

B Konzeptionelle Grundlagen zum Multichannel-Retailing als Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit

Zur empirischen Überprüfung der formulierten Forschungsfragen werden in der vorliegenden Studie Multichannel-Retailer, welche ihre Store Brand zunächst im stationären Einzelhandel etabliert haben, bevor sie diese mit dem Online-Shop auf einen weiteren Vertriebskanal transferiert haben, als Untersuchungsobjekte herangezogen. Um Vorwürfen einer willkürlichen Auswahl vorzubeugen, wird zunächst die Struktur der deutschen Einzelhandelsbranche skizziert und aktuelle Herausforderungen aufgezeigt, um die Relevanz und Bedeutung der gewählten Untersuchungsobjekte entsprechend einordnen und begründen zu können. Im Anschluss werden die Konzepte des Multichannel-Retailing sowie der Store Brand näher erläutert, um so ein einheitliches Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit zu schaffen. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Zwischenfazit.

1 Bedeutung und Entwicklung des Multichannel-Retailing in Deutschland

1.1 Struktur der deutschen Einzelhandelslandschaft

Generell kann unter Handel der Austausch von wirtschaftlichen Gütern verstanden werden.⁷⁰ Ein Blick in die Literatur zeigt, dass zwei zentrale Begriffsauslegungen vorherrschen: So wird zwischen dem Handel im funktionellen und institutionellen Sinne differenziert.⁷¹ Vom funktionellen Handel spricht man, *„wenn Marktteilnehmer Güter, die sie i.d.R. nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen.“*⁷² In diesem Fall liegt ein weit gefasstes Begriffsverständnis vor. So wird z.B. die Leistungsverwertung von Industrieunternehmen, die den Absatz ihrer Erzeugnisse selbst übernehmen, ebenso berücksichtigt, wie der Handel von Verbrauchern.⁷³ *„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmen, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwie-*

⁷⁰ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 1.

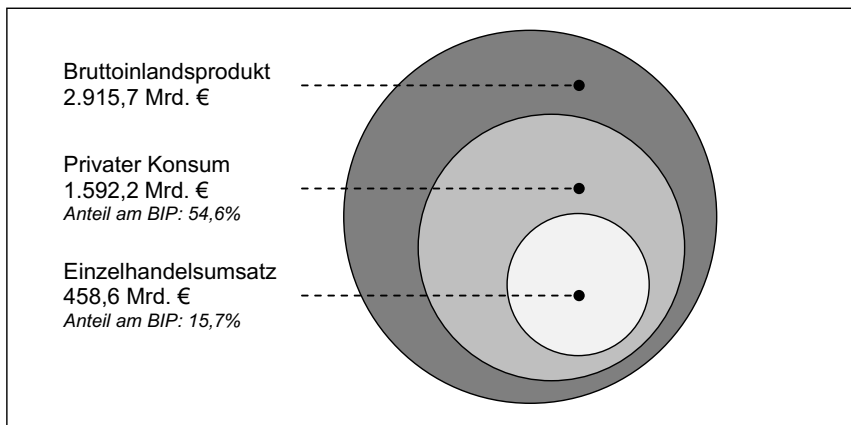
⁷¹ Vgl. Theis (2006), S. 21.

⁷² Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 27.

⁷³ Vgl. Theis (2006), S. 22.

gend den Handel in funktionellem Sinne zuzurechnen ist.“⁷⁴ Im Rahmen dieser Definition wird der Begriff auf Unternehmen, welche sich ausschließlich oder überwiegend auf den Handel im funktionellen Sinne spezialisiert haben, eingegrenzt.⁷⁵ Hierunter fallen insbesondere Groß- und Einzelhandelsunternehmen. Da sich die vorliegende Untersuchung mit Unternehmen des Einzelhandels beschäftigt, beziehen sich die folgenden Ausführungen auch nur auf den selbigen.

Die Einzelhandelsbranche zählt zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen der deutschen Volkswirtschaft. Die enorme Bedeutung spiegelt sich nicht zuletzt in den Kennzahlen der wirtschaftlichen Leistung wider. Abb. B.1 zeigt, dass der Einzelhandel in 2014 einen Umsatz von 458,6 Mrd. Euro erwirtschaftet hat. Dies entspricht einem Anteil von 15,7 % am Bruttoinlandsprodukt. Zudem flossen 28,8 % der privaten Konsumausgaben in Unternehmen des deutschen Einzelhandels.⁷⁶



Quellen: In Anlehnung an HDE (2015), S. 3, 7; Destatis (2015a), S. 8; Destatis (2015b), S. 45.

Abb. B.1: Wirtschaftliche Leistung des Einzelhandels 2014

Eine weitere zentrale Bedeutung kommt dem Einzelhandel als Arbeitgeber zu. 2014 arbeiteten über 2,9 Mio. Beschäftigte im Einzelhandel.⁷⁷ Dies entspricht ca. 7 % der

⁷⁴ Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 27.

⁷⁵ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 2; Theis (2006), S. 22.

⁷⁶ Vgl. HDE (2015), S. 3; Destatis (2015a), S. 8; Destatis (2015b), S. 45.

⁷⁷ Vgl. Statista (2015b), S. 117. Von den 2,98 Mio. Beschäftigten im Einzelhandel entfallen 38,5% auf Vollzeit- und 32,6% auf Teilzeitbeschäftigte. Geringfügig Beschäftigte nehmen einen Anteil von 28,9% ein. Vgl. Statista (2015b), S. 118.

rund 43 Mio. Beschäftigten in Deutschland. Somit sichert die Branche jeden 14. Arbeitsplatz und gehört zu einem der größten Arbeitgeber in Deutschland.

Im Zusammenhang mit dem Einzelhandel ist es zudem unverzichtbar, auf die Struktur nach Betriebs- und Vertriebstypen einzugehen, da die Wahl der selbigen eine zentrale Aufgabe des Handelsmanagements darstellt. In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass der Begriff des Betriebstyps meist auf den stationären Handel eingeeengt wird und Formen des nicht-stationären Handels als Vertriebstypen einzustufen bzw. zu bezeichnen sind.⁷⁸ Folglich handelt es sich bei Betriebstypen um die Offline-Vertriebskanäle und bei den Vertriebstypen um die Online-Vertriebskanäle des Einzelhandels. Für die Vielzahl an in der Realität vorzufindenden Erscheinungsformen von Betriebs- und Vertriebstypen werden verschiedene Kriterien vorgeschlagen, um eine adäquate Systematisierung vornehmen zu können. Einen systematischen Überblick über Betriebs- und Vertriebstypen bietet Tab. B.1.

Betriebstypen (stationär)		Vertriebstypen (nicht-stationär)
Food	Non-Food	
<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Lebensmittelgeschäfte • Supermärkte • Verbrauchermärkte • Discounter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachgeschäft • Fachmarkt • Spezialgeschäft • Category Specialist • Baumarkt • Kaufhäuser • Warenhäuser • Factory Outlets • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Versandhandel • Internethandel <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pure Player</i> - <i>Bricks & Clicks</i> - <i>Clicks & Sheets</i> - <i>Bricks, Clicks & Sheets</i> • Teleshopping • M-Commerce

Quellen: In Anlehnung an Gittenberger/Teller (2012), S. 222; Zentes et al. (2012), S. 333.

Tab. B.1: Betriebs- und Vertriebstypen des Einzelhandels

1.2 Aktuelle Herausforderungen für den deutschen Einzelhandel

Kontinuierliche Veränderungen des Handelsumfelds, welche in der Vergangenheit zu verzeichnen waren und auch zukünftig zu erwarten sind, stellen das Handelsmanagement immer wieder vor neue Herausforderungen.⁷⁹ Zentes et al. verweisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf Veränderungen im Makro- und Mikro-Umfeld des Handels: Das Makro-Umfeld besteht aus den politisch-rechtlichen, technologischen, infrastrukturellen sowie sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen. Unter dem Mikro-Umfeld verstehen die Autoren gemäß dem Porter'schen Modell die

⁷⁸ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 309; Gittenberger/Teller (2012), S. 218 f.

⁷⁹ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 11 f.

„Triebkräfte des Branchenwettbewerbs“.⁸⁰ Es würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, wenn auf jede Veränderung innerhalb der einzelnen Rahmenbedingungen eingegangen werden würde. Mit Blick auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit fokussiert sich dieser Abschnitt daher auf die drei folgenden bedeutenden Veränderungen:

- (1) Demografischer Wandel (sozio-ökonomische Rahmenbedingung)
- (2) Wachsender Online-Handel bzw. Entwicklung moderner Vertriebstypen (technologische und infrastrukturelle Rahmenbedingung)
- (3) Verändertes Konsumentenverhalten (Mikro-Umfeld)

Des Weiteren werden die sich daraus für den Einzelhandel ergebenden Herausforderungen aufgezeigt.

Der demografische Wandel wird insbesondere durch Veränderungen hinsichtlich Umfang und Struktur der Gesamtbevölkerung in Deutschland sichtbar. Zum einen prognostiziert das Statistische Bundesamt einen Rückgang der Gesamtbevölkerung Deutschlands. Diese lag in 2015 bei 81,3 Mio.⁸¹ und wird laut den Vorausberechnungen bis 2060 auf 67,6 Mio. bei schwächerer Zuwanderung bzw. 73,1 Mio. bei stärkerer Zuwanderung sinken.⁸² Zum anderen steigt jedoch gleichzeitig der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund.⁸³ Ergänzend ist anzumerken, dass die Zuwanderungsrate aufgrund aktueller migrationspolitischer Ereignisse in Deutschland weiter steigen wird, was sich wiederum auf die Bevölkerungsvorausberechnung auswirkt und entsprechend berücksichtigt werden muss.

