

FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Arbeitspapier

der

FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management

CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

**Fokussierter Online-Vertrieb
im Multi-Channel-Retailing**

(Version 2)

Mag. (FH) Oliver Wieser

Nr. 01/2009

Zusammenfassung

Der Online-Vertrieb hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Im Einzelhandel wird der Online-Handel sogar als die Verkaufsform der Zukunft gesehen. Steigende Internetverbreitung, verbesserte Breitbandpenetration und ein verändertes Kundenverhalten sind Treiber, die dem Internet als Vertriebskanal immer mehr Bedeutung zukommen lassen.

Eine Möglichkeit des E-Sellings im Einzelhandel ist der Online-Shop, der zu den Formen des Versandhandels gehört, da in diesem Fall nur Geschäfte auf Distanz möglich sind. Neben den technologischen Änderungen stellt der Online-Vertrieb die Handelsunternehmen vor weitere große Herausforderungen, da einerseits Anbieter und Kunde physisch nicht in Kontakt treten und somit sämtliche Prozesse der Wertschöpfungskette neu durchdacht werden müssen. Andererseits sind Einzelhändler durch die Einführung des Internets als Vertriebskanal zum Umdenken und Restrukturieren ihrer bisherigen Organisation aufgefordert. Die Nutzung des Internets als zusätzlichen Vertriebsweg eröffnet den Unternehmen eine weitere Möglichkeit, ihre Umsätze zu steigern und den Customer Value zu erhöhen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt bei der Zusammenfassung möglicher Fokussierungsstrategien, die Einzelhändler beim Online-Vertrieb haben. Auf Basis einer Fokussierungsmatrix mit den Betrachtungsebenen Markt- bzw. Ressourcenorientierung und den Steuerungsinstrumenten Sortiment und Vertriebskanal ergeben sich folgende vier Strategien: *Fokussierung auf Käufergruppen*, *fokussierte Multi-Channel-Strategie*, *Pure Player Strategie* und *die Fokussierung auf wenige Produkte*. Diese Strategien treten in der Praxis sowohl in ihrer Reinform als auch in Kombination auf und können durch eine fünfte Strategie ergänzt werden: Fokussierter Online-Vertrieb durch Differenzierung.

Diese Konzentration auf bestimmte Bereiche soll unter anderem kleineren und mittleren Handelsunternehmen den Einstieg ins E-Business erleichtern und zusätzlich als Differenzierungsmöglichkeit von Mitbewerbern dienen.

Abstract

E-selling has increasingly gained importance in recent years. In the retail trade sector online trading is even regarded the trading type of the future. With a high increase of internet and broadband penetration and changing consumer behaviour the web becomes a more and more important channel of distribution.

One possibility of e-selling in retail is the online shop, which is regarded a type of mail-order business, as online shops are based on distance trading. Retail companies need to provide for the necessary technological requirements and in addition to that there are a number of further challenges they have to face in order to establish an online distribution. Supplier and customer not being physically in contact makes it necessary to reconsider all processes that are located within the value chain. Besides from that retailers need to evaluate and restructure their current business organization in order to adapt it for trading through virtual channels. By increasing the number of distribution channels retailers provide more value to the customer and thus increase their turnover.

In recent literature topics focusing on e-selling or multi-channel retailing are described from different point of views and often covered but briefly. However, there is no concise description or summary of the various ways that can be focused on within online distribution.

This paper is intended to summarize possible strategies for retail traders on what to concentrate in online sales. Based on a focus matrix that uses market and resource orientation as angles and range and channel as tools, the following four strategies emerge: *focussing on target groups strategy*, *focused multi-channel strategy*, *pure player strategy* and *focused on a few products strategy*. In real life these strategies occur in their pure form as well as in combination and may be completed by a fifth dimension: *Focused online sales through differentiation*.

Focusing on specific areas should empower first of all small and medium-sized companies to enter into e-business and to provide them with possible ways of differentiation.

The paper concludes with a summary and with implications for further research.

Schlüsselbegriffe (4-5 Wörter)

- Multi-Channel-Retailing
- Einzelhandel
- Online-Vertrieb
- Distanzhandel
- Fokussierung

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Problemstellung	1
2. Multi-Channel-Strategie im Retailing	2
2.1. Beschreibung Retailing und Multi-Channel-Retailing.....	2
2.2. Käuferverhalten und Multi-Channel-Retailing	3
2.3. Vertriebstypen des Einzelhandels.....	5
2.4. Online-Vertrieb als Form des Versandhandels	6
2.5. Kanalintegration als Grundlage der Multi-Channel-Strategie.....	7
3. Online-Shop im Multi-Channel-Retailing	9
3.1. Bedeutung des Online-Shops im Multi-Channel-Retailing.....	9
3.2. Anforderungen an einen Online-Shop	10
3.2.1. Anforderungen an ein Geschäftsmodell im Online-Vertrieb	10
3.2.2. Anforderungen der Betreiber an einen Online-Handel	11
3.2.3. Anforderungen der Kunden an einen Online-Handel.....	11
3.3. Sortimentspolitik im Online-Retailing	12
3.3.1. Produkteignung für den Online-Handel	13
3.3.2. Der Long Tail – der ultimative Katalog.....	14
3.3.3. Anforderungen der Kunden an Produkte und Produktkatalog	16
4. Fokussierte Online-Vertriebsstrategien	18
4.1. Kanalspezifische Fokussierungsstrategien.....	19
4.1.1. Fokussierte Kanalstrategie – Pure Player Strategie	19
4.1.2. Fokussierte Multi-Channel-Strategie	20
4.2. Sortimentsbezogene Fokussierungsstrategien.....	21
4.2.1. Fokussierung auf Käufergruppen	22
4.2.2. Fokussierung auf wenige Produkte	22
4.3. Fokussierter Online-Vertrieb durch Differenzierung.....	23
5. Resümee und weiterer Forschungsbedarf	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Multi-Channel-Retailing.....	2
Abb. 2: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess	4
Abb. 3: Der Long Tail	15
Abb. 4: Fokussierungsmatrix für den Online-Vertrieb	19

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmale vom Multi-Channel-Retailing	3
Tab. 2: Betriebstypen nach Art der Kontaktgestaltung.....	5
Tab. 3: Vorteile Internet und bricks & mortar.....	7
Tab. 4: Anforderungen an ein Geschäftsmodell für den Online-Vertrieb	10
Tab. 5: Produkteignung für Online-Vertrieb nach 3-B-Modell	14
Tab. 6: Anforderungen an Homepagegestaltung	16
Tab. 7: Schwerpunkte für Homepagegestaltung	17

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-to-Consumer
EIAA	European Interactive Advertising Association
E-	Electronic

1. Einleitung und Problemstellung

Multi-Channel-Systeme als Erscheinungsform der Vertriebs- bzw. Distributionspolitik ist für Handelsunternehmen nichts Neues. Die zunehmende Internetverbreitung, die stetig steigende Zahl an Online-Käufern, die verbesserte Breitbandpenetration, die zunehmenden Umsätze mit Paid-Content im Internet und die mobile Internetnutzung treiben sowohl Handelsunternehmen wie auch Hersteller zum Umdenken und Restrukturieren ihrer bisherigen Absatzkanalsysteme. Außerdem gilt der Online-Handel als der Vertriebskanal mit der größten Dynamik im Einzelhandel und als Verkaufsform der Zukunft. So zeigen aktuelle Statistiken, dass der Online-Handel in letzter Zeit mehr Umsatz als der stationäre Einzelhandel generiert (*Heinemann 2009, S. 11*).

Damit sind altbewährte Strategien der traditionellen Händler zu hinterfragen und es entsteht Handlungsbedarf in Richtung Online-Vertrieb. Dieses Vorhaben ist jedoch nicht von jedem Unternehmen leicht zu bewältigen. Hier sei vor allem auf die vielen Klein- und Mittelbetriebe hingewiesen, die nicht über entsprechende Ressourcen verfügen, dass sie so einen Schritt ohne weiteres setzen können.

Eine im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark an der Fachhochschule *CAMPUS 02* durchgeführten Studie bei steirischen Lebensmittelhändlern hat gezeigt, dass viele kleinere und mittlere Unternehmen aufgrund folgender Faktoren nicht online gehen wollen: mangelnde Zeit, zu wenig Know-how in der EDV, zu hohe Kosten für Installation und Betreuung, zu geringe Betriebsgröße oder nur regionale Tätigkeit. Aufgrund der Befragung der Kunden und Händler hat sich eine Fokussierung in der Online-Vertriebsstrategie als empfehlenswert herausgestellt (*Ornig et al. 2009, S. 15*).

In der bisherigen Literatur wird das Thema Fokussierung im Online-Vertrieb oder Fokussierung im Multi-Channel-Retailing aus unterschiedlichen Betrachtungsebenen beschrieben und sehr oft nur kurz angeschnitten. Es gibt aber derzeit keine komprimierte Darstellung und Zusammenfassung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Fokussierung im Online-Vertrieb.

Nachdem hier unterschiedliche Möglichkeiten bestehen, ist es Ziel dieser Arbeit, nach gründlicher Recherche in diversen Literaturquellen mögliche Fokussierungsstrategien im E-Commerce zusammen zu fassen und wenn möglich in ein Modell zu übertragen. Des Weiteren soll dieses Arbeitspapier dazu dienen, weiteren Forschungsbedarf in diese Richtung aufzuzeigen und anzustoßen. Zur Abgrenzung sei hier auch darauf hingewiesen, dass der Schwerpunkt dieser Arbeit im Bereich Sortimentsgestaltung liegt und vorerst Themen wie Kommunikation, E-Payment und logistische Herausforderungen bei diesen Fokussierungsstrategien nicht behandelt werden.

2. Multi-Channel-Strategie im Retailing

Zum Einstieg in das Thema Multi-Channel-Retailing werden zuerst Begrifflichkeiten geklärt und für die vorliegende Arbeit abgegrenzt, in weiterer Folge werden Vertriebs- und Betriebstypen des Einzelhandels und die Spezialform Online-Vertrieb als Möglichkeiten in einer Mehrkanalstrategie beschrieben und abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer kurzen Darstellung der Kanalintegration als wichtigster Bestandteil einer Multi-Channel-Strategie.

2.1. Beschreibung Retailing und Multi-Channel-Retailing

Im eigentlichen Sinne steht Retailing für Einzelhandel und wird aufgrund der oft in Zusammenhang verwendeten Begriffe, wie z.B. Multi-Channel oder Electronic, auch in Englisch verwendet. Vielfach stehen für Retailing in der deutschsprachigen Literatur auch Begriffe wie Vertrieb, Distribution oder Absatz (*Schobesberger 2007, S. 11*).

