CAMPUS 02
GRAZ
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung

Band 8

FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

Österreichs Hidden Champions aus Kundensicht
Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing
Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center
Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Handel

Leykam

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

Österreichs Hidden Champions aus Kundensicht
Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing
Informationsverhalten der Verwenderrolle
im Buying Center
Kanalspezifische Fokussierungsstrategien
im Online-Handel

CAMPUS 02
GRAZ
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

SCHRIFTENREIHE

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung
Herausgeber: Dr. Enrique Grabl,
Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources,
an der Fachhochschule *CAMPUS* 02

Band 8

FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

Österreichs Hidden Champions aus Kundensicht
Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing
Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center
Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Handel

Leykam

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz 2011
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.
Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag
ISBN 978-3-7011-7777-6
www.leykamverlag.at

Inhalt

Vorwort 7

Georg Jungwirth und *Andrea Kraus*
Österreichs Hidden Champions aus der Perspektive ihrer Kunden 9

Oliver Wieser
Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing 39

Dietmar Wünschl und *Michael Roth*
Das Informationsverhalten des Verwenders bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen 85

Oliver Wieser und *Susanne Schöggler*
Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Handel 103

Vorwort

Die Studienrichtung „International Marketing & Sales Management“ der FH *CAMPUS* 02 setzt den Fachhochschul-Bildungsauftrag „Praxisorientierte Ausbildung auf Hochschulniveau“ konsequent um. Die Vermittlung aktuellen Fachwissens am Stand der Wissenschaft mit hoher Praxisrelevanz sowie die Konzentration auf wirtschaftlich interessante Fragestellungen im Rahmen der Forschungstätigkeit sind unser Beitrag zur Wertsteigerung, Innovation und Entwicklung von Unternehmen.
Unser Lehr- und Forschungspersonal bindet unsere Studierenden aktiv in die Forschungstätigkeit ein. Hochmotivierte StudentInnen und AbsolventInnen haben mit viel Engagement zum Entstehen dieser Broschüre beigetragen. Herzlichen Dank dafür!
Ein großes Danke auch an unsere WissenschaftlerInnen, die sich immer wieder mit Begeisterung und hohem Involvement neuen Herausforderungen und Fragen der Wirtschaft zuwenden. Einen Auszug der Antworten auf einige dieser Fragen präsentieren wir in dieser Broschüre.

Wir wollen damit auch Ihr Interesse an einer F&E-Kooperation mit unserer Studienrichtung wecken und freuen uns über jede wirtschaftlich relevante Fragestellung aus den Disziplinen Marketing, Sales Management und International Marketing.

Viel Freude beim Lesen!

Mag. Dr. Karin Madenberger
Studiengangsleiterin
FH-Studienrichtung International Marketing &
Sales Management

„Unsere Einstellung der Zukunft gegenüber muss sein:
Wir sind jetzt verantwortlich für das,
was in der Zukunft geschieht.“

Karl Raimund Popper (1902–1994),
Philosoph und Wissenschaftslogiker

Georg Jungwirth
Andrea Kraus

Österreichs Hidden Champions aus der Perspektive ihrer Kunden

Einleitung

Die Definition eines sogenannten Hidden Champions (HC) wurde durch *Hermann Simon* geprägt, der sich seit Mitte der 80er Jahre mit der Erforschung der Erfolgsgeheimnisse von mittelständischen Betrieben beschäftigt, die es unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit in ihrem Tätigkeitsfeld zur Welt- oder Europamarktführerschaft brachten (*Simon* 1997, S. 5). Bei der bisherigen Hidden Champions-Forschung fällt allerdings auf, dass man ausschließlich durch Befragung von Firmenvertretern dieser mittelständischen Weltmarktführer versuchte, ihren Erfolgsgeheimnissen auf die Spur zu kommen (*Meffert/Klein* 2007, S. 7; *Schmitt* 1997, S. 129f; *Simon* 2007, S. 31). Auch die erste große Studie über Österreichs Hidden Champions (*Pfefferkorn* 2008), in der 128 mittelständische Weltmarktführer ausfindig gemacht werden konnten und in der vor allem deren Marketingstrategien beleuchtet wurden, stützte sich auf eine Befragung der Führungskräfte dieser österreichischen HC (*Jungwirth* 2010a, S. 42).

Die Sichtweise der Kunden wurde in der Hidden Champions-Forschung bis dato weitgehend vernachlässigt, obwohl diese ja bei der Einschätzung der Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile maßgeblich wäre (*Jungwirth* 2010b, S. 183). Unternehmenserfolg lässt sich zwar einerseits auf interne Erfolgsfaktoren wie Produktivität oder Kosteneffizienz zurückführen, hängt jedoch im Wesentlichen von der Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden und dessen Zufriedenheit ab (*Bruhn/Meffert* 2002, S. 227). Die Hidden Champions sind sehr oft dem Mitbewerb in gewisser Hinsicht einen entscheidenden Schritt voraus, was vor allem damit zusammenhängt, dass langfristig wirkende Wertvorteile geschaffen werden konnten. Dies ist nicht nur bei den Hidden Champions, sondern auch bei größeren Spitzenunternehmen zu beobachten (*Bailom/Matzler/Tschemernjak* 2006, S. 12f). Aspekte wie Wert- oder Konkurrenzvorteile werden als „die aus Kundensicht relevante Differenzierung vom Wettbewerb“ (*Belz/Bieger* 2006, S. 1) definiert. Daher lässt sich die führende Marktposition der HC nur erklären, wenn man die Wahrnehmung und Beurteilung durch ihre Kunden erforscht.

Eine führende Position am Markt lässt sich auch nur dann erobern, wenn es einem Unternehmen gelingt, dem Kunden mehr Wert zu bieten als der Mitbewerb (*Jones*

2003, S. 16). Dieser relative Mehrwert beeinflusst die Kaufentscheidung in hohem Maße, da sich ein Kunde meist für jenen Anbieter entscheidet, der ihm den höchsten Wertvorteil bieten kann (*Backhaus* 2006, S. 7).
Die vorliegende Studie versucht daher Antworten auf Fragen zu geben, die im Rahmen der bisherigen HC-Forschung weitgehend unberücksichtigt blieben.

Untersuchungsdesign

Kriterien eines österreichischen Hidden Champions

Wie bei der ersten großen österreichischen HC-Studie wurden die folgenden Kriterien für die Definition eines österreichischen HC herangezogen:

- Nr. 1, 2 oder 3 am Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 200 Mio. Euro
- Unternehmenssitz in Österreich

Bezüglich der Marktposition wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit dieselben Kriterien wie bei *Simon* (2007, S. 29) herangezogen. Die Umsatzgrenze wurde bewusst deutlich niedriger als bei den deutschen Studien gewählt (bis zu 3 Mrd. Euro), um so der klein- und mittelständischen Struktur der österreichischen Wirtschaft besser Rechnung zu tragen (*Jungwirth* 2010c, S. 180).

Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase war es nötig, die Grundgesamtheit für die Kundenbefragung eindeutig zu definieren. Die österreichischen HC mussten hinsichtlich ihrer Marktposition und Art der Produkte genauer eingegrenzt werden, was durch eine sorgfältige Analyse der SPSS-Daten der Erststudie realisiert wurde. Von den 128 damals ausfindig gemachten österreichischen HC, konnten 84 für die Mitwirkung an der Studie gewonnen werden (Ausschöpfungsgrad: ca. 66 %). 83 dieser damals befragten HC sind zumindest Europamarktführer (*Kraus* 2009, S. 54).
Nach Analyse der Daten stellte sich heraus, dass 95% der damals befragten HC vor allem oder unter anderem Firmenkunden beliefern. Somit wurde die Grundgesamtheit für die vorliegende Studie auf jene 79 HC fokussiert, die schon bei der ersten Studie mitgewirkt haben und die Europamarktführer in einem B2B-Sektor sind (*Kraus* 2009, S. 55).

Vorerhebungsphase

Im nächsten Schritt musste eine Möglichkeit gefunden werden, wie die für die Befragung nötigen Kundenadressdaten von den Hidden Champions gewonnen werden konnten. Da die meisten mittelständischen Weltmarktführer fast keine Informationen

zu ihren Referenzen veröffentlichen, war diese Informationsquelle nicht ausreichend (*Kraus* 2009, S. 55). Daher musste versucht werden, die Kundenadressdaten direkt von den Hidden Champions zu erhalten. Da aber üblicherweise die Auskunftsbereitschaft von Unternehmen im Vergleich zu Endverbrauchern als geringer einzustufen ist (*Weis/Steinmetz* 2000, S. 424), musste von einer geringen Bereitschaft der HC ausgegangen werden, ihre Kundendaten für diese Studie zur Verfügung zu stellen.
Mittels Quotenverfahren wurde versucht, eine Stichprobe bewusst zu konstruieren, die in Bezug auf die Branchen einem verkleinerten Abbild der Grundgesamtheit entspricht. Als Ziel sollten drei Kooperationspartner im Sektor Maschinen-/Anlagenbau gewonnen werden, je einer aus der Elektroindustrie und der Metallverarbeitung sowie drei weitere aus der Kategorie „Sonstige Branchen".
Die Akquise der Kooperationspartner erfolgte telefonisch im Dezember 2008, wobei den HC als Anreiz eine separate Auswertung der Befragung ihrer eigenen Kunden angeboten wurde. Damit war der Nutzen verbunden, dass sie einen umfassenden Eindruck über die Bewertung ihrer Leistungen aus Sicht der eigenen Kunden gewinnen konnten. Im Gegenzug dazu wurden die HC gebeten, Kundenadressdaten bereitzustellen, die zusammenfassend folgenden Kriterien entsprechen mussten (*Kraus* 2009, S. 56f):

- 70–100 Firmenkunden aus Europa (verteilt nach A-, B-, C-Kunden)
- nur deutsch- oder englischsprachige Ansprechpartner, die ausschlaggebend für die Kaufentscheidung sind
- genaue Firmenanschrift, Telefonnummer und E-Mail-Adresse der Ansprechpartner

Schließlich konnten tatsächlich acht Kooperationspartner gewonnen werden, wobei die vorgegebenen Quoten bis auf die Elektroindustrie erfüllt wurden. Die erhaltenen Kundenadressen wurden auf ihre Vollständigkeit hin überprüft, und nicht ausreichend qualifizierte Adressen wurden ausselektiert. Danach blieben 826 Firmenkunden für die Befragung übrig, wobei 214 englischsprachig und 612 deutschsprachig waren. Die aggregierten Ergebnisse aller acht separaten Erhebungswellen bilden die Datenbasis dieser Studie.

Design der Kundenbefragung

Nachfolgend wird das Untersuchungsdesign der Studie überblicksmäßig vorgestellt:

Art der Erhebung
• quantitative Primärerhebung mittels schriftlicher Befragung (Vollerhebung) • semi-standardisierter Fragebogen, zweisprachig (deutsch und englisch)
Erhebungsgebiet
• Europäischer Raum • ca. 75% im deutschsprachigen Raum mit den Ländern Österreich, Deutschland, Schweiz, Südtirol • ca. 25% verteilen sich auf alle nicht deutschsprachigen Länder Europas
Zielgruppe der Befragung
alle 826 internationalen Firmenkunden der acht kooperierenden österreichischen HC
Dauer der Befragung
2.–18. Februar 2009. Zeitaufwand für das Ausfüllen des Fragebogens: 10–15 Minuten
Inhalte der Befragung
• Strukturdaten der Kunden der Hidden Champions • Zufriedenheit mit den HC, Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsrate • Wichtigkeit und Bewertung der potenziellen Erfolgsfaktoren • Beurteilung der Produkte und Dienstleistungen durch die Kunden • Bewertung der Marke sowie der Kommunikationspolitik • Beurteilung der Preisstrategien der HC • Bewertung von Vertrieb, Service und Beratung

Tab. 1: Untersuchungsdesign im Überblick (*Kraus* 2009, S. 59)

Auswahl der Befragungsart

Bei quantitativen, internationalen Erhebungen im B2B-Bereich dominierten in der Vergangenheit v.a. die schriftliche und die telefonische Befragung (*Garbe* 2000, S. 1115f), während in den letzten Jahren verstärkt die Online-Befragung zum Einsatz kam.

Die Evaluierung der Befragungsarten zeigte, dass die schriftliche Befragung den methodischen Anforderungen am besten gerecht werden konnte: Aufgrund der Größe des Befragungsgebiets Europa konnte eine persönliche Befragung ausgeschlossen werden, da sich diese bei so großen räumlichen Distanzen zu aufwendig gestaltet (*Hüttner/Schwarting* 2002, S. 77).

Eine telefonische Befragung erwies sich aus zwei Gründen als schwierig: Auf der einen Seite handelte es sich bei den Fragestellungen teilweise um komplexe Aspekte, die sich bei einer telefonischen Durchführung kaum erheben lassen (*Kuß* 2007, S. 115). Auf der anderen Seite war mit Verständnisproblemen zu rechnen, weil Eng-

lisch überwiegend nicht die Muttersprache der englischsprachigen Ansprechpersonen war.
Gegen die Online-Befragung sprach vor allem, dass die E-Mail-Adressen der Ansprechpartner nur zum Teil vorhanden waren.
Die schriftliche Befragung wies für diese Problemstellung eindeutige Vorteile auf: Die Probanden hatten genügend Zeit, die Fragen zu studieren, und unüberlegten Antworten wurde dadurch vorgebeugt. Auch konnten Probanden in räumlich weit verstreuten Gebieten auf diese Weise kostengünstig befragt werden. Schließlich konnten auch Berufsgruppen, die ansonsten zeitlich schwer erreichbar sind, angesprochen werden. Zusätzlich bleibt im Gegensatz zu anderen Erhebungen die Anonymität des Befragten gewahrt, was die Antwortbereitschaft positiv beeinflusste (*Kraus* 2009, S. 58). In puncto Datengenauigkeit führt die schriftliche Befragung ebenfalls zu präzisen Resultaten (*Dannenberg/Barthel* 2002, S. 173).

Fragebogenkonzeption und Durchführung der Befragung
Im Vorfeld der Untersuchung wurden zahlreiche Hypothesen formuliert, von denen einige im Kapitel „Hypothesenüberprüfung“ überprüft wurden.
Aufbauend auf diesen Hypothesen wurde der Fragebogen in standardisierter Form konzipiert, da die Reihenfolge und Formulierung der Fragen sowie die Anzahl und Antwortmöglichkeiten exakt vorgegeben wurden (*Dannenberg/Barthel* 2002, S. 144). Der Aufbau erfolgte im Wesentlichen mit geschlossenen und einigen offenen Fragen. Vorwiegend kamen Selektivfragen zum Einsatz, die mit Ratingskalen kombiniert wurden, sowie einige Alternativfragen (*Hüttner/Schwarting* 2002, S. 100). Was die Antwortmöglichkeiten betrifft, wurde auf eine monopolare Skala mit verbaler Beschreibung der Extrempunkte zurückgegriffen (*Kamenz* 1997, S. 129). Der Fragebogen wurde sowohl in einer deutsch- als auch einer englischsprachigen Version erstellt und umfasste 49 Fragen, die in Themenblöcke gegliedert waren.
Zur Erhöhung der Antwortquote wurde als zusätzliche Maßnahme ein Erinnerungsschreiben an die jeweiligen Ansprechpersonen versendet. Allein auf Grundlage der schriftlichen Aussendungen konnte ein Rücklauf von rund 20% erzielt werden. In der Regel sind im Industriegüterbereich Rücklaufquoten zwischen 5% und 15% zu erreichen, weshalb der erzielte Rücklauf als überdurchschnittlich hoch bewertet werden kann. Da bei drei Kooperationspartnern die Antwortquote jedoch knapp unter 15% lag, wurde mittels telefonischen Nachfassens versucht, diese zu erhöhen. Schließlich wurden 174 auswertbare Fragebögen retourniert, was einer Rücklaufquote von rund 21% entspricht (*Kraus* 2009, S. 61f).
Kodiert wurde das Datenmaterial gemäß den fünf Schritten nach *Kamenz* (1997, S. 156) und danach mittels des Statistikprogramms SPSS analysiert.

Studienergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Resultate der schriftlichen Befragung der internationalen Firmenkunden der österreichischen Hidden Champions präsentiert und die Ergebnisse in entsprechender Form interpretiert. Es wird zuerst auf die Kundenstruktur dieser mittelständischen Weltmarktführer eingegangen und danach auf die Beurteilung der Leistungen aus Kundensicht. Detaillierter werden die ermittelten Erfolgsparameter beschrieben und Leitlinien für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) abgeleitet, mit denen sie sich im Wettstreit um die potenziellen Kunden Vorteile sichern können.

Die Kundenstruktur der Hidden Champions

Von 174 retournierten und gültigen Fragebögen waren 136 Fragebögen (78%) in deutscher und 38 Fragebögen (22%) in englischer Sprache. Dies entspricht in etwa der Verteilung in der Grundgesamtheit, wo rund ein Viertel der Firmenkunden englischsprachig war.

Betrachtet man die Länderverteilung, so liegt Deutschland mit 38% der retournierten Fragebögen klar an der Spitze und stellt somit den wichtigsten Absatzmarkt für die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer dar. Ein Viertel der Kunden der österreichischen HC stammt aus Österreich selbst und je weitere 10% verteilen sich auf die Schweiz sowie auf die Niederlande und Skandinavien. Nur je 5% der Kunden stammen aus Osteuropa oder England (*Kraus* 2009, S. 63).

Die Kunden der österreichischen HC sind beinahe zur Hälfte im Dienstleistungssektor tätig. Knapp zwei Fünftel sind dem Industriegüterbereich zuzuordnen, und die verbleibenden 13% entfallen auf den Konsumgütersektor. Während die HC selbst kaum auf Dienstleistungen spezialisiert sind (*Pfefferkorn* 2008, S. 61), sind deren Kunden stark im Servicebereich tätig. Was die Branchenverteilung betrifft, lässt sich keine klare Tendenz erkennen. Knapp ein Fünftel der HC-Kunden konzentriert seine Tätigkeit auf die Wellness- bzw. Freizeitbranche sowie auf den Bereich Bau bzw. Innenausbau. Weitere 15% haben ihren Unternehmensschwerpunkt in der Elektroindustrie und 13% auf dem Gebiet Heizung/Sanitär. Mit 19% fällt der Anteil der sonstigen Branchen relativ hoch aus (*Kraus* 2009, S. 64).

Die Zahl der Mitarbeiter der HC-Kunden differiert stark und reicht von 1 bis zu 270.000. Am meisten Aussagekraft scheint diesbezüglich der Median zu haben, da er durch Ausreißerwerte nicht beeinflusst wird (*Pflaumer/Heine/Hartung* 2005, S. 34). Der Median der Mitarbeiterzahl liegt bei 50, was bedeutet, dass mindestens die Hälfte der Unternehmen bis zu 50 Personen beschäftigt (*Pepels* 2007, S. 160). Der Modus, der dem am öftesten genannten Wert entspricht (*Reiter/Matthäus* 2000, S. 137), liegt bei 100 Mitarbeitern.

Analog zur Mitarbeiterzahl weist auch der Jahresumsatz der HC-Kunden sehr unterschiedliche Werte auf, wobei der Median bei 10 Mio. EUR liegt. Auffällig ist, dass die Kunden sich über die KMU-Kategorien hinweg ziemlich gleichmäßig verteilen. Etwas mehr als ein Viertel der Kunden erwirtschaftet lediglich bis zu 2 Mio. EUR Jahresumsatz und zählt somit zu den Kleinstbetrieben. Ein weiteres Viertel setzt pro Jahr bis zu 10 Mio. EUR um und kann den Kleinunternehmen zugerechnet werden. Es ist festzuhalten, dass die HC ca. 81% ihres Umsatzes mit KMU und die restlichen 19% mit Großunternehmen erwirtschaften. Auf ein nahezu gleiches Ergebnis kommt die Analyse der Mitarbeiterzahlen, da ca. 20% der Kunden mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen und somit als Großbetrieb gelten. Die Kunden der HC sind demzufolge zum überwiegenden Teil (rund 80%) als KMU einzustufen (*Kraus* 2009, S. 65f).
Wirft man einen Blick auf die Umsatzentwicklung der Kunden, so stellt man fest, dass sich diese überwiegend in einer Phase des Wachstums befinden: Beinahe 80% der Kunden der österreichischen HC konnten in den letzten Jahren Umsatzzuwächse verbuchen.
Dabei entspricht das durchschnittliche Wachstum im Jahr dem Median von 10%. Der Mittelwert ist aufgrund der Abweichung von +/– 11% hier nicht aussagekräftig. Über drei Viertel der HC-Kunden können ein positives Wachstum von bis zu 15% pro Jahr verzeichnen. Jene Unternehmen, die von rückläufigen Umsätzen betroffen sind, stellen mit 6% einen vernachlässigbaren Anteil dar (*Kraus* 2009, S. 67).
Es zeigt sich also, dass nicht nur die Hidden Champions, sondern auch ihre Kunden erfolgreiche Unternehmen mit einem soliden Wachstum sind.

Die österreichischen Hidden Champions aus Kundensicht

Kundenbeziehung und Wettbewerbsintensität
Wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist, stufen sich die Kunden selbst zu 63% als Stammkunden ein, während die HC über 80% ihrer Abnehmer als Stammkunden ansehen. Auch bei den Gelegenheitskäufern divergieren die Sichtweisen, wobei hier die Einschätzung der Zahl der Gelegenheitskäufer mit 3% seitens der österreichischen HC zu gering ausgefallen ist (*Pfefferkorn* 2008, S. 67): Tatsächlich kaufen 24% der Kunden nur gelegentlich Leistungen der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer.
Es scheint nicht weiter verwunderlich, dass rund 80% der HC von der Beziehung zu ihren wichtigen Kunden profitieren (*Pfefferkorn* 2008, S. 69). Aber auch beachtliche 71% der Kunden geben an, von der Beziehung zum mittelständischen österreichischen Weltmarktführer (eher) stark zu profitieren. Daraus lässt sich schließen, dass die Beziehung der HC zu ihren Kunden nicht einseitig ist, sondern zum Großteil eine Win-win-Situation vorliegt. Was die Intensität der Kundenbeziehung betrifft, so sind 80% der HC der Meinung, dass sie eine enge und partnerschaftliche Beziehung zu

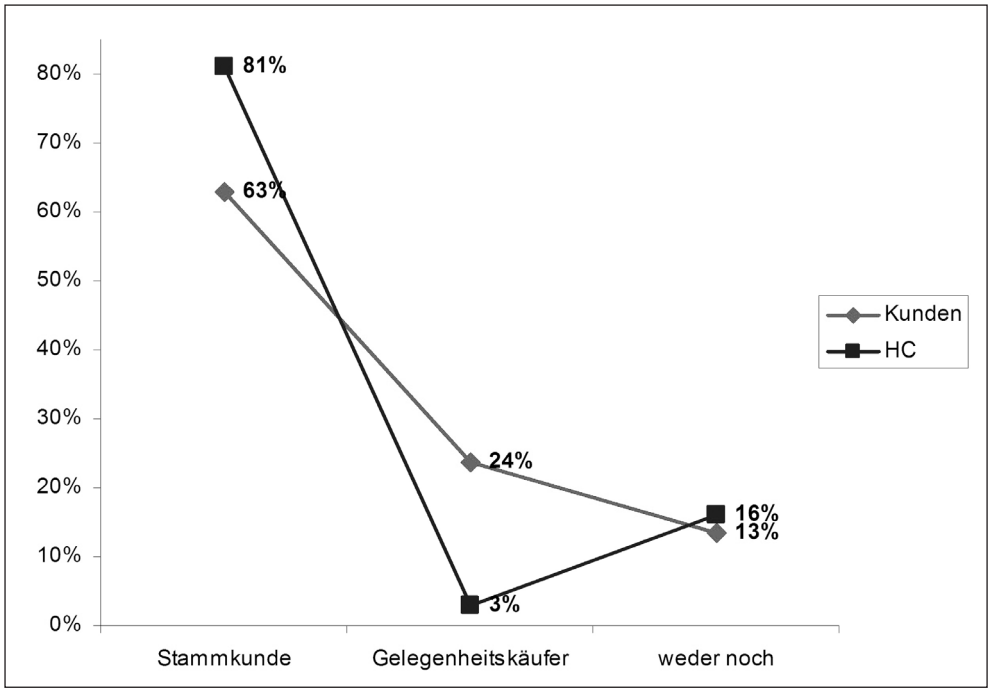

Abb. 1: Interne vs. externe Sicht der Kundenbeziehung (*Kraus* 2009, S. 68)

ihren Kunden pflegen (*Pfefferkorn* 2008, S. 70). Aus Sicht der Kunden bewerten immerhin 60% die Beziehung als eher eng bis sehr eng. 16% zeigen sich diesbezüglich unentschlossen, und nur 8% bezeichnen die Kundenbeziehung als (eher) nicht eng (*Kraus* 2009, S. 69).

Die Anzahl der relevanten Mitbewerber wird von den Kunden grundsätzlich höher eingeschätzt als von den HC selbst. So sehen ein Drittel der Kunden eher viele bis sehr viele Konkurrenten im Wettbewerbsumfeld. 29% der Kunden gehen von einer mittleren Zahl von Wettbewerbern aus, während 38% glauben, dass nur wenige Anbieter im Marktsegment der österreichischen HC tätig sind. Im Vergleich dazu sind 60% der HC der Meinung, von wenig Mitbewerbern in der Branche umgeben zu sein (*Pfefferkorn* 2008, S. 71), was durch die Kundenperspektive relativiert wird. Betrachtet man in Zusammenhang mit der Anzahl der relevanten Mitbewerber die Wettbewerbsintensität, zeigen sich starke Parallelen: 56% der Kunden beobachten einen intensiven Wettbewerb unter den Anbietern, während die HC zu 80% eine hohe Wettbewerbsintensität (*Pfefferkorn* 2008, S. 72) verspüren. In puncto Intensität des Wettbewerbs scheint die Einschätzung der HC-Führungskräfte zu drastisch ausgefallen zu sein (*Kraus* 2009, S. 70f).

Produktstrategie

Über 80% der Hidden Champions sind der Meinung, qualitativ hochwertigere Produkte als die Konkurrenz anzubieten (*Pfefferkorn* 2008, S. 76). Aus Kundensicht sind 33% der Kunden überzeugt, dass die österreichischen HC in Relation eine bessere Produktqualität liefern. Weitere 35% der Kunden stimmen dieser Aussage eher zu. In Summe bescheinigen somit mehr als zwei Drittel der Kunden den österreichischen HC eine im Vergleich zum Mitbewerb überlegene Produktqualität (*Kraus* 2009, S. 71).

Vollständig bestätigen lässt sich aus Kundenperspektive, dass die Produkte der österreichischen HC als Hightech einzustufen sind: 77% der Kunden ordnen die Produkte (eher) in das Hightech-Segment ein und nur 2% bewerten diese als Lowtech. Die HC tendieren hier zu einer zu optimistischen Sichtweise, wobei zwei Fünftel der Meinung sind, dass sie absolute Hightech-Erzeugnisse herstellen würden.

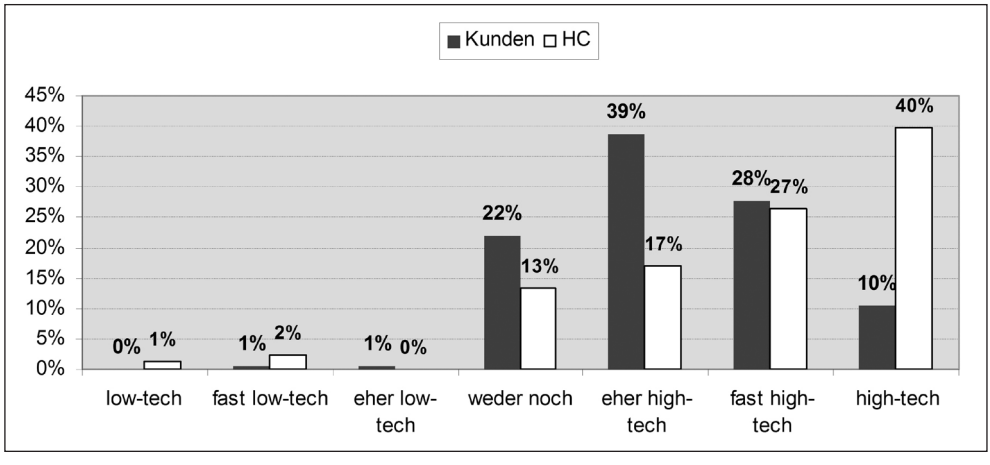

Abb. 2: Technologieorientierung der HC (*Kraus* 2009, S. 72)

Im Kontext mit Hightech-Produkten wird in der Literatur die große Zahl von Patenten als eindeutige Stärke der Hidden Champions charakterisiert (*Simon* 2007, S. 199). Es wurde jedoch nicht hinterfragt, ob dieser Punkt auch für die Kunden bedeutungsvoll ist. Mehr als die Hälfte der Kunden misst Patenten eher bis gar keine Bedeutung zu. Nur rund ein Viertel bezieht Patente als wichtigen Punkt ein, wenn es um die Auswahl eines geeigneten Lieferanten geht. Da Patenten aus Kundensicht eine geringe Bedeutung zukommt, stellen diese keinen effektiven Erfolgsparameter dar (*Kraus* 2009, S. 72).

Preisstrategie

Die österreichischen Hidden Champions sind zu 80% der Meinung, dass sie eine Hochpreisstrategie verfolgen (*Pfefferkorn* 2008, S. 82). Dem stimmen hingegen nur

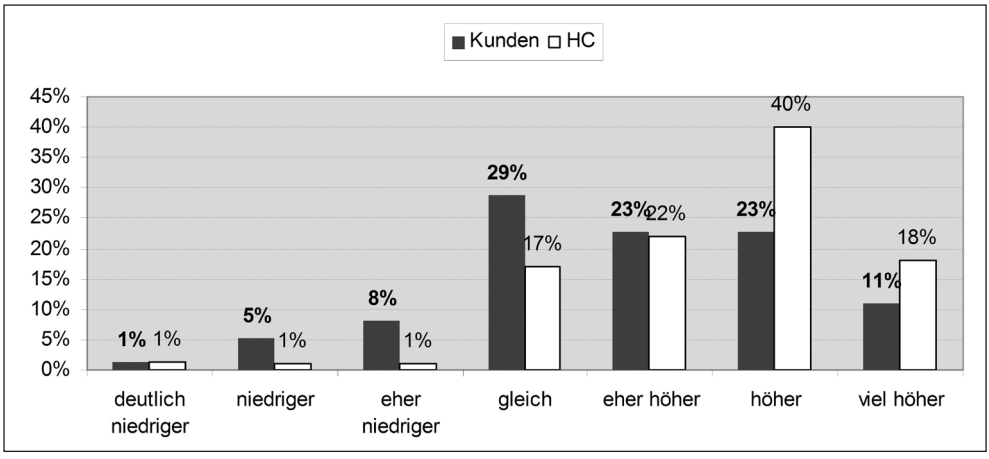

Abb. 3: Bewertung der Verkaufspreise im Vergleich (in Anlehnung an *Pfefferkorn* 2008, S. 82)

57% der Kunden zu, indem sie die Verkaufspreise höher einschätzen als jene der Mitbewerber.

Dass die Preise in etwa auf dem gleichen Niveau mit dem Mitbewerb liegen, dafür entscheiden sich 29% der Kunden. 14% der Befragten sehen die HC sogar preislich niedriger als die Konkurrenz positioniert, wie Abbildung 3 veranschaulicht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie die Entwicklung der Verkaufspreise in den letzten Jahren in der Branche beurteilt wird. Die Führungskräfte der HC sind diesbezüglich geteilter Meinung, da sich ca. zwei Fünftel für gestiegene Preise und ein Drittel für gefallene Preise entscheiden (*Pfefferkorn* 2008, S. 84). Die Kunden zeigen hingegen eine klare Tendenz Richtung Preisanstieg, wobei 63% ein ansteigendes Preisniveau beobachteten. Knapp ein Viertel der Kunden sieht keine Veränderung der Preise, wobei die Einschätzung sich in diesem Punkt nahezu mit den HC deckt (*Kraus* 2009, S. 73).

Vertriebsstrategie

Die Hidden Champions sind zu 90% davon überzeugt, dass ihr Topmanagement intensiven Kontakt zu den Kunden hält (*Pfefferkorn* 2008, S. 90). Hier sind die größten Differenzen bezüglich der internen Einschätzung der Führungskräfte der HC und der externen Sicht der Kunden zu beobachten: Nur 36% der Kunden können die Aussage „Das Top-Management des HC hat persönlich intensiven Kontakt zu unserem Unternehmen“ unterstützen. Demgegenüber stehen 47% der Kunden, die sich nicht persönlich durch das Topmanagement betreut fühlen.

Diese persönliche Betreuung ist den Kunden der Hidden Champions jedoch wichtig. So ist es für drei Viertel der Kunden von Bedeutung, durch einen eigenen Außendienstmitarbeiter betreut zu werden. Nur weniger als 13% stufen eine Betreuung

durch direkte Vertriebsmitarbeiter als eher nicht bedeutend ein. Der Mittelwert der Wichtigkeitsbeurteilung (5,4 Punkte auf einer 7er Skala) ist in Relation zu den anderen Erfolgsparametern dieser Studie relativ gering, weshalb die Betreuung durch den Außendienst nicht als zusätzlicher Erfolgsfaktor identifiziert werden kann (*Kraus* 2009, S. 74). Dennoch ist dieser Aspekt nicht zu unterschätzen, und die HC scheinen hier den richtigen Weg zu verfolgen, da 89% von ihnen auf Direktvertrieb in ihren Exportländern setzen (*Pfefferkorn* 2008, S. 89).
Dass persönliche Betreuung einen relevanten Erfolgsaspekt darstellt, wird auch durch die Frage nach der Bedeutung von Serviceniederlassungen deutlich. Rund 70% der Kunden finden es wichtig, dass eine Serviceniederlassung des HC in ihrer Nähe vorhanden ist. Eine eher geringe Wichtigkeit wird nur von 14% der Befragten empfunden, und ca. 16% sehen Servicestandorte als weder wichtig noch unwichtig an. Die mittlere Wichtigkeit beläuft sich hier auf 5,2 auf der 7er Skala, weshalb dieser Punkt nicht als wesentlicher Erfolgsfaktor eingestuft werden kann (*Kraus* 2009, S. 75).

Kommunikationsstrategie
Österreichs Hidden Champions schreiben der Word of Mouth-Kommunikation einen sehr großen Einfluss zu, wobei sieben von acht Führungskräften der Mundpropaganda eine (sehr) hohe Bedeutung beimessen (*Pfefferkorn* 2008, S. 88). Wenn man die Kundensicht betrachtet, wird klar, dass die Relevanz von Word of Mouth überschätzt wurde: Weniger als die Hälfte der Kunden findet, dass Mundpropaganda eine (sehr) wichtige Rolle spielt, wenn es um die Bewertung des Lieferanten geht. Rund 29% sehen diese als eher wichtig an, während Word of Mouth für 12% gar nicht bedeutungsvoll ist (*Kraus* 2009, S. 75).
Lässt man die Kunden der HC die verschiedenen Kommunikationsinstrumente beurteilen, so stellt man fest, dass die persönliche Kommunikation mit dem Vertrieb am wichtigsten zu sein scheint (Mittelwert von 5,9 auf einer 7er Skala). An zweiter Stelle folgen Multimedia und Internet sowie Messen und Ausstellungen, die mit einer Durchschnittswichtigkeit von 4,8 nahezu gleichauf liegen. Was die Messeauftritte betrifft, so haben die HC die Bedeutung dieses Kommunikationsinstruments (durchschnittliche Wichtigkeit 5,9) stark überbewertet (*Pfefferkorn* 2008, S. 87). In ähnlicher Weise liegen auch die Meinungen bei der Bedeutung von Artikeln in Fachzeitschriften sowie bei Pressemeldungen weit auseinander: So differieren die Mittelwerte der internen und externen Sicht um beachtliche 1,4 bzw. 1,1 Punkte in der 7er Skala (*Kraus* 2009, S. 76).
Obwohl sich die untersuchten HC in B2B-Märkten bewegen, hat die Marke bei der Bewertung und Auswahl eines Lieferanten durchaus hohe Bedeutung. So schätzt ein Drittel der HC-Kunden eine starke Marke als (sehr) wichtigen Punkt in der Lieferantenevaluierung ein und ein weiteres Drittel als eher wichtig. Nur 15% legen bei

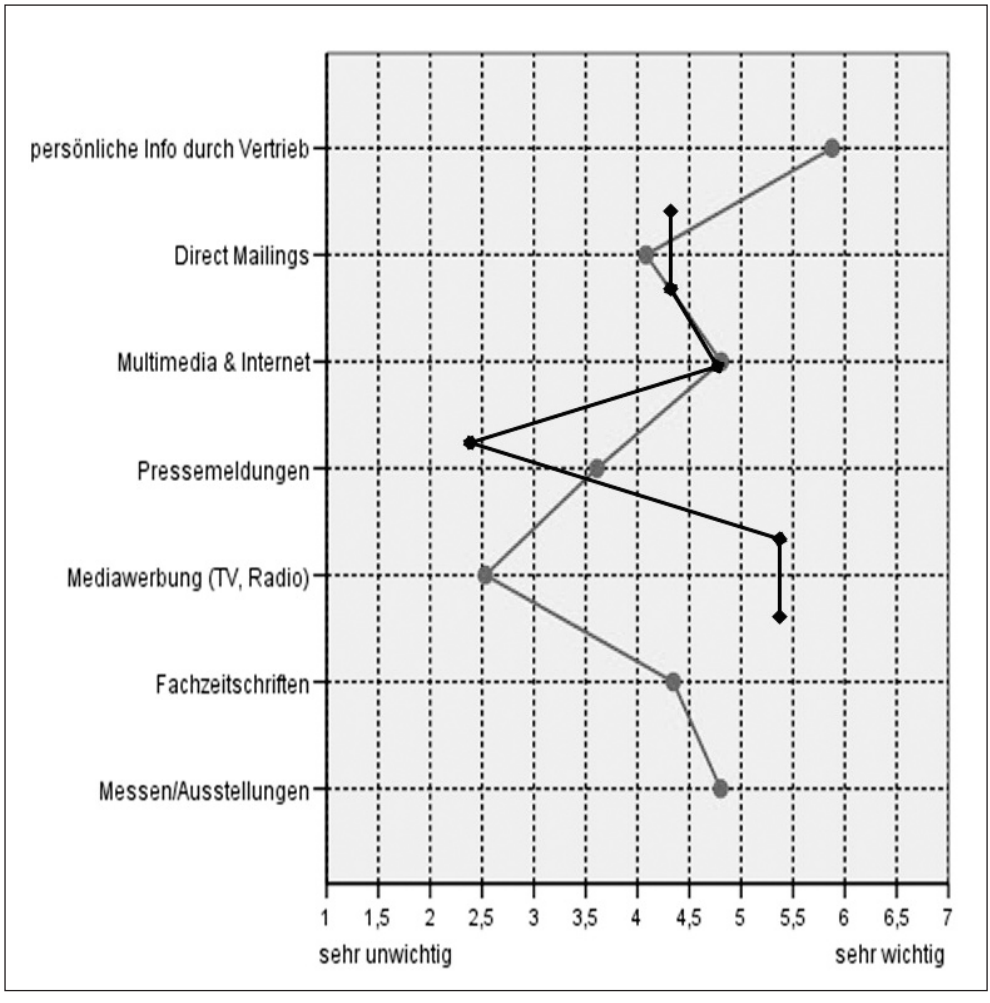

Abb. 4: Wichtigkeit der Kommunikationsinstrumente im Vergleich (*Kraus* 2009, S. 76)

der Lieferantenauswahl keinen Wert auf die Marke. Der Mittelwert aus Kundensicht beträgt immerhin 4,8 auf der 7er Skala, aus Sicht der HC wird die Wichtigkeit der Marke (Mittelwert von 5,9) allerdings noch deutlich höher eingeschätzt (*Kraus* 2009, S. 77).

Die Marke der HC ist also nicht nur von hoher Relevanz für die Kunden, sie wird auch tendenziell als eher sympathisch und innovativ gesehen. Außerdem vermitteln die HC mit ihrer Marke Qualität, und es werden Kernwerte wie Vertrauen und Zuverlässigkeit mit der Marke in Verbindung gebracht. Die Mittelwerte der Bewertung sind hier bei allen Items sehr ähnlich gelagert und liegen zwischen 5,2 und 5,7 auf der 7er Skala.

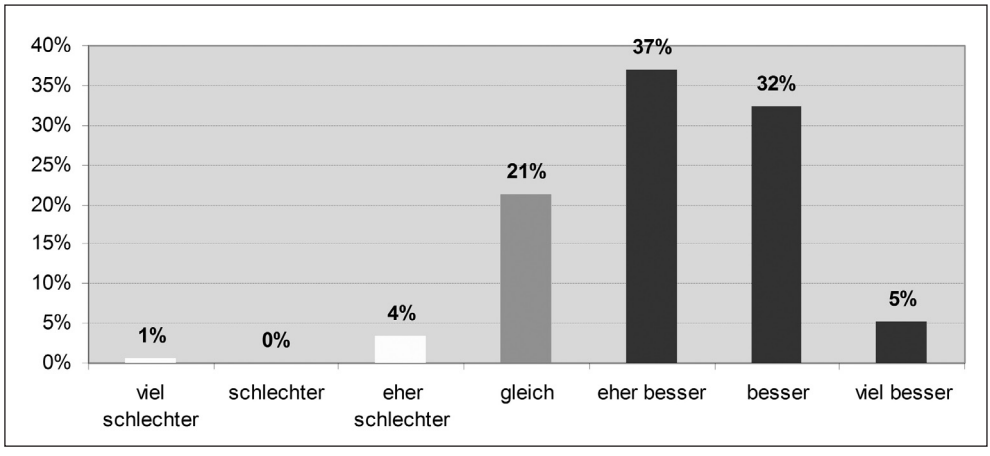

Abb. 5: Image der HC im Wettbewerbsvergleich (*Kraus* 2009, S. 78)

Was das Image betrifft, so schneiden Österreichs mittelständische Weltmarktführer im Vergleich zu ihren Mitbewerbern deutlich besser ab. Fast drei Viertel der Kunden stufen das Image der HC eher besser oder sogar viel besser als jenes der Konkurrenz ein. Rund ein Fünftel findet, dass das Image der HC mit dem Mitbewerb vergleichbar ist, während nur 5% dieses im Vergleich schlechter einstufen (*Kraus* 2009, S. 77f).