Diese Entwicklungen haben enorme Auswirkungen auf den Einzelhandel:

⁸⁰ Vgl. Ebd., S. 12 f.

⁸¹ Bevölkerungsstand zum 31.03.2015. Vgl. Destatis (2015c).

⁸² Vgl. Destatis (2015d), S. 48. Das Statistische Bundesamt berechnet zwei verschiedene Varianten der Bevölkerungsentwicklung. Variante 1 ist die prognostizierte Bevölkerungsanzahl in 2060 bei eher schwächerer Zuwanderung, Variante 2 die Vorausberechnung bei einer eher stärkeren Zuwanderung. Die aktuellen Entwicklungen bezüglich der Migrationspolitik in Deutschland sind bei diesen Berechnungen allerdings noch nicht berücksichtigt.

⁸³ Bei Personen unter 5 Jahren stellen Personen mit Migrationsintergrund mittlerweile 34,6% der Bevölkerung. Vgl. Destatis (2015e), S. 7.

- Generell zieht der Rückgang der Gesamtbevölkerung auch einen Rückgang der Konsumenten nach sich. Folglich verschärft sich der Wettbewerb um potenzielle Kunden.⁸⁴
- Der steigende Anteil an Personen mit Migrationshintergrund bietet vor allem das Potenzial, neue Kundensegmente zu erschließen. Gleichzeitig können sich diese im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund durch kulturell bedingte Unterschiede hinsichtlich des Lebensstils, Konsumgewohnheiten etc. auszeichnen.⁸⁵ Daraus ergeben sich für Einzelhandelsunternehmen Herausforderungen bezüglich einer bedürfnisgerechten Zielgruppenansprache (z.B. Berücksichtigung kultureller und sprachlicher Gegebenheiten).

In Bezug auf die Gesamtbevölkerung Deutschlands wird ferner ein steigender Anteil der älteren Bevölkerung erwartet. So wird davon ausgegangen, dass der Anteil an über 60-jährigen von 27,1 % in 2013⁸⁶ auf 39,4 % (Berechnungsvariante 1) bzw. 38,2 % (Berechnungsvariante 2) in 2060 ansteigt.⁸⁷ Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass Personen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu denjenigen ohne Migrationshintergrund deutlich jünger und häufiger ledig sind.⁸⁸ Durch die unterschiedlichen Nachfragestrukturen ergeben sich für Einzelhandelsunternehmen neben Chancen auch Herausforderungen hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Betriebs- und Vertriebstypen (z.B. Sortimentsgestaltung, Service- und Bedienungsorientierung),⁸⁹ Umsetzung von Marketing-Kampagnen sowie der differenzierten, gezielten Ansprache von Zielgruppen über alle Informations-, Kommunikations- und Absatzkanäle hinweg.

Die Entwicklung moderner Vertriebstypen wird maßgeblich durch die Internet-Technologie vorangetrieben. Der Anstieg der Nutzungszahlen des Internets in Deutschland lässt darauf schließen, dass Konsumenten die neue Technologie bereits akzeptiert haben: Gemäß den Angaben des Statistischen Bundesamtes nutzten

⁸⁴ Vgl. Nitt-Drießelmann (2013), S. 32; Zentes et al. (2012), S. 30.

⁸⁵ Vgl. Gözüakca (2014), S. 60.

⁸⁶ Vgl. Destatis (2015d), S. 31.

⁸⁷ Vgl. Destatis (2015d), S. 48.

⁸⁸ Personen mit Migrationshintergrund haben ein Durchschnittsalter von 35,4 Jahren und 46,7% von ihnen sind ledig. Bei Personen ohne Migrationshintergrund liegt das Durchschnittsalter bei 46,8 Jahren und 39,2% von ihnen sind ledig. Vgl. Destatis (2015e), S. 7.

⁸⁹ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 31.

in Deutschland in 2014 bereits 80% aller Personen ab zehn Jahren das Internet.⁹⁰ Davon haben über 76 % Einkäufe über das Internet für den privaten Gebrauch getätigt.⁹¹ Diese Zahlen werden zudem durch die zunehmende Ausstattung privater Haushalte mit PC's, Smartphones und Tablets sowie von stationären als auch mobilen Netzanschlüssen (z.B. W-LAN) unterstützt. Auf Seiten des Einzelhandels führt der technologische Fortschritt u.a. zur Nutzung neuer Formen der Kommunikation und dem Einsatz neuer Vertriebskanäle. Zudem können inner- und zwischenbetriebliche sowie unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse elektronisch abgewickelt und optimiert werden. Die bedeutsamste Auswirkung hat das Internet jedoch auf die Umsatzentwicklung von Unternehmen. Auch wenn der Anteil der durch E-Commerce erwirtschafteten Umsätze an den Gesamteinzelhandelsumsätzen mit 11,1 % noch relativ gering ist, steigen die E-Commerce-Umsätze kontinuierlich an.⁹² Dies deutet bereits auf die Relevanz von Online-Vertriebskanälen für den Einzelhandel hin.

Bei branchenmäßiger bzw. warengruppenbezogener Betrachtung der Umsätze zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede und somit unterschiedliche Relevanzgrade des Online-Handels bzw. E-Commerce für den Einzelhandel. Mit Blick auf die Online-Umsätze⁹³ nach Warengruppen, nimmt das Segment Bekleidung mit einem Umsatz von über 8 Mrd. EUR den ersten Platz ein.⁹⁴ Gefolgt von den Segmenten Unterhaltungselektronik mit über 4 Mrd. EUR und Bücher mit gut 3,7 Mrd. EUR. Für das Segment Lebensmittel spielt der Online-Handel beispielsweise derzeit noch eine eher geringe Rolle, obwohl der Lebensmitteleinzelhandel den größten Anteil am Gesamteinzelhandelsumsatz darstellt. Diese bisher noch untergeordnete Rolle des Lebensmitteleinzelhandels wird auch bei Betrachtung der umsatzmäßig größten Online-Shops in Deutschland deutlich, bei welchen kein Lebensmitteleinzelhändler unter den Top 10 zu finden ist.⁹⁵ Der größte Umsatz wird durch solche Online-Shops erwirtschaftet, welche mehrere Warengruppen anbieten (sogenannte Generalisten),

⁹⁰ Vgl. Destatis (2015d), S. 205. Ergebnisse der Erhebung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in privaten Haushalten. Die prozentuale Angabe bezieht sich auf Personen, die in 2014 das Internet innerhalb der letzten drei Monate vor dem Befragungszeitraum genutzt haben.

⁹¹ Vgl. Ebd., S. 207.

⁹² Vgl. Statista (2015c), S. 11.

⁹³ An dieser Stelle handelt es sich um die durch E-Commerce erwirtschafteten Umsätze. Umsätze durch M-Commerce und andere Formen des interaktiven Handels sind nicht berücksichtigt.

⁹⁴ Vgl. für hier und im Folgenden Statista (2015c), S. 22.

⁹⁵ Vgl. für eine tabellarische Auflistung Tab. A.1 in Kapitel A1.

wie z.B. Amazon mit ca. 6,67 Mrd. EUR und Otto mit ca. 1,99 Mrd. EUR in 2014. Somit ist der Online-Handel derzeit insbesondere für Bekleidungseinzelhändler sowie für Unternehmen, welche als Generalisten am Markt auftreten, von großer Relevanz.

Während die E-Commerce-Umsätze stetig wachsen, stagnieren die Umsätze im stationären Einzelhandel. Für 2015 prognostiziert das Marktforschungsinstitut GfK sogar einen rückläufigen Umsatz für den stationären Einzelhandel.⁹⁶ Die enorme Konkurrenz für den traditionellen stationären Einzelhandel durch neue Formen des Online-Handels steht somit außer Frage und es verwundert nicht, dass bereits zwei Drittel der stationären Einzelhändler mittlerweile als Multichannel-Retailer auch im Online-Handel präsent sind.⁹⁷

Zuletzt ist die Veränderung des Konsumentenverhaltens zu nennen. Neben dem Streben nach Individualisierung und der fortwährenden Convenience-Orientierung hat ebenfalls der oben aufgezeigte, technologische Fortschritt zu dieser Entwicklung beigetragen.⁹⁸ Insbesondere das Kaufverhalten der Konsumenten ist für den Einzelhandel zunehmend schwieriger einzuschätzen. Je nach Situation und Umweltbedingungen haben Konsumenten unterschiedliche Bedürfnisse,⁹⁹ welche sie nun über unterschiedliche Absatzkanäle befriedigen können. Somit entscheiden sie selbst, wann, wo und über welchen Absatzkanal sie sich informieren, kaufen oder beraten lassen möchten. Die enge, wechselseitige Verbindung zwischen dem Offline- und Online-Absatzkanal im Rahmen des Informations- und Kaufverhaltensprozess spiegelt sich in den Ergebnissen der BITKOM-Studie wider: So geben neun von zehn Konsumenten an, dass sie sich im Internet informieren, dann jedoch im stationären Geschäft einkaufen (87%). Gleichzeitig gaben 71% an, dass sie sich zunächst im Geschäft informieren und anschließend online einkaufen.¹⁰⁰ Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Käuferverhaltens im Wandel der Zeit und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Multichannel-Retailer werden in Kapitel B2.1.2 ausführlich behandelt, weshalb an dieser Stelle von einer weiteren Erörterungen abgesehen wird.