Einzelhandel übernehmen die Aufgabe der Distribution der Wirtschaftsgüter von den erzeugenden zu den verbrauchenden Wirtschaftseinheiten, indem sie die Wirtschaftsgüter von den Erzeugern kaufen und an die Konsumenten weiterverkaufen (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 7*).

Der Begriff Multi-Channel-Retailing steht für eine spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebsunternehmen des Einzelhandels, bei der mehrere, nicht zwingend inhaltlich-konzeptionell unterschiedliche Betriebs- und/oder Vertriebstypen parallel eingesetzt werden. Nachdem zwischen den alternativen Absatzkanälen des Multi-Channel-Systems ein wesentlicher Sortimentszusammenhang bzw. eine wesentliche Sortimentsüberlappung besteht, ist anhand der unterschiedlichen Betriebs- bzw. Vertriebstypen die Ansprache der gleichen, aber auch unterschiedlicher Kundensegmente (bzw. Zielgruppen) und/oder Kundenbedürfnisse möglich (*Schramm-Klein 2006, S. 506*).

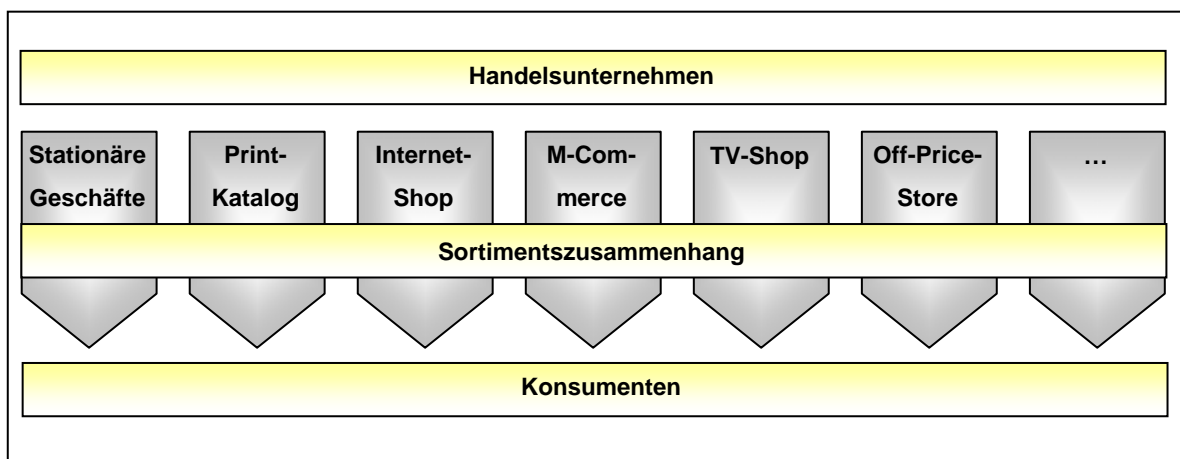


Abb. 1: Multi-Channel-Retailing
 (in Anlehnung an *Schramm-Klein 2006, S. 506*)

In Abbildung 1 sind die Komplexität und die Vielzahl strategischer Optionen im Rahmen der Gestaltung von Multi-Channel-Systemen dargestellt. Die angeführten Kanäle können noch um weitere alternative Vertriebswege wie z.B. Automaten, Call-Center, Shop-in-Shop Konzepte erweitert werden.

In der Literatur werden für Multi-Channel-Retailing häufig die Bezeichnungen wie Mehrwegsystem, Mehrkanalvertrieb, Multilevel-Vertrieb, multiple Distribution, Polydistribution, Multi-Channel-Marketing oder auch Vertrieb über Mehrkanalsysteme gebraucht (*Schoberberger 2007, S. 11*). In Tabelle 1 sind die Merkmale vom Multi-Channel-Retailing und ihre Ausprägungen zusammengestellt.

Merkmale	Ausprägung der Merkmale
Art und Anzahl der Kontaktprinzipien	Residenzprinzip, Domizilprinzip, Treffprinzip, Distanzprinzip
Art der Geschäftsanbahnung	persönlich, Printmedien, elektronische Medien
Varietät des Sortiments zwischen den Kanälen	deckungsgleich, umfassend, überschneidend, überschneidungsfrei
Lieferorte	Lieferung an den Wohnort des Kunden (Home Delivery), Abholung in der Einkaufsstätte, Abholung an einem dritten Ort (z.B. Pick-up Boxes, Tankstellen)
zeitpunktbezogene Preisstruktur der Kanäle	standardisiert, differenziert
Anzahl der Storebrands	eine (Monobrand-System), mehrere (Multibrand-System)
Varietät der Zahlungsverfahren	Barzahlung, Geldkarte, Rechnung, Kreditkarte, Lastschrift, Internet Cash
Art der physischen Distribution	kanalspezifisch, kanalübergreifend
Art der physischen Re-Distribution	kanalspezifisch, kanalübergreifend

Tab. 1: Merkmale vom Multi-Channel-Retailing
 (in Anlehnung an Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 109)

Unter Electronic Retailing wird die Möglichkeit verstanden, Verkaufsabschlüsse auf elektronischem Weg zu tätigen und nicht jene Formen der elektronischen Informationsübermittlung ohne Kontraktmöglichkeit (*Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 99*).

2.2. Käuferverhalten und Multi-Channel-Retailing

Neben neuen Technologien und Kanalinnovationen ist der Kunde mit seinem differenzierten und situativen Informations- und Kaufverhalten der Hauptauslöser für die Diskussion um ein Multi-Channel-Retailing. Heute ist es die Regel, dass Kunden nicht nur in unterschiedlichen Situationen, sondern auch in verschiedenen Phasen des Kauf- bzw. Nut-

zungsprozesses unterschiedliche Kanäle nutzen, um mit einem Anbieter in Kontakt zu treten (Schögel/Sauer/Schmidt 2002, S. 35). Das Phänomen des „hybriden Konsumenten“ macht es Unternehmen immer schwieriger, das Verhalten vorherzusagen. Wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, wechselt der Endkunde zwischen den Kanälen und praktiziert kein Entweder-oder sondern ein Sowohl-als-auch (Schögel 2001, S. 18). Laut einer aktuellen Studie von der European Interactive Advertising Association (EIAA) tendieren Konsumenten bei bestimmten Produktgruppen dazu, online zu recherchieren und offline zu kaufen, z.B. bei Elektrowaren, Reisetickets, Bücher, Urlaube, Bekleidung und Autos (Fennah 2009, S. 22).

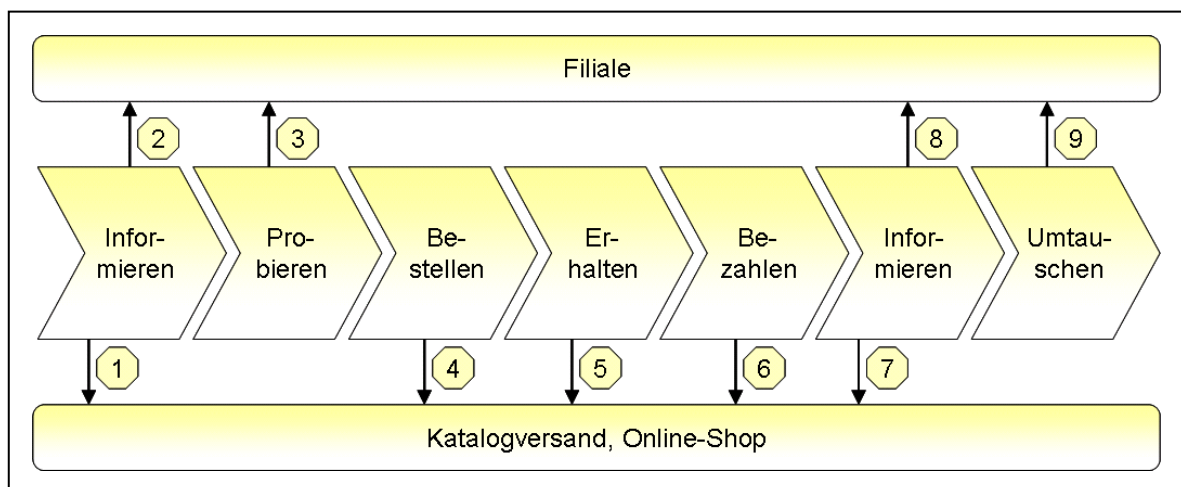


Abb. 2: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess
 (in Anlehnung an Schröder/Schettgen 2006, S. 44)

Für Multi-Channel-Retailer sind folgende Fragen von großer Bedeutung (Schröder/Zaharia 2007, S. 86):

- Welche Kunden kaufen wann welche Produkte in welchem Kanal?
- Welchen Kanal nutzen die Kunden für welche Phase ihres Kaufes?
- Wie verteilen die Kunden ihr Budget auf die einzelnen Kanäle?
- Aus welchen Gründen nutzen die Kunden einen bestimmten Kanal bzw. eine bestimmte Kombination von Kanälen?
- Empfinden die Kunden beim Kauf in einem Kanal ein höheres Risiko als in einem anderen?
- Wie beurteilen die Kunden die verschiedenen Kanäle?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen der einzelnen Kanäle?

Weitere Treiber in Richtung Mehrkanalsystem sind das Wettbewerbsverhalten, differenzierte Unternehmensstrategien und strukturelle Unterschiede in verschiedenen Absatzregionen (Specht/Fritz 2005, S. 166).

2.3. Vertriebstypen des Einzelhandels

Im Einzelhandel kann man die Betriebe nach der Form der Kontaktgestaltung systematisieren. Hier lassen sich die vier in nachfolgender Tabelle dargestellten Typen unterscheiden, welche im Vertrieb ausschließlich oder additiv verwendet werden können (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 89-105).

