unternehmen tun? Konnten Sie dabei von bereits verankertem Kundenwissen im Unternehmen profitieren? Hatten Sie es dadurch leichter als reine Online-Unternehmen, die im Internet starten?
Welche Prozesse aus dem stationären Handel haben Ihnen dabei geholfen, das Leistungsversprechen auch im Online-Bereich umzusetzen? Wo konnten Sie als stationärer Händler das Leistungsversprechen besser in Prozessen umsetzen als ein reiner Online-Händler?
Konnten Sie von dem Netzwerk, mit dem Sie bereits zusammenarbeiteten, profitieren, um Ihr bewährtes Leistungsversprechen aus dem stationären Handel auch im Internet umzusetzen?
Wie war die verantwortliche E-Commerce-Abteilung zu diesem Zeitpunkt im Unternehmen organisiert?
Wann war diese Herausforderung sehr akut und wie lange hat die Umsetzungsphase gedauert?
Welche Erfolge konnten Sie aufgrund dieser Massnahmen für das Unternehmen sehen?

Zweite kritische Herausforderung: Kanalübergreifende Prozesse aus Kundensicht zwischen den Kanälen gestalten.

Versuchen Sie es ihren Kunden bewusst zu erleichtern zwischen Ihren Kanälen zu wechseln? Welche kanalübergreifenden Services haben Sie bereits umgesetzt? Welche planen Sie umzusetzen?
Was hat dazu geführt, über kanalübergreifende Prozesse nachzudenken? Haben Sie im Laufe Ihrer Erfahrung mit dem Online-Bereich neue Kundenbedürfnisse oder -anforderungen entdeckt, die gegenüber dem stationären Handel neu waren? Wie unterscheiden sich die Kundenbedürfnisse in den Kanälen? Konnten Sie dieses neue Kundenwissen dafür nutzen, die Prozesse zwischen den Kanälen zu verbessern?
Welche Prozesse mussten in der Folge neu strukturiert werden? Könnte der Online-Bereich mit kanalübergreifenden Services einen positiven Effekt auf den stationären Handel ausüben und umgekehrt? Was hat sich im Zusammenspiel im Unternehmen in dieser Phase geändert? Welche Investitionen waren hierfür notwendig?
Konnten Sie diese neuen Massnahmen komplett mit den alten Partnern aus dem stationären Handel

umsetzen oder haben Sie neue Partner mit spezialisiertem Wissen hinzugenommen?
Wie haben Sie das Zusammenspiel zwischen den unterschiedlichen Kanälen organisatorisch gemeistert?
Wann war diese Herausforderung sehr akut und wie lange hat die Umsetzungsphase gedauert?
Inwiefern haben die kanalübergreifenden Leistungen zum Erfolg des Unternehmens bereits beigetragen?

Dritte kritische Herausforderung: Das Leistungsversprechen aus dem Online-Kanal erneuern bzw. differenzieren gegenüber dem stationären Handel.

Haben Sie etwas mit Ihrer Online-Präsenz umgesetzt, was komplett neu ist gegenüber dem stationären Handel? In welchem Bereich sehen Sie Chancen, mit dem Online-Kanal einen eigenen Weg zu gehen (z.B. neue Sortimente, neue Serviceleistungen)?
Konnten Sie im Online-Bereich neues Wissen über den Kunden erzielen, das Sie über den stationären Handel bislang nicht einholen konnten? Können Sie mit diesem Wissen, etwas Neues, Innovatives im E-Commerce oder an anderen Stellen im Unternehmen umsetzen?
Welche Prozesse müssen sich hierfür verändern? Wie könnte der Online-Bereich noch ein stärkere Markenwirkung entfalten? Lässt sich das Zusammenspiel mit dem stationären Handel dadurch sogar harmonischer gestalten? Wo sind Veränderungsansätze im stationären Handel, die den Online-Bereich positiv unterstützen könnten, was könnte dort verändert werden?
Welche Rolle sehen Sie in der Öffnung des Netzwerks mit anderen Partnern (z.B. dass ganz neue Bereiche in Kooperation mit Spezialisten angeboten werden)? Wie könnte der Kunde noch stärker integriert werden, so dass er mitgestaltet?
Welche organisatorischen Herausforderungen sehen Sie hierfür? Wann wird Ihr Unternehmen über diese Schritte nachdenken? Wie lange dauert solch ein Umsetzungsprozess?
Was versprechen Sie sich davon, dass der Online-Kanal ein eigenes Leistungsversprechen im Verhältnis zum stationären Handel entwickelt? Welche Erfolge könnten dadurch sichtbar werden/haben sich bereits angedeutet?

Kapitel 6 Auswirkungen des Cross-Channel Managements bei der Kanalintegration mit Blick auf die Sortimentsgestaltung

von Oliver Emrich, Michael Paul und Thomas Rudolph

Zusammenfassung:

Es wurde bereits gezeigt, dass die Homogenisierung des Sortiments zwischen den Kanälen eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Effektivität des Cross-Channel Managements darstellt. Dieser Artikel fokussiert die psychologischen Auswirkungen, die von der Sortimentsintegration zwischen den Kanälen ausgehen. Zudem sollen moderierende Bedingungen identifiziert werden, unter denen die Sortimentsintegration zwischen den Kanälen mehr oder weniger wichtig ist. Sortimentsintegration steht synonym für die Homogenisierung des Sortiments zwischen den Kanälen. Als abhängige Variablen betrachten wir die wahrgenommene Wahlfreiheit, die Explorationstendenz und die Auswahlicherheit eines Kunden als zentrale kognitive Konstrukte des Auswahlprozesses. Wir untersuchen den Einfluss der Kanalintegration bei unterschiedlichen Sortimentsbeziehungen (substitutiv, komplementär und unabhängig) und unterschiedlichen Konsumenteneigenschaften. Die Hypothesen werden in einem 3 x 3 Experiment mithilfe einer repräsentativen Stichprobe von 959 Konsumenten überprüft. Es wird gezeigt, dass die Sortimentsintegration zwischen den Kanälen einen positiven Einfluss auf alle drei Konstrukte des Auswahlprozesses ausübt. Die Kanal-Integration wirkt bei substitutiver, komplementärer und unabhängiger Sortimentsbeziehung jeweils in unterschiedlicher Weise auf die drei psychologischen Konstrukte. Je nach Händler-Typ kann daher eine unterschiedliche Wirkungsweise der Sortimentsintegration festgestellt werden. Ein "limited line specialist" (Miller et al. 1999) mit hohem Anteil an substitutiven und ein "broad line specialist" mit einem hohen Anteil an komplementären Sortimentsbeziehungen sollten Sortimente zwischen den Kanälen integrieren; wenn auch aus jeweils unterschiedlichen Gründen. Ein "general merchandiser" (Miller et al. 1999) mit einem hohen Anteil an unabhängigen Sortimentsbeziehungen ist generell freier in der kundenorientierten Kanalausgestaltung des Sortiments, weil der Einfluss der Kanalintegration bei ihm generell kleiner ist. Die Effektivität der Sortimentsintegration hängt ausserdem von dem kognitiven Strukturierungsbedürfnis und dem Involvement eines Konsumenten ab. D.h. gerade bei komplexen und anspruchsvollen Einkäufen (z.B. unter Zeitdruck) wird die Sortimentsintegration besonders wichtig. Der Artikel schliesst mit Implikationen für Forschung und Praxis ab.

The Impact of Multichannel Assortment Integration on Customer Choice

Abstract: Customer choice in retailing increasingly takes place in multichannel settings. Channel integration, that is, how consistent multiple channels of the same company are in terms of retail mix elements (e.g. price, assortment), receives rising attention in research and practice. In this article, we investigate the effects of multichannel assortment integration on customer choice. Further, we research the moderating impact of assortment relations as well as customer characteristics. We test our hypothesis in a 3 x 3 role-playing experiment using a nationwide representative sample of 959 customers. We find that multichannel assortment integration positively influences customers' perceived choice, exploration, and choice confidence. We also unveil that different interactions between channel assortment integration and assortment relations are at work for each choice construct. The effectiveness of channel assortment integration further depends on customers' personal need for structure and their level of involvement. Our results underscore the need for retailers to consider offering consistent assortments across channels. This is especially important, given that 70% of retailers have not fully integrated their channels. The paper closes with implications for multichannel managers and researchers.

Spurred by the expansion of the Internet as a new selling channel and the immense growth of digitalization technologies in general, multichannel management has become an important topic in research and practice (Ansari, Mela, and Neslin 2008; Rangaswamy and Van Bruggen 2005). Recent studies report that more than 80% of U.S. retailers and more than 90% of the most successful retailers use two or more channels to distribute their products and services to customers (DMA 2005; Kilcourse and Rowen 2008). Accordingly, numerous researchers devote increasing attention to issues of multichannel management (e.g., Neslin et al. 2006; Neslin and Shankar 2009).

A topic of central interest for every multichannel retailer is to which degree distribution channels of a particular retailer should be integrated (Dholakia et al. 2010; Zhang et al. 2010). Multichannel integration exists when different distribution channels of the same company are consistent in terms of retail mix elements (e.g., assortment and price). There are important arguments in favor and against multichannel integration (Berry et al. 2010). While industry experts and marketing researchers argue that integration increases customer satisfaction and trust and helps to avoid customer confusion and frustration (Micros 2007; Wolk and Ebling 2010), others contend that channel characteristics and costs are sufficiently different to warrant differing retail mix decisions (Zhang et al. 2010). Market studies and a survey among channel managers, at least, indicate that channel integration is not yet realized

at retailers, with about 70% of managers saying they have not fully integrated their channels (Accenture 2010; Business Wire 2010; Marketing Weekly 2010).

To date, only few research studies have been concerned with multichannel integration, leaving several issues open for investigation (Neslin et al. 2006). For instance, Berry et al. (2010) presume that low levels of channel integration negatively affect customer attitudes and their purchase behavior. Zhang et al. (2010) argue that multichannel retailers should draw on the strengths of each channel in that they carry a larger assortment in the Internet than in bricks-and-mortar stores. Sousa and Voss (2006) develop a conceptualization of service quality in a multichannel setting which includes the dimension of integration quality. Among the few empirical studies, Bendoly et al. (2005) find that channel integration, defined as the use of multiple modes of fulfillment for mutual support of customers, can reduce negative outcomes of out-of-stock situations in store. However, despite this notable progress, extant research does not empirically study the impact of multichannel integration on customer choice.

The contributions of this article are twofold: First, we investigate the effects of multichannel *assortment* integration on customer choice using an experimental setting. Channel assortment integration denotes customers' perceived level of consistency between assortments in different channels offered by the same company. Assortment selection is generally considered among the most important determinants of channel and retailer choice (Hoch, Bradlow, and Wansink 1999; Verhoef, Neslin, and Vroomen 2007). As our dependent variables, we consider three important customer choice constructs, namely perceived choice, exploration, and choice confidence, which cover different facets of a customer's choice process (Bettman, Luce, and Payne 1998; Howard and Sheth 1969). We find that multichannel assortment integration positively influences all three choice constructs, which underscores the need for retailers to consider offering consistent assortments across channels.

Second, we investigate assortment relations as well as customers' personal need for structure and involvement as potential moderators of the impact of channel assortment integration on customer choice. While assortment relations refer to customers' perceived similarity between assortment items (Henderson and Quandt 1958; Kotler and Armstrong 1996), personal need for structure is defined as a person's "preference to use cognitive structuring as a means to achieve certainty" (Bar-Tal, Kishon-Rabin, and Tabak 1997, p. 1158). We find that different interactions between channel

assortment integration and assortment relations are at work for each choice construct and that the effectiveness of channel assortment integration depends on customers' personal need for structure and their level of involvement. Overall, our moderators explain why different multichannel companies are more or less successful and why different customers make different choices at varying channel integration levels (Berry et al. 2010).

In what follows, we first introduce a conceptual framework and hypotheses on the impact of channel assortment integration on customer choice. We then describe the design and results of a role-playing experiment which tests our hypotheses using a nationwide representative sample of 1,082 customers. The paper closes with implications for multichannel managers and researchers.

Conceptual framework and hypotheses

Conceptual framework

We argue that channel assortment integration has a positive influence on three different choice constructs, namely perceived choice, exploration, and choice confidence. The impact on customer choice is further moderated by channel assortment relations and customer characteristics (i.e., personal need for structure and product involvement). Figure 6-1 outlines our conceptual framework.

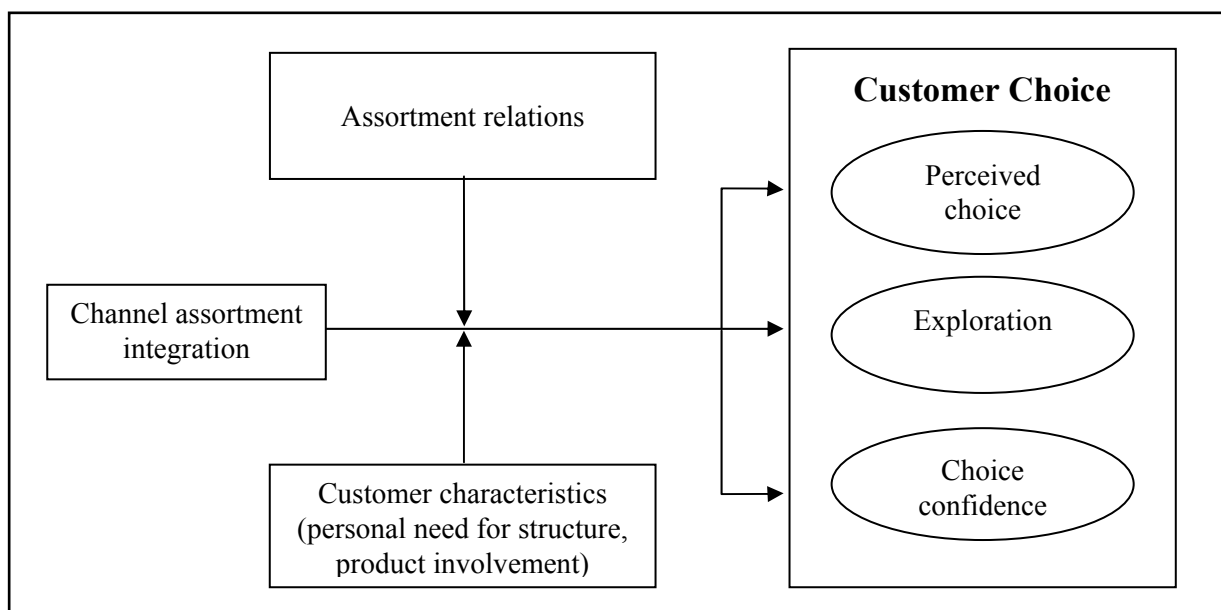


Figure 6-1: Conceptual Framework for the Impact of Channel Assortment Integration

Hypotheses development

Effects of channel assortment integration on customer choice. We posit that channel assortment integration positively influences the perceived choice of the customer (Deci and Ryan 1987). Perceived choice "emanates from being afforded decision-making flexibility and opportunities to choose what to do" (Reeve 2002, p.197). This construct is an important driver for feelings of self-determination (Deci and Ryan 1994) and has also been found to be a predictor of marketing-related outcomes such as customer satisfaction (Mogilner, Rudnick, and Iyengar 2008) and customer loyalty (Dholakia 2006). In a multichannel context, Neslin et al. (2006) point out, that "right-channeling", that is, if customers are forced into a specific channel, might result in reactance toward the retailer. Similarly, disintegrated channels put control on how customers can utilize the multichannel environment because items are not consistently available in each channel which restricts customers in their choice options. Channel assortment integration, in contrast, enhances the perceived freedom of choice and leverages feelings of autonomy within the customer.

Hypothesis 1: Channel assortment integration has a positive impact on perceived choice.

We predict that channel assortment integration will extend customers' exploration behaviors. Exploration is defined as the impulse to approach a retailer for information gathering and browsing through its product offering (Collier and Sherell 2010; Mehrabian and Russell 1974). Channel assortment integration positively impacts the amount of information and products that are available for customers one-stop in a specific channel facilitating their exploration of the assortment. Disintegrated channels, in contrast, require a higher level of customer effort to access products and information and, therefore, represent a barrier for exploration. Moreover, integrated assortments across channels enhance the quality and consistency of the shopping experience which in turn positively impacts the search extent (Bettman, Luce, and Payne 1998). Similarly, Menon and Kahn (2002) show that the arrangement of information on websites determines the extent to which a customer explores the online environment. We argue that this channel-specific finding also translates into the multichannel context. If the online and offline shopping environment provides a consistent selection and display of products, customers are more willing and able to gather information and browse the assortment (Bettman, Luce, and Payne 1998).

Hypothesis 2: Channel assortment integration has a positive impact on exploration.

Research evidence suggests that channel assortment integration positively influences choice confidence. Choice confidence indicates the evaluative component of the purchase process arising from more complex or compensatory decision strategies (Heitmann, Lehmann and Herrmann 2007; McConnell et al. 2000). If assortments are not integrated across channels, not all choice options and not all information are equally accessible for the customers. This will increase the uncertainty associated with the choice because the other channel contains products which cannot be considered during choice (McConnell et al. 2000). As a result, customers' fear increases to miss a favorable opportunity that cannot be accessed through that channel (McConnell et al. 2000). Moreover, channel assortment integration can induce a more deliberate customer choice as it diminishes the cognitive effort associated with the purchase decision (Bettman, Luce, and Payne 1998). Overall, product choice becomes detached from channel choice. Disintegrated channels, in contrast, add a further dimension to product choice as not only product attributes but also channels have to be integrated into the decision process, which might lead to choice conflicts (Verhoef, Neslin, and Vroomen 2007).

Hypothesis 3: Channel assortment integration has a positive impact on choice confidence.

Moderating effect of assortment relations. We argue that the impact of channel assortment integration on all three choice constructs is moderated by assortment relations. Assortment relations refer to customers' perceived similarity between assortment items with regard to end-use (Kotler and Armstrong 1996; Simonson 1999). Three categories of similarity regarding end-use can be distinguished, namely substitutive, complementary, and independent assortment relations (Shine, Park, and Wyer 2007). Channel assortment integration most strongly enhances *perceived choice* under substitutive assortment relations. Under substitutive relations, choice involves trading off features from different products within one category (Einhorn and Hogarth 1981). When channels are disintegrated, customers cannot compare and evaluate all products in the same channel which should lead to lower levels of perceived choice (Markman and Gentner 1993). If items depend on each other with regard to end use, as in the case of complementary relations, channel assortment integration helps customers to assess end use opportunities simultaneously (Medin, Goldstone, and Gentner 1990). Against that, independent assortment relations represent choice decisions that can be separated from each other (Markman and Gentner 1993). In this

situation, channel assortment integration does not as strongly improve customers' autonomy to freely choose as under substitutive or complementary relations.

Hypothesis 4: Channel assortment integration has a more positive impact on perceived choice under substitutive or complementary assortment relations than under independent assortment relations.

Exploration of substitutive assortment relations is mainly associated with the identification, evaluation, and weighing of features by which products differentiate (Bettman and Park 1980). This promotes a focus on potential losses because the customer has to handle trade-off relations between search objects (Bettman, Luce, and Payne 1998; Einhorn and Hogarth 1981). In this case, channel assortment integration supports information gathering only to the point where expected cognitive efforts outweigh the expected accuracy of that additional information (Bettman, Luce, and Payne 1998; Simon 1955). In contrast, exploration under complementary assortment relations focuses rather on the expected gains of complementary usage (Einhorn and Hogarth 1981). In this condition, channel assortment integration incites hedonic impulses to browse the assortment in expectancy of the usage benefits, thus increasing the probability of flow experience, which in turn reinforces exploration tendencies (Csikszentmihalyi 1990; Novak, Hoffman, and Yung 2000). Channel assortment integration under complementary assortment relations also confronts the customer with a variety of stimuli which are different but related. It, therefore, provides better conditions for an optimal level of stimulation than under substitutive assortment relations where stimuli are very similar or under independent assortment relations where they are unrelated (Baumgartner and Steenkamp 1996). Exploration under independent assortment relations has no such interrelations which is why the effect of channel assortment under this condition is expected to be comparably lower; moreover, flow experiences are unlikely when assortments are unrelated (Csikszentmihalyi 1990).

Hypothesis 5: Channel assortment integration has a more positive impact on exploration under complementary assortment relations than under substitutive or independent assortment relations.

When customers make choices, they try to have access to full information to make an optimal decision (Heitmann, Lehmann, and Herrmann 2007). The level of interrelatedness between products determines how comparable products are to each other and therefore is critical for the influence of channel integration on choice

confidence (Bettman, Luce, and Payne 1998). As substitutive assortment relations refer to a single decision between product alternatives (e.g. choice between different DVD players), channel assortment integration has a particular strong impact on choice confidence (Einhorn and Hogarth 1981). It considerably diminishes the cognitive effort and complexity to compare alternatives with each other (Bettman, Luce, and Payne 1998). Channel integration under complementary relations (e.g., DVD player and DVD movies) cannot exert such a major influence on choice confidence as they pertain to two distinct decision processes (Markman and Gentner 1993). The impact on choice confidence will be even less, when the choice pertains to two unrelated decision processes, that is, under independent assortment relations such as DVD players and interior accessories (e.g., pillows and vases). As no interrelations exist, the choice outcomes will hardly influence each other and hence will not provide a major source of uncertainty (McConnell et al. 2000).

Hypothesis 6: Channel assortment integration has a more positive impact on choice confidence under substitutive assortment relations than under complementary assortment relations, and a more positive impact under complementary than under independent assortment relations.

Moderating effect of customer characteristics. We argue that the impact of channel assortment integration on customer choice is moderated by two customer characteristics, namely personal need for structure and product involvement. Personal need for structure is defined as a person's "preference to use cognitive structuring as a means to achieve certainty" (Bar-Tal, Kishon-Rabin, and Tabak 1997, p. 1158). A high personal need for structure is reflected by the customers' tendency to prefer simple structures in their environment and a reactance to situations, which present themselves as unstructured and unpredictable (Neuberg and Newsom 1993). Channel assortment integration generally represents a simplification for the purchase process, which is more appreciated by customers with a high personal need for structure (Neuberg and Newsom 1993). With regards to *perceived choice*, we argue that such customers feel uncomfortable with diffuse situations that disintegrated channels can cause. They will more likely feel being restricted in such a situation and thus have lower levels of perceived choice (Bar-Tal, Raviv, and Spitzer 1999; Kruglanski 1989). Regarding *exploration*, the more a customer with high personal need for structure perceives channel assortments as integrated, the more this person can apply its learned set of mental representations and therefore will extend its exploration across channels (Neuberg and Newsom 1993). Finally, considering *choice confidence*, disintegrated

channels provide many new unknown stimuli and thus more easily interrupt customers with high personal need for structures in information processing (Neuberg and Newsom 1993). With channel assortment integration, where assortments are consistent across channels, such customers will likely experience a greater choice confidence.

Hypothesis 7: Channel assortment integration has a more positive impact on perceived choice, exploration, and choice confidence at a high level of personal need for structure than at a low level.

Another important moderator is product involvement as the enduring importance that a customer assigns to a specific product category across situations with temporal stability (Bloch and Richins 1983). We expect that highly-involved customers might more strongly sense restrictions on the decision making, if channels are not integrated, as they put more emphasis on making an optimal choice, thus reducing *perceived choice* (Zaichkowsky 1985). In a similar vein, *exploration*, which is more likely to result in flow conditions under high-involvement, might be more effectively enhanced by channel assortment integration for such customers (Novak, Hoffman, and Yung 2000). As highly-involved customers actively engage in exploration behaviors to achieve a flow state-of-mind, disintegrated channel will more severely hinder their search than customers highly unlikely to experience flow even under optimal settings (Csikszentmihalyi 1990). Highly-involved customers have a stronger need to assess full information, which can be only optimally accessed when channels are well integrated with each others. Channel assortment integration therefore positively influences *choice confidence*.