⁹⁶ Vgl. GfK (2015).

⁹⁷ Vgl. Nitt-Drießelmann (2013), S. 51.

⁹⁸ Vgl. z.B. Zentes et al. (2012), S. 43 f.

⁹⁹ Vgl. Schröder/Zaharia (2006), S. 77.

¹⁰⁰ Vgl. BITKOM (2013), S. 35.

2 Konzeptionelle Einordnung von Store Brands sowie Multichannel-Retailing

2.1 Grundlagen des Multichannel-Retailing

2.1.1 Definition und zentrale Charakteristika des Multichannel-Retailing

Multichannel-Retailing ist in den letzten Jahren sowohl in der Handelspraxis als auch in der Wissenschaft zu einem schillernden Begriff avanciert. Somit verwundert es umso mehr, dass bis heute keine einheitliche, sondern vielmehr eine heterogene Begriffsauffassung vorliegt.¹⁰¹ Jedoch ist zu konstatieren, dass die in der Literatur vorzufindenden Definitionsansätze zwar unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen, doch im Kern eine Gemeinsamkeit aufweisen:¹⁰² So stimmt eine Reihe von Autoren darin überein, dass unter Multichannel-Retailing *„der parallele Einsatz mehrerer Betriebs- und/oder Vertriebstypen des Handels im Rahmen der Distribution von Handelsunternehmen“*¹⁰³ verstanden werden kann.

Neben der breiten Begriffslandschaft, bestehend aus Bezeichnungen wie z.B. „Multi-Channel Distribution“¹⁰⁴, „Hybrid Retailing“¹⁰⁵ oder schlicht „Mehrkanalsystem“¹⁰⁶ ist festzuhalten, dass der Gedanke des klassischen Mehrkanal-Vertriebs in der deutschen Handelslandschaft nicht neu ist. So besteht für Konsumenten schon seit langem die Wahlmöglichkeit, ob sie ihren Einkauf z.B. in einer stationären Einkaufsstätte tätigen oder aber über einen Versandkatalog abwickeln. Als einen wesentlichen „Phasensprung“ vom traditionellen Mehrkanalsystem hin zum modernen Multichannel-Retailing bezeichnet *Heinemann* den Einzug des Internets als Absatzkanal.¹⁰⁷ Dieser Entwicklung, dem technologischen Fortschritt, wird in jüngeren Definitionsansätzen Rechnung getragen. So verweisen z.B. *Heinemann* oder *Müller-Lankenau* auf ein notwendiges Zusammenspiel aus Offline- und Online-Absatzkanälen als Bedingung für das Vorliegen eines Multichannel-Systems.¹⁰⁸ Zentrale Unterschiede in den bestehenden Definitionsansätzen ergeben sich insbesondere hinsichtlich verschie-

¹⁰¹ Vgl. Schramm-Klein (2012), S. 420.

¹⁰² Vgl. Ebd., S. 420 f.

¹⁰³ Schramm-Klein (2012), S. 421.

¹⁰⁴ Vgl. z.B. Easingwood/Storey (1996).

¹⁰⁵ Vgl. z.B. Bhatnagar/Syam (2014); Becerra et al. (2013).

¹⁰⁶ Vgl. z.B. Schögel/Schulten (2006).

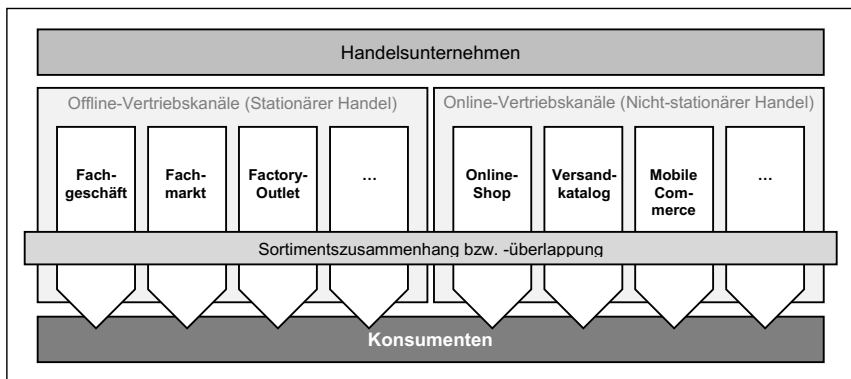
¹⁰⁷ Vgl. Heinemann (2008), S. 6.

¹⁰⁸ Vgl. Müller-Lankenau et al. (2006), S. 188; Heinemann (2008), S. 15.

dener Bedingungen und Kriterien, welche erfüllt sein müssen, damit ein Multichannel-System vorliegt. Neben der Kombination und Anzahl der genutzten Absatzkanäle¹⁰⁹ und dem Integrationsgrad von Produkt- und Informationsflüssen¹¹⁰ wird ebenfalls hinsichtlich des Sortiments- bzw. Zielgruppenzusammenhangs¹¹¹ zwischen den Absatzkanälen unterschieden.

Das Begriffsverständnis, welches der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, orientiert sich sehr stark an den Ausführungen von Schramm-Klein und wird in Abb. B.2 veranschaulicht. Somit wird im Folgenden unter Multichannel-Retailing

„...der parallele Einsatz von (mehreren) Offline- und/oder Online-Vertriebskanälen von Einzelhandelsunternehmen im Rahmen der Distribution an Konsumenten verstanden. Die verschiedenen genutzten Kanäle zeichnen sich durch einen wesentlichen Sortimentszusammenhang bzw. einer Sortimentsüberlappung aus. Zudem stehen die verschiedenen genutzten Kanäle in einem für den Kunden wahrnehmbaren Zusammenhang und ermöglichen sowohl die Ansprache der gleichen als auch unterschiedlicher Kundensegmente und/oder Kundenbedürfnisse.“¹¹²



Quelle: In Anlehnung an Schramm-Klein (2012), S. 422.

Abb. B.2: Begriffsverständnis von Multichannel-Retailing

¹⁰⁹ Vgl. z.B. Definitionsansatz von Schröder (2005), S. 1.

¹¹⁰ Vgl. z.B. Definitionsansatz von Wirtz (2002), S. 677.

¹¹¹ Vgl. z.B. Definitionsansatz von Schramm-Klein (2012), S. 421.

¹¹² In Anlehnung an die Definition von Schramm-Klein (2012), S. 421, und Heinemann (2008), S. 15 f.

Zur eindeutigen Klassifizierung von Offline- und Online-Vertriebskanälen eignen sich zwei der vier Kontaktprinzipien des Handels.¹¹³ Gemäß dem Residenzprinzip umfassen Offline-Vertriebskanäle die Absatzkanäle des stationären Einzelhandels. Zentrales Merkmal bzw. Charakteristikum ist hier vor allem der feste, unflexible Standort der Einkaufsstätte.¹¹⁴ Online-Vertriebskanäle sind hingegen dem Distanzhandel (Distanzprinzip) zuzuordnen. Neben dem traditionellen Versandhandel fallen hierunter insbesondere der Online-Shop, der Tele-Shop sowie der M-Commerce.¹¹⁵

Aufbauend auf der zugrunde gelegten Definition lassen sich verschiedene Erscheinungsformen des Multichannel-Retailing unterscheiden. Sowohl in der empirischen Forschung als auch in der Handelspraxis sind insbesondere die folgenden drei Formen häufig vorzufinden:¹¹⁶

1. „Bricks & Clicks“: Kombination aus einem stationären Vertriebskanal, wie z.B. einem Fachgeschäft oder Fachmarkt („Bricks“), mit dem Internet als Vertriebskanal, wie z.B. Online-Shop oder M-Commerce („Clicks“).
2. „Clicks & Sheets“: Kombination aus dem Internet als Vertriebskanal, wie z.B. Online-Shop oder M-Commerce („Clicks“), mit dem traditionellen Versandhandel („Sheets“).
3. „Bricks, Clicks & Sheets“: Kombination aus einem stationären Vertriebskanal, dem Internet als Vertriebskanal sowie dem traditionellen Versandhandel.

Aufgrund der nachlassenden Bedeutung des traditionellen Versandhandels¹¹⁷ und dem bisher noch eher niedrigen Niveau der M-Commerce-Umsätze¹¹⁸ werden diese Vertriebskanäle in der vorliegenden Arbeit bewusst nicht betrachtet. Vielmehr kon-

¹¹³ Bezüglich der Kontaktprinzipien des Handels sei auf Schröder (2005), S. 9 f., und Heinemann (2008), S. 16 f., verwiesen.

¹¹⁴ Vgl. Heinemann (2008), S. 19 ff. Für detaillierte Auflistung von Betriebstypen, welche zum Offline-Handel zu zählen sind, sei ebenfalls auf die Ausführungen von Heinemann verwiesen.

¹¹⁵ Vgl. Ebd., S. 21 f.

¹¹⁶ Vgl. für hier und den folgenden Absatz Rittinger (2014), S. 5; Schramm-Klein (2012), S. 425 f.

¹¹⁷ Der „traditionelle“ Versandhandel wird zunehmend durch den Online-Handel bzw. E-Commerce verdrängt. Der Umsatz des traditionellen Versandhandels sank von 16,3 Mio. EUR in 2006 auf 7,2 Mio. EUR in 2014. Dies entspricht einem Rückgang von 45,8 %. Vgl. Statista (2015d).