Die Erfolgsfaktoren der Hidden Champions aus Kundensicht

Bevor auf die konkreten Erfolgsgrößen eingegangen wird, soll zunächst kritisch hinterfragt werden, ob die HC aus Kundensicht wirklich eine erfolgreiche Position einnehmen.

Führende Wettbewerbsposition und Verkaufserfolg

Die Kunden der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer kaufen von durchschnittlich zwei bis drei weiteren Lieferanten Produkte, die mit jenen der HC vergleichbar sind. Rund 28% der Kunden beziehen ausschließlich Leistungen vom HC, während 13% einen zusätzlichen Lieferanten und 29% zwei weitere Lieferanten zur Verfügung haben. Knapp ein Fünftel der Kunden kann sogar auf drei Zusatzlieferanten zurückgreifen, und die restlichen 11% haben zwischen 4 und 9 weitere Lieferanten, die ähnliche Leistungen erbringen (*Kraus* 2009, S. 79).

Auf die Frage, welche Position die HC unter den relevanten Lieferanten einnehmen, zeigt sich eindeutig, dass diese eine Spitzenstellung für sich beanspruchen. Beinahe 70% der Kunden stufen den HC als die Nr. 1 unter den vergleichbaren Lieferanten ein. Bei knapp einem Fünftel nimmt der HC immerhin den zweiten Platz unter den Lieferanten ein.

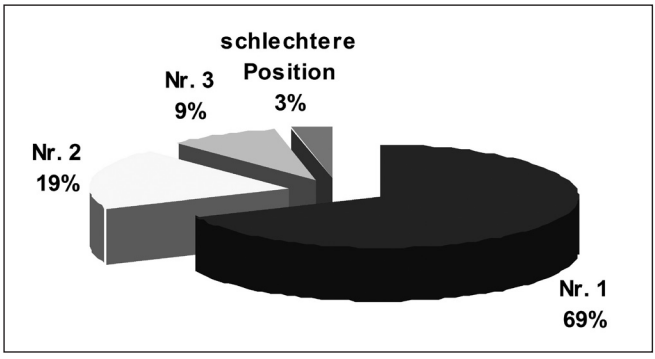

Abb. 6: Position der Hidden Champions unter den Lieferanten (*Kraus* 2009, S. 80)

Diese Spitzenstellung spiegelt sich auch bei den Lieferanteilen wider, wobei 35% der Kunden über drei Viertel bis zum Gesamtbedarf in der jeweiligen Produktgruppe von den HC beziehen. Der Median liegt bei einem Lieferanteil von 50%, was bedeutet, dass die Hälfte der Kunden mehr als die Hälfte der Leistungen der Produktkategorie beim HC kauft. Dabei konnte festgestellt werden, dass je besser die Position des österreichischen Weltmarktführers unter den Lieferanten ist, desto größer werden die Liefermengen.

		Wie hoch ist der Lieferanteil des HC in den Produktgruppen?		
Welche Position nimmt der HC unter den Lieferanten ein?		bis 100%	bis 50%	bis 25%
	Nr. 1	67,0%	10,6%	22,3%
	Nr. 2	–	41,7%	58,3%
	Nr. 3 oder schlechter	6,3%	12,5%	81,3%

Tab. 2: Zusammenhang zwischen HC-Position und Lieferanteil (*Kraus* 2009, S. 81)

Es wird deutlich, dass 67% der Kunden, die den Hidden Champion als Nr. 1 einstufen, ausschließlich bzw. mehr als die Hälfte der Leistungen vom HC kaufen. Wird der HC jedoch als Nr. 3 oder schlechter bewertet, so sinkt der Lieferanteil auf maximal 25%. Die statistische Überprüfung ergab einen Kontingenzkoeffizienten von 0,533, was einen mittleren Zusammenhang (*Martens* 2003, S. 112) zwischen der Lieferantenposition und den tatsächlich realisierten Lieferanteilen bestätigt. Somit kann untermauert werden, dass Österreichs HC sowohl eine führende Position unter den Mitbewerbern einnehmen als auch entsprechend hohe Mengen bei ihren Kunden absetzen (*Kraus* 2009, S. 80f).

Kundenzufriedenheit – Weiterempfehlung – Wiederkaufrate

Besonders bei der Frage zur allgemeinen Zufriedenheit zeigt sich die Tendenz zur kritischen Haltung der Kunden. Etwas mehr als die Hälfte von ihnen ist insgesamt mit den Leistungen der HC (sehr) zufrieden, und etwas mehr als ein Viertel zeigt sich

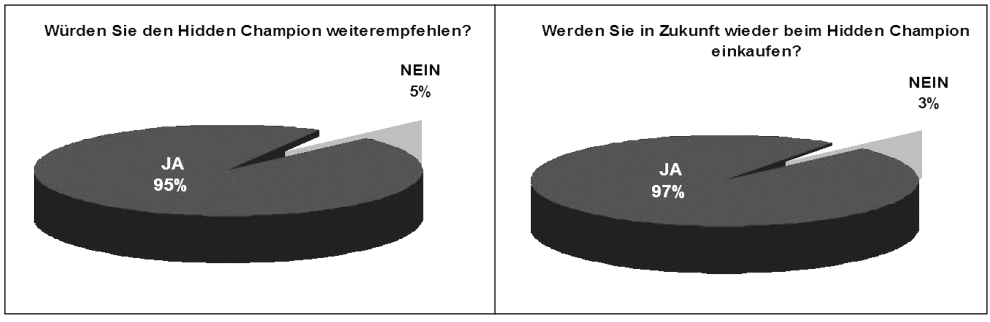

Abb. 7: Weiterempfehlungs- und Wiederkaufrate (*Kraus* 2009, S. 82)

(eher) zufrieden. 13% sind diesbezüglich weder zufrieden noch unzufrieden. Die restlichen 10% sind mit den Leistungen der HC in Summe nicht zufrieden.
Wenn es jedoch darum geht, ob die Kunden die österreichischen HC weiterempfehlen bzw. dort wieder Leistungen beziehen würden, dann wandelt sich das Bild in ein ausgesprochen positives. 95% werden die HC in jedem Fall weiterempfehlen, und 97% werden auch in Zukunft wieder Leistungen von ihnen beziehen (*Kraus* 2009, S. 81).
Grundsätzlich wird in der Marketingliteratur davon ausgegangen, dass sich mit steigender Zufriedenheit die Wiederkaufabsicht und die Weiterempfehlungsrate erhöhen (*Garnefeld* 2008, S. 18). Hier bemängeln kritische Stimmen, dass keine ausreichenden Studienergebnisse vorliegen, die den direkten Einfluss von der Globalzufriedenheit auf Wiederkäufe oder Weiterempfehlungen bestätigen (*Franke* 2002, S. 258). Dies dürfte auch für die österreichischen Hidden Champions zutreffen, da kein Zusammenhang zwischen der Globalzufriedenheit und der Wiederkaufabsicht sowie nur ein geringer Zusammenhang mit der Weiterempfehlungsrate vorhanden ist. Das

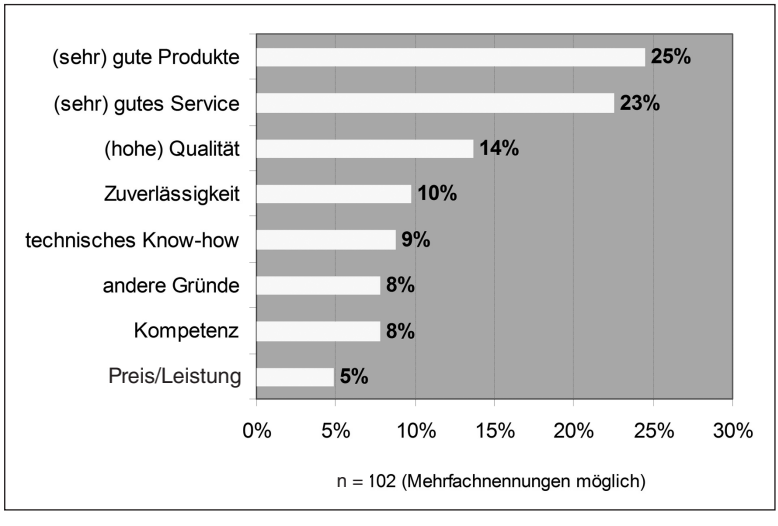

Abb. 8: Gründe für Weiterempfehlung der HC (*Kraus* 2009, S. 83)

könnte daran liegen, dass ca. 12% der indifferenten Kunden die Leistungen der HC weiterempfehlen und wiederholte Einkäufe bei den HC tätigen. Zudem neigen auch fast alle unzufriedenen Kunden (7% von 9%) dazu, die HC weiterzuempfehlen bzw. dort wieder einzukaufen (*Kraus* 2009, S. 82f).
Aus dieser Perspektive kann die Gesamtzufriedenheit der Kunden als weniger aussagekräftig für den Erfolg der HC angesehen werden. Mehr Aussagekraft scheinen diesbezüglich die Gründe zu haben, die die Kunden als ausschlaggebend für eine Weiterempfehlung sehen. Insgesamt wurden diesbezüglich 102 Nennungen abgegeben, wobei am häufigsten die sehr guten Produkte (25%) und das hervorragende Service als Weiterempfehlungsgrund (23%) hervorgehoben wurden. Ebenso hinterlässt die hohe Qualität der Leistungen (14%) bei den Kunden einen überzeugenden Eindruck.

Die Erfolgsparameter im Überblick
Abbildung 9 zeigt die Bedeutung der potenziellen Erfolgsparameter in Zusammenhang mit der Evaluierung der Kunden. Dabei ist klar erkennbar, dass die Produktqualität mit einer durchschnittlichen Wichtigkeit von 6,7 gefolgt von der Zuverlässigkeit (6,6) und den Serviceleistungen (6,5) die bedeutendsten Erfolgsfaktoren auf der 7er Skala darstellen. Da die Werte sehr eng beieinander liegen, sind auch die nachfolgenden Faktoren als wichtige Erfolgsgrößen anzusehen. Einzig der Faktor örtliche Nähe des Lieferanten besitzt nicht die entsprechende Relevanz, um als Erfolgsfaktor bezeichnet werden zu können (*Kraus* 2009, S. 78).

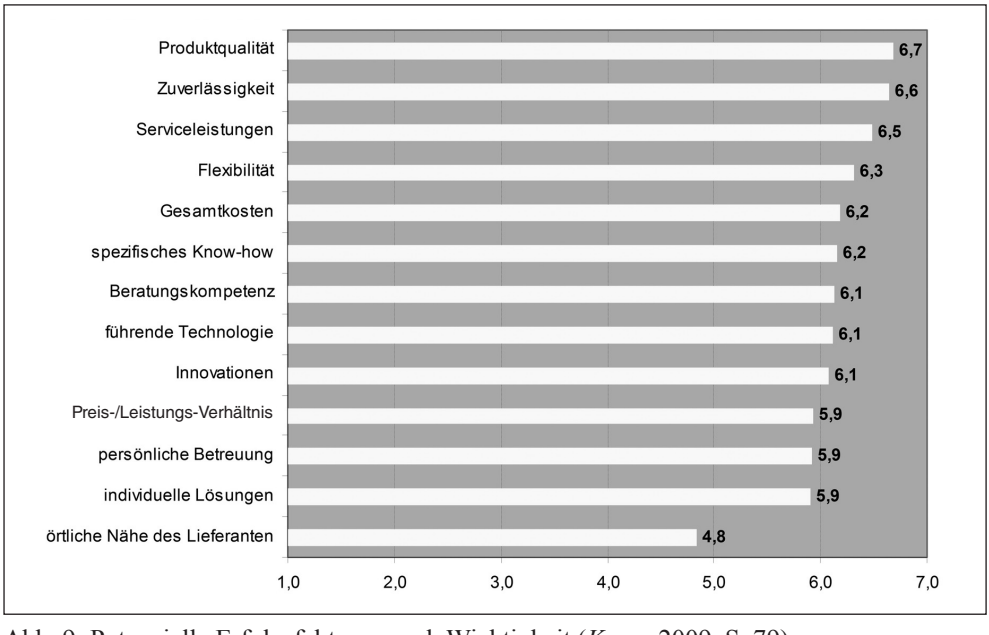

Abb. 9: Potenzielle Erfolgsfaktoren nach Wichtigkeit (*Kraus* 2009, S. 79)

Fragt man die Kunden der österreichischen HC, inwiefern diese bei den in Abbildung 9 angeführten Erfolgsfaktoren die Erwartungen der Kunden erfüllen, so zeigt sich, dass Österreichs HC bei den Faktoren persönliche Betreuung, individuelle Lösungen und Beratungskompetenz hervorragend beurteilt werden. In den Bereichen Innovationen, führende Technologie und spezifisches Know-how weisen Österreichs HC nur geringfügige Abweichungen zwischen der Bewertung und der Wichtigkeit auf. Man kann also davon ausgehen, dass die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer auch diesbezüglich die Erwartungen ihrer Kunden weitgehend erfüllen.
Wie aus Abbildung 10 ersichtlich ist, scheint für die österreichischen HC bei den übrigen Leistungsparametern noch Verbesserungspotenzial zu bestehen, da die Mittelwerte für die Wichtigkeit der Erfolgsfaktoren und für die Bewertung der HC aus Sicht ihrer Firmenkunden noch stärker voneinander abweichen (*Kraus* 2009, S. 90).

Erfolgsfaktoren Produktqualität und innovative Technologie
Wie die Befragung der Kunden der österreichischen HC eindeutig bestätigt, weist die Qualität der Produkte die höchste Priorität (Mittelwert: 6,7 auf der 7er Skala) unter den Leistungsparametern auf. Zugleich erhält der Faktor Produktqualität mit einem Mittelwert von 5,8 auch die höchste Durchschnittsbewertung. Dass die HC eine (sehr) gute Produktqualität bieten, davon sind 72% der Kunden überzeugt, und rund ein Viertel stuft die Produktqualität als eher gut ein. In Summe bieten die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer ihren Kunden somit beim wichtigs-

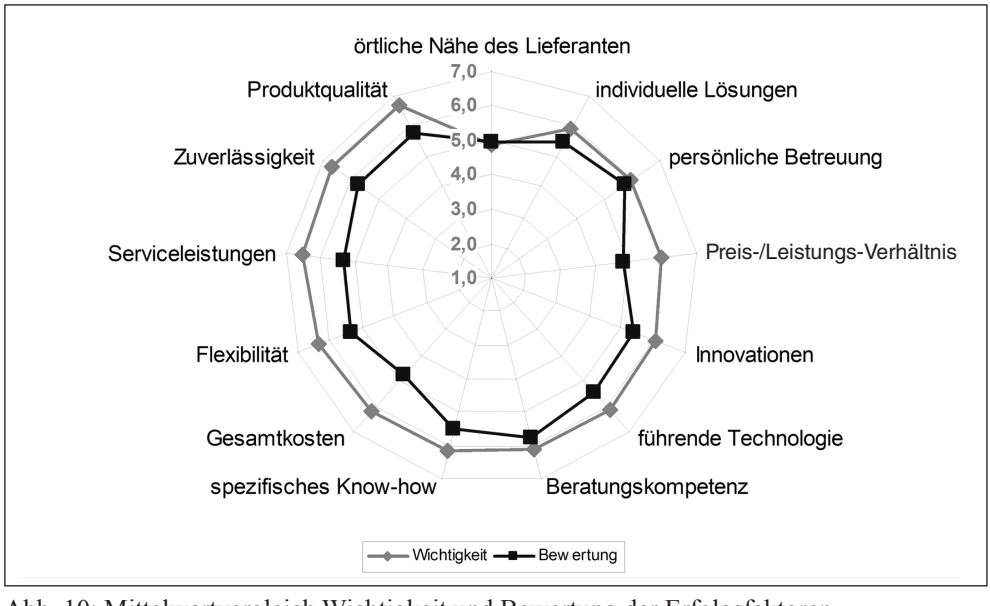

Abb. 10: Mittelwertvergleich Wichtigkeit und Bewertung der Erfolgsfaktoren
(*Kraus* 2009, S. 90)

ten Leistungsmerkmal Produktqualität eine solide Erfüllung ihrer Ansprüche (*Kraus* 2009, S. 83).

In engem Zusammenhang mit der Produktqualität stehen die Leistungsfaktoren Technologie und das Entwickeln von Innovationen. Aus Kundenperspektive werden die beiden Erfolgsfaktoren mit durchschnittlich 6,1 als wichtig bewertet. Dies bedeutet, dass laufende Innovationen und führende Technologie Erfolgsparameter darstellen, die bei den Kunden noch hohe Priorität aufweisen. Nicht nur bei der Wichtigkeit zeigen sich bei diesen Erfolgsfaktoren Parallelen, auch die Beurteilung erreicht bei beiden Faktoren einen Wert von 5,4. Über die Hälfte der Kunden findet, dass Österreichs HC (sehr) gute Leistungen im Bereich Innovationen erbringen und in puncto Technologie führend sind. Rund ein Drittel ist der Meinung, dass bei diesen Parametern eher gute Leistungen erbracht werden. Ca. 14% der Kunden sehen die beiden Erfolgsgrößen Innovation und Technologie weder gut noch schlecht erfüllt (*Kraus* 2009, S. 84).

Erfolgsfaktoren für Kundennähe

Die Analyse der Kundennähe wurde angelehnt an *Homburgs* Definition (2000, S. 120), die vor allem auf die Dimension des Interaktionsverhaltens fokussiert.

Den wichtigsten Aspekt in diesem Zusammenhang stellt der Erfolgsfaktor Zuverlässigkeit dar, der als ein Ausdruck dafür gesehen werden kann, dass die kunden-

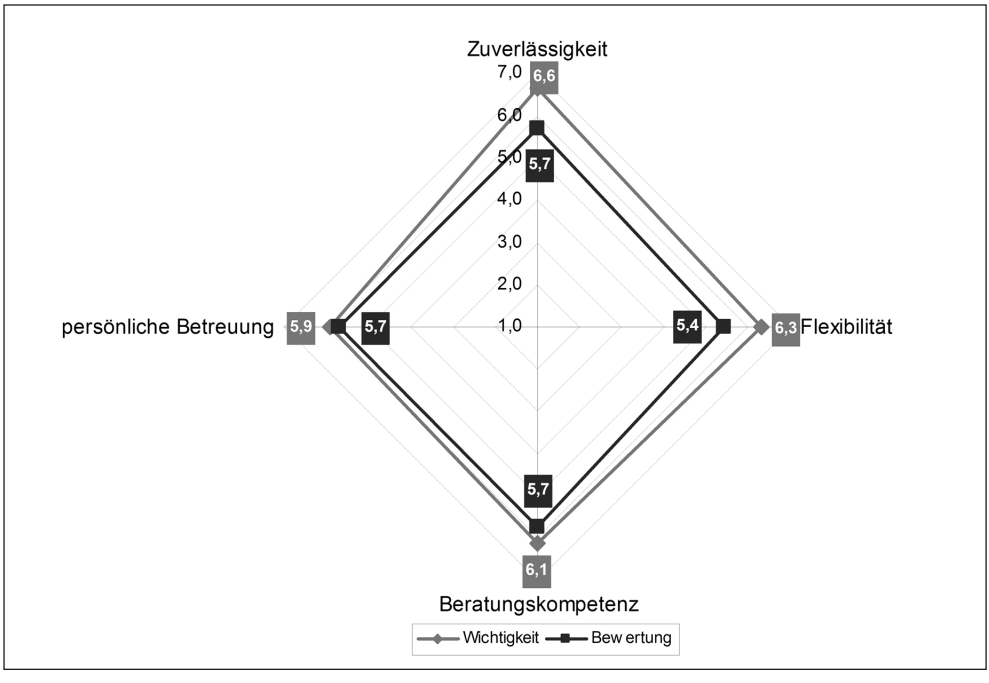

Abb. 11: Erfolgsfaktorenmodell der Kundennähe (*Kraus* 2009, S. 89)

bezogenen Prozesse in entsprechender Qualität ablaufen. Dass Zuverlässigkeit eine entscheidende Rolle aus Kundensicht spielt, zeigt die hohe Durchschnittsbewertung von 6,6 auf der 7er Skala. Somit stellt Zuverlässigkeit einen höchst relevanten Erfolgsfaktor dar, der nur unwesentlich hinter dem wichtigsten Faktor Produktqualität liegt. Dieser Erfolgsparameter wurde von den Führungskräften der Hidden Champions nicht als so wichtig erachtet. Dennoch schätzen 70% der Kunden Österreichs mittelständische Weltmarktführer als (sehr) zuverlässig ein. Der Mittelwert liegt bei 5,7, was der zweitbesten Bewertung entspricht (*Kraus* 2009, S. 88).
Flexibilität spielt ebenfalls eine wichtige Rolle beim Aufbau von Kundennähe. Auch die Kunden der HC sind der Meinung, dass es sich um einen sehr bedeutenden Erfolgsfaktor handelt (Mittelwert: 6,3). Im Ranking nach Wichtigkeit nimmt diese Erfolgsgröße mit einer Bewertung von 5,4 den vierten Platz ein. Obwohl 58% der Kunden die Flexibilität der HC als (sehr) gut bewerten, tendieren 9% zu einer negativen Einschätzung. Darüber hinaus fällt auf, dass der Anteil der befragten Kunden, die die Flexibilität weder positiv noch negativ beurteilen, mit 17% relativ hoch ist.
Schließlich wirken Beratungskompetenz und persönliche Betreuung stark darauf ein, ob die Kunden von sich aus langfristig eine partnerschaftliche Beziehung eingehen. Dass die HC über eine ausgezeichnete Beratungskompetenz verfügen, erkennt man auch daran, dass die persönliche Betreuung, gleichauf mit dem Faktor Beratungskompetenz, am zweitbesten bewertet wird (Mittelwert: 5,7), wobei sich mehr als zwei Drittel der befragten Firmenkunden (sehr) gut betreut fühlen. Dieser Erfolgsfaktor wird in Relation jedoch als nicht so bedeutend angesehen, da er eine durchschnittliche Wichtigkeit von 5,9 auf der 7er Skala einnimmt (*Kraus* 2009, S. 89).
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die HC die Erwartungen in puncto Kundennähe in hohem Maße erfüllen, wobei sie sich vor allem durch kompetente Beratung und persönliche Betreuung ihrer Kunden auszeichnen.

Erfolgsfaktoren Service und Beratung
Den Erfolgsfaktor Serviceleistungen reihen die Kunden mit einem Mittelwert von 6,5 (auf der 7er Skala) an die dritte Stelle, was die Wichtigkeit betrifft. Die Bewertung der Serviceleistungen (Mittelwert 5,3) fällt im Vergleich dazu nur eher gut aus. Dies wird bei den Detailbeurteilungen deutlich: 53% der Kunden qualifizieren die Services der HC als (sehr) gut, und 28% bescheinigen ihnen eine gute Servicequalität. Im Gegensatz dazu entscheiden sich rund 10% dafür, dass die Servicequalität den Erwartungen eher nicht entspricht. Somit zeigt sich hier kein eindeutiges Bild, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass die untersuchten mittelständischen österreichischen Weltmarktführer diesbezüglich unterschiedlich gute Leistungen zu erbringen scheinen (*Kraus* 2009, S. 84).
Wirft man einen Blick auf den Erfolgsfaktor Beratungskompetenz, so ist dieser noch in hohem Maße (Mittelwert: 6,1) für die Kunden wichtig. Wenn es um die Beratung

der Kunden geht, dann zeigen Österreichs HC ihre Stärken. Nach der Produktqualität werden die Fähigkeiten in der Beratung mit einem Durchschnittswert von 5,7 am zweitbesten evaluiert. 70% der Kunden sind davon überzeugt, dass die Beratungsleistungen der HC als (sehr) gut zu bezeichnen sind. Immerhin 18% der Befragten nehmen die Beratungsleistungen eher positiv auf, während ca. 10% sich diesbezüglich nicht genau festlegen (*Kraus* 2009, S. 85).

Erfolgsfaktoren Know-how und individuelle Lösungen

Aus Kundenperspektive wird dem spezifischen Know-how, das die österreichischen HC besitzen, eine hohe Bedeutung beigemessen, wobei der Mittelwert bei 6,2 (auf der 7er Skala) liegt. Damit befindet sich der Parameter Know-how zusammen mit dem Faktor Gesamtkosten auf dem fünften Rang, was die Wichtigkeit betrifft. Das Know-how wird im Schnitt mit 5,5 bewertet, was einer relativ guten Beurteilung entspricht. Etwas mehr als die Hälfte der Kunden findet, dass die HC über ein (sehr) gutes Know-how verfügen, und ein Drittel ist mit diesem eher zufrieden. Ein relativ hoher Anteil von 15% bewertet das spezifische Know-how weder positiv noch negativ (*Kraus* 2009, S. 86).

Individuelle Lösungen werden als nicht ganz so bedeutend angesehen wie andere Erfolgsfaktoren und erreichen im Hinblick auf die Wichtigkeit den siebten Platz unter den Erfolgsparametern. Da die Wichtigkeitswerte sehr eng beieinander liegen, sind individuelle Lösungen mit einem Durchschnittswert von 5,9 eher relevant für die Kunden. Mit einem durchschnittlichen Wert von 5,5 werden die Lösungen der österreichischen HC auch entsprechend gut bewertet. Insgesamt sehen sogar 56% der Kunden ihre individuellen Bedürfnisse als (sehr) gut erfüllt (*Kraus* 2009, S. 87).

Erfolgsfaktoren Gesamtkosten und Preis-/Leistungs-Verhältnis

Entgegen der Meinung der HC besitzt der Faktor Preis-/Leistungs-Verhältnis keine vorrangige Priorität unter den Erfolgsgrößen, da dieser mit einer Wichtigkeit von 5,9 (auf einer 7er Skala) gemeinsam mit zwei weiteren Parametern nur an der letzten Position der 12 Erfolgsfaktoren liegt. Die Relevanz des Preis-/Leistungs-Verhältnisses wird seitens der Kunden allerdings als hoch gewertet, so dass es definitiv als Erfolgsparameter bezeichnet werden kann.

Wichtiger werden im Gegensatz dazu die Gesamtkosten gesehen, die mit einem Mittelwert von 6,2 an fünfter Stelle liegen. Die Kunden betrachten offensichtlich eher die Gesamtkosten als das Preis-/Leistungs-Verhältnis, wenn es um die Lieferantenbewertung geht. Dies scheint ein plausibles Resultat, da Gesamtkosten transparenter sind, während sich ein Vergleich von Preis-/Leistungs-Kriterien viel aufwendiger für einen Kunden gestaltet. Betrachtet man nun, wie die Kunden die Gesamtkosten der HC-Leistungen sehen, so werden diese am schlechtesten unter den Erfolgsparame-

tern beurteilt (Mittelwert: 4,8). In Summe werden die Gesamtkosten der Leistungen seitens der Kunden als (eher) hoch eingestuft.
Ähnlich verhält es sich mit dem Preis-/Leistungs-Verhältnis, das mit durchschnittlich 4,9 nur eher gut beurteilt wird. Genau genommen ist nur ca. ein Drittel der Befragten der Meinung, dass man in Relation zum Preis eine (sehr) gute Leistung erhält. Als tendenziell schlecht beurteilen rund 10% der Kunden das Preis-/Leistungs-Gefüge der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer. Ein großer Prozentsatz von 28% sieht den Erfolgsfaktor Preis-/Leistungs-Verhältnis weder als gut noch als schlecht erfüllt an (*Kraus* 2009, S. 87f).

Die Wertvorteile der Hidden Champions

Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie die Kunden den Wert der Leistungen der HC beurteilen und wo sie die Vorteile gegenüber dem Mitbewerb sehen. Dabei wird der Mehrwert im Vergleich zur Konkurrenz dargestellt und so der Wertvorteil transparent gemacht.
Auf die Frage „Welche wesentlichen Vorteile haben Ihrer Meinung nach die Leistungen der Hidden Champions im Vergleich zum Mitbewerb?“ wurde eine sehr hohe Zahl von 156 Nennungen erzielt. Ein Fünftel der Kunden sieht die Produktqualität als bedeutendsten Vorsprung gegenüber der Konkurrenz an. Auch Beratung und Know-how sowie die Qualität der Gesamtleistung stellen wichtige Aspekte dar. Mit

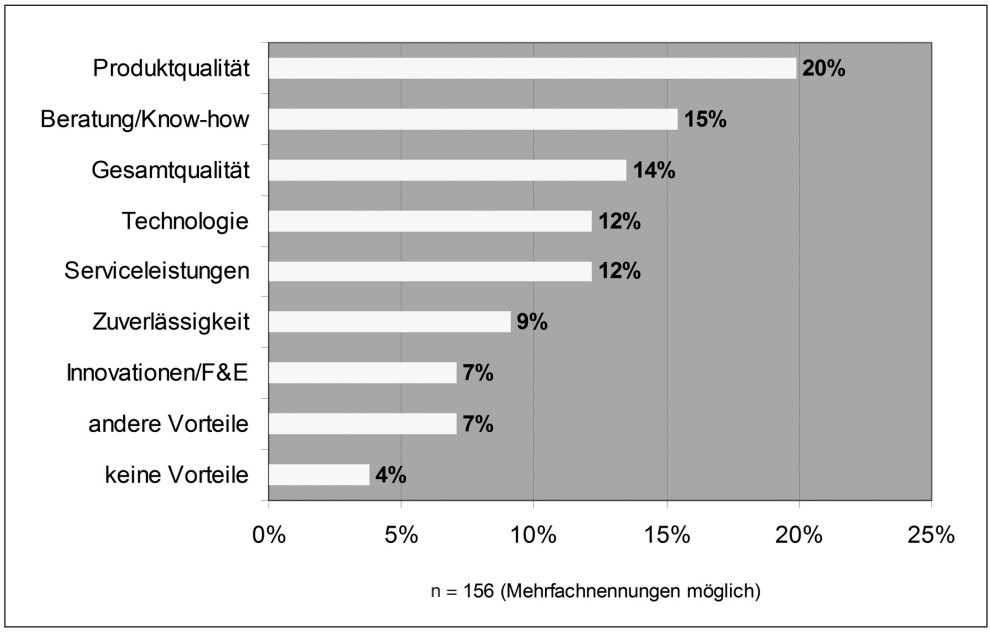

Abb. 12: Wesentliche Vorteile der HC-Leistungen im Vergleich zum Mitbewerb (*Kraus* 2009, S. 91)

je 12% der Nennungen sind die eingesetzte Technologie und das Service der mittelständischen Weltmarktführer ebenfalls Bereiche, in denen die HC bessere Leistungen als der Mitbewerb erbringen.
Österreichs HC haben sich also in einigen Feldern einen Leistungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz verschafft, der von den Kunden auch entsprechend wahrgenommen wird.
Gibt es sogar Aspekte, die für die Kunden einzigartig sind, weil sie vom Mitbewerb nicht geboten werden? Hier findet man ein mit den Wertvorteilen kongruentes Bild vor: Die Kunden sehen den USP der HC vorwiegend in der führenden Technologie, die diese bieten. Zusätzlich nehmen die Kunden eine hervorragende Qualität wahr, die in dieser Form vom Mitbewerb nicht geboten werden kann. Eine große Stärke scheint bei den HC im Vertrieb bzw. bei den Mitarbeitern zu liegen, da Beratung und Kompetenz als einzigartige Vorteile genannt werden. Im Bereich Service/Kundendienst verfügen einige HC aus Kundensicht ebenfalls über einen USP und einige können mit Liefertreue punkten (*Kraus* 2009, S. 91f).
Wie *Plinke* feststellte, ist der wahrgenommene Mehrwert allein nur eine Seite der Medaille und nicht aussagekräftig genug, um einen dauerhaften Vorteil gegenüber dem Mitbewerb zu realisieren. Der Kunde wird sich für jenen Anbieter entscheiden, der ihm den größten Nettonutzen bietet, welcher sich aus der Differenz Nutzen minus Kosten ergibt (*Plinke* 2000, S. 78f). Was die Kostenseite betrifft, sehen die Kunden zwar einen Mehrwert der Leistungen vorliegen, sind aber nur teilweise bereit, einen entsprechenden Mehrpreis zu bezahlen. 42% finden, dass die Leistungen der österreichischen Hidden Champions einen Mehrwert bieten, für den sie bereit sind, mehr auszugeben. Auf der anderen Seite sind 30% nicht davon überzeugt, dass der Mehrwert ein Preispremium rechtfertigt. Ein relativ hoher Prozentsatz von 28% der befragten Kunden bezieht diesbezüglich keine klare Position (*Kraus* 2009, S. 93).
Wie im Nettonutzenportfolio in Abbildung 13 verdeutlicht, verfügen in Summe 71% der österreichischen HC über einen Nettonutzenvorteil aus Perspektive der Kunden. Dabei wiegt am stärksten, dass Österreichs mittelständische Weltmarktführer einen

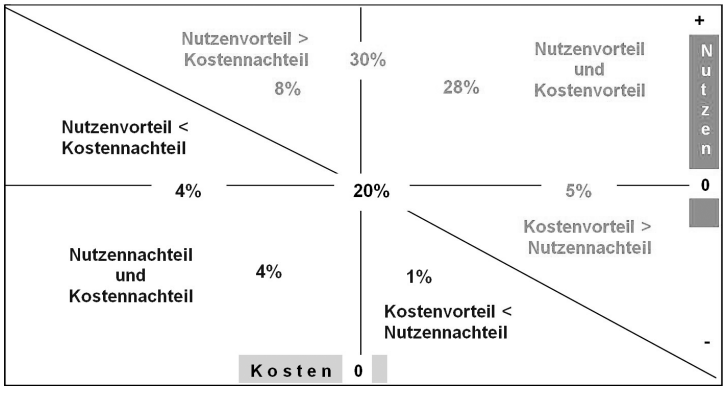

Abb. 13: Nettonutzenvorteil nach *Plinke* (in Anlehnung an *Plinke* 2000, S. 81)

größeren Nutzen vermitteln, der aus Kundensicht zu gleichen oder sogar geringeren Kosten als vom Mitbewerb erhältlich ist. Genau genommen bieten fast drei Viertel der HC klare Nutzen- oder Kostenvorteile im Vergleich zur Konkurrenz. Insgesamt 20% der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer verfügen weder über entscheidende Vorteile noch Nachteile, was die Kosten-/Nutzen-Relation betrifft und liegen somit gleichauf mit der Konkurrenz. Nur ein sehr geringer Prozentsatz von 9% der HC besitzt aus Kundenperspektive keinen Nettonutzenvorteil (*Kraus* 2009, S. 93).

Hypothesenüberprüfung

Die aufgestellten Hypothesen wurden mittels Chi-Quadrat-Tests und mittels Korrelationskoeffizienten nach *Pearson* geprüft. Die Stärke des Zusammenhangs wird bei Kreuztabellen durch den Kontingenzkoeffizienten bestimmt, wobei Werte zwischen 0 und 1 theoretisch möglich sind. Da der Höchstwert in der Realität nie erreicht wird, wird ein Kontingenzkoeffizient von 0,5 als mittlerer und ein Wert von 1 als totaler Zusammenhang interpretiert (*Martens* 2003, S. 112). Unter anderen konnten die folgenden vier Hypothesen mittels Signifikanztests bestätigt werden (*Kraus* 2009, S. 94f):

H1: *Je besser die Position des Hidden Champions unter den Mitbewerbern, desto höher ist der Lieferanteil.*
Der Korrelationskoeffizient nach *Pearson* zeigt einen linearen Zusammenhang von –0,527, der mittelstark ausgeprägt ist. Die asymptotische Signifikanz liegt bei 0,000, weshalb der Wert statistisch höchst aussagekräftig ist.

H2: *Je besser die Gesamtzufriedenheit eingestuft wird, desto eher wird der Kunde den Hidden Champion weiterempfehlen.*
Diese Annahme kann zwar bestätigt werden, jedoch nur in sehr geringem Maße. Der Kontingenzkoeffizient von 0,392 zeigt einen geringen Zusammenhang, wobei dieser mit einer Signifikanz von 0,000 höchste statistische Aussagekraft besitzt.

H3: *Je besser die Geschäftsbeziehung zum Hidden Champion beurteilt wird, desto eher sieht der Kunde einen Nutzenvorteil im Vergleich zum Mitbewerb.*
Dieser Zusammenhang ist mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,000 höchst signifikant. Der Kontingenzkoeffizient von 0,641 bestätigt das Vorliegen eines starken Zusammenhangs.

H4: *Je besser die Geschäftsbeziehung beurteilt wird, desto positiver fällt die Gesamtzufriedenheit mit dem Hidden Champion aus.*
Der Chi-Quadrat-Test ergibt einen Wert von 72,381, wobei dieser mit 0,000 statistisch höchst signifikant ist. Der Kontingenzkoeffizient von 0,548 weist auf einen mittleren Zusammenhang hin.

Empfehlungen für KMU

Auf Grundlage der Erkenntnisse der Primärmarktforschung werden Empfehlungen abgeleitet, die für mittelständische Unternehmen Leitlinien bilden, um ähnlich den HC eine führende Marktposition zu erreichen. Das in Abbildung 14 angeführte Portfolio fasst die Erfolgsfaktoren zusammen, wobei diese zur differenzierteren Darstellung von Unterschieden von einer 7er Skala auf eine 100er Skala transformiert wurden. Der Wert 100 entspricht dabei einem sehr wichtigen Faktor, ab 83 ist dieser als wichtig zu interpretieren (*Beutin* 2003, S. 138).

Diese Sichtweise zeigt, dass auch Österreichs HC noch über Verbesserungspotenzial verfügen. Dennoch verschaffen sich diese mittelständischen Weltmarktführer bei acht von zwölf Erfolgsfaktoren strategische Vorteile gegenüber dem Mitbewerb. Dabei fällt auf, dass die HC bei den bedeutendsten Faktoren Produktqualität und Zuverlässigkeit auch die besten Bewertungen seitens der Kunden erzielen. Offenbar besitzen die österreichischen HC bei den wichtigsten Erfolgsgrößen (Wichtigkeit > 90) besondere Stärken und setzen diese gezielt ein. Auch mittelständische Unternehmen sollten versuchen, bei den wichtigsten Erfolgsparametern hervorragende Leistungen zu erbringen. Will man sich besonders vom Mitbewerb abheben, sollte man mit höchster Priorität an der Produktqualität, der Zuverlässigkeit sowie am exzellenten Service arbeiten (*Kraus* 2009, S. 96).

Überdurchschnittlich wichtig unter den identifizierten Erfolgsfaktoren ist auch die Flexibilität mit einer mittleren Bedeutung von 88. Hier wäre es für KMU sinnvoll,

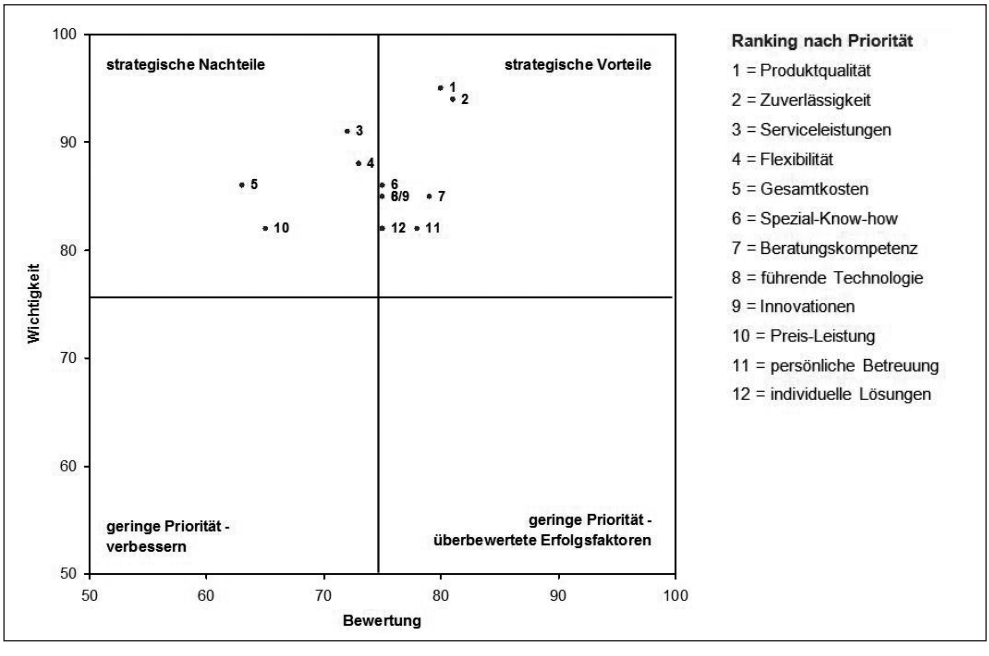

Abb. 14: Erfolgsfaktorenportfolio (in Anlehnung an *Homburg/Faßnacht/Werner* 1998, S. 408)

alle kundenbezogenen Prozesse möglichst flexibel zu gestalten, um rasch auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können.
Was die Beurteilung der Gesamtkosten betrifft, so wird diesen aus Kundenperspektive ebenfalls eine eher höhere Wichtigkeit (86) beigemessen. Die leichten strategischen Nachteile, die die HC hier besitzen, werden jedoch durch die Nutzenvorteile kompensiert:
So bieten 71% der österreichischen HC eine bessere Kosten-/Nutzen-Relation als der Mitbewerb. Es sind also nicht die Gesamtkosten allein entscheidend, sondern relevanter ist es, sich entweder auf den Nutzenvorteil zu fokussieren oder einen deutlichen Kostenvorteil mit dem eigenen Leistungspaket zu offerieren.
Der Punkt spezialisiertes Know-how wird aus Kundenperspektive mit einem Wert von 83 als noch wichtig angesehen. Da eine Vorteilsposition vom Mitbewerb nicht so einfach nachahmbar ist, könnte das Ausbauen von Spezialwissen langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen. Hier empfiehlt es sich, dass man aus Kundensicht zumindest gleich gute Leistungen wie die Konkurrenten hervorbringt (*Kraus* 2009, S. 97).
Neben den erläuterten Parametern beruht der Erfolg von Österreichs HC unter anderem auf einer klaren Wachstumsstrategie, die zum Teil auch auf das rasche Wachstum der eigenen Kunden zurückzuführen ist. Wachstum ist einfacher zu realisieren, wenn über 80% der Kunden selbst ein – zum Teil sehr starkes – Umsatzwachstum zu verzeichnen haben. Es lässt sich sogar feststellen, dass höhere Wachstumsraten der Kunden dazu führen, dass diese öfter pro Jahr Leistungen bei den mittelständischen Weltmarktführern aus Österreich beziehen. KMU können insofern profitieren, indem sie gezielt versuchen, Abnehmer in wachsenden Branchen oder Märkten zu gewinnen.
Wie die Hypothesenüberprüfung zeigt, scheint auch die Gestaltung der Geschäftsbeziehung einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der österreichischen HC auszuüben: Je positiver die Geschäftsbeziehung gestaltet ist, desto eher nimmt der Kunde einen Nutzenvorteil wahr. Auch die Gesamtzufriedenheit wird maßgeblich durch die geschäftliche Beziehung in positivem oder negativem Sinne beeinflusst. Demgemäß sollten KMU die Beziehungsebene im Industriegütersektor nicht unterschätzen und verstärkt pflegen.
In diesem Zusammenhang können beispielhaft persönliche Betreuung sowie Mitarbeiter, die über entsprechende Beratungskompetenz verfügen, als Erfolgsfaktoren angeführt werden. Bei beiden Aspekten können die HC strategische Wettbewerbsvorteile realisieren, wobei persönliche Betreuung und Beratungskompetenz mit einer Bedeutung von 83 bzw. 85 Punkten auf einer 100er Skala als wichtig eingestuft werden. Als mittelständischer Betrieb gilt es also, Beratungskompetenz zu vermitteln und persönliche Betreuung gezielt einzusetzen (*Kraus* 2009, S. 98).