Hypothesis 8: Channel assortment integration has a more positive impact on perceived choice, exploration and choice confidence at a high level of product involvement than at a low level.

Experimental study

Design and stimuli

We tested our hypotheses using a scenario-based experiment with a 3 (channel assortment integration: full, partial, none) x 3 (assortment relations: substitutive, complementary, independent) between-subjects-design. Participants were randomly assigned to the nine different treatments. The scenario was a fictitious retailer with multiple channels, which were described as typical online-shops and stores. In an introductory text, we asked the participants to put themselves in the position of a

customer who wants to buy a set of new things, such as a DVD player, DVD movies, and interior accessories (e.g., pillows and vases). Customers were told that their preferred retailer would be "ADASA" where he or she already had purchased in the past. We introduced ADASA as a national multichannel retailer with physical stores and an online-shop. They were told to consider a purchase at ADASA which offers assortments according to our manipulations of channel assortment integration and assortment relations. Figure 6-2 shows the treatments for the nine groups.

To generate different degrees of perceived integration, we manipulated three treatment levels of *channel assortment integration*. In the treatment of *fully* integrated channels, online-shop and stores of the retailers carried the same items. For *partially* integrated channels, the online-shop carried all items from the store plus additional items. Larger assortments in the online-shop than in the stores represent a frequent channel assortment strategy (Zhang et al. 2010). Finally, for the treatment of *non-integrated* channels, online-shop and stores carried completely different items.

Our second dimension concerned the three types of *assortment relations*. In all treatments the retailer offered three basic DVD player brands which represent the reference items for the manipulation of assortment relations. In case of substitutive relations, the retailer offered the three DVD player brands plus three other brands, which were not offered in other treatments. To manipulate complementary relations, the retailer offered DVD movies in addition to the three DVD players. In case of independent relations, the retailer offered interior accessories (e.g., pillows and vases) in addition to the three DVD players.

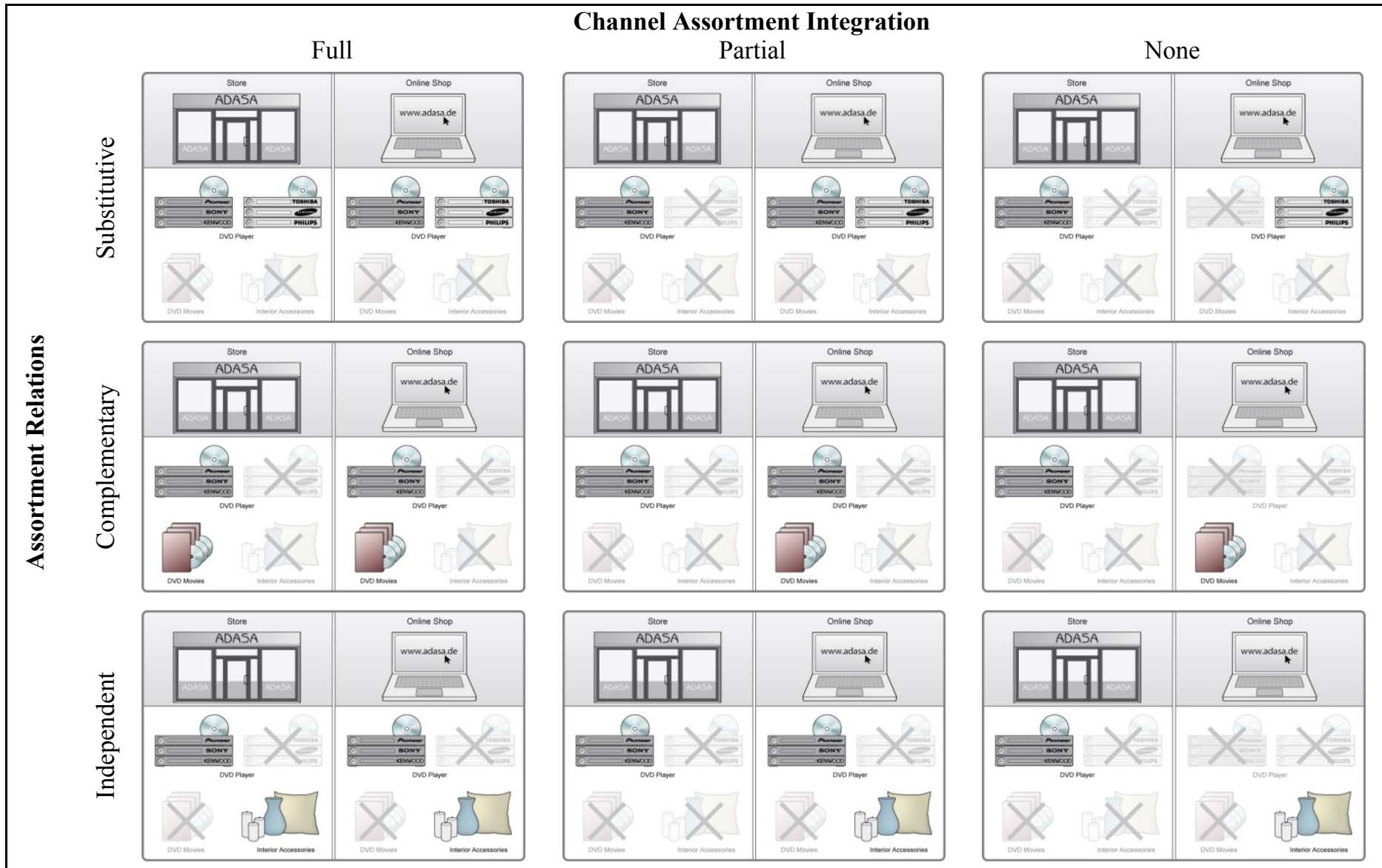


Figure 6-2: Experimental Stimuli of the Nine Treatments

We conducted two pretests. The first pretest was a thinking aloud-test to confirm the effectiveness of our manipulation with 15 people in the age from 18 to 52 (45% women). Next, we conducted a pretest with 166 students who were randomly assigned to the treatments. The question "Items in the online-shop compared to the store are completely different/completely the same" (7-point scale) served as a manipulation check for channel assortment integration. Results show that our manipulations were successful ($M_{FULL}=5.88$, $M_{PARTIAL}=4.36$ and $M_{NON}=3.29$; $p<.01$; pairwise post-hoc-tests). For the manipulation check of assortment relations, we used a single-item measure based on the similarity perception with regard to end use (Shine, Park, and Wyer 2007, seven-point scale, ranging from "very dissimilar" to "very similar"). It showed high discrimination between assortment relation treatments ($M_{SUBST}=5.99$, $M_{COMPL}=4.71$, $M_{INDEP}=2.19$; $p<.01$; pairwise post-hoc-tests). As manipulations worked well in the pretest, we used them in the experiment. In terms of wording, both pretests indicated only the need for minor changes.

Sample and measures

The study was conducted in a major European country. A stratified random sample of the was provided by a marketing research agency. With age, gender and geographical residence as interlocked strata, selection of respondents was randomized and quotas were controlled according to the representative distribution in the population, resulting in a sample of 1082 persons. We eliminated 109 respondents who interrupted or were too fast or too slow (less than eight minutes or more than one hour). We also excluded 14 respondents who consistently indicated the same value in the questionnaire irrespective if the items were reversed or non-reversed coded, leaving a final sample of 959 persons. Mean age is 44 years ($SD=15$ years) and 51% of the respondents are female.

We measured perceived choice (Deci et al. 1994, four items), exploration (Collier and Sherell 2010, three items) and choice confidence (Heitmman, Lehmann, and Herrmann 2007, three items) based on established scales (see Appendix). To investigate the moderating influence of customer characteristics, we measured personal need for structure based on five items from Neuberg and Newsom (1993) and included a single item measure for product involvement (Arora 1985). All items were measured with seven-point Likert scales anchoring from "completely agree" to "completely disagree". Reliability (α) was satisfactory for all constructs (perceived choice=.91, exploration=.96, choice confidence=.94, personal need for structure=.82).

Manipulation checks and validity assessment

Our manipulation checks show, that all manipulations were successful. Participants perceived channel assortment integration ($M_{\text{FULL}}=6.00$, $M_{\text{PARTIAL}}=4.19$, $M_{\text{NON}}=2.45$; $p<.01$; pairwise post-hoc tests) as well as assortment relations ($M_{\text{SUBST}}=5.91$, $M_{\text{COMPL}}=5.20$, $M_{\text{INDEP}}=2.61$; $p<.01$; pairwise post-hoc tests) in line with our intended treatments. We find no significant effect for assortment relations on channel assortment integration ($M_{\text{SUBST}}=4.32$, $M_{\text{COMPL}}=4.25$, $M_{\text{INDEP}}=4.22$; n.s.; pairwise post-hoc tests), but for channel assortment integration on assortment relations perceptions ($M_{\text{FULL}}=4.80$, $M_{\text{PARTIAL}}=4.58$, $M_{\text{NON}}=4.28$; $p<.05$; pairwise post-hoc tests). Comparing the effect sizes of the intended ($\eta^2=.80$) and unintended manipulations ($\eta^2=.09$), shows that our experimental manipulations worked well, while effect of the unintended manipulation is only marginal. Thus, we conclude in line with other experimental research that the manipulations succeeded (Hennig-Thurau et al. 2006; Perdue and Summers 1986). Concerning external validity, we measured the perceived realism of the experiment using three items (with 1=completely disagree and 7=completely agree; see Appendix). The average value of 4.75 indicates an acceptable external validity of our experiment.

Results

We tested H1-H3 using one-way analysis of variance (ANOVA). Confirming H1-H3, channel assortment integration has a positive impact on perceived choice ($M_{\text{FULL}}=5.06$, $M_{\text{PARTIAL}}=4.08$, $M_{\text{NON}}=3.32$; $p<.01$; pairwise post-hoc tests), exploration ($M_{\text{FULL}}=4.20$, $M_{\text{PARTIAL}}=3.70$, $M_{\text{NON}}=3.18$; $p<.01$) and choice confidence ($M_{\text{FULL}}=4.66$, $M_{\text{PARTIAL}}=4.15$, $M_{\text{NON}}=3.70$, $p<.01$). To test our moderator hypotheses (H4-H8), we used a measure of perceived channel integration with five items adopted from Sousa and Voss (2006; $\alpha=.94$) as the independent variable instead of the experimental manipulation. As a metrical variable, it can be used in regression models which increase statistical power and the ability to detect actual relationships (Bagozzi and Yi 1989; Berens, van Riel, and van Bruggen 2005; MacKenzie 2001; Russell et al. 1998). Figure 6-3 shows our results.

	Assortment relations			
	Total sample N=959	Substitutive N=305	Complementary N=331	Independent N=320
Perceived choice	$\beta=.755$ $R^2=.570$	$\beta=.776$ $R^2=.601$	$\beta=.783$ $R^2=.612$	$\beta=.706$ $R^2=.498$
Exploration	$\beta=.522$ $R^2=.272$	$\beta=.469$ $R^2=.218$	$\beta=.606$ $R^2=.366$	$\beta=.487$ $R^2=.234$
Choice confidence	$\beta=.554$ $R^2=.307$	$\beta=.657$ $R^2=.429$	$\beta=.538$ $R^2=.287$	$\beta=.465$ $R^2=.214$

Figure 6-3: Moderated Regression Results for H4-H6

For the moderating effect of channel assortment relations (H4-H6), we conducted moderated regression analysis (Irwin and McClelland 2001). This method is appropriate, if the independent and dependent variables are continuous and the moderating conditions are discrete, such as in our case (Irwin and McClelland 2001). In line with H4, the impact of channel assortment integration on perceived choice was moderated more strongly in the substitutive and complementary conditions with regression coefficients of .776 and .783 than in the independent condition with .706. Chow tests show that substitutive and complementary coefficients are significantly different from the independent one ($p < .01$), but not significantly different from each other. Chow tests ($p < .01$) also verify H5, as the complementary regression coefficient of .606 is significantly higher than the substitutive and independent coefficients of .469 and .487 (with no significant differences between the latter two). Regarding choice confidence (H6), we detect a greater influence of channel assortment integration under substitutive ($\beta=.657$) assortment relations, followed by complementary ($\beta=.538$) and independent assortment relations ($\beta=.465$). According to chow tests ($p < .01$), all differences between pairs were significant.

For H7 and H8, we used regression analysis with two way interactions, as both customer characteristics are continuous variables (Berens, van Riel, and van Bruggen 2005). For a moderating effect, the interaction term and the increase in explanatory power (R^2) have to be significant (Carte and Russell 2003; Irwin and McClelland 2001). Figure 6-4 shows the results.

Moderator: Personal need for structure	β	t
Perceived choice		
Channel integration	.687	9.002
Personal need for structure	.051	.996
Channel integration x personal need for structure ($\Delta R^2=.006$)	.055	.583
Exploration		
Channel integration	.273	2.758
Personal need for structure	.017	.250
Channel integration x personal need for structure ($\Delta R^2=.022$)	.245	2.009
Choice confidence		
Channel integration	.252	2.617
Personal need for structure	-.061	-.940
Channel integration x personal need for structure ($\Delta R^2=.016$)	.333	2.806
Moderator: Product involvement	β	t
Perceived choice		
Channel integration	.679	12.075
Product involvement	-.024	-.450
Channel integration x product involvement ($\Delta R^2=.001$)	.088	1.127
Exploration		
Channel integration	.299	4.179
Product involvement	.022	.317
Channel integration x product involvement ($\Delta R^2=.038$)	.251	2.532
Choice confidence		
Channel integration	.439	6.251
Product involvement	.071	1.055
Channel integration x product involvement ($\Delta R^2=.022$)	.112	1.157

Figure 6-4: Personal Need for Structure and Product Involvement as Moderators (H7-H8)

H7 was only partially confirmed, because personal need for structure has no moderating influence on perceived choice ($t=.583$, $\Delta R^2=.006$, n.s.), but for both exploration ($t=2.009$; $\Delta R^2=.022$, $p<.05$) and choice confidence ($t=2.806$; $\Delta R^2=.016$, $p<.01$), we find significant moderating influences of personal need for structure. H8 argues that product involvement enhances the positive influence of channel assortment integration on customer choice. This hypothesis holds only true for exploration, as the interaction between channel assortment integration and product involvement has no influence on perceived choice ($t=1.127$; $\Delta R^2=.001$, n.s.) and choice confidence ($t=1.157$; $\Delta R^2=.022$, n.s.). For exploration, the two-way interaction is significantly positive and the increase in explanatory power is substantial ($t=2.532$; $\Delta R^2=.038$; $p<.01$).

Discussion

This article studies the effectiveness and boundary conditions of multichannel assortment integration. Our hypotheses on the impact of channel assortment integration on customer choice were all confirmed. Channel integration enhances the perceived choice of a customer (H1). Moreover, customers strongly extend their exploration at a retailer if the assortments are integrated across channels (H2) and channel assortment integration improves customers' choice confidence (H3). These results underscore the need for channel integration as disintegrated channels generally harm the self-concept of consumers as free-acting individuals in a multichannel setting.

We found that the impact of channel integration on customer choice is moderated by assortment relations (H4-H6). Our findings generally support the position of Nunes and Cespedes (2003), who suggest retailers to "never get between your customers and the way they shop" (p.104). However, there are constellations when this premise becomes weaker. As an overall pattern it can be concluded, that independent assortment relations mitigate the negative effect of disintegrated channels throughout customer choice or, in other words, that channel integration is less effective in such a situation. Customers who want to buy products that are independent to each other regarding end use, are less hampered in their choice by disintegrated channels. This is highly plausible, as purchase decisions do not influence each other in such a situation (Markman and Gentner 1993).

Interestingly, different interaction patterns between channel assortment integration and assortment relations are at work for the different choice constructs. Customers extend their exploration due to channel integration most strongly if assortment relations are complementary rather than substitutive or independent. Retailers thus should pay attention to integrated assortments in case of complementary choice situations. In contrast, choice confidence is most strongly enhanced by channel integration under substitutive assortment relations and least under independent assortment relations. That is, the more products in the choice set of the customer appear to be similar to each other regarding their end use, the more channel assortment integration can contribute to choice confidence.

The effectiveness of channel assortment integration also depends on customer characteristics, which partially moderate the effect of channel integration on customer choice. Personal need for structure was shown to be a moderating influence for the impact of channel integration on exploration and choice confidence, but not on perceived choice. Involvement moderated only the effect of channel integration on

exploration. This indicates that channel assortment integration, in general, enhances the freedom to choose irrespective of certain customer traits. The moderating effect of involvement on the relationship between channel integration and exploration is in line with Novak, Hoffman, and Yung (2000) who argue that customers low in involvement cannot be activated to more extensive search even under optimal search conditions such as integrated channels. Also, customers with a high personal need for structure extend their search behavior and have a higher choice confidence in integrated channels. From this follows that channel integration becomes even more important for purchase decisions that are very demanding or complex as personal need for structure can be situationally activated when cognitive efficiency (e.g. under time-stress) is important (Kruglanski 1989).

Implications

Implications for researchers and limitations

This study contributes to research in multichannel management (Neslin et al. 2006). Our research is the first to unveil how channel assortment integration impacts customer choice. Despite this progress, limitations and areas for future research can be mentioned. We investigated the impact of channel integration regarding one important retail mix element, namely assortment. However, it would be important to specify our results given that other elements are also considered. As an interesting avenue for future research, other elements in the retail mix, such as price, service, and communications, should also be investigated. Moreover, it would be interesting to know the moderating impact when retailers install options to browse the assortment in the online channel via in-store-terminals. We investigated moderating influences of assortment relations and customer characteristics.

However, as a limitation, we could only regard a very small assortment with assortment relations being substitutive, complementary and independent. In the future, it would be desirable to analyze the moderating effect of larger assortments in which multiple and more complex assortment structures will occur. Furthermore, additional customer characteristics should be investigated. Our results indicate that cognitive structures and outcomes play a major role in the evaluation of multichannel design. Future research should also include emotional responses (e.g., customer delight; Oliver, Rust, and Varki 1997).

Managerial implications

Channel assortment integration was shown to significantly improve customer choice, which is why we recommend retailers to integrate their channels. This is an especially important result, given that 70% of retailers have not realized channel integration (Business Wire 2010). However, channel integration is expected to be more or less important depending on the retailer type. Retailers can be assigned to one of the three types of assortment relations, namely limited-line specialists, broad-line specialists, and general merchandisers (Miller, Reardon, and McCorkle 1999). Limited-line specialists (e.g., Ace Hardware) have the highest share of substitutive relations in their assortment and thus should integrate their channels. Based on our results, we suggest that their major value proposition should be the promise of choice confidence. Broad-line specialists (e.g., Home Depot) offer a broader set of product lines which are focused on complementary end use (Miller, Reardon, and McCorkle 1999). For them, channel assortment integration is also strongly recommended: They should especially encourage customers to extend exploration which would be restricted by disintegrated channels. Finally, general merchandisers (e.g., Sears), which have a high share of independent categories in their assortment, have the largest opportunities to differentiate assortments across channels as customer choice is less affected by channel integration. However, in all cases costs would have to be considered. For example, channel assortment integration brings many additional requirements for the retailer such as data integration and the transformation of organizational structures (Zhang et al. 2010). Nevertheless, we expect that the long-term benefits of channel assortment integration will outweigh its costs.

References

- Accenture (2010), "Cross Channel Integration: The Next Step for High Performing Retailers," (accessed January 17), [available at [http:// www.accenture.com](http://www.accenture.com)].
- Ansari, Asim, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin (2008), "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research*, 45 (1), 60–76.
- Arora, Raj (1985), "Involvement: Its Measurement for Retail Store Research," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (2), 229-241.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1989), "On the Use of Structural Equation Models in Experimental Designs," *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 271–84.
- Bar-Tal, Yoram., Liat Kishon-Rabin, and Nili Tabak (1997), "The Effect of Need and Ability to Achieve Cognitive Structure on Cognitive Structuring," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1158-1176.
- Bar-Tal, Yoram, Amiram Raviv, and Ada Spitzer (1999), "The Need and Ability to Achieve Cognitive Structuring: Individual Differences That Moderate the Effect of Stress on Information Processing," *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1), 33–51.
- Baumgartner, Hans and Jan-Benedict Steenkamp (1996), "Exploratory Consumer Buying Behavior: Conceptualization and Measurement," *International Journal of Research in Marketing*, 13 (2), 121–137.
- Bendoly, E., James D. Blocher, Kurt M. Bretthauer, Shanker Krishnan, and M. A. Venkataramanan (2005), "Online/In-Store Integration and Customer Retention," *Journal of Service Research*, 7 (4), 313–327.
- Berens, Guido, Cees B.M van Riel and Gerrit H. van Bruggen (2005), "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing*, 69 (July), 35–48.
- Berry, Leonard L., Ruth N. Bolton, Cheryl H. Bridges, Jeffrey Meyer, A. Parasuraman and Kathleen Seiders (2010), "Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services," *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 155–167.
- Bettman, James R. and C. Whan Park (1980), "Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis," *Journal of Consumer Research*, 7 (3), 234–248.
- Bettman, James R., Mary Luce, and John W. Payne (1998), "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research*, 25 (3), 187–217.

- Bloch, Peter H. and Marsha L. Richins (1983), "Shopping Without Purchase: An Investigation of Consumer Browsing Behavior," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 10., Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout, Ann Arbor, eds. MI: Association for Consumer Research, 389-393.
- Business Wire (2010), "CrossView Study Finds Majority of Retailers Receive Failing Grade on Cross-Channel Integration," Business Wire, February 12th, New York, [accessed January 26, 2011], [available at <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1961330901&sid=4&Fmt=3&clientId=45608&RQT=309&VName=PQD&cfc=1>].
- Carte, Traci A. and Craig J. Russell (2003), "In Pursuit of Moderation: Nine Common Errors and Their Solution," *MIS Quarterly*, 27 (3), 479-501.
- Collier, Joel E and Daniel L. Sherrell (2010), "Examining the Influence of Control and Convenience in a Self-Service Setting," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (4), 490–509.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan (1987), "The Support of Autonomy and the Control of Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024–1037.
- Deci, Edward L., Haleh Eghrari, Brian C. Patrick, and Dean R. Leone (1994), "Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective," *Journal of Personality*, 62 (March), 119–42.
- Dholakia, Utpal M. (2006), "How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies," *Journal of Marketing Research*, 43 (February), 109-120.
- Dholakia, Utpal. M. and Barbara E. Kahn, Randy Reeves, Aric Rindfleisch, David Stewart, and Earl Taylor (2010), "Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment," *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 86–95.
- DMA (2005), 2005 Multichannel Marketing Report, The Direct Marketing Association, New York, NY.
- Einhorn, Hillel J. and Robin H. Hogarth (1981), "Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice," *Journal of Accounting Research*, 19 (1), 1–31.
- Henderson, James B. and Richard Quandt (1958), *Micro Economics Theory: A Mathematical Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Hennig-Thurau, Thorsten, Markus Groth, Michael Paul, and Dwayne D. Gremler (2006), "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships," *Journal of Marketing*, 70 (July), 58–73.
- Heitmann, Mark, Donald R. Lehmann, and Andreas Herrmann (2007), "Choice Goal Attainment and Decision and Consumption Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 44 (May), 234–250.
- Hoch, Stephen J., Eric T. Bradlow, and Brian Wansink (1999), "The Variety of an Assortment," *Journal of Marketing Science*, 18 (4), 527–546.
- Howard, John A. and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley, New York.
- Irwin, Julie R. and Gray H. McClelland (2001), "Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models," *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 100-109.
- Kilcourse, Brian and Steve Rowen (2008), *Finding the Integrated Multi-Channel Retailer*, Miami: Retail Systems Research.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong (1996), *Principles of Marketing*, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kruglanski, Arie W (1989), *Lay Epistemics and Human Knowledge: Cognitive and Motivational Bases*, New York, Plenum Press.
- MacKenzie, Scott B. (2001), "Opportunities for Improving Consumer Research through Latent Variable Structural Equation Modeling," *Journal of Consumer Research*, 28 (1), 159-166.
- Marketing Weekly (2010), "New Zeta Interactive Survey Indicates Cross-Channel Integration a Priority Among Digital Marketers, But Only Few Are Able to Execute," July 3, Atlanta, 432.
- Markman, Arthur B. and Dedre Gentner (1993), "Splitting the Differences: A Structural Alignment View of Similarity," *Journal of Memory and Language*, 32 (4), 517-535.
- McConnell, Allen R., Keith E Niedermeier, Jill M. Leibold, Amani G. El-Alayli, Peggy P. Chin, and Nicole M. Kuiper (2000), "What If I Find It Cheaper Somewhere Else? Role of Prefactual Thinking and Anticipated Regret in Consumer Behavior," *Psychology and Marketing*, 17(4), 281-298.
- Medin, Douglas L., Robert L. Goldstone, and Dedre Gentner (1990), "Similarity Involving Attributes and Relations: Judgements of Similarity and Difference Are Not Inverses," *Psychological Science*, 1(January), 64-69.
- Mehrabian, Albert and James A. Russell (1974), *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, MA: The MIT Press.

