

1 Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution

Marcus Schögel, Achim Sauer, Inga Schmidt,
Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen

1.1 Einleitung

Wie kommt das Produkt zum Kunden? Diese Frage steht im Mittelpunkt des Distributionsmanagements. Wenn die Antwort auf den ersten Blick auch trivial erscheinen mag, so entpuppt sie sich bei näherer Betrachtung als hoch komplex. Immer seltener fokussieren Unternehmen nur auf einen Kanal, sondern stehen heutzutage vor der Herausforderung, mehrere Absatzkanäle gleichzeitig zu kombinieren.

*Mehrkanal-Nutzung
als Herausforderung*

Solche Mehrkanal-Systeme entstehen vor allem aufgrund eines veränderten Kundenverhaltens, aufgrund externen Drucks der Wettbewerber und aufgrund interner strategischer Neuausrichtungen in der Distribution.

*Entstehung von
Mehrkanal-
Systemen*

Dabei bieten Mehrkanal-Systeme zahlreiche Chancen, aber auch einige Risiken. Ein erfolgreiches Multichannel-Management muss sich daher vor allem mit der Integration neuer Absatzkanäle, mit der Konfiguration des Absatzkanal-Mix und mit der Koordination des Mehrkanal-Systems auseinander setzen. Eine wichtige Aufgabe in der Distribution besteht zukünftig in der Steuerung von Veränderungsprozessen, die die Evolution und Restrukturierung von Mehrkanal-Systemen zum Gegenstand haben.

Die Ausführungen zeigen Ergebnisse aus Forschungsprojekten, die die drei Autoren im Rahmen ihrer Arbeit im Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen durchführten.

*Forschungs-
ergebnisse*

1.2 Der Trend zu Mehrkanal-Systemen

Hohe Aktualität

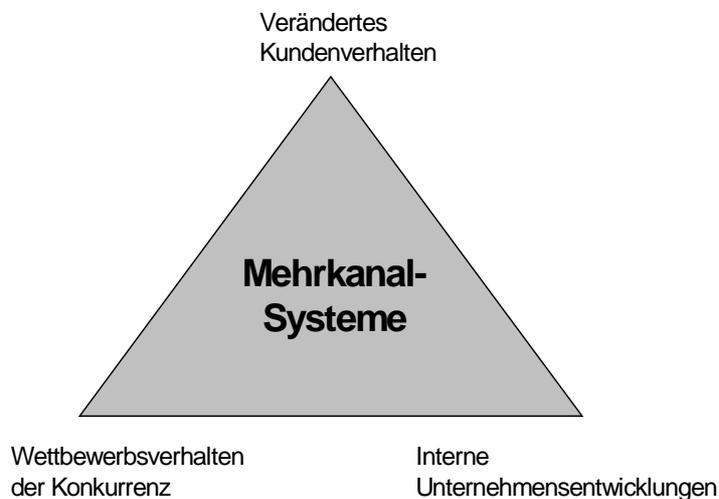
Im Rahmen der Marktbearbeitung und Distribution hat sich in den letzten Jahren die Diskussion um ein Multichannel-Marketing zu einem der zentralen Themenbereiche entwickelt. Geht man nach dem Inhalt einschlägiger Kongresse, Fachmagazine oder Studien, ist der Mehrkanal-Ansatz das derzeit aktuellste Thema in der Managementpraxis [1]. „Wir müssen dort sein, wo der Kunde uns erwartet!“, ist eine heute immer öfter zu hörende Aussage von Topmanagern.

Alternative Vertriebswege

Während früher eine Konzentration auf wenige Absatzkanäle die größten Umsatz- und Ertragszuwächse garantierte, gewinnen neue und alternative Vertriebswege neben den traditionellen Absatzkanälen zunehmend an Bedeutung [2]. Nicht mehr der einzelne Absatzkanal bestimmt den Weg zum Kunden, vielmehr wird der gleichzeitige Einsatz von verschiedenen Kanälen immer mehr zur Regel.

Getrieben ist diese Entwicklung vor allem durch drei Faktoren: durch das veränderte Kundenverhalten, das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenten und die internen Entwicklungen in den Unternehmen (Grafik 1).

Grafik 1: Einflussfaktoren, die zur Bildung von Mehrkanal-Systemen führen



1.2.1 Verändertes Kundenverhalten

Wie lässt sich der moderne Kunde charakterisieren?

Vielfach wird er beschrieben als individuell, heterogen, mobil, souverän, selbstbestimmt, von Informationen überflutet, von Angeboten übersättigt, zeitknapp und darauf bedacht, sein Leben einfacher, aber auch abwechslungsreicher zu gestalten.

*Kunden-
charakteristik*

Kunden fordern einerseits differenziertere, andererseits einfachere und billigere Standardleistungen; mal verhalten sie sich passiv und gleichgültig, dann wieder engagieren sie sich selektiv stark, bspw. in Erlebnisbereichen, welche aufgrund neuer Werte oder modischer Tendenzen als wichtig eingestuft werden [3]. Der moderne Kunde scheint multioptional [4] und vom Wandel von einem „Entweder-oder-Verhalten“ in ein „Sowohl-als-auch-Verhalten“ geprägt.

*Kunden-
forderungen*

Auch bezüglich der Wahl von Kommunikations- und Distributionskanälen ist von zunehmend multioptionalen Kunden auszugehen, indem Kunden mehrere und unterschiedliche Absatzkanäle, Einkaufsstätten bzw. Beschaffungsquellen wählen, wobei der Verkaufsort neben der eigentlichen Leistung eine zentrale, eigenständige Nutzenkomponente darstellt [5]. Es lassen sich verschiedene Trends bezüglich des Verhaltens von Kunden in Mehrkanal-Systemen identifizieren.

*Multioptionale
Kunden*

Kunden nutzen parallel neue und etablierte Kanäle, um Anbieter zu kontaktieren: Trotz verstärkt vorhandener alternativer Vertriebswege (v.a. das Internet) geben Kunden ihre angestammten Einkaufsgewohnheiten nicht von heute auf morgen auf. Allerdings erwarten Kunden verstärkt das Angebot unterschiedlicher Kanäle, um diese gleichzeitig oder nacheinander zu nutzen. Kurz gesagt: Kunden haben heute mehr Möglichkeiten – und sie nutzen sie auch [6]. Galt es früher oftmals als Ausnahme, dass Kunden unterschiedliche Kanäle nutzen, so ist das heute die Regel. Der Kunde ist zum Teil auf der aktiven Suche nach erlebnisorientierten Stimulanzen und Abwechslung. Ein solches Verhalten lässt sich sowohl bezüglich Produkte und Services, aber auch bei Distributionskanälen beobachten, indem Kunden Kanäle ganz wechseln bzw. zwischen diesen hin- und herwechseln.