Kontaktbeziehung	Beschreibung	Beispiel
Residenzprinzip	Kunde sucht Anbieter auf	stationärer Einzelhandel
Domizilprinzip	Anbieter sucht Kunde auf	ambulanter Einzelhandel (z.B. Haustürverkäufer, Tür-zu-Tür-Verkäufer, Verkaufsfahrer, Heimdienste, Reisende, Handelsvertreter und Partyverkauf)
Treffprinzip	Anbieter und Kunde treffen sich außerhalb ihres Domizils und ihrer Residenz	halbstationärer Einzelhandel (z.B. Wochenmarkt, Frühjahrsmesse, Verkaufsfahrten wie Kaffeefahrten)
Distanzprinzip	Anbieter und Kunde treten physisch nicht in Kontakt	Versandhandel, Electronic Retailing

Tab. 2: Betriebstypen nach Art der Kontaktgestaltung (in Anlehnung an Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 89)

Bei der Verwendung der unterschiedlichen Prinzipien spricht man im Retailing auch von folgenden Begriffen (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 107 f. und Schramm-Klein 2006, S. 510):

- **Pure Player:** Jene Handelsunternehmungen, die ausschließlich einen Absatzkanal nutzen und nur mit diesem um die Gunst der Kunden werben (z.B. Amazon, Hofer).
- **Click & Mortar:** Jene Händler, die sowohl Geschäfte des stationären wie auch des elektronischen Einzelhandels betreiben (z.B. Palmers, Douglas).
- **Clicks & Sheets:** Handelsunternehmen, die das Internet mit traditionellem Versandhandel (Katalogversand) kombinieren (z.B. Heine, Neckermann).
- **Clicks, Bricks & Sheets:** Jene Händler, die den stationären Vertrieb, das Internet und den traditionellen Versandhandel nutzen (z.B. Otto, Quelle).
- **Brick & Mortar:** Einzelhandelsunternehmen, die nur stationäre Geschäfte als Vertriebsweg nutzen (Ladengeschäfte) und dabei evtl. über mehrere Vertriebslinien verfügen.

In der Praxis findet man vorwiegend stationäre Händler, die das Internet als zusätzlichen Absatzkanal nutzen. Seltener sind derzeit noch jene Internethändler, die zusätzlich den stationären Vertrieb nutzen (Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 180).

Aus der Nutzung mehrerer Kanäle generiert man beim Multi-Channel-Retailing gegenüber dem traditionellen Handel folgende Wettbewerbsvorteile (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 181):

- Synergien zur Individualisierung sowie zur Bindung der Kunden
- Effizienzsteigerungen über verschiedene Angebotskanäle hinweg
- Informationsquellen als Grundlage einer Kundennetzbildung
- Synergien in der Beschaffung und bei der Nutzung von Medien oder Kundendienstleistungen
- größerer Markt bei Spezialsortimenten und Kombination von Sortimenten

2.4. Online-Vertrieb als Form des Versandhandels

Begriffe wie Online-Shopping, Online-Versandhandel, TV-Shopping oder Katalogversandhandel werden als Unterformen des Versandhandels geführt, welcher laut o.a. Tabelle zum Distanzprinzip gehört. Unter Versandhandel werden alle Formen des Einzelhandels verstanden, bei der das gekaufte Produkt vom Käufer nicht beim Händler mitgenommen oder abgeholt wird, sondern bei der es dem Käufer zugestellt wird (*Thieme* 2006, S. 23 f.). Im B2C-Versandhandel wird in der Literatur zwischen Sortiments- bzw. Universalversandhandel und Spezial- bzw. Fachversandhandel unterschieden. Zur Unterscheidung dieser beiden Erscheinungsformen wird die Sortimentsbreite (Zahl der geführten Produkte, z.B. Textil, Möbel, Elektronik) und -tiefe (Zahl der Produktvarianten innerhalb der Produktlinien, z.B. Anzahl an Varianten von Bürostühlen) herangezogen. Der Universalversandhandel führt ein breites und eher flaches Sortiment und der Spezialversandhandel ist gekennzeichnet durch ein tiefes Sortiment (*Wirtz/Sammerl* 2006, S. 430).

Der Sortimentsversandhandel führt ein warenhausartiges Vollsortiment (z.B. Otto), womit sich dieser nicht unbedingt an jedermann richtet, denn diese Unternehmen haben sehr wohl bestimmte Zielgruppen im Auge, die durch eine bestimmte soziale Schicht, ein bestimmtes Einkommensniveau oder einen besonderen Lifestyle gekennzeichnet sind. Der Spezialversandhandel bietet oft Produkte für so spezielle Zielgruppen an, dass sie nicht in genügender Breite vorkommen, sodass ein stationärer Einzelhändler mit notwendig lokaler Bedeutung davon existieren könnte. Beispielhaft können hier folgende Spezialversandhändler angeführt werden (*Thieme* 2006, S. 28-39):

- Mode/Textilien: www.ullapopken.at
- Sport und Hobbybedarf: www.fahrrad.de, www.fitness.de
- Technische Artikel: www.akku-markt.com
- Wein: www.weinwelt.at
- Lebens- und Genussmittel: www.mymuesli.com, www.schuhbeck-gewuerze.de

Die Weinwelt ist auch ein sehr gutes Beispiel für unterschiedliche Sortimentsgestaltungen zwischen Filial- und Online-Vertrieb, denn als Online-Handel der österreichischen Spar-Gruppe verfügt dieser Vertriebskanal über eine wesentlich größere Sortimentstiefe als der Filialhandel (ca. 1.200 zu 500 Weine). Unternehmen, die traditionelle Absatzwege verwenden und mit einem Online-Shop einen neuen Vertriebsweg hinzunehmen, verfolgen bei der Festlegung der Angebotspalette im Internet unterschiedliche Strategien. Wie später noch näher darauf eingegangen wird, gibt es einerseits die Möglichkeit, dasselbe Programm anzubieten. Eine weitere Variante ist, das Sortiment zu verbreitern und zu diversifizieren (Aufnahme neuer Produkte und Dienstleistungen, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Betätigungsfeld des Unternehmens stehen) und die dritte Strategie ist, das vorhandene Leistungsprogramm einzuschränken.

2.5. Kanalintegration als Grundlage der Multi-Channel-Strategie

Der Einsatz mehrerer Kanäle sagt noch nichts über die Beziehung der Kanäle zueinander aus. Die Stufe der Kanalintegration ist die Grundlage jeder Multi-Channel-Strategie. Bei der Kombination und Verbindung der Kanäle sind in der Multi-Channel-Strategie grundsätzlich zwei Extremformen zu beobachten (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 179*):

- Bei der Integrationsstrategie werden die Kanäle untereinander abgestimmt.
- Bei der Separationsstrategie handeln die Kanäle autark und es erfolgt keine Abstimmung untereinander.

Auf diese Strategiefornen wird im Rahmen der fokussierten Multi-Channel-Strategie (siehe Kapitel 4.1.2) noch näher eingegangen.

Vorteile des Internets gegenüber bricks & mortar	Vorteile von bricks & mortar gegenüber Internet
<ul style="list-style-type: none"> • größere geographische Verbreitung • mehr Produktinformationen und bessere Vergleichbarkeit von Produkten • One-to-one Erlebnis • mehr Möglichkeiten der Produktselektion • Convenience und kein Anstellen in der Filiale (z.B. Wartezeiten an der Kassa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Markenerkennung und mehr Stammkundschaft • bessere Betreuung, Wartung und After-Sales-Services • bestehende Infrastruktur • Angreifen und Testen der Produkte vor dem Kauf • In-store Erlebnis und zwischenmenschliche Interaktion • unmittelbare Bedarfserfüllung (Bedarf wird durch Einkauf sofort abgedeckt)

Tab. 3: Vorteile Internet und bricks & mortar
 (in Anlehnung an *Prasarnphanich/Gillenson 2003, S. 179*)

Sowohl das Internet als auch der stationäre Vertrieb bieten dem Kunden wie auch dem Unternehmen Vorteile (siehe Tabelle 3), jedoch sollte die Nutzung der unterschiedlichen Kanäle dafür verwendet werden, um damit die Umsätze zu steigern und den Customer Value zu erhöhen (Weitz 2006, S. 309).

Die Abstimmung der Kanäle, vor allem zwischen stationärem und Online-Vertrieb, sind für die Kunden von hoher Relevanz. Viele Studien haben die Wichtigkeit der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Kanäle erhoben. Furseth (2007, S. 41) bringt es mit folgender Aussage auf den Punkt: „A true customer-focused retailer must become a multi-channel player, integrating the channels.“

Den Grad der Kanalintegration kann mit folgenden 16 Website-Merkmalen abgefragt werden (Steinfeld/Adelaar/Liu 2005, S. 206):

1. Telefonnummer der Filiale
2. e-Mail-Adresse der Filiale
3. Karte oder Wegbeschreibung zur Filiale
4. Ladenöffnungszeiten der Filialen
5. Informationen zum Unternehmen bzw. zur Unternehmensgeschichte
6. Links zu anderen Geschäften in der Gemeinde der Filialen
7. Informationen über Events und Sonderangebote
8. Coupons oder Geschenkgutscheine können auch in den Filialen eingelöst werden
9. Möglichkeit, Beratungs- oder Servicetermine in den Filialen zu vereinbaren
10. Möglichkeit, die Transaktion zur Gänze online durchzuführen
11. Möglichkeit, den Lagerbestand einer Filiale zu durchsuchen
12. Kunden können Online-Bestellungen in einer Filiale abholen
13. Kunden können den Status ihrer Online-Order überprüfen
14. Kunden können Konten eröffnen und verwalten
15. Kunden können eine Wunschliste bzw. Geschenkliste vormerken
16. Kunden können online gekaufte Waren in den Filialen zurückgeben

3. Online-Shop im Multi-Channel-Retailing

Online-Shops oder E-Shops stehen im Allgemeinen für den elektronischen Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit werden die operativen, taktischen und strategischen Aufgaben im Absatzbereich durch eine Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt und abgewickelt (*Kollmann 2009, S. 193*). Die Bezeichnungen Online-Shop, E-Shop oder Online-Handel werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

3.1. Bedeutung des Online-Shops im Multi-Channel-Retailing

Beim Online-Shop handelt es sich um eine Form des Distanzprinzips und unterscheidet sich von den anderen oben beschriebenen Vertriebstypen durch folgende Kriterien (*Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 98*):

1. Anbieter und Nachfrager bleiben auf Distanz, d.h. der persönliche Kontakt entfällt.
2. Jede Geschäftsbeziehung liefert dem Einzelhändler personenbezogene Daten des Kunden.
3. Der Nachfrager kann die Ware vor dem Kauf nicht inspizieren (Ausnahme: digitalisierbare Güter).
4. Der Standort des Anbieters spielt für die Geschäftsbeziehung keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Der Nachfrager muss keine Zeit, Mühen und Kosten auf sich nehmen, um zum geographischen Ort des Anbieters zu gelangen.
5. Zeitliche Restriktionen von Ladenschlussgesetzen sind irrelevant, d.h. die Auswahl und Bestellung der Waren können zu jedem Zeitpunkt vorgenommen werden.
6. Die Restriktionen von Verkaufsflächen entfallen – daraus ergibt sich das Phänomen des Long Tails (siehe Kapitel 3.3.2).
7. Aus dem Distanzprinzip ergeben sich besondere Anforderungen an die Überwindung räumlicher und zeitlicher Diskrepanzen.
8. Es sind entsprechende Lösungen für die Retro-Distribution bzw. Re-Distribution zu entwickeln. Diesbezüglich ist auch klarzustellen, ob die Ware entweder nur auf den Wegen zurückgebracht werden kann, die auch für die Distribution vorgesehen werden, oder aber die Einzelhandelsunternehmung hält mehrere Kanäle für die Rückgabe der Ware offen.