Resümee

Im Rahmen dieser Studie wurden erstmals die Erfolgsparameter von Hidden Champions aus Sicht ihrer nationalen und internationalen Kunden ermittelt. Dafür waren ein komplexes Untersuchungsdesign und eine aufwendige Primärmarktforschung nötig, wobei innerhalb von zwei Monaten eine europaweite schriftliche Befragung von 826 Firmenkunden der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer abgewickelt werden musste.

Dabei wurden nicht nur die aus Kundensicht relevanten Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile der österreichischen Hidden Champions aufgezeigt, sondern im Vergleich zu den Ergebnissen einer telefonischen Befragung der Führungskräfte der österreichischen HC konnte das Selbstbild der HC dem Fremdbild ihrer Kunden gegenübergestellt werden.

Auch wenn die internationalen Kunden der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer naturgemäß manches kritischer sehen als die befragten Führungskräfte, so wird doch sehr deutlich, dass die untersuchten österreichischen HC die wenigen aufgezeigten Schwachpunkte, bei denen zweifellos noch Verbesserungspotenzial besteht, durch hervorragende Bewertungen bei den wichtigsten Erfolgsparametern mehr als kompensieren (*Jungwirth* 2010b, S. 198).

Insgesamt gelingt es Österreichs Hidden Champions damit, in vielerlei Hinsicht klare Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu erzielen. Fast drei Viertel von ihnen können auch einen größeren Nettonutzen vermitteln, der aus Kundensicht zu gleichen oder sogar geringeren Kosten als von der Konkurrenz erhältlich ist.

Nicht zuletzt aufgrund der angeführten Wettbewerbsvorteile sowie des Nettonutzenvorteils können die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer in Bezug auf die Weiterempfehlung des Unternehmens bzw. den Wiederkauf auf exzellente Werte verweisen. Nicht weniger als 95 Prozent der befragten Kunden empfehlen die österreichischen HC weiter und sogar 97 Prozent wollen auch in Zukunft wieder Leistungen von ihnen beziehen.

Insgesamt zeigt sich sehr deutlich, dass es kein allgemein gültiges Rezept für das Erreichen der Weltmarktführerschaft gibt. Dennoch können mittelständische Unternehmen, die in ihren Märkten noch keine führende Position innehaben, die Lehren dieser erfolgreichen österreichischen Hidden Champions nutzen, um ihren eigenen Marktauftritt zu optimieren.

Autorenbiografie

FH-Prof. Mag. Dr. Georg Jungwirth
Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz und Promotion zum Doktor der Betriebswirtschaftslehre

Beruflicher Werdegang:

- Berufliche Stationen in Spanien und im Silicon Valley (USA)
- Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung
- Elf Jahre als Universitätsassistent und Universitätslektor für Marketing am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz
- Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitätslehrgängen und MBA-Programmen
- Selbstständiger Managementtrainer und Marketingberater
- Seit 2001 hauptberuflicher Lektor an den FH-Studiengängen „International Marketing & Sales Management" der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02
- Lehrveranstaltungen u. a. aus Marketing, Marktforschung und Kundenpolitik
- Aktueller Forschungsschwerpunkt: Erfolgsgeheimnisse der Hidden Champions
- Vortragender bei Tagungen, Kongressen und Seminaren
- Autor, Herausgeber bzw. Mitautor zahlreicher Fachpublikationen

Autorenbiografie

Mag. (FH) Andrea Kraus
Absolventin des Diplomstudienganges Marketing (berufsbegleitend) 2009
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:
- 2001–2003: Fachakademie für Marketing und Management für Berufstätige WIFI Graz mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen
- 2005–2009: FH-Diplomstudium Marketing für Berufstätige mit Schwerpunkt Kommunikations- und Salesmanagement an der FH *CAMPUS* 02 mit ausgezeichnetem Erfolg abgeschlossen

Beruflicher Werdegang:
- Consulting Businesskunden Süd, Netway/UTA AG
- Key Account Management Gesundheit, Styria Wochenzeitungs-Holding
- Leitung Marketing und Kommunikation, SENSARAMA Consulting GmbH

Im Zuge der langjährigen Tätigkeit im Beratungsunternehmen SENSARAMA Consulting GmbH fokussierte sich Andrea Kraus auf marketingstrategische Aspekte, wobei sie ein Spektrum von der Marktforschung über die Entwicklung bis zur Umsetzung integrierter Marketing- und Kommunikationskonzepte für den Point of Sale abdeckt. Sie brachte durch ihre fast elfjährige Berufserfahrung in Sales und Marketing auf B2B- und B2C-Märkten eine erweiterte Perspektive und einen hohen Praxisbezug in den Forschungsschwerpunkt Österreichs Hidden Champions ein.

Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus (2006): Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV, in: Thexis, Fachzeitschrift für Marketing, 23. Jg., Heft 3/2006, S. 7–10

Bailom, Franz/Matzler, Kurt/Tschemernjak, Dieter (2006): Was Top-Unternehmen anders machen, Linde

Belz, Christian/Bieger, Thomas (2006): Customer-Value, Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, 2. Aufl., mi-Fachverlag

Beutin, Nikolaus (2003): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 5. Aufl., Gabler, S. 115–152

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2002): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Fallstudien zur Kundenorientierung, 1. Aufl., Gabler

Dannenberg, Marius/Barthel, Sascha (2002): Effiziente Marktforschung, 1. Aufl., Galileo Press

Franke, Nikolaus (2002): Realtheorie des Marketing, Gestalt und Erkenntnis, Mohr Siebeck

Garbe, Bernd (2000): Marktforschung im Industriegütersektor, Vom Kundenwunsch zum Produktkonzept, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung, Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Gabler, S. 1109–1126

Garnefeld, Ina (2008): Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, 1. Aufl., Gabler

Hüttner, Manfred/Schwarting, Ulf (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., Oldenbourg

Jones, Oswald/Tilley, Fiona (2003): Competitive Advantage in SMEs, Organising for Innovation and Change, Wiley

Jungwirth, Georg (2010a): Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketing, in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Forschung, Band 6, Leykam, S. 37–64

Jungwirth, Georg (2010b): Die Marketing-Strategien der mittelständischen österreichischen Weltmarktführer, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, EUL, S. 179–199

Jungwirth, Georg (2010c): Österreichs unbekannte Weltmarktführer: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren und Marketingstrategien, in: 4. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen, Rötzer, S. 179–185

Kamenz, Uwe (1997): Marktforschung, Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, Schäffer-Poeschel

Kraus, Andrea (2009): Die Erfolgsfaktoren ausgewählter österreichischer Hidden Champions aus Perspektive ihrer Kunden, Diplomarbeit, *CAMPUS* 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management, Graz

Kuß, Alfred (2007): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Aufl., Gabler

Martens, Jul (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Aufl., Oldenbourg

Meffert, Jürgen/Klein, Holger (2007): DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, 1. Aufl., Redline

Pepels, Werner (2007): Marktsegmentierung, Erfolgsnischen finden und besetzen, 2. Aufl., symposion

Pfefferkorn, Sabine (2008): Österreichs Hidden Champions, Unbekannte Weltmarktführer im Blickwinkel des Marketings, Diplomarbeit, *CAMPUS* 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management, Graz

Pflaumer, Peter/Heine, Barbara/Hartung, Joachim (2005): Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Deskriptive Statistik, 3. Aufl., Oldenbourg

Plinke, Wulff (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Aufl., Springer, S. 3–100

Reiter, Gerhard/Matthäus, Wolf-Gert (2000): Marktforschung und Datenanalyse mit Excel, 2. Aufl., Oldenbourg

Scheffler, Hartmut (2000): Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian (Hrsg.): Marktforschung, Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Gabler, S. 61–77

Schmitt, Eckart (1997): Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer, 1. Aufl., Gabler

Simon, Hermann (1997): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions), Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 4. Aufl., Campus

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 1. Aufl., Campus

Weis, Hans Christian/Steinmetz, Peter (2000): Marktforschung, 4. Aufl., Kiel

Oliver Wieser

Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing

Ein Literaturüberblick und eine explorative Untersuchung

Einleitung und Problemstellung

Ausgehend von der Ausgangssituation und Problemstellung werden zu Beginn dieser Arbeit die Forschungsfragen und Ziele für dieses Forschungspapier beschrieben.

Ausgangssituation und Problemstellung

Multi-Channel-Systeme als Erscheinungsform der Vertriebs- bzw. Distributionspolitik sind für Handelsunternehmen nichts Neues. Dennoch führen die Neuentwicklung von Absatzkanälen und die dynamische Weiterentwicklung dieser Kanäle zu großen Herausforderungen im Einzelhandel. Im Vordergrund stehen hier das Internet und die mobilen Kanäle, welche durch 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 sowohl Handelsunternehmen wie auch Hersteller zum Umdenken und Restrukturieren ihrer bisherigen Absatzkanalsysteme treiben (*Schramm-Klein* 2006, S. 503). Dadurch haben Multi-Channel-Systeme im Handel enorm an Bedeutung gewonnen (*Zentes/Schramm-Klein* 2008, S. 369). Waren es im Jahr 2005 knapp 45 Prozent aller Unternehmen, die drei oder mehr Vertriebswege einsetzten, um mit ihren Kunden zu interagieren (*Shankar/Winer* 2005, S. 2), so sind es im deutschsprachigen Raum im Jahr 2007 bereits 60 Prozent der Händler und Hersteller in der Konsumgüterindustrie (*Schulten/Schögel/Herhausen* 2009, S. 52).

Diese Entwicklung führte zu folgender Situation (*Schramm-Klein* 2006, S. 503):

1. Mehrkanalsysteme führen durch Kundenbindungseffekte und Neukundenakquisition zu Umsatzsteigerungen.
2. Mehrkanalsysteme führen zu einer immensen Kostenbelastung durch den Aufbau der zusätzlichen Kanäle und zu Kanalkonflikten.

Auf Seiten der Konsumenten sind jeder Kaufentscheidung gewisse Informationslücken und Unsicherheiten vorgelagert, die maßgeblich zur Suche und zum Kauf des Produktes beitragen (*Foscht/Swoboda* 2007, S. 19–22). Diesbezüglich spielen Güterkategorien bei der Kanalwahl eine große Rolle (u. a. *Bohlmann* 2007, *Verhoef/*

Neslin/Vroomen 2007, *Gehrt/Yan* 2004, *Gupta/Su/Walter* 2004, *Ehrlich/Erbenich/Kirchgeorg* 2010).
Ein weiterer Aspekt ist das Channel-Hopping der Kunden, welches zu Kosteninflation und Preisdeflation führt. Die Kunden nehmen bewusst, je nach Situation und Bedürfnis, unterschiedliche Kanäle in Anspruch (*Schulten/Schögel/Stössel* 2008, S. 489).
Durch diese Rahmenbedingungen sind Vertriebsstrategien der Handelsunternehmen zu hinterfragen, und es entsteht Handlungsbedarf, sowohl in der Ausweitung wie auch in der Reduzierung der Absatzkanäle und damit zusammenhängend in der aktiven Steuerung der Kunden zwischen den Kanälen. Dazu ist jedoch das Wissen über die Kunden und ihr Verhalten für jedes Unternehmen von hoher Bedeutung.

Forschungsfragen
Abgeleitet aus der Ausgangssituation und Problemstellung ergibt sich für das Handelsmanagement die zentrale Fragestellung:
Wie kann die Vertriebswegenutzung von Kunden bei ausgewählten Güterkategorien aktiv durch ein Handelsunternehmen gesteuert werden?

Diese Hauptfrage kann noch in folgende Unterfragen gegliedert werden:

- Wie kann man Kunden generell steuern?
- Was sind wesentliche Voraussetzungen für die aktive Kundensteuerung?
- Was muss man von den Konsumenten wissen?
- Welche Einflussfaktoren wirken generell auf das Kanalwahlverhalten der Kunden?
- Welchen Einfluss haben Güterkategorien auf die Steuerung von Kunden bzw. Vertriebskanälen?
- Gibt es bestimmte Produkte bzw. Produktkategorien, bei denen eine aktive Kundensteuerung erfolgreicher ist?

Ziele dieser Arbeit
Hauptziel dieser Forschungsarbeit ist das Aufzeigen von Maßnahmen für die aktive Steuerung der Vertriebswegenutzung von Kunden für die Kanalmigration im Einzelhandel bei ausgewählten Güterkategorien.
Ein Subziel dieser Arbeit ist es, nach gründlicher Recherche in diversen Literaturquellen, einerseits die Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten im Multi-Channel-Retailing zusammenzufassen und zu beschreiben sowie andererseits den aktuellen Stand der Untersuchungen zu diesem Themenbereich aufzuzeigen.
Aufbauend auf dieser Literaturrecherche sollen auf Basis einer qualitativen Marktforschung die Themenrelevanz für die Praxis überprüft und Hypothesen für die Kundensteuerung im Handelsmanagement generiert werden.

Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing

Zum Einstieg wird das Thema Multi-Channel-Retailing kurz erklärt, in weiterer Folge wird die Kundensteuerung als Managementaufgabe beschrieben und abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer kurzen Übersicht über Untersuchungen zum Thema produktorientierte Kundensteuerung.

Einleitung in das Multi-Channel-Retailing

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. Bei der Verwendung unterschiedlicher Kontaktbeziehungen (z. B. Distanzprinzip, Residenzprinzip) und diverser Einzelhandelstypen findet man in der Praxis folgende Erscheinungsformen und Begriffe (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 107f, *Schramm-Klein* 2006, S. 506–510, und *Wieser* 2010, S. 98):

- **Pure Player:** Jene Handelsunternehmungen, die ausschließlich einen Absatzkanal nutzen und nur mit diesem um die Gunst der Kunden werben (z. B. Amazon, Home of Hardware – hoh.de). Unter dem Begriff Pure Player werden in der Literatur meist die reinen Online Pure Player gemeint, da die reinen stationären Händler einem eigenen Begriff zugeordnet werden (siehe nächste Begriffsdefinition).
- **Bricks & Mortar:** Einzelhandelsunternehmen, die nur stationäre Geschäfte als Vertriebsweg nutzen (Ladengeschäfte) und dabei eventuell über mehrere Vertriebslinien verfügen (z. B. Kastner & Öhler, Hofer, Müller, Media Markt, dm drogeriemarkt).
- **Clicks & Mortar:** Jene Händler, die sowohl Geschäfte des stationären als auch des elektronischen Einzelhandels betreiben (z. B. Humanic, Schlecker, Esprit, e-tec.at).
- **Clicks & Sheets:** Handelsunternehmen, die das Internet mit traditionellem Versandhandel (Katalogversand) kombinieren (z. B. Heine, Neckermann, Otto).
- **Clicks, Bricks & Sheets:** Jene Händler, die den stationären Vertrieb, das Internet und den traditionellen Versandhandel nutzen (z. B. Tchibo, Karstadt, Eduscho, Ikea, Eddie Bauer, Intersport Eybl).

Der Begriff Kanal wird in dieser Arbeit als Kundenkontaktpunkte oder Medium, mit dem Unternehmen und Kunden interagieren, verstanden. Damit werden Einwegkommunikationen (z. B. TV-Werbung) aus dieser Sichtweise ausgeschlossen.
Neben den stationären Geschäften können im Multi-Channel-Retailing alternative Absatzkanäle wie Katalog, Internet, Mobile-Commerce, TV-Shop, Off-Price-Store, Automaten, Call-Center, Shop-in-Shop-Konzepte eingesetzt werden. Für weiterführende und vertiefende Einblicke in das Multi-Channel-Retailing (z. B. Merkmale, unterschiedliche Kontaktbeziehungen bei den Betriebstypen, Wettbewerbsvorteile

durch Nutzung mehrerer Kanäle, Onlinevertrieb und Sortimentspolitik im Multi-Channel-Retailing) wird auf den Fachartikel von *Wieser* (2010) verwiesen.

Kundensteuerung als strategische Aufgabe im Handelsmanagement

Mit dem Begriff der Kundensteuerung werden alle Maßnahmen subsumiert, die das Ziel haben, den tatsächlichen oder potenziellen Kunden in einen wirtschaftlich attraktiven Kanal zu steuern, der seinen Bedürfnissen gerecht wird. Das Unternehmen kann dabei die Steuerungsmaßnahmen im Ausgangs- oder im Zielkanal des Kunden ansetzen. Mit dem Ausgangskanal oder Stammkanal wird jener Kanal bezeichnet, den der Kunde bislang für seine Interaktionen nutzt. Unter Zielkanal versteht man hingegen den Kanal, den der Kunde zukünftig nutzen soll (*Schulten/Schögel/Stössel* 2008, S. 491).

Zur Migration der Kunden sollte berücksichtigt werden, dass ein Übergang vom Stamm- zum Zielkanal nur dann ohne Probleme funktioniert, wenn ein Set aus folgenden vier Maßnahmen systematisch eingesetzt wird (*Schulten/Schögel/Herhausen* 2009, S. 53):

- **Imagepflege:** Unternehmen mit einem positiven Image können ihre Kunden wesentlich leichter steuern. Negativ gestimmte Kunden könnten die Steuerung als Bevormundung durch das Unternehmen betrachten.
- **Support:** Das Unternehmen sollte den Kunden helfen, den Aufwand eines Wechsels zu einem neuen Vertriebskanal zu reduzieren.
- **Pull-Maßnahmen:** Im Zielkanal werden die Leistungen mit dem Belohnungsprinzip ausgebaut (z. B. exklusive Vorteile für die Nutzung eines Kanals, Preisnachlässe).
- **Push-Maßnahmen:** Im Stammkanal werden Leistungen abgebaut, allerdings sollten diese Maßnahmen erst eingesetzt werden, wenn ein großer Teil der Kunden bereits den Zielkanal nutzt, denn hier kann es sehr schnell zu einer Abnahme der Kundenzufriedenheit und zu einer Abwanderung von Kunden kommen.

Ein weiterer Begriff in diesem Zusammenhang ist das Multichannel Customer Management, welches aus der Planung, der Entwicklung, der Koordination und der Beurteilung von Vertriebskanälen besteht, um den Kundenwert (Anm.: Value of the customer bzw. Customer equity) durch effektive Kundenakquisition, -bindung und -entwicklung zu verbessern (*Neslin et al.* 2006, S. 96).

Die Kundensteuerung bewirkt eine Steigerung des Unternehmensgewinns durch eine Beeinflussung auf Kosten und Umsatz. So wird z. B. behauptet, dass das Internet viel kosteneffizienter ist als traditionelle Absatzkanäle. Dies würde dazu führen, dass alle Unternehmen die Kunden ins Web migrieren wollen, doch die Effizienz der Kundensteuerung hängt davon ab, wie sich die Maßnahmen auf die Nachfrage auswirken (*Ansari/Mela/Neslin* 2008, S. 61).

Durch eine bedürfnisgerechte Auslastung der Vertriebskanäle kann der Nutzen für die Kunden gesteigert und die Kosten für das Unternehmen gesenkt werden. Somit kann durch eine Steuerung der Kunden der Wertschöpfungsbeitrag des Mehrkanalsystems um bis zu 30 Prozent erhöht werden (*Schulten/Schögel/Herhausen* 2009, S. 52).

Der Steuerungsprozess

Bevor ein Unternehmen mit der aktiven Steuerung der Kunden beginnen kann, müssen sich die Manager über die eigene Steuerungsstrategie klar werden. *Schulten, Schögel* und *Herhausen* (2009, S. 53-56) beschreiben in ihrem Artikel die dafür notwendigen Schritte:

1. **Stamm- und Zielkanäle definieren:** Zur Klärung der derzeitigen Stammkanäle und zukünftigen Zielkanäle reicht es nicht aus, nur die Nutzung der Kanäle zu analysieren, sondern es muss auch untersucht werden, welchen Erfolgsbeitrag diese aktuell und zukünftig leisten.
2. **Den Kunden Anreize bieten:** Einerseits ist es wichtig, den Kunden die Vorteile des jeweiligen Zielkanals näherzubringen und sie davon zu überzeugen, dass diese Vorteile dauerhaft sind. Andererseits kann das Unternehmen mit Sonderangeboten und besonderen Aktionen für den Wechsel in den Zielkanal werben. Gegen Ende des Projektes können dann die oben beschriebenen Push-Maßnahmen eingeleitet werden (z. B. Reduktion des Sortiments im Stammkanal). Bei diesem Prozessschritt ist es wichtig, bereits frühzeitig ein detailliertes Konzept für den Einsatz der unterschiedlichen Maßnahmen zu entwickeln (wie und wann sollen Kunden motiviert werden?).
3. **Interne Vorbereitungen:** Durch die Veränderungen bei der Gewichtung der Vertriebskanäle kann es auch intern zu Widerständen und Konflikten kommen, da vielleicht Manager Verantwortungsbereiche verlieren oder neue zugewiesen bekommen. Die Ziele, die Motivation und die Notwendigkeit der Kundensteuerung sollten daher im Unternehmen frühzeitig kommuniziert werden. Es können jedoch auch weitere Probleme entstehen, wenn die Entlohnung der Mitarbeiter an den Erfolg der jeweiligen Kanäle gekoppelt ist. Durch die Steuerungsmaßnahmen werden den Mitarbeitern des Stammkanals Kunden und damit Umsätze entzogen. Hier wäre ein Entlohnungssystem empfehlenswert, das unabhängig von der Kanalwahl der Kunden funktioniert.
4. **Externe Vorbereitungen:** Erst in diesem Prozessschritt beginnt die aktive Kundensteuerung. Jetzt ist es wichtig, externe Nutzungsbarrieren durch Image- und Support-Maßnahmen zu reduzieren. Beispielsweise könnte das Unternehmen dem Kunden über Qualitätsstandards und die Marke signalisieren, dass das bisherige Leistungsversprechen auch im Zielkanal eingehalten wird.
5. **Zielkanäle aktivieren:** In dieser Phase werden die im zweiten Schritt erarbeiteten Pull-Maßnahmen umgesetzt. Zu bedenken ist, dass Kunden bei der Kanalwahl die

Vorteile des Zielkanals oftmals gegen ihre Wechselkosten abwägen. Deshalb ist es wichtig, die echten Vorteile des Zielkanals klar und deutlich zu kommunizieren.

6. **Stammkanäle anpassen:** Wenn Image-, Support- und Pull-Maßnahmen bereits wirken, kann die schwierigste Phase beginnen: das Leistungsangebot reduzieren.

Herausforderungen in der Kundensteuerung

Bei den vorher beschriebenen Prozessschritten sind die jeweiligen Herausforderungen für ein Unternehmen bereits angedeutet, aber gerade in der letzten Phase können sehr viele Fehler passieren. Damit es nicht zu einer Unzufriedenheit bei Kunden oder sogar Kundenabwanderung kommt, sollten Push-Maßnahmen sehr vorsichtig und schrittweise eingesetzt werden. Das Management sollte nur jene Leistungen reduzieren, die schon mit dem Zielkanal abgedeckt werden und von den Kunden bereits selbstverständlich dort gekauft werden. In weiterer Folge könnte es auch zu einer Schließung der Stammkanäle führen, wenn sich diese durch einen Rückgang der Auslastung nicht mehr rechnen. Hier ist es empfehlenswert, zunächst Kundenreaktionen und das Wechselverhalten mit einem Teil der Kunden zu untersuchen, um die Gefahr einer zu großen negativen Mundpropaganda zu verringern (*Schulten/Schögel/Herhausen* 2009, S. 56).

In einem Artikel von *McKinsey* werden folgende Faktoren aufgezählt um Risiken bei der Kundensteuerung zu entschärfen (*Myers/Pickersgill/Van Metre* 2004, S. 1):

- Verständnis der eigenen Kanalökonomie
- Verwendung von Anreizen, um Konsumenten in die richtigen Kanäle zur richtigen Zeit zu führen
- Aufbau eines Sicherheitsnetzes, um Gegenreaktionen von Konsumenten und Vertriebspartnern zu kontrollieren
- Entwicklung eines Kommunikationsprogramms für intern und extern Beteiligte

Neslin et al. (2006, S. 96ff) nennen für das Multichannel Customer Management folgende fünf wesentliche Herausforderungen:

1. Verstehen des Konsumentenverhaltens in einem multikanalen Umfeld
2. Datenintegration zwischen den Kanälen
3. Beurteilung der Kanäle
4. Ressourcenallokation zwischen den Absatzkanälen
5. Koordination der Kanalstrategien

Auf den kanalbezogenen Entscheidungsprozess im Management (Punkte 2 bis 5) wird im Rahmen der unternehmensseitigen Einflussfaktoren kurz eingegangen (siehe Kapitel „Unternehmensseitige Einflussfaktoren“ und Kapitel „Kundenerwartungen, -präferenzen und -erfahrungen“).

Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch im Verstehen des Konsumentenverhaltens, da es eine wesentliche Herausforderung für die Kundensteuerung ist (*Schulten/Schögel/Stössel* 2008, S. 493 und *Neslin et al.* 2006, S. 97). *Myers et al.* (2004, S. 4) bringen dieses Thema mit folgendem Satz auf den Punkt: „If economics is the science of channel architecture, customer preferences are the art." Aus den hier angeführten Gründen wird das Käuferverhalten im Multi-Channel-Retailing im folgenden Kapitel näher betrachtet.

Käuferverhalten im 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. Nutzungsprozesses 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, Büchern, Urlauben, Bekleidung und Autos (*Fennah* 2009, S. 22).

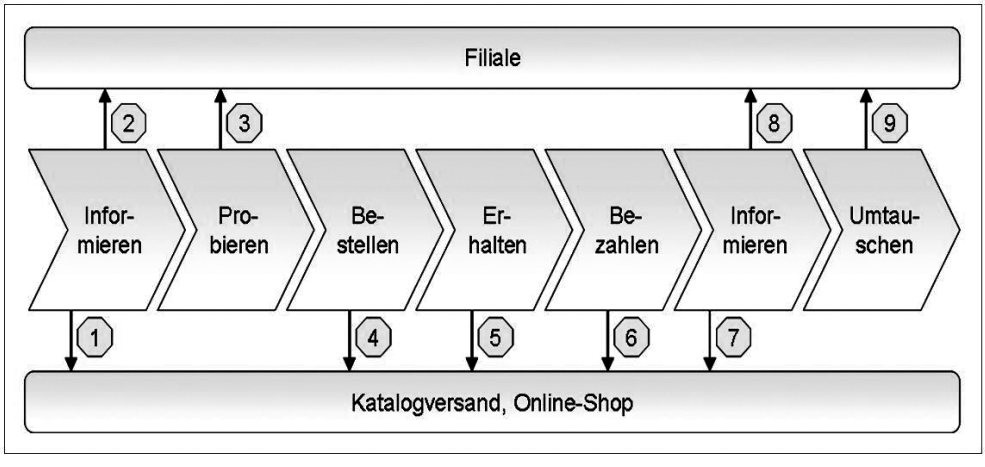

Abb. 1: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess (in Anlehnung an *Schröder/Schettgen* 2006, S. 44)

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?

Entscheidungen der Konsumenten in einem multikanalen Umfeld

Der Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten läuft über Problemerkenntnis, Suchphase, Kauf und After-Sales-Service. Beispielsweise realisiert ein Konsument, dass er eine Lebensversicherung braucht. Als Erstes wird er in unterschiedlichen Kanälen nach Informationen über Lebensversicherungen suchen, entscheidet dann, in welchem Kanal er den Kauf durchführen möchte, und erhält nach Abschluss Dienstleistungen (z. B. Beratung für eine erhöhte Deckung von Risiken) über einen bestimmten Kanal (*Neslin et al.* 2006, S. 96).

Das Ausmaß (mehr oder weniger intensiv) der Informationssuche ist abhängig von der persönlichen Relevanz, dem Vorwissen, dem Informationsbeschaffungsaufwand und der persönlichen Einstellung, wie viele Informationen der Konsument benötigt, um zufrieden zu sein und bewerten zu können (*Kotler et al.* 2005, S. 281). Die Informationssuche kann man in weiterer Folge auch noch in Informationsaufnahme und -verarbeitung unterteilen, wobei diese sehr eng miteinander verflochten sind. Informationen können dabei aus verschiedenen externen Quellen (Werbung, Verkäufer, Freunde etc.) oder aus dem Gedächtnis in den Prozess einfließen. Die Informationsverarbeitung besteht aus Evaluierung und Vergleich von Alternativen. Nach dem Entwickeln von Präferenzen trifft der Konsument am Ende des Informationsverarbeitungsprozesses eine Kaufentscheidung (*Kuß/Tomczak* 2004, S. 103f).

Forscher sind sich darüber einig, dass Konsumenten bereits früh im Kaufprozess ein Consideration Set bilden, das üblicherweise aus ca. fünf Produkten besteht. Danach wird auf Basis weiterer Evaluierungen der Produkte in ihrem Consideration Set ein Produkt (oder Set an Produkten) für den Kauf ausgewählt (*Balasubramanian/Raghunathan/Mahajan* 2005, S. 15).

Kanalwahl und Switchingverhalten von Konsumenten

Das oben beschriebene „Sowohl-als-auch“ bei der Nutzung diverser Kanäle innerhalb des Kaufprozesses beschreibt in anderen Worten das multioptionale Kaufverhalten und wird als Switchingverhalten oder Channel-Hopping bezeichnet (*Heinemann* 2008, S. 8). In diesem Zusammenhang unterscheidet *Schröder* (2005, S. 64) drei Gruppen von Konsumenten, welche die einzelnen Phasen im Kaufprozess unterschiedlich nutzen: Die eine Gruppe nutzt ausschließlich und immer den gleichen Kanal für alle Phasen. Die zweite Gruppe wickelt den gesamten Kaufprozess über einen Vertriebskanal ab, wechselt aber zu einem anderen Kanal aufgrund von bestimmten Einflussfaktoren. Die dritte Gruppe verteilt ihre Aktivitäten während des Kaufprozesses auf unterschiedliche Kanäle.

Zur Kanalwahl und zum Switchingverhalten der Konsumenten gibt es bereits einige Studien. Einige davon konzentrieren sich auf die Kanalwahl in den unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses (u. a. *Schmidt/Schögel/Tomczak* 2003) und andere fokussieren auf das Switchingverhalten der Konsumenten (u. a. *Chen/Kaya/Özer* 2008, *Keaveney/Parthasarathy* 2001). Mit Fokus auf Retail Channel Switching haben *Gupta et al.* (2004) auf Basis von vier Produktkategorien (Bücher, Flugtickets, Wein und Stereoanlagen) ein Channel Switching Model (von offline zu online) entwickelt und empirisch untersucht. In ihren Hypothesen haben die Autoren folgende Ausprägungen für einen Wechsel zum Online-Shop angenommen (siehe +/– in Abb. 2):

1. Annahme eines niedrigeren Risikos beim Onlinekauf
2. Wichtigkeit der Preissuche
3. Annahme einer niedrigeren Suchanstrengung beim Onlinekauf
4. Annahme einer niedrigeren Beurteilungsanstrengung im Internet
5. Annahme einer kürzeren Lieferzeit bei einer Onlinebestellung

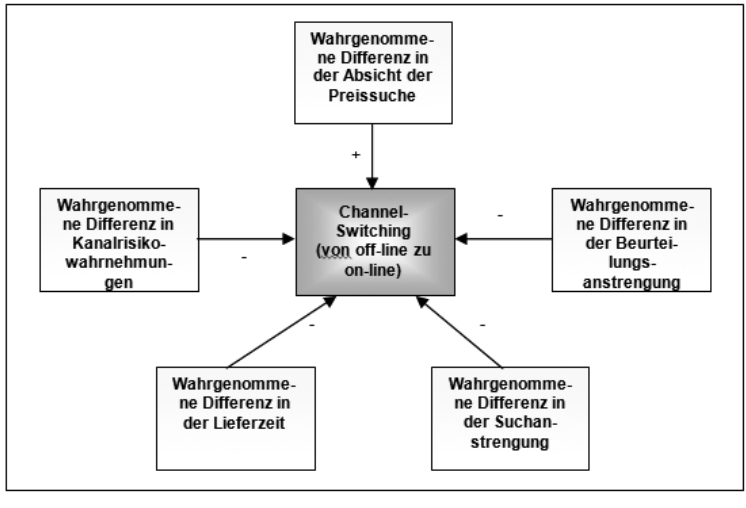

Abb. 2: Channel Switching Model (in Anlehnung an *Gupta et al.* 2004, S. 137)

Bis auf das Konstrukt Suchanstrengung wurden alle Zusammenhänge signifikant bestätigt. Die einfache Preissuche im Internet ist einer der Motivatoren für das Online-Shoppen. Der Konsument kann niedrigere Preise im elektronischen Kanal finden und der „bessere Kauf" ist nur einen Klick entfernt. Die Beurteilungsanstrengung hat besondere Bedeutung bei „look and feel"-Produkten. Die Herausforderung für Online-Retailer ist, dass sie genügend detaillierte Produktinformationen anbieten, um eine Produktbeurteilung zu ermöglichen (*Gupta et al.* 2004, S. 148f).
Pinterits (2008) hat in seiner Dissertation ein Messverfahren für das Multichannel-Retailing entwickelt, bei dem der Fokus in der Kanalmigration und in der Messung des Switchingverhaltens der Konsumenten liegt.

Einflussfaktoren zur Kanalwahl von Kunden

Das Konsumentenverhalten in einem multikanalen Umfeld wird von vielen Faktoren beeinflusst. Die folgende Abbildung ist ein Versuch einer komprimierten Darstellung dieser Einflussfaktoren, welche in weiterer Folge detaillierter beschrieben werden.

Unternehmensseitige Einflussfaktoren

Die unternehmensseitigen Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten sind auch jene Bereiche, die für die Kundensteuerung von hoher Relevanz sind. Es gibt weitere wichtige Bestandteile im Unternehmen, die jedoch von Kunden nicht wahrgenommen (z. B. Database Marketing, Kanalbeurteilung, Ressourcenallokation) und deshalb im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden.

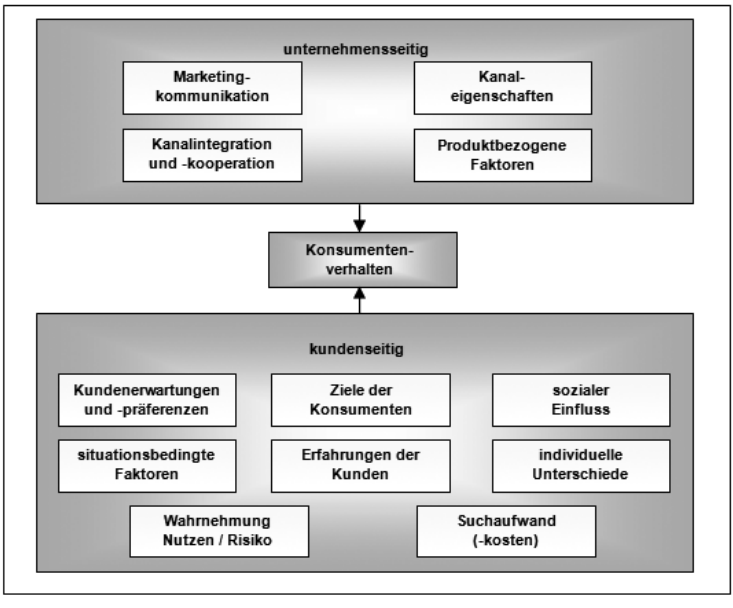

Abb. 3: Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten im Multi-Channel-Retailing (eigene Darstellung)

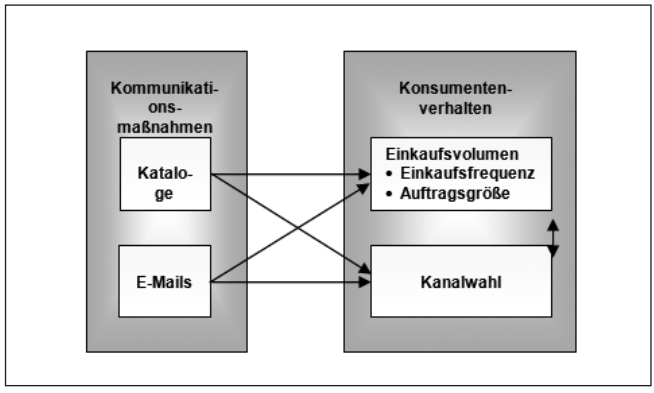

Abb. 4: Zusammenhang von Kommunikationsmaßnahmen und Konsumentenverhalten (in Anlehnung an *Ansari et al.* 2008, S. 61)

Marketingkommunikation

Besondere Bedeutung bei den Marketingbemühungen haben die Kommunikationsinstrumente E-Mails und Kataloge. *Ansari et al.* (2008) haben die Auswirkungen dieser beiden Instrumente auf das Einkaufsvolumen (Frequenz und Auftragsgröße) und die Kanalwahl untersucht (siehe Abbildung 4). In ihren Ergebnissen weisen sie darauf hin, dass sowohl E-Mails als auch Kataloge die Kanalwahl beeinflussen und speziell E-Mails besonders effektiv zur Kundenkanalisierung in das Internet sind. Wie später im Kapitel „Kundenerwartungen, -präferenzen und -erfahrungen" in dem Modell von *Neslin et al.* (2006) betonen auch diese Autoren die Auswirkungen von Erfahrungen und Lerneffekten von früheren Einkäufen und Kanalwahlen auf das weiterführende Verhalten der Konsumenten (*Ansari et al.* 2008, S. 61).

Kanalintegration und -kooperation

Zur Steigerung des Kundennutzens ist die Kanalintegration und -kooperation ein wesentliches Thema. Bei Untersuchungen zu diesen Einflussfaktoren wird einerseits die Händlerseite betrachtet, inwieweit die Vertriebskanäle aufeinander abgestimmt sind (u. a. *Steinfield/Adelaar/Liu* 2005), oder es werden mögliche Strategien für eine Integration vorgestellt, damit der Wert für den Kunden (Customer Value) und der Wert für das Unternehmen erhöht wird (u. a. *Prasarnphanich/Gillenson* 2003). *Saeed et al.* (2003) haben ein Click and Mortar-Modell entwickelt, um die unterschiedlichen Ausprägungsformen der Kombination von Vertriebskanälen (stationär und online) darzustellen. Sie verwenden dafür die zwei Betrachtungsebenen geografische Nähe zu den Kunden und Bedeutung der physischen Verbindung mit dem Produkt.

Andererseits wird aber auch die Kundenseite analysiert, inwieweit von den Konsumenten eine Integration und Zusammenarbeit der unterschiedlichen Absatzkanäle gewünscht bzw. gefordert wird und ob dies Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat (u. a. *Furseth* 2007, *Montoya-Weiss/Voss/Grewal* 2003). Mit der Ausnahme des Modells von *Saeed et al.* (2003) spielen bei diesen Untersuchungen Produkte keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Schramm-Klein (2003) hat die Wirkungen von Multi-Channel-Systemen im Handel auf das Nutzungsverhalten der Konsumenten und die Fragestellung, ob Kannibalisierungseffekte zwischen den Kanälen auftreten, untersucht.

Kanaleigenschaften
Forscher sind sich darüber einig, dass diverse Kanaleigenschaften einen erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten haben. So berücksichtigen *Verhoef et al.* (2007, S. 134f) in ihrer Studie folgende Kanalattribute: Suchkomfort, Suchaufwand, verfügbare Informationen, Servicequalität, Risiko, Möglichkeit für Verhandlungen, Einkaufskomfort, Sortiment, Kaufaufwand, Vergnügen, Preisniveau, Privatsphäre und After-Sales-Service. Ergänzen kann man diese Auflistung mit folgenden Faktoren (*Montoya-Weiss/Voss/Grewal* 2003, S. 450): leichte Bedienbarkeit, Informationsqualität, ästhetischer Eindruck und Sicherheit.