*Parallele Nutzung
neuer und
etablierter Kanäle*

Erfahrungen des Kunden in einem Kanal beeinflussen das Verhalten in einem anderen Kanal: Kunden differenzieren nicht strikt zwischen Erfahrungen, die sie in unterschiedlichen Kanälen eines Anbieters gemacht haben. Vielmehr scheinen alle gemachten Erfahrungen über alle Kanäle hinweg zum geistigen Bild des Anbieters beizutragen. Dies bedeutet, dass Kunden möglicherweise in unterschiedlichen Kanälen gleiche Qualitätsansprüche stellen und ihre

*Cross-Channel-
Influence*

Erwartungen nicht kanalspezifisch anpassen möchten [7]. Folglich wird es für Kunden zunehmend selbstverständlich, sich in einem Kanal über eine Leistung zu informieren und diese anschließend in einem anderen Kanal auszuprobieren oder zu kaufen. So belegt bspw. der Multichannel Retail Report 2001 von Shop.org diesen so genannten Cross-Channel-Influence durch das Ergebnis, dass mehr als 20 Prozent aller Kunden in einem traditionellen Ladengeschäft ein Produkt erwerben, das sie zuvor auf der Website dieses Anbieters recherchiert haben. Die Studie folgert weiter, dass fast 70 Prozent der Kunden, die sich zuvor per Katalog über ein Produkt informiert haben, dieses anschließend über die Website des Anbieters kaufen [8].

*Channel-Hopping
im Buying Cycle*

Kunden nutzen in unterschiedlichen Phasen des Buying Cycle unterschiedliche Kanäle: Es handelt sich um einen einfachen Fall, wenn Kunden alle Aktionen einer Transaktion über jeweils einen Kanal abwickeln. Besonders hervorzuheben sind jedoch solche Fälle, in denen Kunden, je nach Phase des Buying Cycle in der sie sich befinden, unterschiedliche Aktionen einer Transaktion über unterschiedliche Kanäle abwickeln („Channel-Hopping“) [9]. Studien verschiedener Unternehmens- und IT-Beratungen zeigen, dass ein Großteil der Kunden während der unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses – also vor, während und nach dem Kaufabschluss – mindestens drei verschiedene Kanäle nutzen, um mit einem Anbieter in Kontakt zu treten. Zweifelsohne scheint der persönliche Kontakt auch weiterhin der wichtigste Kanal für Kunden zu sein, um einen Kauf abzuschließen. In der Vorkaufphase nutzen aber immer mehr Kunden das Internet, um sich ungestört über Anbieter und Angebot zu informieren, zu vergleichen und die Kaufabsicht zu konkretisieren. In der Nachkauf- bzw. Nutzungsphase greifen Kunden vermehrt zum Telefon, wobei sie einen schnellen, bequemen und möglichst rund um die Uhr erreichbaren Service erwarten [10].

1.2.2

Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz

Maßgeblichen Einfluss auf die eigene Distributionsstrategie hat das Wettbewerbsverhalten der Konkurrenz. Dabei lassen sich folgende markante Trends beobachten:

Trend zu alternativen Vertriebswegen

Viele Unternehmen erschließen immer häufiger so genannte „alternative Vertriebswege“. In verschiedenen Branchen besteht die Herausforderung darin, nach neuen Wegen zu suchen, um die eigenen Leistungen für ihre Kunden zu profilieren und von der Konkurrenz abzugrenzen [11]. Alternative Vertriebswege werden nur von

einem geringen Teil der Marktteilnehmer eingesetzt oder konnten sich in einer Branche bisher noch nicht durchsetzen [12]. In diese Kategorie fällt z.B. der Verkauf von Pauschalreisen über das Fernsehen („Teleshopping“) in der Reisebranche. Alternativen Vertriebswegen wird in den nächsten Jahren ein nicht zu unterschätzendes Wachstum eingeräumt [13]. Die Umsätze zwischen den klassischen Vertriebsformen und alternativen Vertriebswegen werden sich in der Zukunft nachhaltig zugunsten neuer Wege zum Kunden verschieben.

Trend zu neuen Geschäftsmodellen: Gerade zu den Hochzeiten der New Economy sahen sich insbesondere etablierte Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle in ihren Kerngeschäften bedroht. Start-ups und aggressive Nischenanbieter versuchten mit neuen Geschäftsideen Kunden zu akquirieren und sich als dauerhafte Alternative im Markt zu positionieren. Wenn auch der Hype um diese neuen Geschäftsmodelle vorerst vorüber ist, so zeigen sich doch immer wieder neue Konzepte, die sich zur Bedrohung für traditionelle Unternehmensstrategien entwickeln [14].

*Trend zu neuen
Geschäftsmodellen*

In auffälliger Weise ist davon vor allem der Bereich der Absatzkanäle und der Distribution betroffen, da sich hier anscheinend Differenzierungspotenziale bieten, die bisher nur in wenigen Fällen voll ausgeschöpft sind [15]. Momentan beobachten bspw. etablierte Luftverkehrsgesellschaften wie Lufthansa oder Swiss kritisch die ambitionierten Geschäftsmodelle der Billig-Airlines wie etwa Ryanair oder Easy Jet. Letztere vertreiben ihre Flüge ausschließlich über die kostengünstigen Distributionskanäle Call-Center und Internet, wobei sie weitgehend auf Service verzichten und ihren Kunden folglich wesentlich günstigere Konditionen anbieten können. Die zu beantwortende Frage für Lufthansa oder Swiss lautet, ob es strategisch sinnvoll bzw. erforderlich ist, solche aggressiven Geschäftsmodelle in das bestehende Mehrkanal-System zu integrieren, oder ob eine bewusste Entscheidung dagegen die vorteilhaftere Vorgehensweise ist.

*Differenzierungs-
potenziale*

Während es also in den letzten Jahren vor allem neu gegründete Unternehmen, Start-ups und ausgesprochene Internet-Pure Plays waren, die die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für die Distribution nutzten [16], sind es mittlerweile mehr und mehr die „traditionellen“ Unternehmen, die das Internet als neuen Absatzkanal für ihre Leistungen erfolgreich entdecken [17]. Nicht zuletzt die Versandhandelshäuser zeigen, wie man im Internet Kunden nicht nur erfolgreich akquiriert, sondern auch die Kundenbeziehung langfristig profitabel gestaltet. Mit diesen so genannten „Clicks and Mortar“-Strategien versuchen nun verschiedenste Anbieter, die Off-

*Trend zu
Clicks-and-Mortar-
Konzepten*

und Online-Welt zu einem neuen Einkaufserlebnis zu verknüpfen, das dem Kunden das Beste beider Welten bieten kann [18].

1.2.3 Interne Unternehmensentwicklungen

Schließlich spielt auch das interne Unternehmensgeschehen eine große Rolle bei der zunehmenden Pluralisierung von Absatzkanälen. Das Prinzip der Kombination verschiedener Absatzkanäle stellt für viele Unternehmen grundsätzlich keine Innovation dar, denn Mehrkanal-Systeme gibt es schon seit Jahren [19].

Bereichsübergreifende Strategie der Marktbearbeitung

Neu ist jedoch, dass Unternehmen Mehrkanal-Systeme als Strategie der Marktbearbeitung definieren und das Thema somit einen gänzlich veränderten Stellenwert in Unternehmen erhält [20]. Distributionspolitische Entscheidungen werden immer mehr zu „general management decisions“ [21], weil sie eine wachsende Interdependenz zu vielen anderen Unternehmensbereichen aufweisen.