Der Online-Vertrieb sollte als Ergänzung und nicht als Kannibalisierung zu den traditionellen Vertriebswegen gesehen werden. Die Schlüsselfrage ist nicht, ob Internet als weiterer Vertriebskanal eingesetzt werden soll, sondern wie es eingesetzt wird (*Porter 2001, S. 64*).

3.2. Anforderungen an einen Online-Shop

Ein Online-Vertrieb muss viele Bedürfnisse, sowohl auf Kundenseite als auch auf der Seite des Einzelhändlers, erfüllen (*Opuchlik 2005, S. 107*). Nachfolgend werden zunächst die Anforderungen an ein Geschäftsmodell im Online-Vertrieb beschrieben und im Anschluss daran die Anforderungen aus Kundensicht erläutert.

3.2.1. Anforderungen an ein Geschäftsmodell im Online-Vertrieb

„Ein Geschäftsmodell für Electronic Commerce, abgekürzt: E-Geschäftsmodell, bildet den Rahmen für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens im Internet (E-Commerce)“ (*Hansen/Neumann 2005, S. 632*). In der nachfolgenden Tabelle werden die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell angeführt.

Voraussetzungen auf Kundenseite	Eigenschaften der Leistung	Voraussetzungen auf Anbieterseite
Prinzipielle Nachfrage nach der angebotenen Leistung: Besteht überhaupt Bedarf?	Gute Beschreibbarkeit: <ul style="list-style-type: none"> • Standardartikel • Bekanntheitsgrad • Individualisierungsmöglichkeiten • Präsentation durch Text, Bild, Ton, Video 	Generierung von Einnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Produkten • Gebühren für Dienstleistungen • Provisionen
Bereitschaft zum Erwerb der Leistung über das Internet: <ul style="list-style-type: none"> • Mangelhaftes Angebot vor Ort • Preisvorteil • Zeitersparnis • Vertrauen • Lieferzeit (sofern nicht digital lieferbar) 	Art der Leistungserbringung: <ul style="list-style-type: none"> • Physisch versendbar • Digital übertragbar • Vor Ort (durch Partner oder den Anbieter selbst) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuartigkeit der Idee: Kundennutzen, den andere Online-Shops nicht bieten ODER <ul style="list-style-type: none"> • Bestehender Kundstamm
Zahlungsbereitschaft (bei Nachrichten oder Musik evtl. geringer als bei physischen Gütern)	Look & Feel-Faktor: Wie wichtig ist dem Kunden das vorherige An- oder Ausprobieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Informationstechnische Infrastruktur • Logistische Infrastruktur (sofern erforderlich) ODER <ul style="list-style-type: none"> • Auslagerung an Dienstleister

Tab. 4: Anforderungen an ein Geschäftsmodell für den Online-Vertrieb (*Knüpffer/Mautner 2005, S. 30*)

Die Basis eines jeden Geschäftsmodells sind eine tragfähige Geschäftsidee und eine Strategie zu ihrer erfolgreichen Umsetzung. Das Ziel sollte die Generierung von Mehrwert für den Kunden durch den Online-Vertrieb sein und dieser Vorteil gegenüber den Mitbewerbern sollte nicht ohne Weiteres kopierbar sein (*Knüpffer/Mautner 2005, S. 30*).

3.2.2. Anforderungen der Betreiber an einen Online-Handel

Die Anforderungen eines Handelsunternehmens an einen Online-Shop sind ähnlich derer, die für Kunden gelten (siehe nächstes Kapitel). Darüber hinaus gibt es folgende spezielle Anforderungen aus Sicht des Betreibers (*Opuchlik 2005, S. 117-120*):

- Anforderungen an die Architektur: Das Zusammenspiel der grundlegenden Softwarekomponenten steht hier im Vordergrund. Die Shop-Architektur sollte flexibel erweiterbar sein.
- Anforderungen an die Administration: Bei einem Online-Shop sollten gleichzeitige Zugriffe auf Datenbestände jederzeit möglich sein, ohne dass es zu Dateninkonsistenzen kommt. Des Weiteren sollte z.B. im laufenden Betrieb eine Backupmöglichkeit bestehen.
- Anforderungen an die Sicherheit: Die Datenübertragung und die Datenbestände müssen wesentliche Sicherheitsanforderungen erfüllen. Außerdem gelten diesbezüglich für die Betreiber die gleichen Anforderungen wie für die Kunden (z.B. Datenvertraulichkeit, Autorisierung).
- Anforderungen an die Skalierbarkeit: Die Anpassung des Systems an den Ressourcenbedarf, wenn das System an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit stößt.

3.2.3. Anforderungen der Kunden an einen Online-Handel

Grundsätzlich unterscheidet man bei den Anforderungen der Kunden an einen Online-Handel zwei Online-Käufererwartungsfaktoren: Zu den *Grundanforderungen*, die Kunden allgemein an einen Online-Shop haben, gehört die Reduzierung der Online-Einkaufskosten und –zeit gegenüber dem realen Einkaufsprozess bzw. die Faktoren Online-Einkaufssicherheit und –flexibilität. Die *Spezialanforderungen* sind Erwartungen, die Online-Kunden gegenüber einem bestimmten Online-Shop haben. Diese resultieren z.B. aus den bisherigen Käufererfahrungen des Kunden mit einem bestimmten Shop. Ein Beispiel wäre, dass Kunden aufgrund diverser Erfahrungen mit Online-Geschäften nicht mehr auf eine Wunschlisten-Erstellung verzichten möchten (*Kollmann 2009, S. 268 f.*).

Ein Kunde wird dann den Online-Handel nutzen, wenn folgende Merkmale zutreffen (*Knüpffer/Mautner 2005, S. 31*):

- Einsparen der Zeit zum Aufsuchen eines Geschäfts

- keine Bedenken gegenüber dem Internet-Einkauf sowie Vertrauen zum jeweiligen Anbieter
- keine Geschäfte mit dem gewünschten Produktspektrum in der Nähe
- Nutzung von Preisvorteilen

Des Weiteren stellen Kunden Anforderungen an den Service, die Usability (Komfort und Navigation), den Warenkorb, die Bezahlung und die Sicherheit (für weitere Ausführungen siehe *Opuchlik*, S. 107-117 und die dort angeführten Quellen).

3.3. Sortimentspolitik im Online-Retailing

„Bei einem Sortiment handelt es sich um die Summe aller Absatzobjekte (Sachleistungen bzw. Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte), die ein Handelsunternehmen in einer bestimmten Zeitspanne (z.B. Tag, Woche, Saison) physisch oder auf andere Weise anbietet, wobei es idealtypisch beschaffte Güter sind“ (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 456).

Im Rahmen der Sortiments- bzw. Programmpolitik müssen Entscheidungen über die programmpolitische Grundorientierung, die Sortimentsbreite und die Sortimentstiefe getroffen werden (*Hansen/Neumann* 2005, S. 660). Durch die Sortimentsgestaltung wird die Profitabilität (Umsatz und Ertrag) eines Handelsunternehmens bestimmt und sie trägt auch wesentlich zur Profilierung, zum Aufbau eines Images bzw. einer Retail-Brand bei (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 457).

Bei der Sortimentspolitik gibt es im Online-Retailing folgende Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung (*Heinemann* 2008, S. 41):

1. völlig vom Ursprungssortiment losgelöste Angebote
2. Ausschnitte des Gesamtsortiments
3. identische Sortimente
4. erweiterte Online-Angebote

Generell bieten die Formen des Distanzhandels Raum für umfangreichere Sortimente, als das der stationäre Einzelhandel aufgrund der begrenzten Verkaufsflächen kann, und Möglichkeiten, Sortimente kundenspezifisch zuzuschneiden (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 100).

Im Online-Handel ist, so wie bei allen Handelsunternehmen, das Sortiment der Hauptbestandteil des Geschäfts, allerdings zeichnet sich der Online-Handel im Vergleich zum stationären Vertrieb und zum Versandhandel durch unbegrenzte Sortimentsvielfalt aus, die aus dem Wegfall zeitlicher und räumlicher Restriktionen resultiert (*Heinemann* 2009, S. 36). Dennoch gibt es einige Punkte, die bei der Sortimentspolitik im Online-Handel zu berücksichtigen sind, auf die in weiterer Folge näher eingegangen wird: Produkteignung für den Online-Vertrieb, Produktkatalog und Anforderungen der Kunden an Produkte und Produktkatalog.

3.3.1. Produkteignung für den Online-Handel

Im Multi-Channel-Retailing ist es wichtig, dass nur solche Produkte in das Verkaufsprogramm aufgenommen werden, die sich über die betriebenen Absatzkanäle gut verkaufen lassen. Wenn unterschiedliche Vertriebskanäle eingesetzt werden, können auch unterschiedliche Produktgruppen vertrieben werden (*Schobesberger 2007, S. 41*).

Die allgemeine Vorteilhaftigkeit des Einkaufs über das Internet darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Online-Vertrieb keineswegs pauschal für alle Güter und Dienstleistungen eignet. Für Produkte, die nicht oder nicht vollständig digitalisierbar sind, kann das 3-B-Modell herangezogen werden, um die Eignung von Produkten für den Online-Vertrieb zu prüfen. Bei diesem Modell werden folgende drei Kriterien beurteilt (*Kollmann 2009, S. 253 f.*):

- **Beschreibbarkeit:** Wie ist die Möglichkeit der digitalen Informationsdarstellung? Wie eignen sich die Eigenschaften des Produkts (Produktsicht), das Produkt für den Kunden ausreichend zu beschreiben? Autos lassen sich z.B. gut digital beschreiben (www.autoscout24.de).
- **Beurteilbarkeit:** Wie ist das Produkt durch den Kunden (Kundensicht) zu prüfen? Diesbezüglich sind Frische-Lebensmittel nicht ideal, da Kunden diese sehr gerne anfassen und auf ihre Frische hin prüfen möchten. Weine und andere verpackte Lebensmittel sind wiederum für den Online-Vertrieb geeignet (z.B. www.weinwelt.at).
- **Beratungsaufwand:** Wie viel Information ist nötig, um das Produkt zu beschreiben? Kann das Produkt ohne Beratungsleistung des Anbieters (Anbietersicht) dargestellt werden? Bei Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist der Beratungsaufwand zwar sehr hoch, aber in speziellen Bereichen lassen sich diese Produkte im Internet vertreiben (z.B. *Lebensversicherung*: www.quelle-versicherungen.at; *Autoversicherung*: www.allianz24.at oder *Finanzdienstleistung*: www.ing-diba.at). Bei Industrieanlagen ist der Beratungsaufwand naturgemäß sehr hoch.