¹¹⁸ Vgl. HDE (2014c), S. 11. So nennt der Handelsverband Deutschland (HDE) im Online-Monitor 2014, dass ca. 2 % der Ausgaben der privaten deutschen Haushalte in den Kategorien Spiel & Sport und Elektro & Technik bereits mobil getätigt werden. Weiterhin wird angeführt, dass der Anteil von durch M-Commerce erwirtschafteten Umsätzen am gesamten Online-Handel 18 % beträgt, vgl. HDE (2014c), S. 11.

zentriert sich diese Arbeit auf den parallelen Einsatz von stationärem Filialnetz sowie Online-Shop.¹¹⁹ Wird im Rahmen der Untersuchung also von Multichannel-Retailing gesprochen, so geht es explizit um den parallelen Einsatz einer stationären Einkaufsstätte bzw. eines stationären Filialnetzes sowie eines Online-Shops. Zudem werden Multichannel-Retailer betrachtet, welche originär aus dem stationären Einzelhandel kommen und ihr bestehendes Vertriebssystem um u.a. einen Online-Vertriebskanal in Form eines Online-Shops erweitert haben.

Im Rahmen der Ausgestaltung von Multichannel-Systemen müssen Handelsunternehmen Entscheidungen bezüglich der angestrebten Differenzierung bzw. dem Integrationsgrad der Absatzkanäle treffen.¹²⁰ Neben den beiden Extrem-Strategien der vollständigen Separation bzw. Integration der Vertriebskanäle besteht für Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit einer Mischform, indem sie sich auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extremformen bewegen.¹²¹ Abb. B.3 stellt in diesem Zusammenhang die drei wesentlichen Strategien dar.¹²² Demnach kann zwischen einem isolierten,¹²³ hybriden und integrierten Multichannel-System differenziert werden.¹²⁴

¹¹⁹ Neben der nachlassenden Bedeutung des traditionellen Versandhandels sowie den noch vergleichsweise geringen durch M-Commerce erwirtschafteten Umsätze ist die Fokussierung auf die Kombination von stationärem Filialnetze sowie Online-Shop ebenfalls forschungsökonomischen Überlegungen geschuldet.

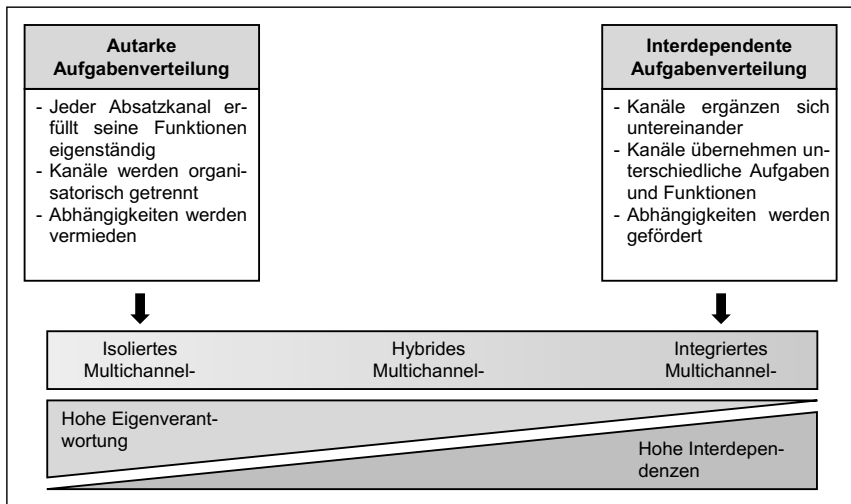
¹²⁰ Vgl. Steinmann (2011), S. 16.

¹²¹ Vgl. Rittinger (2013), S. 17; Schramm-Klein (2012), S. 427.

¹²² Vgl. Specht/Fritz (2005), S. 174.

¹²³ Vgl. Heinemann (2008), S. 45. Specht/Fritz (2005) sprechen von einem „fokussierten“ Multichannel-System, Schramm-Klein (2012) bezeichnet dieses als vollständige Separation der Kanäle.

¹²⁴ Vgl. Specht/Fritz (2005), S. 174.



Quelle: In Anlehnung an Specht/Fritz (2005), S. 174.

Abb. B.3: Ausgestaltungsformen von Multichannel-Systemen

Bei einem isolierten Multichannel-System sind die Vertriebskanäle inhaltlich sowie organisatorisch getrennt.¹²⁵ Die autarke Aufgabenverteilung impliziert zudem, dass Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kanälen vermieden werden.¹²⁶ Weiterhin erlaubt die eigenständige Planung und Umsetzung der Marketing-Mix-Instrumente u.a. eine Differenzierung hinsichtlich der Sortiments-, Preis- sowie Servicegestaltung innerhalb der Kanäle.¹²⁷ Ein wesentliches Ziel dieser Strategie ist es, die getrennt geführten Vertriebskanäle explizit auf bestimmte Zielgruppen auszurichten und diese dadurch adäquat anzusprechen.¹²⁸

Im Gegensatz dazu steht die Integrationsstrategie, bei welcher die Funktionen und Prozesse der einzelnen Kanäle gezielt miteinander verknüpft werden.¹²⁹ Mit der klaren Abstimmung der Kanäle wird insbesondere das Ziel verfolgt, ein holistisches Gesamtsystem aufzubauen,¹³⁰ um so u.a. dem Kunden einen nahtlosen Wechsel zwischen den Vertriebskanälen zu ermöglichen.¹³¹ Auch wenn diese Strategie einen

¹²⁵ Vgl. Rittinger (2014), S. 14.

¹²⁶ Vgl. Rittinger (2014), S. 14; Schramm-Klein (2012), S. 427.

¹²⁷ Vgl. Schramm-Klein (2012), S. 426 ff.

¹²⁸ Vgl. Rittinger, (2014), S. 14; Schramm-Klein (2012), S. 427.

¹²⁹ Vgl. Schramm-Klein (2012), S. 428.

¹³⁰ Vgl. Rittinger, (2014), S. 14; Schramm-Klein (2012), S. 428.

¹³¹ Vgl. Rittinger (2014), S. 14.

erhöhten Koordinationsaufwand für Unternehmen darstellt, bietet sie gleichzeitig das Potenzial zur Ausschöpfung von Synergieeffekten, welche sich durch die kanalübergreifende Nutzung von Ressourcen und deren Abstimmung aufeinander ergeben.¹³²

Hybride Multichannel-Systeme stellen eine Mischform der beiden zuvor genannten Extreme dar. Das Augenmerk liegt hier auf der Harmonisierung der Kanäle hinsichtlich der Preis- und Markengestaltung. Der Koordination der Warenwirtschafts- und CRM-Systeme wird weniger Beachtung geschenkt, was wiederum zu Problemen beim Austausch zwischen den Kanälen führen kann.¹³³

In der Handelspraxis, welche in der Vergangenheit sehr stark durch isolierte Multichannel-Systeme geprägt war, ist mittlerweile ein Trend zu integrierten Multichannel-Systemen festzustellen.¹³⁴ Als eine zentrale Ursache wird in der Literatur das sich durch den technologischen Fortschritt veränderte Konsumentenverhalten angeführt.¹³⁵ Auf dieses veränderte Konsumentenverhalten, im Speziellen auf das Kaufverhalten im Multichannel-Retailing, wird im folgenden Kapitel genauer eingegangen, um auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse die Definition von Multichannel-Shopper für die vorliegende Arbeit abzuleiten.

2.1.2 Grundlagen zum Kaufverhalten bei Konsumenten im Multichannel-Retailing

Das Kaufverhalten von Konsumenten unterliegt in den vergangenen Jahren einer zunehmenden Dynamik.¹³⁶ Mittlerweile werden vier Entwicklungsstadien unterschieden, welche einen Wandel vom konsistenten, über das hybride und multioptionale bis hin zum paradoxen Käuferverhalten beschreiben (vgl. Abb. B.4).¹³⁷ Grundsätzlich umfasst das Kaufverhalten über alle Entwicklungsstadien hinweg das Verhalten von

¹³² Vgl. Heinemann (2008), S. 46.

¹³³ Vgl. Ebd., S. 46.

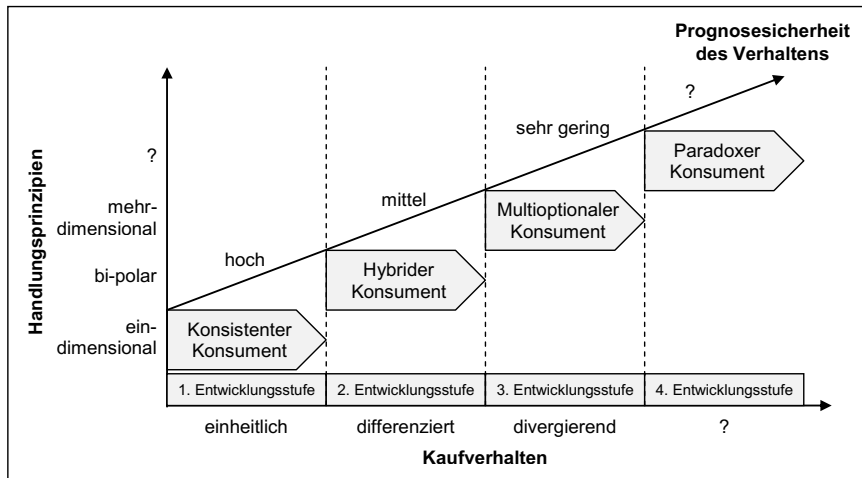
¹³⁴ Vgl. Rittinger (2013), S. 18. Aktivitäten eines Multi-Channel-Retailers, welche auf die gezielte Abstimmung, Harmonisierung und/oder Integration der verschiedenen Kanäle abgestimmt sind, werden in der Literatur auch als Cross-Channel-Management bezeichnet. Vgl. Heinemann (2013), S. 10.

