

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

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.

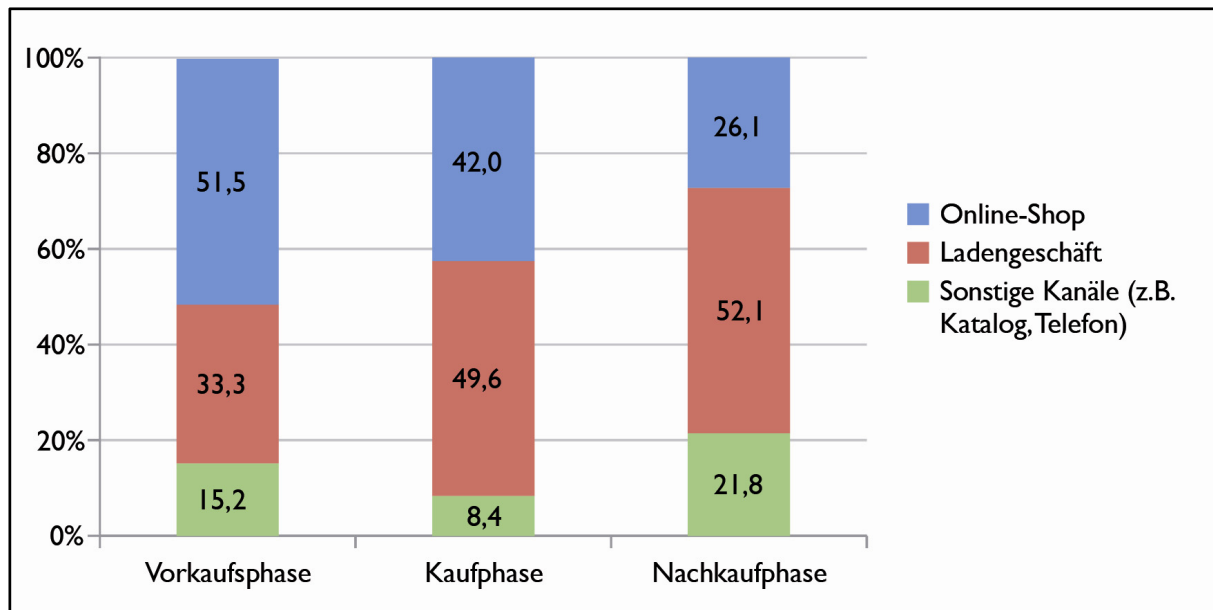


Abbildung 1-1: Nutzung von Informations- und Vertriebskanälen in Vor-, Kauf- und Nachkaufphase, Schweiz 2011

Quelle: Emrich und Rudolph, 2011

Lesebeispiel: In der Vorkaufphase 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