Produktbezogene Faktoren
Nachdem produktbezogene Faktoren in sehr vielen Untersuchungen einfließen, werden sie im Rahmen dieser Arbeit als eigener Einflussfaktor beschrieben. Es gibt unterschiedliche Studien, die Produkte bzw. Produkteigenschaften als beeinflussende Merkmale für die Kanalwahl der Konsumenten berücksichtigen (*Schoenbachler/Gordon* 2002 und *Balasubramanian/Raghunathan/Mahajan* 2005). Einige Untersuchungen im Multi-Channel-Retailing verwenden den informationsökonomischen Ansatz von *Nelson* (1970 und 1974), der sich mit der Unsicherheit beschäftigt, die ein potenzieller Käufer über die Qualität von Gütern haben kann. Er unterscheidet als erster Wissenschaftler zwischen Such- und Erfahrungsgütern und definiert dementsprechend Such- und Erfahrungseigenschaften. Bei Sucheigenschaften kann der Konsument die Leistung schon vor dem Kauf vollständig beurteilen. Erfahrungseigenschaften zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass der Konsument erst nach dem Kauf in der Lage ist, die Leistung zu beurteilen (*Nelson* 1970, S. 313). Dieser Ansatz wurde durch *Darby* und *Karni* (1973, S. 68f) noch um die Vertrauensqualitäten ergänzt. Diese Eigenschaften können weder vor noch nach dem Kauf und anschließendem Gebrauch des Produktes von dem Kunden beurteilt werden oder aber eine Beurteilung ist nur mit sehr hohen Kosten möglich. Die Studie von *Bohlmann* (2007) hat mit diesem informationsökonomischen Ansatz das Kaufverhalten und die Wahrnehmung von Kaufrisiken im Multi-Channel-Retailing untersucht (siehe auch Kapitel „Wahrgenommener Nutzen und wahrgenommenes Risiko“).
Bei der in Kapitel „Kanalwahl und Switchingverhalten von Konsumenten“ beschriebenen Untersuchung von *Gupta et al.* wurden vier Produktkategorien betrachtet, und eine wesentliche Aussage der Autoren war, dass Suchgüter für einen Kauf im Internet und Erfahrungsgüter für einen Einkauf in einer Filiale geeigneter sind (*Gupta/Su/Walter* 2004, S. 148).

Huang et al. haben in ihrer Studie speziell nach Such- und Erfahrungsgütern beim Suchverhalten im Internet unterschieden. Die Autoren stellten fest, dass sich Konsumenten bei Erfahrungsgütern weniger Websites ansehen aber sich länger auf einer Website aufhalten als bei Suchgütern. Ein weiteres Ergebnis war, dass Kommunikationsmechanismen wie Feedback und Erfahrungsberichte anderer Konsumenten die Aufenthaltszeit auf einer Domain nur für Käufer von Erfahrungsgütern verlängert. Durch das Feedback anderer Konsumenten steigt aber die Wahrscheinlichkeit, dass von diesem Unternehmen gekauft wird, aber wiederum ist dieser Effekt bei Erfahrungsgütern größer als bei Suchgütern. Auffallend war, dass Empfehlungen Dritter keinen signifikanten Einfluss auf den Kauf haben, wobei die Autoren dieses Phänomen auf den geringen Einsatz dieses Mechanismus in ihrer Stichprobe bzw. auf das geringe Vertrauen der Konsumenten in diese unternehmenskontrollierte Information zurückführen (*Huang/Lurie/Mitra* 2009, S. 64ff).
Mahajan et al. (2002, S. 477–480) haben folgende vier produktbezogene Charakteristika und ihren Einfluss auf den finanziellen Erfolg von Internet-Retailern untersucht:

- digital versus physisch
- „new-to-the-world“ versus existierende Produkte
- Such- versus Erfahrungsgüter
- Anpassung eines Produktes an die Bedürfnisse der Kunden (Customization)

In ihrer Studie haben sie festgestellt, dass Suchgüter, digitale, existierende und an Kundenbedürfnisse angepasste Produkte mit höherer Wahrscheinlichkeit im Internet gekauft werden und diese Eigenschaften auch zu mehr Erfolg im Online-Retailing führen (*Mahajan/Srinivasan/Wind* 2002, S. 483f).
Verhoef et al. haben sechs Produkt- und Servicekategorien ausgewählt, die sich bei Kaufkomplexität, Kauffrequenz und Greifbarkeit unterscheiden (Darlehen, Reisen, Bücher, Computer, Bekleidung und elektronische Geräte). Dadurch werden bedeutende Variationen in der Wahrnehmung und Nutzung der Kanäle Katalog, Filiale und Internet erzeugt (*Verhoef/Neslin/Vroomen* 2007, S. 132).

Kundenseitige Einflussfaktoren
Die kundenseitigen Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten im Multi-Channel-Retailing sind sehr umfassend erforscht und analysiert, jedoch unterscheiden sich die Anzahl, die Art und die Zuordnung der Parameter je nach Untersuchung.

Ziele der Konsumenten
Wie in Abbildung 5 dargestellt, ergibt sich der Gesamtnutzen in der Verwendung eines Kanals aus drei Komponenten. Erstens der Nutzen von mitwirkenden Elementen im Kaufprozess, die sich wesentlich auf den Kauf eines Produktes auswirken und

die in Filialen und Onlineshops unterschiedlich zur Geltung kommen. Zu diesen Elementen gehören Aktivitäten, die eine physische Anstrengung mit sich bringen (z. B. zur Filiale fahren, Produkte auswählen und aus den Regalen nehmen, den Einkaufswagen schieben), und Aktivitäten, die zur Beurteilung der Qualität von Produkten bestimmt sind (z. B. abwägen und riechen von Produkten). Zweite Komponente ist der Nutzen vom Produkt selbst, der von den voran beschriebenen Elementen beeinflusst wird. Drittens wirkt auf den Gesamtnutzen der Nutzen von nicht mitwirkenden Elementen im Kaufprozess, welche im Shoppingausflug peripher sind und während des Shoppingprozesses passieren. Diese stehen aber nicht im Mittelpunkt für das Suchen, Beurteilen und Auswählen eines Produktes. Beispielsweise kann der Shoppingausflug eine Gelegenheit zur Entspannung und für soziale Kontakte sein. Diesen drei Komponenten gehen noch folgende fünf Ziele der Konsumenten voran (*Balasubramanian/Raghunathan/Mahajan* 2005, S. 14f):

1. Ökonomische Ziele (z. B. Convenience, effiziente Informationssammlung, Bestpreis)
2. Selbstbestätigung (z. B. beim Abwägen, Riechen und Inspizieren von Orangen)
3. Symbolische Bedeutung (z. B. Geschenke für besondere Personen)
4. Sozialer Einfluss und Erlebnis (z. B. Shopping-Umgebung und -Ausstattung)
5. Kaufschemata (z. B. gewohnheitsmäßiger Ablauf beim Kauf von bestimmten Lebensmitteln)

Kundenerwartungen, -präferenzen und -erfahrungen

Die Faktoren Kundenerwartungen, -präferenzen und -erfahrungen werden teilweise den individuellen Differenzen zugeordnet (siehe Kapitel „Individuelle Unterschie-

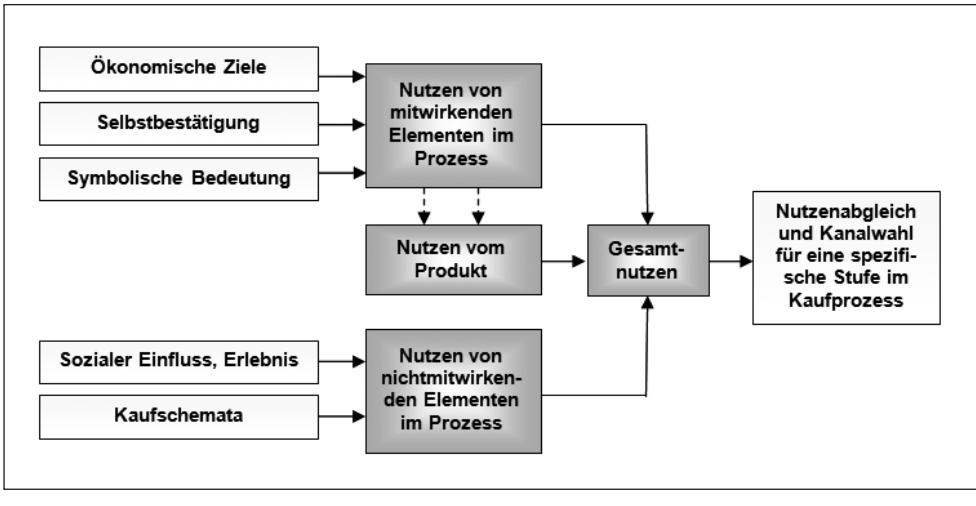

Abb. 5: Einflussfaktoren auf die Kanalwahl (in Anlehnung an *Balasubramanian et al.* 2005, S. 15)

de“), aufgrund ihrer hohen Bedeutung werden sie jedoch im Rahmen dieser Arbeit separat beleuchtet.

Im Vergleich zu o. a. Modell sind bei *Neslin et al.* (2006, S. 96) andere Einflüsse berücksichtigt (siehe Abbildung 6). Die Autoren weisen darauf hin, dass in erster Linie die kanalbezogenen Kundenerwartungen und -präferenzen die Wahl des Vertriebskanals beeinflussen (z. B. bevorzugt ein Kunde das Internet für die Suche, weil es einfach ist). Diese Erwartungen und Präferenzen verändern sich wiederum durch die Erfahrungen der Kunden, die sie mit dem einen oder anderen Kanal gemacht haben (z. B. lernt der Kunde, dass das Internet nicht alle wichtigen Fragen für einen Kauf beantworten kann). Aufgrund dieser Einflüsse trifft der Konsument eine zweidimensionale Entscheidung. Er wählt den Kanal (A oder B) und das Unternehmen (k).

Mit dieser Abbildung wird nicht nur der Kaufprozess des Konsumenten dargestellt, sondern auch der dazugehörige Entscheidungsprozess im Management. Dieser beginnt mit den kundenbezogenen Daten und Beantwortung der Frage: Welchen Kanal/welche Kanäle verwendet der Kunde für welchen Zweck und was kauft er oder sie ein? Nach dem Beantworten dieser Frage beurteilt das Unternehmen ihre Vertriebskanäle (Sind sie profitabel? Liefern Sie jenen Zweck, für den sie ursprünglich konzipiert wurden?). Danach kann das Management eine Multi-Channel-Strategie (Einsatz und Gestaltung bestimmter Kanäle, Ressourcenallokation zwischen den Kanälen) und einen Marketingplan (Preis- und Sortimentsgestaltung, Servicelevels) entwickeln (*Neslin et al.* 2006, S. 96).

Sowohl auf Marketingbemühungen und Kanalintegration wurde bereits näher eingegangen (siehe Kapitel „Marketingkommunikation“ und Kapitel „Kanalintegration und -kooperation“).

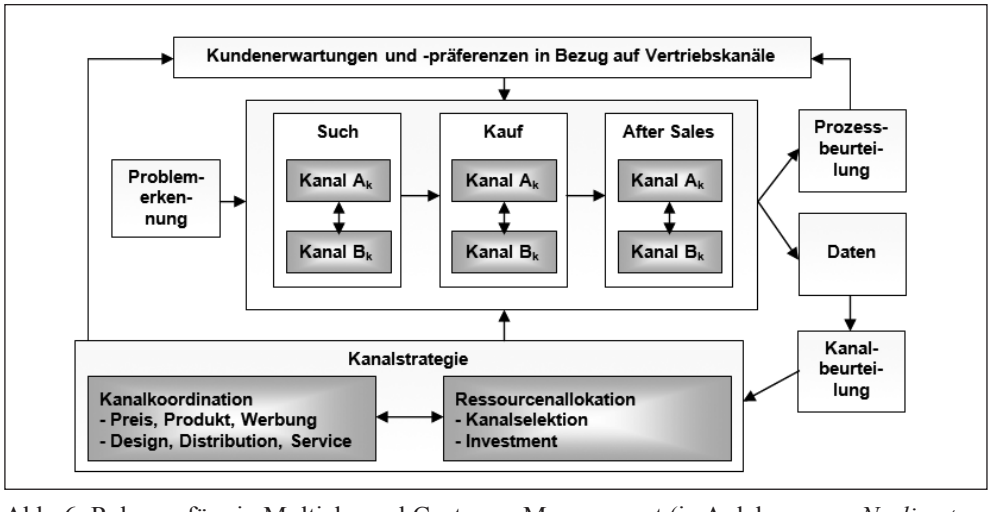

Abb. 6: Rahmen für ein Multichannel Customer Management (in Anlehnung an *Neslin et al.* 2006, S. 97)

Suchaufwand
Sämtliche Aufwände, die mit der Suche im Kaufprozess zusammenhängen (z. B. zeitlich, finanziell), wurden speziell in empirischen Untersuchungen zum Thema Such- und Shoppingverhalten der Konsumenten analysiert (u. a. *McGoldrick/Collins* 2007). Die unterschiedlichen Suchkosten in den verschiedenen Kanälen stehen bei der Betrachtung des Suchverhaltens sehr oft im Mittelpunkt (*Brynjolfsson/Hu/Rahman* 2009, *Ghose/Gu* 2006). *Verhoef et al.* (2007) haben in ihrer Studie sechs Produktarten mit dem Kaufverhalten in Verbindung gebracht und dabei die Such- und die Kaufphase separat betrachtet. Bei der Untersuchung von *Huang et al.* (2009) wurde speziell nach Such- und Erfahrungsgütern im Suchverhalten unterschieden. Die zwei Letztgenannten wurden bereits im Kapitel „Produktbezogene Faktoren" näher beschrieben.

Individuelle Unterschiede
Zu den individuellen Besonderheiten, welche die Kanalwahl beeinflussen, gehören die Kundenerfahrung (z. B. Erfahrung mit dem Internet bei *Montoya-Weiss et al.* 2003, S. 450), die schon weiter oben beschrieben wurde, und demografische Daten wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Einkommen, Familiengröße und Region (u. a. *Ansari/Mela/Neslin* 2008, *Gupta/Su/Walter* 2004, *Verhoef/Neslin/Vroomen* 2007).

Sozialer Einfluss
Der soziale Einfluss wurde bereits bei den Zielen der Konsumenten kurz erwähnt (siehe Kapitel „Ziele der Konsumenten"). Des Weiteren sind folgende Untersuchungen zu diesem Thema hervorzuheben: *Verhoef et al.* (2007, S. 137ff) haben in ihrer Studie den Einfluss des Verhaltens von Verwandten und Bekannten bei der Nutzung diverser Kanäle festgestellt. Auch *Nicholson et al.* (2002, S. 134) haben die Anwesenheit oder Abwesenheit von anderen Personen mit ihren sozialen Rollen und Eigenschaften im Shoppingprozess berücksichtigt (z. B. Shopping mit Freunden).

Wahrgenommener Nutzen und wahrgenommenes Risiko
Der wahrnehmbare Nutzen hat eine große Bedeutung für das Kanalwahlverhalten der Kunden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Konsumenten den Kanal wählen, der ihnen den höchsten Nutzen stiftet (*Heinemann* 2008, S. 47). Dieser Nutzen ergibt sich aus der wahrgenommenen Qualität eines Vertriebskanals, die dort wahrgenommene Convenience, dem damit verbundenen wahrgenommenen Risiko sowie dem wahrgenommenen Preis und mit dem Kanal verbundenen Beschaffungskosten (*Gensler/Böhm* 2006, S. 31).
Das wahrgenommene Kaufrisiko ist in der Literatur auch als Vorkauf-Dissonanz beschrieben und bezeichnet die Unsicherheit eines Konsumenten, dass der Kauf eines Produktes negative Folgen haben kann, die er vorher nicht oder nur teilweise antizipieren kann (*Schröder/Bohlmann* 2009, S. 436).

Dem Thema wahrgenommenes Risiko widmen sich einige Studien auf unterschiedliche Weise. Bei der oben bereits erwähnten Untersuchung von *Montoya-Weiss et al.* (2003) wird bestätigt, dass die Verwendung des Onlinekanals durch Konsumenten und die Kundenzufriedenheit durch die Risikowahrnehmung beeinflusst werden.
Gupta et al. (2004, S. 135) haben in ihrer Literaturrecherche fünf Komponenten des wahrgenommenen Risikos festgestellt: finanziell, leistungsbezogen, physisch, psychologisch und sozial.
In einem Modell zur Beschreibung des Kaufverhaltens in einem multikanalen Umfeld wird das Konstrukt „Wahrgenommenes Risiko" durch folgende Faktoren beschrieben: Vertrautheit mit der Marke, mit dem Internet und mit dem Unternehmen, Preis des Produktes, Sicherheit der Informationen, Sicherheit im Kaufprozess und Produktgarantie (*Schoenbachler/Gordon* 2002, S. 47).
Nachdem neben den kanalbezogenen Risikofaktoren das wahrgenommene Kaufrisiko sehr eng mit dem Produkt verknüpft ist, geht *Bohlmann* (2007) der Frage nach, wie Käufer informationsökonomische Produkteigenschaften (Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter) in verschiedenen Kanälen in einem Mehrkanalsystem wahrnehmen. Sie untersuchte diese Frage mit den Vertriebskanälen stationärer Einzelhandel und Onlineshop und kam zu dem Ergebnis, dass Kunden beim Einkauf in verschiedenen Kanälen eines Multi-Channel-Retailers unterschiedlich hohe Kaufrisiken empfinden. Zum Beispiel konnte nachgewiesen werden, dass für die Produkte Hose (Suchgut) und Wein (Erfahrungsgut) das gesamte wahrgenommene Kaufrisiko im Onlineshop höher ist als im stationären Handel. Die Gründe dafür liegen darin, dass Kunden im Onlineshop weniger Möglichkeiten haben, die Ware vor dem Kauf zu überprüfen (*Schröder/Bohlmann* 2009, S. 458).

Situationsbedingte Faktoren
Nicholson et al. (2002, S. 134f) haben folgende fünf situationsbezogene Faktoren identifiziert, welche die Kanalwahl beeinflussen können:

1. physische Gegebenheiten (z. B. geografische Lage der Filiale, Wetter, Informationsbereitstellung, Ladenatmosphäre)
2. soziale Faktoren (siehe Kapitel „Sozialer Einfluss")
3. zeitliche Perspektive (z. B. Tageszeit, Dringlichkeit des Kaufs, Einschränkungen der Zeit für Shopping, saisonale unterschiedliche Produkte)
4. Aufgabenstellung (z. B. Einkauf von Produkten für sich selbst oder als Geschenk)
5. Zustand des Konsumenten (z. B. stimmungsrelevante Faktoren wie Angst, Freude oder Depression bzw. generelle Faktoren wie Erschöpfung oder vorübergehende Krankheitssymptome)

Zu den situationsbedingten Faktoren wird auch die Produktart gezählt (*Neslin et al.* 2006, S. 101, und *Gehrt/Yan* 2004, S. 6).

Methodische Konzeption der qualitativen Untersuchung

Auf Basis der durchgeführten Literaturrecherche soll mit einer qualitativen Marktforschung die Themenrelevanz der Kundensteuerung für die Praxis überprüft und Hypothesen für die Kundensteuerung im Handelsmanagement generiert werden. Die methodische Konzeption und die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in den nächsten zwei Kapiteln beschrieben.

Ziele der qualitativen Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist es, Wissen, Erfahrungen, Einstellungen und Know-how der Befragten zu ermitteln, um in weiterer Folge Hypothesen zu generieren, die in einer später durchzuführenden quantitativen Befragung überprüft werden. In dieser Arbeit soll die Strukturierung und Zusammenfassung der qualitativen Interviews durchgeführt werden. Des Weiteren ist es Ziel dieser Untersuchung, folgende Informationen zu gewinnen:

1. Themenrelevanz
2. theoretisch-konzeptionelles Verständnis der Thematik
3. Ist-Zustand bei der Nutzung der Vertriebskanäle (Unternehmenssicht):
   a) Darstellung der Vertriebskanäle von Handelsunternehmen und ihre Kombinationen in Multi-Channel-Systemen im Jahr 2010
   b) Vertriebskanäle bei ausgewählten Güterkategorien im Jahr 2010
4. Prognose – Hypothese 2015 (Unternehmenssicht):
   a) Aufzeigen der Entwicklung der Vertriebskanäle von Handelsunternehmen und ihre Kombinationen in Multi-Channel-Systemen bis 2015
   b) Vertriebskanäle bei ausgewählten Güterkategorien im Jahr 2015
5. Maßnahmen zur Steuerung der Kunden zwischen den Vertriebskanälen
6. Fragen zur Organisation (mögliche Gemeinsamkeiten zwischen den Handelsunternehmen)

Wahl des Forschungsdesigns – Erhebungsmethode

Im Mittelpunkt stehen die Ermittlung subjektiv relevanter Informationen und Stellungnahmen der Befragten zum Untersuchungsproblem. Nachdem außerdem eine möglichst umfassende und vollständige Sammlung individueller Sachinformationen erreicht werden soll, eignet sich aus dem Methodenspektrum der qualitativen Marktforschung das explorative Interview (*Kepper* 2008, S. 182).

Bei diesen Explorationen spricht man auch von Expertenbefragungen, da man Wissen, Meinungen und Erwartungen von Personen (Experten) nutzt, die mit ihrem Fachgebiet sehr gut vertraut sind. Als Experte gilt eine Person, wenn sie über entscheidende Kenntnisse oder Erfahrungen in der für die Untersuchung relevanten Branche verfügt und fähig ist, zukünftige Perspektiven abzuschätzen (*Kastin* 2007, S. 87).

Qualitativer Stichprobenplan

Bei den Stichprobenkonzepten der qualitativen Forschung steht meist nicht die statistische Repräsentativität der Stichprobe im Mittelpunkt, sondern die analytische und begriffliche Verallgemeinerbarkeit. Aus diesem Grund wurde ein Verfahren der absichtsvollen Stichprobenziehung gewählt, bei der informationshaltige Fälle ausgewählt werden, die im Hinblick auf die Fragestellung besonders bedeutsam und aufschlussreich sind. Ausschlaggebend für eine tiefer gehende Analyse des interessierenden Phänomens in seiner Komplexität ist nicht die Anzahl der einbezogenen Fälle, sondern ihre Informationshaltigkeit in Bezug auf das Phänomen selbst. Somit ist nicht die Stichprobengröße ausschlaggebend, sondern vielmehr die Zusammensetzung der Stichprobe bzw. die adäquate Abbildung der Variabilität der Personen (*Schreier* 2007, S. 235 und 244).

Die Stichprobe wurde vor dem Beginn der Untersuchung bezüglich bestimmter Merkmale festgelegt. Damit wird jedes Element der Stichprobe auf der Basis eines Kriterienrasters gezogen (*Merkens* 2009, S. 291).

Nach Festlegung des Geltungsbereichs der Untersuchung wurden die relevanten Merkmale definiert. Einerseits sollen die unterschiedlichen Vertriebstypen analysiert werden. Andererseits wurde bei der Konzeption des Stichprobenplans auch darauf geachtet, nicht nur einen einzelnen Schlüsselinformanten pro Unternehmen zu identifizieren, denn daraus würde der als Single Informant Bias bezeichnete methodische Nachteil resultieren, bei dem die subjektive Antwort einer Einzelperson unrelativiert aufgenommen wird (*Kumar/Louis/Anderson* 1993, S. 1634). Nachdem bei dieser Untersuchung auch das Thema Organisation betrachtet wird, muss sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Bereiche der Organisation repräsentiert und damit unterschiedliche Standpunkte vertreten sind (*Merkens* 2009, S. 293f). Somit wurden als Ansprechpartner (Key Informants) aus einem Unternehmen zwei Personen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen ausgewählt.

Aus den Merkmalen Vertriebstyp und Managementebene wurden sechs Personen von Multi-Channel-Unternehmen (Clicks & Sheets und Clicks & Mortar) und vier Personen von stationären Einzelhändlern (Bricks & Mortar) befragt.

Bei der Bestimmung der Fallzahl wurden vorerst zehn Interviews definiert. Unter Berücksichtigung der theoretischen Sättigung würden weitere Befragungen durchgeführt werden. Diese theoretische Sättigung besagt, dass man aufhören könne, weitere Interviews durchzuführen, wenn bei neuen Interviewpartnern keine neuen Informationen mehr gewonnen würden (*Kvale* 1996, S. 102). Nachdem es zu den organisatorischen Fragen zwischen den Unternehmen sehr viele Unterschiede gibt, wurde hier die theoretische Sättigung ausgeklammert (zu den Themenblöcken im Fragebogen siehe nachfolgendes Kapitel).

Gestaltung des Gesprächsleitfadens

Zur Gewinnung möglichst vieler Informationen wurde eine halbstrukturierte bzw. teilstandardisierte Befragung durchgeführt. Der Großteil der Fragen wurde offen gestellt und hatte keine vorgegebenen Antwortkategorien. Bei speziellen Fragen wurde die Trichtertechnik verwendet, um sich schrittweise vom Allgemeinen zum Besonderen vorzutasten (z. B. bei der Bedeutung der Vertriebskanäle im Vertriebswege-Mix). Außerdem wurde teilweise die Technik des „Storytelling" (*Thier* 2010, S. 17) angewendet, wenn es um Fragen für das Jahr 2015 ging (z. B. „Wir schreiben das Jahr 2015. Ein Konsument möchte bei Ihrem Unternehmen ein Produkt kaufen. Wie geht er vor?").

Der Gesprächsleitfaden dient u. a. dem Zweck, im Interview möglichst alle relevanten Aspekte und Themen anzusprechen, die im Vorfeld theoriegeleitet erarbeitet wurden. Im Rahmen dieser Befragung wurden Fragen zu folgenden vier Themenblöcken gestellt:

- Vertriebskanäle (allgemein)
- Vertriebskanäle und Güterkategorien
- Kundensteuerung
- Organisation

Durch diese themenbezogene Fragestellung wird auch eine gewisse Vergleichbarkeit der Antwortreaktionen verschiedener Befragter ermöglicht. Die Reihenfolge und auch die Formulierung der Fragen wurden dem Erzählfluss angepasst. Als Ergänzung wurden drei Selbstausfüllungsblätter für standardisierte Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien verwendet.

Ein Pretest wurde nicht durchgeführt, da dieser bei qualitativen Befragungen sehr aufwendig ist. Es wurden jedoch kleine Adaptierungen vorgenommen, wenn bestimmte Punkte vorgekommen sind, die wichtig sind und vorher nicht berücksichtigt wurden.

Feldphase und Analyse der Leitfadeninterviews

Der Durchführungszeitraum war Juni bis September 2010. Die befragten Personen werden aufgrund der zugesicherten Anonymität nicht aufgezählt. Nachdem der Informationsgewinn bei den letzten Interviews immer geringer wurde und für die Bildung der Hypothesen genügend Material vorhanden war, wurden zusätzlich zu den geplanten zehn (siehe oben) keine weiteren Befragungen durchgeführt.

Zur Analyse qualitativer Interviews gibt es eine Reihe von Auswertungstechniken. Welche Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews im Rahmen einer Untersuchung gewählt werden, hängt von der Zielsetzung, den Fragestellungen und dem methodischen Ansatz ab und davon, wie viel Zeit, Forschungsmittel und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die ausgewählte Auswertungsstrategie ist die **inhaltliche Strukturierung der Qualitativen Inhaltsanalyse** nach *Mayring* (2008), deren Ziel es ist, bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Auf die daraus entwickelten Kategorien und Unterkategorien wird im nächsten Kapitel näher eingegangen.

Ergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse

Im Rahmen der Qualitativen Inhaltsanalyse wurden die in Tabelle 1 dargestellten Kategorien gebildet. Die Subkategorien dienen der weiteren Strukturierung und Zuordnung.

Kategorien	Subkategorien
Produkte	• Produkte online • Produkte stationär • Produkte online & stationär • Produktsuche
Kundengruppen	• Kunden / Kundengruppen allgemein • Kundentypologien & -segmentierung • Gender-Thematik
Vertriebskanäle	• Print • Stationärer Vertrieb • Internet • Multi-Channel-Retailing • Entwicklung der Vertriebskanäle in den nächsten 5 Jahren
Kundensteuerung	• Stellenwert der Kundensteuerung • Erfolg der Kundensteuerung • Impulse / Signale / Anreize • Maßnahmen zur Kundensteuerung • Gründe für die Kundensteuerung
Umfeld	
Organisation	• Organisation allgemein • Organisationsveränderungen • Kennzahlen • Analyse • Kosten

Tab. 1: Kategorien der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)

In weiterer Folge liegt der Fokus auf den Hauptkategorien. Sollte zur besseren Verständlichkeit eine weitere Strukturierung notwendig sein, wird zusätzlich auf Subkategorien eingegangen.

Produkte

Einer der wesentlichen Punkte in der Untersuchung ist die Zuordnung von speziellen Gütern zu den Vertriebskanälen. In den Interviews wurde bestätigt, dass es bei der Kanalnutzung der Konsumenten darauf ankommt, WAS sie kaufen (wollen).
Das Online-Geschäft und der stationäre Vertrieb werden hier als zwei Gegenpole betrachtet. Die anderen Vertriebskanäle befinden sich von der Zuordnung der Güter zwischen diesen beiden Extremen und werden hier nicht berücksichtigt.

Spezielle Produkteigenschaften für Vertriebskanäle

Die in den Interviews ungestützten Nennungen der Produkteigenschaften, die sich jetzt und in der Zukunft für den Online-Vertrieb eignen, sind in Tabelle 2 aufgezählt. Nachdem eines der Untersuchungsziele das Erfassen des gesamten Spektrums der Merkmale ist (siehe oben), wurde hier keine quantitative Analyse, d.h. eine Messung der Anzahl der Nennungen, durchgeführt.

	Eignung für den Onlinevertrieb
Eigenschaften	• austauschbar • vergleichbar • preissensibel • unproblematisch • postversandfähig (mit vertretbaren Kosten) • erklärungsbedürftig vs. nicht erklärungsbedürftig • groß und schwer • gleichbleibend über längeren Zeitraum
Zweck	• Nachbestellungen • Convenience • konkrete Produktsuche
Produktarten	• Commodities • Low-Interest-Produkte

Tab. 2: Produkteigenschaften und ihre Eignung für den Onlinevertrieb (eigene Darstellung)

Die ersten Eigenschaften in dieser Tabelle sind selbsterklärend. Auf das Merkmal **„postversandfähig“** wird auch nicht weiter eingegangen, da es eines der wesentlichen Voraussetzungen für den Distanzhandel ist, zu dem auch der Onlinevertrieb gehört.
Interessant war, dass bei den Interviews einerseits **erklärungsbedürftige Produkte** für den Onlinevertrieb geeignet sind, da im Internet die Möglichkeit besteht, sämtliche Informationen zu dem jeweiligen Produkt zu hinterlegen. Andererseits wurde auch darauf hingewiesen, dass **komplexe Produkte** eher im stationären Vertrieb zu

verkaufen sind, da hier die Beratung eine wesentliche Rolle spielt. Das würde bedeuten, dass erklärungsbedürftige Produkte im Web nicht so gut zu vertreiben sind.
Diesbezüglich wurde aber auch aufgezeigt, dass bei einem hohen **Involvement** des Kunden die beratende Person im Handel oft weniger Produktwissen hat als der Kunde. Diese Argumentation passt sehr gut zu technischen Produkten bzw. zu speziellen Sportprodukten, die der gut informierte Konsument in Zukunft immer mehr in einem Onlinegeschäft suchen wird. Aus diesem Grund werden diese Güter für die Zukunft eine höhere Bedeutung im Onlinevertrieb bekommen (siehe Tabelle 3).
Zu diesen Produkten passt auch sehr gut die Eigenschaft **„groß und schwer“**, womit sowohl technische Produkte wie auch Güter des täglichen Bedarfs (z. B. Großpackung Windeln) gemeint sind. Bezugnehmend auf größere und schwerere Güter der Haushaltselektronik (z. B. Fernseher) wurde auch von einer interviewten Person folgende Aussage getätigt: „Wieso soll ich mir das antun, dass ich mir das heimschleppe? Das lasse ich mir doch vor die Haustüre liefern.“
Die Eigenschaft **„gleichbleibend über längeren Zeitraum“** hängt sehr stark mit dem Zweck der **Nachbestellung** zusammen. Produkte, die sich über eine längere Zeit nicht verändern (z. B. Nivea-Rasierschaum, Standardunterwäsche), müssen von Kunden nicht stationär gekauft werden und könnten im Internet nachbestellt werden. Ganz anders jedoch bei Gütern, die oftmals adaptiert werden.
Generell werden Produkte, bei denen **Nachbestellungen** und **Convenience** im Vordergrund stehen, als online-geeignet betrachtet. Diese Zwecke haben eine sehr enge Verbindung zu den oben genannten Produkteigenschaften. Des Weiteren wurde beim Zweck als klare Grenze zwischen Onlinevertrieb und stationärem Handel **das Angreifen und die Anprobe** (sog. „Look & Feel-Faktor“ nach *Knüppffer/Mautner* 2005, S. 30) gezogen. Produkte, bei denen Kunden sehen wollen, ob sie einem passen, werden als definitiv stationär-geeignet betrachtet. Bei Produkten, bei denen vorwiegend das Bestellen (bzw. Nachbestellen) im Vordergrund steht und der Kunde genau weiß, was er will, überwiegt jedoch das Internet als möglicher Vertriebskanal. Außerdem wird behauptet, dass der Katalog das ideale Medium für Kunden ist, die noch nicht genau wissen, was sie wollen. Hier ist es leichter zu schauen als online. Zusammenfassend heißt das, dass der Onlinevertrieb für die **konkrete Produktsuche** der passende Vertriebskanal ist.
Bei den **Produktarten** sind es Commodities und Low-Interest-Produkte, die von den Interviewpartnern als ideale Produktarten für den Onlinevertrieb gesehen werden. Unter **Commodities** werden Produkte verstanden, bei denen eine beschränkte Möglichkeit der Differenzierung besteht. Der Preis wird als vordergründiges Differenzierungsmerkmal gesehen (*Enke/Reimann/Geigenmüller* 2005, S. 19). **Low-Interest-Produkte** sind Güter des täglichen Bedarfs, denen durch die Kunden keine hohe Bedeutung beigemessen wird (z. B. Marmelade, Fruchtsaft, Margarine, Süßigkeiten, Strom). Sie zeichnen sich u. a. durch folgende Kriterien aus (*Kreutzer* 2006, S. 19):

- häufig niedrige Preisstellung
- niedrigeres subjektives Kaufrisiko
- geringe Sichtbarkeit des Konsums nach außen
- geringe Beeinflussbarkeit der Kaufentscheidung
- oberflächliche Beschäftigung mit Produktinformationen aus Kundensicht

Spezielle Produkte für die einzelnen Vertriebskanäle
In den Interviews wurden bestimmte Produkte aufgrund ihrer Eigenschaften zu den für sie besser geeigneten Vertriebskanälen genannt. In Tabelle 3 sind diese Nennungen aufgezählt. In weiterer Folge werden diese Produkte auch den o. a. Merkmalen zugeordnet.
Technische Produkte erfüllen aufgrund mehrerer Merkmale (siehe vorheriges Kapitel) die Voraussetzungen für den Verkauf im Internet (austauschbar, vergleichbar, sehr gut beschreibbar, teilweise groß und schwer). **Haushaltsgeräte** fallen zwar auch unter die Kategorie technische Produkte, allerdings wurden diese Güter in den Interviews separat angesprochen und besonders hervorgehoben. Aus diesem Grund werden sie in Tabelle 3 getrennt aufgezählt. Wie später noch erwähnt wird, macht es aus unternehmerischer Sicht mehr Sinn, die Kunden bei technischen Produkten zu steuern als im Textilbereich.

	Eignung für den Online-vertrieb	**Eignung für den stationären Vertrieb**
konkrete Nennungen von Produkten	• technische Produkte • Haushaltsgeräte (z. B. Handmixer, TV, Staubsauger) • Fotos • Geschenkartikel (z. B. zusammengestellte Pakete) • Standardsortimente bei Mode (z. B. Poloshirts oder Standardunterwäsche) • klassischer Herrenschuh • Top-Sportprodukte (z. B. Skier, Fahrräder) • Möbel und Wohnaccessoires • Nachbestell-Produkte (z. B. Akkus, Batterien, Glühbirnen, Rasierschaum und -klingen, Nahrungsergänzungsmittel)	• Gesichtspflege (Ausnahme z. B. Rasierschaum, siehe oben) • Parfums • Pkw • Produkte des täglichen Bedarfs (z. B. Klopapier, Biolebensmittel und Lebensmittel allgemein) • topmodische Produkte • Möbel

Tab. 3: Nennung von Produkten für Online- und Stationärvertrieb (eigene Darstellung)

Die Produktkategorie **Foto und Fotoausarbeitung** wird eher als intimer Bereich betrachtet, so dass Konsumenten ihre zu bearbeitenden Fotos vor der Bestellung nicht in der Filiale durchschauen möchten. Aus diesem Grund sei dieses Produkt für den Onlinevertrieb geeignet, da Kunden ihre Fotos von zu Hause aus sichten und bestellen können, womit auch wieder eines der o. a. Merkmale (Bestellung) betroffen ist. In den Interviews wurde weiters die Eignung von **Geschenkartikeln** für das Internetgeschäft angesprochen. Demnach seien Kunden eher bereit, kleine zusammengestellte Pakete (z. B. Parfums, Duschbad, Creme, Biolebensmittel) im Online-Shop zu bestellen. Auch hier steht wieder die Bestellung, aber auch die Größe, das Gewicht und somit die Convenience im Fokus.

Bei modischen Produkten wurde in den Interviews zwischen Standardsortimenten und topmodischen Produkten unterschieden. Während generell bei Mode eine höhere Bedeutung des Onlinegeschäfts erwartet wird, was auch durch die höchsten Zuwachsraten des Textilbereichs im Internet bestätigt wird (*Heinemann* 2010, S. 3), sieht man den Schwerpunkt des Vertriebs im stationären Handel. Der Onlinehandel wird v. a. bei einfacheren Modeprodukten an Bedeutung gewinnen. Bei **Standardsortimenten im Modebereich** steht die Bestellung im Vordergrund. Hier sei es nicht erforderlich, dass Kunden diese Produkte anprobieren müssen. Zwischen den Standardsortimenten und den topmodischen Produkten wurde die Online-Eignung **des klassischen Herrenschuhs** angesprochen, bei dem es nicht allzu viele Variationen gibt und der Kunde grundsätzlich immer das Gleiche kauft. Voraussetzung dafür ist aber, dass das Handelsunternehmen die Fußdaten des Kunden gespeichert hat. Hier spricht jedoch dagegen, dass anscheinend Männer bei Mode nicht so leicht ins Internet zu steuern sind, was in einem späteren Kapitel noch näher betrachtet wird (siehe Kapitel „Geschlechterspezifische Unterschiede“).

Anders sieht es bei **topmodischen Produkten** aus, bei denen die Anprobe und das Angreifen eine wesentliche Rolle im Kaufprozess spielen. Im Rahmen der Interviews kam auch sehr deutlich zum Vorschein, dass bei Mode die Emotionalisierung eine sehr wichtige Rolle spielt und deswegen Print (Katalog, Magazin, hochwertige Prospekte) als wichtiges Vertriebs- und Kommunikationsmedium betrachtet wird. Dieses Argument hängt jedoch davon ab, wie sich die Emotionalisierung im Onlinebereich entwickeln wird. Sie ist im Internet zwar möglich, aber im Moment noch sehr aufwendig. Wenn diese emotionale Aufladung online stärker eingesetzt werden kann, wird das auf Seiten der Konsumenten voraussichtlich auch Konsequenzen für die Nutzung von Katalogen haben. Der Printbereich hat jedoch eine wesentliche Bedeutung als Anreiz und Impuls, worauf noch näher eingegangen wird (siehe Kapitel „Impulse / Signale / Anzeize“).

Auch bei Sportprodukten wurde zwischen Standard- und Topprodukten unterschieden. Wie bereits erwähnt, ist der Kunde bei **Topsportprodukten** oft besser informiert als der Verkäufer. Die notwendigen Informationen holt sich der potenzielle

Käufer online. Hier steht der Fachhandel auch in einem Spannungsfeld zwischen einer sehr spezifischen Zielgruppe und damit geringerer Nachfrage auf der einen Seite und nicht unendlich verfügbaren Regalplätzen und teureren Beratern mit hohem Fachwissen auf der anderen Seite.

Bei **Möbeln und Wohnaccessoires** gab es unterschiedliche Sichtweisen. Einerseits glaubt man an eine immer höhere Bedeutung des Onlinevertriebs im Bereich Möbel, andererseits jedoch wird der stationäre Vertrieb bei diesen Produkten grundsätzlich als wesentlich betrachtet.

Die **Nachbestellung** und ihre Eignung für das Onlinegeschäft wurden bereits im vorigen Kapitel erwähnt. In der Tabelle 3 werden jedoch jene Produkte aufgelistet, die speziell zu diesem Bereich genannt wurden. Allerdings kommt es hier auch zu einer Vermischung des Zwecks und der Produktarten (in diesem Fall Low-Interest-Produkte wie z. B. Akkus, Batterien). Mit **Nahrungsergänzungsmitteln** kommt ein Spezifikum zum Tragen. Für den Erstkauf ist in vielen Fällen eine Beratung erforderlich, allerdings ist der stationäre Vertrieb für den Folgekauf bei Produkten, die man über längeren Zeitraum einnimmt, nicht notwendig. Hier spielen wiederum mehrere Merkmale eine Rolle (gleichbleibend über längeren Zeitraum, postversandfähig, Nachbestellung, Convenience für den Käufer und zu Beginn erklärungsbedürftig).