- Menon, Satya and Barbara Kahn (2002), "Cross-Category Effects of Induced Arousal and Pleasure on the Internet Shopping Experience," *Journal of Retailing*, 78 (1), 31-40.
- Micros (2007), *From Multichannel Fragmentation to Cross-Channel Transparency: Creating Competitive Advantage in Demanding Retail Environments*, (accessed January 17), [available at <http://www.micros.com>].
- Miller, Chip E., James Reardon, and Denny E. McCorkle (1999), "The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition," *Journal of Marketing*, 63 (October), 107-120.
- Mogilner, Cassie, Tamar Rudnick and Sheena S. Iyengar (2008), "The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 35 (2), 202–215.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas, and Peter C. Verhoef (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- Neslin, A. Scott, and Venkatesh Shankar (2009), "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23 (February), 70–81.
- Neuberg, Steven L. and Jason T. Newsom (1993), "Personal Need for Structure: Individual Differences in the Desire for Simple Structure," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (1), 113-131.
- Novak, Thomas P., Donna L. Hoffman, and Yiu-Fai Yung (2000), "Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach," *Journal of Marketing Research*, 19 (1), 22–42.
- Nunes, Paul F. and Frank V. Cespedes (2003), "The Customer Has Escaped" *Harvard Business Review*, 81 (November), 96-105.
- Oliver, Richard L., Roland T. Rust and Sajeev Varki (1997), "Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight," *Journal of Retailing*, 73 (3), 311-336.
- Perdue, Barbara C. and John O. Summers (1986), "Checking the Success of Manipulations in Marketing Experiments," *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 317-326.

- Ping, Robert A. (1996), "Improving the Detection of Interactions in Selling and Sales Management Research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (1), 53–64.
- Rangaswamy, Arvind and Gerrit H. van Bruggen (2005), "Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 5-11.
- Reeve, Johnmarshall (2002), "Self-Determination Theory Applied to Educational Settings," in: *Handbook of Self-Determination Research* (eds. Edward L. Deci and Richard M. Ryan), University of Rochester Press: Rochester, 183-204.
- Russell, Daniel W., Jeffrey H. Kahn, Richard Spoth, and Elizabeth M. Altmaier (1998), "Analyzing Data from Experimental Studies: A Latent Variable Structural Equation Modeling Approach," *Journal of Counseling Psychology*, 45 (1), 18–29.
- Shine, Byung Chul, Jongwon Park and Robert S. Wyer Jr (2007), "Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions," *Journal of Marketing Research*, 44 (November), 663–670.
- Simon, Herbert A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice," *Quarterly Journal of Economics*, 69 (February), 99–118.
- Simonson, Itmar (1999), "The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences," *Journal of Retailing*, 75 (3), 347–370.
- Sousa, Rui and Christopher A. Voss (2006), "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels," *Journal of Service Research*, 8 (4), 356–371.
- Verhoef, Peter C., Scott F. Neslin, and Björn Vroomen (2007), "Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon," *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.
- Wolk, Agnieszka and Christine Ebling (2010), "Multi-Channel Price Differentiation: An Empirical Investigation of Existence and Causes," *International Journal of Research in Marketing*, 27 (2), 142-150.
- Zaichkowsky, Judith L. (1985), "Measuring the Involvement Construct," *Journal of Consumer Research*, 12 (3), 341–352.
- Zhang, Jie, Paul W. Farris, John W. Irvin, Tarun Kushwaha, Thomas J. Steenburgh, and Barton A. Weitz (2010), "Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies," *Journal of Interactive Marketing*, 24 (August), 168–180.

Appendix

Construct/Items
Perceived choice (Deci et al. 1994)
I believe I had some choice about selecting this particular merchandise. I selected this particular merchandise because I wanted to. I selected this particular merchandise because I had no choice. I selected this particular merchandise because I had to.
Exploration (Collier and Sherell 2010)
I like browsing at the retailer to see what new products are available. I enjoy browsing through the assortment offerings provided by the retailer. I like browsing at the retailer to get new ideas on what to watch.
Choice confidence (Heitmann, Lehmann, and Herrmann 2007)
I was convinced to find a product that best fulfills my needs. I felt confident when identifying one product that best matches my preferences. It was impossible to be certain which product fits my preferences best.
Personal need for structure (Neuberg and Newsom 1993)
It upsets me to go into a situation without knowing what I can expect from it. I'm not bothered by things that interrupt my daily routine. I enjoy having a clear and structured mode of life. I like to have a place for everything and everything in its place. I hate to be with people who are unpredictable.
Product involvement (Arora 1985)
This merchandise is important to me.
Perceived integration (Sousa and Voss, 2006)
I can switch between online-shop and the store of the retailer according to my preferences. I can switch easily between online-shop and store of the retailer in advance and during my purchase. I can choose if I use the online-shop or the stores of the retailer for certain tasks. I can switch without any difficulties between the channels of the retailer. In all, the store and the online-shop of the retailer are well-integrated.
External validity check
I think the situation at the retailer ADASA is realistic. I could easily imagine myself in this situation. I think it would be unrealistic that ADASA and its sales channels exist in reality (r).

Figure 6-5: Measurement Scales

Kapitel 7 Dynamische Kompetenzen im Cross-Channel Management: Kunden-Firmen-Zusammenarbeit über elektronische Netzwerke zur Verbesserung dynamischer Fähigkeiten im Unternehmen

von Oliver Emrich und Thomas Rudolph

Dieser Artikel beschäftigt sich damit, wie Unternehmen "Open Innovation" im Internet nutzen können, um zukünftige Veränderungen besser zu antizipieren und dadurch Wissenskapital als eine wichtige Erfolgsgrösse des Cross-Channel Managements im weiteren Sinne aufzubauen. Open Innovation bezeichnet die Öffnung der Wertschöpfungskette, um mit anderen Stakeholdern, mit Kunden in der Führungsrolle, Leistungsversprechen weiterzuentwickeln (Chesbrough 2006). Die gemeinschaftliche Entwicklung mit Kunden und anderen Stakeholdern (Co-Creation) über das Internet wurde zumeist im industriellen Kontext für die Neu-Produktentwicklung betrachtet. Dieser Artikel untersucht explorativ mithilfe von Fallstudien, wie Serviceleistungen über das Internet dazu genutzt werden können, Innovationspotenziale für das Unternehmen besser auszuschöpfen. Er umfasst ein neues Rahmenmodell, das die Service-Potenziale als Beitrag des Unternehmens und die Partizipationsmechanismen als Beitrag der Kunden kategorisiert. Sechs unterschiedliche Typen von Service- und Innovationsprozessen entstehen an unterschiedlichen Schnittstellen entlang des Kaufprozesses des Kunden, die wir anhand von Fallbeispielen untersuchen. Je nach Position des Kunden im Kaufprozess setzen Innovationen an unterschiedlichen Stellen der Wertschöpfungskette an und integrieren Mitarbeiter von jeweils unterschiedlichen funktionalen Stellen im Unternehmen. Virtuelle Netzwerke aus Unternehmen und Konsumenten fördern und fordern dynamische Kompetenzen im Unternehmen, um Veränderungen der Umwelt proaktiv begegnen zu können. Dies erfordert insbesondere die interdisziplinäre Zusammenarbeit über funktionale Abteilungen im Unternehmen hinweg und unternehmensübergreifend im virtuellen Netzwerk. Implikationen aus den Fallstudien werden für Forschung und Praxis diskutiert.

Linking Service and Innovation Processes on the Internet: A Framework for Customer-Firm Constellations in Electronic Networks

Abstract

Co-creation on the Internet mainly refers to product development tasks undertaken in collaboration with customers, though customers participate even more closely in service creation. As the relational potential of customer–firm interactions becomes increasingly important, this article attempts to foster a deeper understanding of the role of the Internet in different types of service and innovation processes, capable of both generating implicit knowledge in a value network of collaborating actors and bringing ideas to the market. A cross-case study reveals that operant resources on the Internet build around the buying process of the customer while also drawing a circle through the value chain. The architecture of the value chain changes from a single-directed stream to a loop of knowledge exchange that includes almost every vertical stage. When exploiting the relational capacity of customer–firm interactions on the Internet, firms therefore cannot assign customer input to a certain functionality but rather must decipher it through interdisciplinary approaches that involve the cooperation of multiple areas.

The paradigm shift from closed to open innovation resembles, in many ways, the revolution that information and communication technology has undergone during the past two decades, connecting actors in newly arising electronic networks. Although the impacts of the Internet on data exchange in the form of explicit knowledge are clearly visible, explorations of the Internet’s influence as an integral “knowledge technology” remains in its infancy. A myopic concentration on single Internet features still tends to overwhelm a process view of activities, which is necessary to create sustainable value (Porter, 1996). After an early period during which discussion of the Internet mainly remained within a transactional context – whether in terms of efficiency gains, cost reductions, or price competition – more and more authors now emphasize the relational potential of developing networks of market partners (e.g. Harryson, 2008).

This article attempts to capture newly arising forms of open innovation on the Internet within a framework of customer-firm interactions. Despite extensive research into the extraction of explicit knowledge through the Internet, the ways companies learn about their customers and thereby create implicit knowledge and realize it in their market processes remain to be explored (Blazevic and Lievens, 2008). Central to this effort is a question: Which types of interaction can both generate implicit

knowledge in a value network of collaborating actors and bring ideas to market? Furthermore, whereas current co-creation applications on the Internet center mainly on mutual production issues, the service aspects of customer relationships are becoming more and more important (Rust and Lemon, 2001). As Normann and Ramírez (1993, p.77) note, "the secret" of a company's value inheres in the "fit of knowledge and relationships." That is, relational aspects play a major role in the innovation and exploitation success of a company (Dyer and Singh, 1998; Gassmann and Enkel, 2004). Because contextual knowledge arises from the interaction between cooperating suppliers and customers, the roles and relationships of network actors in this coupled process demand further investigation (Blazevic and Lievens, 2008; Ehret, 2004; Lusch, Vargo and Tanniru, 2010). We therefore explore new open innovation types on the Internet and focus on the relational aspects that may enable an interactive process of "learning together" (Payne et al., 2008).

The concept of open innovation on the Internet

The Internet and the openness of structures, processes, and ideas clearly interlink in recent business and technology literature, leading to the question of what the Internet is capable of contributing to the innovation success of a company. Rather than a "nice-to-have" gimmick, the integration of knowledge from external resources and the exploitation of innovations outside the company have become a necessity for R&D departments (Chesbrough, 2003a). Internal R&D will constantly lose ground if it neglects new collaborative types, which the Internet has globally enlivened in a time span comparable to the development time of some household appliances. Open innovation can be classified as outside-in, inside-out, or coupled processes (Gassmann and Enkel, 2004), and we adopt this differentiation in our subsequent analysis. Furthermore, because the sustainability of innovations relies strongly on the relational capacity of the firm, we consider how the Internet might turn knowledge exchange into coupled processes among different market actors.

Outside-in process

Open innovation can augment a company's resource potential by integrating the external knowledge of stakeholders (Gassmann, 2006). For example, customer involvement in innovation has received widespread attention, not least due to the rise of the Internet. Von Hippel's (von Hippel, 1986; von Hippel and von Krogh, 2006) pioneer work regarding the use of lead users as contributors to the R&D process has inspired many researchers and practitioners. Highly qualified software engineers,

among the first groups to collaborate with software companies on the Internet, put the focus on co-production. The resulting software is open to everyone, and the contributors, often top-notch programmers, freely reveal their intellectual property (von Hippel and von Krogh, 2006). In collective projects, they initiate their own ideas, then discuss, evaluate, and eventually implement them in a mutual production process based on participant self-selection. Beyond software development, shared knowledge flows into company projects based on Internet platforms, such as wikis, forums, or blogs. Although collectivism remains an important characteristic of this mechanism, companies also may use open lines, on which the user submits information that remains invisible to others on a company database (Piller and Walcher, 2006).

More elaborate user toolkits also enable customers to realize innovations themselves according to their individual usage context (Piller and Walcher, 2006). Employing a modular representation, users can choose from a huge variety of elements on the Internet and combine them by trial and error into a finished end product, which is then ready to be produced. For example, Swarovski initiated a design contest for jewels on a Web site that consumers could access (Füller and Matzler, 2007), providing a virtual set of diamonds that they could individually combine into ornaments. The expertise required of users, as well as the goals of such initiating companies, varies strongly. Procter & Gamble generates a substantial share of its innovations through external knowledge on platforms such as InnoCentive, which attracts more than 125,000 registered users worldwide, from industry professionals to interested pensioners (Dodgson et al., 2006). Most of the participants on InnoCentive possess a highly specialized professional background, but Nike collects design proposals from ordinary sport enthusiasts on the independent user forum *niketalk.com* (Füller et al., 2007).

Inside-out process

Companies can also incite external actors to turn company-internal knowledge into innovations (Gassmann and Enkel, 2004). Diversified usage contexts favor the transformation of technologies into applications (Pinch and Bijker, 1987), and online marketplaces can facilitate connections with licensing partners and provide an institutional setting for securing knowledge. If positive externalities surround the diffusion of company's knowledge, inventors also may want to expose it freely in downstream markets (Gassmann and Enkel, 2004), such as in the computer game industry, for which customers innovate games by manipulating software codes, exchange their manipulations, and thereby provide network effects (Jeppesen and Molin, 2003). This rather narrow area of open innovation is becoming increasingly

relevant for other industries because of the rise of online social networks. In so-called mash-ups, users combine different Internet sources to create new, openly accessible applications. The product and service parameters of companies merge with existing or new virtual spaces (e.g., Life2Life Virtual Shopping), map representations (bookwormz, wii seeker), consumer opinions (Lime.com), news sites (iPod radar), social network data (a.placebetween.us), and various other resources. By transferring company data into multiple contexts, involved customers create new “social constructs of technologies” (Pinch and Bijker, 1987). Thousands of such private Web site programs appear on the Internet and spread rapidly across social networks such as Facebook. As an impressive example of the creative potential of mash-ups, one of the authors found remixed versions of different songs on MySpace—including a song by his own independent band, mixed together by a private user with songs from The Prodigy and Infernal. The surprisingly effective result of combining the originally recorded song with the mash-up transformation demonstrates that the ideas of even marginal suppliers can trigger multiplication effects on the global Internet (to hear the two versions, see the author’s Web site (see web address under "Sound Examples" (2010) in references section).

Coupled process

A more interlinked process of open innovation arises from the use of external knowledge in R&D, coupled with the joint exploitation of innovations in the market (Gassmann and Enkel, 2004). Crucially, the establishment of an interaction architecture fosters learning processes among collaborating market actors and results in implicit knowledge (Fey and Birkinshaw, 2005; Gassmann and Enkel, 2004; Hamel, 1991). Internet technology interlinks processes between companies and customers and connects them to other stakeholders.

This article tries to foster a deeper understanding of the role of the Internet in different interaction types using coupled processes. To better understand the contribution of technologies, Chesbrough and Rosenbloom (2002) suggest analyzing market segments and the value chain built around the value proposition as a cohesive element. In terms of customer–firm relationships on the Internet, we theoretically and empirically deconstruct and classify the coupled process of open innovation, relying on the central business model elements (see Figure 7-1).

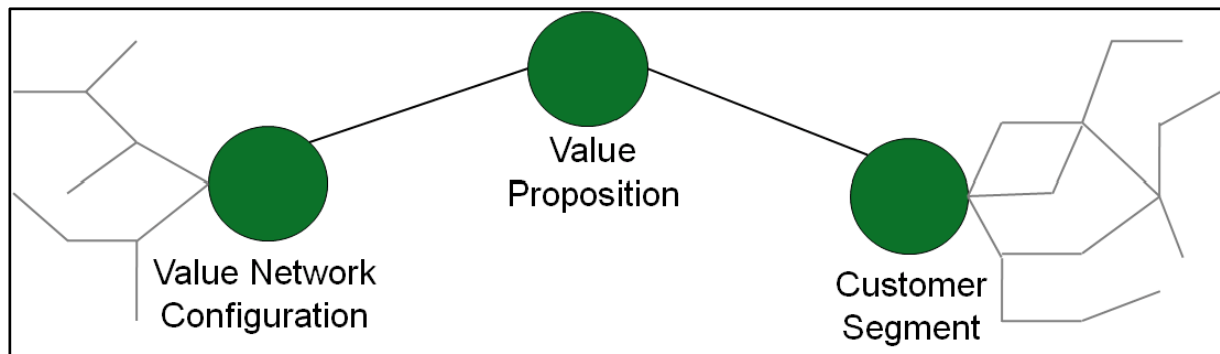


Figure 7-1: Technology-Induced Interaction Model

Source: Chesbrough and Rosenbloom, 2002

(1) *Value Proposition*: Interactive applications shape customer–firm relationships, enabling the customer to influence the processes more actively. One of the most recently introduced paradigms in marketing, the service-dominant logic (SDL) analyzes the role of the customer as a co-creator of value (Vargo and Lusch, 2004). In contrast with a goods-dominant view, the SDL imagines that value is incorporated in the different phases of an ongoing dialogue between suppliers and customers (Vargo and Lusch, 2004). Company offerings have no value on their own but instead only generate value through use by consumers (Vargo and Lusch, 2004). The resulting mutual learning process generates tacit knowledge about customers' "value-in-use" and thereby creates a competitive advantage over those imitators that can only internalize explicit knowledge (Ballantyne, 2004; Payne et al., 2008). The value proposition thus lies more within a relational than in a transactional view of processes (Vargo and Lusch, 2004). In this interplay, relational aspects account for the major portion of value creation, estimated to be up to 70% in business-to-business markets (Jacob and Ulaga, 2007). Several authors posit a similar influence of customer contact in business-to-consumer markets (Jacob and Ulaga, 2007; Vargo and Lusch, 2004).

The Internet medium offers business providers broad technological opportunities for listening to and integrating the active participation of customers into a systematic approach to both value and exchange (Payne et al., 2008). Yet with the integration of Internet applications into innovation and exploitation processes with customers, we require an understanding of how companies create value propositions based on these capabilities and how a customer's activities correspond to technologies (Kumar et al. 2006). Interactions with customers must be integrated into the core processes of the enterprise and connected to activities within the company, as well as beyond its corporate borders to include collaborating partners.

(2) *Customer segments*: The early paradigm of the social construction of technology (Pinch and Bijker, 1987) recognized the influence of social networks of users on innovations. A coupled process with consumers even occurred during the early development of bicycles, such that the special requirements of different social groups produced variations in bicycles, until through an evolutionary process combining the users' requirements and the producers' capabilities, the well-known "safety bicycle" emerged (Pinch and Bijker, 1987). Interactions through complex chains of customers, such as distribution networks, including the governmental and production domains, wholesalers, and retailers, also influence the success of innovations, such as the historic example of heating systems shows (Schwartz-Cowan, 1987). Through the Internet, R&D closes ranks with innovative actors in the value chain; thus, open innovation co-evolves faster and better matches the usage contexts of customers. New innovation and exploitation potential also arises from analyses by showing which customer groups find the collaborative technology useful and for what purpose (Chesbrough and Rosenbloom, 2002). Von Hippel's (1986) observation that certain user groups with special characteristics (lead users) leverage innovations is also true for the relational service aspects of open innovation. MacMillan and McGrath (1997) therefore suggest analyzing the consumption chain of both the customer and the social network to which customers are linked.

(3) *Value Chain Configuration*: The relational view of the firm in coupled processes does not imply merely a value chain in a linear sequence (Dyer and Singh, 1998; Normann and Ramírez, 1993), because service aspects represent an important component for value creation. Porter's (1985) value chain model focuses on traditional industry sectors, in which sequential activities by manufacturers add value throughout the process of gathering raw materials to delivering the finished product. Downstream activities in the interlinked supply chain also encompass research, design, procurement, and inbound logistics, which offer preparations for operations, which sits at the center of the chain (Porter, 1985). Outbound logistics, marketing, and services exploit the margins upstream, in the direction of the customer (Porter, 1985). Value thus derives solely from the buyer's purchasing criteria, which suggests either a cost leadership or a differentiation configuration of the value chain (Stabell and Fjeldstad, 1998).

Stabell and Fjeldstad (1998) conceive of a value shop model that better describes value creation for services. Providers combine the activities and resources appropriate to the client's individual problem with reciprocal contributions for value creation (Stabell and Fjeldstad, 1998). This model more explicitly centers on the encounter

between customer and company and accentuates the interaction phases, from pre- to after-sales, as a whole (Stabell and Fjeldstad, 1998). A third model pertaining to value networks considers the interactions between customers and suppliers in a network of exchange relationships, such that one provider mediates the actors' mutual activities (Stabell and Fjeldstad, 1998). In addition, the value proposition of a company might consist of hybrid forms, and the activities refer to different value logics (Ramírez, 1999). The Internet advances both the single customer–firm interaction process and network opportunities between multiple online users and suppliers (Vanhaverbeke and Cloudt, 2006). This complexity demands an explicit analysis of the roles and relationships of customers and cooperating suppliers during value-creating interactions (Normann and Ramírez, 1993; Vanhaverbeke and Cloudt, 2006). Instead of single-directed value activities of consecutive companies, the virtual value chain opens up to various "co-creation constellations" between customers and suppliers (Payne et al., 2008). Thus, customers and companies mutually generate value in a system, arising from their interactive relationships (Jüttner and Wehrli, 1994).

Despite the theoretical contributions of more recent value models to an interaction-oriented understanding of economic processes, the models cannot sufficiently capture corresponding customer activities for value creation (Payne et al., 2008), which becomes especially important when attempting to analyze and plan value propositions on the Internet that emphasize the interactive performance process.