¹³⁵ Vgl. Rittinger (2013), S. 19, und die dort angegebenen Quellen.

¹³⁶ Vgl. Foscht et al. (2015), S. 5; Rennhak (2014), S. 177.

¹³⁷ Vgl. Foscht et al. (2015), S. 5. In vorliegender Arbeit werden die Begriffe Kaufverhalten von Konsumenten, Kaufverhalten und Käuferverhalten synonym verwendet.

Konsumenten vor, während und nach dem Kauf von wirtschaftlichen Gütern bzw. Leistungen.¹³⁸



Quelle: In Anlehnung an Meffert/Giloth (2002), S. 121.

Abb. B.4: Wandel des Kaufverhaltens von Konsumenten

In der Vergangenheit zeichneten sich Konsumenten durch ein eher konsistentes Kaufverhalten aus. Kaufmotive, -gewohnheiten und -präferenzen galten als relativ einheitlich und stabil über die Zeit (z.B. das Kaufen gleicher Produkte, das Aufsuchen der gleichen Einkaufsstätte).¹³⁹ Typisch für dieses Entwicklungsstadium ist die Tatsache, dass Konsumenten nach einem materiell gesicherten Lebensstandard mit dem Ziel der Selbsterhaltung strebten, was mit der Deckung ihrer Grundbedürfnisse gleichbedeutend ist.¹⁴⁰ Sie verfolgten je Produktfeld lediglich ein Handlungsprinzip. Dieses eher eindimensionale Verhalten förderte nicht nur die Entwicklung von uniformen Massenmärkten, sondern die Konsumenten konnten leicht einer Zielgruppe bzw. einem bestimmten Typus zugeordnet werden.

Mit zunehmender Mobilität der Konsumenten und dem Bedürfnis nach Individualität wurde das eindimensionale Kaufverhalten in der nächsten Entwicklungsstufe durch

¹³⁸ Vgl. Foscht et al. (2015), S. 3; Rossmann/Sonntag (2013), S. 154.

¹³⁹ Vgl. Wirtz (2013), S. 47.

¹⁴⁰ Vgl. für hier und den folgenden Absatz Rennhak (2014), S. 178 f.

das hybride Käuferverhalten abgelöst.¹⁴¹ Die Handlungsprinzipien gelten zwar nach wie vor als zeitlich stabil, doch zeichnet sich das Kaufverhalten vor allem durch eine Bi-Polarität aus.¹⁴² Es werden einerseits Güter des täglichen Bedarfs in Discountern eingekauft und andererseits ebenfalls exklusive Feinkostläden aufgesucht. Somit weist der Konsument für ein Produktfeld mittlerweile verschiedene Handlungsprinzipien auf, da er für ein gleiches Produkt bereit ist, mal mehr und mal weniger Geld auszugeben. Dieses gesplante, differenzierte Kaufverhalten stellt Einzelhandelsunternehmen vor die Herausforderung, ihr Sortiment und die Preissegmente entsprechend zu gestalten bzw. optimieren. Während die hohen und niedrigen Preissegmente an Bedeutung gewinnen, wird es für die mittleren Preissegmente zunehmend schwieriger, sich zu behaupten.¹⁴³ Nichtsdestotrotz können die Konsumenten in diesem Stadium durchaus noch segmentiert werden, da sie relativ stabil ihre Bi-Polarität ausleben.¹⁴⁴

Die nächste Weiterentwicklung wird im Übergang vom hybriden zum multioptionalen Kaufverhalten gesehen.¹⁴⁵ Darunter wird ein intrapersonell mehrdimensionales Verhalten verstanden, „*das instabil über die Zeit, also keinem festen Prinzip zuzuordnen ist, sowie divergent über die Konsumentengruppen ist*“.¹⁴⁶ Dieser Wandel wird durch den technologischen Fortschritt, insbesondere durch das Aufkommen neuer (Online-) Vertriebskanäle, begünstigt und vorangetrieben. Hierdurch ergeben sich für Konsumenten neue Möglichkeiten, ihren Kaufprozess zu gestalten und abzuwickeln.¹⁴⁷ Sie halten sich alle Optionen offen, verfolgen mehrere Handlungsprinzipien und wechseln ihre Gruppenzugehörigkeiten und Suchen nach Konsumerlebnissen.¹⁴⁸ Schlussendlich bedeutet dies, dass Konsumenten durch ihr multioptionales Verhalten für Einzelhandelsunternehmen immer unberechenbarer werden und somit kaum mehr segmentierbar sind und einer Zielgruppe zugeordnet werden können.¹⁴⁹

¹⁴¹ Vgl. Ergenzinger/Bamert (2010), S. 15.

¹⁴² Vgl. Rennhak (2014), S. 179 f.; Wirtz (2013), S. 47; Köhler (2004), S. 20.

¹⁴³ Vgl. Wirtz (2013), S. 47.

¹⁴⁴ Vgl. Rennhak (2014), S. 180.

¹⁴⁵ Vgl. Wirtz (2013), S. 47; Schramm-Klein (2003), S. 38.

¹⁴⁶ Schramm-Klein (2003), S. 39.

¹⁴⁷ Vgl. Heinemann (2011), S. 12 f.

¹⁴⁸ Vgl. Rennhak (2014), S. 181 f.

¹⁴⁹ Vgl. Ebd., S. 181 f.

Abschließend ist noch das letzte (eher zukünftige) Entwicklungsstadium zu erwähnen. Hierbei handelt es sich um Prognosen, wie sich das multioptionale Käuferverhalten zukünftig entwickeln könnte. In diesem Zusammenhang wird vom paradoxen Konsumenten gesprochen, dessen inkonsistentes Kaufverhalten nicht mehr prognostizierbar ist, da er sich mehr als zuvor zwischen Handlungsprinzipien und Gruppen bewegen wird.¹⁵⁰

Im Rahmen des Multichannel-Retailing wird nicht nur dem hybriden, sondern ebenfalls dem multioptionalen Verhalten Rechnung getragen. Durch den parallelen Einsatz verschiedener Absatzkanäle wird dem Konsumenten die Möglichkeit geboten, seinen Kaufprozess in Abhängigkeit seiner vielschichtigen Bedürfnisse zu gestalten.¹⁵¹ Als typische multioptionale Verhaltensweise wird in diesem Zusammenhang angeführt, dass ein Konsument seinen Kaufprozess z.B. mit der Informationssuche im Katalog und der Produktbegutachtung in einer stationären Einkaufsstätte startet, das Produkt jedoch im Online-Shop bestellt und bei Nichtgefallen in der stationären Einkaufsstätte wieder zurück gibt.¹⁵² Dieses Verhalten wird auch als „Channel-Hopping“ bezeichnet.¹⁵³ Die Verzahnung bzw. integrierte Nutzung verschiedener Vertriebskanäle eines Multichannel-Retailers innerhalb des Kaufprozesses von Konsumenten wird durch die Ergebnisse der ECC-Studie gestützt.¹⁵⁴ Diese zeigen, wie Konsumenten die Absatzkanäle zur Informationssuche und tatsächlichem Kauf nutzen (vgl. Abb. B.5).

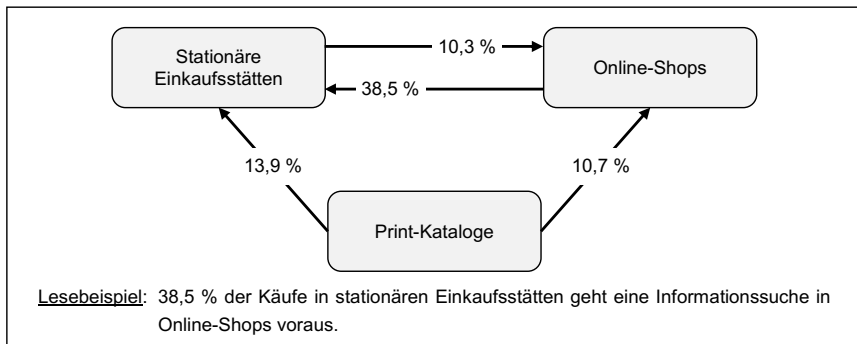
¹⁵⁰ Vgl. Rennhak (2014), S. 182 f.

¹⁵¹ Vgl. Heinemann (2008), S. 8.

¹⁵² Vgl. Wegener (2008), S. 215.

¹⁵³ Vgl. Heinemann (2011), S. 14.

¹⁵⁴ Vgl. ECC (2015).



Quelle: In Anlehnung an ECC (2015), S. 3.