Im Bereich **Gesichtspflege** wird vorwiegend ein stationärer Vertrieb erwartet, da es bei dieser Produktgruppe oft Anpassungen gibt und die Kunden diese testen wollen. Wie später noch erörtert wird, bleibt bei diesem Punkt jedoch offen, ob es beim Kauf von Pflegeprodukten geschlechtsspezifische Unterschiede gibt. Ähnlich ist es bei **Parfums**, bei denen die Faktoren „riechen" und „ausprobieren" zwar eine wichtige Rolle spielen, jedoch Unterschiede in der Nutzung und im Kaufverhalten bei Männern und Frauen vermutet werden. Wenn Kunden über einen gewissen Zeitraum bei einer Parfummarke bleiben, kommen einige der o. a. Eigenschaften zum Tragen (vergleichbar, unproblematisch, nicht erklärungsbedürftig, gleichbleibend über längeren Zeitraum, postversandfähig, für Nachbestellungen und zur Conveniencesteigerung des Kunden).

Pkws wurden wegen ihrer Komplexität und der damit notwendigen Beratung eher dem stationären Vertrieb zugeordnet. Bei **Produkten des täglichen Bedarfs** sind es vor allem die Faktoren „angreifen", „riechen" und „anschauen", welche die Notwendigkeit des Filialvertriebs unterstreichen. Als Grund, warum diese Güter nicht online gekauft werden, wird vor allem das bei Konsumenten großteils nicht vorhandene vorausschauende Einkaufen bei diesen Produktgruppen gesehen. Beispielhaft wurde Toilettenpapier angesprochen, das der Kunde in der Filiale quasi im Vorbeigehen mitnimmt. Die Produktkategorie **(Bio-)Lebensmittel** wurde bei den Produkten des täglichen Bedarfs besonders hervorgehoben, da hier zusätzlich der Faktor „Frische" und die persönliche Ansprache eine wesentliche Rolle spielen.

Bei Produkten des täglichen Bedarfs wurde neben anderen Produkten (z. B. Mode)

vor allem auch der **Aspekt des Vertrauens** angesprochen, der für den stationären Vertrieb spricht. Hier stellt sich jedoch die Frage, wie sich Konsumenten verhalten, wenn sie zu einem Onlinehändler und dessen Produkten einmal Vertrauen aufgebaut haben. Gerade im modischen Bereich bekommt dann auch die Marke eine große Bedeutung. Bei einem Interview wurde auch die Frage gestellt, warum Kunden bei einem Versandhändler ein Produkt einer bestimmten Marke (z. B. Esprit-Pullover) kaufen sollen, wenn sie diese online beim Hersteller bestellen können.
In den Interviews wurde im Zusammenhang mit Produkten auch das Thema **Personalisierung** im Onlinehandel erläutert. Kunden wollen angeblich nicht Tausende Artikel vorfinden (Stichwort Long Tail), sondern nur für sie zugeschnittene Produktangebote (z. B. personalisierte Angebote wie bei Amazon).
Unter Long Tail wird das Anbieten von Nischenprodukten durch die unbegrenzten Regalflächen im Onlinehandel verstanden. Online-Händler können mit diesen Nischenprodukten einen bedeutenden Anteil am Gesamtumsatz erwirtschaften. Der Begriff Long Tail ergibt sich rein optisch in der Form einer einseitig abfallenden Häufigkeitsverteilung, welche die Nachfrage nach Massen- und Nischenprodukten visualisiert. 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 (*Anderson* 2007).

Hypothese zu Produkten bzw. Produktkategorien
Aus diesen Auswertungsergebnissen und den in Kapitel „Produktbezogene Faktoren“ beschriebenen produktbezogenen Einflussfaktoren lässt sich folgende Hypothese bilden:
Hypothese 1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen Produkten bzw. Produktkategorien und (möglichen) Steuerungsmaßnahmen. Diese Zusammenhangshypothese kann jedoch auch als Unterschiedshypothese formuliert werden: Je nach Produkt bzw. Produktkategorie wirken sich Steuerungsmaßnahmen unterschiedlich aus.

Kundengruppen
Generell wurde von den Interviewpartnern bestätigt, dass in den letzten Jahren neue Zielgruppen entstanden sind, dass Kunden immer mehr bereit sind, zwischen den Kanälen zu wechseln (Channel Hopping), und dass Handelsunternehmen sehr stark vom hybriden Verhalten des Konsumenten betroffen sind (kaufen günstig und teuer, Marke und No Names).

Analyse der Kunden
Zur Analyse der Kunden und ihrer Kaufgewohnheiten muss zwischen den Vertriebstypen unterschieden werden. Bei den langjährigen Distanzhändlern spricht man auch vom „gläsernen Kunden“, denn sowohl beim Katalog- wie auch beim Onlinehandel

müssen Kunden bei Bestellungen persönliche Daten bekannt geben. Anders bei den Bricks & Mortar-Händlern, bei denen Kunden weitgehend anonym bleiben, sofern sie nicht mit einer Kredit-, Bankomat- oder Kundenkarte bezahlen. Letzteres dient vor allem dem stationären Handel als Kundenanalyseinstrument.
Gerade im Multi-Channel-Retailing ist es von hoher Bedeutung, die Entwicklung der Kunden zu analysieren. Für die Versandhändler und jene stationären Handelsunternehmen mit Kundenkarten wird diese Analyse mittels Kennzahlen durchgeführt, welche auch bis auf Einzelartikelebene möglich ist.
Zur Analyse der Kundenbedürfnisse werden von allen befragten Unternehmen Marktforschungen in unterschiedlichsten Formen eingesetzt (Fokusgruppen, Onlinebefragungen, POS-Befragungen; bei Online-Shops Testverfahren, Usability-Tests), von manchen Unternehmen werden zusätzlich Studien zugekauft (z. B. Nielsen).

Kundentypologien und -segmentierung
Die **klassische Kundensegmentierung** wird im Zusammenhang mit der Kanalnutzung der Konsumenten grundsätzlich infrage gestellt, da sich die Segmente immer stärker vermischen. Kunden sind nicht mehr kennzeichnend für eine Altersgruppe, sondern sie gehören einem Lifestyle an. Dementsprechend nutzen sie auch Vertriebskanäle und deren Vorteile (z. B. Convenience, Einkaufserlebnis, Shopping als Freizeitbeschäftigung). Das Erlebnisshoppen fängt bereits beim Lebensmittelhandel an (z. B. die Präsentation der Produkte in Gemüseinseln).
Diesbezüglich wurde auch die Bedeutung des **„Smart Shoppers“** angesprochen, der gleichzeitig markenbewusst und preisorientiert ist – nach Preisvorteilen und nach Qualität strebt. Dieser Konsument unterscheidet sich vom reinen Preiskäufer, der ungeachtet der Marke immer das preisgünstigste Produkt kauft, und vom Markenkäufer, der beim Kauf nicht auf den Preis achtet. In diesem Zusammenhang fällt in der Literatur auch immer wieder der Begriff des **„hybriden Konsumenten“**, der ein intrapersonell gespaltenes Kaufverhalten hat und in verschiedenen Produktbereichen widersprüchliche Verhaltensmuster zeigt (teilweise Marke und teilweise No Names, teilweise im Fachhandel und teilweise beim Diskonter) (*Trommsdorff* 2009, S. 115).
Bezüglich **sozio-demografischer Kriterien** wurde in den Interviews jedoch auch darauf hingewiesen, dass es möglicherweise für ältere Kunden interessant sein könnte, mit dem Hauptargument der Convenience (müheloser Einkauf) manche Produkte online zu bestellen. Außerdem wird später noch darauf eingegangen, dass im Modebereich eher junge Leute (v. a. Kundinnen) ins Web zu steuern sind. Ein weiteres sozio-demografisches Segmentierungskriterium wäre der Beruf (z. B. die Berufstätigkeit der Frau), bei dem vielleicht ein Zusammenhang zur Kundensteuerung hergestellt werden kann.
Eine **Kundenklassifizierung** wird in den Interviews für die Kundensteuerung be-

sonders hervorgehoben, da sie unmittelbar mit der Kanalnutzung in Verbindung steht und entsprechende Aussagen für die Ableitung von Maßnahmen zulässt. Damit ist die Segmentierung der Kunden nach folgenden Typologien gemeint:

- reine Offlinekunden,
- reine Onlinekunden und
- die Multi-Channel-Kunden, die zumindest zwei Vertriebskanäle nutzen.

Diesbezüglich wird die Aussage getroffen, dass die Steuerung von Offlinekunden ins Internet schwieriger ist als jene von Onlinekunden in die Filiale. Des Weiteren wurde die Behauptung aufgestellt, dass reine Onlinekunden keine Maßnahmen aus dem Printbereich brauchen (z. B. Katalog, Prospekt).

Im Zusammenhang mit Steuerungsmaßnahmen wurde auf die hohe Bedeutung des Wissens über die speziellen **Präferenzen der Kunden** hingewiesen. Das Handelsunternehmen muss die Maßnahmen auf die Präferenzen der einzelnen Kunden abstimmen, und dazu ist das Erkennen von Kundenbedürfnissen und -wünschen immer wichtiger. Legt der Kunde z. B. großen Wert auf eine entsprechende Auswahl, kann das Unternehmen über das Argument der größeren Auswahl den Kunden lenken. Ist der Kunde sehr preisorientiert, müssen die Anreize für einen Kanalwechsel mit dementsprechenden Aktionen in einem Vertriebskanal gesetzt werden. Beim Qualitätskunden muss man sich als Einzelhändler überlegen, welche Alternativen der Kunde hat. Wenn, wie oben bereits erwähnt, im Fachhandel die qualitativ hochwertigen Produkte nicht mehr geführt werden, muss man den Kunden in anderen Vertriebskanälen von der Qualität überzeugen.

Ein interessanter Aspekt in den Interviews war der Bereich **Kundenloyalität**, denn durch das Wechseln der Konsumenten zwischen den unterschiedlichen Vertriebskonzepten werden anscheinend die loyalen Kunden immer weniger. In den Interviews wurde jedoch zum Thema Loyalität einerseits darauf hingewiesen, dass Kunden, die zumindest aus zwei unterschiedlichen Sortimenten kaufen, loyaler sind als jene, die nur aus einem Sortiment kaufen. Andererseits sind Kunden, die einen Newsletter beziehen, angeblich loyaler als jene Kunden ohne Newsletter.

Geschlechterspezifische Unterschiede

Anscheinend kommen gerade bei der Kanalnutzung der Konsumenten geschlechterspezifische Unterschiede zum Vorschein, welche durch folgende Aussagen in den Interviews unterstrichen werden:

- Der größere Anteil der Katalogbesteller sind Frauen, wohingegen der Internetkauf eher männerdominiert ist.
- Es sind vorwiegend Frauen, die sich gerne Modemagazine (Kataloge) anschauen.
- Beim Kauf diverser Produkte gibt es geschlechterspezifische Unterschiede (siehe oben bei Produkten wie Kosmetik, Parfums).

- Frauen gehen mit vielen Produkten aus dem Geschäft, ohne sich vorgenommen zu haben, etwas zu kaufen.
- Folgekäufe sind bei Frauen nicht so relevant wie bei Männern (siehe oben bei Produkten).
- Bei Mode sind vorwiegend junge Frauen ins Internet zu steuern.
- Herren sind nicht so leicht in den Onlinevertrieb zu steuern, obwohl sie großteils nicht so gerne einkaufen.

Hypothesen zu Kunden und Kundengruppen
Aus den hier beschriebenen Aussagen über Kunden und Kundentypologien und bezugnehmend zu den in den Kapiteln „Käuferverhalten im Multi-Channel-Retailing" und „Kundenseitige Einflussfaktoren" beschriebenen Inhalten zum Käuferverhalten im Multi-Channel-Retailing und zu den kundenseitigen Einflussfaktoren können folgende Hypothesen gebildet werden:
Hypothese 2: Der Zusammenhang zwischen Steuerungsmaßnahmen und Kaufabsicht im Zielkanal wird von konsumentenindividuellen Eigenschaften wie z. B. Geschlecht, Alter, Bildung, Einkommen beeinflusst.
Hypothese 3: Der Zusammenhang zwischen Steuerungsmaßnahmen und Kaufabsicht im Zielkanal wird von den Erfahrungen der Konsumenten mit einem Vertriebskanal beeinflusst.
Hypothese 4: Der Zusammenhang zwischen Steuerungsmaßnahmen und Kaufabsicht im Zielkanal wird von den Motiven und Präferenzen der Konsumenten beeinflusst.

Vertriebskanäle
Auf Vertriebskanäle wurde im Rahmen dieses Berichts schon an vorherigen Stellen eingegangen. In diesem Kapitel sollen nur mehr Ergänzungen zu den einzelnen Kanälen hervorgehoben werden.

Print
Einerseits wird behauptet, dass der Printbereich auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben wird, da Kunden gerne Kataloge, Magazine oder Prospekte durchblättern und anschauen. Den Kunden werden dadurch Inspirationen geliefert. Auf die hohe Emotionalisierung im Printbereich wurde bereits hingewiesen. Außerdem liegt der klassische Hauptkatalog eines Versandhändlers einige Monate bei den Konsumenten, womit auch eine hohe Werbewirkung und ein enormer Ergebnishebel erreicht werden. Zum Printbereich gehören auch sogenannte trockene Anstöße. Das sind Postkarten, Mailings oder Responsecards, auf denen in den meisten Fällen auch keine Ware im Mittelpunkt steht. Eine andere Art von Anstößen sind die Zwischenkataloge, die in kleineren Auflagen mit relativ wenigen Seiten gedruckt und alle paar

Wochen verschickt werden. Durch diese Zwischenkataloge wird auch die „Lebensdauer“ des Hauptkatalogs verlängert.
Andererseits wird behauptet, dass die Bedeutung der Printmedien zurückgehen wird, da für reine Onlinekunden kein Print mehr erforderlich ist (siehe Kapitel „Kundentypologien und -segmentierung“) und vielleicht das iPad teilweise den klassischen Printkatalog ersetzen wird. Hier kommen auch noch die in Tabelle 4 aufgezählten betriebswirtschaftlichen Faktoren zum Tragen.

Faktor	Bedeutung und Auswirkung im Printbereich
Kosten	Für das Handelsunternehmen ist die Werbefläche im Katalog verhältnismäßig teuer, wobei hier noch zwischen Hauptkatalog und Zwischenkatalogen unterschieden wird. Aufgrund der Kurzlebigkeit sind vor allem diese kleineren Auflagen teuer.
Sortiment	Durch die begrenzte Werbefläche ist das Unternehmen bei der Darstellung seines Sortiments eingeschränkt.
Lager/Logistik	Die Warenbeschaffung (Der Einkauf) ist für Internethändler anders als für Kataloghändler. Bei einem Katalog ist die Verfügbarkeit der Ware wesentlich kritischer als im Internet. Bei einem Hauptkatalog müssen die Produkte über den Katalogzeitraum bevorratet werden.
Preis	Beim Katalog gibt es nur einen eingeschränkten Spielraum für Preisanpassungen (evtl. durch Anstöße bzw. Prospekte). Der Online-Shop hingegen ist tagesaktuell und passt sich preislich dem Markt an.

Tab. 4: Betriebswirtschaftliche Faktoren im Printbereich (eigene Darstellung)

Wie oben bereits erwähnt, ist der Katalog für jemanden, der noch nicht genau weiß, was er will. Dieser unentschlossene Kunde möchte nur einmal durchschauen, will sich Ideen holen, und dafür ist der Printbereich besser geeignet als das Internet. Jene Unternehmen, die bereits in irgendeiner Art und Weise Print verwenden, wollen damit Anreize und Impulse setzen und damit Erinnerungswerbung betreiben (zum Thema Print als Impulsgeber siehe auch Kapitel „Impulse / Signale / Anreize“).

Stationärer Vertrieb
Für ein Handelsunternehmen mit einer großen Auswahl an Produkten ist der stationäre Vertrieb völlig ungeeignet. Bei diesem Vertriebskanal sollte man Spezialist in einem Produktbereich sein. Beim Filialvertrieb ist die persönliche Beratung das große Plus, es stellt sich jedoch die Frage, ob die Filiale selbst über ein so großes Sortiment verfügen muss. Vielleicht genügt in Zukunft ein Service-Point mit einer Beratung vor Ort, wo der Kunde bestellen kann und die Ware an einen gewünschten Ort geliefert bekommt. Für diese quasivirtuellen Shops sind nur kleinere Räume und somit geringere Mietkosten erforderlich.

Internet
In vielen Fällen dient das Internet den Konsumenten als Informationsmedium vor dem Kauf im stationären Handel. Es wurde festgestellt, dass Kunden immer mehr mit Artikelnummer oder Fotoausdruck in die Filialen kommen.
Zwei wesentliche Neuerungen aus dem Bereich Internet sind für das Handelsmanagement die mobilen Geräte und Social Media. Es wird erwartet, dass das Suchen, das Schauen und Informieren mit mobilen Geräten in Zukunft mehr Bedeutung gewinnen wird. Soziale Medien werden teilweise schon als Kommunikationsmedien verwendet (z. B. spezielle Hinweise auf Facebook), bei der Nutzung von sozialen Netzwerken als Vertriebskanal ist man sich über deren Bedeutung jedoch noch nicht sicher.
Faktum ist, dass Handelsunternehmen immer dort sein müssen, wo ihre Kunden sind, und das ist immer mehr im Internet.

Multi-Channel-Retailing
Multi-Channel-Retailing macht nur Sinn, wenn das Unternehmen über ein kleines, spitzes Konzept verfügt. Der USP eines Multi-Channel-Retailers ist, dass er on- und offline anbietet, die jeweiligen Aktivitäten vernetzt und der Kunde in jedem Kanal die gleiche Marktleistung, die gleiche Kommunikation, das gleiche Produkt und die gleiche „Welt" vorfindet. Als Multi-Channel-Retailer kann man sich von reinen stationären Händlern und E-Tailern (Pure Player) differenzieren. Die Änderung von einer Single-Channel- zu einer Multi-Channel-Perspektive führt jedoch zu massiven organisatorischen Veränderungen (dazu siehe Kapitel „Organisation").

Entwicklung der Vertriebskanäle in den nächsten fünf Jahren
Bei der Entwicklung der Vertriebskanäle in den nächsten fünf Jahren haben sich je nach Vertriebstyp unterschiedliche Sichtweisen gebildet. Bei den Multi-Channel-Retailern wird die Bedeutung des Onlinevertriebs zunehmen, und der eine oder andere internetnahe Vertriebskanal wird ergänzt (z. B. iPad, Mobile-Commerce, Social Media). Aufgefallen ist jedoch, dass von jenen Handelsunternehmen, die derzeit Printkonzepte nutzen, die befragten Experten mehrheitlich an diesen festhalten. Wenn es von Kundenseite gewünscht ist und viele Kunden immer noch über Katalog kaufen, werden diese Konzepte weiter bestehen. Der Katalog (Magazin, Prospekt) wird nach wie vor Lieferant von Inspiration sein. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Kanalnutzung in fünf Jahren auch von der Möglichkeit abhängen wird, die Emotionalisierung (siehe Kapitel „Spezielle Produkte für die einzelnen Vertriebskanäle") im Internet zu erhöhen.
Bei den Bricks & Mortar-Händlern der Untersuchung ist man eher der Meinung, dass man in fünf Jahren weiterhin am bestehenden Geschäftsmodell festhalten wird.

Vorstellbar wäre es jedoch, bei bestimmten Produkten den stationären Handel mit einem kleinen Onlinevertrieb zu ergänzen.

Hypothese zu Kanaleigenschaften
Aus den Auswertungen zum Thema Vertriebskanäle und den an unterschiedlichen Stellen in der Literatur beschriebenen Kanaleigenschaften (siehe Kapitel „Kanaleigenschaften" und „Wahrgenommener Nutzen und wahrgenommenes Risiko") lässt sich folgende Hypothese bilden:
Hypothese 5: Der Zusammenhang zwischen Steuerungsmaßnahmen und Kaufabsicht im Zielkanal wird von den Kanaleigenschaften beeinflusst.

Kundensteuerung
Alle Interviewpartner waren sich einig, dass die Steuerung der Kunden durch Handelsunternehmen möglich ist. Dies war deswegen interessant, da negativ gestimmte Kunden die Steuerung als Bevormundung durch das Unternehmen betrachten könnten (*Schulten/Schögel/Herhausen* 2009, S. 53). Auf die Bevormundung und den Zwang wird später noch näher eingegangen (siehe Kapitel „Maßnahmen zur Kundensteuerung").
Des Weiteren wurde von allen bestätigt, dass es Sinn macht, die Kunden nach Güterkategorien zu steuern, vor allem in der zielgruppenorientierten Ansprache. Es gab aber keine Aussagen über die Eignung diverser Produkte für die Steuerung in den einen oder anderen Vertriebskanal.

Stellenwert der Kundensteuerung
In den Interviews wurde auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) der Stellenwert der Kundensteuerung abgefragt. Die Tabelle 5 zeigt die Mittel-, Maximal- und Minimalwerte.

	Stellenwert im Handelsmanagement generell	**Stellenwert im Unternehmen**	**Stellenwert im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren**
Mittelwerte	6,6	7,7	8,7
Maximalwerte	9	10	10
Minimalwerte	4	2	5

Tab. 5: Stellenwert der Kundensteuerung im Handelsmanagement (alle Nennungen) (eigene Darstellung)

Die Überprüfung der Nennungen innerhalb eines Unternehmens ergab eine sehr hohe Übereinstimmung, d. h. beide Hierarchieebenen sehen den Stellenwert der Kundensteuerung auf einem ähnlichen Niveau. Interessant war, dass ein Unternehmen – ein

Multi-Channel-Retailer - mit besonders niedrigen Werten hervorsticht und aus diesem Grund die in der obigen Tabelle angeführten Werte sehr niedrig erscheinen.

	Stellenwert im Handelsmanagement generell	Stellenwert im Unternehmen	Stellenwert im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren
Mittelwerte	7,1	9,1	9,5
Maximalwerte	9	10	10
Minimalwerte	5	6	8

Tab. 6: Stellenwert der Kundensteuerung im Handelsmanagement (gefiltert) (eigene Darstellung)

Wenn man in der Auswertung diese zwei Personen herausfiltert, ergibt sich ein anderes Bild, bei dem unabhängig von den Vertriebstypen durchwegs ein hoher Stellenwert der Kundensteuerung im Unternehmen und Handelsmanagement generell erkennbar ist (siehe Tabelle 6).

Erfolg der Kundensteuerung
In der Befragung wurde in weiterer Folge auch auf die Erfolge der Kundensteuerung im Unternehmen eingegangen, wobei zwischen generellem und wirtschaftlichem Erfolg unterschieden wurde. Die Aussagen der Interviewpartner wurden in der Analyse durch ein Notensystem von 1 bis 5 ersetzt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die statistischen Werte.

	genereller Erfolg der Kundensteuerung	wirtschaftlicher Erfolg der Kundensteuerung
Mittelwerte	2	1,8
Maximalwerte	4	3
Minimalwerte	1	1

Tab. 7: Erfolg der Kundensteuerung in den befragten Unternehmen (eigene Darstellung)

Auch bei dieser Frage ergab die Überprüfung der Nennungen der zwei Personen aus einem Unternehmen eine sehr hohe Übereinstimmung, und es waren keine vertriebstypenspezifischen Besonderheiten erkennbar.

Impulse / Signale / Anreize
Ziemlich einer Meinung waren sich die Interviewpartner, dass der **Preis** und die **Auswahl** die zwei wesentlichsten Merkmale sind, um die Kunden zu steuern. Bei

der Auswahl wird noch weiter unterschieden, indem einerseits die Sortimentsbreite und -tiefe gemeint sind und andererseits bestimmte Marken oder bestimmte Produkte als Anreize gesehen werden. Dies gilt für die reinen stationären Einzelhändler, die damit Signale für Frequenz und Umsatz (Steigerung des durchschnittlichen Kaufbetrags) setzen, oder für Multi-Channel-Retailer, die damit Anreize für einen Kanalwechsel schaffen, wobei die Auswahl hauptsächlich als Impulsgeber für das Internet verwendet werden kann. Zum Merkmal Preis wird jedoch infrage gestellt, ob es auf Dauer Sinn macht, z. B. Bonussysteme einzusetzen. Wenn die Marktleistung passt und den Kunden gefällt, müsste kein Bonus gewährt werden.
Ein weiteres Merkmal, um Kunden zu steuern, sind **Serviceleistungen** in dem einen oder anderen Vertriebskanal. Die Serviceleistungen sollten etwas sein, das sehr stark mit dem Produkt verknüpft ist (z. B. Gratiszustellung von Möbeln, Fünfjahre-Garantie). Bei Unternehmen mit Filialen kann für die Kunden die persönliche Beratung ein Grund sein, dort einzukaufen.
Die **Qualität** als Merkmal für die Kundensteuerung wird mehrheitlich nicht bestätigt, da diese von Kunden vorausgesetzt wird und in allen Vertriebskanälen passen muss (z. B. Qualität der Produkte, des Printmediums, in der Beratung, bei der Usability im Online-Shop, bei der Ladengestaltung, bei der Warenpräsentation).
Von den Interviewpartnern wurde auch der Faktor **Print** als Impulsgeber angesprochen. Einerseits sei ein Katalog oder ein Prospekt generell ein Anreiz für einen Kauf, andererseits wird der Printbereich als Impuls für einen „Kanalbesuch" gesehen. Bei stationären Händlern werden damit Signale für einen Filialbesuch übermittelt. Bei Multi-Channel-Retailern wird damit vor allem auch in den Onlinevertrieb gesteuert, indem Kunden im Katalog Hinweise und Informationen über den Online-Shop vorfinden (z. B. die Vorteile des Internetkaufs). Print ist jedoch nur ein Medium, um die oben aufgezählten Anreize (z. B. Preis, Auswahl) zu transportieren. Offen ist jedoch, wie viel Print die unterschiedlichen Kunden als Impulsfunktion benötigen.
Unterschiedlicher Meinung waren die interviewten Personen in der Sichtweise über **Postmailings** (z. B. Prospekte) und **E-Mail-Newsletter,** wobei hier ein Zusammenhang mit den Vertriebstypen und verwendeten Vertriebskanälen zu erkennen ist. Bei den Multi-Channel-Retailern wird bei Kunden durch versendete E-Mails eine verstärkte Nutzung des Onlinekanals festgestellt, wohingegen bei den stationären Händlern E-Mail-Newsletter nicht so erfolgreich sind wie Postmailings.
Als Hemmschwelle wird teilweise immer noch die **Bezahlung** im Internet gesehen, welche die Steuerung der Kunden von off- zu online erschwert. Somit müssen die Unternehmen daran arbeiten, diesen negativen Anreiz abzuschwächen (z. B. durch Bezahlen mit Bankomatkarte) bzw. durch die positiven Anreize zu kompensieren.
Zusammenfassend konnten aufgrund der geführten Interviews folgende **drei wesentliche Impulse zur Kundensteuerung** festgestellt werden: Preis, Auswahl und Serviceleistungen.

Fazit ist, dass das Handelsunternehmen mit den diversen Anreizen die Präferenzen der Kunden treffen muss und dazu müssen sie ihre Kunden sehr gut kennen. Der Konsument lässt sich steuern, wenn er das Gefühl hat, einen Nutzen bzw. einen Vorteil zu haben.

Maßnahmen zur Kundensteuerung
Die in Tabelle 8 aufgezählten Maßnahmen und Bestandteile wurden in den Einzelexplorationen als wichtige Elemente für die Kundensteuerung und damit für die Kanalnutzung der Kunden genannt. Interessant war, dass in den Interviews nur Pull-Maßnahmen genannt wurden, d. h. die Änderungen der Leistungen im Stammkanal (Push-Maßnahmen) in der Praxis anscheinend keine hohe Relevanz haben (siehe Kapitel „Kundensteuerung als strategische Aufgabe im Handelsmanagement"). Im Rahmen der Inhaltsanalyse wurden die Nennungen zur besseren Übersichtlichkeit bestimmten Bereichen zugeordnet.

Bereich	**Konkrete Nennungen von Maßnahmen und Bestandteilen für die Steuerung der Kunden**
Produkte	• Sortiment bzw. Sortimentsgestaltung • bestimmte Produkte/Sortimente/Marken nur in einem Kanal (z. B. online-only) • individualisierte Angebote • spezialisierte Angebote nach Kundengruppen
Filialgeschäft	• Standort der Filiale • Ladengestaltung • Warenpräsentation im Geschäft • Kundensegmentierung im Laden • POS-Kampagnen, die auf den Onlinevertrieb hinweisen • Hinweise von Mitarbeitern in der Filiale auf z. B. Online-Shop
Preis	• Preisaktionen • Gutscheine bzw. Kupons • Rabatte • Bonusprogramme bzw. Treuekupons
Print	• klassische Werbung • allgemeine Plakate • Prospekte • spezielle Werbemittel für Topkunden (z. B. Kundenmagazine) • diverse Anstöße (Postkarten, Mailings oder Responsecards) • Hinweise im Print über die Vorteile des Online-Shops (z. B. Auswahl, Convenience)

Bereich	Konkrete Nennungen von Maßnahmen und Bestandteilen für die Steuerung der Kunden
Online-Shop	• Usability der Homepage • die Website selbst • TÜV-Zertifizierung auf der Homepage • Berater-Tools im Internet
Neue Medien	• E-Mail-Newsletter • SMS • Hinweise im Social Media (z. B. Facebook)
Sonstige Maßnahmen	• One-to-one-Marketing generell • Outboundcalls • Auftritt der Unternehmensmarke generell • Convenience • Gratisversand • diverse Kommunikationsanlässe (z. B. Mail zum Geburtstag) – vor allem online, da diese im Printgeschäft viel kosten

Tab. 8: Nennung von Maßnahmen zur Kundensteuerung (eigene Darstellung)

Zum Produkt ist zu ergänzen, dass nur eine Reduktion des Sortiments zu wenig Steuerung ist, denn der Kunde könnte dann zum Mitbewerber abwandern. Die Reduktion kann nur gemeinsam mit anderen Maßnahmen gelingen (z. B. mit einer Botschaft per Mail oder im Katalog „online findet man mehr"). Das Handelsunternehmen kann Kunden nur überzeugen, sie dazu zu zwingen oder zu bevormunden, einen anderen Kanal zu nutzen, wird nicht funktionieren.
Des Weiteren waren sich die Interviewpartner ziemlich einig, dass man nicht alle Kunden steuern kann, sondern die diversen Maßnahmen nur bei einem bestimmten Teil der Kunden wirken (z. B. nach Präferenzen bzw. nach Kundentypologien, siehe Kapitel „Kundentypologien und -segmentierung"). Beim Einsatz der Kundensteuerung wird versucht, aus dem Kaufverhalten der Vergangenheit Rückschlüsse für die Zukunft zu treffen, allerdings setzt das ein vorhandenes CRM?-System voraus.
Generell werden **Kommunikationsmaßnahmen** wie E-Mails oder Kataloge als Instrument bestätigt, um Kunden in Vertriebskanäle zu steuern und um Einfluss auf das Einkaufsvolumen (Frequenz, Kaufbetrag) zu nehmen.
Nachhaltig machen sämtliche Maßnahmen der Kundensteuerung nur Sinn, wenn der Kunde tatsächlich einen Vorteil hat. Wie bereits mit dem Beispiel der Sortimentsreduktion dargestellt, entscheiden bei der Migration der Kunden jedoch nicht die Einzelaktivitäten, sondern es wirkt immer die Gesamtkampagne.

Gründe für die Kundensteuerung
Bei der Frage nach den Gründen für die Kundensteuerung wurden folgende Punkte genannt:
- Steigerung der Kundenloyalität
- Optimierung der Kosten
- Steigerung des Umsatzes
- Ergebnisverbesserung
- Erreichen der richtigen Zielgruppe
- Intensivierung der automatischen Wanderung von off- zu online

Letztgenannter Punkt unterstreicht, dass sich das Konsumentenverhalten und die dementsprechende Kanalwahl mit der Zeit von selbst ändern, jedoch soll durch sogenannte Migrationsprogramme die automatische Wanderung von reinen Offlinekunden, über Multi-Channel-Kunden zu reinen Onlinekunden unterstützt und vorangetrieben werden.
Grundsätzlich ist es den Handelsunternehmen egal, aus welchem Kanal die Kunden kommen, wenn die Kanäle die gleichen Kosten verursachen. Bei unterschiedlichen Kosten macht es natürlich Sinn, die Kunden in die kostengünstigeren Kanäle zu steuern. Diesbezüglich kam teilweise die Äußerung, dass der erwirtschaftete Umsatz online weniger kostet, wobei hier auch noch in günstigere und teurere Kommunikationskanäle unterschieden wird. Zum Beispiel kostet ein Suchmaschinenmarketingkunde viel mehr als ein Newsletterkunde. Das Ziel sollte es sein, die Konsumenten über günstigere Kommunikationskanäle abzuholen.

Umfeld
In diesem Bericht wurde an unterschiedlichen Stellen schon auf Bedingungen im Marktumfeld der Handelsunternehmen eingegangen. In diesem Kapitel sollen dazu nur noch ergänzende Aussagen aus den Interviews festgehalten werden.
Das Marktumfeld der Handelsunternehmen ist von einer enormen Dynamik geprägt, für die vor allem Konzerne und große Unternehmen zu langsam und zu behäbig sind. Im Internet entstehen immer neue Mitbewerber mit sehr fokussierten Konzepten (zu Online-Fokussierungsstrategien siehe *Wieser* 2010, S. 111–117). Durch diverse Programme ist es relativ simpel, einen Online-Shop zu eröffnen und zu betreiben. In diesem Zusammenhang wird auch von den „Future Rivals“ gesprochen, die in Zukunft eine Gefahr für die bestehenden Handelsunternehmen sind.
Für Multi-Channel-Retailer kommt noch erschwerend hinzu, dass diese neuen Onlinehändler in den meisten Fällen auf dem neuesten technologischen Stand aufgebaut sind und dass immer neue Technologien (z. B. iPod, iPhone, iPad) und neue Medien (z. B. Facebook) hinzukommen. So entsteht für Mehrkanalhändler das Gefühl, dass man der Technologie immer nachläuft.

Das Marktumfeld im Handelsbereich ist auch noch von einer sehr stark steigenden Internationalität geprägt. Das bedeutet, dass Konsumenten über die Ländergrenzen hinweg ihre Produkte kaufen können und auch bei der Bestellung keine Angst mehr haben, da sie die bestellte Ware zurückschicken können. Außerdem sind Kunden, wie oben bereits erwähnt, immer mehr bereit, zwischen den Kanälen zu wechseln.
Mit diesen Merkmalen zeichnet sich die intensivste Wettbewerbssituation im Handelsbereich ab.

Organisation
Ziel der Untersuchung war es, eine möglichst hohe Abbildung der Variabilität, vor allem zum Thema Produkte und Steuerungsmaßnahmen, zu bekommen. Diese Differenziertheit spiegelt sich auch bei der Organisation wider. Aufgrund der Spezifika der jeweiligen Handelsunternehmen und der kleinen Stichprobe werden hier keine speziellen Aussagen der Interviewpartner erörtert, da auf die jeweiligen Unternehmen zurückgeschlossen werden kann. Es sollen jedoch Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden, welche wiederum abhängig vom Vertriebstyp sind, denn über alle Befragten hinweg waren keine Ähnlichkeiten in den organisatorischen Punkten erkennbar.
Alle Multi-Channel-Retailer haben bestätigt, dass eine Multi-Channel-Perspektive im Unternehmen zu **massiven Veränderungen organisatorischer Art** führt. Die Organisationen müssen angepasst werden, um gegen die schnellen Player (siehe oben) bestehen zu können. Die interviewten Personen der Multi-Channel-Händler gehen sogar noch einen Schritt weiter, indem sie behaupten, dass das E-Business in Zukunft das Unternehmen und die Marktleistung des Unternehmens bestimmen wird. Außerdem werden die notwendige stärkere Vertriebsausrichtung und damit die Änderung von einer ressourcen- in eine marktorientierte Organisation betont.
Bei den Vertretern der Bricks & Mortar-Händler kommt die **Sortimentsgestaltung** als wesentliches Instrument sehr deutlich zur Geltung. Sortimente dienen unter anderem zur Differenzierung vom Mitbewerb.
Über alle Interviewpartner hinweg wird die Kundensteuerung als übergreifende Aufgabe über mehrere Bereiche gesehen, aber sie wird in den meisten Fällen eher dem Marketing zugeordnet.

Resümee und weiterer Forschungsbedarf

Wie in dieser Arbeit bereits beschrieben, gewinnt das Multi-Channel-Retailing immer mehr an Bedeutung. Es gibt durch die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie, aber auch durch verändertes Kundenverhalten und neue Wachstumsstrategien immer mehr zusätzliche Vertriebskanäle. Gerade in diesem Umfeld wird es für das Handelsmanagement immer wichtiger, die Kunden in einen wirtschaftlich attraktiven Kanal zu steuern, und dazu ist ein Verstehen des Konsumentenverhaltens essenziell.

Die Komplexität und die Relevanz des Mehrkanalvertriebs im Handel zeigen sich auch in der Vielzahl an unterschiedlichen Untersuchungen in diesem Bereich. Es wurden diverse Einflussfaktoren auf das Kanalwahlverhalten analysiert, jedoch keine der bisherigen Untersuchungen hat die aktive Kundensteuerung im Handel mit Güterkategorien in Verbindung gebracht. Die empirischen Studien zur Kanal- und Kundensteuerung haben die Auswirkungen von Steuerungsmaßnahmen (z. B. Marketingkommunikation) auf das Konsumentenverhalten (Kundenreaktionen, Switching-Verhalten, Kanalwahl, Einkaufsvolumen etc.) untersucht (*Schulten* 2009, *Ansari/Mela/Neslin* 2008, *Thomas/Sullivan* 2005).

Bei den bereits erwähnten Untersuchungen wurden unterschiedliche Branchen, verschiedene Erhebungsmethoden und Datengrundlagen und sehr ungleiche unabhängige Variablen verwendet (siehe *Schulten* 2009, S. 7).

Auf Basis der Literaturrecherche wurde vom Autor dieser Arbeit versucht, die Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten im Multi-Channel-Retailing komprimiert darzustellen. Dieser Versuch müsste auf Vollständigkeit und zur Feststellung der Reliabilität von weiteren Forschern überprüft werden.

Mit einer qualitativen Untersuchung wurde bestätigt, dass es Sinn macht, die Kundensteuerung nach Produktgruppen zu differenzieren. Es konnten wesentliche Aussagen zur Kundensteuerung generell und über mögliche Zusammenhänge zwischen Steuerung der Kunden und Güterkategorien gewonnen werden, aus denen in weiterer Folge fünf Hypothesen gebildet wurden. Diese werden im Rahmen einer quantitativ angelegten Kundenbefragung überprüft.

Die vorliegende Arbeit fokussiert bei den Produktkategorien auf den informationsökonomischen Ansatz von *Nelson* (1970 und 1974). In nachfolgenden Untersuchungen sollten noch weitere Ansätze für Güterklassifizierungen in der Literatur gefunden, beschrieben und danach empirisch eingebaut werden (z. B. die Konsumgütertypologie nach Kaufgewohnheiten nach *Copeland* 1923: Convenience, Shopping und Speciality Goods).

Die abgefragten und beschriebenen Kategorien Umfeld und Organisation dienen zur Erklärung diverser Sachverhalte, werden jedoch für die weitere Untersuchung eine geringere Rolle spielen, da als nächster Schritt die Kundenperspektive erhoben wird.

In weiteren Forschungsvorhaben sollten jedoch je Vertriebstyp mehrere Handelsunternehmen befragt werden, um signifikante Aussagen zur Organisation zu erhalten. Aufgrund dieser und der nachfolgenden Studie können Handelsunternehmen ihre Vertriebsstrategien hinterfragen und den Handlungsbedarf sowohl in der Ausweitung wie auch in der Reduzierung der Absatzkanäle erkennen. In beiden Fällen ist es wichtig zu wissen, wie man Kunden aktiv steuern kann. Zu diesem Zweck werden sich aus der Gesamtuntersuchung Handlungsempfehlungen für das Handelsmanagement auf Basis unterschiedlicher Güterkategorien ableiten lassen.