Method

The integrated view on co-creation, beyond pure production issues, remains under-represented, so we conducted exploratory research using an inductive cross-case study (Eisenhardt 1989; Yin 2003). We followed four steps for analysis, thereby providing for validity and reliability in design, case selection, data gathering and data analysis (Reuter et al. 2010). In an iterative process, we developed a questionnaire with open questions pertaining to different aspects of collaboration in electronic networks. We concretized it during the process as we identified key insights for innovation and service processes (Eisenhardt 1989). For the case selection, we started by collecting examples of customer–firm interactions on the Internet, either cited by existing literature or discovered during our field-based research. Customer collaboration continues to remain relatively experimental, and few company initiatives indicate the modes of customer involvement. To investigate the central constellations and corresponding activities in value creation, we employ a cross-case study design, such

that the six chosen cases exemplify both innovation and exploitation processes, as we discuss further. Because of the exploratory nature of our study, we do not distinguish between business-to-consumer and business-to-business contexts but instead argue that the theoretical transfer of co-creation to other groups of customers should be possible in the selected cases. Concerning data gathering, we progressively assessed the different roles of the Internet for value creation in face-to-face interviews as well as telephone interviews. From each virtual network, we gathered information from at least two persons in separate interviews, resulting in 15 interviews. We conducted in-depth interviews with the key managers and explicitly asked them to delineate the interaction process from the customers' view and describe their internal and collaborative processes. In an iterative development process, we characterized six different modes of interaction during data analysis. Through online activities, companies often pursue different objectives, so there may be partial overlap, but data analysis emphasizes the different concepts of customer interaction as core processes. Hence, the six case studies provide empirical insights into different value propositions based on the SDL; they also investigate the central processes for the co-creation of value on the Internet.

Findings

Interest channels

In 2005, Sun Microsystems Germany initiated an Internet community to boost sales of its new series of servers, designed for small and medium enterprises. Because Sun faced significant problems finding access to small and medium business customers, it established the interactive Web site Systemhelden.com, targeted at system administrators, who represent members of the extended buying centers but rarely have decision authority, even though they strongly influence buying decisions. The site contains interactive contents, including user blogs, games, comics, and animation, that center around the main interests of the target group.

During social interactions through such interest channels, users identify their needs for a particular issue, such as a brand or specific interest, and share them with other community members. A common theme among members whom the Sun managers call "working class in the data center" concentrates on often frustrating workdays. Sun's marketing managers and an advertising agency therefore highlighted the problem system administrators have gaining recognition at work and used it in the overall communication strategy. Central to the value proposition was a specific sense of

humor, expressed in low-budget video spots that promoted Systemhelden.com on "below the line" channels, such as video portals or affiliate Web sites. A year after beginning the advertisements, the German-speaking spots had been viewed approximately 150,000 times and the Web site Systemhelden.com counted more than 100,000 visits. Rather than featuring the brand on the Web site, Sun promoted 350 registered users as "heroes of the day," giving an overview of their leisure activities and the most stupid task they had ever experienced. Through storytelling, the user projects his or her wishes onto the subtly communicated brand (Muniz and O'Guinn, 2001). Features such as "Helden-Schule," with printable material for the workplace are designed explicitly to trigger the need to express an identity at work and thereby create word-of-mouth effects. As system administrator gains recognition as an active member of the community, he or she finally identifies the need to shape the work environment with systems and symbols that support him or her. Thus, though customer-firm Internet encounters first create value in experiential dimensions, the informational component becomes more central as the customer participates in discussions with other system administrators or offers in new topics. Sales managers frankly introduce themselves as such on the Web site and contribute personal opinions about "off-topics," yet 72% of the discussions are technology-oriented, and 23% relate to server systems. Casually, Sun sales managers offer new products in blogs or support the discussions with product details when expert knowledge is needed.

Marketing and sales departments, in cooperation with an external advertising agency, work closely to establish relationships with the customers. Coupled with the exploitation process, the relationship therefore also provides innovation potential. By screening the interactions between customers, marketing managers systematically update their knowledge and forward it throughout the company. Using customer input, they detect problems and situations in which product and service offerings might be successful, then disseminate this input to the sales staff. During the interactive process, sales managers also create sales arguments based on community discussions, which they integrate into their current negotiations offline and that also shape the communication strategy on the Web site.

Information agents

Backcountry, a global online retailer, offers tailored services according to its customer segmentation into interests: ski, snowboard, hiking, outdoor, camping. On five different Web sites, the retailer provides detailed product descriptions with

accompanying pictures, customer reviews, and other interactive tools that respond to the unique attitudes of each target group. In 2007, its total turnover was US\$141 million, and instant chat connections on each of the websites generated approximately 742 customer requests per day on average, which the site matched to the individual expertise of more than 75 expert "gear heads."

The complexity of available information prompted Backcountry to institutionalize a direct line to customer search activities. The target groups consist of enthusiasts with a high degree of product involvement and who link sport activities to certain lifestyles. Because purchases in these product categories involve a variety of decision parameters, 75% of requests relate to certain product characteristics. Customers face an increasing amount of information on the Internet, which can easily confuse them. Therefore, experts appear after two minutes of user inactivity in a chat window, unless the customer already has asked for expert advice. Service managers constantly look for improvements by analyzing the documented chats and surfing behavior in the central IT system. Feedback gets distributed to Web designers, who optimize the product presentations, procurement, and marketing departments, as well as the gear manufacturers. In a circular process, the supply departments attempt to implement the suggestions gleaned from customer knowledge and promote employees involved in service provision. In regular "Gearclinics" workshops, manufacturers' sales staff instruct the chat experts about their products. Accordingly, incentive system designs derive from customer behavior too. The retailer tracks customers during their Web site search activities, as well as previous and subsequent Web sites. Because all marketing campaigns include an online component, customer clicks on links in newsletters, online articles, banners, and affiliated Websites – and thus the turnover generated – determine the premiums paid to the responsible marketing teams. Although the payment depends partly on turnover, to avoid urging employees to push customers into hasty buying decisions, the electronic system identifies customers by name and assigns premiums to every employee involved in a customer contact, even if the customer only buys a product later. By directing staff efforts according to the way customers search for information, Backcountry enables the collaborating employees to personalize their informational resources, which reduces complexity in line with customer preferences and helps customers find the resources they need to make a decision.

Idea platforms

A leading company in efforts to integrate customer ideas into R&D, BASF introduced key account management in 1994 by earmarking mixed project teams for collaborative developments. In addition, BASF uses various channels strategically and in parallel to capture broad innovation ideas and then condenses these insights through internal channels.

Companies have greater opportunities to meet lead users online, and these consumers often have focused requirements that cannot be fulfilled by current market solutions (von Hippel, 1986). Trendsetting requirements enable companies to allocate their R&D activities more effectively (von Hippel, 1986). Furthermore, because of highly specialized interests and heterogeneous knowledge, members of lead user groups also might provide the missing links for open research tasks (Payne et al., 2008). To expand its idea pool, BASF regularly arranges idea competitions on the open innovation platform InnoCentive, on which participants with specialized knowledge try to contribute to various innovation projects. Even though the open tenders are anonymous, a constant risk exists that customers or competitors will recognize the innovation potential of the tasks and apply it to their own research issues and patents (Enkel et al., 2005). In this context, BASF shares a network that its competitor e.Lilly founded, which also is used by other chemical companies. Therefore, BASF establishes relational-based interactions on the Internet. More exclusively, BASF invites users to contact innovation scouts through a direct line on its own Web site, which can be used for any kind of collaboration suggestion. Nevertheless, to achieve more coupled processes, the strategically focused research projects, such as BASF Future Business and Joint Innovation Lab, remain embedded in a more defined online environment that features protected interactive channels between participating partners, who include customers, suppliers, and universities. The collaborative efforts not only focus on innovation issues but also jointly bring new products to the market and label the innovations using co-brands. When a research project has been established, the electronic network contributes to structured idea development and, despite their different role assignments, keeps research actors connected, which intensifies their communication. Very fast exchange channels, such as instant messaging, chats, or virtual worlds for complex visual representations, have not yet been used, though IT managers expect such an integration when the technologies securing online environments become sufficiently well established.

Idea platforms entail a constant trade-off between openness, to reach a critical mass of lead users, and exclusivity, to protect core idea material. Beyond the explicit knowledge they gain through customer integration, BASF researchers also connect more strongly to the competencies and visions of users in distant markets through these channels. The experiences and insights from different external market encounters, collected by 8,300 researchers in various departments, get condensed in the internal Issue Navigator. On electronic discussion boards, the company's employees project important future trends and developments. Although incomplete and composed solely of verbal formulations, virtual idea platforms provide an emerging forum for external and internal impulses that pushes them to the stages of the value chain that know best how to capitalize on their market value.

Cross-linked activities

General Motors creates customized purchase opportunities using an electronic network infrastructure that connects more than 1,000 suppliers, including Johnson Control and Blaupunkt. Because the automotive sector represents one of the most progressive high-tech industries, according to the interviewed developers, it provides an arena for initial testing of network innovations and therefore an instructive example for cross-linked activities.

The integration of chains of customers, or even individual consumers, into the production process requires suppliers to translate customer input into task-related innovations. General Motors confronts growing information and data streams in its electronic networks. In particular, the highly complex supplier relationships challenge managers and IT specialists to minimize the interpretational spaces for participating network actors. Consumer input from a car configurator, in the form of requested modules of trims, engines, and aesthetical design options, flows into digital manufacturing, which enables the increasingly faster realizations of such choices through synchronized production and the design of fragmented modular entities. General Motors claims it can foresee only 30–40% of automotive production taking place in internal IT systems due to outsourcing; it must manage the innovation process with a network of four categories of interlinked suppliers. At the highest collaboration stage, suppliers operate in the virtual engineering environment with the same rights as General Motors constructors. The second stage provides the same virtual platform but delays the integration of the supplier developments into the production process. In the third stage, suppliers may access only defined spaces of Web portals, and while the

fourth stage does not provide elaborated structures but simply allows manual data exchange.

From the suppliers' perspective, innovating in the supply chain implies a relational basis, which General Motors grants to only 1% of its suppliers. At this stage, the collaboration is not limited to task definitions, which the supplier contractually fulfills. In contrast, the implicit knowledge of the supplier and customers combines to create innovation synergies in different areas of the supply chain, which in turn result in sustainable competitive advantages for the value network.

General Motors also differentiates the degrees of interaction depending on the distribution of intellectual property. Knowledge exchanges therefore relate strongly to contracts designs. Suppliers receive requests to collaborate in this system, but collaborators at the highest level can anticipate customer intentions, understand them and their consequences for the production process, and apply intellectual property to develop innovative solutions that enrich the supply chain. Yet mutual trust develops only if General Motors provides the developmental perspectives for the network actors and protects knowledge exchange in the collaboration system by differentiating its interaction intensity with its various suppliers.

Customer clubs

The Danish high-fidelity component manufacturer Bang & Olufsen traditionally emphasizes extensive customer care, beyond the purchase situation. Its customer relationship management (CRM) consists of an advanced six-step-program that commits dealers and licensed shop owners to assist customers after the sale during their usage situation. During the course of the interviews for this research, Bang & Olufsen upgraded its Web site to reflect the new concept of customer interaction it had developed through its previous experiences.

Customer usage or consumption has become increasingly important for the company's service orientation. Previous members of the Bang & Olufsen Web community include mainly long-time brand aficionados, who are very loyal and possess a strong interest in establishing contact with the brand surroundings. These users exchanged experiences over forums without the systematic interaction with Bang & Olufsen representatives in the past, but today, virtual avatar host welcomes new users and connects them on the basis of their answers to questions posed by experts from Bang & Olufsen. Social interaction among these brand customers constitutes a significant part of this new Web system, which also accentuates the local environment

of these users. Through linkages to the internal CRM system, local dealers become more strongly integrated with customer contact points on the Web portal. Customers navigate through a three-dimensional Web environment and engage in encounters with the firm's implementation knowledge to provide solutions to problems, all of which is protected with security usually associated with a Swiss bank. For example, in a personal bank locker, the user receives messages from the local dealer, invitations to online presentations or local events, and personal user guides, which refer only to that user's individual requirements.

Bang & Olufsen also tries to learn more about this very important, loyal group of customers. Previously, various questionnaires and open question boxes tried to gather information about how users applied Bang & Olufsen products. Although interesting for marketing purposes, this procedure produced no surprising insights for product development. Instead, direct contacts with experts should offer greater understanding about product usage, because the customer service department will answer a variety of queries, then share the knowledge they gain with dealers and different marketing teams. By analyzing such online discussions, the company can also try to filter out information that might be useful for the internal R&D staff. Therefore, in this new iteration, Web interaction represents a relational device for keeping in touch with loyal Bang & Olufsen customers and revitalizing the brand experience during product usage.

Recommendation networks

StoreXperience, a California-based enterprise supported by Microsoft, offers a way to connect consumers via mobile phone, both among one another and with retailers and manufacturers. The newly launched platform in January 2008 was in its pilot phase during our interview with companies from consumer electronics, fashion, and grocery retail sectors. Specifically, StoreXperience provides an informational infrastructure for special offers, service and brand information, retail prices, and interactive contents, which consumers can access online by scanning a 2D-barcode with their mobile phone cameras.

Consumers who increasingly confront with multiple options in the urban shopping environment can provide recommendations that help electronic systems build their reputations. Certain user groups thus act as influencers by spreading word of mouth. High-income professionals with a strong technological affinity and young customers value the social dimensions of shopping and use this technology to connect with a consumption network build around their preferred lifestyle-oriented product

categories. StoreXperience enables these user groups to share opinions and experiences and communicate their consumption-related status. The platform also multiplies social exchanges during the buying cycle, such that customers evaluate the relationship experience they had in the service settings during social interactions and thereby ensure better service matches. Companies foster such active recommendations by installing network interfaces on StoreXperience, which link to service data. After a consumer has scanned a barcode, he or she can add supplier information to a wish list that is visible to consumers in his or her social network. StoreXperience also connects to Facebook, a social network with approximately 80 million users worldwide, and allows users to list information about products and services in their user profiles. In a further step, customers might use this information in mash-ups to combine different applications, such as maps, evaluations, and service-specific data, and thus apply new operant resources. Through this mechanism, service activities occur where value is maximized.

Collaborating suppliers receive rich field mobile data from a group of customers that is strongly involved in reputation building. Marketing departments can assess the contexts that mark when consumers express an interest in brands or services and when they share that interest with others, because StoreXperience updates the profiles of each involved consumer with his or her requested products of interest, stores, locations, and time. It also can interface with data from loyalty card programs. Virtual maps of stores depict even the behavior of non-buyers, such as when they might negatively react to marketing campaigns. Mixed teams of customer relationship managers then identify important shopping occasions and try to build deeper service relationships based on context-adequate information and price differentiation, using "cash-back" as incentives for recommendations.

Discussion and managerial implications

The different forms of customer–firm interactions discussed herein suggests a framework that provides a macro-perspective of open innovation encounters on the Internet. The framework can be understood as a consumption chain, in the sense of MacMillan and McGrath (1997), in which temporal sequences of customer–firm interactions determine different value propositions. Figure 7-2 displays the framework and describes how the different interaction phases virtually open the traditional, single-directed logic of value creation to create a mutual exchange between customer and

company. The bright semicircles denominate the perspective of the customer, whose situational requisites follow a six-step, sequential buying process.

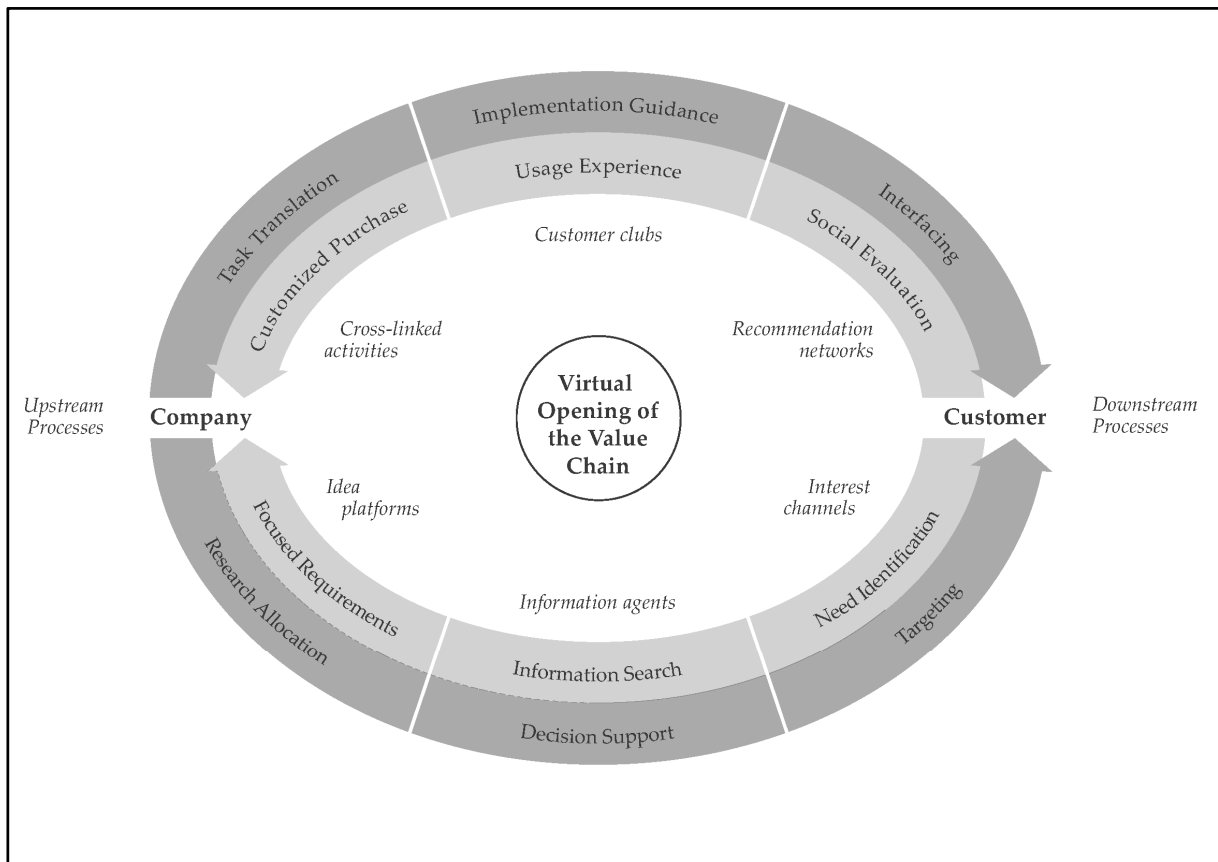


Figure 7-2: The Virtual Opening of the Value Chain

Interest channels address customers, such as institutional representatives of a company (i.e., Sun Microsystems) or consumers, who have yet to establish an interest or need for an offer of a supplier. Companies must be aware of the surroundings of these customer segments to establish their targeting activities. The customer's corresponding value expectation entails the precondition that the value proposition from a supplier might turn into actual value for the relationship. The antipodal directions of the bright and dark semicircles mark the encounter of the customer's predisposition and supplier-sided value proposition for every phase, which translate into value only when they are congruent. If the customer already has identified his or her need and is in the process of information search, information agents create value by supporting the process through to the decision stage. Customers must be aware of their situation to contribute to such a value exchange, after which suppliers may constantly reevaluate their offerings. The strength of idea platforms results from the opportunity they provide to integrate different situational requisites across a huge amount of users into problem identification and solution. In particular, users with

focused requirements allocate efforts toward promising areas. If user participation becomes a strategic instrument for R&D, the relational gestalt of these interactions should correspond with the social facets of user motivation and the need for effective incentives, as well as reduce the risk of knowledge loss.

Cross-linked activities build on already defined settings between market partners, such that value arises from the synchronized performance design through the Internet. That is, suppliers adapt the intended purchase goal of the customer and translate it, in accordance with their capabilities, into service- and product-oriented tasks. Customer clubs create an infrastructure for the exchange of information and experience with implementation opportunities, which then enhances product usage by customers (Blazevic and Lievens 2008). Informational and experiential resources can play important roles for such interactions on the Internet. Finally, value arises in recommendation networks if customers evaluate their encounters with suppliers in their social environment. If suppliers arrange interfaces for such information exchanges in electronic networks, their offers, such as rarely demanded products and services, that is, the "long tail of electronic commerce" (Anderson, 2004), can find better application areas for existing customers.

The phases of the buying process also affect customer activities and requirements, as well as the activities and goals of companies, which thus determine the different configurations of the value network. Each distinctive value proposition, as a cohesive element, coordinates all activities across participating network actors and customer segments, which is especially important for realizing what Dyer and Singh (1998) call the relational view of the firm. As a result of the interconnected activities undertaken between customers and companies on the Internet, the architecture of the value chain changes from a single-directed stream directed toward the customer to a loop of knowledge exchange. The Internet favors collaboration with different network actors, connected by the common value proposition. Outside-in and inside-out perspectives thus transform as a result of the exchange mechanism into a coupled process.

Operant resources on the Internet rely on the buying process of the customer and also encircle the value chain (cp. Vargo and Lusch, 2004). Idea platforms and cross-linked activities contribute to allocation processes and thereby relate mainly to upstream processes, such as research, development, design, planning, procurement, and operations. In contrast, information agents and customer clubs deal with the pre- and after-sales phases, which Porter (1985) assigns to the service area. In the downstream direction, interest channels and recommendation networks provide better

matching processes in the market, which involves marketing, public relations, promotion, advertising, and distribution.

The different version of the framework all transfer customer interactions to a relational context. The most notable creation, beyond explicit knowledge, is implicit knowledge and customer insights that can be only used in the connected structures of the company (von Krogh and Nonaka, 2000). Because open innovation relates to all phases of a customer's buying process, the different areas of the value chain must connect more closely to exploit competitive advantages. When the customer–firm interaction becomes established in certain stages of the value chain, other areas can and should profit from the gained insights. The Internet also supports a social constructivist view of technology, which is important for innovations incorporated into the customer relationship (Pinch and Bijker, 1987). Outside of laboratory conditions, R&D can interact more closely with the situational requirements of customers. Moreover, the benefits of an innovation can be better anticipated and considered by the marketing function.

A good salesperson learns from observations and draws conclusions for his or her sales strategy; an engineer or designer achieves intuition for customer preferences. Similarly, online interactions integrate implicit knowledge into different areas of the company and make it perceptible. Customer input therefore cannot be assigned solely to one particular functionality but instead must be interdisciplinary, deciphered through the cooperation of multiple functional areas (Payne et al., 2008). For example, if consumers design Swarovski jewelry, they do not create explicit knowledge but instead reveal implicit customer insights, which the jeweler must translate into solutions (Füller and Matzler, 2007). Its own capabilities thus provide the unique selling proposition that establishes a competitive advantage. Consumers in most cases cannot compete seriously with the top designers when they draft high-end solutions, but the implicit knowledge that customer input provides can shape customer relationship management and identify particular consumer requisites.

Cross-functional teams can decipher this knowledge and utilize it better during the innovation and exploitation process (Leonard and Sensiper, 1998). Thus, one major benefit of electronic systems is that they capture insights and knowledge about customers for all areas of the companies, which otherwise would have been lost or restricted to certain functional departments. The resulting knowledge management challenge therefore is to encode knowledge gained through customer–firm interactions in electronic networks with interdisciplinary teams and find ways to distribute and

internalize that knowledge to different areas of the company (von Krogh and Nonaka, 2000).