Abb. B.5: Absatzkanalübergreifende Informationssuche von Konsumenten

So geht z.B. 38,5 % der Käufe in stationären Einkaufsstätten eine Informationssuche in Online-Shops und 13,9 % in Print-Katalogen voraus. Beim Kauf im Online-Shop informieren sich 10,3 % vorher in stationären Einkaufsstätten und 10,7 % nutzen zuvor Print-Kataloge als Informationsquelle. Die Wechselwirkung zwischen und integrierte Nutzung von einzelnen Kanälen wird durch das Hinzukommen weiterer Vertriebskanäle (hier ist z.B. an M-Commerce oder Social Commerce zu denken) zunehmen, wodurch für Einzelhandelsunternehmen das Nachverfolgen und Verstehen des Kaufverhaltens der Konsumenten innerhalb ihrer Multichannel-Vertriebssysteme noch komplizierter und schwieriger wird.¹⁵⁵

Die obigen Ausführungen legen eine prozessphasenorientierte Sichtweise des Kaufverhaltens zugrunde. In der Literatur sind eine Vielzahl an Total- und Partialmodellen entwickelt worden, um das aufgezeigte komplexe Käuferverhalten abbilden und vor allem erklären zu können.¹⁵⁶ Phasenmodelle nehmen in diesem Zusammenhang eine zeitliche Differenzierung des Kaufverhaltens vor und unterstellen, dass der gesamte Kaufprozess in Phasen durchlaufen wird.¹⁵⁷ Auch wenn Entscheidungen der Konsumenten hinsichtlich ihrer Produkt- und Einkaufsstättenwahl vorwiegend getrennt voneinander betrachtet werden,¹⁵⁸ so besteht zwischen beiden Entscheidun-

¹⁵⁵ Das Kaufverhalten von Konsumenten und ihre Nutzung der verschiedenen Kanäle entlang des Kaufprozesses wird auch als Customer Journey bezeichnet.

¹⁵⁶ An dieser Stelle wird auf eine detaillierte Erörterung von Total- und Partialmodellen zur Erklärung des Kaufverhaltens verzichtet. Vielmehr ist es das Ziel, die für die vorliegende Untersuchung relevanten Phasen kurz zu skizzieren, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen.

¹⁵⁷ Vgl. Foscht/Swoboda (2015), S. 31.

¹⁵⁸ Vgl. Zaharia (2006), S. 39.

gen eine wechselseitige Abhängigkeit.¹⁵⁹ Somit ist es nicht verwunderlich, dass sich die Phasenmodelle der Einkaufsstättenwahl stark an den Modellen der Produktwahl orientieren.¹⁶⁰ Weiterhin können die Entscheidungen der Konsumenten hinsichtlich ihrer Einkaufsstättenwahl auf die Absatzkanalwahl übertragen werden. Grundsätzlich kann konstatiert werden, dass die Phasenmodelle bezüglich der Einteilung des Kaufprozesses in einzelne Phasen leicht divergieren. So unterscheiden sich z.B. die Bezeichnungen einzelner Phasen oder die Anzahl an Phasen, welche innerhalb des Kaufprozesses durchlaufen werden.¹⁶¹ Der Argumentation von Foscht/Swoboda folgend, welche in den Prozessphasenmodellen eine Reihe von Vorteilen sehen, kann das Kaufverhalten von Konsumenten in drei Phasen untergliedert werden:¹⁶² Informations-, Kauf- und Nachkaufphase.¹⁶³ Diese werden nachfolgend kurz skizziert.

Die Informationsphase beinhaltet Teilprozesse wie z.B. die Problemerkennung, die sich daraus ergebende Informationssuche sowie -aufnahme und die Evaluierung von identifizierten Alternativen.¹⁶⁴ Im Rahmen der Informationsbeschaffung wird zudem zwischen der internen, bei welcher der Konsument auf bereits abgespeichertes Wissen im Gedächtnis zurückgreift, und der externen Informationsaufnahme unterschieden. Externe Informationen können neben der aktiven Suche nach bestimmten Informationen ebenfalls durch eine passive Informationsaufnahme (wie z.B. durch bloßes „Bummeln“ durch die Einkaufsstätte) gewonnen werden. An die Informationsphase knüpft die Kaufphase. Nach der Identifikation der zu wählenden Alternative wird eine Kaufintention gebildet, welche letztendlich im tatsächlichen Kauf mündet. Die Nachkaufphase ist neben der tatsächlichen Nutzung des Produkts ebenfalls durch die Inanspruchnahme unterschiedlicher Serviceleistungen gekennzeichnet.

Mit Blick auf die konkrete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit interessiert insbesondere das Verhalten der Konsumenten in der Kaufphase als zentrale Zielgröße der Untersuchung. Im Rahmen der Identifikation und Ableitung einer Definition von Multi-

¹⁵⁹ Vgl. Hetzel (2009), S. 60, Bauer et al. (1999), S. 10.

¹⁶⁰ Vgl. Hetzel (2009), S. 60.

¹⁶¹ Vgl. Ebd., 59 f.

¹⁶² Vgl. Foscht et al. (2015), S. 32.

¹⁶³ Vgl. Ebd., S. 185.

¹⁶⁴ Vgl. für hier und den folgenden Absatz Foscht et al. (2015), S. 183 ff.

channel-Shoppern kommt jedoch auch den anderen Phasen eine zentrale Bedeutung zu.¹⁶⁵

2.1.3 Abgrenzung von Multichannel- und Singlechannel-Shopper im Rahmen der vorliegenden Untersuchung

Entsprechend der in B2.1.1 getroffenen Definition des Multichannel-Retailing kann unter einem Multichannel-Shopper prinzipiell ein Konsument verstanden werden, welcher mehr als einen der von einem Multichannel-Retailer parallel eingesetzten Offline- und/oder Online-Vertriebskanäle im Rahmen seiner Kaufprozesse nutzt. Ein Blick in die Literatur zeigt jedoch, dass bisher kein einheitliches Begriffsverständnis des Multichannel-Shoppers existiert.

Ehrlich identifiziert in seiner Arbeit zwei grundlegend unterschiedliche Definitionsströme.¹⁶⁶ Der erste Definitionsansatz berücksichtigt explizit nur diejenigen Konsumenten, welche tatsächlich in mehreren Vertriebskanälen eines Multichannel-Retailers im Zeitablauf hinweg einen Einkauf getätigt haben.¹⁶⁷ Der Fokus wird ausschließlich auf die Kaufphase gelegt. Die Ausführungen im vorherigen Kapitel zur prozessphasenorientierten Sichtweise des Kaufverhaltens haben allerdings verdeutlicht, dass der Kaufprozess weitaus mehr umfasst, als nur den tatsächlich getätigten Kauf. Konsumenten, welche z.B. innerhalb von zwei aufeinanderfolgenden Kaufprozessen jeweils die stationäre Einkaufsstätte für einen Kaufabschluss genutzt haben, sich aber vorher jeweils im Online-Shop informiert haben (Informationsphase) gelten gemäß diesem Definitionsansatz nicht als Multichannel-Shopper.

Der zweite Definitionsansatz richtet sein Augenmerk auf Konsumenten, welche im Rahmen eines einzelnen Kaufprozesses verschiedene Vertriebskanäle eines Multichannel-Retailers nutzen. Somit handelt es sich um ein kaufphasenübergreifendes, prozessphasenorientiertes Begriffsverständnis.¹⁶⁸ Demnach werden Konsumenten, die z.B. den Online-Shop zur Informationssuche nutzen und in der anschließenden Kaufphase die stationäre Einkaufsstätte zum Kaufabschluss nutzen, als Multichannel-Shopper bezeichnet. Es ist also nicht zwingend erforderlich, dass Konsu-

¹⁶⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel B2.1.3.

¹⁶⁶ Vgl. Ehrlich (2011), S. 13.

¹⁶⁷ Vgl. Ebd., S. 13 f.

¹⁶⁸ Vgl. Ebd., S. 14.

menten einen Kauf in den entsprechenden Vertriebskanälen tätigen müssen. Durch die Fokussierung auf einen speziellen Kaufprozess, lässt dieser Definitionsansatz jedoch die Nutzung verschiedener Vertriebskanäle über unterschiedliche Kaufprozesse hinweg außer Acht. Würde ein Konsument in mehreren Vertriebskanälen eines Multichannel-Retailers im Zeitablauf einkaufen, aber für alle Phasen innerhalb der einzelnen Kaufprozesse ausschließlich denselben Vertriebskanal nutzen, so wäre er gemäß diesem Definitionsansatz kein Multichannel-Shopper.

In Anlehnung an die obigen Erläuterungen zu den verschiedenen Definitionsansätzen soll der vorliegenden Arbeit ein Begriffsverständnis zugrunde gelegt werden, welches zur Klassifizierung eines Konsumenten als Multichannel-Shopper nicht nur seine Verhaltensweise im Rahmen eines speziellen Kaufprozesses, sondern über mehrere Kaufprozesse hinweg berücksichtigt:

Multichannel-Shopper sind Konsumenten, welche bei einem Multichannel-Retailer im Zeitablauf mehr als einen Absatzkanal im Rahmen ihrer Kaufprozesse nutzen. Dies schließt mit ein, dass Konsumenten sowohl zwischen einzelnen Kaufprozessen als auch innerhalb eines speziellen Kaufprozesses den Absatzkanal eines Multichannel-Retailers wechseln können.

Abb. B.6 fasst die vorgestellten Definitionsansätze sowie zugehörige Forschungsarbeiten überblicksartig zusammen.

	I. Multichannel-Shopper	III. Multichannel-Shopper	II. Multichannel-Shopper
Definition	Konsumenten, die in einer Produktkategorie/bei einem Anbieter im Zeitablauf mehr als einen Absatzkanal zum Kauf nutzen.	Multichannel-Shopper sind Konsumenten, welche bei einem Multichannel-Retailer im Zeitablauf mehr als einen Absatzkanal im Rahmen ihrer Kaufprozesse nutzen. Dies schließt mit ein, dass Konsumenten sowohl zwischen einzelnen Kaufprozessen als auch innerhalb eines speziellen Kaufprozesses den Absatzkanal eines Multichannel-Retailers wechseln können.	Konsumenten, die im Rahmen eines einzelnen Kaufprozesses (Informationsphase> Kaufphase> Nachkaufphase) mehr als einen Kanal nutzen.
Nutzer der Definition (Beispiele)	<ul style="list-style-type: none"> - Schoenbachler/Gordon (2002), S. 43, "multi-channel buyer" - Kumar/Venkatesan (2005), S. 45, "multichannel shopper" - McGoldrick/Collins (2007), S. 144, "multichannel shopper" 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorliegende Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Balasubramanian et al. (2005), S. 13, "multi-channel consumer" - Verhoef et al. (2007), S. 129, "research shopper" - Ehrlich (2011), S. 14 f., „Multichannel-Konsument“

Quellen: In Anlehnung an Ehrlich (2011), S. 13 f.

Abb. B.6: Definition Multichannel-Shopper für die vorliegende Untersuchung

2.2 Store Brands im Multichannel-Retailing

Einzelhandelsunternehmen müssen im Rahmen ihrer Markenpolitik eine Vielzahl verschiedener Entscheidungen treffen.¹⁶⁹ Neben Markierungsentscheidungen bezüglich der gesamten Handelsunternehmung, der Corporate Brand, ist z.B. auch in Bezug auf das Sortiment des Einzelhandels zu klären, in welchem Umfang Hersteller- und Handelsmarken angeboten werden sollen. Die Ausführungen in Kapitel A1 haben ferner den Trend zum Aufbau von Store Brands aufgezeigt. Gerade mit Blick auf die zunehmende Verbreitung von Multichannel-Vertriebssystemen stellt sich für Unternehmen, die einen weiteren Absatzkanal in ihr bestehendes Vertriebssystem aufnehmen die Frage, unter welcher Marke dieser zukünftig geführt wird.

Einzelhandelsunternehmen sehen sich folglich einem vielschichtigen Markensystem gegenüberstehen, dessen Koordination einen erheblichen Aufwand erfordert und eine zentrale Herausforderung für die Markenverantwortlichen darstellt.¹⁷⁰ Abhilfe schafft an dieser Stelle die Definition einer Markenarchitektur, wobei es sich um die

¹⁶⁹ Vgl. für hier und den folgenden Absatz Schröder (2012), S. 284 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Ebd., S. 452.

Anordnung aller Marken eines Unternehmens handelt, durch welche die Beziehungen der Marken sowie der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden.¹⁷¹ Des Weiteren zeigt sie bestehende Synergiepotenziale auf und trägt zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Markenführung bei.¹⁷²

Bei der Festlegung von Markenarchitekturen gibt es unterschiedliche Gestaltungsoptionen hinsichtlich der Anzahl der zu berücksichtigenden Hierarchieebenen und Marken. Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass Markenarchitekturen von Handelsunternehmen weitaus komplexer sind, als die von Industrieunternehmen.¹⁷³

Das Konzept der Marke lässt sich im Einzelhandel auf drei unterschiedlichen Hierarchieebenen diskutieren.¹⁷⁴ Corporate Brand, Store Brand sowie Product Brand. An dieser Stelle sollen kurz die wesentlichen Aspekte der Ebenen Corporate- sowie Product Brand skizziert werden, bevor auf die für die vorliegende Arbeit relevante Ebene Store Brand ausführlicher eingegangen wird.

Die Corporate Brand bzw. Unternehmensmarke ist auf der obersten Ebene der Markenarchitektur angesiedelt. Sie akzentuiert das Unternehmen als Ganzes¹⁷⁵ und steht „im Spannungsfeld zwischen zielgruppengerechter Berücksichtigung der Interessen der Anspruchsgruppen und der notwendigen Konsistenz und Kohärenz im Bild nach außen und innen“.¹⁷⁶ Daraus wird deutlich, dass die Corporate Brand sowohl Stake- als auch Shareholder gleichermaßen anspricht.¹⁷⁷ Neben der Profilierung bei Zielgruppen der Absatzmärkte, wie z.B. Konsumenten, finden ebenfalls die Interessen weiterer Anspruchsgruppen wie z.B. Mitarbeiter und Aktionäre Berücksichtigung.¹⁷⁸ Die Etablierung einer starken Corporate Brand stellt für das Unternehmen zudem einen ökonomischen Wert dar und trägt zum nachhaltigen Unternehmenserfolg bei. So schafft sie beispielsweise bei Aktionären und Kapitalgebern Vertrauen, wodurch diese ihre Investitionen als sicher einschätzen. Weiterhin können

¹⁷¹ Vgl. Esch (2014), S. 542; Zentes et al. (2012), S. 452.

¹⁷² Vgl. Zentes et al. (2012), S. 452; Burmann/Meffert (2005), S. 165.

¹⁷³ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 452.

¹⁷⁴ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 453.

¹⁷⁵ Vgl. Geißler (2007), S. 136.

¹⁷⁶ Kernstock et al. (2006), S. 6.

¹⁷⁷ Vgl. Kay (2006), S. 753.

¹⁷⁸ Vgl. Baumgarth (2014), S. 228; Zentes et al. (2012), S. 454; Davies/Chun (2002), S. 144 ff.

sich aktuelle und potenzielle Mitarbeiter besser mit dem Unternehmen identifizieren, was wiederum zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beiträgt.¹⁷⁹

Die Product Brand bzw. Produktmarke ist auf der untersten Ebene der Markenarchitektur angesiedelt, auf welcher sich Handelsunternehmen insbesondere über Hersteller- und Handelsmarken profilieren. Diese können wiederum, je nach Positionierung, in Premium-, klassische oder Zweit-/Dritt-Herstellermarken bzw. in Premium-, klassische oder Discount-Handelsmarken differenziert werden.¹⁸⁰ Herstellermarken, bei welchen das produzierende Unternehmen die wirtschaftliche und rechtliche Entscheidungsgewalt über die Markierung der Produkte hat,¹⁸¹ stellen die „*traditionell übliche Form des Markenartikels*“¹⁸² dar. Bei Handelsmarken ist das Handelsunternehmen der Eigentümer des Warenzeichens und trifft somit auch die markenpolitischen Entscheidungen.¹⁸³ In der jüngeren Vergangenheit haben Handelsmarken einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren, was nicht zuletzt durch den kontinuierlich wachsenden Marktanteil untermauert wird.¹⁸⁴ So ist der Anteil von Handelsmarken am Einzelhandelsumsatz in Deutschland von 38,7 % im Jahr 2008 auf bereits 40,8 % in 2013 angestiegen.¹⁸⁵ Durch diese Entwicklung treten Handelsmarken folglich in direkte Konkurrenz mit den klassischen Markenartikeln.¹⁸⁶

Auf der zweiten Ebene der Markenarchitektur sind die Store Brands des Handelsunternehmens angesiedelt. In der Literatur finden sich für diesen Begriff weitere, mannigfaltige Wortschöpfungen. So wird neben der „Betriebstypenmarke“ oder „Einzelhandelsmarke“ ebenso von der „Händlermarke“ oder „Retail Brand“ gesprochen.¹⁸⁷ Eine zusätzliche Schwierigkeit besteht in der oftmals synonymen Verwendung der Begrifflichkeiten. In diesen Fällen werden „Store Brand“ und „Händlermarke“ nicht auf Einkaufsstättenebene, sondern auf Sortimentsebene im Sinne von Handelsmarken

¹⁷⁹ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 454.

¹⁸⁰ Vgl. Ebd., S. 453.

¹⁸¹ Vgl. Lingenfelder et al. (2004), S. 55.

¹⁸² Pepels (2013), S. 291.

¹⁸³ Vgl. Lingenfelder et al. (2004), S. 54.

¹⁸⁴ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 456.

¹⁸⁵ Vgl. Statista (2014).

¹⁸⁶ Vgl. Zentes et al. (2012), S. 463.

¹⁸⁷ Vgl. Dembeck (2004), S. 31, und die dort angegebenen Quellen.

verstanden.¹⁸⁸ In dieser Arbeit wird der Begriff Store Brand verwendet, den es im Folgenden näher zu definieren gilt.¹⁸⁹

Die Arbeitsdefinition, welche dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, orientiert sich an den Ansätzen der *American Marketing Association* sowie den Autoren *Morschett* und *Zentes et al.* Vor diesem Hintergrund wird die Store Brand wie folgt definiert:

*Die Store Brand bezeichnet einen Vertriebskanal oder eine Gruppe von Vertriebskanälen eines Multichannel-Retailers, die mit einer einheitlichen Markierung in Form eines Namens, Symbols, Logos oder der Kombination davon versehen sind.*¹⁹⁰

Wird von Store Branding gesprochen, so handelt es sich um die Markenpolitik des Einzelhandels auf Einkaufsstättenebene bzw. Ebene seiner Vertriebskanäle.¹⁹¹ Die Komplexität der diesbezüglichen Markierungsentscheidungen nimmt durch die Verbreitung des Online-Handels zu. So betreiben Store Brands nicht mehr nur Offline-Vertriebskanäle, sondern sie haben z.B. mit dem Online-Shop einen weiteren Online-Vertriebskanal erschlossen. Es handelt in diesem Fall folglich um Multichannel-Store Brands. Wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, ist daher die Frage zu klären, unter welcher Marke die verschiedenen Absatzkanäle einer Store Brand geführt werden sollen. Diese Art von Entscheidungen sind für jede einzelne, vom Unternehmen geführte Multichannel-Store Brand und deren Absatzkanäle zu treffen.