Autorenbiografie

Mag. (FH) Oliver Wieser
Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- FH-Diplomstudium „Marketing“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Vertriebsmanagement an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2003
- derzeit im Doktoratsstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz

Beruflicher Werdegang:

- Verkauf und Vertriebsmanagement im Bankensektor von der Pike auf gelernt
- Trainertätigkeit im Bankenbereich (z. B. für Wertpapierberatung und -verkauf)
- Projektkoordination für bankinterne EDV-Einführung
- seit 2003 Lehrabschlussprüfer für Banklehrlinge
- interimistische Leitung von zwei Bankfilialen
- nach Abschluss des FH-Studiums Übernahme der Leitung einer Vertriebsabteilung
- seit 2005 nebenberufliche Lehrtätigkeit an der FH *CAMPUS* 02 im Bereich Sales Management
- seit 2007 Fachbereichsleiter und Lektor für Sales Management an den FH-Studiengängen „International Marketing & Sales Management“ der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02
  - Lehrveranstaltungen: Vertriebsmanagement, Vertriebssteuerung, Moderne Vertriebsformen, E-Selling, Vertriebsstrategie
  - Aktueller Forschungsschwerpunkt: Online-Fokussierungsstrategien, Steuerung der Vertriebskanäle im Handelsmanagement

Literaturverzeichnis

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

Ansari, Asim/Mela, Carl F./Neslin, Scott A. (2008): Customer Channel Migration, in: Journal of Marketing Research, Vol. XLV, February, S. 60–76

Balasubramanian, Sridhar/Raghunathan, Rajagopal/Mahajan, Vijay (2005): Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, S. 12–30

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

Bohlmann, Annette (2007): Multi-Channel-Retailing und Kaufbarrieren, Wie Kunden Kaufrisiken wahrnehmen und überwinden, EUL Verlag, Köln

Böhm, Martin (2006): Customer Channel Migration, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2006/3185/pdf/Dissertation_2006_08_06.pdf, (30. 10. 2009)

Brynjolfsson, Erik/Hu, Yu (Jeffrey)/Rahman, Mohammed S. (2009); Battle of the Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-channel Competition, Working Paper, MIT Sloan School of Management, Cambridge

Chen, Kay-Yut/Kaya, Murat/Özer, Özalp (2008): Dual Sales Channel Management with Service Competition; in: Manufacturing & Service Operations Management, Vol. 10, No. 4, S. 654–675

Copeland, Melvin T. (1923): Relation of consumers' buying habits to marketing methods, in: Harvard Business Review, Vol. 1, April, S. 282–289

Darby, Michael R./Karni, Edi (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, No. 1, S. 67–88

Ehrlich, Oliver/Erbenich, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2010): Konsumentenverhalten in Mehrkanalsystemen – Empirische Erkenntnisse aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik, in: Ahlert, Dieter et al. (Hrsg.): Multichannel-Management, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 56–72

Enke, Margit/Reimann, Martin/Geigenmüller, Anja (2005): Commodity Marketing, Definition, Forschungsüberblick, Tendenzen, in: Enke, Margit/Reimann, Martin (Hrsg.): Commodity Marketing, Grundlagen und Besonderheiten, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 15–33

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

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2007): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 3., aktual. Aufl., Gabler, Wiesbaden

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

Gehrt, Kenneth C./Yan, Ruoh-Nan (2004): Situational, consumer, and retailer factors affecting Internet, catalog, and store shopping, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32, No. 1, S. 5–18

Gensler, Sonja/Böhm, Martin (2006): Kanalwahlverhalten von Kunden in einem Multikanalumfeld, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Universität St. Gallen, Nr. 4, S. 31–36

Ghose, Anindya/Gu, Bin (2006): Search Costs, Demand Structure and Long Tail in Electronic Markets: Theory and Evidence, Working Paper 06-19, NET Institute, New York University

Gupta, Alok/Su, Bo-chiuan/Walter, Zhiping (2004): An Empirical Study of Consumer Switching from Traditional to Electronic Channels: A Purchase-Decision Process Perspective, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 8, No. 3, S. 131–161

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

Heinemann, Gerrit (2010): Der neue Online-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 3., überarb. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Huang, Peng/Lurie, Nicholas H./Mitra, Sabyasachi (2009): Searching for Experience on the Web: An Empirical Examination of Consumer Behavior for Search and Experience Goods, in: Journal of Marketing, Vol. 73, March, S. 55–69

Kastin, Klaus (2007): Marktforschung mit einfachen Mitteln, 3. Aufl., DTV-Beck Verlag, München

Keaveney, Susan M./Parthasarathy, Madhavan (2001): Customer Switching Behavior in Online Services: An Exploratory Study of the Role of Selected Attitudinal, Behavioral, and Demographic Factors, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 4, S. 374–390

Kepper, Gaby (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian/Klarmann, Martin (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 175–212

Knüppffer, 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

Kotler, Philip et al. (2005): Principles of Marketing, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow

Kreutzer, Ralf T. (2006): Praxisorientiertes Marketing, Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Kumar, Nirmalya/Stern, Louis W./Anderson, James C. (1993): Conducting Interorganizational Research using Key Informants, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, S. 1633–1651

Kuß, Alfred/Tomczak, Torsten (2004): Käuferverhalten, Eine marktorientierte Einführung, 3., überarb. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart

Kvale, Steinar (1996): InterViews, An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Sage Publications, Thousand Oaks California

Mahajan, Vijay/Srinivasan, Raji/Wind, Jerry (2002): The Dot.com Retail Failures of 2000: Were There Any Winners?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, S. 474–486

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 10., neu ausgestattete Aufl., Beltz, Weinheim und Basel

McGoldrick, Peter J./Collins, Natalie (2007): Multichannel Retailing: Profiling the Multichannel Shopper, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 17, No. 2, S. 139–158

Merkens, Hans (2009): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, in: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung, 7. Aufl., Rowohlt-Taschenbuch-Verl., Reinbek bei Hamburg, S. 286–299

Montoya-Weiss, Mitzi M./Voss, Glenn B./Grewal, Dhruv (2003): Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction With a Relational, Multichannel Service Provider, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 4, S. 448–458

Myers, Joseph B./Pickersgill, Andrew D./Van Metre, Evan S. (2004): Steering customers to the right channels, McKinsey on Marketing, October, The McKinsey Quarterly, Atlanta/San Francisco

Nelson, Phillip (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol. 78, March–April, S. 311–329

Nelson, Phillip (1974): Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, Vol. 82, July–August, S. 729–754

Neslin, Scott A. et al. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, in: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, S. 95–112

Nicholson, Michael/Clarke, Ian/Blakemore, Michael (2002): One brand, three ways to shop: situational variables and multichannel consumer behaviour, in: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 12, No. 2, April, S. 131–148

Pinterits, Andreas (2008): Coordinating Internet Sales with Other Channels: A Performance Measurement Model, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

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

Saeed, Khawaja A./Grover, Varun/Hwang, Yujong (2003): Creating Synergy with a Clicks and Mortar Approach, in: Communications of the Association for Computing Machinery (ACM), Vol. 46, No. 12, S. 206–211

Schmidt, Inga/Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten (2003): Nutzung von Distributionskanälen aus Kundensicht: Eine explorative Analyse der Reisebranche, Fachbericht für Marketing, Nr. 2, Universität St. Gallen, Thexis

Schoenbachler, Denise D./Gordon, Geoffrey L. (2002): Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 19, No. 1, S. 42–53

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

Schreier, Margrit (2007): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Gabler, Wiesbaden, S. 232–245

Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing, Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, 1. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg/New York

Schröder, Hendrik/Bohlmann, Annette (2009): Die Entstehung von wahrgenommenen Kaufrisiken bei Kunden in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, in: Schröder, Hendrik et al. (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Gabler, Wiesbaden, S. 431–465

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

Schulten, Matthias B. (2009): Kundenreaktionen auf Steuerungsmaßnahmen in Mehrkanalsystemen, Eine experimentelle Untersuchung am Beispiel des Versandhandels, Books on Demand, Norderstedt

Schulten, Matthias/Schögel, Marcus/Herhausen, Dennis (2009): Kunden erfolgreich dirigieren, in: Harvard Business manager, September 2009, S. 50–56

Schulten, Matthias/Schögel, Marcus/Stössel, Milo (2008): Kundensteuerung erfolgreich umsetzen, Eine Darstellung am Beispiel des Versandhandels, in: Belz, Christian et al. (Hrsg.): Interaktives Marketing, Neue Wege zum Dialog mit Kunden, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 487–502

Shankar, Venkatesh/Winer, Russell S. (2005): Interactive Marketing Goes Multichannel, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 19, No. 2, S. 2–3

Steinfield, 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

Thier, Karin (2010): Storytelling, Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, 2. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg/New York

Thomas, Jacquelyn S./Sullivan, Ursula Y. (2005): Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: Journal of Marketing, Vol. 69, October, S. 239–251

Trommsdorff, Volker (2009): Konsumentenverhalten, 7., vollst. überarb. und erw. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart

Verhoef, Peter C./Neslin, Scott A./Vroomen, Björn (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 24, S. 129–148

Wieser, Oliver (2010): Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing, in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Schriftenreihe Wissenschaft und Praxis, Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Forschung, FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management, Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources an der Fachhochschule *CAMPUS* 02, Band 6, Leykam, Graz, S. 93–123

Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna (2008): Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing, in: Belz, Christian et al. (Hrsg.): Interaktives Marketing, Neue Wege zum Dialog mit Kunden, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 367–381

Dietmar Wünschl
Michael Roth

Das Informationsverhalten des Verwenders bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen

Eine Studie über das Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center am Beispiel österreichischer Produktionsbetriebe

Einleitung

Im Unterschied zu Kaufentscheidungen über Konsumgüter sind bei Kaufentscheidungen über Industriegüter in der Regel mehrere Personen involviert (*Godefroid* 2003, S. 56). Dies vor allem dann, wenn die Kaufentscheidung als komplex und wichtig eingestuft wird (*Apel* 2008, S. 18). Die mit dem Kaufprozess befasste informelle Gruppe, die verschiedene funktionale Rollen umfasst, wird Buying Center bezeichnet (*Godefroid* 2003, S. 56).

Die einzelnen Mitglieder des Buying Centers haben im Kaufprozess unterschiedliche Rollen zu erfüllen und daher einen unterschiedlichen Informationsbedarf, der über verschiedene Informationskanäle gedeckt wird. Für den Anbieter und dessen Kommunikation mit dem Kunden ist es daher unumgänglich, das Informationsverhalten der einzelnen Mitglieder zu kennen. Dabei unterscheidet sich das Informationsverhalten der Mitglieder durch die Art der gewünschten Informationen, durch die genutzten Informationsquellen und dadurch, dass das Informationsverhalten phasenspezifisch variiert (*Backhaus/Voeth* 2007, S. 60f).

Im Fokus dieses Artikels steht die Rolle des Verwenders (Benutzers), der im Beschaffungsprozess oft eine Schlüsselstellung besitzt, weil er in vielen Fällen den Anstoß für die Neuanschaffung liefert und aufgrund seines spezifischen Wissens als Experte gilt (*Foscht/Swoboda* 2005, S. 263). Um die Kommunikationsaktivitäten optimal auf die Bedürfnisse des Verwenders ausrichten zu können, benötigt man Informationen über sein Informationsverhalten, welches im Speziellen die zuvor genannten Unterschiede berücksichtigt. Hierbei bedarf es zuerst der Identifizierung des Verwenders im Unternehmen, um in weiterer Folge die oben geforderten Informationen einholen zu können.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kommunikationsinhalte und die Kommunikationskanäle optimal auf den Kunden abgestimmt werden und dem Marketing der Anbieterfirmen die Möglichkeit gegeben wird, in den Beschaffungsprozess aktiv einzugreifen und in weiterer Folge diesen zu steuern.

Der Verwender im organisationalen Beschaffungsprozess

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die zentralen Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens. In vielen Fällen sind die einzelnen Faktoren stark ausgeprägt und führen zu komplexen Kaufvorgängen. Außerdem ergibt sich für Anbieter und Nachfrager gleichermaßen ein hoher Neuigkeitsgrad der Beschaffung, mit erheblichen Unsicherheiten auf beiden Seiten (*Freiling/Reckenfelderbäumer* 2007, S. 133f).

In den Modellansätzen der Literatur zur Beschreibung des organisationalen Beschaffungsverhaltens werden die Bestimmungsfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens in unterschiedlichem Ausmaß berücksichtigt. Hinsichtlich der Modellansätze sind Partial- und Totalmodelle zu unterscheiden. Diese sind insofern voneinander abzugrenzen, als bei den Totalmodellen alle Determinanten des Kaufverhaltens gleichzeitig erfasst, bei Partialmodellen jedoch nur eine oder wenige Determinanten berücksichtigt werden (*Berndt* 1996, S. 54 und 57). Bei Totalmodellen wird das gesamte Beziehungsgeflecht einer organisationalen Beschaffung betrachtet, bei Partialmodellen nur isolierte Beziehungen. Bei den Totalmodellen unterscheidet man solche, die stärker den Kaufprozess berücksichtigen (Prozessmodelle), und solche, die bei der Betrachtung mehr Wert auf die einzelnen Einflussfaktoren der Beschaffung legen (Strukturmodelle) (*Backhaus/Voeth* 2007, S. 43).

Der Verwender im Buying Center

Im unteren Bereich der Abbildung 1 sind die Kaufbeteiligten dargestellt. Es sind dies das Individuum, das Beschaffungsgremium als Gruppe von Individuen und die Gesamtorganisation, in die die Individuen und das Beschaffungsgremium eingegliedert sind. Nicht selten sind auch außerhalb des Unternehmens stehende Personen

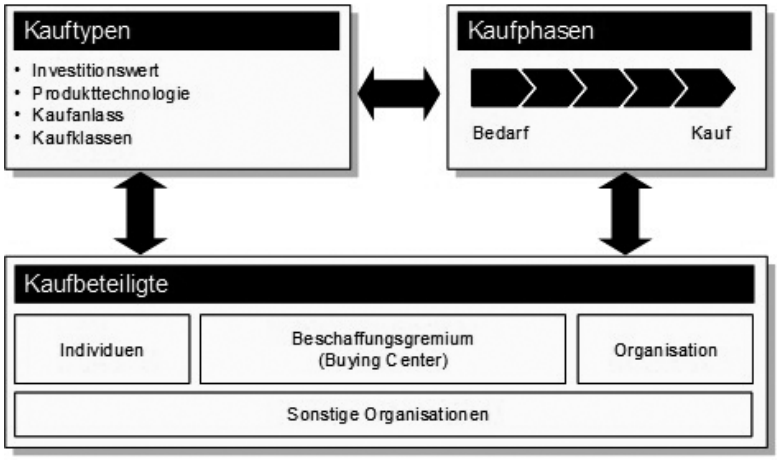

Abb. 1: Bestimmungsfaktoren einer organisationalen Beschaffung (in Anlehnung an *Freiling/Reckenfelderbäumer* 2007, S. 134)

(sonstige Organisationen), wie z. B. Consulting Engineers, Mitglieder des Beschaffungsgremiums (*Freiling/Reckenfelderbäumer* 2007, S. 134f).
Beim Beschaffungsgremium, dem **Buying Center**, handelt es sich um all jene Personen einer Organisation, die bei einer organisationalen Beschaffung miteinander interagieren. Man kann also von einem organisationalen-funktionalen Subnetzwerk sprechen, welches die an der Beschaffung beteiligten Personen umfasst. Das Buying Center ist demnach keine physische Abteilung in einer Organisation, sondern umfasst funktionale Rollen aus den verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen (z. B. Produktion, Einkauf, Management usw.). Die Anzahl der involvierten Personen und damit die Größe des Buying Centers hängt wesentlich vom Gütertyp und von der Kaufsituation beim Abnehmer ab (*Foscht/Swoboda* 2005, S. 262).

Webster/Wind unterscheiden fünf verschiedene Rollen (2001, S. 136–150):
1. User (Verwender)
2. Decider (Entscheider)
3. Buyer (Einkäufer)
4. Gatekeeper (Informationsselektierer)
5. Influencer (Einflussnehmer)

Webster/Wind definieren in ihrem Grundmodell die Rolle der Verwender als jene Personen, die das beschaffte Produkt oder Service tatsächlich benutzen (… „are those who actually use the purchased product and services“ [*Webster/Wind* 1972, S. 35]).
Sie haben meist keine oder nur eine geringe Entscheidungsgewalt und sind selten in der oberen Hierarchieebene angesiedelt. Ihr Einfluss auf den Kaufprozess kann positiv oder negativ sein. Im positiven Fall wird eine Beschaffung vom Verwender initiiert und/oder er legt aufgrund seiner Tätigkeit mit dem Objekt die Produktanforderungen fest. Im negativen Fall kann er die Arbeit mit bestimmten Gütern oder mit bestimmten Lieferanten ablehnen und dadurch schon im Vorfeld eine Selektion der Anbieter/Güter vornehmen. Sowohl im positiven als auch im negativen Fall spielen die Verwender eine entscheidende Rolle über den Beschaffungserfolg oder -misserfolg (*Fließ* 2000, S. 314).
Bei anderen Autoren wird die Rolle des Verwenders teilweise erweitert. *Fließ* unterteilt die Rolle des Verwenders in jene, die mit dem Produkt direkt arbeiten, und jene, die mit dem zu beschaffenden Gut nicht direkt arbeiten, die aber die Verantwortung für den richtigen Einsatz und dessen Funktion haben. Es kann sich hierbei um den Betriebsleiter, den Produktionsleiter oder einen Meister handeln, die in der Produktion für den ordnungsgemäßen Einsatz sorgen. Bei *Fließ* nehmen diese Personen die Rolle des Verwenders ein, wenn sie Einfluss auf den Beschaffungsprozess nehmen. Dieser Einfluss ist aufgrund der höher gestellten Position stärker als jener der ursprünglichen Verwenderdefinition von *Webster/Wind* (*Fließ* 2000, S. 314).

Zum gleichen Schluss kommt auch *Rolfes*, der in seinen Ausführungen zwischen direkten Verwendern und indirekten Verwendern differenziert. Dabei sind direkte Verwender jene, die mit dem Beschaffungsobjekt direkt arbeiten, und/oder jene, die für dessen Funktionieren unmittelbar verantwortlich sind. Verwender sind demnach die Personen, die mindestens eine dieser Verwenderrollen ausführen (*Rolfes* 2007, S. 70).

Bedeutung des Verwenders hinsichtlich der Kauftypen

Unterschiedliche Kauftypen ergeben sich aus kaufspezifischen Merkmalen, die einen großen Einfluss auf den Ablauf des Beschaffungsprozesses und auf die Zusammensetzung des Buying Centers haben. In der Literatur werden folgende typologiebildende Merkmale hervorgehoben (*Backhaus/Voeth* 2007, S. 75):

- die Investitionshöhe
- die Art der zu beschaffenden Technologie
- der Kaufanlass (Erst-, Ersatz- und Erweiterungsinvestition)
- die Kaufklasse oder der Wiederholungsgrad des Kaufprozesses (Neukauf, modifizierter Wiederkauf, identischer Wiederkauf)

Da die Verwender die Personen sind, die mit dem Beschaffungsobjekt direkt arbeiten und/oder für dessen Funktionieren unmittelbar verantwortlich sind, sind die dabei gewonnen Erfahrungen mitunter der Grund, warum der Verwender im Kaufprozess eine Schlüsselrolle einnimmt (*Foscht/Swoboda* 2005, S. 263). Die spezifischen Erfahrungen werden vor allem bei Beschaffungssituationen mit einem hohen wahrgenommenen Risiko benötigt. Bei Investitionen mit einem hohen Neuheitsgrad und einem hohen Wert steigt das wahrgenommene Risiko bei der Beschaffung, und die Mitglieder des Buying Centers benötigen zusätzliche Informationen, um das Risiko zu minimieren. Der Verwender dient hierbei unter anderem als glaubwürdige Informationsquelle, er gilt aufgrund seiner fachlichen Qualifikation als Experte und hat Zugang zu den jeweiligen beschaffungsrelevanten Informationen. Mit dem Austausch der benötigten Informationen steigt die Beteiligung des Verwenders im Beschaffungsprozess, und sein Einfluss nimmt zu (*Rolfes* 2007, S. 82).

Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders

Im Unterschied zu konsumtiven Kaufprozessen ergeben sich bei organisationalen Beschaffungsprozessen verschiedene Phasen, die durch unterschiedliche Nachfragerprobleme gekennzeichnet sind. Der allgemeine Grundablauf eines Beschaffungsprozesses beginnt im Regelfall mit der Feststellung eines Nachfragebedarfes und erstreckt sich in weiterer Folge von der Angebotserstellung bis zum letztendlichen Kaufabschluss (*Backhaus/Voeth* 2007, S. 44).

Die in der Literatur entwickelten Phasenkonzepte liegen der Annahme zugrunde, dass sich durch die verschiedenen Phasen unterschiedliche marketingrelevante Akti-

Abb. 2: Phasenkonzept (in Anlehnung an *Backhaus/Günter* 1976, S. 255–270*)*

vitäten ergeben. Zahlreiche empirische Untersuchungen haben bewiesen, dass Phasenablaufmodelle branchen-, organisations- und situationsspezifisch variieren. Dies äußert sich darin, dass Phasen unterschiedliche Längen aufweisen oder auch wegfallen können. Außerdem lässt sich der Phasenablauf nicht immer überschneidungsfrei durchführen (*Schlüter* 2000, S. 86).

Nicht alle von *Webster/Wind* definierten Rollen müssen im Kaufprozess vertreten sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass alle Rollen besetzt werden, hängt von der Langwierigkeit des Kaufprozesses und von der Anzahl der am Kaufprozess beteiligten Personen ab (*Fließ* 2000, S. 316). Außerdem haben die Rollen in den unterschiedlichen Beschaffungsphasen nicht die gleiche Bedeutung (*Godefroid* 2003, S. 59). *Webster/Wind* haben die phasenbezogenen Schwerpunkte der einzelnen Rollen im Beschaffungsprozess, wie in Tabelle 1 dargestellt, gesehen, diesen phasenspezifischen Zusammenhang aber nie begründet (*Rolfes* 2007, S. 44).

Beschaffungsphasen	**Benutzer**	**Beeinflusser**	**Einkäufer**	**Entscheider**	**Informations-selektierer**	**Initiator**
Bedarfserkennung	☐	☐				☐
Klärung von Zielen	☐	☐	☐	☐		
Ermittlung von Beschaffungsalternativen	☐	☐	☐		☐	
Bewertung von Alternativen	☐	☐	☐			
Lieferantenauswahl	☐	☐	☐	☐		

Tab. 1: Rollen in den unterschiedlichen Beschaffungsphasen (in Anlehnung an *Webster/Wind* 1972, S. 80)

Eine empirische Untersuchung von *Specht* in der chemischen Industrie über den Zusammenhang der Beschaffungsphasen mit den Rollen zeigt, dass die Mitwirkung

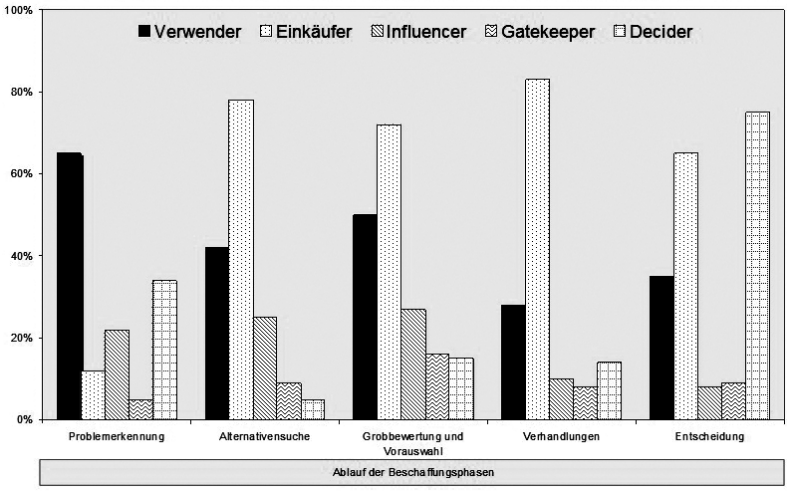

Abb. 3: Buying Center-Rollen in den verschiedenen Kaufphasen (in Anlehnung an *Specht* 1985, S. 49–53)

in den Beschaffungsphasen rollenspezifisch variiert (Abbildung 3). Am Beginn der Beschaffung definiert der Verwender den Bedarf. In weiterer Folge ist der Einkäufer in allen Phasenabschnitten dominierend vertreten. Doch auch der Verwender, der Gatekeeper und der Influencer wirken in allen Phasen mit. Die letzte Phase wird vom Entscheider dominiert, wie es auch seiner Rollendefinition entspricht (*Fließ* 2000, S. 316).

Sowohl bei *Webster/Wind* als auch bei *Specht* wird gezeigt, dass der Verwender in allen Phasen des Beschaffungsprozesses mitwirkt. Die empirische Studie von *Specht* bestätigt, dass dem Verwender, neben dem Einkäufer, eine dominante Rolle in den einzelnen Beschaffungsphasen zuteil wird. Außerdem untermauert sie den Zusammenhang zwischen der Verwenderrolle und der Initiatorrolle (*Fließ* 2000, S. 316).

Analyse des Informationsverhaltens des Verwenders

Für die empirische Untersuchung des Informationsverhaltens des Verwenders wurden insgesamt 20 qualitative Einzelexplorationen mit indirekten Verwendern in österreichischen Produktionsbetrieben durchgeführt.

Forschungsfragen der Untersuchung

Die Untersuchung beschäftigt sich mit den Fragestellungen, welche Kommunikationskanäle der Verwender bei einer Beschaffung nutzt, welche Eigenschaften diese Kanäle aus Sicht des Verwenders haben sollten und ob generelle Aussagen hinsichtlich benötigter Inhalte getroffen werden können. Zudem soll ergründet werden, ob und wie das Informationsverhalten des Verwenders in Abhängigkeit der verschiedenen Beschaffungsphasen und Beschaffungssituationen variiert. Des Weiteren soll die Untersuchung Informationen über die phasenspezifische Beteiligung des Ver-

wenders liefern. Ziel der Arbeit ist es auch, die Erkenntnisse aus der Literatur zu bestätigen bzw. mögliche Unterschiede dazu herauszuarbeiten.

Empirische Befunde

Informationskanäle der Verwender

Bei der Informationskanalwahl durch den Verwender sind zwei Situationen zu unterscheiden: Bei einer konkreten Beschaffung erfolgt eine gerichtete, in den anderen Fällen eine ungerichtete Informationssuche. Aus den Ergebnissen der Untersuchung geht eindeutig hervor, dass es bei der Nutzung der Informationskanäle diesbezüglich Unterschiede gibt.

Bei der **ungerichteten Informationssuche** werden vor allem unpersönliche Informationsquellen, das Internet und die Fachzeitschriften, verwendet. Dies deckt sich mit der von der deutschen Fachpresse durchgeführten Studie „Leistungsanalyse Fachmedien", in der bei der kontinuierlichen Marktinformation den Fachzeitschriften ein hoher Stellenwert eingeräumt wird (*Scheffler et al.* 2001, S. 16 und 17). Diese Studie belegt auch die steigende Bedeutung des Internets für die ungerichtete Informationssuche.

Bei der **gerichteten Informationssuche** dominieren im Vergleich zur ungerichteten Informationssuche die persönlichen Informationsquellen. Die wichtigsten Informationsquellen sind dabei die Besichtigung von internen oder externen Referenzanlagen, die Verwender in anderen Unternehmen und der direkte Kontakt zum Anbieter in Form eines persönlichen Gesprächs.

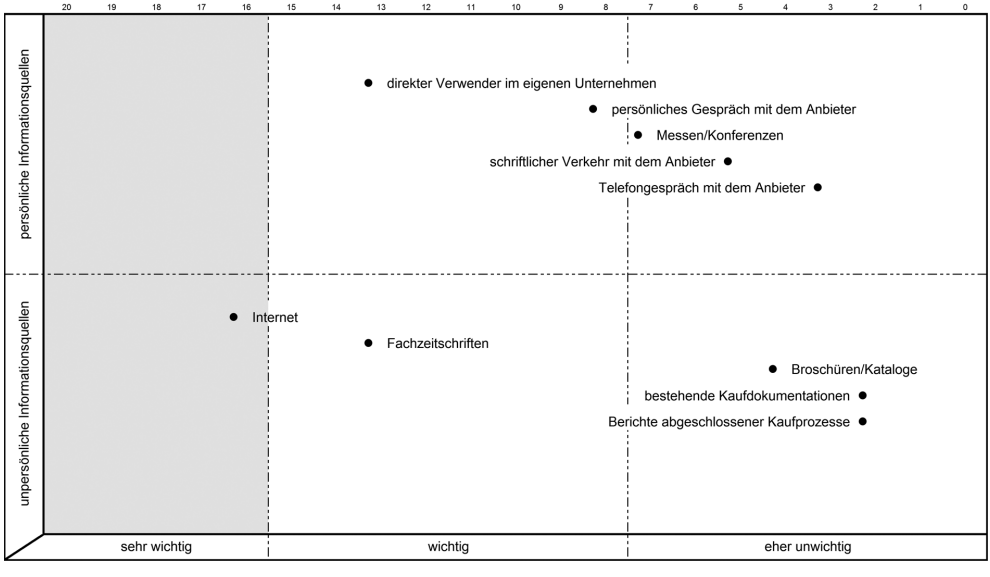

Abb. 4: Kommunikationskanäle bei ungerichteter Informationssuche (*Roth* 2009, S. 81)

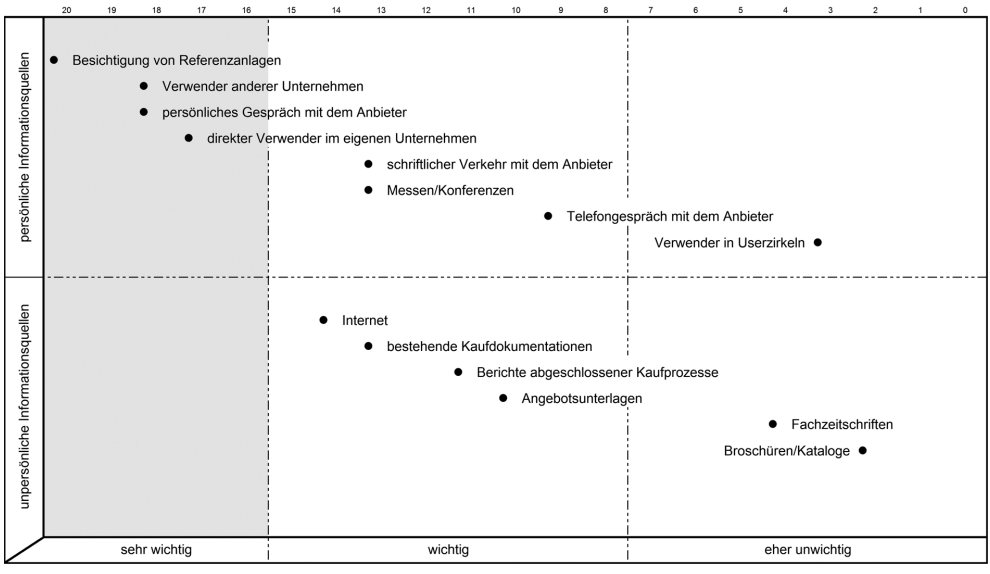

Abb. 5: Kommunikationskanäle bei gerichteter Informationssuche (*Roth* 2009, S. 84)

Die Ergebnisse zeigen auch, dass es bei der ungerichteten und bei der gerichteten Informationssuche zu einem regen Informationsaustausch zwischen dem indirekten und dem direkten Verwender kommt. Demnach ist der direkte Verwender im eigenen Unternehmen für den indirekten Verwender eine sehr wichtige Informationsquelle. Der direkte Verwender erkennt in vielen Fällen ein Produktionsproblem, das gelöst werden muss, und übernimmt in diesem Fall auch die Rolle des Initiators. Dies deckt sich mit der Literatur, bei der dem Verwender auch die Initiatorrolle zugesprochen wird (*Fließ* 2000, S. 314).

Attribute der Informationskanäle

Betrachtet man die Eigenschaften eines Informationskanals, so kann man zusammenfassend feststellen, dass es für den indirekten Verwender sehr wichtig ist, schnell an die gewünschten Informationen zu kommen, und dass die Informationskanäle in der Lage sind, komplexe Inhalte zu transferieren. Letzteres bedeutet, dass schwierige technische Zusammenhänge eindeutig und klar übermittelt werden und dass diese Informationen überprüfbar und dokumentierbar sind. In der Literatur wird auf den Zusammenhang zwischen der Komplexität und der sozialen Präsenz eingegangen (*Möslein* 1999, S. 8). Geht man von den Ergebnissen der Informationskanalwahl bei der gerichteten Suche aus, so kann man diesen Zusammenhang bestätigen, da im Falle einer konkreten Beschaffung persönliche Informationsquellen bevorzugt werden. Auch die vom indirekten Verwender häufiger erwähnte interpersonelle Vertrauensbildung fügt sich nahtlos in das Bild der in der Literatur beschriebenen aufgabenorientierten Medienwahl ein.

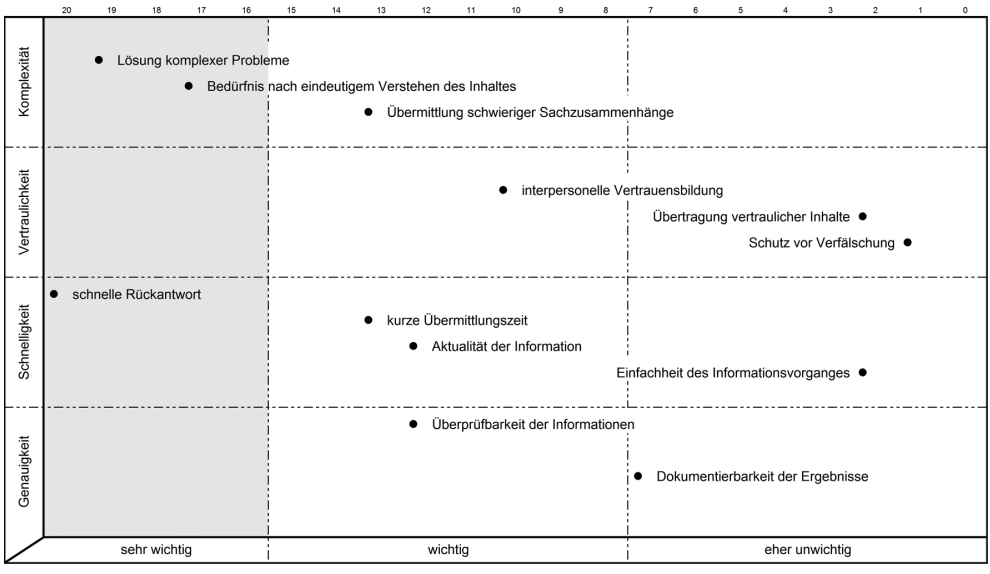

Abb. 6: Kanaleigenschaften für ein Kommunikationsmanagement (*Roth* 2009, S. 90)

Informationsinhalte

Wie in der Literatur beschrieben, hängt der benötigte Inhalt generell vom Zweck der Informationssuche und von den Personen ab, die beim Beschaffungsprozess mitwirken. Maßgebend dafür sind die Kaufkriterien, die sich von den Aufgaben dieser Personen ableiten lassen (*Fließ* 2000, S. 291ff).

produktbezogene Informationen	• Rüstzeit der Anlage • Funktionalität und Bedienbarkeit des Produktes • Leistungsdaten des Produktes (z. B. Ausbringungsmenge) • Kosten (z. B. Preis, Kosten im Betrieb) • Lieferzeit des Produktes • Lieferantensupport und Service • Ersatzteilverfügbarkeit • Technische Dokumentation (z. B. Ersatzteillisten) • Schulungen • Garantie • Zahlungsbedingungen
wirtschaftliche Informationen	• Bonität des Lieferanten • Marktstellung (z. B. Marktanteil) • Referenzen • Lieferfähigkeit des Anbieters • Standorte des Anbieters • Qualitätsanforderungen (z. B. Normen, ISO)

Tab. 2: Wichtige Informationsinhalte für die Verwender (*Roth* 2009, S. 63)

Dies spiegelt sich auch bei den benötigten Inhalten des indirekten Verwenders wider. Die vom indirekten Verwender benötigten Inhalte sind problemabhängig und meistens technischer Natur. Im Detail geht es vorwiegend um die technischen Leistungsparameter der zu beschaffenden Investition. In manchen Unternehmen werden vom indirekten Verwender auch wirtschaftliche Daten vom Anbieter erhoben. Dies ist je nach Rollen- und Aufgabenverteilung unterschiedlich und gestaltet sich von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.

Informationsverhalten in den verschiedenen Beschaffungsphasen
Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass das Informationsverhalten des indirekten Verwenders in den verschiedenen Beschaffungsphasen variiert, zumindest was die Informationskanäle betrifft. Die Inhalte, die vom Verwender benötigt werden, sind im Pflichtenheft festgeschrieben und verändern sich im Phasenablauf nur insofern, dass der Detaillierungsgrad der Informationen zunimmt. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen damit die theoretischen Aussagen über den Zusammenhang zwischen Phasenablauf, den sich ändernden Informationskanälen und der Zunahme des Detaillierungsgrades der benötigten Inhalte (*Fließ* 2000, S. 293).
Im Laufe des Beschaffungsprozesses, also bei zunehmender Konkretisierung der Beschaffung, nehmen die persönlichen Informationsquellen zu und die unpersönlichen immer mehr ab. In den ersten beiden Phasen dominieren vor allem die Referenzen in jeglicher Form und das direkte Gespräch mit dem Anbieter. In diesen Phasen ist auch der direkte Verwender eine wesentliche Informationsquelle. In der Kundenverhandlungsphase sind hauptsächlich die Angebotsunterlagen und der persönliche Kontakt zum Anbieter wichtig. In dieser Phase ist der direkte Verwender eher nicht involviert. Die letzten beiden Phasen werden zur Gänze von persönlichen Informationsquellen dominiert. In dieser Phase sind das persönliche Gespräch mit dem Anbieter und der Kontakt mit dem direkten Verwender sehr wichtig.

Informationsverhalten in verschiedenen Beschaffungssituationen
Verschiedene Beschaffungssituationen wirken sich im unterschiedlichen Maß auf das Informationsverhalten des indirekten Verwenders aus. Im Wesentlichen gibt es keinen gravierenden Unterschied bei der Wahl der Informationskanäle und bei den benötigten Inhalten. Bei hohen Investitionen, neuen Anbietern und neuen Fertigungstechnologien erfolgt allerdings eine intensivere Suche, da aufgrund des erhöhten Risikos ein größerer Informationsbedarf besteht. Der in der Literatur beschriebene Zusammenhang, wonach ein erhöhtes Beschaffungsrisiko eine Erhöhung des Informationsbedarfes mit sich bringt, wird dadurch bestätigt (*Rolfes* 2007, S. 82). Vor allem Referenzen und die Besichtigung von Referenzanlagen leisten einen Beitrag dazu, das Risiko zu reduzieren. Auch bei den Inhalten steigt mit zunehmendem Beschaffungsrisiko der Detaillierungsgrad der im Pflichtenheft festgeschriebenen

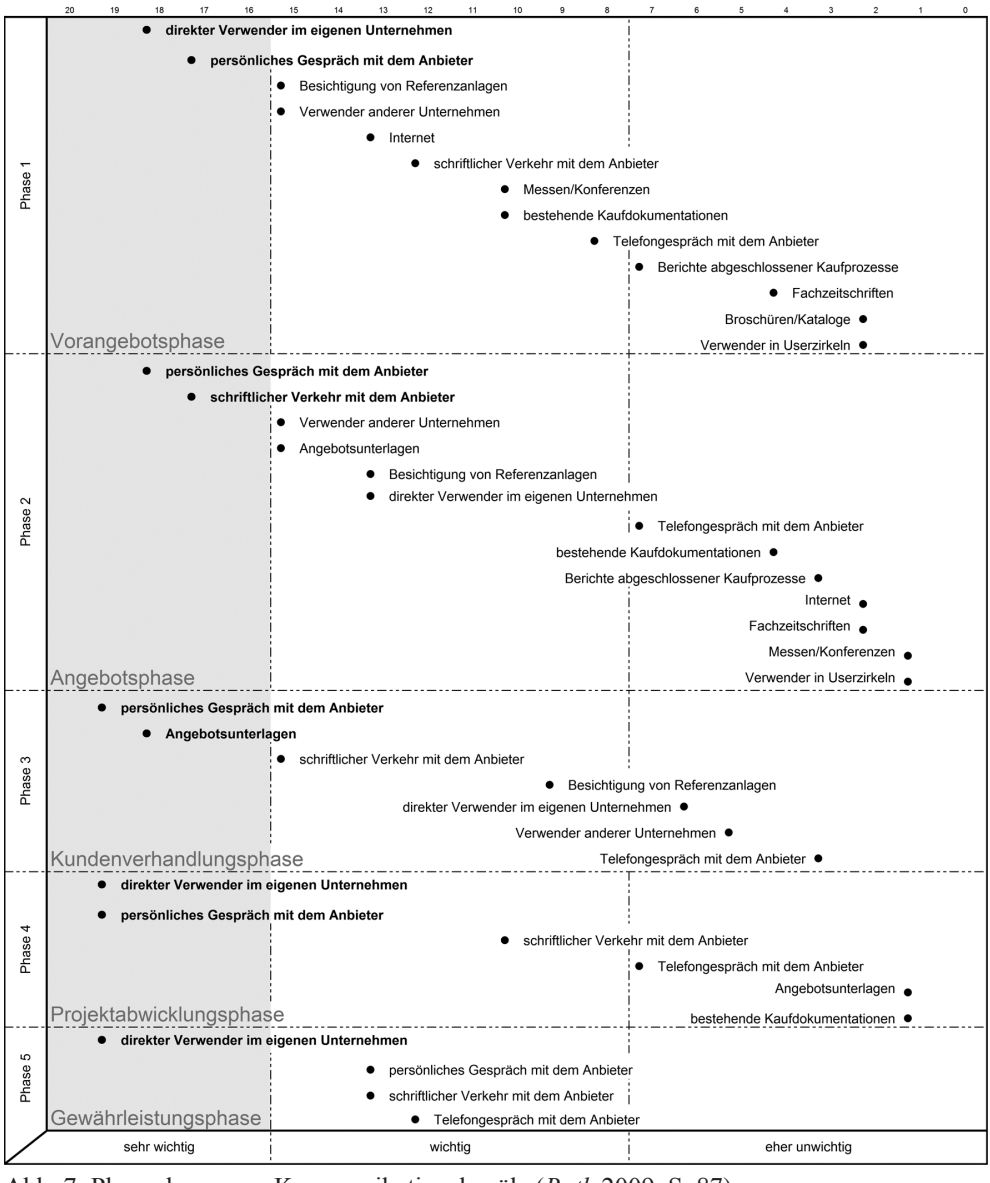

Abb. 7: Phasenbezogene Kommunikationskanäle (*Roth* 2009, S. 87)

Inhalte. Eine Sonderstellung nimmt die Beschaffung neuer Fertigungstechnologien ein. Sie hat erhebliche inhaltliche Auswirkungen auf die Erstellung des Lastenheftes, weil man die technologischen Fakten dahinter noch nicht genau kennt. In diesem Fall spielen die fachlichen Qualifikationen des Verwenders eine sehr große Rolle und das Beschaffungsinvolvement steigt. Der in der Literatur beschriebene, fachliche Expertenstatus des Verwenders und sein dadurch steigender Einfluss im Beschaffungsprozess werden damit bestätigt (*Rolfes* 2007, S. 82).