It is not sufficient to give different departments access to the data and analysis from electronic networks (von Krogh and Nonaka, 2000). It would not be fruitful to place engineers in front of a display and ask them to acquire implicit knowledge about customers. To some degree, implicit knowledge can be formalized, such as through social network analysis (e.g. Liu et al. 2006), but most transfers still require social interaction (Seufert et al., 2006). Electronic networks can reduce the stickiness of information though by connecting processes and fostering communication among functional departments (von Hippel, 1994). Triggered by the stronger exchange processes in electronic networks, the accompanying conversations should lead to a better understanding of the context of the respective interfaces (von Krogh and Nonaka, 2000). For example, engineers from R&D can receive insights about the tasks given to marketing departments and therefore should implicitly consider the downstream challenges associated with the product and service solutions they design. The problem-solving capability of a salesperson rises when that salesperson understands the collaboration process underway in technical departments and the required solutions expected by a relationship approach (Leonard and Sensiper, 1998). With a better recognition of context, the different stages of the value chain connect innovation and exploitation more smoothly, and therefore, the service-dominant logic becomes integrated into upstream activities, such as R&D, procurement, and operations, and the proper communication of innovation benefits appears in downstream activities.

Open innovation on the Internet thereby represents a strategic issue. In the often-cited collaboration between Wal-Mart and Procter & Gamble, pooled efforts at the highest management level initially opened the collaboration (Grean and Shaw, 2005). To capitalize on knowledge, companies must undergo a mental change in their institutional perceptions (von Krogh and Nonaka, 2000). For example, engineers have long kept their knowledge secret and secure everything through patents. Now they are told to open up their knowledge process and collaborate with customers and, in some cases, even competitors (Chesbrough, 2003a). Such actions inevitably force them to reveal some of their research premises. How can the knowledge, even that which has been partially disclosed in the market, remain a sustainable competitive advantage?

In value networks, competitive advantage results from the combination of intangible resources, distributed across customers, suppliers, and other network actors (Normann and Ramírez, 1993; Prahalad and Ramaswamy, 2000). Firm capabilities and customer

requirements involve different areas of the value chain that electronic networks can better coordinate. Market actors also can jointly adapt to changes in the environment, using what Teece et al. (1997) refer to as dynamic capabilities. Such innovation potential is hard to imitate, because it requires long-term relationships between the collaborating partners (Jüttner and Wehrli, 1994). Interdisciplinary activities beyond the corporate borders also align innovations with relationship potential, which secures the intellectual property of companies (von Hippel, 1994). Further research might investigate a related concept, namely, ambidexterity in the context of information and communication technologies (Gibson and Birkinshaw, 2004). As this cross-case analysis demonstrates, successful companies conceive of open innovation as a way to manage growing complexity in the information age (Vanhaverbeke and Cloudt, 2006). In contrast with prior research, we regard the potential of open innovation not merely in terms of efficiency (Dodgson et al., 2006) but rather as a primary effective advantage. In the initial stage of technology diffusion, both efficiency and effectiveness gains are possible (Porter, 1996), but the competitive advantage disappears as soon as competitors adapt the technology. In the long term, the potential of electronic networks lies in the greater effectiveness achieved by collaborating business units and their capability to learn, build implicit knowledge, and use it throughout the value network. The integration of external sources therefore does not lead to a rationalization of internal R&D but rather demands significant effort to encode implicit knowledge, exploit its innovation potential, and offer innovation in a relational context to the customer. Thus, "external R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value" (Chesbrough, 2003b, p.132).

But the cross-case study also shows that business relationships should remain transactional when the knowledge must remain secret; in other cases, knowledge can be openly created, so relational features generate greater value (Dyer and Sing, 1998). Customer relationships also can be multiplied on the Internet, but as already outlined, building relational interactions requires a focus on specific customer segments. The optimal interactivity level varies, and trust provides an important criterion for differentiating possible collaboration partners (von Krogh and Nonaka, 2000). Dependencies exist with regard to market specifications, such as the geographical area, stage of development, and cultural fit of the customer (Todeva and Knoke, 2005); these dependencies should be the subject of further research and practice.

As IT service agencies become more strategic partners in competing value networks and as explicit knowledge and the technological specifications of electronic networks

grow more transferable, a competitive advantage will depend finally on the relational capacity of the company inside the value network. Thus, evaluations of customer relationships in CRM systems, often based on turnover performance metrics, demand reconsideration (Gupta et al., 2004). In a relational view of the firm, the more important question asks which customers can contribute to knowledge creation and thereby to the future-oriented capability development of the company. Because electronic networks represent part of a highly dynamic market environment, strategic decisions using tools realized from stable, often saturated markets might be misleading (Gupta et al., 2004). Instead of customer profitability measurements, new fields of collaboration should consider fit with customer demands and the respective value proposition.

Conclusion and outlook

Open innovation encompasses all stages of the value chain. To realize a sustainable competitive advantage, firms must coordinate all activities across participating business units in the arising value network, using a relational view of the firm (Dyer and Sing, 1998). This cross-case study outlines the mental change necessary to make use of the relational capacity derived from customer–firm interactions on the Internet. The supplier’s value proposition, as a cohesive element, includes service aspects for the coupled process of innovation and exploitation that can be realized only by internalizing implicit knowledge about the customer. Depending on the customer’s buying process, this framework evokes changing constellations of interrelated processes, leading to a virtual opening of the value chain. The macro-perspective model therefore provides a vantage point from which to consider the processes associated with operant resources on the Internet systematically.

Open innovation on the Internet also changes market structures and business models. In the future, collaborations between network actors might involve multiple interaction types as a means to address dynamic technologies. Because of growing service initiatives, a multichannel orientation is likely to unfold that employs capabilities achieved through collaborations with diverse market partners, including consumers.

For example, wholesalers that provide electronic networks for customers, such as handcrafters and service companies, could provide a virtual environment in which they demonstrate assembly parts to end-customers in architectural simulations. They thus could recognize additional service aspects through collaborations with customers,

including design planning or trial-and-error-kits, and enhance their relational potential in business-to-business markets.

Another potential expansion of open innovation applies to retailers, which increasingly must focus on certain consumer segments and establish a unique profile. Manufacturers often provide exclusive package designs or sizes for retailers; open innovation would enable customizing even product contents according to the preferences of end-customers. The implicit customer knowledge possessed by retailers could merge with the supplier's production and marketing capabilities, creating new opportunities for adapted design variations, flavors, or additives for certain customer groups. Open innovation thus offers a powerful means to enhance the overall value of such new service conceptions.

References

- Anderson Chris. The Long Tail. <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>. 2004.
- Ballantyne David. Dialogue and its Role in the Development of Relationship Specific Knowledge. *Journal of Business and Industrial Marketing* 2004;19 (2): 114-123.
- Blazevic Vera, Annouk Lievens. Managing Innovation Through Customer Coproduced Knowledge in Electronic Services: An Exploratory Study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008;36 (1): 138-151.
- Chesbrough Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press; 2003a.
- Chesbrough Henry W. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review* 2003b;44 (3): 35-41.
- Chesbrough Henry W., Richard S. Rosenbloom. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change* 2002;11 (3): 529-555.
- Dodgson Mark, David Gann, Ammon Salter. The Role of Technology in the Shift Towards Open Innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management* 2006;36 (3): 333-346.
- Dyer Jeffrey H., Harbir Singh. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review* 1998;23 (4): 660-679.
- Ehret Michael. Managing the Trade-Off Between Relationships and Value Networks: Towards a Value-Based Approach of Customer Relationship Management in Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management* 2004;33 (6): 465-473.
- Eisenhardt Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 1989;14 (4): 532-550.
- Enkel Ellen, Kausch Christoph, Gassmann Oliver. Managing the Risk of Customer Integration. *European Management Journal* 2005;23 (2): 203-213.
- Fey Carl F., Birkinshaw Julian. External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance. *Journal of Management* 2005;31 (4): 597-621.
- Füller Johann, Gregor Jawecki, Mühlbacher Hans. Innovation Creation by Online Basketball Communities. *Journal of Business Research* 2007;60 (1): 60-71.
- Füller Johann, Kurt Matzler. Virtual Product Experience and Customer Participation – A Chance for Customer-Centred, Really New Products. *Technovation* 2007;27 (6-7): 378-387.

- Gassmann Oliver. Opening Up the Innovation Process: Towards an Agenda. *R&D Management* 2006;36 (3): 223-228.
- Gassmann Oliver, Ellen Enkel. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/274>. 2004
- Gibson Christina B., Julian Birkinshaw. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* 2004;47 (2): 209-226.
- Grean Michael, Shaw Michael. Supply-Chain Integration Through Information Sharing: Channel Partnership Between Wal-Mart and Procter & Gamble. Center for IT and e-Business Management: University of Illinois; 2005.
- Gupta Sunil, Lehman Donald R., Stuart Jennifer Ames. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 2004;41 (1): 7-18.
- Hamel Gary. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* 1991;12 (Summer 1991): 83-104.
- Harryson Sigvald J. Entrepreneurship Through Relationships – Navigating from Creativity to Commercialisation. *R&D Management* 2008;38 (3): 290-310.
- Jacob Frank, Ulaga Wolfgang. The Transition from Product to Service in Business Markets: An Agenda for Academic Inquiry. *Industrial Marketing Management* 2007;37 (3): 247-253.
- Jeppesen Lars Bo, Måns Molin. Consumers As Co-Developers: Learning and Innovation Outside the Firm. *Technology Analysis & Strategic Management* 2003;15 (3): 363-383.
- Jüttner Uta, Wehrli Hans Peter. Relationship Marketing from a Value System Perspective. *International Journal of Service Industry Management* 1994;5 (5): 54-73.
- Kumar Vipin, Lemon Katherine N., Parasuraman A. Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda. *Journal of Service Research* 2006;9 (2): 87-95.
- Leonard Dorothy, Sensiper Sylvia. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review* 1998;40 (3): 112-132.
- Liu Hugo, Maes Pattie, Davenport Glorianna. Unraveling the Taste Fabric of Social Networks. *International Journal on Semantic Web and Information Systems* 2006;2 (1): 42-71.
- Lusch Robert F., Vargo Stephen L., Tanniru Mohan. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2010;38 (1): 19-31.

- MacMillan Ian C., McGrath Rita Gunther. Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business Review* 1997;75 (4): 133-145.
- Muniz Jr., Albert M., O'Guinn Thomas C. Brand Community. *Journal of Consumer Research* 2001;27 (4): 412-432.
- Normann Richard, Ramírez Rafael. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review* 1993;71 (4): 65-77.
- Payne Adrian F., Storbacka Kaj, Frow Pennie. Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008;36 (1): 83-96.
- Piller Frank T., Walcher Dominik. Toolkits for Idea Competitions: A Novel Method to Integrate Users in New Product Development. *R&D Management* 2006;36 (3): 307-318.
- Pinch Trevor J., Wiebe E. Bijker. The Social Construction of Facts and Artifacts: Or how the Sociology of Science and the Sociology of Technology might Benefit Each Other. In: Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes, Trevor J. Pinch editors. *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge: MIT Press; 1987. p. 17-50.
- Porter Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press; 1985.
- Porter Michael E. What is Strategy. *Harvard Business Review* 1996;74 (6): 61-78.
- Prahalad C. K., Venkatram Ramaswamy. Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 2000;78 (1): 79-87.
- Ramírez Rafael. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications For Practice and Research. *Strategic Management Journal* 1999;20 (1): 49-65.
- Reuter, Carsten/Foerstl, Kai, Hartmann, Evi/Blome, Constantin. Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage, *Journal of Supply Chain Management* 2010; 46: 45-63.
- Rust Roland T., Katherine N. Lemon. E-Service and the Consumer. *International Journal of Electronic Commerce* 2001;5 (3): 85-101.
- Schwartz-Cowan Ruth. The Consumption Junction: A Proposal for Research Strategies in the Sociology of Technology. In: Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes, Trevor J. Pinch editors. *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge: MIT Press; 1987. p. 261-280.
- Seufert Andreas, Back Andrea, von Krogh Georg. Towards Knowledge Networking: Unleashing the Power of Networks for Knowledge Management. In: Back Andrea, von Krogh Georg, Andreas Seufert, Enkel Ellen editors. *Getting Real about*

- Knowledge Networks: Unlocking Corporate Knowledge Assets, New York: Palgrave Macmillan; 2006. p. 74-102.
- Sound Examples (2010) currently available under http://www.slapstickers.de/player/the_slapstickers_skafreitag.mp3 for the original track and <http://www.slapstickers.de/player/The+Slapstickers+vs.+Infernal+vs.+The+Prodigy+-+Ska+Disco+Firestar.mp3> for the mash-up transformation.
- Stabell harles B., Fjeldstad Øystein D. Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal* 1998;19 (5): 413-437.
- Teece David J., Pisano Gary, Shuen Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1997;18 (7): 509-533.
- Todeva Emanuela, David Knoke. Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision* 2005;43 (1): 123-148.
- Vanhaverbeke Wim, Cloudt Myriam. Open Innovation in Value Networks. In: Chesbrough Henry, Wim Vanhaverbeke, West Joel. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, New York: Oxford University Press; 2006.p.258-281.
- Vargo Stephen L., Lusch Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 2004;68 (1): 1-17.
- von Hippel Eric. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science* 1986;32 (7): 791–805.
- von Hippel Eric. Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science* 1994;40 (4): 429-439.
- von Hippel Eric, von Krogh Georg. Free Revealing and the Private Collective Model for Innovation Incentives. *R&D Management* 2006;36 (3): 295-3.
- von Krogh Georg, Nonaka Ichijo. *Enabling Knowledge Creation*. New York, Oxford University Press 2000.
- Yin Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage: Newbury Park, CA 2003.

Kapitel 8 Die Erweiterung des Cross-Channel Managements auf mobile Services

von Thomas Rudolph und Oliver Emrich

Zusammenfassung:

Mobile Services im Handel stellen eine neue Herausforderung für das Cross-Channel Management im weiteren Sinne dar. Der mobile Zugriff auf das Internet erhöht die Relevanz der Online-Präsenz von Händlern, weil Konsumenten jederzeit, überall und auf eigene Initiative hin virtuelle Eindrücke auch in die Beurteilung im stationären Handel einfließen lassen können (Balasubramanian und Peterson 2002). Dieser Artikel untersucht die Möglichkeiten für das Cross-Channel Management, mobile Services im Einklang mit den übergreifenden Marketing-Zielen zu steuern. Hierfür ermitteln wir Anwendungsfelder mobiler Services im Handel anhand einer explorativen Untersuchung auf der Grundlage von Fallstudien. Anschliessend validieren wir die Ergebnisse mit einer Konsumentenbefragung und differenzieren die Marktpotenziale für unterschiedliche Kundengruppen. Drei Anwendungsfelder stehen Händlern zur Verfügung, um mit mobilen Services die situativen Anforderungen von Konsumenten während des Kaufprozess zu unterstützen. Mit anlassbasierten Services regen Händler Kundenbedürfnisse an und beeinflussen den Zeitrahmen, in dem Käufe stattfinden. Ortsbasierte Services betreffen die räumliche Dimension einer Kaufentscheidung und beeinflussen die Wahl des Händlers in einem virtuellen Netzwerk regionaler Angebote. Mit zielgruppenbasierten Services kann ein Unternehmen den Kaufprozess für bestimmte Zielgruppen mit speziell zugeschnittenen Informationen für das Mobiltelefon stärker begleiten. Der Artikel vergleicht Marktpotenziale, Schlüsselaufgaben der Marketing-Planung und benötigte Kompetenzen für die drei Anwendungsfelder und diskutiert übergreifend die Bedeutung mobiler Services für den Handel. Der Artikel schliesst mit einer Agenda zukünftiger Forschungsfragen für die drei Anwendungsfelder und diskutiert Implikationen für Cross-Channel Manager.

Situation-Related Tasks for Mobile Services in Retailing

Abstract

This research investigates the opportunities in multichannel retailing that may enable firms to integrate mobile services in accordance with their overall marketing objectives. Using a multiple case study method, the authors conduct an exploratory study, followed by survey research to verify the qualitative findings through confirmatory factor analysis. When they add mobile services, retailers can influence the situational prerequisites of consumption during the buying process, particularly in three identified fields of application. With occasion-based services, retailers create a situation that fosters immediate purchase in a specific time frame. Location-based services affect the spatial dimension of a consumer's decision process and thus the choice of retailer. Using target group-based services, the retailer can extend control over customers and attain additional opportunities for information and consumption that match typical routines of predefined customer segments. To analyze the roles of these mobile services in retail marketing planning, this study compares the three fields in terms of their market potentials, key tasks, and required competences.

Keywords: mobile services, mobile marketing, multichannel, retail technologies, online shopping

As a result of technological networking, purchasing no longer takes place successively in a single channel of distribution but rather extends across multiple channels in a nonlinear fashion, making the management of customer relations increasingly complex (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002; Sultan and Rohm 2005). Customers may switch across online and offline settings at all levels of the purchasing process, which suggests strong interactions between the image designed for the bricks-and-mortar stores and presentations in other channels. With mobile applications, customers can obtain competing offers during their purchasing process, even after they have decided on a particular retail store (Broeckelmann and Groeppel-Klein 2008). Retailers in turn might integrate mobile services to address the situational influences of customers' buying behavior. Therefore, the adequate integration of mobile phones as a new form of customer-retailer interface requires close reference to the overall concept of the firm's marketing objectives (Sultan and Rohm 2005).

This article specifically notes the impact of the ubiquity of mobile services for multichannel retailing. How can firms in retailing capitalize on emerging mobile technologies? Can they provide value-enhancing services instead of being drawn into a price competition, similar to the one caused by price search engines online? By addressing these questions, we aim to provide a better understanding of the situational modes of consumption associated with mobile devices, as well as elaborate on and discuss the fields of application of mobile services in retailing. The resulting framework offers some insights into the requirements for retailers and suppliers when they select and integrate mobile services into their overall marketing objectives.

Literature review: Mobile services

Current understanding of mobile services is widespread and variable. For example, Funk (2005) denotes a wide array of functionalities, including sending multimedia mail, playing portable recordings, engaging in mobile marketing, shopping, navigating, using them instead of tickets or money, and pursuing mobile intranet applications. Another, rather advertisement-focused typology differentiates among text messaging, integrated content, games, interactive voice response, WAP sites, ringtones and ring-back tones, viral, geo-targeting, advertising on mobile broadcasts, sponsorships, and mobile telemarketing (*Advertising Age* 2005). Most taxonomies orient toward technical descriptions of mobile applications in general terms; instead, we focus on the application of mobile services in the retail context.

According to Shankar and Balasubramanian (2009, p. 118), mobile services occur within the "two-way or multi-way communication and promotion of an offer between a firm and its customers using a mobile medium, device, or technology." Most business-related texts address a mobile advertising context, whereas other literature considers the adoption of mobile technologies (e.g., Nysveen et al., 2005b; Shankar and Balasubramanian 2009). Many studies note possible barriers to mobile commerce, including reasons that consumers might refuse to adopt m-coupons (Dickinger and Kleijnen 2008), concerns about mobile advertisements (Bauer et al. 2005; Muk 2007), privacy issues (Camponovo and Cerruti 2004), and ways commercial providers might influence consumers' intentions to use mobile applications (Kleijnen, de Ruyter, and Wetzels 2007).

Reichardt (2008) empirically tests whether specific needs (i.e., uses and gratifications) might inspire the use of different types of mobile services, including transaction, entertainment, navigation, information, communication, and assistance but not specifically retail applications. The closest concept involves transactions driven by

expected efficiency and effectivity gains, as well as by complexity reduction. However, the use of information services pertains to needs for security and complexity reduction. In their investigation of intentions to use mobile services, Nysveen et al. (2005a) categorize services into four dimensions: machine-interactive versus person-interactive and goal-directed versus experiential processes. Utilitarian elements, such as ease of use, appear to provide salient drivers of goal-directed mobile services, whereas hedonic enjoyment and expressiveness motivate experiential mobile services (Nysveen et al. 2005a). Normative pressures and attitudes toward use account better for person-interactive services than for machine-interactive services.

Yet few articles go beyond the initial adoption of mobile services, and the classifications of mobile services that exist do not clearly relate to the retail context (Nysveen et al., 2005b). As Shankar and Balasubramanian (2009) recognize, virtually no articles address the changes in customer preferences due to mobile services, despite the increasing number of questions that have emerged from the mobile context, and especially with regard to retailing. Mobile Internet applications are diffusing rapidly in many countries; between 2007 and 2009, the share of mobile Internet users reached 16% in the United States, 19% in Switzerland, 7% in Germany, and a remarkable 42% in Japan (comScore 2007; Nielsen 2008; Rudolph, Emrich, and Sohl 2009)! In this context, mobile phones provide a relevant point of customer contact that can offer access to a broad spectrum of shopping information.

Despite the increasing opportunities associated with mobile technologies, the strategic perspective on mobile services also remains scarce. Shankar, O'Driscoll, and Reibstein (2003) propose a decision model in which firms choose among full concentration on mobile marketing, a partial integration, or no integration of mobile services into their existing customer routines, depending on the degrees of change in their business model and organizational transformation required by mobile services. In retailing, managers require a better understanding of mobile service concepts to make well-informed decisions. A single application of mobile services is not likely in retailing, because even for small start-up retailers, additional usage of the Internet becomes part of their communication strategy. Finally, this decision framing provides little evidence to support bricks-and-mortar retailers, which still have to decide how to integrate mobile services into their marketing planning. Therefore, both research and practice indicate the need for further developments of taxonomies to explore the application of mobile services to retailing.

The lack of knowledge in the retail context also means that mobile commerce applications remain underdeveloped (Dickinger and Kleijnen 2008). Most retail

managers are reluctant to integrate mobile services into their offers (Haghirian, Madlberger, and Tanuskova 2005), and accordingly, the adoption of such technologies by retailers and consumers represents a critical issue in most research articles (Okazaki and Taylor 2008; Pagani 2004). Instead of an opportunity, retail managers seem to regard mobile technologies as a potential threat (Broeckelmann and Groeppel-Klein, 2008). Thus, persistent gaps open spaces for researchers to identify fields of application in which retailers can benefit from the integration of mobile services into their overall marketing planning. This article suggests a threefold taxonomy of mobile services, based on specific retail competences. These competences result in distinctive value propositions that favor different situational modes of mobile consumption over the customer's buying cycle.

The mobile challenge in retailing from a resource-based view

Mobile technology offers new marketing methods that combine information access, information personalization, and information dissemination (Nysveen et al. 2005b). With mobile applications, customers gain flexibility in their information gathering efforts, companies can personalize messages according to a customer's individual profile, and mobile phones foster the spread of information across consumers who recommend companies' offerings to others.

Mobile services thus clearly change the communication patterns between retail companies and customers at the point of sale, but they also further disseminate the buying process, beyond stationary retail locations. To benefit from mobile services, retail managers should establish key tasks that build on their distinctive capabilities, according to the resource-based view (Barney 1991; Tomczak, Reinecke, and Mühlmeier 2006). That is, a retailer's resources and capabilities that align with mobile applications would be valuable from the customer's perspective, as well as rare and difficult to imitate (Barney 1991). Furthermore, a company must assess the potential of mobile services in combination with its crucial performance processes (Day 1994). On the basis of its core competences, a retailer can create distinct value propositions that ultimately constitute its competitive advantage (Conant, Smart, and Solano-Mendez 1993; Porter 1980). The integration of mobile services therefore follows prespecified key tasks that mirror the retailer's distinct capabilities.

To translate the changes induced by mobile usage into overall value propositions, inside-driven competences must be accompanied by outside-in competences, including market sensing, customer linking, channel bonding, and technology monitoring (Day 1994). The most noticeable marketing change brought about by mobile services is the

situational consideration of consumer processes (Sultan and Rohm 2005). During the buying process, retailers can increasingly consider situational influences, such as location, time, and the locus of sale (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002). From a retailing perspective, the buying process comprises two decision procedures (Levy and Weitz 2004): the selection of the retailer, which determines product purchase decisions, and the selection of merchandise. Value arises when the retailer meets the customer's situational requirements and provides a disseminated shopping experience based on its distinctive capabilities (Nicholson, Clarke, and Blakemore 2002). Each mode of consumption associated with mobile devices therefore follows a distinct value proposition and builds on different underlying competences. As our contribution to retailing literature, our proposed framework integrates the different applications of mobile services related to the required competences of the retailer.