Customer Relationship Management

Mehrkanal-Systeme stellen dabei in diesem Zusammenhang bei vielen Unternehmen einen wichtigen Teil zeitgemäßer Marktbearbeitung im Rahmen eines Customer Relationship Management (CRM) dar. Das Ziel besteht darin, eine verstärkte Kundennähe und Kundenbindung zu realisieren. Absatzkanäle sind als zentrales Verbindungsstück zwischen Unternehmen und ihren Kunden hierfür ein wichtiges, aber auch komplexes Steuerungsinstrument, besonders wenn sich die Anzahl der Kanäle in vielen Märkten und Branchen stetig erhöht [22]. Mittels geeigneter Maßnahmen werden im CRM die Kunden über alle Kontakt- und Zugangspunkte des Unternehmens entsprechend ihres jeweiligen Kundenwertes individuell und persönlich bearbeitet und es wird ein kontinuierlicher Dialog während der gesamten Geschäftsbeziehung sichergestellt. Hierzu kann insbesondere ein erfolgreiches Multichannel-Management einen erheblichen Beitrag leisten – nicht umsonst wird es auch als die „Königsdisziplin im CRM“ [23] bezeichnet.

*Ziel:
Ausschöpfung des Kundenpotenzials*

Letztlich besteht das interne Ziel also darin, die Wirksamkeit von Marketingaktivitäten zu erhöhen, um komparative Wettbewerbsvorteile zur Erschließung und Ausschöpfung von Kundenpotenzialen zu generieren.

1.3 Das Phänomen Mehrkanal-System und seine Eigenschaften

Was aber genau ist unter einem Mehrkanal-System zu verstehen?
Und was umfasst ein Multichannel-Management?

Der Begriff „Mehrkanal-System“ hat sich in der Literatur nachhaltig für das Phänomen eines Distributionssystems mit mehreren Absatzkanälen etabliert [24]: „Mehrkanal-Systeme sind eine Kombination mehrerer Absatzkanäle durch einen Hersteller. In der Distribution werden gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Absatzmittler angesprochen und Kooperationen eingegangen, oder der Hersteller tritt direkt an die Endkunden heran.“

*Definition
Mehrkanal-System*

Management von Mehrkanal-Systemen, d.h. die bewusste und aktive Gestaltung eines solchen Distributionssystems, wird meist mit „Multichannel-Management“ [25] oder mit „Multichannel-Marketing“ [26] umschrieben. Gegenüber der Distribution über einen einzigen Absatzkanal besteht beim gleichzeitigen Einsatz mehrerer Kanäle die Herausforderung vor allem darin, nicht nur einzelne Absatzkanäle auszuwählen, zu gestalten und zu steuern, sondern die Gesamtheit der Kanäle wirksam voneinander abzugrenzen und zu koordinieren [27].

*Management
von Mehrkanal-
Systemen*

Unabhängig von der konkreten Markt- und Wettbewerbssituation in unterschiedlichen Branchen sind mit der Distribution über Mehrkanal-Systeme spezifische Chancen und Risiken verbunden [28].

1.3.1 Chancen von Mehrkanal-Systemen

Die Chancen von Mehrkanal-Systemen ergeben sich vor allem aus einer differenzierteren Gestaltung der Distributionsstrukturen. Im Einzelnen lassen sich folgende Argumente als Chancen nennen:

- Durch den Einsatz eines einzigen Absatzkanals erreichen die Anbieter häufig nur einen Teil des anvisierten Marktes. Andere Teilmärkte oder neue Verwendergruppen sind damit nur schlecht anzusprechen. Erst durch die Distribution über mehrere Absatzkanäle wird das Marktpotenzial umfassend erschlossen.
- Die Distribution ist teilweise eine zentrale Nutzenkomponente für den Kunden. Dabei können sich die Bedürfnisse der Kunden innerhalb eines Marktes maßgeblich unterscheiden, so dass erst eine Distribution über verschiedene Absatzkanäle die Ansprüche verschiedener Kundengruppen erfüllt. Einzelne Absatzka-

*Erhöhte
Marktabdeckung*

*Kundengerechte
Methoden*

näle im Mehrkanal-System bieten Kundengruppen spezifische Leistungen und erhöhen dadurch den Kundennutzen. Zudem kaufen die gleichen Kunden je nach Situation in verschiedenen Kanälen.

- Wirtschaftlichkeit* ■ Die Motivation für die Distribution über Mehrkanal-Systeme hat ihren Ursprung jedoch nicht nur in Effektivitätsüberlegungen. Nicht selten verursacht die Distribution enorme Kosten. Die Zahlen schwanken je nach Unternehmung und Branche zwischen 10–40% der produktbezogenen Gemeinkosten. Mehrkanal-Systeme können dazu beitragen, Kosten zu senken und damit die Wirtschaftlichkeit der Distribution zu erhöhen.
- Risikoausgleich* ■ In den Absatzkanälen können starke Abhängigkeiten von einzelnen Kundengruppen oder Absatzmittlern entstehen. Werden verschiedene Absatzkanäle eingesetzt, lassen sich Abhängigkeiten im vertikalen Marketing reduzieren. Wird bspw. die Distribution über mächtige Einzelhändler durch ein Franchisingssystem ergänzt, wird der Durchgriff erhöht und die Abhängigkeit vom indirekten Absatzkanal reduziert.

1.3.2 Gefahren von Mehrkanal-Systemen

Risiken Den Chancen stehen jedoch auch nicht zu unterschätzende Risiken gegenüber. Ein Vorgehen nach dem „Gießkannenprinzip“ lässt verflochtene Distributionsstrukturen entstehen. Im Kern basieren die Risiken auf einer mangelhaften Abstimmung der Aufgaben und Rollen der einzelnen Absatzkanäle innerhalb des Mehrkanal-Systems. Zum Teil handelt es sich um spiegelbildliche Argumente zu den bereits dargestellten Chancen. Spezifische Risiken sind:

- Verwirrung der Kunden* ■ Durch den parallelen Einsatz mehrerer Kanäle sind die Kunden irritiert. Werden bspw. denselben Kunden verschiedene Leistungen durch unterschiedliche Kanäle angeboten, so kann dies zu einer Überforderung der Kunden führen, indem sie nicht in der Lage sind zu beurteilen, welches Angebot für sie den größten Vorteil bietet.
- Konflikte zwischen den Absatzkanälen* ■ Konflikte sind die zentrale Gefahr der Distribution über Mehrkanal-Systeme [29]. Zusätzlich zu den klassischen Konflikten im vertikalen Marketing entstehen Spannungen zwischen den einzelnen Absatzkanälen. Sie stehen untereinander in Konkurrenz und fühlen sich in ihrer Wettbewerbsposition bedroht. Derartige Multikanal-Konflikte können kontraproduktiv auf die Beziehungen zu den einzelnen Absatzkanälen wirken. Zudem kann

ein Wettbewerb zwischen den Kanälen die bestehenden Umsätze kannibalisieren und gleichzeitig den Aufwand in der Abstimmung steigern.

- Eine weitere Gefahr besteht im Verlust des Handlungsspielraums des Herstellers. Der Anbieter muss sich auf die spezifische Situation in den einzelnen Absatzkanälen einstellen und jeweils geeignete Koordinations- und Steuerungsmechanismen einsetzen. Die zunehmende Komplexität erschwert es, das Mehrkanal-System einheitlich zu steuern.
- Jeder Absatzkanal stellt spezifische Anforderungen an einen Hersteller. Um den Eigenschaften der Kanäle gerecht zu werden, muss er verschiedene Aufgaben erfüllen. Die Gefahr besteht zum einen in einer Suche nach allgemein gültigen Lösungen, die sich in allen Absatzkanälen anwenden lassen. Die Unterschiede der Kanäle werden nicht beachtet und die eigentlichen Vorteile des Mehrkanal-Systems nivelliert. Werden zum anderen die Unterschiede zwar antizipiert, aber keine integrierten Lösungen gefunden, entstehen zusätzliche Aufwendungen und die Wirtschaftlichkeit der Distribution wird gefährdet.