Grundsätzlich orientieren sich diese sehr stark an den in Kapitel B2.1.1 beschriebenen Ausgestaltungsformen eines isolierten, hybriden und integrierten Multichannel-Systems. Somit stehen einem Multichannel-Retailer prinzipiell mehrere Optionen zur Markierung der verschiedenen Vertriebskanäle einer Store Brand zur Verfügung.¹⁹²

¹⁸⁸ Vgl. Steeb (2008), S. 16, und die dort angegebenen Quellen.

¹⁸⁹ Vor dem Hintergrund der skizzierten vorherrschenden Begriffsverwirrung verwundert es nicht, dass auch im Rahmen der Definitionsansätze kein Konsens vorliegt. An dieser Stelle soll jedoch von einer Auflistung bereits existierender Ansätze abgesehen werden.

¹⁹⁰ Vgl. *American Marketing Association* (2014); Zentes et al. (2008), S. 167; Morschett (2002), S. 108.

¹⁹¹ Vgl. Rittinger (2013), S. 36.

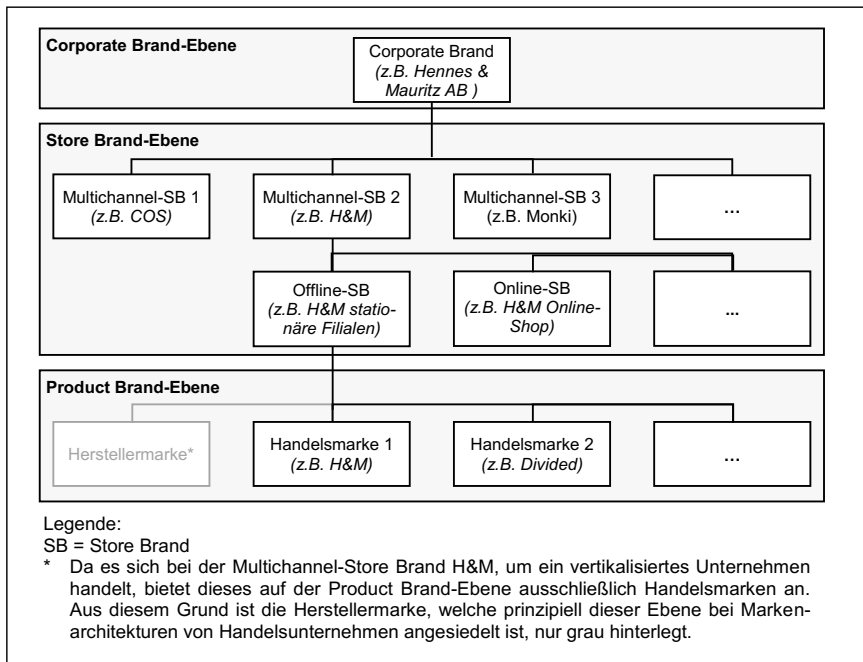
¹⁹² Vgl. für hier und den folgenden Abschnitt Heinemann (2008), S. 109; Schröder (2005), S. 235.

- (1) Analog der Isolationsstrategie, können alle Vertriebskanäle einer Store Brand unter völlig unabhängigen Markennamen geführt werden (z.B. Edeka mit eworld24).
- (2) Analog der Integrationsstrategie können alle Vertriebskanäle unter einem identischen Markennamen geführt werden. D.h. für alle Kanäle wird die gleiche Store Brand verwendet (z.B. verwendet Tchibo sowohl für seinen Online-Shop als auch die stationäre Einkaufsstätte dieselbe Markierung).
- (3) Die dritte Option besteht in einer kombinierten Markenstrategie, d.h. eine existierende Kernmarke wird beispielsweise durch internet- oder branchenspezifische Komponenten ergänzt, um so die Zusammengehörigkeit zwischen den Vertriebskanälen zu verdeutlichen (z.B. Peek & Cloppenburg mit seinem Online-Shop „Fashion ID by Peek&Cloppenburg“).

Die vorangegangenen Erläuterungen zu den Markierungsentscheidungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und insbesondere die Einordnung einer Multichannel-Store Brand in die Markenarchitektur eines Handlungsunternehmens werden in Abb. B.7 anhand eines Beispiels veranschaulicht. Da es sich bei dem gewählten Beispiel, der Multichannel-Store Brand H&M, um ein vertikalisiertes Unternehmen handelt, bietet dieses auf der Product Brand-Ebene ausschließlich Handelsmarken an.

Wie in Kapitel A1 bereits erwähnt wurde, ist bei der Markierung der verschiedenen Vertriebskanäle von Multichannel-Store Brands in der Handelspraxis derzeit die Verwendung des gleichen Markennamens für die stationäre Einkaufsstätte sowie für den Online-Shop aufgrund der Möglichkeit zur Realisierung von Synergieeffekten vorherrschend.¹⁹³ Demnach wird gemäß den vorausgegangenen Ausführungen bei der Markenpolitik auf der Ebene Store Brand vorrangig die Integrationsstrategie umgesetzt.

¹⁹³ Vgl. hierzu Kapitel A1 sowie Yang et al. (2011), S. 1690; Kwon/Lennon (2009a), S. 376; Kwon/Lennon (2009b), S. 558.



Quellen: In Anlehnung an Rittinger (2013), S. 34; Zentes et al. (2012), S. 454; H&M (2015b).

Abb. B.7: Einordnung einer Multichannel-Store Brand in die Markenarchitektur eines Handelsunternehmens

Die Betrachtung von solchen Multichannel-Retailern bzw. Multichannel-Store Brands, welche alle ihre Vertriebskanäle unter einem identischen Markennamen führen, erscheint mit Blick auf die in dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsziele als zweckmäßig. Deren Fokus liegt auf der Ebene Store Brand und es wird das Phänomen der Selbstkongruenz im Multichannel-Retailing untersucht. Für die differenzierte, absatzkanalspezifische Betrachtung der Selbstkongruenz stellen vor diesem Hintergrund Multichannel-Store Brands den Referenzpunkt für Selbstabgleiche dar. Zur Analyse, ob Multichannel-Shopper trotz einer einheitlichen Markierung der Absatzkanäle eine absatzkanalspezifische Selbstkongruenz entwickeln, ist es daher unabdingbar, dass die betrachteten Multichannel-Retailer bei der Markenpolitik auf der Ebene Store Brand die Integrationsstrategie umsetzen. Ferner soll im Rahmen dieser Arbeit u.a. die Frage beantwortet werden, ob ein Transfereffekt der Offline-Selbstkongruenz auf die Online-Selbstkongruenz besteht. Aus diesem Grund werden

für die vorliegende Untersuchung solche Multichannel-Store Brands betrachtet, welche ihre Store Brand zunächst im stationären Einzelhandel etabliert haben, bevor sie diese mit dem Online-Shop auf einen weiteren Vertriebskanal transferiert haben.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Siehe für die detaillierte Beschreibung der fokalen Store Brands die Ausführungen in Kapitel D1.4.

3 Zwischenfazit

Das vorangegangene Kapitel hat aufgezeigt, welchen Herausforderungen sich die Einzelhandelsbranche, als einer der wichtigsten Wirtschaftszweige der deutschen Volkswirtschaft, gegenüber sieht: Neben dem demografischen Wandel müssen Handelsunternehmen insbesondere auf die Konkurrenz durch den Online-Handel und das zum großen Teil daraus resultierende veränderte Konsumentenverhalten reagieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Es werden erfolgreiche Konzepte und Strategien benötigt, um den Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Die steigende Wettbewerbsintensität ist nicht nur durch den Online-Handel begründet, sondern die Ausführungen zum demografischen Wandel haben gezeigt, dass durch die schrumpfende Bevölkerungsanzahl der Kampf um relevante Zielgruppen verschärft wird. Das veränderte Kaufverhalten birgt zudem die Gefahr, dass Konsumenten während ihres Kaufprozesses den Anbieter bzw. das Handelsunternehmen wechseln. Es gilt also, die Konsumenten an die eigenen Vertriebskanäle zu binden, was letztendlich in (Wieder-)Käufen mündet.

Da der gleichzeitige Einsatz mehrerer Vertriebskanäle mittlerweile zur Regel geworden ist, reicht für Einzelhandelsunternehmen die Umsetzung einer Multichannel-Strategie nicht mehr aus, um sich im kompetitiven Wettbewerb zu profilieren. Vor allem das veränderte Kaufverhalten erfordert eine adäquate Ansprache der Kunden innerhalb der einzelnen, verschiedenen Vertriebskanäle. Somit muss im Rahmen des Multichannel-Managements nach weiteren Profilierungsmöglichkeiten bzw. Differenzierungsmerkmalen gesucht werden. Hierzu kann die (absatzkanalspezifische) Selbstkongruenz, als Schlüsselkonzept für das Verständnis von Konsumentenverhalten, einen wertvollen Beitrag leisten. Die Relevanz dieses Konstrukts wurde in Kapitel A bereits erläutert.

Selbstkongruenz im Multichannel-Retailing
Determinanten und Auswirkungen der
absatzkanalspezifischen Selbstähnlichkeit
Platt, R.
2017, XXVIII, 440 S. 35 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16061-6