Situational retail management via mobile technologies

Marketing campaigns that integrate mobile phones can consider situational influences more precisely (Barwise and Strong, 2002). Retailing initiatives become more effective if they capture the individual context of the buying situation (Sultan and Rohm, 2005). In their effort to classify mobile services for situation-specific communication with customers, Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa (2002) categorize m-commerce applications according to three dimensions: space, time, and the locus of initiative/control. This differentiation therefore addresses the degree to which mobile services may change the spatial and time-based constraints of commerce-related activities undertaken by either the user or the provider. Many research articles consider one of these aspects.

- For example, time is critical for the acceptance and effectiveness of mobile services (Rettie, Grandcolas, and Deakins 2005). Nysveen et al. (2005b) show that mobile advertisements influence brand relationships only when they appear during the main marketing campaign. That is, successful mobile marketing requires timely applications during periods when the consumer already is highly receptive to the message (Barwise and Strong 2002).
- The importance of the spatial dimension stems from its ability to drive the implementation of the mobile phone as a communication instrument (Okazaki and Taylor 2008). Applications that consider the location of the user, such as interactive map directions, derive their utility from their appropriate integration into the user's context (Barnes 2003). The value of location-based services

becomes particularly pertinent when consumers access local information to assist them in a specific or unplanned situation (e.g., when they are lost and need directions) (Pura 2005).

- Finally, several authors distinguish between "push" and "pull" campaigns (Barnes 2002; Dickinger, Haghirian, and Scharl 2004; Kavassalis et al. 2003; Pousttchi and Wiedemann 2006; Unni and Harmon 2007), noting that mobile services can be initiated and controlled by either the provider or the user. Mobile access to the Internet also highlights the communal aspects that may enable synchronized communication between the company and customers, which would constitute a multidirectional alignment (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002; Muniz and Schau 2007).

We investigate opportunities in multichannel retailing that may enable firms to integrate mobile services in accordance with their overall marketing objectives, which are based on their core competences. The threefold taxonomy of mobile services that we use builds on competences that can alter one of these situational dimensions to achieve a disproportionate increase in customer value through usage frequency. Previous frameworks do not focus on the retail context or consider specific competences of retailers, so we respond to the need for further analysis of the situation-specific deployment of mobile services for retailing purposes with a comprehensive framework. Our threefold taxonomy also offers a resource-based perspective of mobile services for marketing planning in the retail context.

Because our field of application is exploratory, we develop a framework based on both qualitative and quantitative research. The results from our methodological case study receive validation from a confirmatory factor analysis that we conduct with consumer survey data. To characterize mobile services in retailing, we also use our qualitative data to explain the factor solutions, on the basis of grounded evidence, and then compare the derived types of mobile services according to their market potential, key tasks, and required competences (Tomczak, Reinecke, and Mühlmeier 2007). The resulting framework categorizes and describes mobile services for strategic marketing planning in retailing.

Methods

The domain of mobile services in multichannel retailing is a relatively recent development that demands a deeper understanding (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002; Haghirian, Madlberger, and Tanuskova, 2005). Therefore, an exploratory analysis based on multiple case studies is well suited for capturing the various forms of mobile interaction and integrating them, in accordance with overall marketing objectives (Eisenhardt 1989).

Similar to previous work (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002), we employ time, spatial, and information-directive dimensions as classification criteria for our analysis of mobile services. With this initial framework, we refined the coding categories and corresponding definitions in an iterative process. To obtain the case studies, we turned to those in existing literature and our own research, including desk research and qualitative interviews with marketing executives from retail and supplier companies and mobile marketing agencies, which resulted in 59 case studies for analysis. To analyze the role of mobile services in strategic marketing planning, we compared these case studies according to the market potential, key tasks, and competences; we also discussed the topics with our interview partners (Tomczak, Reinecke, and Mühlmeier 2007). The categories derived from the underlying communication mechanism appear to distinguish mobile services accurately and consistent with their respective task definitions in marketing. Our explorative analysis of technological applications for mobile phones thus reveals three fields of retail application: occasion-based, location-based, and target group-based services.

To confirm these three fields from the consumer view, we conducted a survey of 124 respondents in November 2008 in Switzerland. Mobile services represent an innovative field, so we require respondents who are lead users and can conceive of the innovation (von Hippel 1986). We asked the respondents to evaluate 12 mobile applications on a seven-point scale that indicated how often they would use each (very seldom to very often). In addition, flat pricing for mobile Internet is becoming increasingly common, with a fixed tariff for unlimited data access, so we asked: "If you could use the Internet on your mobile phone without any additional costs, how often would you use it for [the applications]?"

Beyond measuring proposed categories, we assessed the usage potential of music downloads, tickets, product orders, price comparisons, product reviews, and recommendations. To operationalize the measures for mobile services, we rely on prior field research pertaining to existing applications in retail. These items are not terminal applications of each category but instead exemplify the respective modes of

consumption associated with each mobile service type. We want to assess if customers perceive occasion-based, location-based, and target group-based services coherently in their service characteristics, according to their respective task orientations. Thus, the confirmatory factor analysis (CFA) tests if consumers use mobile services in different modes of consumption that correspond to our threefold taxonomy. In Figure 8-1, we list the measures for the factor constructs. We also pretested the measurement model to ensure each item is clear and comprehensible. Finally, we obtained 124 completed questionnaires to use in the confirmatory factor analysis (CFA), which relies on AMOS with the maximum likelihood method. Because CFA builds on theoretical evidence, we can verify that consumers perceive mobile services as coherent with the categories derived from our qualitative research. Moreover, to ensure that the respondents could evaluate these advanced technological applications, we qualified them in advance using three questions that pertained to their mobile and online usage. Thus, the sample contains respondents with Internet experience of more than five years, who purchase online on a monthly basis, and who use mobile Internet applications at least every six months. More than 80% of the participants are men, and 66% are younger than 35 years of age. These characteristics are consistent with the general profile of mobile service users (DMA 2008; Kearney 2005).

To interpret the future potential of mobile services, we must be careful though, because most consumers are not familiar with this new technology, unlike lead users, who are very prone to adopting innovations. To achieve a more balanced perspective for our descriptive analysis of the acceptance of mobile services, we also survey users who are less likely to adopt mobile technologies; that is, we supplement the sample data with representative survey data from 950 Swiss consumers who were randomly chosen in 13 different cities following age and gender proportions that match the official 2008 statistics (Bundesamt für Statistik 2008). (To ensure that respondents can understand the questions, we only interview respondents who used the Internet at least once in their lifetime.) Thus, we assess the future market potential of mobile services when the technology has diffused more widely; these latter respondents considered the same questions as did the experienced mobile user sample.

Results

In Figure 8-1, we reveal the CFA results. All factor loadings for the three constructs are greater than 0.7 and significant at the $p < 0.05$ level. To test reliability, we measure composite reliability (CR), which exceeds 0.7 for all factors. The average variance extracted (AVE) also is consistently above the recommended 0.5 threshold (Fornell

and Larcker 1981), in support of the convergent validity of the three categories. Fornell and Larcker (1981) also suggest that the AVE of each factor should be greater than every squared correlation of this factor with others; the values in Figure 8-2 show that this measure of discriminant validity is satisfied.

		If you could use the Internet on your mobile phone without any additional cost, how often would you use it for...	
Construct	CR	Loadings	Items
Occasion-based services	0.78	0.761	...getting informed about current events and promotions.
		0.842	...receiving mobile coupons for individual discounts.
Location-based services	0.76	0.713	...finding product offerings nearby (e.g., restaurants, retailers).
		0.842	...consulting additional information (e.g., company profiles) about retailers and service providers.
Target group-based services	0.85	0.849	...acquainting yourself with product characteristics (e.g., ingredients, origin, tolerability).
		0.865	...choosing personalized information and services (e.g., obtainable product versions, additional offers).

Figure 8-1: Item Loadings

Construct	1	2	3
1. Occasion-based services	0.64		
2. Location-based services	0.34	0.61	
3. Target group-based services	0.63	0.50	0.73
<i>The AVE is reported on the diagonal</i>			

Figure 8-2: Squared Correlation Matrix

Global measures (see Figure 8-3), namely, the goodness-of-fit index (GFI) and adjusted goodness-of-fit index (AGFI), are greater than the recommended cut-off point of 0.9 (Hu and Bentler 1995). The χ^2/df of the factor model is less than 3 (Bollen 1989), and the root mean residual (RMR) and root mean squared error of approximation (RMSEA) offer satisfactory fits below the 0.08 cut-off criteria (Hu and Bentler 1995). Finally, the confirmatory fit index (CFI) and Tucker-Lewis index (TLI) reach 1.000 and 1.007, respectively, which are well above the recommended 0.9 level. To ensure that the three-factor solution is optimal, we compared it with one-, two-, and four-factor models. As proposed by Bollen (1989), we tested an independent model against the respective factor models. For our three-factor solution, the χ^2 and df are lowest, and the AGFI and RNI reached the highest values, in support of our use of three categories of mobile services (Bagozzi and Heatherton 1994).

Cmin/df	0.850
RMSEA	0.000
CFI	1.000
TLI	1.007
RMR	0.078
GFI	0.987
AGFI	0.953

Figure 8-3: Fit Indicators

On the basis of our qualitative analysis, we define the three factors as follows (see Figure 8-4): *Occasion-based services* create purchase situations that consumers perceive as temporally beneficial. They extend the time-based dimension of consumption situations by stimulating consumer needs during relevant occasions and thereby triggering impulsive buying behavior. This inducement abbreviates the information search process and comparisons among multiple retailers and leads directly to purchase from the initiating retailer. *Location-based services* highlight the retailer's local activities on maps, which merge the information flows of customers and retailers within a geographical space and thereby enable better allocation processes. Retailers meet the regional queries of customers and respond to situation-driven demands in spatially restricted surroundings. *Target group-based services* complement the everyday routines of consumers. Retailers extend the flexibility of their offerings to meet the situational requirements of customer segments, so customers achieve greater control and can select products and services according to their individual needs.

The threefold taxonomy refers to the three differential dimensions of time, space, and locus of control (Balasubramanian, Peterson, and Jarvenpaa 2002) and structures them according to the extended customer buying cycle (Levy and Weitz 2004). Although each mode of mobile consumption relates strongly to a particular dimension, the other dimensions also appear to play supporting roles. In particular, all three dimensions come into play if retailers sequentially apply the three types of mobile services to the customer's shopping process.

With mobile services, retailers can influence the situational prerequisites of consumption during the buying process. Using occasion-based services, they create a situation that fosters an immediate purchase in a specific timeframe. Thus, retailers alter the time dimension by establishing a time for purchases and abbreviating the regular buying cycle. Location-based services affect the spatial dimension and the choice of retailer. When customers start their information search, these services guide consumers to the retailer online, which leads them to the brick-and-mortar store.

Finally, using target group–based services, the retailer extends control over customers to ensure that the information and consumption details provided conform with the typical routines of predefined customer segments. After the customer chooses a specific retailer, it can learn the routines of its target groups, extend the relationship horizon, and realize increasingly more benefits.

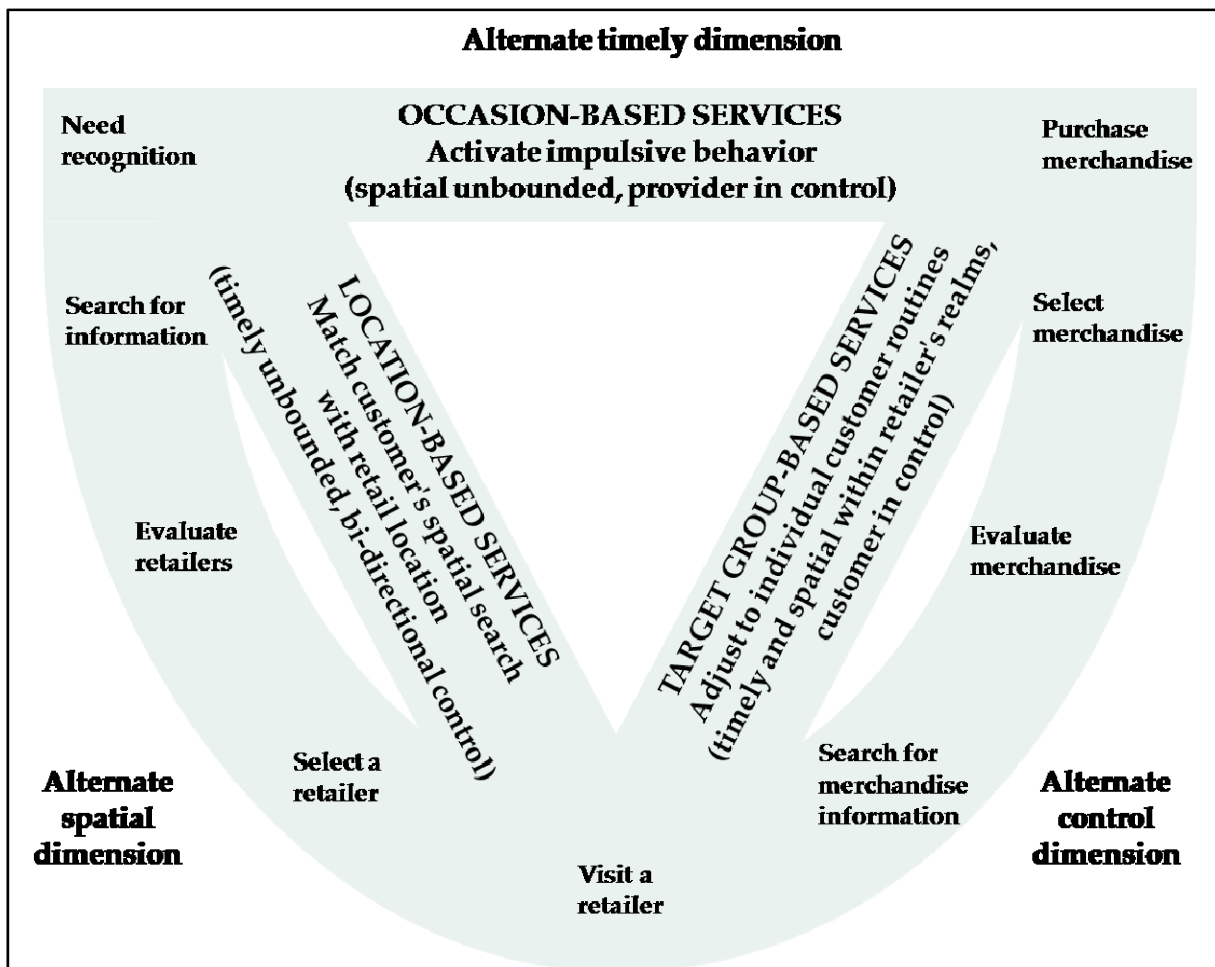


Figure 8-4: A Framework for Situation-Related Tasks of Mobile Services in Retailing

Market potentials, key tasks of mobile applications, and required competences in retailing

Occasion-, location-, and target group–based services represent fields of mobile applications in retail that enable different modes of consumption from the customer's perspective. The threefold taxonomy explores opportunities for augmenting a retailer's competitive advantage according to the resource-based view (Barney 1991). As such, certain competences are necessary to ensure each field of mobile services contributes to enhance the differential advantage of a retailer that adopts these services. That is,

occasion-based, target group-based, and location-based services have varying roles in marketing planning (see Figure 8-5).

	Market Potential	Key Tasks	Competences
Occasion-based services	Multitude of customers with infrequent needs (<i>customer potential</i>)	Customer acquisition Win over new customers Activate infrequent customers Increase average customer spending	Sales competence Sales campaigns (coupons) Publicity campaigns (brand cooperation, events)
	Selective approach, mainly through customer databases (<i>performance potential</i>)	Performance maintenance Support of existing store-based performance	Highly standardized performances Concerted policies
Location-based services	Customers in a defined geographical area, with accelerated customer trust through social component (<i>customer potential</i>)	Customer acquisition Facilitate matching process of specialized supply and demand Attend to impulsive consumer behavior Build a reputation	Networking competence Regional rootedness
	Performance tailored to local peculiarities (<i>performance potential</i>)	Performance maintenance and innovation Support of specialized and high-quality products	Performance oriented toward situational factors
Target group-based services	Clearly defined customer segments with specific customer requirements and individual purchase situations (<i>customer potential</i>)	Customer retention Communicate added value Increase cross-sales Establish customer partnerships	Customer competence Technological and process competence Competence to attend to needs comprehensively (range of products) Networked customer knowledge (information competence)
	Flexibly adaptable solutions (<i>performance potential</i>)	Performance innovation Improved information and purchasing processes	Coordination along the supply chain

Figure 8-5: Fields of Application of Mobile Services in Retailing

Respondents who would often use mobile services for...	Experienced mobile users	Representative sample	male	female	<25 years	25-34 years	35-54 years	>55 years
Occasion-based services								
...getting informed about current events and promotions.	44	26	30	22	29	32	20	11
...receiving mobile coupons for individual discounts.	33	25	25	25	29	26	20	11
Location-based services								
...finding product offerings nearby (e.g., restaurants, retailers).	65	42	46	38	42	55	37	20
...spontaneously consulting additional information (e.g., company profiles) about retailers and service providers.	56	31	36	26	32	41	26	15
Target group-based services								
...acquainting oneself with product characteristics (e.g., ingredients, origin, tolerability).	30	22	26	19	25	28	18	9
...choosing personalized information and services (e.g., obtainable product versions, additional offers).	30	22	26	18	22	27	20	9

Figure 8-6: Customer Potential of Mobile Services in Retailing (in %)

Occasion-based services

With occasion-based services, retailers work to trigger impulsive buying behavior for a predefined period. Thus, the mobile services activate customers to identify their product-related needs. Occasion-based services are well suited for customer acquisition. With the help of mobile services, retailers can increase demand for their products among a multitude of potential customers. Because customers must give their prior permission to receive this type of mobile services, the range of the associated mobile campaign depends on the context (Barwise and Strong 2002). Store-based retailers should strive to mobilize new customers and occasional buyers on special occasions, such as sales, appointed dates, or social events, to increase the number of purchase transactions. Soliciting clients with occasion-based services likely promotes awareness of a retailer's known-value goods and can attract customers' attention through creative advertising campaigns. Therefore, the retailer must have strong sales promotion capabilities.

Address data may be the main criterion for this instrument, because customers must provide approval to receive mobile advertising. These data might be obtained from internal customer databases, lists of external suppliers, or addresses compiled from

collateral events. To avoid cannibalizing regular customer turnover, retailers should strive for a selective approach to new customers and occasional customers with intermittent needs. Combining occasion-based services with events increases the chances of success, including the ability to obtain new customer address data and embed messages within an effective advertising context (Camponovo and Cerrutti 2004). Short messages, for example, might be disseminated during relevant occasions of general interest to remind customers of the retailer's unique range of products. To generate addresses, retailers often offer attractive contents related to the mobile services, which should enhance advertising acceptance. For example, the shopkeepers in a Brazilian mall invented a mobile service for their creative Christmas campaign, which approximately half a million people used over the course of four weeks (Mobile Marketing Magazine 2008). Visitors to the mall decorated a huge Christmas tree by picking their favorite object from a list of ornaments, which they communicated by sending a multimedia message. An additional 150,000 clients sent a Santa Claus voicemail to their family and friends, thus drawing further attention to the mall.

One-quarter of retail customers appreciate being informed about current promotions and special offers through their mobile phones (see Figure 8-6). Experienced mobile users exhibit an disproportionately greater interest, which points to an increasing importance of this instrument. However, 60% of respondents also note their sensitivity to exposures of their private address data and do not want to be contacted on their mobile phones. Users between 25 and 35 years of age are most tolerant with regard to mobile advertisements.

In an integrated system that contains customer data, each customer's situation might be approximated precisely. The retailer must communicate a distinct benefit when addressing customers directly, because otherwise, its intrusion into the customer's private space will trigger negative reactions (Shankar and Hollinger 2007). To increase acceptance of occasion-based services, retailers can encourage participation through financial benefits, which usually exceed the benefit range of, for example, loyalty cards. The textile retailer S. Oliver sends registered customers mobile coupons for a 5-Euro discount in selected stores, and fast-food chains like McDonald's and Subway tactically send mobile coupons to revive seasonal demand. Subway's special offers include free drinks and desserts for the more than 6,000 registered customers of its new mobile service, "My Subway Mobile," timed to match periods when turnover declines due to bad weather. These coupons often have a positive effect on customer frequency, as one-fourth of the respondents redeem mobile coupons (cp. Figure 8-6). Younger consumers are more open-minded to redeeming discounts in stores, though

acceptance declines with age. Mobile coupons and mobile ads also follow the same patterns of customer acquisition and evoke similar reactions to customers.

To better spotlight the benefit of mobile services, retailers might cooperate with brand producers. For example, U.S. customers of the supermarket Kroger can compile a shopping list on their mobile phone, then obtain related discounts in the store for infrequently sold items produced by Procter & Gamble, General Mills, Kimberly-Clark, and others (Cuneo 2008). Several smaller New York retailers adopt a similar concept and bundle discounts in their mobile coupon catalog (www.8coupons.com). The highly specialized retailers then can regularly draw their customers' attention without overwhelming them with unique special offers. From a producers' perspective, occasion-based services likely create extended possibilities for pushing new products. Retailers can create more effective campaigns by cooperating with the producers and facilitate the purchase process with additional incentives such as mobile coupons (Aastrup, Grant and Bjerre 2007). By purposefully applying price policy instruments, the retailer may enjoy a short-term increase in sales or compensate for a fall in demand to some extent. To achieve price-oriented advertising, the retailer's performance should be standardized as much as possible. A policy that fits producers with a particular mobile campaign also might increase cost efficiency. Thus, sales and procurement should be correlated to exploit the short-term sales potential of occasion-based services.

Among mobile service types, occasion-based services represent the most heavily investigated field in mobile marketing research. As Barwise and Strong (2002) note, permission is the key for its acceptance and to ensure a positive impact on the retailer's image across channels. When implemented with approved address data from retail store customers, occasion-based services represent a cost-effective means to disseminate retail promotions and advertising (Shankar and Balasubramanian 2009). In terms of their effectiveness, such advertising campaigns can accelerate customer responses significantly compared with other promotional instruments (Barwise and Strong 2002). However, this effect requires retailers to address as many customers as possible with appealing inducements.

Further research should investigate customer perceptions of advertised contents in the mobile context and their effectiveness in interaction with different brand types, product categories, and store formats (Ailawadi et al. 2009). Specifically the time dimension plays a key role for the successful integration of mobile approaches into marketing planning. For occasion-based services, key remaining questions are as follows: Which events in the purchasing process mark the most important points of

contact? How can marketers recognize and address the typical situation-specific requirements of consumers and thus increase their acceptance of this field of mobile services? Because occasion-based services run the risk of being intrusive, privacy issues also demand further investigations to develop guidelines for mobile marketing campaigns, as well as to support policymakers' decision making.

Location-based services

Because regional structures have great importance for retailers, as part of the tertiary sector, customer demand and the competitive environment both must be established within a regional context (Enright 1998). Retail performance tailored to local peculiarities can be communicated to a geographically specific group of customers. With location-based services, retailers use emerging online social networks to augment their customer acquisitions within a regional cluster (Oinas 2002). Therefore, the key element is the thematic depiction of the suppliers' services in a regional network. Affiliated suppliers of niche products might highlight their complementary products and build trust among regional customers by linking to social connection platforms that facilitate customer recommendations. For example, new service providers such as socialight.com can combine customer reviews with a user's local whereabouts and highlight "insider" tips about items of interest on a virtual map. Tourists can look up the most worthwhile sights, according to other tourists, and receive directions to those sights through their mobile phones.

For merchants and businesspeople in the retail sector, mobile services also offer more than a portable branch register with an enclosed map. They can minimize customers' efforts to disclose negative or positive feedback to other consumers, so by improving interactions both with retailers and among customer groups, they enhance the process of matching specialized supply and demand. In an alternative version of the "long tail" concept (Anderson 2004), they make it easier for interested parties to find rarely demanded products. This reputation mechanism offers tremendous potential, especially for suppliers of high-quality niche products. On lime.com, health-conscious consumers can find retailers and restaurants that select and prepare products using sustainable methods. Customers provide constant evaluations of the registered businesses, and those reviews get connected to information on the virtual map. In Switzerland, the iTaste mobile community enables users to look up restaurant, retailer, and event recommendations from other mobile customers.

Location-based services may offer the most promising retail application for mobile services. According to our findings, 42% of all respondents and two-thirds of

experienced mobile Internet users would use nearby product and service offerings from restaurants and retailers. Location-based mobile services appeal more to male users than to female users and generally most prominently to customers between the ages of 25 and 34 years. However, location-based services indicate huge potential in every age; even one-fifth of those older than 55 years indicate they would use them.

Mobile services also give a new meaning to regional advertising, which has always been important for small retailers. Impulsive consumer reactions to emotional advertisements could be substantiated by additional information on mobile phones (Nysveen et al. 2005a). These potential customers of local promotional offers may be won over on the spot by the provision of product details and information about availability. Consumers could download product descriptions, video clips, or suppliers' contact information to enhance the advertising, perhaps by scanning a bar code, as already realized in pilot projects by the online retailers Otto and Weltbild and the film distribution company United International Pictures. In the future, consumers likely will be able to book or reserve an offered service electronically and immediately through their mobile phones. Nearly one-third of the respondents would use mobile phones to download additional information about retailers and service providers. Again, the 25–34-year-old group constitutes the most frequent users.

Urban areas tend to offer services more strongly oriented toward situational factors, because of the parallel, heterogeneous needs of urban populations. By making the full range of local alternatives accessible through location-based services, retailers offer greater flexibility that is simultaneously more grounded in regional retail. From a dynamic perspective, this capability increases incentives to develop innovative service offerings related to buying situations that emanate from local peculiarities. With mobile phones, online word of mouth gains relevance for brick-and-mortar stores, because a mobile connection to the Internet leverages regionally rooted competitive advantages (Porter 1996). Small retail businesses with low advertising budgets may enjoy greater customer confidence and gain more room for expansion in their regional markets. Finally, these effects should foster the development of specialist market structures and demand for specialized products, strengthened by greater retail transparency. That is, location-based services may offer a visionary perspective of trade in the developing mega-cities of the twenty-first century.

Interactivity in this realm rather than augmenting the influence of direct marketing might be able to reinvent the retail marketplace (Deighton and Kornfeld 2009). Mobile Internet platforms such as price-search engines and communities incite allocation processes in regional retail areas (Broeckelmann and Groeppel-Klein 2008). Because

location-based services are interlinked with greater customer participation in business processes, this mobile domain will provide new grounds for exploring the impacts of customer cocreation in retailing (Puccinelli et al. 2009). New fields of research might evolve around location-based services based on the worth of customer participation and social capital (Mathwick, Wiertz, and de Ruyter 2007). Should retailers mobilize their customers to participate actively in location-based services? How can small businesses profit from customer recommendations in the mobile Internet? How might regional clusters of retailers develop in response to the rising transparency of Main Street districts? Finally, mobile technologies represent an important retail driver especially in emerging economies where diverse retail formats are often not fully established (Shankar and Balasubramanian 2009). Will diversity in regional trade increase, or will location-based services support global market entrances? Further investigations should work to integrate economic outcomes and formulate additional implications. As new kinds of data about mobile services become available, researchers can obtain innovative opportunities for further exploratory analyses and hypothesis testing.

Target group-based services

Target group-based services complement the everyday routines of consumers, such that retailers can tailor their performance to the specific requirements of a target group. The clashing expectations of different roles in daily life often prompt modern consumers to act inconsistently and emphasize the specific context of a single purchase decision. Retailers can become ongoing partners for customers by reacting to their heterogeneous needs with flexible and adaptable solutions that are suitable for different individual purchasing situations. Retailers thus positioned likely attend to highly diversified and complex customer needs with a wide range of products. To apply technologies productively, retailers need both technological and process competence.

The technological options offered by mobile services easily could extend in many directions. However, the goal of target group-based services is retaining customers in predefined segments. Therefore, the needs of a target group should be analyzed according to the context and implemented through mobile services for the carefully identified customer segments. For example, Coop published an electronic cookbook for mobile phones, so that infrequent cooks can receive inspiration and compile shopping lists. In response to greater awareness of climate change, both the Swiss food retailer Coop and the British food retailer Tesco publish the carbon footprints of their

products (i.e., amount of carbon dioxide created by transporting a product). Other retailers are working on developing fully traceable chains of production and delivery, which will enable consumers to identify the country of origin of a product and the stages of processing and logistics it has undergone, simply by scanning the product's bar code with their mobile phones.

Some consumer target groups are particularly eager to obtain additional information about ingredients, country of origin, or the sustainability of products. Specifically, 22% of our Internet users group would use their mobile phones to investigate product characteristics. We uncover some significant differences between men and women though; only 19% of female respondents, compared with 26% of male regular users, would use this application. Furthermore, the commitment to search the mobile Internet strongly decreases with age, so that mobile self-serving technologies have strong limits among customers in middle age groups or older. Although these innovations may be attractive to customers who are eager to gather knowledge or are pressed for time, they might encounter resistance from other customers. Against this background, the options for automating processes between sales personnel and clients remain restricted to very specialized applications in retailing. Rather than introducing central processes, such as mobile payment, in the short term, retailers might improve customer care for predefined segments by integrating technological innovations into the shopping process. By selecting appropriate customers, retailers likely obtain better possibilities to communicate the added value of mobile services.

In this sense, target group-based services represent a more effective way to consider individual interests in a mass retail setting. For example, they can enhance specific customer knowledge through electronic networking, which may shape the purchasing process in a way that matches the targeted customer's social environment. In addition to increased awareness of environmental and health issues, retailers can address customers' appreciation of one-of-a-kind experiences and special lifestyles. For example, customers can download picture portfolios, video clips, entertainment features, and interesting pieces of information about their favorite products on the spot with the help of mobile services. In our findings, 22% of respondents indicate they would often review personalized information and services, such as available product versions and other offerings. During the Berlin Fashion Week 2008, the fashion label penkov surprised the audience with bar code technology related to the displayed garments, which visitors could use to download runway impressions such as video clips, model photos, and information about fabrics and sizes. Intrigued customers thus enter a virtual experience world, without being overwhelmed by point-of-sale

advertisements that seem to escalate out of control. To increase the transparency of its mobile service performance, the retailer must attain vertical cooperation across the supply chain (Ganesan et al. 2009). Target group–based services also require overall coordination, oriented toward customers’ needs in the customer service dimension.

For target group–based services, customers likely will come to view the technology as natural—as if it were invisible—because such services improve both information and purchase processes. To achieve complexity reduction, retailers have to pre-configure mobile applications according to typical routines of customers. Beyond specific contents for respective target groups, mobile applications also have to be adapted according to their degree of technological readiness (Verhoef et al. 2009). Because the implementation of target group–based services is very cost intensive, superior performance can be achieved only if customer knowledge suggests predictions about the shopping outcomes associated with the targeted segments (Verhoef et al. 2009). Retailers must gain further insights about shopping processes as part of their customer experiment management (Puccinelli et al. 2009). At the same time target group–based services should pursue more efficient processes in bricks-and-mortar stores (Mittal et al. 2005). To provide more individual customer–firm interactions, retail research needs to discover which customer segments demand which specific mobile services. In addition, researchers should investigate situational variables and situation-specific processes in conjunction with mobile services. That is, how should they be designed to facilitate daily shopping by various customer segments? This investigation also will require considerations of technology, including information technologies. How can information systems integrate data from different channels and provide relevant information for different media? Finally, target group–based services demand coordination of required information streams across the supply chain, which poses new challenges for the cooperation between retailers and their suppliers (Ganesan et al. 2009).

Technological readiness and mobile dissemination: An overview

Before technological innovations can alter the business landscape, their developers must accomplish a considerable amount of work. The benefits must exceed the harms, from the customer’s perspective. Anything that demands additional time expenditures or loss of comfort will never achieve stressed-out consumers’ approval (Barnes 2002). For example, long wait times and impractical menu navigation reduce the acceptance of mobile services, especially during the introduction stage. Many people who are overwhelmed by technology just want to go shopping, which represents their habitual

purchase process. Retailers may not be able to access this customer segment. Small and medium-sized businesses also should consider mobile services as additions to their classic advertising, which will continue to play a vital role in customer acquisition (Kavassalis et al. 2003).

Moreover, many customers are not ready to provide their phone number or e-mail address to receive a commercial application. People associate their mobile phones with privacy, which remains a significant obstacle for mobile services (Bauer et al. 2005). Consumers need assurances that the mobile services will serve them, rather than the advertising industry. Skepticism about data integrity will constantly accompany mobile services, as it does Internet usage and RFID data (Bauer et al. 2005). The theoretical possibility to locate every user through his and her mobile phone likely will enhance these discussions (Camponovo and Cerrutti 2004). In addition to accepting a clear legal framework, retailers must build customers' trust (Haghirian, Madlberger, and Tanuskova 2005) by developing sensible applications that offer greater benefits to customers. Mobile services remain in their experimental stage, and they require significant financial investments. Yet providers cannot pass on these costs as service charges, nor can they target some younger consumers, who represent perhaps the most interested persons. Older consumers will access mobile services only after a more widespread dissemination of this technology has occurred. Thus, mobile services appeal to "generation mobile," and these younger consumers will shape consumer behavior in the long run. Mobile services may lead to successful communications between such customers and businesses.

Both occasion- and location-based services require cooperation to achieve their full potential, which may be particularly effective for smaller businesses. A cooperative of retailers that offer complementary ranges of products may have great potential for synergy. In contrast, for target group-based services, innovative retail businesses with clearly defined target groups likely will set the standards. Providers must link their mobile applications to data and trade processes to create a comfortable, valuable shopping experience. In turn, mobile phones may help leverage retail service offers. If the retailers combine their different mobile services effectively, they can interact with customers through various stages of the purchase process and integrate all customer communication within the mobile services arena. For example, the retail departments of automotive manufacturer BMW combined occasion-based, target group-based, and location-based services into an overall mobile offering for its customers in its multilevel campaign. When the first snow of the season fell, BMW sent an offer for snow tires to customers who had purchased cars between March and September

(occasion-based). The picture message suggested the appropriate tires for the consumer's own car model and depicted how they would look on the vehicle. Because the car model appeared in the color the consumer purchased, the owner received a realistic impression; consumers then could experiment by combining different available wheels, wheel caps, and tires (target group-based). After they reviewed the different prices, designs, and technical specifications, customers could request an appointment through the mobile service, after which the nearest authorized mechanic contacted them directly (location-based). In this example, 30% of the addressed customers accepted the offer, in support of the great effectiveness of mobile services as retail marketing instruments when they combine situational influences with individual customer data.

Conclusion

The rapid development of technologies such as mobile services enhances networking in retailing. Both for direct customer contacts and operations behind the scenes, overriding concepts are needed to integrate various technologies and images. Mobile services offer a competitive advantage to retailers only if they support key activities and increase the retailers' merit in the customer's point of view. We identify three strategic fields of application of mobile services that demand specific competences to attain a substantial differential advantage. The threefold taxonomy therefore provides a resource-based perspective of mobile services. Rather than a technical description, our presentation of these different types of mobile services provides a link to required competences and operational key tasks.

By delineating occasion-based, location-based, and target group-based mobile services, we facilitate an overview of the tasks that mobile technology can support and the roles it can play in retail marketing planning. These fields further constitute important arenas for situation-specific research projects in mobile marketing. The results of such studies should help support practitioners in their management of mobile services. The fusion of e-commerce and brick-and-mortar stores represents a major challenge for both academics and practitioners, who should jointly explore the complex nature of multichannel retailing.

The sample applications presented herein do not constitute a terminal field analysis but instead demonstrate three strategic fields of application of mobile services in retailing and thus some potential future mobile technologies.

References

- Aastrup, J., D. B. Grant and M. Bjerre. 2007. Value creation and category management through retailer-supplier relationships. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 17, no. 5: 523-541.
- Advertising Age* 2005. The ad age guide to mobile marketing (May 2)
- Ailawadi, Kusum L., J.P. Beauchamp, N. Donthu, D. K Gauri and V. Shankar. 2009. Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research. *Journal of Retailing*, 85, no.1: 42-55.
- Anderson, C. 2004. The long tail. *Wired*, 12(10). Retrieved November 25, 2008. <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>.
- Bagozzi, R. and T. F. Heatherton 1994. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling* 1, no. 1: 35–67.
- Balasubramanian, S., R.A. Peterson, and S.L. Jarvenpaa. 2002. Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, no. 4: 348-361.
- Barnes, S. J. 2002. Wireless digital advertising: nature and implications. *International Journal of Advertising* 21, no. 3: 399-420.
- Barnes, S. J. 2003. Location-based services: The state of the art. *e-Service Journal* 2, no. 3: 59-70.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barwise, P. and C. Strong. 2002. Permission-based mobile marketing. *Journal of Interactive Marketing* 16, no. 1: 14-24.
- Bauer, H. H., T. Reichardt, S.J. Barnes, and M.M. Neumann. 2005. Driving consumer acceptance of mobile marketing: A theoretical framework and empirical study. *Journal of Electronic Commerce Research* 6, no. 3: 181-192.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Broeckelmann, P. and Groeppel-Klein, A. 2008. Usage of mobile price comparison sites at the point of sale and its influence on consumers' shopping behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18, no. 2: 149-166.
- Bundesamt für Statistik. 2008. Medienindikatoren - Zugang - Internetnutzung. Retrieved February 5, 2009. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.30106.160101.html>

- Camponovo G. and D. Cerrutti. 2004. The spam issue in mobile business: a comparative regulatory overview. *Proceedings of the Third International Conference on Mobile Business*. New York.
- comScore. 2007. Mobile phone Web users nearly equal PC based Internet users in Japan. Retrieved April 6, 2009. <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1742>.
- Conant, J. S, D. Smart, R. Solano-Mendez. 1993. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. *Journal of Retailing* 69, no.3: 264-280.
- Cuneo, A. Z. 2008. Package-goods giants roll out mobile coupons. *Advertising Age* 79, no. 10: 3-26.
- Day, G.S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58, no.4: 37-52
- Deighton, J. and L. Kornfeld. 2009. Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23: 4-10.
- Dickinger, P., J.M. Haghirian, and A. Scharl. 2004. An investigation and conceptual model of SMS marketing. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Dickinger, A. and M. Kleijnen. 2008. Coupons going wireless: Determinants of consumer intention to redeem mobile coupons. *Journal of Interactive Marketing* 22, no. 3: 23-39.
- DMA. 2008. *Mobile Marketing: Consumer Perspectives*. New York: Direct Marketing Association.
- Enright, M. J. 1998. Regional clusters and firm strategy. In *The dynamic firm*, ed. A. D. Chandler Jr., P. Hagström, and Ö. Sölvell. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14, no. 4: 532-550.
- Fornell, C. and D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, no. 2: 39-50.
- Funk, J.L. 2005. The future of the mobile phone Internet: An analysis of technological trajectories and lead users in the Japanese market. *Technology in Society* 27: 69-83.
- Ganesan, S., M. George, S. Jap, R.W. Palmatier and B. Weitz. 2009. Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing* 85, no. 1: 84-94.

- Haghirian, P., M. Madlberger, and A. Tanuskova. 2005. Increasing advertising value of mobile marketing: An empirical study of antecedents. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- Hu, L.-T. and P.M. Bentler. 1995. Evaluating model fit. In *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*, ed. R.H. Hoyle. Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 76–99.
- Kavassalis P., N. Spyropoulou, D. Drossos, E. Mitrokostas, G. Gikas, and A. Hatzistamitiou. 2003. Mobile permission marketing: framing the market inquiry. *International Journal of Electronic Commerce* 8, no. 1: 55-79.
- Kearney, A. T. 2005. *Mobinet Index*. ATKearney and Judge. Institute of Management, Cambridge University, <http://www.atkearney.com/>.
- Kleijnen, M., K. de Ruyter, and M. Wetzels. 2007. An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing* 83, no. 1: 33-46.
- Levy, M. and B. Weitz. 2004. *Retailing Management*, 5th ed., New York: McGraw-Hill.
- Mathwick, C., Wiertz, C. and K. de Ruyter. 2007. Social capital production in a virtual P3 community. *Journal of Consumer Research* 34, no.4: 832-849.
- Mittal, V., E. W. Anderson, A. Sayrak and P. Tadikamalla. 2005, Dual emphasis and the long-term financial impact of customer satisfaction. *Marketing Science* 4, no. 4: 544–555.
- Mobile Marketing Magazine. 2008. Using mobile in the retail environment. *Mobile Marketing Magazine*, 12 März 2008. Retrieved November 25, 2008, from http://www.mobilemarketingmagazine.co.uk/case_studies/index.html.
- Muk, A. 2007. Consumers' intentions to opt in to SMS advertising. *International Journal of Advertising* 26, no. 2: 177-198.
- Muniz, A. M. and H.J. Schau. 2007. Vigilante marketing and consumer-created communications. *Journal of Advertising* 36, no. 3: 187-202.
- Nicholson, M., I. Clarke and M. Blakemore. 2002. ‘One brand, three ways to shop’: situational variables and multichannel consumer behavior. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 12, 2: 131-148.
- Nielsen. 2008. Critical mass: The worldwide state of the mobile Web. Retrieved April 6, 2009, from <http://www.nielsenmobile.com/documents/CriticalMass.pdf>.
- Nysveen, H., P.E. Pedersen, H. Thorbjørnsen. 2005a. Intentions to use mobile services: Antecedents and cross-service comparisons. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, no.3: 330-346.

- Nysveen, H., P.E. Pedersen, H. Thorbjørnsen, and P. Berthon. 2005b. Mobilizing the brand. The effect of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research* 7, no. 3: 257-276.
- Oinas, P. 2002. Towards understanding network relationships in online retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 12, 3: 319-335.
- Okazaki, S. and C.R. Taylor. 2008. What is SMS advertising and why do multinationals adopt it? Answers from an empirical study in European markets. *Journal of Business Research* 61: 4-12.
- Pagani, M. 2004. Determinants of adoption of third generation mobile multimedia services. *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 3: 46-59.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategies*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6): 61-78.
- Pousttchi, K. and D. Wiedemann. 2006. A contribution to theory building for mobile marketing: Categorizing mobile marketing campaigns through case study research. *Proceedings of the 5th International Conference on Mobile Business (ICMB 2006)*. IEEE Computer Society.
- Puccinelli, N. M., , R. C. Goodstein, D. Grewal, R. Price, P. Raghubir and D. Stewart. 2009. Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing* 85, 1: 1-14.
- Pura, M. 2005. Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality* 15, no. 6: 509-538.
- Reichardt, T. 2008. Bedürfnisorientierte Marktstrukturanalyse für technische Innovationen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel Mobile Commerce. Mannheim Diss. 2008.
- Rettie, R., U. Grandcolas, and B. Deakins. 2005. Text message advertising: Response rates and branding effects. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 13, no. 4: 304-312.
- Rudolph, T., O. Emrich, and T. Sohl. 2009. *Der Schweizer Online-Handel— Internetnutzung Schweiz 2009*. University of St. Gallen.
- Shankar, V. and S. Balasubramanian. 2009. Mobile marketing: A synthesis and prognosis. *Journal of Interactive Marketing* 23, no. 2: 118-129.
- Shankar, V. and M. Hollinger. 2007. *Online and mobile advertising: Current scenario, emerging trends and future directions*. Marketing Science Institute Special Report.
- Shankar, V., T. O'Driscoll and D. Reibstein. 2003. Rational exuberance: The wireless industry's killer. *Strategy + Business* 31, no. 2: 68-77.

- Sultan, F. and A. Rohm. 2005. The coming era of 'brand in the hand' marketing. *MIT Sloan Management Review* 47, no. 1: 83-90.
- Tomczak, T., S. Reinecke, and S. Mühlmeier. 2007. *The task-oriented approach—a contribution to marketing theory concerning the development of the resource-based view*. Switzerland: University of St. Gallen.
- Unni, R. and R. Harmon. 2007. Perceived effectiveness of push vs. pull mobile location-based advertising. *Journal of Interactive Advertising* 7, no. 2: 1-25.
- Verhoef, P., K. N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros and L. A. Schlesinger. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing* 85, no.1: 31-41.
- Von Hippel, E. 1986. Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science* 32, no. 7: 791–805.

Kapitel 9 Fazit

Diese Arbeit rückt das Cross-Channel Management als eine zentrale Aufgabe in den Vordergrund. Cross-Channel Management wurde dabei in Kapitel 2, 7 und 8 im weiteren Sinne als eine Untersuchung des Kontextes verstanden, der mit dem Transformationsprozess einer Handelstätigkeit infolge des Internets verbunden ist. Hierbei stellt Kapitel 2 die Prämissen für das Cross-Channel Management auf, während Kapitel 7 und 8 sich mit zukünftigen Entwicklungen auseinandersetzen, die für das Cross-Channel Management an Bedeutung gewinnen. Die Kapitel 3 bis 6 widmen sich dem Cross-Channel Management im engeren Sinne als die Koordination von Kommunikations- und Vertriebskanälen. Hierbei stand insbesondere die Beziehung zwischen dem Online-Kanal und dem stationären Handel im Zentrum, weil gerade aus diesem Zusammenspiel die wichtigsten Entwicklungen für den Handel zu erwarten sind (Emrich und Rudolph 2011). Die kumulative Dissertation beleuchtet somit unterschiedliche thematische Aspekte, die für das Cross-Channel Management wichtig sind. Für einen Überblick über die Kernergebnisse der einzelnen Kapitel sei auf die Kurzzusammenfassungen zu Anfang der jeweiligen Kapitel hingewiesen. Statt einer chronologischen Zusammenfassung möchte ich daher im Fazit die Ergebnisse dieser Arbeit gemäss des übergreifenden Rahmenthemas einordnen, nämlich: "*Cross-Channel Management: Kompetenzen, Instrumente und Erfolgspotenziale.*"

Inwiefern ist Cross-Channel Management für Unternehmen relevant?