Wenn man diese Kriterien in eine dreidimensionale Produkteignungsmatrix einträgt, ergeben sich die in Tabelle 5 angeführten Produkteignungspositionen.

Generell sind große, schwere Produkte mit geringem Preis (z.B. Zement, Holz) und leicht verderbliche Artikel (z.B. Fleisch, Fisch, Eier, Milchprodukte) weniger geeignet. Ebenso ist es nicht empfehlenswert, Produkte, die vor dem Kauf von den Kunden besichtigt bzw. ausprobiert werden wollen, nur online zu vertreiben. Solche Produkte, bei denen die Sinne ansprechende Eigenschaften (Aussehen, Frische, Geruch usw.) beim Kauf ausschlaggebend sind (z.B. Juwelen, Parfum, Obst, Gemüse, Blumen, Brot), werden meist nur dann per Katalog oder im Internet bestellt, wenn es nicht anders geht. Der Grund dafür könnte sein, dass es in der Nähe keine Verkaufsstätte gibt, oder weil während dem Beruf keine Zeit zum Einkaufen besteht (*Hansen/Neumann 2005, S. 661*).

Eignung	Beurteilbarkeit	Beschreibbarkeit	Beratungs-aufwand	Produkte
Optimal	hoch	hoch	niedrig	Software, Musik, Bücher, Zeitungen, Flugtickets etc.
Mäßig	niedrig	hoch	niedrig	Nahrungsmittel, Kleidung, Autos etc.
Mäßig	niedrig	hoch	hoch	Versicherungen, Individualreisen, Häuser, Möbel etc.
Gering	niedrig	niedrig	hoch	Industriemaschinen, Schmuck, Parfum etc.

Tab. 5: Produkteignung für Online-Vertrieb nach 3-B-Modell
 (in Anlehnung an *Kollmann* 2009, S. 255)

Der fehlende Kontakt zwischen Kunde und Produkt ist auch der größte Nachteil des Online-Vertriebs (*Knüpfner/Mautner* 2005, S. 34). Dieser Nachteil kann jedoch durch eine abgestimmte Kombination stationärer und digitaler Absatzkanäle kompensiert werden. Die Handelsunternehmen haben die Herausforderung, das digitale mit dem konventionellen Category Managements zu kombinieren. Trotzdem ist es für den Online-Händler empfehlenswert, solche Produkte ins Sortiment aufzunehmen, die sich über den Distanzhandel auch problemlos verkaufen lassen. Es kann davon ausgegangen werden, dass neben den o.a. Produkten auch alle bisherigen Versandhandelssortimente, die über Kataloge verkauft wurden, gut für den Online-Handel geeignet sind (*Heinemann* 2009, S. 37 f.).

3.3.2. Der Long Tail – der ultimative Katalog

Im Oktober 2004 veröffentlichte „Wired“-Chefredakteur Chris Anderson im Wired Magazine einen Artikel über das Phänomen Long Tail (*Anderson* 2004). Seine These, dass Nischenprodukte - zu Lasten der Bestseller - durch den Vertrieb über das Internet stärker nachgefragt werden, machte Chris Anderson weltberühmt. In dem Wired-Artikel und im 2006 erschienenen Buch „The Long Tail“ stellt er die Behauptung auf, dass Online-Händler wie Amazon oder iTunes bis zu 50 Prozent ihres Umsatzes nicht mehr mit Bestsellern, sondern mit vermeintlichen Ladenhütern erwirtschaften. Bis dahin ging man vom Pareto-Prinzip aus, dass 20 Prozent der Produkte für 80 Prozent des Umsatzes sorgen (*Anderson* 2007, S. 152-157).

Das Internet bietet die Möglichkeit, jedem Kunden einen Katalog anzubieten, ohne dass man ihn drucken und versenden muss. Es ist auch klar, dass der Online-Handel überall dort funktionieren wird, wo Kataloge funktionieren. Durch die Möglichkeit im Online-Handel, den Kunden unbegrenzte Regalflächen anzubieten, können viele Händler ihren Kunden eine größere Auswahl und mehr Komfort bieten, was wiederum zu einer stärker-

ren Kundenbindung und zur Gewinnung neuer Kunden führen soll (*Anderson 2007*, S. 56-59).

Während im traditionellen Handel aufgrund der räumlichen Restriktionen die Angebote nachfrageorientiert und massenkompatibel gestaltet werden und Nischenprodukte in der Regel nur im geringen Umfang in das Sortiment aufgenommen werden, genügt im elektronischen Handel lediglich das Anlegen eines weiteren Datensatzes, um ein weiteres Produkt in das Angebot aufzunehmen. Aus diesem Grund können Online-Händler ein Vielfaches der herkömmlichen Händler anbieten und mit diesen Nischenprodukten einen bedeutenden Anteil am Gesamtumsatz erwirtschaften (*Maaß 2008*, S. 176). Das Marktpotenzial und die logistischen Möglichkeiten (Lagerhaltung und Transport) bestimmen Umfang und Struktur des Angebots (*Hansen/Neumann 2005*, S. 661).

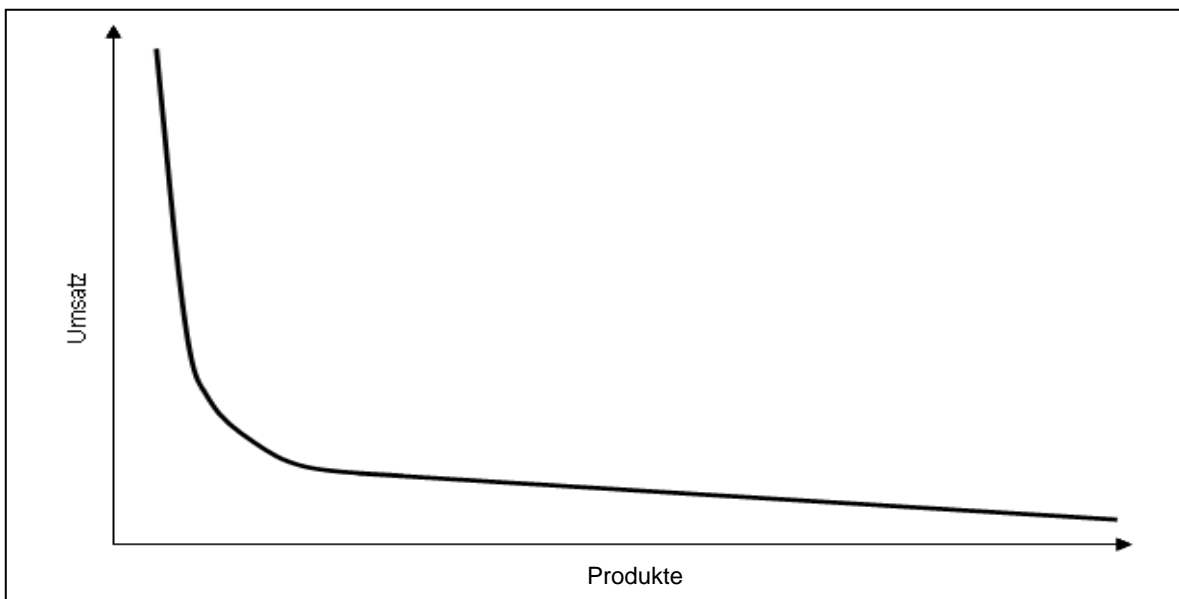


Abb. 3: Der Long Tail
 (in Anlehnung an *Anderson 2007*, S. 109)

Wie in Abbildung 3 dargestellt ergibt sich der Begriff Long Tail rein optisch in der Form einer einseitig abfallenden Häufigkeitsverteilung, welche die Nachfrage nach Massen- und Nischenprodukten visualisiert (*Maaß 2008*, S. 177). Die Kurve zwischen Umsatz und verkauften Produkten flacht schnell ab, aber scheint kaum enden zu wollen, da selbst in den entlegensten Nischen eines Sortiments noch Abverkäufe stattfinden (*Ehrmann/Schmale 2008*, S. 44). Im Textilhandel können solche Nischenprodukte z.B. Über- bzw. Untergrößen sein (z.B. www.shoemanic.com).

Der Long Tail stellt Handelsunternehmen vor große Herausforderungen, da durch das Anbieten von Nischenprodukten die Logistikkosten steigen (z.B. zusätzliche Lagerkosten, räumliche Anforderungen) und gerade für Universalversender durch die Zusammenarbeit mit externen Anbietern der Produkte die Einhaltung der Qualität erschwert wird. Zusätzlich haben die Einzelhändler keine Erkenntnisse darüber, welchen Wert sie für den Kunden (Customer Value) durch das Anbieten dieser Produktvielfalt im Online-Vertrieb erzeugen.

3.3.3. Anforderungen der Kunden an Produkte und Produktkatalog

Im stationären Handel kann der Kunde mit all seinen Sinnen angesprochen werden, jedoch im Online-Handel sind die grundlegenden Darstellungsmöglichkeiten von Produkten die Bilddarstellung und die Artikelbeschreibung als Text. Hier bieten sich jedoch weitere Informationsmöglichkeiten für den Kunden, denn einem Produkt können Testberichte, Kundenmeinungen, technische Hilfestellungen, etc. in allen Formaten, die über das Internet übertragen werden können, beigefügt werden (*Opuchlik 2005, S. 109*).