Phasenspezifische Beteiligung des Verwenders

Betrachtet man die phasenspezifische Beteiligung des indirekten Verwenders, so kann die Literatur wiederum bestätigt werden. Auch wenn keine einheitlichen Phasenbezeichnungen vorherrschen, konnte festgestellt werden, dass es zu einer unterschiedlichen Beteiligung des indirekten Verwenders in den verschiedenen Phasen kommt. Damit kann die Studie von *Specht* bestätigt werden, die dem Verwender eine unterschiedliche Phasenbeteiligung nachweist (*Specht* 1985, S. 49–53).

Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Vorangebotsphase und die Angebotserstellungsphase das höchste aktive Involvement des indirekten Verwenders aufweisen. Im Vergleich zu den anderen Beschaffungsphasen ist die Vorangebotsphase auch jene, die dem indirekten Verwender am wichtigsten ist.

Vor allem in der ersten Beschaffungsphase, der Vorangebotsphase, hat der indirekte Verwender (und auch der direkte) eine extrem wichtige Funktion im Beschaffungsprozess. Durch die Erstellung der Spezifikation (Pflichtenheft) greift der Verwender inhaltlich in den Beschaffungsprozess ein und erhält dadurch sehr viel Macht. Der Verwender ist auch die einzige Buying Center-Rolle, die die Angebote aufgrund des technischen Pflichtenheftes beurteilen kann. Erst nach der Vorselektion des indirekten Verwenders wird das Angebot vom Einkauf geprüft und es erfolgt eine Selektion des Anbieters. In gewisser Weise fungiert der Verwender zu diesem Zeitpunkt auch als Informationsselektierer.

Die gewonnenen Informationen haben deutlich gezeigt, dass der Verwender im eigentlichen Beschaffungsprozess eine sehr wichtige Rolle spielt und nicht vernachlässigbar ist. Geht man von der aktiven Teilnahme des indirekten Verwenders in den einzelnen Beschaffungsphasen aus, so ist es verwunderlich, dass sich der Großteil der Literatur auf den „Entscheidungsträger“ und den „Einkäufer“ bezieht und dass der Verwender eigentlich vernachlässigt wird (*Rolfes* 2007, S. 2).

Die Interviews mit den indirekten Verwendern haben auch gezeigt, dass die verschiedenen Beschaffungssituationen auf die Beschaffungsphasen nur einen geringen bis keinen Einfluss haben. Egal, welche Beschaffungssituation vorhanden ist, der indirekte Verwender ist in allen Beschaffungsphasen präsent. Beschaffungssituationen, die ein hohes Beschaffungsrisiko verursachen, haben lediglich einen Einfluss auf die Verweildauer und die aktive Anteilnahme in den Phasen. Bei diesen Beschaffungssituationen erhöht sich die aktive Beteiligung des indirekten Verwenders und er ist länger in die einzelnen Phasen involviert. Auch dies deckt sich mit den Ausführungen der Literatur, in der sowohl *Webster/Wind* (1972, S. 80) als auch *Specht* (1985, S. 49–53) zeigen, dass der Verwender in allen Phasen mitwirkt und dass der Verwender neben dem Einkauf eine dominante Rolle einnimmt.

Resümee

Diese Arbeit zeigt, dass sich der Verwender im Rahmen einer organisationalen Beschaffung unterschiedlicher Informationsquellen bedient und dass er meist für eine Problemlösung eher technische Inhalte benötigt. Der Verwender ist in allen Beschaffungsphasen beteiligt, in den ersten beiden Phasen dominiert er sogar das Geschehen. Gerade dieses hohe Phaseninvolvement zeigt, dass der Verwender im Einkaufsprozess eine sehr wichtige Rolle spielt und deshalb ein nicht zu vernachlässigender Ansprechpartner ist. Aus diesem Grund ist es für Anbieterunternehmen unumgänglich, das individuelle Informationsverhalten des Verwenders zu kennen, um mit ihm erfolgreich kommunizieren zu können.

Für ein effizientes Kommunikationsmanagement mit dem Verwender sollten Kommunikationskanäle verwendet werden, die eine schnelle Rückantwort ermöglichen und die fähig sind, komplexe Problemlösungen zu übermitteln. Der meist hochtechnische Inhalt verlangt von den Kanälen auch, dass sie schwierige Sachzusammenhänge so übermitteln, dass der Inhalt nicht missverstanden werden kann. Gleichzeitig muss auch gewährleistet werden, dass die Informationen der Kommunikationskanäle aktuell und überprüfbar sind. Nicht zu kurz kommen darf dabei die Vertrauensbildung zum Anbieter. Diese Kombination aus geforderten Eigenschaften macht es Anbietern besonders schwer, die richtigen Kommunikationskanäle zu wählen. Bei genauer Betrachtung sind es jedoch eher die persönlichen Kommunikationskanäle, die vom Anbieter verwendet werden sollten.

Im Kommunikationsportfolio eines Anbieters müssen sich ungerichtete und gerichtete Informationskanäle ergänzen. Auch wenn keine konkrete Beschaffungssituation besteht, sucht der indirekte Verwender ständig nach Alternativlösungen oder überprüft Informationen. Als Informationskanäle für die ungerichtete Suche sind vor allem das Internet und Fachmagazine, in denen Problemlösungsbeiträge veröffentlicht werden, zu empfehlen.

Im Falle einer konkreten Beschaffung, also der gerichteten Informationssuche, sind Referenzen als wichtigster Kommunikationskanal zu nennen. Diese beinhalten die Besichtigung von Referenzanlagen oder den Informationsaustausch mit Verwendern anderer Unternehmen. Referenzen sind vor allem für neue Anbieter wichtig, da noch keine Kundenbeziehung besteht. Nicht minder wichtig ist das persönliche Gespräch, da es vorwiegend um komplexe, technische Inhalte und um ein eindeutiges Verstehen der Inhalte geht.

Sowohl bei der ungerichteten als auch bei der gerichteten Informationssuche ist der direkte Verwender ein sehr wichtiger Informant des indirekten Verwenders. In gewisser Weise verhält er sich wie ein Multiplikator und wird damit zu einem wesentlichen Kommunikationskanal für den Anbieter, über den dieser gezielt informiert wird.

Da in den einzelnen Beschaffungsphasen das Informationsverhalten des indirekten Verwenders variiert, sollten sowohl bestehende als auch neue Anbieter ihre Kommunikationskanäle nach Möglichkeit phasenbezogen abstimmen. Phasenübergreifend dominiert in fast jeder Phase das direkte Gespräch mit dem Anbieter. Darum ist das direkte Gespräch mit dem Anbieter in allen Phasen als wichtiger Kommunikationskanal vorzuschlagen. Ähnliches gilt für den direkten Verwender im eigenen Unternehmen, der bis auf die Kundenverhandlungsphase in allen Phasen ein äußerst wichtiger Kommunikationskanal ist. Doch auch Referenzen spielen in den Phasen eine wichtige Rolle, besonders in der Anfangsphase, der Vorangebotsphase, sind sie für den Anbieter von großer Bedeutung. In der Angebotsphase und der Kundenverhandlungsphase sind für den Anbieter vor allem der schriftliche Verkehr und die Angebotsunterlagen von sehr großer Bedeutung. Dabei geht es um die Nachvollziehbarkeit, die Überprüfbarkeit, vor allem aber um die Beweisbarkeit.
Inhaltlich geht es in den meisten Fällen um technische Anforderungen, die sich nach dem Pflichtenheft der spezifizierten Anlage richten. Für Anbieter ist es daher äußerst wichtig, das Problem des Kunden zu erkennen, um den dementsprechenden Inhalt liefern zu können. Da es trotzdem vorkommt, dass der indirekte Verwender auch wirtschaftliche Parameter fordert, sollte der Anbieter seine Kommunikationsinhalte teilen. Im Speziellen ist damit gemeint, dass es ein inhaltliches Paket geben sollte, das die geforderte Problemlösung beinhaltet. Es sollte aber auch noch ein zweites Paket erstellt werden, das die wirtschaftlichen Hintergrundfakten beinhaltet. So ist es für den Anbieter leichter, flexibel auf die Anforderungen des indirekten Verwenders reagieren zu können.
In Zukunft wird der Planungsprozess für das Kommunikationsmanagement des Anbietermarketings auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen und auf die Zunahme der unterschiedlichen Beschaffungsrollen mehr Rücksicht nehmen müssen, um in weiterer Folge die benötigten rollenspezifischen Informationen bieten zu können. Mit der zielgruppenspezifischen Kommunikation des Anbieters steigen auch die Chancen für einen erfolgreichen Verkauf.

Autorenbiografie

DI Dr. techn. Dietmar Wünschl
Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:
- Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz, Abschluss 1992
- Doktorat an der TU Graz, Abschluss 1997

Beruflicher Werdegang:
- Universitätsassistent: TU Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
- Lehrbeauftragter am WIFI Graz, WIFI Niklasdorf
- Controlling; Geschäftsgebietskaufmann: EPCOS OHG Deutschlandsberg
- Nebenberuflicher Lektor: Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02, Studiengang Automatisierungstechnik
- Controlling; Leitung Strategisches Controlling: KNAPP AG
- seit 2006 hauptberuflicher Lektor an der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02, Studiengänge International Marketing & Sales Management
  - Lehre: Betriebswirtschaftslehre, Businessplan, Strategisches Management
  - Aktueller Forschungsschwerpunkt: Strategisches Management

Autorenbiografie

Ing. DI (FH) Mag. (FH) Michael Roth
Absolvent des Diplomstudienganges Marketing 2005
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- FH-Diplomstudium „Elektronik“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Regelungstechnik an der FH Kärnten, Abschluss 2001
- FH-Diplomstudium „International Marketing and Sales“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Kommunikationsmanagement und Salesmanagement an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2009

Beruflicher Werdegang:

- Leitung Marketing Communication & Operation bei der SEZ AG
- Corporate Marketing Management bei der SEZ Management GmbH
- Produkt Marketing bei der LAM Research AG
- Assistenz der Geschäftsführung bei den Bergbahnen Bad Kleinkirchheim
- Marketingleitung bei Lindner Recyclingtech GmbH

Michael Roth hat durch seine langjährige internationale Marketingerfahrung eine erweiterte Perspektive und einen hohen Praxisbezug in den Forschungsschwerpunkt eingebracht. Seine umfassende technische und wirtschaftliche Ausbildung ermöglicht es ihm, gerade in B2B-Märkten mit technischen Produkten erfolgreiches Marketing zu machen. Als derzeitiger Marketingleiter der Firma Lindner Recyclingtech GmbH ist es eine seiner Hauptaufgaben, ein internationales Marketing zu implementieren.

Literaturverzeichnis

Apel, Juliane (2008): B2B-Kommunikation, Grundlagen, Trends, Herausforderungen – eine Expertenbefragung mit Agenturvertretern aus dem B2B-Bereich, 1. Auflage, VDM, Saarbrücken

Backhaus, Klaus/Günter, Bernd (1976): A phase-differential interaction approach to industrial marketing decisions, in: Industrial Marketing Management, 5. Jg., Nr. 4, S. 255–270

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2007): Industriegütermarketing, 8. Auflage, Vahlen, München

Berndt, Ralph (1996): Marketing, Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen, 3. Auflage, Springer, Berlin

Fließ, Sabine (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Auflage, Springer, Berlin

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2005): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Freiling, Jörg/Reckenfelderbäumer, Martin (2007): Markt und Unternehmung, Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden

Godefroid, Peter (2003): Business-to-Business Marketing, 3. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen

Roth, Michael (2009): Das Informationsverhalten des Verwenders bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen – Eine Studie über das Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center am Beispiel österreichischer Produktionsbetriebe, Diplomarbeit, Fachhochschule *CAMPUS* 02, Graz

Schlüter, Torsten (2000): Strategisches Marketing für Werkstoffe, 1. Auflage, Erich Schmidt, Duisburg

Specht, Günter (1985): Industrielles Beschaffungsverhalten, unter besonderer Berücksichtigung der chemischen Industrie in der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik Ungarn, 1. Auflage, Bern, New York, Lang, Frankfurt am Main

Webster, Frederick E. Jr./Wind, Yoram (1972): Organizational Buying Behavior, 1. Auflage, Englewood Cliffs, New York

Möslein, Katrin (1999): Medientheorien, Perspektiven der Medienwahl und der Medienwirkung im Überblick, Arbeitsbericht des Lehrstuhls für allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre, Technische Universität München, München

Rolfes, Ludger (2007): Die Rolle des Verwenders im Buying-Center, Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte, Dissertation, Universität Düsseldorf, Wiesbaden

Scheffler, Hartmut/Wöhler, Klaus/Welker, Walter/Schmitt, Wolfgang (2001): Leistungsanalyse Fachmedien, Basisstudie der deutschen Fachpresse, Berlin, Deutsche Fachpresse, Frankfurt am Main

Oliver Wieser
Susanne Schöggler

Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Handel

Einleitung und Problemstellung

Ausgangssituation und Problemstellung

Durch den Trend zur Kommunikations- und Informationsgesellschaft sowie den ständig wachsenden Wettbewerb um den zunehmend flexibleren und anspruchsvolleren Kunden besteht auch für bereits etablierte Handelsunternehmen zunehmend die Notwendigkeit, traditionelle Distributionssysteme zu ergänzen (*Heinemann* 2008, S. 2).

Jedoch sollten die in einem Unternehmen eingesetzten Distributionskanäle nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern durch eine gelungene Kombination gemeinsam zu einer Verbesserung des unternehmerischen Erfolges führen. Vor der Implementierung einer Ein- oder Mehrkanal-Strategie besteht von Seiten des Unternehmens die Notwendigkeit, sich kritisch mit deren Vor- und Nachteilen auseinanderzusetzen und dabei die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen zu berücksichtigen (*Schobesberger* 2007, S. 9).

Die Notwendigkeit, mehrere Vertriebskanäle aufzubauen und deren Mix zu koordinieren, ist insbesondere getrieben durch ein verändertes Kundenverhalten. Der multioptionale Kunde erwartet zunehmend mehrere Vertriebswege, um diese nicht nur alternativ, sondern auch parallel zu nutzen. Aus diesem Grund ist es in Zukunft auch für etablierte Unternehmen immer wichtiger, sich verstärkt um die Erweiterung der Absatzkanäle, besonders im Bereich des E-Commerce zu kümmern, um nicht am Trend des immer schnelleren Marktes vorbeizugehen (*Homburg/Schäfer/Schneider* 2008, S. 53).

In den letzten Jahren haben sich bereits immer mehr Unternehmen dazu entschlossen, ihre Produkte oder Dienstleistungen online anzubieten. Gründe für diese Entwicklungen sind die bessere Erreichbarkeit der Anspruchsgruppen, die Erschließung neuer Absatzmärke sowie die Möglichkeit, die Geschäftstätigkeit ohne jegliche geografische Einschränkung ausführen zu können. Ein Online-Auftritt bietet darüber hinaus den Vorteil, dass sich Kunden selbstständig über das gesamte Produktportfolio informieren können, bevor sie sich zum Kauf entscheiden. All diese Vorzüge bewegen auch viele kleine Start-ups, die nicht die Ressourcen für stationäre Vertriebsformen haben, ihr Produktportfolio online zu präsentieren. Mit der wachsen-

den Online-Kultur und dem immer stärker werdenden Druck durch Mitbewerber ist es durchwegs von Bedeutung, Maßnahmen zur weiteren, nachhaltigen Absatzsteigerung zu finden. Während einige Unternehmen immense Erfolge im E-Business verzeichnen, wurden die Erwartungen von anderen Unternehmen bei Weitem nicht erfüllt (*Förster/Kreuz* 2002, S. 3–7).
Ausschlaggebend für einen nachhaltigen Erfolg im Online-Retailing ist daher die Wahl der richtigen Online-Vertriebsstrategie. Dabei lassen sich für Unternehmen aus der absatzkanalorientierten Sichtweise verschiedene Ansätze finden. Im Rahmen dieser Arbeit soll dargestellt werden, welche absatzkanalorientierten Online-Fokussierungsstrategien sich dafür anbieten und wie diese zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg im Online-Handel beitragen können.

Ziele der Arbeit
Abgeleitet aus der Problemstellung ergeben sich für diese Arbeit folgende Ziele:
Das primäre Ziel dieser Arbeit ist das Aufzeigen von absatzkanalspezifischen Fokussierungsstrategien im Online-Handel. Dabei sollen die Beweggründe für die Wahl einer bestimmten absatzkanalspezifischen Strategie dargestellt werden und die Übereinstimmung mit dem Modell der Fokussierungsmatrix verglichen werden.
Die Zielerreichung soll durch folgende Unterziele unterstützt werden:
- Die Darstellung der Entwicklungen im Online-Retailing und die Bedeutung des Internets als Vertriebskanal.
- Die Betrachtung von absatzkanalspezifischen Fokussierungsstrategien in der Praxis sowie die Erhebung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten.

Vorgehensweise
Nach einer kurzen Einleitung und Skizzierung der Thematik werden im Kapitel „Der Online-Vertrieb im Handel“ die Begriffe Retailing und Online-Retailing näher erläutert und beleuchtet. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Absatzkanäle im Einzelhandel und das Konzept des Multi-Channel-Retailing vorgestellt. Vertiefend eingegangen wird auch auf die Entwicklungen in der Nutzung des Internets als Vertriebskanal und die Bedeutung des Online-Retailings bzw. des Online-Shoppings.
Das Kapitel „Strategisches Management im Online-Handel“ behandelt die Thematik des strategischen Managements im Handel, wobei sowohl die ressourcenorientierte als auch die marktorientierte Sichtweise beschrieben werden.
Abgeleitet aus den vorangegangenen Kapiteln beschäftigt sich das Kapitel „Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Vertrieb“ mit den kanalspezifischen Fokussierungsstrategien. Neben der allgemeinen Darstellung der Fokussierungsmatrix für den Online-Vertrieb werden die Pure-Player-Strategie und die fokussierte Multi-Channel-Strategie näher beschrieben.

Im praktischen Teil in Kapitel „Kanalspezifische Fokussierungsstrategien in der Praxis“ werden die verschiedenen Fokussierungsstrategien mit dem Fokus auf den Absatzkanal beleuchtet. Mittels Experteninterviews werden die Strategiemodelle von Online-Händlern untersucht. Daraus sollen die Beweggründe für die Wahl einer bestimmten kanalspezifischen Fokussierungsstrategie im Online-Handel aufgezeigt werden. Weiters werden die Unterschiede und Übereinstimmungen der kanalspezifischen Fokussierungsstrategien im Online-Handel dargestellt.

Der Online-Vertrieb im Handel

Im diesem Kapitel wird das Konzept des Online-Retailing und des Multi-Channel-Retailing erläutert. Dazu werden zunächst die in der Literatur verwendeten Begriffsdefinitionen vorgestellt, um danach die verschiedenen Vertriebskanäle näher zu beschreiben. Neben der Definition und Klärung der Begrifflichkeiten werden auch die aktuellen Entwicklungen in der Nutzung des Internets und des Online-Shoppings dargestellt.

Retailing und Online-Retailing

Der deutsche Ausdruck für Retailing lautet Einzelhandel, wird aber in diesem Zusammenhang oft auch unter dem Begriff Distribution, Vertrieb oder Absatz verwendet (*Schobesberger* 2007, S. 11). Unter Distribution versteht man den Umsatz von Wirtschaftsgütern zwischen Erzeuger und Verbraucher (*Ahlert* 1996, S. 11). Die grundlegende Aufgabe des Distributionsmanagements ist die Sicherstellung der physischen und kommunikativen Präsenz der Unternehmensleistungen am Markt (*Schögel* 2001, S. 10).

Die Aufgabe der Distribution von Wirtschaftsgütern, von den erzeugenden Wirtschaftseinheiten zu den verbrauchenden Wirtschaftseinheiten, wird vom Einzelhandel übernommen (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 7).

„Einzelhandel im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen“ (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 7).

Der Einzelhandel im institutionellen Sinne umfasst hingegen auch jene Institutionen, bei denen aus der Einzelhandelstätigkeit eine größere Wertschöpfung als aus einer zweiten oder aus mehreren anderen Tätigkeiten resultiert (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 7).

Retailing umfasst alle Aktivitäten, die notwendig sind, um Güter oder Dienstleistungen direkt an private Endkunden für ihren persönlichen Bedarf zu verkaufen. Jede Verkaufsorganisation, die Geschäfte dieser Art abwickelt, sei es ein Hersteller, ein Großhändler oder ein Einzelhändler, betreibt Retailing. Dabei ist es unwesentlich,

wie und wo, also über welche Vertriebskanäle, die Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden (*Witzler/Pavelka* 2007, S. 30).
Die Bezeichnung Online-Retailing ist in der Literatur auch oft unter den Begriffen Online-Vertrieb, E-Commerce, Electronic-Retailing, Internet-Handel oder Web-Commerce zu finden und werden in dieser Arbeit synonym verwendet.
Beim Online-Retailing oder E-Commerce geht es um die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von geschäftlichen Transaktionen über das Internet. Ziel dieses Konzeptes ist es, Kauf- und Geschäftsprozesse zu vereinfachen bzw. bequemer und schneller abzuwickeln (*Heinemann* 2010b, S. 27f).
Durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Handel sind elektronische Märkte entstanden, welche die Basis für den marktorientierten Online-Vertrieb bilden (*Bruhn* 2010, S. 29f). Der E-Commerce beschreibt dabei all jene Prozesse bzw. geschäftliche Erträge, die unmittelbar aus dem Internet, sei es im Bereich von Produkten oder Dienstleistungen, angestoßen werden, bei denen die Beteiligten jedoch nicht in direktem physischen Kontakt stehen (*Metzger* 2011).
Fasst man die verschiedenen Definitionen zusammen, so kann der E-Commerce als Möglichkeit, Transaktionen im Absatz- und Beschaffungsbereich auf elektronischem Weg über das Internet abzuwickeln, verstanden werden (*Opuchlik* 2005, S. 21f).

Die Vertriebskanäle im Einzelhandel

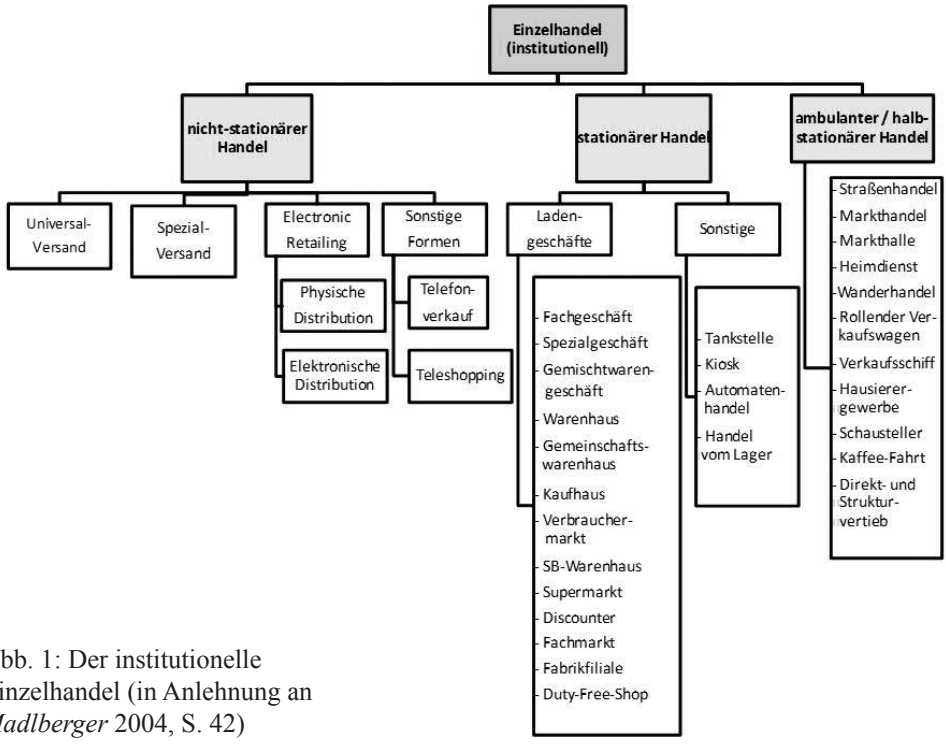

Abb. 1: Der institutionelle Einzelhandel (in Anlehnung an *Madlberger* 2004, S. 42)

Betriebstyp	Kontaktprinzip	Beziehung	Beispiel
Stationärer Handel	Residenzprinzip	Kunde sucht Anbieter auf	Ladengeschäfte
Ambulanter Handel	Domizilprinzip	Anbieter sucht Kunde auf	Haustürverkauf, Handelsvertreter
Halb-stationärer Handel	Treffprinzip	Anbieter und Kunde treffen sich außerhalb ihres Domizils	Märkte, Messen
Nicht-stationärer Handel	Distanzprinzip	Anbieter und Kunde treten physisch nicht in Kontakt	Traditioneller Versandhandel, Electronic Retailing

Tab. 1: Kombination Betriebstypen und Kontaktprinzipien (in Anlehnung an *Heinemann* 2008, S. 16f und *Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 89–109)

Der Absatzkanal hat die Funktion, den Waren-, Geld- und Informationsfluss zwischen den Marktakteuren sicherzustellen. Die Gestaltung des Absatzkanals kann hinsichtlich zweier Dimensionen erfolgen. Einerseits in der Festlegung der Breitendimension, wobei die Anzahl der Akteure, mit denen auf einer Stufe interagiert werden soll, festgelegt wird, und andererseits in Bezug auf die Tiefendimension, welche die Zahl der Interaktionsstufen bestimmt (*Pepels* 2007, S. 3).
Einzelhandelsunternehmen sind in vielfältiger Erscheinungsform am Markt zu finden, wobei von Betriebsformen oder auch Betriebstypen gesprochen wird. Nachfolgend wird eine Unterscheidung in stationären, nicht stationären und ambulanten bzw. halbstationären Handel getroffen (*Madlberger* 2004, S. 43).
Die Betriebstypen des stationären Handels verfügen über physische Geschäftslokale. Kunden müssen direkt ins Geschäftslokal kommen, um die Waren abzuholen (*Madlberger* 2004, S. 43). Feste Ladenöffnungszeiten und der erhebliche Zeitaufwand durch Anfahrtszeit und Parkplatzsuche können einen Nachteil bzw. Mehraufwand für Konsumenten bedeuten (*Kracklauer/Wagemann/Voigt* 2004, S. 130).
Betriebstypen des nicht stationären Handels verfügen über keinen physischen Standort, an dem der Kunde die Waren begutachten kann. Bei diesem Betriebstyp bestellt der Kunde die Ware beim Händler und lässt sich diese zum gewünschten Ort liefern (*Schramm-Klein* 2003, S. 9ff).
Der ambulante bzw. halbstationäre Handel weist, wie der stationäre Handel, eine physische Einkaufsstätte auf, ist allerdings nicht immer am selben Ort verfügbar, sondern kann mobil sein (*Madlberger* 2004, S. 43).
Bei der Schaffung eines Vertriebssystems sind neben der Auswahl der Art der Kanäle, die im Rahmen des Absatzkanalsystems kombiniert werden, auch Überlegungen bezüglich der Prozessorganisation, der Kommunikationspolitik sowie der Sortimentsgestaltung innerhalb der Kanäle zu treffen (*Schramm-Klein* 2003, S. 17).

Die Alternativen in der Wahl eines Absatzkanals können hinsichtlich zweier Dimensionen der Distributionspolitik ausgestaltet werden: einerseits in der Gestaltung des physischen Warenflusses vom Anbieter zum Kunden und andererseits in der Differenzierung der Kontaktaufnahme zwischen dem Anbieter und Konsumenten (*Schögel/Sauer/Schmidt* 2004, S. 13). Daraus lassen sich vier Kategorien von Absatzkanälen darstellen, wie die Tabelle 1 zeigt.
Bei der Kontaktbeziehung der Verkaufskanäle zum Kunden lassen sich das Residenzprinzip, das Domizilprinzip, das Treffprinzip und das Distanzprinzip unterscheiden. Gemäß dem Residenzprinzip sucht der Kunde den Anbieter auf. Man spricht hier auch vom stationären Einzelhandel. Das Domizilprinzip beschreibt den ambulanten Einzelhandel, bei dem der Anbieter den Kunden aufsucht. Treffen sich Anbieter und Kunde außerhalb ihres Domizils oder ihrer Residenz, spricht man vom Treffprinzip. Beim Distanzprinzip, was dem Versandhandel entspricht, treten Anbieter und Kunde nicht in physischen Kontakt (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 89).
Der Online-Handel entspricht dem Distanzprinzip, bei dem der Kunde und der Anbieter nicht in direkten Kontakt treten (*Heinemann* 2010b, S. 29).

Das Konzept des Multi-Channel-Retailing
Werden mindestens zwei unterschiedliche Kanäle zur Distribution von Produkten oder Dienstleistungen genutzt, spricht man von einem Mehrkanal-System oder Multi-Channel-Retailing (*Wirtz* 2008, S. 19).
Der Terminus des Multi-Channel-Retailing wird in der Literatur von verschiedenen Autoren vielfach unterschiedlich verwendet. Oft werden auch Begriffe wie Multi-Channel-Management, -Vertrieb, -System, -Konzept oder -Handel verwendet. Alle Definitionen beinhalten den Begriff „Kanal“, der sich zum einen auf den Absatz- bzw. Vertriebskanal als klassisches Verständnis in der Waren- und Dienstleistungsdistribution bezieht und zum anderen den Service- bzw. Informationskanal beschreibt. Die Bezeichnung „Multi“ umschreibt den Umstand, dass nicht nur ein einziger Absatzkanal zum Kunden besteht, sondern eine Auswahl aus mehreren Kanälen existiert und zum Einsatz kommt (*Ergenzinger/Bamert* 2010, S. 17f).
Die Aufgabenverteilung der Kanalakteure kann dabei eigenständig bzw. autark erfolgen aber auch unabhängig bzw. interdependent, wie die Abbildung 2 veranschaulicht (*Schögel/Sauer/Schmidt* 2004, S. 13).
Bei der autarken Aufgabenverteilung sind die Absatzkanäle strikt voneinander getrennt, womit der Anbieter bewusst Abhängigkeiten zwischen den Kanälen vermeiden möchte. Dabei ergibt sich die Möglichkeit, auf die Ansprüche der einzelnen Kundengruppen konkreter eingehen zu können und so Spezialisierungsvorteile in den Absatzkanälen zu erlangen (*Detroy/Behle/Vom Hofe* 2007, S. 465).
Im Gegensatz dazu erfüllen die Absatzkanäle bei der interdependenten Aufgabenverteilung die Distributionsaufgaben als integriertes System und werden sowohl vom

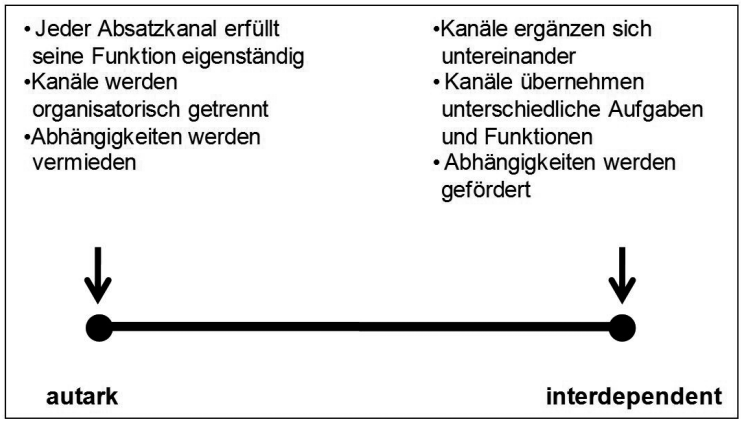

Abb. 2: Aufgabenverteilung in Mehrkanalsystemen (in Anlehnung an *Schögel/Sauer/Schmidt* 2004, S. 14)

Anbieter als auch vom Kunden als Gesamtsystem wahrgenommen. Durch eine entsprechende Koordination der Querbeziehungen zwischen den Absatzkanälen resultiert eine Verbundwirkung des Mehrkanal-Systems (*Schögel/Sauer/Schmidt* 2004, S. 15).

Die Vernetzung der Kanäle kann dabei kundenseitig (am „Frontend") oder anbieterseitig (am „Backend") erfolgen. Die vorrangigen Ziele der Integration am Frontend bestehen darin, eine Einheit der Markenwahrnehmung über die Kanäle hinweg zu gewährleisten. Bei der Integration am Backend geht es darum, interne Abläufe in der Kundenbearbeitung zu optimieren (*Bachem* 2004, S. 29–64).

Um mögliche Absatzkanalkonflikte im Rahmen eines Mehrkanal-Systems zu vermeiden, ist ein ausgeprägtes Vertriebskanalmanagement erfolgsbestimmend (*Wirtz* 2001, S. 164).

Das Internet als Absatzkanal der Zukunft?

Laut einer GfK-Studie aus dem Jahr 2010 nutzen bereits 76% aller Österreicher ab 14 Jahre das Internet, während es im Jahr 2000 nur 40% waren. Das Internet hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Usern gewonnen und ist in der Bevölkerungsgruppe der 14- bis 65-Jährigen mit 87% Nutzern bereits als Massenmedium zu bezeichnen. Das Internet ist ein fixer Bestandteil des Lebens geworden und wird mit seinen zentralen Funktionen im Bereich Kommunikation, Information und Service verwendet. Neben Online-Banking, Online-Shopping und der Abwicklung von Behördenwegen ist das Internet vor allem auch bei der gezielten Informationssuche zum unverzichtbaren Medium geworden (*GfK Online Monitor* 2010, S. 1ff).

Das Internet hat heute vielfältige Funktionen und kann als Informations-, Kommunikations- und Transaktionsmedium verstanden werden, wobei vor allem die Transaktionsmöglichkeiten für den Bereich des Online-Shoppings im Vordergrund stehen (*Opuchlik* 2005, S. 22).

Eine Untersuchung aus dem Jahr 2010, durchgeführt von Statistik Austria, zeigt, dass bereits 43% der User das Internet zu Online-Shopping-Zwecken nutzen (*Djahangiri/Pesendorfer* 2010, S. 6). Zu den beliebtesten Online-Shopping-Gütern zählen Bücher, Kleidung und Sportartikel, elektronische Geräte aber auch Dienstleistungen wie die Buchung von Reisen oder der Kauf von Veranstaltungstickets (*Statistik Austria, IKT-Einsatz in Haushalten* 2010).

Im klassischen Versandhandel bzw. im stationären Handel ist der Markteintritt für Kleinunternehmer und Start-ups oft aufwendig und riskant und erfordert darüber hinaus meist relativ hohe Anfangsinvestitionen. Im Internet hingegen können Artikel mit vergleichbar geringem Aufwand verkauft werden, und gleichzeitig kann eine größere Kundengruppe mit einem spezifischen Produktportfolio angesprochen werden. Dies bedeutet vor allem eine große Chance für Kleinunternehmer mit einem spezialisierten Angebot (*Boersma* 2010, S. 5).

Die Vorteile des Internets als Absatzkanal liegen auch in der globalen Präsenz und in der Möglichkeit, ein unbegrenzt breites Produktsortiment, ein sogenanntes Long-Tail-Angebot, anzubieten, da sich durch den Internetkanal keine Einschränkungen hinsichtlich der Angebotsflächen ergeben (*Schnieders* 2008, S. 502). Die Unternehmensinformationen und die angebotenen Produkte können im Internet schnell und flexibel aktualisiert werden, und auch große Informationsmengen lassen sich ansprechend und übersichtlich präsentieren (*Kaschek/Kaschek* 2006, S. 55).

Als möglicher Nachteil des Internet-Shoppings können der fehlende physische Kontakt mit den Produkten sowie der fehlende soziale Aspekt beim Einkauf genannt werden. Viele Kunden zweifeln auch noch an der Sicherheit bei der Zahlungsabwicklung im Internet bzw. fürchten mögliche Schwierigkeiten bei der Reklamation. Zudem können anfallende Versandgebühren oder ein Mindestbestellwert als Hindernisse für den Internetkauf gesehen werden (*Heinemann* 2009, S. 48).

Entwicklungen und Herausforderungen im Online-Retailing

Das Online-Retailing stellt im Gegensatz zum stationären, klassischen Handel völlig neue Anforderungen an einen Händler. Wichtige Standorte, Verkaufsmitarbeiter und die Filialbelieferungsdisposition sind im Online-Handel weitgehend unbedeutend (*Heinemann* 2010b, S. 31).

Neue Herausforderungen, die sich im Rahmen des Online-Retailing für Händler ergeben, sind die globale Preistransparenz und Vergleichbarkeit. Zudem verändern sich die Branchengrenzen in der Wirtschaft zunehmend, denn viele Unternehmen dringen mit dem Absatzkanal Internet in Branchen vor, die mit ihrer ursprünglichen Tätigkeit nichts zu tun haben, was wiederum zu einer wachsenden Rivalität unter den Anbietern führt (*Schubert/Selz/Haertsch* 2003, S. 50f).

Mit der Internetökonomie besteht für den Handel jedoch eine potenzielle Gefahr, seine Machtposition zu verlieren. Durch die erhöhte Markttransparenz und der sin-

kenden Markteintrittsbarrieren entschließen sich auch viele Hersteller, ihre Produkte direkt beim Kunden anzubieten. Dieses Phänomen, bei dem Zwischenhändler zunehmend eliminiert werden und Hersteller selbst die Rolle des Einzelhandels übernehmen, wird als Disintermediation bezeichnet (*Wirtz* 2001, S. 161).
Das Internet übt somit einerseits Druck auf den Handel aus, eröffnet andererseits aber auch völlig neue Optionen für den bisher stationär tätigen Handel (*Ergenzinger/Bamert* 2010, S. 18).

Strategisches Management im Online-Handel

In diesem Kapitel wird neben einer allgemeinen Definition von Strategie und strategischem Management auch auf die Strategiegestaltung im Online-Retailing eingegangen.

Grundlagen des strategischen Managements
Die Strategie umfasst eine mittel- bis langfristige Unternehmensausrichtung zur Stärkung und Verbesserung der Marktposition hinsichtlich der externen Marktbedingungen sowie Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens. Im Mittelpunkt der Strategie steht die Fragestellung nach Handlungen, die durchgeführt werden müssen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern und die Marktposition zu stärken. Im Gegensatz dazu geht es bei der operativen Ebene um die wirtschaftliche Durchführung und Umsetzung der Maßnahmen (*Hungenberg/Wulf* 2011, S. 107f).
Im Prozess einer Strategieentwicklung wird aus einer allgemein definierten Vision des Unternehmens eine Mission abgeleitet (*Wirtz* 2001, S. 143).
Die Unternehmensvision behandelt die Frage nach der Existenzberechtigung eines Unternehmens aufgrund des unternehmerischen Handelns. Die Mission stellt die Oberziele des Unternehmens dar. Aus diesen lassen sich dann spezifische, mittelfristige Ziele des Unternehmens herleiten (*Opuchlik* 2005, S. 63).
Die Funktionen des Managements in einem Unternehmen beinhalten die Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle (*Hungenberg* 2004, S. 21f). Im Mittelpunkt des strategischen Managements steht das Treffen von Entscheidungen hinsichtlich der mittel- und langfristigen Unternehmenszielsetzungen, um Vorgaben für die operativen Tätigkeiten zu schaffen (*Opuchlik* 2005, S. 63).
Im Rahmen des strategischen Managements können zwei unterschiedliche Ansätze betrachtet werden (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 85):

- die marktorientierte Managementsicht,
- die ressourcenorientierte Managementsicht.

Diese beiden Ansätze werden in den nachfolgenden Abschnitten behandelt.

Market-Based-View

Der marktorientierte Managementansatz im Handel (Outside-Inside-Perspektive) geht davon aus, dass der Erfolg von Unternehmen von ihrer Stellung am Markt bestimmt wird. Dabei gilt es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens ständig an die Chancen und Risiken des Marktes anzupassen, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 85f).

Auf dem Markt wirken verschiedene Kräfte, die durch das Five-Forces-Modell von *Porter* beschrieben werden, auf das Unternehmen ein. Zu diesen zählen die Kräfte der Kunden, die Mitbewerber, die Lieferanten, die aktuellen und potenziellen Mitbewerber sowie die Ersatzprodukte (*Hungenberg* 2004, S. 98f).

Hohe Markttransparenz, sinkende Wechselbarrieren, intensivierte Rivalität zwischen den Anbietern sowie die erhöhte Innovationsgeschwindigkeit sind Faktoren, die im Hinblick auf eine langfristige Ausrichtung der Strategie aus der marktorientierten Sicht im Online-Handel beachtet werden sollten (*Opuchlik* 2005, S. 65f).

Resource-Based-View

Der ressourcenorientierte Ansatz (Inside-Outside-Perspektive) stellt die unternehmensspezifischen Ressourcen in den Mittelpunkt. Bei dieser Sichtweise wird davon ausgegangen, dass nur dann eine Abgrenzung von der Konkurrenz möglich ist, wenn es gelingt, unternehmensspezifische Ressourcen aufzubauen und diese zu Kernkompetenzen zu entwickeln (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 87).

Dabei können materielle Ressourcen, wie Finanzmittel oder standortspezifische Ressourcen, und immaterielle Ressourcen, wie bestimmte Strukturen, Know-how und unternehmensspezifische Fähigkeiten unterschieden werden, wobei immaterielle Ressourcen eher dazu geeignet sind, Wettbewerbsvorteile zu schaffen (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 87f).