Kontrollverlust

Suboptimierungen

Vor dem Hintergrund der dargestellten Chancen und Risiken wird deutlich, dass sich die Herausforderungen nicht auf isolierte Entscheidungen für oder gegen einzelne Absatzkanäle reduzieren lassen. Vielmehr stellen vor allem die Wechselwirkungen innerhalb des Mehrkanal-Systems besondere Anforderungen an das Distributionsmanagement. Die grundsätzliche Aufgabe besteht somit in der Gestaltung eines „doppelten Fit“ des Mehrkanal-Systems [30]:

Wechselwirkungen innerhalb des Mehrkanal-Systems

- Ausrichtung der Absatzkanäle auf die Markt- und Wettbewerbssituation und
- Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Absatzkanälen im Mehrkanal-System.

Externer Fit

Interner Fit

Erfolgreiches Management von Mehrkanal-Systemen bedeutet also, den Absatzkanal-Mix aktiv zu gestalten. Gelingt es einem Unternehmen, die zur Distribution an die Kunden geeigneten Absatzkanäle geschickt zu kombinieren, besteht die Möglichkeit, die Chancen eines Multichannel-Marketing erfolgreich zu nutzen und dessen Gefahren zu vermeiden.

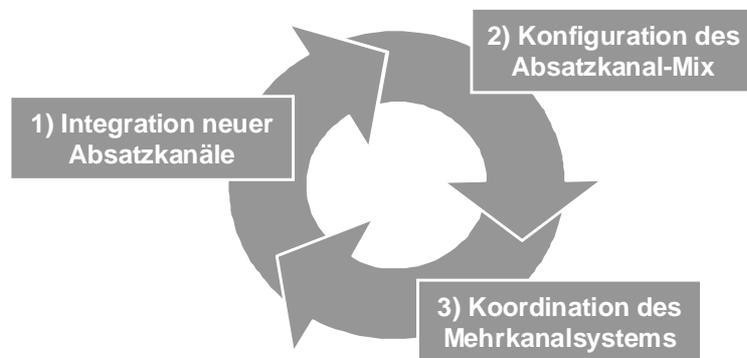
Absatzkanal-Mix aktiv gestalten

1.4 Der Prozess des Multichannel- Managements

*Dreistufiger,
iterativer Prozess*

Für ein erfolgreiches Multichannel-Management bietet sich ein dreistufiger, iterativer Prozess an (Grafik 2), der im Folgenden in seinen Grundzügen erläutert wird (für eine umfassende Darstellung siehe [31]). Im Mittelpunkt steht dabei die zentrale Frage, bei welchen Kunden das Unternehmen mit welchen Leistungen in welchen Kanälen tätig werden will.

Grafik 2: Dreistufiger, iterativer Prozess im Multichannel-Management



1.4.1 Integration neuer Absatzkanäle

*Kanäle
Identifizieren*

Am Beginn des Managementprozesses steht meist die Frage, ob neue, sich anbietende Absatzkanal-Alternativen in das Mehrkanal-System aufgenommen werden sollen. Eine zentrale Herausforderung besteht also darin, neue Kanäle für das Mehrkanal-System zu identifizieren und erfolgreich in das Kanal-Portfolio zu integrieren. Hierfür bieten sich die, nachfolgend beschriebenen Lösungsansätze an:

- Absatzkanal-Portfolios zur Bewertung und Auswahl neuer Absatzkanäle und
- Konzepte zur Einführung neuer Absatzkanäle in den bestehenden Absatzkanal-Mix.

Unternehmen sollten sich jedoch nicht scheuen, gegebenenfalls einzelne Absatzkanäle aufzugeben. Ähnlich wie Produkte durchlaufen einzelne Absatzkanäle einen Lebenszyklus, an dessen Ende die Aufgabe des Kanals steht. Technischer Fortschritt, wirtschaftliche Überholung, psychologische Obsoleszenz, aber auch gesetzliche oder wirtschaftspolitische Maßnahmen sind die häufigsten Gründe für die Elimination eines Kanals [32]. Derartige Eliminations- oder Substitutionsentscheidungen können die Schlagkraft des Mehrkanalsystems erhöhen.

Eliminations- oder Substitutions-Entscheidungen

1.4.1.1 Absatzkanal-Portfolios zur Kanalselektion und fortlaufenden Bewertung

Um zu entscheiden, welche Absatzkanäle von einem Anbieter erschlossen werden sollen und wie in diesen Wegen zum Kunden langfristig agiert werden soll, bietet sich als Bewertungs- und Kontrollinstrument ein Absatzkanal-Portfolio an, welches die Stellung der einzelnen Absatzkanäle aus Unternehmens- und Wettbewerbs-sicht integriert betrachtet.

Bewertungs- und Kontrollinstrument

Grafik 3: Das Absatzkanal-Portfolio [33]

zukünftige Bedeutung für die Anbieter	hoch	Die "Potenziellen" hohes Potenzial wenige Erfahrungen geringer Wettbewerb	Die "Etablierten" hohes Potenzial viele Erfahrungen intensiver Wettbewerb
	niedrig	Die "Mauerblümchen" geringes Potenzial wenige Erfahrungen geringer Wettbewerb	Die "Notwendigen" geringes Potenzial viele Erfahrungen intensiver Wettbewerb
		von wenigen Anbietern	von vielen Anbietern
bereits erschlossen			

Absatzkanal-Portfolio

Grafik 3 zeigt ein Portfolio, welches die Position neuer Absatzkanäle auf zwei Dimensionen abbildet: Die horizontale Dimension zeigt die Adaption des Absatzkanals bei den Anbietern einer Branche, die vertikale Dimension die zukünftige Bedeutung eines Absatzkanals aus der subjektiven Perspektive des eigenen Unternehmens. Je nach Ausprägung dieser beiden Dimensionen lassen sich die vier in der Abbildung beschriebenen typischen Positionen im Portfolio unterscheiden. Dabei kann jedoch nicht, wie im Portfolio-Management üblich, von Normstrategien ausgegangen werden, sondern muss eine Vorgehensweise gewählt werden, die in einer Konsistenz mit der Unternehmenssituation und der verfolgten Marketingstrategie steht.

1.4.1.2

Stufen- bzw. Stand-alone-Konzepte zur Einführung neuer Absatzkanäle

Überschreitung der kritischen Masse

Im Zuge der Einführung neuer Absatzkanäle sollte möglichst schnell die kritische Masse überschritten werden. Dies kann jedoch nicht mit Zwischenlösungen erreicht werden. Häufig werden aus Übergangslösungen suboptimale Langfristlösungen.

Stufenkonzept

Ein Stufenkonzept kann die Wirkungsschwelle der kritischen Masse in mehreren Phasen überwinden, indem der neue Absatzkanal in mehreren Teilprojekten aufgebaut wird. Da die einzelnen Projekte eine niedrigere Wirkungsschwelle als das Gesamtprojekt besitzen, lassen sich die Investitionen über einen längeren Zeitraum verteilen. Erst wenn eine Stufe erfolgreich bewältigt ist, wird die nächste Phase initiiert. Dieser Prozess ist relativ langwierig, bietet aber die Möglichkeit, bereits bestehende Fähigkeiten für den neuen Vertriebsweg zu nutzen.