Der Konsument will sich in sogenannten elektronischen Katalogen alle relevanten Angaben zu Produkten ansehen, die für eine Kaufentscheidung relevant sind. Dazu zählen detaillierte Produktbeschreibungen in multimedialer Form, Preise, Zahlungsmöglichkeiten, Distributionswege, Geschäftsbedingungen und Bestellfunktionen. Hier möchte der Konsument aber eine Erleichterung in der Navigation und der Produktauswahl, welche durch effiziente Suchfunktionen, Personalisierungsmöglichkeiten des Informationsangebotes, Preisvergleichsfunktionen und Empfehlungssysteme gewährleistet wird. Empfehlungssysteme unterstützen den Konsumenten bei der Wahl von Produkten und Dienstleistungen durch die Reduzierung der Informationsfülle und die Reihung von Alternativen (*Hansen/Neumann 2005, S. 666 f.*).

Im Zuge eines Marktforschungsprojektes an der FH CAMPUS 02 im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark wurde im Wintersemester 2008/2009 geklärt, welche Anforderungen die Konsumenten an die Homepage eines steirischen Lebensmitteleinzelhändlers stellen. In nachfolgender Tabelle sind die Kriterien in Anlehnung an das KANO-Modell aufgelistet (*Grosser et al. 2009, S. 24-27*).

Basisanforderungen	Leistungsanforderungen	Begeisterungsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • übersichtlicher Aufbau • Aktualisierungen • Öffnungszeiten • Produktvorstellung • Preisauszeichnung • aktuelle Angebote • Suchfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktpalette mit Fotos und Beschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Bio-produkte • Clubangebote • Newsletter mit Rezepten • Onlineshop • zusätzliche Informationen über Serviceleistungen

Tab. 6: Anforderungen an Homepagegestaltung
 (in Anlehnung an *Grosser et al. 2009, S. 24-27*)

Hier wird ersichtlich, dass die Produktauswahl und die Darstellung der Produkte eine hohe Bedeutung haben. Speziell die Begeisterungsfaktoren bieten dem Handelsunternehmen die Möglichkeit, sich gegenüber dem Wettbewerb wesentlich zu differenzieren, denn diese angeführten Attribute lösen bei Kunden eine überproportionale Zufriedenheit aus, wenn

sie angeboten werden. Sollten die Konsumenten diese Faktoren nicht vorfinden, lösen sie keine Unzufriedenheit aus (*Winkelmann 2008, S. 351*).

Damit die Kundensicht mit der Unternehmenssicht abgerundet wird, wurden im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark in einem Marketingkonzeptionsprojekt an der FH CAMPUS 02 die Lebensmitteleinzelhändler befragt (*Ornig et al. 2009, S. 18*). Die Schwerpunkte aus der Verdichtung der Ergebnisse aus Primär- und Sekundärmarktforschung werden in nachfolgender Tabelle aufgezählt.

Basisanforderungen	Leistungsanforderungen	Begeisterungsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Firma • Angebote • Regelmäßige Aktualisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktfotos für Teile des Sortiments • Grobübersicht Sortiment 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionales Sortiment • Zusätzliche Serviceleistungen • Events

Tab. 7: Schwerpunkte für Homepagegestaltung
 (in Anlehnung an *Ornig et al. 2009, S. 18*)

4. Fokussierte Online-Vertriebsstrategien

Im Rahmen des strategischen Managements werden in der Literatur zwei unterschiedliche Ansätze unterschieden (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 85-88*):

- die marktorientierte Managementsicht (Outside-Inside-Perspektive, market-based view, Sicht der externen Determinanten)
- die ressourcenorientierte Managementsicht (Inside-Outside-Perspektive, resource-based view, Sicht der internen Determinanten)

Beim *marktorientierten Ansatz* wird die Unternehmensrendite in Abhängigkeit vom Verhalten und der Struktur des Marktes gesehen (*Opuchlik 2005, S. 65*). In Anlehnung an des Five-Forces-Modell von Porter wirken auf dem Markt die Kräfte der Kunden, der Lieferanten, der aktuellen und potentiellen Wettbewerber und der Ersatzprodukte auf ein Unternehmen ein (*Porter 2000, S. 28 f.*). Im E-Business spielen die Kunden und ihre Verhandlungsmacht eine große Rolle, da Entwicklungen wie die zunehmende Markttransparenz, die Virtualisierung von Produkten, die Marktfragmentierung und ein allgemein verändertes Kundenverhalten zu einer Erstärkung der Abnehmermacht führen (*Maaß 2008, S. 75 f.* und *Opuchlik 2005, S. 65*). Außerdem sind Unternehmen im Internet mit sinkenden Wechselbarrieren konfrontiert, denn es ist für den Kunden in der digitalen Welt einfacher, Konkurrenzangebote zu vergleichen und wenn er mit den Produkten oder Dienstleistungen eines Anbieters nicht zufrieden ist, ist der nächste Anbieter nur einen Mausklick entfernt (*Schubert/Selz/Haertsch 2003, S. 50*).

Beim *resource-based view* steht die unternehmensinterne Betrachtungsweise im Mittelpunkt. Zu den Ressourcen des Unternehmens zählen sowohl materielle Besitztümer als auch Know-how und Prozesse. Für die Praxis ist ein integrierter Ansatz beider Sichtweisen empfehlenswert (*Opuchlik 2005, S. 68 f.*).

In der Praxis betonen Retailer in ihrer strategischen Arbeit die Entwicklung entweder ihrer Produkte oder ihrer Kanäle (*Furseth 2007, S. 36*). Daher werden diese zwei Aspekte für die strategische Fokussierung des Online-Vertriebs herangezogen.

Die *Absatzkanäle* sind das zentrale Verbindungsstück zwischen Unternehmen und ihren Kunden. „Für das Management von Kundenbeziehungen sind sie ein wichtiges, aber auch komplexes Steuerungsinstrument, besonders wenn sich ihre Anzahl in vielen Märkten und Branchen stetig erhöht“ (*Schögel/Sauer/Schmidt 2002, S. 34*).

Nachdem die *Sortimentspolitik* den zentralen Leistungsbereich eines Handelsunternehmens darstellt, da sich weitere Marketinginstrumente, wie etwa die Preispolitik, die Ladengestaltung oder der Service am Sortiment orientieren (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 457*), muss diese auch in strategischen Überlegungen berücksichtigt werden.

Aufgrund dieser vier Betrachtungsebenen (market-based, resource-based, Vertriebskanäle und Sortiment) kann es sinnvoll sein, sich im Online-Vertrieb zu fokussieren, was speziell für kleinere und mittlere Unternehmen mit geringeren Ressourcen empfehlenswert ist. Überträgt man diese vier Blickwinkel in eine Matrix, ergeben sich, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, vier fokussierte Online-Vertriebsstrategien.

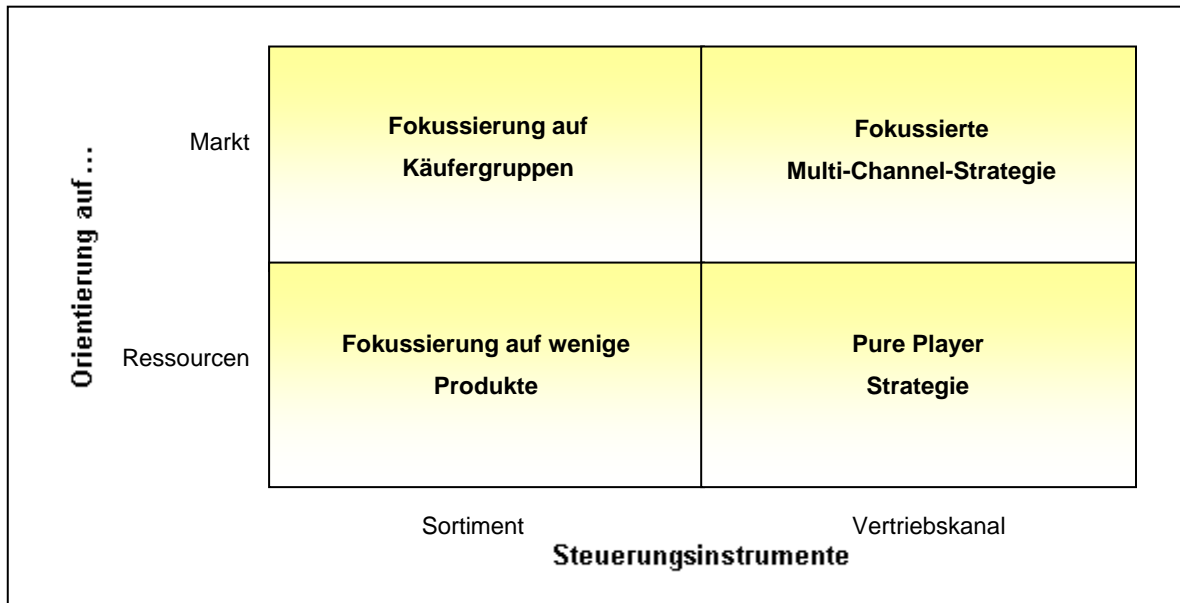


Abb. 4: Fokussierungsmatrix für den Online-Vertrieb (Eigene Darstellung)

Diese Strategietypen können einerseits so in ihrer Reinform vorkommen und andererseits auch in Kombination auftreten. Über alle Formen hinweg kann zusätzlich noch eine weitere fokussierte Strategie empfehlenswert sein: der fokussierte Online-Vertrieb durch Differenzierung.

Die beiden ressourcenorientierten Fokussierungsstrategien entsprechen der in der Literatur beschriebenen engpasskonzentrierten Strategie, wonach sich Unternehmen entsprechend ihren Ressourcen spezialisieren sollen, um in einer Marktnische ihren Erfolg zu holen (Detroy/Behle/vom Hofe 2007, S. 39).

4.1. Kanalspezifische Fokussierungsstrategien

Mit Fokussierung auf die Absatzkanäle ergeben sich bei interner Betrachtung die Konzentration auf den Online-Kanal und bei Betrachtung der Marktgegebenheiten und -anforderungen eine Multi-Kanal-Strategie mit Fokussierung.

4.1.1. Fokussierte Kanalstrategie – Pure Player Strategie

In früheren Jahren fokussierten die Entscheidungen in der Distribution auf einen Absatzkanal, denn dieser schien ausreichend zu sein, um erfolgreich zu sein. Heute gewinnen

zunehmend neue Vertriebswege neben den traditionellen Absatzkanälen an Bedeutung (Schögel 2001, S. 9). Diese Einkanalstrategie steht in keinem Widerspruch zum Thema Multi-Channel-Handel, denn es kann eine bewusste Entscheidung für die Nutzung nur eines einzigen Absatzkanals sein, da es in manchen Situationen die beste Entscheidung ist (Heinemann 2008, S. 37 f.).