Unternehmen stehen heute vor einem Paradigmenwechsel, der in seinem Ausmass mit dem Übergang in die "Moderne" während des 18. und 19. Jahrhundert vergleichbar ist (Kapitel 2). Die Transition zur "industriellen" Revolution (*technologisch*), die Liberalisierung im Zuge der französischen Revolution (*politisch*) und der Umzug vom Land in die Grosstadt (*gesellschaftlich*) kennzeichneten den damaligen Epochenübergang (Simmel 1900; Ulrich 1987; Pierenkemper 1996). In Analogie zur historischen Moderne hat das zweite Kapitel die Herausforderungen für Unternehmen im Übergang "zum digitalen Zeitalter" beschrieben. Für den Epochenübergang im 21. Jahrhundert lassen sich ebenfalls die drei Triebkräfte verorten, nämlich die fortschreitende Entwicklung des Internets (*technologisch*), die zunehmende Autonomie des Konsumenten bei der Medien- und Händlerwahl (*gesellschaftlich*) und die Liberalisierung des Handels über institutionelle und nationale Grenzen hinweg (*politisch*). Kapitel 2 steckt somit den Rahmen ab, für welche Unternehmen Cross-Channel Management relevant ist. Neben dem klassisch-institutionellen Handel sind

dies in zunehmenden Masse Unternehmen, die gemäss der Drei-Sektoren-Theorie als Industrie und Dienstleistung geführt werden. Handel, so eine These des konzeptionellen Artikels, entwickelt sich somit immer stärker zu einem "omnipräsentem Phänomen", überschreitet also die ehemals gesteckten Grenzen. Mehr als in dem Ein- und Verkauf von Gütern liegt eine funktionale Kernaufgabe der Handelstätigkeit in der "Marktetablierung". Gemäss der erweiterten Handelsdefinition gehen Wirtschaftsakteure dann einer Handelstätigkeit nach, wenn sie Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz integriert zum Zwecke der Marktetablierung entwickeln. Mit der Erweiterung der Handelsdefinition werden auch jene Unternehmen fokussiert, die zwar nicht institutionell dem Handel zuzurechnen sind, für die aber Cross-Channel Management zunehmend relevant wird. Die erweiterte Handelsdefinition hebt drei thematische Aspekte stärker hervor: 1) Die kompetenzbasierte Sicht konkretisiert das funktionale Kriterium des An- und Verkaufs und vertieft die Definition inhaltlich um einzelwirtschaftliche Anforderungen. Die Funktionalität der Handelstätigkeit wird dadurch um marktgestaltende Merkmale erweitert. 2) Diese neue Handelsdefinition ist als Prämisse für das Cross-Channel Management besonders gut geeignet, weil sie eine Handelstätigkeit charakterisiert ohne zu starke Restriktionen aufzubauen, welche nur zeitgebunden Bestand haben. Sie impliziert eine dynamische Perspektive, wodurch sie offen für Veränderungen in der Zukunft bleibt. 3) Sie induziert eine zeitgemässe Auseinandersetzung mit Wettbewerbsvorteilen, welche eine überlegene Handelstätigkeit ermöglichen.

Dieses zeitgemässe Handelsverständnis bietet Unternehmen somit eine Prämisse, um sich dynamisch für zukünftige Herausforderungen zu rüsten. Dementsprechend verlangt das Cross-Channel Management nach einer institutionsübergreifenden Sichtweise. Um den relevanten Wettbewerb in der dritten Handelsepoche besser zu erkennen, schlägt Kapitel 2 daher eine Alternative zur Betriebsformtypologie vor. Letztere läuft mit ihrer statischen Klassifizierung Gefahr, den Blick zu stark nur auf klassisch-institutionelle Wettbewerber zu richten. Die neu vorgeschlagene Taxonomie folgt der erweiterten Handelsdefinition. Sie teilt Unternehmen danach ein, wie stark sie mit anderen kooperieren, um aufgrund der miteinander kombinierten Sortimentsbildungs-, Distributions- und Verkaufskompetenz erfolgreich einer Handelstätigkeit nachgehen zu können. Unternehmen, die eine Handelstätigkeit verfolgen, lassen sich somit als Plattformsystemführer, Kooperationsführer und integrierte Handelsunternehmen einordnen. Weil die Handelstätigkeit nach unserer

Definition einem kompetenzbasierten Ansatz folgt, lenkt dies den Fokus auf folgende zentrale Fragestellung:

Inwiefern spielen "*Kompetenzen*" eine Rolle für das Cross-Channel Management im engeren Sinne? Diese Arbeit zeigt, dass Cross-Channel Management neben den grundlegenden Kompetenzen für eine Handelstätigkeit nach weiteren Fähigkeiten verlangt. Kapitel 5 beschäftigt sich mit Kompetenzen, welche die Transformation zu einem erfolgreichen Cross-Channel Unternehmen ermöglichen. In qualitativen Interviews mit Cross-Channel Verantwortlichen in unterschiedlichen Unternehmen stellt sich heraus, dass Cross-Channel Management selten in einer Projektinitiative gelingt, sondern einen langfristigen Prozess darstellt. Idealtypisch verläuft die Transformation in drei CCM-Phasen, nämlich die Homogenisierung der Kanäle entlang eines Leistungsversprechens (Phase I), die Förderung von Kanal-Interaktion mithilfe kanalübergreifender Serviceleistungen (Phase II) und die Harmonisierung der Kanäle durch die stärkere kanalspezifische Ausgestaltung neuer Leistungsversprechen (Phase III). Um sich entlang dieser drei Phasen zum erfolgreichen Cross-Channel Unternehmen zu transformieren, müssen Unternehmen ihre Kunden-, Prozess- und Netzwerkkompetenz weiterentwickeln und schrittweise die organisatorischen Voraussetzungen im Unternehmen anpassen. Eine empirische Kundenanalyse überprüfte, wie sich das Drei-Phasenmodell gegenüber anderen möglichen CCM-Strategien auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Kunden beurteilten ihr bevorzugtes Cross-Channel Unternehmen danach, wie homogen die CCM-Instrumente zwischen den Kanälen aus ihrer Sicht ausgestaltet sind, wie stark kanalübergreifende Serviceleistungen ausgeprägt sind, und ob der Cross-Channel Anbieter mithilfe des Online-Kanals neue Leistungsversprechen verwirklicht, die er im Stammkanal nicht anbietet. Hieraus lassen sich Kunden zu Gruppen zusammenfassen, die ihren Händler in einer der drei CCM-Phasen sehen oder die eine vom Drei-Phasenmodell abweichende CCM-Strategie wahrnehmen. Im Vergleich der unterschiedlichen Gruppen zeigt sich, dass Kunden, die ihren Händler in einer der drei CCM-Phasen wahrnehmen, zufriedener mit dem Online-Shop sind, dort mehr ausgeben, das Unternehmen insgesamt stärker gegenüber Wettbewerbern bevorzugen und schneller neue Kaufbedürfnisse bei dem Unternehmen entwickeln. Der Erfolg steigt dabei an, je weiter ein Unternehmen hinsichtlich der drei Phasen fortgeschritten ist. Jedoch stellt sich heraus, dass als Begleiterscheinung der Transformation zum Cross-Channel Unternehmen zunehmend Umsatz zwischen den Kanälen verlagert wird. Dies verlangt einen tiefergehenden Einblick in folgende Frage:

Was sind die "Potenziale" des Cross-Channel Managements? Ein Paradigmenwechsel ist durch Umbrüche und Unsicherheiten, aber auch eine gesteigerte Wahrscheinlichkeit für radikale Innovationen gekennzeichnet (Simmel 1900; Drucker 1973). Dennoch steht in vielen Unternehmen die Angst vor einer möglichen Kannibalisierung im Vordergrund, welche die Hauptursache für eine Behinderung des Transformationsprozesses darstellt. Analog zur Produktivitätsdebatte über den Handel (Kapitel 2), steht für das Cross-Channel Management die landläufige Vermutung im Raum, dass es per se kein Wachstum, sondern lediglich eine Umsatzverteilung hervorbringe. Kapitel 3 entwickelt daher mit dem Cross-Channel Barometer ein Instrument, mit dem die Erfolgswirkung des Cross-Channel Managements gemessen werden kann. Das Cross-Channel Barometer umfasst die Messung der Kannibalisierungs- sowie Wachstumseffekte des Cross-Channel Managements. Letztere sind stärker zu differenzieren, denn ein Unternehmen kann mithilfe des CCM entweder zulasten anderer Wettbewerber an Marktanteilen gewinnen (Wettbewerbswachstum) oder durch die Ausdehnung von Kundenbedürfnissen Zusatzverkäufe tätigen (Kundenentwicklung). Eine Anwendung des Cross-Channel Barometers auf unterschiedliche Detailhandelsbranchen zeigt, dass die Cross-Channel Effekte stark variieren können, je nachdem, wie Cross-Channel Management von den führenden Unternehmen einer Branche umgesetzt wird. Ein kausalanalytisches Modell untersucht dabei die Zusammenhänge zwischen der Kanal-Homogenisierung unterschiedlicher Instrumente, der Zufriedenheit als zentrale verhaltenswissenschaftliche Organismus-Grösse und den Auswirkungen auf das Cross-Channel Barometer. Die Ergebnisse zeigen: Unternehmen können die Cross-Channel Effekte mithilfe eines gezielten Cross-Channel Managements steuern. In Einklang mit den Ergebnissen von Kapitel 5 ist hierfür zunächst die Kanal-Homogenisierung in Phase I notwendig. Hierdurch kann ein Cross-Channel Unternehmen die Zufriedenheit mit dem Online-Shop erheblich steigern und starke Wachstumseffekte erzielen. Allerdings kommt es gleichzeitig zu einer starken Kannibalisierung zwischen den Kanälen. Ein kausalanalytisches Modell zeigt, dass Händler daher ihre Marke über die neuen Kanäle noch besser kommunikativ unterstützen müssen. Neben der Kanal-Homogenisierung als notwendige Bedingung müssen Cross-Channel Unternehmen, als hinreichende Bedingung, das Markenkapital über neue kreative Kommunikationsansätze im Internet stärken. Durch die Markenstärkung kann die Kannibalisierung verringert, und gleichzeitig das Wettbewerbswachstum und die Kundenentwicklung gesteigert werden. Kapitel 3 zeigt

Implikationen auf, wie über die Markenstärkung neue Wachstumsimpulse erzielt werden können.

Neben der unmittelbaren Erfolgswirkung über die Cross-Channel Effekte kann ein Unternehmen mithilfe des Cross-Channel Managements sein Wissen über den Kunden erweitern. Die Arbeit zeigt, wie das Internet neue Möglichkeiten eröffnet, Wissen im Unternehmen zu bilden und in Innovationen umzusetzen. Hierzu untersuchen Fallstudien explorativ die Innovationspotenziale der Firmen-Kunden-Interaktion über das Internet (Kapitel 7). Ziel dieser unterschiedlichen Formen ist es, sowohl ein Service-Leistungsversprechen zu erbringen als auch den Kunden für zukünftige Innovationen stärker zu integrieren. Hierdurch ist das Unternehmen in der Lage, mit einer höheren Dynamik auf Veränderungen des Marktumfelds zu reagieren. Wie schon im Rahmen der Taxonomie (Kapitel 2) und anhand der Netzwerkkompetenz (Kapitel 5) geschildert, kommt der Kooperation innerhalb von Netzwerken aus Unternehmen und Konsumenten eine immer grössere Bedeutung zu. Allerdings unterscheiden sich die Anforderungen an die Zusammenarbeit im Unternehmen und innerhalb des Kooperationsnetzwerks je nach Service- und Innovationstyp. Der Artikel identifiziert sechs unterschiedliche Typen von Service- und Innovationsprozessen, die sich entlang des Kaufprozesses des Kunden gruppieren und sich hinsichtlich des zentralen Leistungsversprechens der Firmen-Kunden-Interaktion unterscheiden. Die Innovationspotenziale werden somit analog zur "Consumption Chain" (MacMillan und McGrath 1997) des Kunden entwickelt. Das Leistungsversprechen variiert in Abhängigkeit davon, um welche Stelle des Kaufprozesses es sich handelt. Die nachfolgenden Prozesse im Netzwerk werden durch dieses Leistungsversprechen dirigiert. Die explorative Untersuchung ergibt, dass für die sechs Stufen des Kaufprozesses jeweils unterschiedliche funktionale Abteilungen in die Service- und Innovationsprozesse miteinbezogen werden müssen. Als ein wichtiges Ergebnis aus der Firmen-Kunden-Beziehung bleibt festzuhalten, dass sich die Wertschöpfungskette von einem einseitig gesteuerten Informationsstrom in Richtung des Kunden zu einer Schleife des Wissensaustausches verändert. Ressourcen im Unternehmen müssen entlang des Kaufprozesses des Kunden ausgerichtet werden und umschreiben dabei einen Zirkel durch die Wertschöpfungskette, der einem logischen Muster folgt. Um die Innovationspotenziale von Open Innovation aus Service-Prozessen zu heben, müssen Teams über funktionale Abteilungen im Unternehmen hinweg zusammenarbeiten und dabei ihre Prozesse gegenüber Stakeholdern in dem virtuellen Netzwerk öffnen.

Weitere Implikationen aus den Fallstudien und dem theoretischen Modell der "virtuellen Öffnung der Wertschöpfungskette" werden in Kapitel 7 beschrieben.

Wie sollten "*Instrumente*" des Cross-Channel Managements ausgerichtet werden? Kapitel 4 zeigt aus Praxissicht, wie Sortiment, Service, Design, Preis und Werbung als CCM-Instrumente zwischen den Kanälen ausgerichtet sein können. Mit einer Kanal-Homogenisierung verwirklicht ein Cross-Channel Unternehmen im Online-Kanal hinsichtlich der CCM-Instrumente ein korrespondierendes Leistungsversprechen. Darüber hinaus ist es möglich, dass die CCM-Instrumente in einem Kanal ein neues Leistungsversprechen tragen, das im Stammkanal nicht zur Verfügung steht. In diesem Fall handelt es sich um Kanal-Differenzierung. Beide Formen können vom Unternehmen parallel umgesetzt werden, wie Kapitel 4 anhand unterschiedlicher Fallbeispiele aufzeigt. Jedes der fünf CCM-Instrumente hat bei Kanal-Homogenisierung einen signifikant positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Online-Shop, wie Kapitel 3 zeigt. Ein besonders starker positiver Effekt geht jedoch von homogenisierten Sortimenten und homogenisierten Serviceleistungen aus. Kapitel 6 betrachtet daher die psychologischen Auswirkungen der homogenen Sortimentsausgestaltung, oder in anderen Worten der Sortimentsintegration über die Kanäle. In einem Experiment mit einem fiktiven Cross-Channel Händler zeigt sich, dass eine Sortimentsintegration über die Kanäle den Auswahlprozess des Kunden, namentlich seine wahrgenommene Wahlfreiheit, seine Absicht zur Sortimentexploration und seine Auswahlssicherheit, signifikant verbessert. Wir untersuchen diesen Effekt unter verschiedenen Sortimentsstrukturen und hinsichtlich unterschiedlicher Konsumenteneigenschaften. Demnach wirkt die Kanal-Integration bei substitutiver, komplementärer und unabhängiger Sortimentsbeziehung jeweils unterschiedlich auf die drei psychologischen Konstrukte. Bei substitutiven Sortimentsbeziehungen, wie im Falle eines Spezialisten, sollten die Sortimente über die Kanäle integriert werden, weil bei ihm die Auswahlssicherheit am stärksten beeinflusst wird. Die Auswahlssicherheit stellt somit das kritische Leistungsversprechen eines Spezialisten beim Cross-Channel Management dar. Bei komplementären Sortimentsbeziehungen, wie im Falle eines nutzenpositionierten Händlers (broad-line specialist) (Miller, Reardon and McCorkle 1999), empfiehlt es sich ebenfalls die Sortimente über die Kanäle zu integrieren, aber aus einem anderen Grund: Dieser Händler-Typ sollte die Explorationstendenzen des Konsumenten fördern, welche bei ihm am stärksten von der Kanal-Integration abhängen. Schliesslich kann am ehesten beim Generalisten, wenn unabhängige Sortimentsbeziehungen

vorliegen, auf die Kanal-Integration verzichtet werden. Der Generalist ist relativ frei darin, welche Sortimente er in den unterschiedlichen Kanälen anbietet. Zudem zeigt die Analyse von Konsumenteneigenschaften als moderierende Faktoren, dass die Kanal-Integration insbesondere bei komplexen und anspruchsvollen Einkäufen (z.B. unter Zeitdruck) besonders wichtig wird.

Mit dem mobilen Internet muss das Cross-Channel Management ein neues Instrumentarium berücksichtigen. Kapitel 8 analysiert zukünftige Anwendungskategorien mobiler Services für den Handel mithilfe von Fallbeispielen und einer Kundenbefragung. Der emotionale Bezug der Konsumenten sowie der mobile Zugriff auf die Informationsmöglichkeiten im Internet machen das Mobiltelefon zu einem einflussreichen Instrument für ihre Kaufentscheidungen im stationären Handel. Mobile Services lassen sich dabei drei explorativen Anwendungsfeldern im Handel zuordnen, die sich hinsichtlich der zeitlichen, räumlichen Dimension und aufgrund ihres Informationsmechanismus unterscheiden. Mithilfe von anlass-, orts- und zielgruppenbasierten Services können Händler stärker auf die situativen Anforderungen eines Konsumenten während seines Kaufprozesses eingehen. Mit anlassbasierten Services beeinflussen Unternehmen den Zeitrahmen, in denen Käufe stattfinden. Diese Art von mobilen Services setzt an der Bedürfnisentwicklung des Kunden an, und leitet den Kunden direkt zum Kaufabschluss. Ortsbasierte Services betreffen die räumliche Dimension, d.h. die Wahl des Händlers in einem Netzwerk regionaler Angebote. Insbesondere bei diesem mobilen Service-Typ wird die regionale Verankerung des Handels als Wettbewerbsvorteil für den Online-Handel relevant. Mit zielgruppenbasierten Services kann ein Unternehmen den Kaufprozess für bestimmte Zielgruppen mit speziell zugeschnittenen Informationen für das Mobiltelefon stärker begleiten. Mit dem Zugriff auf das mobile Internet gewinnt Cross-Channel Management insbesondere für stationäre Händler noch stärker an Bedeutung. Jedoch sollten mobile Services in Einklang mit den Zielen der Marketing-Planung eingesetzt werden. Als zentrale Aufgabe der anlass- und ortsbasierten Services steht die Kundengewinnung im Vordergrund. Insbesondere bei ortsbasierten Services müssen dabei Leistungsangebote des Unternehmens in externen Netzwerken mit regionalen Bezügen zur Konsumsituation des Kunden verknüpft werden. Zielgruppenbasierte Services fokussieren hingegen stärker die langfristige Kundenbindung. Kapitel 8 analysiert die drei Anwendungsfelder von mobilen Services weiter nach Marktpotenzialen, Kernaufgaben und den benötigten Kompetenzen im Unternehmen.

Diese Arbeit hat mit Kompetenzen, Instrumenten und Erfolgspotenzialen die zentralen Ansatzpunkte für das Cross-Channel Management aufgezeigt und analysiert. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich daraus für die Zukunft. Cross-Channel Management im engeren Sinne sollte weiter verschiedene Marketing-Mix-Instrumente ausdifferenziert analysieren. Ähnlich wie es in dieser Arbeit bereits für die Sortimentsausgestaltung untersucht wurde, sollten zukünftige Forschungsprojekte moderierende Einflüsse der Service-, Design-, Preis- und Werbeausgestaltung über mehrere Kanäle ermitteln. Auch der skizzierte Transformationsprozess im Unternehmen sollte noch detaillierter beschrieben werden. Als eine Limitation dieser Arbeit konnte das Drei-Phasenmodell insbesondere für Phase III erst auf wenige Beobachtungswerte zurückgreifen, weil selbst die innovativsten Cross-Channel Unternehmen diese Phase nach eigener Einschätzung noch nicht vollständig abgeschlossen haben. Der Schwerpunkt der Kapitel 3, 4 und 6 lag somit auf einer Untersuchung der Kanal-Homogenisierung als Bedingung für ein erfolgreiches Cross-Channel Management. Insbesondere die Phasen II und III sollten zukünftig mit zunehmender Verankerung in der Praxis noch detaillierter untersucht werden. Unternehmen beginnen erst jetzt, Erfahrungswerte für die strategischen und organisatorischen Anforderungen des Cross-Channel Managements zu sammeln. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten daran ansetzen, organisatorische Voraussetzungen für das Cross-Channel Management quantitativ zu überprüfen und deren Zusammenhänge zu ökonomischen Erfolgsgrößen des Unternehmens aufzudecken. Auch im Bereich der mobilen Services zeichnen sich neue Herausforderungen ab, die mit dieser Arbeit nur grob umrissen werden konnten. Zahlreiche neue mobile Anwendungen sind für die Zukunft zu erwarten, die den Fokus auf neue psychologische Wirkungsmechanismen beim Kunden und innovative Management-Ansätze im Unternehmen lenken. Schliesslich sollte Cross-Channel Management im weiteren Sinne die kompetenzbasierte Handelsdefinition als Ausgangspunkt für praxisorientierte Forschung nehmen. Wie an mehreren Stellen dieser Arbeit herausgearbeitet, gewinnen virtuelle Netzwerke für die Handelstätigkeit immer stärker an Bedeutung. Hierdurch werden die zu untersuchenden Strukturen zunehmend komplexer, was neue Herausforderungen an die Forschung stellt. Dies verlangt nach neuen Analyseansätzen, welche dyadische oder sogar triadische Wechselbeziehungen, also Wahrnehmungsgrößen unterschiedlicher Netzwerkakteure, in die Untersuchung miteinbezieht. Zudem stellt die Integration von Daten aus dem Web-Controlling und deren Kombination mit umfragebasierten Daten eine innovative Quelle dar, die zukünftig stärker erschlossen werden sollte. Cross-Channel

Management stellt somit hohe Herausforderungen sowohl für die Praxis als auch die Forschung dar, welche mit vereinten Kräften angegangen werden sollten.

Literaturverzeichnis zu Kapitel 9

Drucker, P. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperCollins.

Emrich O./Rudolph T. (2011): *Cross-Channel Management 2011 in Deutschland und in der Schweiz*, St.Gallen.

MacMillan, I. C./McGrath, R. G. (1997): Discovering New Points of Differentiation, in: *Harvard Business Review*, 75 (4), 133-145.

Miller, C. E./Reardon, J./McCorkle, D, E. (1999): The Effects of Competition on Retail Structure: An Examination of Intratype, Intertype, and Intercategory Competition, in: *Journal of Marketing*, 63 (October), 107-120.

Pierenkemper, T. (1996): *Umstrittene Revolutionen. Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert*, Frankfurt am Main: Fischer.

Simmel, G. (1900): *Philosophie des Geldes*, Berlin: Duncker & Humblot Verlag.

Ulrich, H. (1987): *Unternehmenspolitik*, 2nd ed. Bern, Stuttgart: Haupt.

Lebenslauf

Name Oliver Thomas Emrich
Geburtsdatum 7. Dezember 1978 in Köln, Deutschland

Ausbildung

2007 – 2008 Doktorandenstudium *Universität St.Gallen* (HSG), Schweiz
2005 Erasmus-Stipendium zum Studienaufenthalt an der *Copenhagen Business School*, Dänemark
1999 – 2006 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Diplom)
Schwerpunkte: Marketing und Marktforschung, Controlling und Wirtschaftsgeschichte
Universität zu Köln, Deutschland
1989 – 1998 Gymnasium Bonnstrasse Hürth, Abitur

Berufserfahrung

2008 – 2011 Leiter des Kompetenzzentrum E-Commerce
Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM),
Universität St.Gallen
2007 – 2008 Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Forschungszentrum für Handelsmanagement (IRM),
Universität St.Gallen
2003 – 2006 Research Assistant
E-Commerce Center Handel am Institut für Handelsforschung,
Universität zu Köln
2002 – 2005 Freier Mitarbeiter
u.a. für die Redaktionen von *Financial Times Deutschland* und
Wirtschaftswoche sowie im Controlling von *Handelsblatt*
2002 Praktikum
KPMG Consulting (heute: Bearing Point), Düsseldorf
2000 – 2001 Ressortleiter Public Relations und Chefredakteur von "KEY"
Organisationsforum Wirtschaftskongress (OFW), Köln