Stand-alone-Konzepte

Stand-alone-Konzepte zielen hingegen darauf, neue Absatzkanäle frühzeitig einzuführen. Aktuelle Marktchancen sollen vor der Konkurrenz als Absatzkanal-Innovation genutzt werden. Im Mittelpunkt steht dabei der Gedanke, die kritische Masse durch einen massiven Ressourceneinsatz schnell zu überwinden. Wesentlicher Faktor des Ansatzes ist ein schlagkräftiges und differenzierungsfähiges Absatzkanal-Konzept. Der Absatzkanal muss den Kunden einen spezifischen Nutzen bieten und sich dadurch wirkungsvoll von potenziellen Konkurrenten abgrenzen. Typisch ist daher der Aufbau eines eigenen Markennamens für den neuen Kanal, um gezielt klar definierte und abgegrenzte Zielgruppen mit spezifischen Leistungen anzusprechen.

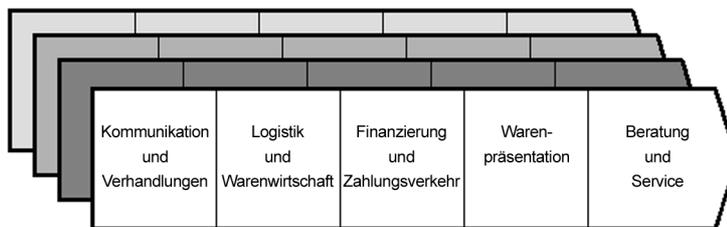
1.4.2 Konfiguration des Absatzkanal-Mix

Im Rahmen der Konfiguration gilt es, den einzelnen Absatzkanälen die zu erfüllenden wertschöpfenden Aufgaben innerhalb des Absatzkanal-Mix zuzuweisen und damit das langfristige Zusammenspiel der Kanäle im Mehrkanal-System zu definieren.

Zur Lösung dieser Aufgabe wird eine Betrachtungsweise gewählt, bei der Absatzkanäle von ihrem Wesen her als eine Kombination unterschiedlicher wertschöpfender Aktivitäten gesehen werden [34]. In Absatzkanälen übernehmen verschiedene Akteure einzelne Aufgaben, um die Produkte und Leistungen physisch und akquisitorisch den Kunden zur Verfügung zu stellen [35]. Die distributive Gesamtaufgabe bezieht sich somit auf die Gestaltung der gesamten Wertkette [36] und ihrer Aktivitäten. Grafik 4 zeigt die relevante Wertschöpfungsaktivitäten der Distribution.

*Kombination
wertschöpfender
Aktivitäten*

Grafik 4: Die Wertkette eines Absatzkanals [37]



Um diese wertschöpfenden Aufgaben in einem Mehrkanal-System zu organisieren, lassen sich verschiedene Ausprägungen der Aufgabenverteilung auf einem Kontinuum zwischen zwei Extremformen unterscheiden [38]:

- Jeder Absatzkanal nimmt die Aufgaben der Distribution selbstständig wahr. Abhängigkeiten zwischen den Kanälen werden bewusst vermieden.
- Die Absatzkanäle nehmen die Distributionsaufgaben als Gesamtsystem wahr. Abhängigkeiten zwischen den Kanälen werden bewusst gefördert.

*Autarke Aufgaben-
verteilung*

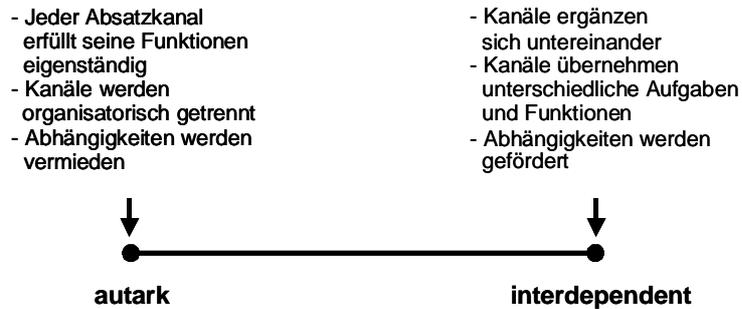
*Interdependente
Aufgabenverteilung*

Die autarke und interdependente Aufgabenverteilung sind Endpunkte eines Kontinuums möglicher Realisierungsformen. Je mehr ein Hersteller die Zusammenhänge zwischen den Kanälen fördert, desto eher besteht die Tendenz zu einer interdependenten Aufgaben-

*Kontinuum potenzi-
eller Aufgabenver-
teilungen*

verteilung. Grafik 5 zeigt das Kontinuum potenzieller Aufgabenverteilungen.

Grafik 5: Kontinuum der Aufgabenverteilung in Mehrkanal-Systemen [39]



1.4.2.1

Autarke Aufgabenverteilung

Strikt voneinander getrennt

In autarken Aufgabenverteilungen übernimmt jeder Absatzkanal eigenständig alle Aufgaben, die zur Distribution an ein Marktsegment notwendig sind. Mit strikt voneinander getrennten Absatzkanälen vermeidet ein Anbieter bewusst Abhängigkeiten zwischen den Kanälen. Er erhält dabei die Möglichkeit, in den Absatzkanälen Spezialisierungsvorteile zu erlangen, indem er sich auf die Ansprüche der einzelnen Kundengruppen einstellt.

Die Trennung kann dabei unterschiedlich weit gehen. Während es sich zum Beispiel anbietet, in der Distribution über den Fachhandel und über Factory Outlets auch die Leistungen umfassend und weitreichend (z.B. über den Neuigkeitsgrad der Produkte) zu trennen, werden in anderen Fällen nur Wertschöpfungsebenen in der Distribution (z.B. Beratung, Warenpräsentation) getrennt.

Getrennte Organisation des Außendienstes

Eine häufig anzutreffende Form der autarken Aufgabenverteilung ist die getrennte Organisation des Außendienstes nach einzelnen Absatzkanälen. Dies ist bspw. typisch für die Distribution über stationäre alternative Vertriebswege [40]. Eine autarke Aufgabenverteilung ist dann eine geeignete Option, wenn das Marketing des Herstellers auf einzelne, klar abgegrenzte Marktsegmente ausgerichtet ist und jeder Absatzkanal die Distribution einer bestimmten Marktleistung mit einem bestimmten Preis an eine Kundengruppe übernimmt.

1.4.2.2

Interdependente Aufgabenverteilung

Bei interdependenten Aufgabenverteilungen erfüllen die Absatzkanäle die Distributionsaufgaben als integriertes System. Sie werden sowohl vom Unternehmen als auch vom Kunden als Gesamtsystem wahrgenommen. Sie fördern bewusst die Querbeziehungen zwischen den Absatzkanälen. Erst aus der kanalübergreifenden Koordination resultiert die Verbundwirkung des Mehrkanal-Systems [41].

Distributionsaufgaben als integriertes System

Eine derartige interdependente Aufgabenverteilung liegt bspw. dem Mehrkanal-System für Smart zugrunde. Der Internetauftritt und die Online-Terminals übernehmen dabei primär Informationsaufgaben in der Vorkaufphase, während die persönliche Beratung und der Kaufabschluss in den Verkaufsstellen erfolgt.

Durch den Einsatz des Internets als zusätzlichem Kommunikationskanal gelingt es dem Anbieter, den Kunden bereits vor dem eigentlichen Kauf umfassend zu informieren, ohne dass dazu ein persönlicher Kontakt notwendig ist. Der Kunde kann seine Kaufentscheidung selbstständig planen und ist unabhängig vom persönlichen Verkaufsgespräch. Dadurch ergeben sich auch Vorteile für den Anbieter, indem sich der Verkaufsberater auf Kunden konzentrieren kann, die eine persönliche Beratung wünschen [42].

Einsatz des Internet

1.4.3

Koordination des Absatzkanal-Mix: Kreuzungsraster und Konditionensysteme

Im Zusammenhang mit der Koordination gilt es insbesondere, die angestrebte Aufgabenverteilung zwischen den Kanälen im Mehrkanal-System mittels spezifischer Instrumente zu erreichen.

Dazu sind einerseits die angestrebte Verteilung (autark oder interdependent) zu konkretisieren und zu kommunizieren, andererseits Anreize zu schaffen, die Partner und Mitarbeiter zu einem entsprechenden Verhalten zu motivieren. Für die Koordination der Absatzkanäle und der darin beteiligten Unternehmen und Mitarbeiter finden sich verschiedene Koordinationsinstrumente [43]. Im Folgenden wird auf zwei wesentliche Ansatzpunkte eingegangen.

1.4.3.1

Kreuzungsraster zur Abstimmung der Aufgaben

Kreuzungsraster

Mit dem Kreuzungsraster wird der Absatzkanal-Mix auf die Kaufentscheidungsprozesse der Kunden ausgerichtet.

Ziel ist es, die Kunden in ihrem Buying Cycle [44] über das gesamte Mehrkanal-System einheitlich und bedürfnisorientiert zu begleiten.

Der Buying Cycle dient dabei nicht nur als Orientierungsrahmen und zur Strukturierung der einzelnen Aufgaben im Mehrkanal-System, sondern er dient zugleich der zielgerechten Aufgabenverteilung im Mehrkanal-System [45]. Das Kreuzungsraster stellt die verschiedenen Phasen des Buying Cycle dem Mehrkanal-System gegenüber und ordnet die Aufgaben der einzelnen Kanäle den Entscheidungsphasen der einzelnen Kundengruppen zu (Grafik 6).

Grafik 6: Kreuzungsraster für eine interdependente Aufgabenverteilung im Absatzkanal-Mix [47]

Absatzkanäle	Phasen des Buying Cycles						
	Aufmerksamkeit erregen	Kaufinteressen verstärken	Verkauf vorbereiten	Kaufabschluss	Kauf abwickeln	Kundendienst	Kunden betreuen
Direktverkauf		Großkunden					Großkunden
Direct Marketing	Alle Kunden	Kleine Kunden			Alle Kunden		Kleine Kunden
Vertrags-händler		Mittlere Kunden					Mittlere Kunden

Die Ansprüche der Kundengruppen und der Problemlösungsbedarf einzelner Segmente führen zu unterschiedlichen Schwerpunkten in den einzelnen Phasen des Buying Cycles. Je nach Branche und verfolgter Marketingstrategie ergeben sich verschiedene Phasen und unterschiedlich gewichtete Aufgaben [46]. Einige Hersteller interpretieren die Phasen des Buying Cycles breit und unterscheiden lediglich zwischen Produktpräsentation, Produktunterstützung und der Pflege des Kundenstamms.

1.4.3.2

Motivation der Mitarbeiter und Partner: Anreiz- und Konditionensysteme

Ein weiteres zentrales Instrument für die Koordination in Mehrkanal-Systemen sind die monetären Anreiz- und Konditionensysteme des Anbieters.

Monetäre Anreiz- und Konditionensysteme

Für deren Konzeption ist es zunächst unerheblich, ob es sich um einen direkten oder indirekten Absatzkanal handelt. In beiden Fällen sollte es dem Hersteller gelingen, die Beteiligten zu einem zielgerichteten Verhalten zu motivieren.

Insbesondere eignen sich vernetzte Konditionensysteme zur Koordination komplexer Aufgabenverteilungen im Mehrkanal-System. Dabei erhält jeder Absatzkanal eine gestaffelte Provision für seine definierte Kundengruppe, unabhängig davon, in welchem Kanal der Kunde die Leistungen erwirbt. Der Außendienst erhält bspw. auch dann vom Hersteller eine Provision, wenn der Kunde in einem anderen Absatzkanal kauft.

1.5

Zukunftsaufgabe: Aktive Gestaltung von Veränderungen in der Distribution

Bei vielen Unternehmen ist das Prinzip der Kombination von mehreren Absatzkanälen schon lange etabliert [48].

Insbesondere in den vergangenen Jahren hat sich jedoch die Anzahl der Absatzkanäle aufgrund der in den vorigen Kapiteln beschriebenen Faktoren stark erhöht.

Durch kurzfristige Marktbewegungen und Kundenbedürfnisse entstanden in vielen Unternehmen „Mehrkanal-Systeme“, für die die Bezeichnung „System“ nicht zutrifft. Multichannel-Distributionsstrukturen haben sich ohne eine durchdachte Planung oder ohne eine ausgereifte Konzeption herausgebildet [49]. Die neu entstehenden Kanäle wurden zum Beispiel nicht mit den bereits existierenden Kanälen abgestimmt, distributive Aufgaben nicht sauber aufgeteilt und mögliche Konflikte nicht vorhergesehen. Dieser Umstand, dass zusätzliche Absatzkanäle unbedacht aufgebaut wurden [50] und somit viele der heute bestehenden Mehrkanal-Systeme evolutionär gewachsen sind [51], erklärt, warum solche Unternehmen heute eher damit beschäftigt sind, ein „Multichannel-Chaos“ zu managen [52].

„Multichannel-chaos“

*Ordnung und
Restrukturierung*

Um diesen wenig zielführenden Zustand der Distributionsstrukturen zu verbessern, liegt bei vielen Unternehmen das Hauptaugenmerk neben dem eigentlichen Multichannel-Management auf Veränderungsprozessen, die sowohl auf die Aufnahme zusätzlicher Absatzkanäle als auch auf die erstmalige Ordnung und Restrukturierung des bestehenden Absatzkanal-Systems fokussieren. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass sie ihre zahlreichen Absatzkanäle zu einem beständigen Mehrkanal-System transformieren wollen.

Je größer die Distanz zwischen der bestehenden Distribution und dem angestrebtem Mehrkanal-System ist, desto mehr sehen sich die Hersteller zu umfassenden Restrukturierungen gezwungen. Während die Gründe der Veränderungen dem Management relativ deutlich sind, bestehen sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Absatzmittlern zum Teil starke Ressentiments gegen die angestrebten Veränderungen [53].

Mit umfassenden Restrukturierungen ist zudem ein hohes Konfliktpotenzial verbunden [54]. Im Extremfall müssen die Absatzkanäle völlig neu ausgerichtet und um zusätzliche Kanäle ergänzt werden. Die Stellung der ehemaligen Stammkanäle wird dabei zugunsten innovativer und kostengünstiger Absatzkanäle neu gewichtet und die bisherigen Beziehungen in den Absatzkanälen werden grundlegend hinterfragt.

Proaktives, innovatives und durchdachtes Vorgehen

Angesichts dieser Herausforderungen erscheint der Aufbau von Kompetenzen im Bereich des Change-Managements, des organisatorischen Wandels und der betrieblichen Transformation daher unvermeidlich. Durch ein proaktives, innovatives und durchdachtes Vorgehen beim Aufbau eines Mehrkanal-Systems lassen sich für einzelne Hersteller klare „First-Mover-Advantages“ realisieren. Durch Change-Management ausgelöste Veränderungen sichern ihnen einen Wettbewerbsvorteil, der von der Konkurrenz nur mit einem erheblichen Time-Lag imitiert werden kann. Diese Hersteller prägen mit ihren Ideen das Marktgeschehen („Gestalter“), während die meisten Unternehmungen sich dagegen reaktiv verhalten: Ihre Anstrengungen, eine Transformation in der Distribution herbeizuführen, sind Reaktionen auf externe Veränderungen („Anpasser“) [55].

Evolutionärer oder revolutionärer Wandel

Unternehmen entwickeln eine hohe Bereitschaft für eine Veränderung, wenn von den Verantwortlichen erkannt wird, dass die Veränderung tatsächlich ein „Muss“ darstellt. In solchen Situationen besteht die Aufgabe nicht darin, herauszufinden, ob der nötige Mitteleinsatz sinnvoll ist, sondern wann dies geschieht, das heißt, das Timing für die Implementierung neuer Prozesse und Strukturen steht im Mittelpunkt. Dabei steht das Timing in engem Zusammenhang



mit der Intensität des Umweltdrucks, der auf die Unternehmung und ihre Organisation wirkt. Die Entscheidungsträger stehen vor der Wahl, den internen Wandel der Unternehmung evolutionär oder revolutionär zu gestalten.

Erstere Ausprägung wird in der Literatur mit dem Begriff „Piecemeal Change“ umschrieben [56]: Hier werden evolutionär-inkremental einzelne Strukturelemente der Unternehmung angepasst, sobald ein Misfit mit einem Umweltsegment eintritt.

*„Piecemeal
Change“*

Bei einem „Quantum Change“ hingegen wird möglichst lange eine gewachsene, harmonische Unternehmenskonfiguration beibehalten und es kommt, wenn der Umweltdruck zu stark und die Veränderung unvermeidbar wird, zu einem revolutionären Übergang, zu einer neuen Konfiguration, die aber in all ihren Teilsystemen aufeinander abgestimmt sein muss [57]. Auch Veränderungsprozesse in der Distribution sind evolutionärer oder revolutionärer Natur und müssen auch so gestaltet werden, je nachdem, wie neuartig die anvisierten Kundengruppen sind, wie viele neue Absatzkanäle eingesetzt werden, wie „artfremd“ diese neuen Kanäle sind und wie stark die Rückkoppelungen auf die bestehenden Kanäle sind.

*„Quantum
Change“*

1.6 Fazit

Mehrere Absatzkanäle stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Nur wenn es gelingt, auch den Kanälen die entscheidenden Informationen über das Kundenverhalten zur Verfügung zu stellen und zugleich die Rolle des einzelnen Kanals in der Distributionsstrategie des Unternehmens richtig zu gewichten, kann gewährleistet werden, dass die Leistungen nicht nur kunden-, sondern auch unternehmensgerecht eingesetzt werden.

*Kunden- und unter-
nehmensgerechte
Leistungen*

Einige Unternehmen verfallen heute der Vision, für den Kunden zu einer „Multiaccess Corporation“ zu werden, in denen der Kunde frei von jeglicher Beschränkung die Kanäle beliebig miteinander kombinieren kann.

Jedoch lehren uns vielfältige Erfahrungen im Channel- und Distributionsmanagement, dass es eine Sache ist, einen Kanal aufzunehmen; eine andere ist es jedoch, auch erfolgreich in diesem Kanal zu agieren, Kunden zu akquirieren und dann auch langfristig zu binden. Viele Unternehmen vergessen dabei oftmals die notwendigen aktiven Strategien für die Kanäle festzulegen und umzusetzen, und wandeln sich zu passiven Stand-by-Organisationen. Sie verharren

*Aktive Strategien
festlegen und
umsetzen*

*Mehrkanal-System
mit Leben füllen*

hinter den verschiedenen Kunden-Zugängen und warten, bis ein Kunde den Kontakt sucht.

Eine der großen Herausforderungen für die nächsten Jahre dürfte vor diesem Hintergrund darin bestehen, das Mehrkanal-System mit Leben zu füllen. Das bedeutet dann vor allem, sowohl über Anreize nachzudenken, die Unternehmen in den einzelnen Kanälen bieten können, als auch die Kanäle langfristig aktiv so zu positionieren, dass der Kunde einen echten Vorteil wahrnimmt.

1.7 Anwendungskompass



Anwendungskompass Multichannel-Management

1. Mehrkanal-Systeme in der Distribution sind mehr als nur die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Multichannel ist in erster Linie ein marketing- oder unternehmensstrategisches Thema.
2. Eine Auseinandersetzung mit dem Kundenverhalten liefert entscheidende Hinweise für die erfolgreiche Ausgestaltung des eigenen Mehrkanal-Systems. Der Kunde entscheidet letztlich über die Nutzung verschiedener Kanäle.
3. Mit einer sorgfältigen Evaluation und Selektion neuer, potenzieller Absatzkanäle kann einer kurzfristigen, rein marktseitig getriebenen Erweiterung des Absatzkanal-Portfolios begegnet werden.
4. Eine angemessene Verteilung der Distributionsaufgaben zwischen den Kanälen und damit verbundene vernetzte Konditionensysteme sichern die Funktionalität von Mehrkanal-Systemen.
5. Bei Veränderungsprozessen in der Distribution, die den Aufbau und die Ordnung von Mehrkanal-Systemen zum Gegenstand haben, garantieren nur aktive Strategien, dass die spezifischen Chancen einer Multichannel-Distribution genutzt werden.

1.8 Literaturverzeichnis

- [1] Eierhoff, K. (2002a): Mehrgleisig auf der Überholspur. In: Marketing Journal. Ausgabe 3/2002, S. 8
- [2] Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. GfM-Manual. Zürich: Werd, S. 9
- [3] Belz, Ch. (1989): Konstruktives Marketing. Marketing-Diagnose und Lösung für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung. Savosa/St. Gallen: Auditorium, S. 78 f.
- Gierl, S. (1989): Individualisierung und Konsum. In: Markenartikel. Ausgabe 8/1989, S. 422
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten. München: Vahlen, S. 113
- Sheth, M.; Sisodia, R. (1997): Consumer Behavior in the Future. In: Peterson, R. (Hrsg.), Electronic Marketing and the Consumer. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, S. 21
- Weinberg, P. (2000): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 45
- [4] Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- [5] Tomczak, T.; Schögel, M. (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 14 f.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanal-Systeme in der Distribution. Wiesbaden: Gabler, S. 47
- [6] Eierhoff, K. (2002b): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG. In: Belz, Ch. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen: Thexis, S. 347
- [7] Reichheld, R. F.; Shefter, P. (2001): Warum Kundentreue auch im Internet zählt. In: Harvard Business Manager. Ausgabe 1/2001, S. 79

- [8] vgl. Shop.org (2002): The Multichannel Retail Report Executive Summary. o.a.: Shop.org.
- [9] vgl. CambridgeTechnologyPartners (2001): Multi Channel Commerce in Deutschland. Sonderbestimmungen und Empfehlungen für die Branchen Telekommunikation, Versicherung, Handel, Banken, Energieversorgung. o.a.: CambridgeTechnologyPartners, S. 5
- [10] vgl. CambridgeTechnologyPartners (2001): Multi Channel Commerce in Deutschland. Sonderbestimmungen und Empfehlungen für die Branchen Telekommunikation, Versicherung, Handel, Banken, Energieversorgung. o.a.: CambridgeTechnologyPartners.
- [11] Schögel, M.; Tomczak, T.; Birkhofer, B. (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce in der Distribution. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 297
- [12] Tomczak, T.; Schögel, M. (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 17 f.
- [13] Tomczak, T.; Schögel, M. (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 13
- [14] Schögel, K. (2002): Bezugsrahmen der Geschäftsmodelle im Electronic Commerce. In: Belz, Ch. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen: Thexis
- [15] vgl. hierzu u. a. Meyer, A.; Oppermann, K. (1999): Vertrieb von Financial Services – Gedanken zur zukünftigen Gestaltung kundenorientierter Geschäftsmodelle. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 108
- [16] Schögel, M.; Birkhofer, B.; Jazbec, M.; Tomczak, T. (2002): Roadm@p to E-Business – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung. In: Belz, Ch. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen: Thexis, S. 16
- [17] Porter, M. (2001): Strategy and the Internet. In: Harvard Business Manager. Ausgabe März 2001, S. 65 ff.
- [18] Eierhoff, K. (2002b): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG. In: Belz, Ch. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. St. Gallen: Thexis, S. 344



- [19] Schoenbachler, D. D.; Gordon, G. L. (2002): Multichannel shopping: understanding what drives channel choice. In: Journal of Consumer Marketing. Ausgabe o.a., S. 42
- [20] Schierenbeck, H. (1998): Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft. In: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.), Multi Channel Distribution im Banking. Basler Bank Studien. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 42
- [21] Cespedes, F. V. (1998): Channel Management is General Management. In: California Management Review. Ausgabe Herbst 1998, S. 100
- [22] Schögel, M.; Sauer, A. (2002): Multichannel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM. In: Thexis. Ausgabe 1/2002, S. 26
- [23] Schögel, M.; Sauer, A. (2002): Multichannel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM. In: Thexis. Ausgabe 1/2002, S. 26
- [24] Moriarty, R. T.; Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991, S. 98
- Schögel, M.; Tomczak, T. (1995): Management von Mehrkanal-Systemen. Phänome, Herausforderungen und Lösungsansätze. Thexis Fachbericht für Marketing, Ausgabe 4/1995. St. Gallen: Thexis, S. 2 f.
- [25] Gronover, S.; Riempp, G. (2001): Kundenorientiertes Multichannel-Management. Konzepte und Techniken zur Einführung. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. St. Gallen: Universität St. Gallen, S. 9
- [26] Yulinski, C. (2000): Multichannel Marketing. Making “Bricks and Clicks” Stick. o.a.: Arbeitspapier der Reihe “McKinsey Marketing Practice”, S. 8
- [27] Schögel, M. (1997): Mehrkanal-Systeme in der Distribution. Wiesbaden: Gabler, S. 23
- [28] Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. GfM-Manual. Zürich: Werd, S. 13 f.
- [29] Moriarty, R. T.; Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991, S. 98 f.
- [30] Schögel, M. (1997): Mehrkanal-Systeme in der Distribution. Wiesbaden: Gabler. S. 30 f.

- [31] vgl. Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. GfM-Manual. Zürich: Werd. S. 40 ff.
- [32] Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler, S. 331 f.
- [33] in Anlehnung an Dickson, P. R. (1983): Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel. In: Journal of Marketing. Ausgabe Sommer/1983. S. 37
- [34] Day, G. S. (1990): Market Driven Strategy. New York: Free Press, S. 220
- [35] Tomczak, T.; Schögel, M. (1997): Management von Distributionssystemen. In: Tomczak, T. (Hrsg.), Kompetenz für Marketing Innovationen, Schrift 4: Marktbearbeitung und Distribution. St. Gallen: Thexis, S. 192
- [36] Porter, M. (1989): Wettbewerbsvorteile. Frankfurt: Campus, S. 59 ff.
- [37] in Anlehnung an Day, G. S. (1990): Market Driven Strategy. New York: Free Press, S. 221
- [38] Cespedes, F.V.; Corey, R.E. (1990): Managing Multiple Channels. In: Business Horizons. Ausgabe 4/1990, S. 72 ff.
- [39] Schögel, M. (1997): Mehrkanal-Systeme in der Distribution. Wiesbaden: Gabler, S. 142
- [40] vgl. Tomczak, T.; Schögel, M. (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 28
- [41] Cespedes, F.V.; Corey, R.E. (1990): Managing Multiple Channels. In: Business Horizons. Ausgabe 4/1990, S. 76
- [42] Baader G. (1999): Einsatz elektronischer Medien im Verkauf am Beispiel Smart. In: Birkhofer, B. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege. St. Gallen: Thexis, S. 313
- [43] vgl. hierzu Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. GfM-Manual. Zürich: Werd, S. 45 ff.

- [44] vgl. hierzu Tomczak, T.; Dittrich, S. (1996): Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Dichtl, E. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit – erreichbar und bezahlbar? Ergebnisse des 2. CPC Trend Forums. Mainz, S. 25
- [45] Moriarty, R. T.; Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991, S. 101
- [46] Belz, Ch. (1996): Verkaufskompetenz. St. Gallen: Thexis, S. 153 f.
- [47] Moriarty, R. T.; Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? In: Harvard Business Manager. Ausgabe 3/1991, S. 101
- [48] Schierenbeck, H. (1998): Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft. In: Basler Bankenvereinigung (Hrsg.), Multi Channel Distribution im Banking. Basler Bank Studien. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt, S. 42
- [49] Bowersox, D. J.; McCarthy, E. J. (1986): Strategic Development of planned vertical Marketing Systems. In: Reddy, S. (Hrsg.), Marketing Channels. D.C.: Heath, S. 52
- [50] Homburg, Ch., Schäfer, H.; Scholl, M. (2002): Wie viele Absatzkanäle kann sich ein Unternehmen leisten? In: Absatzwirtschaft. Ausgabe 3/2002, S. 38
- [51] Gronover, S.; Riempp, G. (2001): Kundenorientiertes Multichannel-Management. Konzepte und Techniken zur Einführung. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. St. Gallen: Universität St. Gallen, S. 11
- [52] Tomczak, T.; Sauer, A. (2002): Multichannel Distribution. In: persönlich. Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung. Ausgabe 2/2002, S. 58
- [53] Schögel, M.; Sauer, A. (2002): Auf dem Weg zur Multichannel Distribution – Herausforderungen für die Automobilbranche. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 2001/02. Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse. Köln: BBE, S. 106 f.
- [54] Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. GfM-Manual. Zürich: Werd, S. 34
- [55] Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels. In: von Werder, A. (Hrsg.), Organisation im Wandel der Märkte. Wiesbaden: Gabler, S. 229

- [56] Miller, D.; Friesen, P. H. (1984): Organizations: a quantum view. Englewood Cliff: Prentice Hall, S. 202 f.
- [57] Miller, D.; Friesen, P. H. (1984): Organizations: a quantum view. Englewood Cliff: Prentice Hall, S. 202 f.