Es gibt Unternehmen, wie z.B. Home of Hardware (www.hoh.de) im Elektronikbereich, www.zappos.com im Bereich Bekleidung und www.frischefruechte.at bei Lebensmitteln, die das Internet als alleinigen Absatzkanal verwenden. Grundsätzlich kommt diese Strategie bei digitalisierbaren Produkten vor (z.B. Software, Musik, Videos), aber auch bei nicht-digitalen Produkten gibt es Händler wie Amazon, die nur Online vertreten sind (Specht/Fritz 2005, S. 200). Allerdings ist festzustellen, dass reine Online-Händler immer seltener anzutreffen sind, denn der Marktanteil dieser Pure Player am E-Commerce-Umsatz beträgt nur noch ca. 26 %. Neben den „Born Globals“ (z.B. Amazon) gehört die Zukunft ganz klar den kleinen Pure-Online-Händlern, denn für hochspezialisierte Angebote bildet das Internet anscheinend die ideale Verkaufsform mit kleiner Betriebsgröße (Heinemann 2009, S. 68).

Bei dieser Pure Player Strategie spielen Marken eine besondere Rolle, denn sie helfen, speziell bei Neugründungen mit ausschließlicher Internet-Präsenz, Vertrauen zwischen dem Anbieter und seinen Kunden aufzubauen (Hansen/Neumann 2005, S. 662). Diesbezüglich ist interessant, dass bei einer Umfrage von BBDO Consulting im April 2009 der reine Online-Händler Amazon die stärkste Handelsmarke in Deutschland ist und somit die bekannten Offline-Retailer wie Aldi und Ikea von ihren Spitzenplätzen verdrängt. Die Breite und Qualität des Produktsortiments sowie das attraktive Preisniveau und die Preistransparenz waren die wichtigsten Faktoren für diese Bewertung (o.A. 2009, S. 21).

„Die Nutzung der Einkanalstrategie bietet sich vor allem für solche Handelsunternehmen an, die sich auf eine ganz spezifische Zielgruppe mit einem ganz spezifischen Produktangebot fokussieren“ (Heinemann 2008, S. 38).

4.1.2. Fokussierte Multi-Channel-Strategie

Viele Unternehmen nutzen jedoch das Internet nicht als alleinigen, sondern vielmehr als zusätzlichen Vertriebskanal, der ihre bisherigen Absatzkanäle ergänzt und somit Bestandteil eines Multi-Channel-Managements wird (Specht/Fritz 2005, S. 201). Umgekehrt erwerben immer mehr Pure-Internet-Player in letzter Zeit Ladengeschäfte, um sich damit Zugang zu neuen Kunden zu verschaffen (z.B. www.pixelnet.de). Diese Vorgehensweise ist für Spezialversender interessant, da sie bereits fachgeschäftsähnliche Sortimente mitbringen (Heinemann 2009, S. 71 f.). Diesbezüglich kommen die Integration des Kanals

und die Abstimmung der Kanäle untereinander zu tragen, wobei auch hier wieder die Entscheidung in Richtung einer fokussierten Strategie getroffen werden kann.

Bei der Betrachtung der Organisationsstrukturen liegen fokussierte Systeme vor, wenn die einzelnen Absatzkanäle getrennt voneinander operieren. In der Literatur findet man dafür auch die Begriffe „Multiples-Channel-System“ oder auch „isolierter Multi-Channel-Ansatz“. Bei dieser Form der Mehrkanalstrategie werden die einzelnen Kanäle nicht koordiniert und jeder Kanal richtet sich jeweils auf bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse (Heinemann 2008, S. 45). Bei solch einer isolierten Strategie (alle Kanäle völlig autark nebeneinander) kann es z.B. zu unabgestimmten Mehrfachkontakten zum Kunden aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis kommen (Bachem 2004, S. 33). Teilweise wird nicht einmal die Zugehörigkeit zum gleichen Unternehmen signalisiert, z.B. indem eine unterschiedliche Markierung der Kanäle erfolgt (Schramm-Klein 2006, S. 513).

Bachem (2004, S. 33) unterscheidet hier jedoch zwischen Front- und Backend, denn die Vernetzung der Kanäle kann sowohl kundenseitig (am Frontend) als auch anbieterseitig (im Backend) erfolgen. Die Ziele der Integration auf der Kundenseite sind die Gewährleistung einer Einheit der Markenwahrnehmung über die Kanäle hinweg und die Steigerung der Effektivität der Kundenbearbeitung. Im Gegensatz dazu dient die Integration der internen Abläufe der Erschließung von Synergie- und Effizienzpotenzialen. Hier spricht der Autor von einer *fokussierten Multi-Channel-Strategie*, wenn die Kanäle gegenüber dem Kunden weitgehend unabhängig voneinander auftreten (z.B. durch ein vom Kerngeschäft abweichendes Geschäftsmodell oder durch eine separate Markenführung), jedoch im Backend laufen die Stränge zusammen. Somit kommen die Vorteile einer kanalübergreifenden internen Kundenbearbeitung zur Geltung.

Eine Fokussierung in einem Multi-Channel-Management liegt auch vor, wenn Unternehmen mehr als einen direkten Kanal für den Vertrieb nutzen (z.B. Filialnetz, Telefonvertrieb und Internet) und auf die Unterstützung von Absatzmittlern (indirekter Vertrieb) verzichten. Bei dieser Konzentration auf direkte Vertriebswege spricht man von einem multiplen Direktvertrieb (Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 51). Ein Beispiel dafür wäre das Unternehmen *bofrost**, welches Tiefkühlprodukte nur über seine fahrenden Verkäufer und über das Internet vertreibt. Alle Einzelhändler, die ihre Produkte auch Online vertreiben, gehören in diese Kategorie.

4.2. Sortimentsbezogene Fokussierungsstrategien

Mit Orientierung auf die Sortimentspolitik ergeben sich bei Betrachtung der internen Ressourcen die Fokussierung auf wenige Produkte und bei marktorientierter Betrachtung die Konzentration auf Käufergruppen.

4.2.1. Fokussierung auf Käufergruppen

Im Grunde handelt es sich dabei um eine Nischenstrategie, bei der Unternehmen eine näher definierte und kleinere Kundengruppe mit eigenen, besonderen Anforderungen identifizieren. Die Konzentration auf eine Marktnische zahlt sich aus, wenn die Bedürfnisse der Kunden unterschiedlich und von komplexer Zusammensetzung sind (*Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 359*).

„Die Aufteilung des Marktes in homogene Käufersegmente ist in elektronischen Märkten ebenso notwendig, wie in traditionellen Märkten, da auch hier die Bearbeitung des gesamten Marktes kaum möglich ist“ (*Kollmann 2009, S. 264*).

Für den reinen Online-Händler www.frischefruechte.at, bei dem sich die Belieferung von frisch gepressten Säften auf die nähere Umgebung von Graz beschränkte, zeigte sich bald, dass eine regionale Einschränkung im Internet nicht bzw. nur schwer möglich ist. Den Anfragen aus anderen Bundesländern musste in dieser ersten Phase eine Absage erteilt werden.

Somit rücken klassische Segmentierungskriterien wie geographisch und demographisch bei Online-Käufergruppen in den Hintergrund, da beim elektronischen Geschäftsverkehr keine räumlichen Distanzen für den Bezug von Gütern überwunden werden müssen und die Einteilung in klassische Verbrauchergruppen nach Alter, Geschlecht, Einkommen nicht mehr hinreichend sind. Im Vordergrund sind daher verhaltensorientierte Merkmale wie z.B. Mediennutzung, Loyalitätsstatus, Nutzungsgrad, Nutzungssituation. Allerdings beschränkt sich die Analyse des Käuferverhaltens im Internet auf die virtuelle Welt, da die Zielgruppen nur aufgrund elektronischer Informationen, welche die Kunden bei jeder Transaktion und Interaktion mit dem Internet hinterlassen, analysiert werden können. Aus diesen Informationen werden in weiterer Folge Kundenprofile bzw. Käufertypologien erstellt, die eine kundenindividuelle Marktbearbeitung (One-to-One-Marketing) ermöglichen (*Kollmann 2009, S. 264 f. und Maaß 2008, S. 67-69*).

Über die segmentspezifische Gestaltung der Produkte im Online-Vertriebskanal werden bestimmte Kundensegmente angesprochen und das Marketinginstrumentarium wird auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt (*Wirtz 2008, S. 147*). Das Ansprechen unterschiedlicher Zielgruppen kann u.a. durch das Angebot verschiedener Variationen eines Kernproduktes geschehen (*Heinemann 2008, S. 42*).

4.2.2. Fokussierung auf wenige Produkte

Es kann betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, sich auf bestimmte Sortimente zu konzentrieren und Spezialisierungsvorteile herauszuarbeiten, die sich aus internen Voraussetzungen ergeben. Diese resource-based view kann u.a. die Prozessabwicklung und das warenbezogenen Know-how sein (*Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 100*).

Laut einer ECL-Umfrage vertreiben 38 % der Multikanal-Händler im Internet weniger Produkte als im Ladengeschäft (*Stahl et al.* 2009, S. 38).

Bei einer Befragung im steirischen Lebensmittelhandel hat sich ergeben, den Online-Vertriebskanal mit dem Schwerpunkt auf ein ausgewähltes, komprimiertes Spezialangebot, wie z.B. regionale Spezialitäten, Catering, Lieferservice, Zusammenstellen von Geschenkskörben und Brötchenservice aufzubauen. Diese strategische Ausrichtung auf wenige Produkte beim Aufbau eines Online-Vertriebs wird vor allem für kleinere und mittlere Handelsunternehmen, die bisher stationär vertreten sind, sinnvoll sein, da einerseits davon ausgegangen werden kann, dass immer mehr Konsumenten das Internet nutzen und andererseits folgende Gründe für einen Internet-Vertriebs- und Kommunikationskanal eines kleineren Händlers sprechen (*Ornig et al.* 2009, S. 24-30):

- Erhöhung des Image und des Bekanntheitsgrades
- Informationsplattform
- Verkaufsförderung
- Individualität und Differenzierung
- Überregionale Kontakt- und Vertriebsmöglichkeit
- Verlinkungen
- Kundenbindung

4.3. Fokussierter Online-Vertrieb durch Differenzierung

Die bisher beschriebenen Fokussierungsstrategien dienen in erster Linie nicht zur Differenzierung vom Wettbewerb, da es relativ leicht nachgeahmt werden kann und für Konsumenten oft nicht erkennbar ist (z.B. bei fokussierter Multi-Channel-Strategie). Natürlich macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen als Pure Player auftritt oder es dem Kunden die Möglichkeit bietet, auf unterschiedlicher Weise mit dem Anbieter in Kontakt zu treten. Auch die Ausrichtung nach dem Sortiment wird vom Konsumenten wahrgenommen, vor allem, wenn sie aufgrund des marktorientierten Ansatzes gewählt wurde (z.B. zielgruppengerechtes Sortimentsangebot). Langfristig werden diese Unterscheidungskriterien jedoch nicht ausreichen.