Strategiegestaltung im Online-Retailing

Der Aufbau und die Gestaltung von E-Commerce-Aktivitäten ist im Einzelhandel generell von höchster strategischer Bedeutung (*Acar* 2011, S. 17).

In der Strategiegestaltung für den E-Commerce ist neben der internen Analyse der eigenen Kompetenzen und Ressourcen vor allem die Dynamik der Umweltentwicklungen maßgeblich und deshalb ständig zu überprüfen und anzupassen (*Sander* 2001, S. 79).

Festzuhalten ist dabei, dass eine nur völlig einseitige Sichtweise auf die externen oder internen Determinanten der Unternehmen unzulänglich sein kann. Für eine vollständige Unternehmensbetrachtung ist eine integrative Betrachtung beider Ansätze als sinnvoll zu erachten (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 89).

Neuere Ansätze zeigen jedoch, dass es durchaus Vorteile bringen kann, sich als Unternehmen auf Inhalte oder Zugangsmöglichkeiten zu fokussieren (*Häfner* 2010).

Der Grundgedanke bei der Fokussierung liegt in der Konzentration auf bestimmte Segmente. Mit einer Fokussierung und einer klar definierten Strategie kann auf lange Sicht eine Profitabilität des Unternehmens erreicht werden (*Hermann/Huber* 2009, S. 117f).
Auch wenn sich die Unternehmen immer wieder neuen Herausforderungen stellen müssen, ist dennoch ein gewisses Maß an Kontinuität in der Onlinestrategie anzustreben, um die Zielgruppen nicht zu verwirren. Die eingeleiteten Maßnahmen sollten somit konsequent umgesetzt werden (*Kreutzer* 2010, S. 9).

Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Vertrieb

In diesem Kapitel wird auf die Online-Vertriebsstrategien mit Fokus auf die Vertriebskanäle eingegangen. Dazu erfolgt im ersten Schritt die Darstellung der Fokussierungsmatrix, um danach die Pure Player und die fokussierte Multi-Channel-Strategie näher zu erläutern.

Die Fokussierungsmatrix

Die Fokussierungsmatrix stellt vier fokussierte Online-Vertriebsstrategien dar. Auf der einen Seite betrachtet die Matrix die Ansätze der Managementorientierung, die auf den Markt oder auf die unternehmensinternen Ressourcen ausgerichtet sein kann. Auf der anderen Seite wird von den Steuerungsinstrumenten ausgegangen, welche sich hinsichtlich Sortiment und Vertriebskanal unterscheiden lassen (*Wieser* 2010, S. 112).
Im Online-Retailing lassen sich für Unternehmen verschiedene Strategien definieren. Geht man anhand der Fokussierungsmatrix von der Sichtweise der Vertriebskanäle aus, ergeben sich die Pure-Player-Strategie und die fokussierte Multi-Channel-Strategie. Die dargestellten Strategietypen können einerseits in der Reinform vorkommen, aber auch in Kombination auftreten (*Wieser* 2010, S. 112).

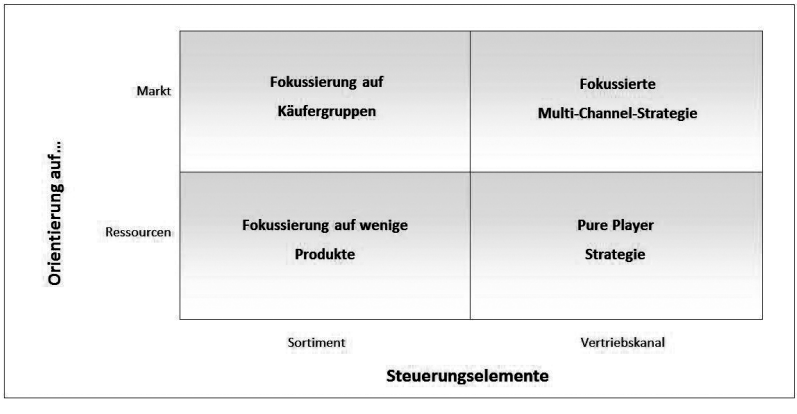

Abb. 3: Fokussierungsmatrix für den Online-Vertrieb (*Wieser* 2010, S. 112)

Im Mittelpunkt der Gestaltung von kanalspezifischen Fokussierungsstrategien steht das Element der Distribution, wobei strategische Entscheidungen über die Art und die Anzahl der Absatzkanäle getroffen werden (*Reinecke/Janz* 2007, S. 316).

Die Pure-Player-Strategie

Der Begriff „Pure Player" beschreibt jene Handelsunternehmen, die ausschließlich einen Vertriebskanal nutzen (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 107).

Die Nutzung nur eines Vertriebskanals kann aus der ressourcenorientierten Sichtweise für manche Unternehmen die beste Entscheidung sein. In diesem Fall unterscheidet sich das Unternehmen bewusst gegen die Einführung eines weiteren Vertriebskanals (*Grimm/Röhricht* 2003, S. 165).

Die Vorteile dieser Strategievariante sind der geringere Kostenaufwand und der geringere Kontrollaufwand, die sich durch die Konzentration auf nur einen Kanal ergeben. Zudem besteht meist eine weitaus bessere Transparenz bzw. ein umfassender Überblick über die Kunden, woraus sich eine bessere Zielgruppenorientierung mit einem abgestimmten Produktangebot ergibt. Auch Gründe wie eine einfachere Marktbeobachtung und schnellere Reaktionsfähigkeit sprechen für diese Strategie. Zu den Nachteilen der Strategie zählen neben dem potenziellen Verlust von Kundensegmenten die höhere Abhängigkeit und die schnellere Marktsättigung (*Heinemann* 2008, S. 37f).

Die Unternehmen *Amazon*, *ebay* und *Dell* sind Beispiele für Online-Pure Player, die sich erfolgreich am Markt etabliert haben. Jedoch lässt sich ein Trend erkennen, demzufolge Pure Player immer seltener am Markt anzutreffen sind (*Emrich* 2009, S. 46). Der Marktanteil der reinen Online-Händler am E-Commerce-Umsatz liegt nur mehr bei ca. 26 Prozent (*Heinemann* 2010c, S. 45).

Dennoch lässt sich feststellen, dass unter den Pure Playern die höchste Innovationsrate zu finden ist, was beispielsweise den Einsatz von neuen Internettechnologien wie das Web 2.0 betrifft. Zudem entpuppen sich Pure Player durch ihre Spezialisierung meist als äußerst erfolgreich (*Heinemann* 2010a, S. 9).

Ein Vorteil von Pure Playern ist die Tatsache, dass sie alle Möglichkeiten des E-Commerce ohne die Altlasten von anderen Absatzkanälen offensiv ausspielen können (*Heinemann* 2010c, S. 46). Pure Player haben oft detailliertere Informationen über die Präferenzen ihrer Kunden, da sie sich auf das Internet als einzigen Absatzkanal spezialisieren und so das Kaufverhalten der Kunden leichter nachvollziehen können (*Schubert/Selz/Haertsch* 2003, S. 5).

Die Nutzung der Einkanal-Strategie ist somit vor allem für jene Unternehmen interessant, die eine ganz spezifische Zielgruppe mit ganz spezifischem Produktangebot ansprechen wollen (*Schobesberger* 2007, S. 25).

Ein Trend, der sich im Bereich der Pure Player erkennen lässt, ist, dass viele Pure-Online-Händler Kooperationen mit Online-Portalen eingehen. Als Beispiel lässt sich

der Onlineanbieter *Amazon* nennen, der bereits mit 1,2 Mio. kleineren Händlern zusammenarbeitet und über diese Kooperationen bereits fast ein Drittel des *Amazon*-Gesamtumsatzes generiert (*Heinemann* 2010a, S. 9). Ebenso entschließen sich viele Pure Player in das Stationärgeschäft einzusteigen, um die Kunden über mehrere Kanäle zu erreichen (*Heinemann* 2010b, S. 10).
Auch Hersteller nutzen bereits vermehrt den Internetkanal, um ihre Waren direkt an den Endkunden abzusetzen. In diesem Fall spricht man vom vertikalisierten Online-Handel. Unternehmen, die diese Form des Online-Handels bereits betreiben, sind beispielsweise *Esprit*, *Boss*, *Adidas, Nike* oder *Apple* (*Heinemann* 2010a, S. 9).
Neben den sogenannten „Born Globals", Unternehmen die über ihren Internetauftritt erfolgreich geworden sind, gehört laut Expertenmeinung die Zukunft den kleinen Pure-Online-Händlern, die sich im Internet durch hochspezialisierte Angebote etablieren und durch ihre klaren Strukturen flexibel auf Veränderungen reagieren können (*Heinemann* 2010b, S. 68f).

Die fokussierte Multi-Channel-Strategie
Von einem fokussierten Multi-Channel-System kann gesprochen werden, wenn die einzelnen Absatzkanäle getrennt voneinander operieren. Der Ansatz kann auch als „Multiples-Channel-System" oder als „isolierter Multi-Channel-Ansatz" bezeichnet werden (*Heinemann* 2008, S. 46).
Das fokussierte Mehrkanalsystem wird zur Konfiguration des Absatzkanal-Mix eingesetzt und kennzeichnet sich durch Merkmale wie einem flexiblen Absatzkanal-Mix und die Trennung der Leistungen und Kanäle nach bestimmten Kriterien. Der Ansatz kann gewählt werden, um sich an bestimmten Marktgegebenheiten auszurichten, wobei die Trennung der Absatzkanäle in unterschiedlichem Ausmaß durchgeführt werden kann (*Emrich* 2008, S. 14).
Die Besonderheit bei der fokussierten Multi-Channel-Strategie ist, dass die einzelnen Kanäle nicht miteinander koordiniert werden. Bei dieser autarken Struktur orientieren sich die einzelnen Kanäle jeweils an bestimmten Kundenzielgruppen und deren spezifischen Bedürfnissen. Die Kunden werden auf verschiedenen Vertriebswegen unterschiedlich angesprochen, woraus sich oft ein Wettbewerb zwischen den Kanälen ergibt (*Schobesberger* 2007, S. 35).
Während die Kanäle gegenüber dem Kunden weitgehend unabhängig voneinander auftreten, z. B. durch eine getrennte Markenführung, laufen die Stränge im Backend aber zusammen, so dass die Vorteile einer kanalübergreifenden Strategie zur Wirkung kommen (*Bachem* 2004, S. 33).
Die große Herausforderung bei einem fokussierten Mehrkanalsystem liegt dabei in der Aufgabendefinition der unterschiedlichen Kanäle, um den jeweiligen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Um neue Zielgruppen anzusprechen, sehen sich viele Unternehmen gezwungen, sich auf spezielle Sortimente zu fokussieren oder ihre

Marken kanalgerecht zu „inszenieren“ (*Bachmann/Müller* 2010, S. 23f). Auch in Fällen, in denen ein Handelsunternehmen seinen Onlinekanal über einen Internetspezialisten vertreibt, liegt in der Regel ein fokussiertes System vor. Ein Beispiel dafür ist die Kooperation von *Obi* mit *Otto* (*Heinemann* 2008, S. 46).
Oft macht es Sinn, konkret Kanäle auszutesten, indem man seine Produkte erst einmal über einen etablierten Internethändler anbietet, bevor man selbst einen Onlineshop eröffnet. Denn Unternehmen sollten sich nicht grundlos auf bestimmte Kanäle spezialisieren, sondern mit einer Fokussierung ein ganz klares Ziel verfolgen (*Streif* 2010, S. 23).
Mit einem fokussierten Mehrkanalsystem versprechen sich Händler neben einer erhöhten Marktabdeckung und Neukundengewinnung auch eine Umsatz- und Gewinnsteigerung. Jedoch sollten auch immer die Risiken in Betracht gezogen werden, wie die Kannibalisierungseffekte, die Komplexitätszunahme sowie der Kontrollverlust über das Mehrkanalsystem. Die Herausforderung besteht für Händler darin, die Geschäftsbeziehungen zu optimieren und die Kanäle auf den jeweiligen Schwerpunkt auszurichten, um entsprechenden Kundengruppen einen Mehrwert zu bieten (*Wirtz* 2008, S. 71).

Kanalspezifische Fokussierungsstrategien in der Praxis

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine empirische Untersuchung mit Onlinehändlern durchgeführt. Auf die Durchführung und Ergebnisse dieser Studie wird in den nächsten Abschnitten eingegangen.

Empirische Untersuchung

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wurden Onlinehändler hinsichtlich ihrer Beweggründe befragt, warum sie das Internet als Absatzkanal gewählt haben und worin sie die Vor- und Nachteile des Onlinevertriebs sehen. Weiters sollten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der kanalspezifischen Fokussierungsstrategien „Pure-Player-Strategie“ und „Fokussierte Multi-Channel-Strategie“ erhoben werden.

Methodik

Insgesamt wurden neun Online-Händler aus den Branchen Kosmetik, Lebensmittel, Sport und Bekleidung mittels eines persönlichen Interviews im April 2011 befragt. Die befragten Handelsunternehmer betreiben alle einen Onlineshop, wobei drei der befragten Unternehmen reine Pure Player sind und sechs Unternehmen ihre Produkte über mehrere Vertriebskanäle vertreiben. Für die Experteninterviews wurde der Ansatz der qualitativen Marktforschung gewählt.
Charakteristisch für die qualitative Untersuchungsmethode ist eine intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit den Probanden, weshalb es in der qualitativen Markt-

forschung auch eine niedrigere Fallzahl als in der quantitativen Marktforschung gibt (*Weis* 2008, S. 34). Das qualitative Einzelinterview entspricht einem Befragungsgespräch, das der Sammlung von allgemeinen Informationen, Stellungnahmen und Meinungen dient (*Berekoven/Eckert/Ellenrieder* 2009, S. 89f).
Um die Meinungen der Online-Shop-Betreiber zum Thema „Online-Fokussierungsstrategien im Vertrieb" zu erheben, stellt die qualitative Form der Datenerhebung ein sinnvolles Instrumentarium dar.

Auswertung
Für das Auswertungsverfahren der Fragebögen wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* gewählt. Das Ziel der Analyse ist, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und dadurch die wichtigsten Aspekte aus dem Material herausgefiltert werden können (*Mayring* 2010, S. 26–29).
Um die Ergebnisse der qualitativen Marktforschung sorgfältig aufbereiten, auswerten und analysieren zu können, stehen im Wesentlichen drei spezielle qualitative Techniken zur Verfügung (*Mayring* 2010, S. 63–67):

- die Zusammenfassung, bei der die Aussagen der Befragten durch eine vollständige Texterfassung als „Ganzes" betrachtet werden. Diese Technik bietet die Möglichkeit einer ausführlichen, interpretativen Auswertung;
- die Explikation, deren Ziel darin besteht, einzelne fragliche Textteile als zusätzliches Material heranzutragen, um das Verständnis zu erweitern oder die Textstelle zu erläutern oder erklären;
- die Strukturierung, mit deren Hilfe bestimmte Aspekte unter vorher festgelegten Ordnungskriterien aus dem Material herausgefiltert werden.

Für das Auswertungsverfahren wurden die Techniken der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und der Strukturierung gewählt.

Untersuchungsergebnisse und Hypothesenfindung
Qualitative Analysen dienen zur Hypothesenfindung bzw. lassen sich auch zur Theoriebildung ausweiten. Eine Überprüfung der Hypothesen und Theorien wird jedoch üblicherweise mit den Mitteln der quantitativen Marktforschung durchgeführt (*Mayring* 2010, S. 22–25).
Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung dargestellt, die als Grundlage für die Bildung von Hypothesen herangezogen werden.

Bedeutung von Internet und Online-Handel
Die Bedeutung von Online-Shop und Ladengeschäft ist in den einzelnen Unternehmen, aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten und Strukturen nicht immer

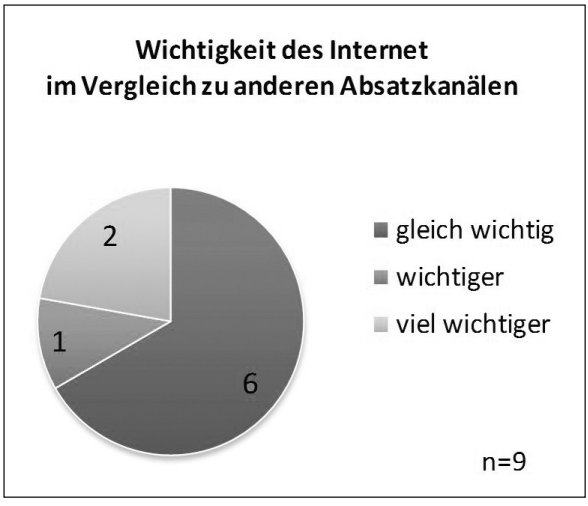

Abb. 4: Wichtigkeit des Internetkanals (eigene Darstellung)

gleich stark, jedoch zeigt sich deutlich, dass die Mehrheit der Befragten das Internet im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen als mindestens gleich wichtig oder sogar als wichtiger einstuft. Dies soll durch Abbildung 4 veranschaulicht werden.
Auch die Bedeutung des Online-Shoppings wird nach Meinung der Befragten in Zukunft noch stärker ansteigen. Sieben der befragten Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die Bedeutung des Internets als Absatzkanal in Zukunft zunimmt. Zwei Online-Shop Betreiber glauben sogar, dass die Bedeutung stark zunimmt (siehe Abbildung 5).
Untermauert wird der hohe Stellenwert des Internetkanals zusätzlich durch die Auswertung der Frage nach dem Absatzkanal, auf den in Zukunft am wenigsten verzichtet werden kann. Dabei zeigt sich eindeutig, dass alle befragten Onlinehändler (9 von 9) angeben, keinesfalls auf das Internet verzichten zu können.
Bei der Beurteilung der Vor- und Nachteile des Internets als Absatzkanal herrschte in manchen Punkten Einigkeit unter den Händlern, in anderen Punkten gehen die Mei-

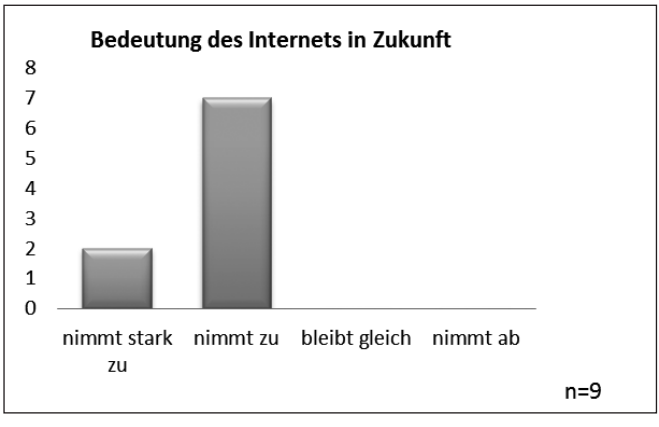

Abb. 5: Bedeutung des Internets in Zukunft (eigene Darstellung)

nungen wieder auseinander. Die drei jeweilig häufigsten Nennungen für Vor- und Nachteile sind überblicksmäßig in Tabelle 2 dargestellt.

Vorteile	Nachteile
Globale Präsenz	Fehlender persönlicher Kontakt
Schnelligkeit	Kein physischer Kontakt mit den Produkten
Erreichbarkeit rund um die Uhr	Abwicklung von Rücksendungen

Tab. 2: Vor- und Nachteile des Internets als Absatzkanal (eigene Darstellung)

Einigkeit unter den Online-Händlern herrscht darüber, dass das Internet zur Gewinnung zusätzlicher Kunden beiträgt, eine positive Imagewirkung auf das Unternehmen ausstrahlt und den Marktanteil erhöht. Die Mehrheit führt als großen Vorteil die globale Präsenz an, die sich durch die Einführung eines Online-Shops ergibt. Weiters werden Schlagworte wie Schnelligkeit und die ständige Erreichbarkeit über den Online-Shop als positive Faktoren genannt.
Als Nachteil wird vor allem der fehlende persönliche Kontakt erwähnt, der von sechs der neun befragten Online-Händler genannt wurde. Neben dem fehlenden physischen Kontakt bei der Begutachtung der Produkte wird auch die Abwicklung von Rücksendungen als Nachteil angeführt.
Nachteile wie ein hoher Koordinations- oder Kostenaufwand durch den Betrieb eines Online-Shops werden durch die zahlreichen Vorteile relativiert und werden nur von einem Teil der Unternehmen beobachtet.

Als allgemeine Gründe, das Internet als Absatzkanal zu wählen, werden folgende Punkte genannt:

- ein größerer Absatzmarkt durch überregionale Vertriebsmöglichkeiten
- die Ansprache neuer Zielgruppen
- größeres Warensortiment
- die einfache Bestellabwicklung und eine schnellere Reaktionsmöglichkeit
- ständige Erreichbarkeit – 24 Stunden, 7 Tage die Woche
- neue Marktanforderungen und Konkurrenzangebote
- Image – Auftritt als modernes innovatives Unternehmen

Aus diesen Auswertungsergebnissen lässt sich folgende Hypothese bilden:
Hypothese 1: In Zukunft lässt sich eine zunehmende Verschiebung in der Bedeutung der Absatzkanäle in Richtung Online-Shop vermuten.

Beweggründe für die Wahl der Pure-Player-Strategie
Als Beweggründe der Pure Player, sich auf das Internet als einzigen Vertriebskanal zu fokussieren, werden das geringere Budget und die Konzentration auf nur einen Kanal gesehen. Auch das Thema Kostenersparnis spielt eine Rolle, da keine Investitionen in ein Geschäftslokal notwendig sind bzw. keine Geschäftsmiete für eine stationäre Vertriebsstätte zu bezahlen ist.
Ein Trend, der sich bei den Pure Playern abzeichnet, ist, dass diese alle planen, nach Möglichkeit den Online-Vertrieb durch einen weiteren Vertriebskanal zu erweitern, da es nach der Meinung der Befragten nicht mehr ausreicht, die Kunden nur über einen Kanal anzusprechen. Die befragten Pure Player geben dabei an, dass sie sich im ersten Schritt die Erweiterung des Online-Kanals um einen Außendienstmitarbeiter oder einen Vertriebspartner vorstellen können. Ein stationäres Geschäft wird angestrebt, ist aber aufgrund des hohen Kostenaufwandes aus Ressourcensicht oft nicht möglich.
Einer der befragten Online-Händler, der ursprünglich als Online-Pure-Player gestartet ist, hat sich bereits dazu entschlossen, den Vertriebskanal durch ein stationäres Geschäft zu ergänzen, da sich laut seiner Meinung viele Kunden eine persönliche Beratung wünschen bzw. die Produkte auch physisch begutachten wollen.

Abgeleitet aus diesen Ergebnissen lässt sich folgende Hypothese entwickeln:

Hypothese 2: Pure Player neigen dazu, zur Strategie des fokussierten Multi-Channel-Systems überzugehen, sobald sie die notwendigen Ressourcen dafür haben.

Beweggründe für die fokussierte Multi-Channel-Strategie
Bei den Online-Retailern, die das Internet als zusätzlichen Kanal zum bestehenden Vertriebssystem aufgenommen haben, wird deutlich, dass die meisten Händler neue Zielgruppen über das Internet ansprechen wollen. Die Hälfte der Befragten gibt auch an, das Internet aufgrund der neuen Marktanforderungen als neuen Vertriebskanal aufgenommen zu haben. Dazu die Aussage eines Shopbetreibers: „Aufgrund des steigenden Drucks seitens der Konkurrenz und den immer höheren Ansprüchen der Kunden ist es heute unabdingbar, im Internet präsent zu sein – am besten mit einem Webshop."
Als Faktor, der für eine Erweiterung des bestehenden Geschäftes durch den Internetkanal spricht, wird auch das breite Produktsortiment genannt, das ohne jegliche Einschränkungen hinsichtlich der Regalflächen angeboten werden kann.
Die Beweggründe, die sich aus der empirischen Untersuchung ergeben und für die Wahl einer fokussierten Multi-Channel-Strategie sprechen, sind demnach eher externe, marktorientierte Faktoren.
Aus dieser Erkenntnis lässt sich folgende Hypothese formulieren:

Hypothese 3: Es ist anzunehmen, dass Unternehmen, die ein bereits bestehendes Vertriebskanalsystem mit dem Internetkanal ergänzen, aus marktorientierter Sichtweise agieren.

Unterschiede zwischen den kanalspezifischen Strategien
Betrachtet man die Unterschiede der kanalspezifischen Fokussierungsstrategien, so lässt sich feststellen, dass die Pure Player das Internet in erster Linie aus ressourcenorientierter Sichtweise wählen, während jene Händler, die ihr stationäres Geschäft bzw. ihr bestehendes Vertriebssystem um das Internet als Absatzkanal erweitern, sich aufgrund der Marktgegebenheiten dazu entschließen.
Die befragten Händler geben an, dass eine Erweiterung durch das Internet hinsichtlich der gesteigerten Kundenansprüche gewählt wird. Aufgrund der steigenden Rivalität durch Konkurrenzangebote verspüren viele Händler den Druck, ihre Produkte auch online anzubieten.
Die Vermutung, dass sich durch den Einsatz des Onlinekanals im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie im Einzelhandel ein erhöhter Bearbeitungsaufwand ergibt, hat sich im Zuge der Interviews als eher unbegründet erwiesen. Für die Mehrheit der befragten Unternehmen überwiegen die Vorteile gegenüber den Nachteilen. Ein Online-Shop-Betreiber meint dazu: „Ja, es gibt einen gewissen Mehraufwand, das ist aber nicht wirklich ein Nachteil, da es sich ja rentiert."

Gemeinsamkeiten der kanalspezifischen Fokussierungsstrategien
Als Gemeinsamkeit bei den Fokussierungsstrategien „Pure Player" und „Fokussierte Multi-Channel-Strategie" lässt sich erkennen, dass alle Händler den Internetkanal als den Absatzkanal der Zukunft sehen. Diese Tatsache wird noch mal durch die Frage nach der Bedeutung des Internets in Zukunft verdeutlicht, denn auch Unternehmen, die ihre Produkte bereits über mehrere Kanäle vertreiben, können sich nicht vorstellen, in Zukunft auf das Internet als Absatzkanal zu verzichten.
Obwohl der Stellenwert des Online-Shops aus Sicht der Händler gegenüber anderen Vertriebskanälen derzeit noch als gleichbedeutend eingestuft wird, wird das Internet als jener Kanal gesehen, der künftig am meisten an Bedeutung zunehmen wird.

Vergleich der Praxisbeispiele mit der Fokussierungsmatrix
Betrachtet man die kanalspezifischen Fokussierungsstrategien mit dem Modell der Fokussierungsmatrix, so lässt sich feststellen, dass sich diese in das Modell eingliedern lassen und eine Übereinstimmung hinsichtlich der ressourcenorientierten Sichtweise für Pure Player und der marktorientierten Sichtweise für Multi-Channel-Händler gegeben ist. Ein Trend lässt sich erkennen, der zeigt, dass viele Pure Player dazu übergehen, sich in Richtung fokussierter Multi-Channel-Strategie zu entwickeln. Umgekehrt kann der Trend aus dieser Erhebung nicht aufgezeigt werden.

Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle befragten Handelsunternehmen den Onlinevertrieb als jenen Absatzkanal sehen, auf den in Zukunft am wenigsten verzichtet werden kann. Die wichtigsten Gründe dafür sind die Schnelligkeit, Flexibilität, Überregionalität sowie die ständige Erreichbarkeit.

Vor allem für Start-up-Unternehmungen eignet sich der Absatzkanal Internet durch den geringeren monetären Aufwand im Vergleich zur Errichtung eines Stationärgeschäftes.

Vergleicht man die Vertriebsmodelle der Online-Shop-Betreiber mit dem Modell der Fokussierungsmatrix, so lässt sich eine Tendenz feststellen, dass Pure Player dazu übergehen, ihre Kanäle zu ergänzen.

Aus den Ergebnissen ist zu erkennen, dass sich die Unternehmen aufgrund der Höhe der Investitionen meist aus ressourcenorientierter Sichtweise für die Pure-Player-Strategie entscheiden, während Unternehmen mit bereits bestehenden Vertriebskanälen die Ergänzung durch den Internetkanal vorwiegend aus marktorientierter Sichtweise wählen.

Gerade für Start-ups ist es empfehlenswert, sich auf die Pure-Player-Strategie zu fokussieren, wobei es durchaus Vorteile bringen kann, bei dieser Strategie zu verbleiben und Spezialisierungsvorteile zu erlangen, indem man sich auf ein bestimmtes, exklusives Produktangebot spezialisiert.

Geht ein Unternehmen aber dazu über, auf mehreren Kanälen zu agieren, so ist es sinnvoll, die fokussierte Multi-Channel-Strategie zu wählen und den Kunden unterschiedliche Möglichkeiten anzubieten.

Festzuhalten ist, dass Unternehmen vor der Implementierung einer bestimmten Strategie klare Ziele definieren sollten, um danach ihre Strategie aus ressourcenorientierter oder marktorientierter Sichtweise auszurichten.

Resümee und weiterer Forschungsbedarf

Da sich der Wettbewerb immer schneller anpasst und der Online-Handel einer ständigen Marktdynamik unterworfen ist, müssen sich Online-Retailer immer wieder mit neuen Mitbewerbern auseinandersetzen, ihre Strategien überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Unternehmen, die nicht in der Lage sind, ihre Leistungen an die Anforderungen am Markt anzupassen, werden schneller als bisher vom Markt verdrängt. Online-Händler, die bisher völlig unbekannt waren, können jedoch innerhalb kurzer Zeit durch minimale Leistungsvorteile nahezu unbegrenzte Reichweiteneffekte erzielen. Diese Effekte werden in den nächsten Jahren noch zunehmen, denn alle Prognosen deuten darauf hin, dass der Internetboom ungebrochen weitergehen wird.

Als wesentliche Erfolgsvoraussetzung im Online-Handel gelten die Schaffung von schlanken, schnellen Geschäftsprozessen sowie eine uneingeschränkte Serviceorientierung, um den immer höher werdenden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, einen Absatzkanalmix zu realisieren, der es erlaubt, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Nur noch wenige Unternehmen werden künftig in der Lage sein, sich in der Distribution ohne Spezialisierung auf nur einen einzigen Absatzkanal zu beschränken. Viele Händler stehen daher vor der Herausforderung, mehrere Vertriebskanäle wettbewerbsgerecht zu konfigurieren, indem sich die einzelnen Kanäle sinnvoll ergänzen.

Die durchgeführte empirische Studie bestätigt diesen Trend und zeigt seitens der Handelsunternehmen eine durchaus positive Wirkung und Wahrnehmung hinsichtlich des Vertriebskanals Internet. Die überwiegende Mehrheit berichtet von steigenden Umsätzen und einem erhöhten Marktanteil und sieht die Zukunft ganz klar im Online-Vertrieb.

Die Gewinner im E-Commerce werden insbesondere jene Handelsunternehmen sein, die es schaffen, durch ihre gewählte Strategie ein geeignetes Kanalportfolio zu kreieren. Nur wenn es gelingt, die Strukturen und Prozesse im Absatzkanalsystem wirtschaftlich zu gestalten, kann erfolgreich im Online-Handel agiert werden.

Abgesehen von den wissenschaftlichen und praktischen Implikationen können die Art und Erkenntnisse der vorliegenden Studie zu weiterer Forschung anregen: Es wurden in der Erhebung neun Personen für die qualitative Untersuchung herangezogen, die jeweils für ihre Handelsunternehmungen sprechen. Hier sollte eine Nachfolgeuntersuchung mit Vertretern von anderen Unternehmen erfolgen. In weiterer Folge sind die Hypothesen dieser Studie mit einer quantitativen Untersuchung zu überprüfen.

Außerdem sind aus der Fokussierungsmatrix neben der hier betrachteten kanalspezifischen Fokussierungsstrategie noch andere Blickwinkel möglich (z. B. sortimentsspezifische Fokussierungsstrategien bzw. Markt- und Ressourcenorientierung). Schlussendlich wäre auch eine Befragung auf Kundenseite zur Abrundung der bisherigen Ergebnisse durchzuführen.

Autorenbiografie

Mag. (FH) Oliver Wieser
Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- FH-Diplomstudium „Marketing“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Vertriebsmanagement an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2003
- derzeit im Doktoratsstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz

Beruflicher Werdegang:

- Verkauf und Vertriebsmanagement im Bankensektor von der Pike auf gelernt
- Trainertätigkeit im Bankenbereich (z. B. für Wertpapierberatung und -verkauf)
- Projektkoordination für bankinterne EDV-Einführung
- seit 2003 Lehrabschlussprüfer für Banklehrlinge
- interimistische Leitung von zwei Bankfilialen
- nach Abschluss des FH-Studiums Übernahme der Leitung einer Vertriebsabteilung
- seit 2005 nebenberufliche Lehrtätigkeit an der FH *CAMPUS* 02 im Bereich Sales Management
- seit 2007 Fachbereichsleiter und Lektor für Sales Management an den FH-Studiengängen „International Marketing & Sales Management“ der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02
  - Lehrveranstaltungen: Vertriebsmanagement, Vertriebssteuerung, Moderne Vertriebsformen, E-Selling, Vertriebsstrategie
  - Aktueller Forschungsschwerpunkt: Online-Fokussierungsstrategien, Steuerung der Vertriebskanäle im Handelsmanagement

Autorenbiografie

Susanne Schöggler, BA
Absolventin des Bachelorstudiums Marketing & Sales
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- FH-Bachelorstudium „Marketing & Sales“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Sales Management an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2011

Beruflicher Werdegang:

- Einkauf und Merchandising bei der Leder & Schuh AG
- Marketing, PR und Salespromotion bei NATIVE *Speakers* int.
- Projektmitarbeiterin bei Sale Projektmanagement & Consulting
- Marketing & Sales bei der *bit* gruppe

Literaturverzeichnis

Acar, Cetin (2011): Multi-Channel und Mobile im Blickfeld, in: Retail Technology, 13. Jg., Heft 2, S. 14–19

Ahlert, Dieter (1996): Distributionspolitik, Das Management des Absatzkanals, 3. Aufl., Fischer, Stuttgart und Jena

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

Bachmann, Clemens/Müller, Reimar (2010): Integriertes Multichannel Marketing – Innovativer Zugang zum Kunden, in: Marketing Review St. Gallen, 27. Jg., Heft 2, S. 21–26

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

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 12. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Boersma, Thorsten (2010): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist. Wie das Internet den Handel revolutioniert, in: Heinemann, Gerrit/Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce, Innovation und Transformation im Handel, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 21–42

Bruhn, Manfred (2010): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden

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

Emrich, Christin (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Emrich, Christin (2009): Multichannel-Management, Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Ergenzinger, Rudolf/Bamert, Thomas (2010): Multichannel-Management als Antwort auf die Entwicklung des Kaufverhaltens. Mit Beispielen aus der Finanzdienstleistungs- und Handelsbranche, in: Ahlert, Dieter et al. (Hrsg.): Multichannel-Management, Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 13–38

Förster, Anja/Kreuz, Peter (2002): Offensives Marketing im E-Business, Loyale Kunden gewinnen, CRM-Potenziale nutzen, Springer, Berlin

Grimm, Sebastian/Röhricht, Jürgen (2003): Die Multichannel Company, Strategien und Instrumente für die integrierte Kundenkommunikation, 1. Aufl., Galileo Press, Bonn

Häfner, Christian (2010): Strategiewechsel bei Startups: Fokussierung ist der neue Trend, http://www.kassenzone.de/2010/02/06/strategiewechsel-bei-startups-fokussierung-ist-der-neue-trend/ (29.03.2011)

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

Heinemann, Gerrit (2009): Verkauf auf allen Kanälen, Multi-Channel-Systeme erfolgsorientiert ausrichten, in: Marketing Review St. Gallen, 26. Jg., Heft 4, S. 46–51

Heinemann, Gerrit (2010a): Aktuelle Situation und zukünftige Herausforderungen im E-Commerce. Was New-Online-Retailer auszeichnet, in: Heinemann, Gerrit/Haug, Andreas (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce, Innovation und Transformation im Handel, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 3–20

Heinemann, Gerrit (2010b): Der neue Online-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Heinemann, Gerrit (2010c): Web-Exzellenz als Schlüsselfaktor im Online-Handel, in: Marketing Review St. Gallen, 27. Jg., Heft 3, S. 44–49

Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2009): Produktmanagement, Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden

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

Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management, Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Hungenberg, Harald/Wulf, Thorsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, Einführung für Bachelorstudierende, 4. Aufl., Springer, Berlin

Kaschek, Bernd/Kaschek, Patrizia (2006): Verkaufserfolg für Existenzgründer. Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Kracklauer, Alexander/Wagemann, Bernard/Voigt, Manuela (2004): Multichannel-Management in der Konsumgüterwirtschaft, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Springer, Berlin, S. 125–145

Kreutzer, Ralf T. (2010): Auf der Suche nach guten Gefühlen, in: Direktmarketing, 45. Jg., Heft 2, S. 8–11

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

Madlberger, Maria (2004): Electronic Retailing, Marketinginstrumente und Marktforschung im Internet, 1. Aufl., DUV, Wiesbaden

Mayring, Phillip (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Beltz, Weinheim

Metzger, Jochen/Kollmann, Tobias/Sjurts, Insa (2011): Gabler Wirtschaftslexikon, E-Commerce, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/400/e-commerce-v10.html (01.04.2011)

o. A. (2010): GfK Online Monitor 2010; http://www.gfk.at/imperia/md/content/gfkaustria/pages/customresearch/gfk_online_monitor_austria_q1_2010_de.pdf (19.01.2011)

o. A. (2011): Statistik Austria, IKT-Einsatz in Haushalten, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikteinsatz_in_haushalten/022212.html (30.01.2011)

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

Pepels, Werner (2007): Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis, Oldenbourg, München

Pesendorfer, Konrad/Djahangiri, Nina (2010): Computer- und Internetnutzung, Ergebnisse 2010, http://www.statistik.at/web_de/static/praesentation_zum_video_computer_und_internetnutzung_ergebnisse_2010_053960.pdf (19.01.2011)

Reinecke, Sven/Janz, Simone (2007): Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Sander, Jörg E. (2001): Dynamische Planung – Wettbewerbsstrategien im E-Business, in: Keuper, Frank (Hrsg.): Strategic E-Business, Strategien, strategische Konzepte und Instrumente aus Sicht von Beratungsgesellschaften, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 75–97

Schnieders, Thomas (2008): Otto – eShopping 2.0, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 491–520

Schobesberger, Andreas (2007): Multichannel Retailing im Einzelhandel, Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, 1. Aufl., VDM, Saarbrücken

Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2004): Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution, in: Merx, Oliver/Bachem, Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Springer, Berlin, S. 1–27

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

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

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

Streif, Stefanie (2010): Die Prozesse sind komplexer, in: Acquisa, 58. Jg., Heft 2, S. 22f

Weis, Hans-Christian/Steinmetz, Peter (2008): Marktforschung, 7. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen

Wieser, Oliver (2010): Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing, in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Schriftenreihe Wissenschaft und Praxis, Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen und technisch-wissenschaftlichen Forschung, FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management, Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources, an der Fachhochschule *CAMPUS* 02, Band 6, Leykam, Graz, S. 93–123

Wirtz, Bernd W. (2001): Electronic Business, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden

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

Witzler, Thomas/Pavelka, Wolfgang (2007): Erfolg im Handel. Ein Praxishandbuch für Verkäufer und Produktmanager, 1. Aufl., Facultas, Wien

Österreichs Hidden Champions aus der Perspektive ihrer Kunden

826 internationale Kunden ausgewählter österreichischer Hidden Champions wurden schriftlich befragt: Wie beurteilen sie die österreichischen Hidden Champions? Auf welche Leistungsfaktoren legen die Kunden Wert? Was sind aus Kundensicht die Erfolgsfaktoren, denen die Hidden Champions ihre Welt- bzw. Europamarktführung verdanken? Worin sehen die Kunden die Wettbewerbsvorteile der österreichischen Hidden Champions im Vergleich zu ihren Mitbewerbern? Worin bestehen die entscheidenden Wertvorteile der Hidden Champions?

Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing

Das Wissen über aktuelle und potenzielle Kunden, speziell das Wissen um die Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten und die Kanalwahl, ist wesentlichste Voraussetzung für erfolgreiche Kundensteuerung im Multi-Channel-Retailing. Aus aktuellen Studien konnten vier unternehmensseitige und acht kundenseitige Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten in einem Mehrkanalsystem ausgefiltert werden. Eine auf diesen Faktoren basierende qualitative Untersuchung zeigt Maßnahmen und Anreize zu qualifizierter Kundensteuerung auf.

Informationsverhalten der Verwenderrolle im Buying Center

Die einzelnen Rollen innerhalb des Buying Centers haben unterschiedlichen Informationsbedarf, der über verschiedene Kanäle gedeckt wird. Welche Kommunikationskanäle nutzt der Verwender von Produktionsanlagen? Welche Eigenschaften sollten diese Kanäle aus Sicht dieses Verwenders aufweisen? Variiert sein Informationsverhalten in Abhängigkeit der verschiedenen Beschaffungsphasen und Beschaffungssituationen? Die Antworten auf diese Fragen bilden die Basis der Handlungsempfehlungen für das Kommunikationsmanagement eines Anlagenherstellers.

Kanalspezifische Fokussierungsstrategien im Online-Handel

Entscheidend für den Erfolg im Online-Handel ist die Wahl der richtigen Strategie. Schnelligkeit, Transparenz und Serviceorientierung sind die grundlegenden Herausforderungen im Online-Retailing. Im Zuge der Implementierung einer Online-Strategie ist es für Handelsunternehmen unerlässlich, sich neben diesen „neuen" Rahmenbedingungen am Markt auch ihrer internen Ressourcen bewusst zu werden und ihren Fokus darauf auszurichten. Die „Pure Player-" und die „Fokussierte Multi-Channel-" Strategie geben dazu Anhaltspunkte.

9 783701 177776

ISBN 978-3-7011-7777-6

Leykam Buchverlag
verlag@leykam.com
www.leykamverlag.at