Heinemann (2009, S. 83 f.) zeigt auf, dass Online-Händler nur dann nachhaltigen Erfolg haben werden, wenn sie mindestens eines der folgenden vier „Killer-Differenzierungsfaktoren“ als strategische Ausrichtung aufweisen:

- Killer-Preis (Discount): Die Preise sollten mindestens „Aldi-Niveau“ haben, wenn der Positionierungsschwerpunkt in Richtung Discount angelegt ist.
- Killer-Produkt (Source): Der Online-Händler bietet seinen Kunden ein attraktives Sortiment in der erforderlichen Breite und Tiefe zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis an. Die absolute Anzahl der Produkte steht hier nicht im Vordergrund, sondern das

Anbieter der für die Kunden passenden Artikel. Erfolgreiche Online-Händler legen den Fokus dabei eher auf wenige Artikel. Die Fokussierung auf das Sortiment wurde bereits ausführlich im Kapitel 4.2 näher beschrieben und ist die Basis für zwei der Strategien in der Fokussierungsmatrix. Daher ist das Differenzierungskriterium Killer-Produkt vorwiegend als Ergänzung für die kanalbezogenen Strategien zu sehen.

- **Killer-Feature (Erlebnis):** Diese Eigenschaft erzeugt beim Nutzer eines Internet-Kanals einen Mehrwert, welcher sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und von der Lösung eines programmatischen Problems bis hin zu einer Beziehungsfindung (z.B. Bildung einer Online-Community) reichen.
- **Killer-Service (Convenience):** Neben Schnelligkeit, Usability sowie Reklamations- und Retourenkulanz werden vor allem herausragende Self-Service-Funktionalitäten angeboten.

Killer-Service und -Feature zählen zu den weichen Faktoren und Killer-Preis und -Produkt gehören zu den harten Faktoren. Die Kombination bzw. simultane Verfolgung dieser Differenzierungsfaktoren kennzeichnet jene Online-Händler, die Erfolg haben (*Heinemann* 2009, S. 83).

Die Fokussierung durch Differenzierungsfaktoren ist keine Entweder-oder-Entscheidung, sondern eine Sowohl-als-auch-Entscheidung. Diese Faktoren dienen als Ergänzung zu den vier Fokussierungsstrategien aus der o.a. Matrix, denn erst durch Verwendung von zumindest einem dieser Kriterien wird es möglich sein, sich vom Wettbewerb auch längerfristig zu differenzieren.

5. Resümee und weiterer Forschungsbedarf

Es kann vielerlei Gründe geben, warum es für Handelsunternehmen sinnvoll sein kann, sich beim Einstieg ins E-Business auf bestimmte Bereiche zu fokussieren. Diese Gründe können in kleineren und mittleren Unternehmen bei den verfügbaren internen Ressourcen (z.B. Zeit und Kosten), beim nicht verfügbaren Know-how, bei der Größe des Unternehmens oder beim regionalen Einzugsgebiet liegen. Mit den angeführten Fokussierungsstrategien für einen Online-Vertrieb bestehen auch für diese Händler Möglichkeiten, das Internet als Absatzkanal zu nutzen und somit dieses Medium zur Erhöhung des Image und des Bekanntheitsgrades, als weitere überregionale Vertriebsmöglichkeit und zur Kundenbindung zu verwenden.

Für andere Unternehmen, bei denen die o.a. Merkmale nicht zutreffen, können die Gründe z.B. in der Differenzierung vom Wettbewerb liegen. Auch hier bieten die fokussierten Online-Vertriebsstrategien Möglichkeiten, sich durch unterschiedliche Kriterien vom Mitbewerber zu unterscheiden.

Weiterführende Untersuchungen in folgenden Bereichen sollten dieses Modell, die angeführten Fokussierungsstrategien und die dahinterstehenden Überlegungen fortführen und empirisch prüfen:

- Können diese Strategien bestimmten Unternehmen, Branchen oder Produktgruppen zugeordnet werden? In diesem Zusammenhang wäre es interessant, in welchen Quadranten in der Fokussierungsmatrix welche Handelsunternehmen zu finden sind.
- Wird dem Kunden durch die Fokussierung ein bestimmter Wert vermittelt (Customer Value)? Wie werden die Strategien von den Konsumenten wahrgenommen? Ist es für Käufer wichtig und wertvoll, bei einem Händler „alles“ zu bekommen (Stichwort: Long Tail) oder ist ihm der Spezial-Online-Händler bei der Suche nach seinen Produkten hilfreicher?
- Des Weiteren kann dieses Modell auch noch mit der Betrachtung weiterer Prozesse (z.B. Payment, Logistik) fortgeführt werden, denn der Online-Vertrieb endet nicht mit der Erstellung eines E-Shops und mit der Entscheidung für eine Fokussierungsstrategie. Eine ressourcenbezogene Orientierung auf einen Kanal bzw. eine Differenzierung durch die „Killer-Preis-Strategie“ würde z.B. im Widerspruch zu einer teuren Logistiklösung stehen. Diesbezüglich darf man auch die Änderung der bestehenden Geschäftsprozesse bei einem traditionellen Händler nicht außer Acht lassen (Kombination offline-online).
- Wie passt die Verringerung des Risikos durch Sicherheitszertifikate in die fokussierte Online-Vertriebsstrategie? Könnte es ein mögliches „Killer-Differenzierungsmerkmal“ sein?

Literaturverzeichnis

Anderson, Chris (2004): The Long Tail, Issue 12.10, October 2004, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Anderson, Chris (2007): The Long Tail, Der lange Schwanz, Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft, Carl Hanser Verlag, München

Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing, eine Einführung, in: Merx, Oliver/Bachem Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 29-64

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik (2007): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6., überarb. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech

Ehrmann, Thomas/Schmale, Hendrik (2008): Renaissance der Randsortimente, in: abatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Nr. 2/2008, S. 44-46

Fennah, Alison (2009): Insights into the evolution of Internet, Mobile, TV, Radio, Newspaper and Magazine consumption across Europe, Presentation for Internet World Congress, 23rd June, München

Furseth, Peder Inge (2007): Increasing Online Customer Satisfaction in a Multi-Channel Environment, in: European Retail Digest, Winter, Issue 56, S. 36-41

Grosser, Daniel et al. (2009): Marktforschungsprojekt: Anforderungskriterien zur Erstellung einer Homepage für den steirischen Lebensmittelhandel, Endbericht vom 02.02.2009, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Institut International Marketing & Sales Management, Graz

Hansen, Hans Robert/Neumann, Gustaf (2005): Wirtschaftsinformatik 1, Grundlagen und Anwendungen, 9. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart

Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Heinemann, Gerrit (2009): Der neue Online-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2008): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 5., überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Knüppfer, Wolf/Mautner, Romana (2005): Aufbau integrierter Vertriebsstrukturen mit Online-Shops, in: Thome, Rainer/Schinzer, Heiko/Hepp, Martin (Hrsg.): Electronic Commerce und Electronic Business, Mehrwert durch Integration und Automation, 3. Aufl., Vahlen, München, S. 29-51

Kollmann, Tobias (2009): E-Business, Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktual. Aufl., Pearson Studium, München

Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2008): Handelsmanagement, 2., neu bearb. Aufl., Vahlen, München

Maaß, Christian (2008): E-Business Management, Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft, Lucius & Lucius, Stuttgart

o.A. (2009): Amazon stärkste Handelsmarke, in: Internet World Business 13/09, S. 21

Opuchlik, Adam (2005): E-Commerce-Strategie, Entwicklung und Einführung, 1. Aufl., Books on Demand GmbH, Norderstedt

Ornig, Christine et al. (2009): Marketingkonzeptionsprojekt: Konzept zum Aufbau einer vertriebsorientierten Homepage für den steirischen Lebensmittelhandel, Endbericht vom 10.07.2009, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Institut International Marketing & Sales Management, Graz

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main

Porter, Michel E. (2001): Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, March 2001, S. 62-78

Prasarnphanich, Pattarawan/Gillenson, Mark L. (2003): The Hybrid Clicks and Bricks Business Model, in: Communications of the ACM, December, Vol. 46, No. 12, S. 178-185

Schobesberger, Andreas (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel, Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

Schögel, Marcus (2001): Multichannel Marketing, Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Wird Verlag, Zürich

Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2002): Multichannel Marketing – Fokus auf Kunden und Kanäle, in: Thexis, Nr. 2, S. 34-38

Schramm-Klein, Hanna (2003): Multi-Channel-Retailing, Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, 1. Aufl., DUV, Wiesbaden

Schramm-Klein, Hanna (2006): Multi-Channel-Retailing, Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 501-522

Schröder, Hendrik/Schettgen, Gabriele (2006): Multi-Channel-Retailing und kundenbezogene Erfolgsrechnung, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing, Universität St. Gallen, Nr. 4, S. 43-47

Schröder, Hendrik/Zaharia, Silvia (2007): Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden von Multi-Channel-Retailern, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 81-101

Schubert, Petra/Selz, Dorian/Haertsch, Patrick (2003): Digital erfolgreich, Fallstudien zu strategischen E-Business-Konzepten, 2., aktual. und erw. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg

Specht, Günter/Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Stahl, Ernst et al. (2009): E-Commerce-Leitfaden, Erfolgreicher im elektronischen Handel, 2., überarb. und erw. Aufl., Universitätsverlag Regensburg, Regensburg

Steinfeld, Charles/Adelaar, Thomas/Liu, Fang (2005): Click and Mortar Strategies Viewed from the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration Between Retailers' Online and Offline Presence, in: Electronic Markets, Vol. 15 (3), S. 199-212

Thieme, Jan (2006): Versandhandelsmanagement, Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2., aktual. und erg. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Weitz, Barton A. (2006): Electronic Retailing, in: Krafft, Manfred/Mantrala, Murali K. (Hrsg.): Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 309-323

Winkelmann, Peter (2008): Marketing und Vertrieb, 6., überarb. und erw. Aufl., Oldenbourg Verlag, München

Wirtz, Bernd W./Sammerl, Nadine (2006): Versandhandel – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 423-440

Wirtz, Bernd W. (2008): Multi-Channel-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden