

**Andreas Stolz**

# **Multi-Channel-Strategien im stationären Einzelhandel**

**Wie das Internet den Handel verändert**

**Stolz, Andreas: Multi-Channel-Strategien im stationären Einzelhandel: Wie das Internet den Handel verändert. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014**

Buch-ISBN: 978-3-8428-9790-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4790-3

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014

Printed in Germany

“The winners will be those that view the Internet as a complement to, not a cannibal of, traditional way of competing.”<sup>1</sup>

Michael E. Porter, 2001

---

<sup>1</sup> Porter (2001), S. 63.



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen des Multi-Channel-Handels .....	3
2.1 Der Begriff des Multi-Channel-Handels .....	3
2.2 Der Begriff des Einzelhandels .....	6
2.2.1 Stationärer Einzelhandel.....	7
2.2.2 Electronic Commerce .....	8
2.3 Der Begriff der Multi-Channel-Strategie .....	10
3 Internetinduzierte Veränderungen im stationären Einzelhandel .....	11
3.1 Einführende Betrachtung der Veränderungen.....	11
3.2 Unternehmensbezogene Veränderungen .....	13
3.2.1 Dynamik und Komplexität des Wettbewerbs .....	13
3.2.2 Entwicklungen der Wertschöpfungskette.....	15
3.2.3 Virtualisierung.....	18
3.3 Konsumentenbezogene Veränderungen.....	20
3.3.1 Multioptionales Konsumentenverhalten .....	20
3.3.2 Multi-Channel-Verhalten .....	21
3.4 Zusammenfassung.....	24
4 Herausforderungen des Multi-Channel-Handels .....	26
4.1 Ressourcenallokation .....	27
4.2 Koordination der Kanäle.....	29
4.2.1 Generierung von Synergien .....	30
4.2.2 Entstehung von Dissynergien .....	34

5	Beobachtbare Multi-Channel-Strategien im deutschen stationären Einzelhandel.....	37
5.1	Allgemeine Beschreibung der Vorgehensweise .....	37
5.2	Formen der organisatorischen Umsetzung .....	38
5.2.1	Kooperationen .....	39
5.2.2	Unternehmensübernahme .....	41
5.2.3	Eigenerstellung .....	42
5.3	Bereiche der Kanal-Koordination .....	43
5.3.1	Konsumentenorientierte Koordination.....	44
5.3.2	Interne Prozess- und Managementorganisation .....	49
5.4	Zusammenfassung.....	50
6	Erklärungsansätze zur Wahl einer geeigneten Multi-Channel-Strategie ...	51
6.1	Einführung.....	51
6.2	Integrierte Strategie.....	52
6.3	Alternative Lösungsansätze .....	60
7	Resümee.....	63
	Anhang.....	66
	Literaturverzeichnis .....	72

## **Abbildungsverzeichnis**

*Abbildung 1:* Veränderungen des Konsumentenverhaltens im Zeitverlauf ..... 20

*Abbildung 2:* Mögliches Zusammenspiel der Distributionskanäle im  
Rahmen des Transaktionsprozesses und sich daraus  
ergebenden Herausforderungen ..... 26

## **Tabellenverzeichnis**

<i>Tabelle 1:</i> Vergleich der Distributionskanäle des Multi-Channel-Handels anhand ausgewählter Merkmale (aus Konsumentensicht).....	23
<i>Tabelle 2:</i> Übersicht Multi-Channel-Strategien ausgewählter stationärer Einzelhändler in Deutschland .....	38

# 1 Einleitung

## *Problemstellung*

Mit der Entwicklung und der Diffusion der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere der Internettechnologie, nimmt das Internet auf viele Bereiche des täglichen Lebens Einfluss. Diese Entwicklung brachte neue Industriezweige hervor, veränderte bestehende Industriestrukturen und beeinflusste die Geschäftstätigkeit von Unternehmen. In einem von Dynamik und Wandel gezeichneten Wettbewerbsumfeld hat sich darüber hinaus das Konsumentenverhalten verändert und angepasst.

Das Internet stellt heutzutage aus Konsumentensicht neben einem innovativen und modernen Kommunikations- und Informationsmedium ebenfalls eine zunehmend attraktiver werdende Einkaufsmöglichkeit dar. Konsumenten nutzen das Internet dabei nicht nur um Waren zu erwerben, sondern neigen zu einem multioptionalen Verhalten, indem sie im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses die jeweiligen Vorteile eines stationären und internetbasierten Distributionskanals miteinander kombinieren. Stationäre Einzelhändler, die sich den internetinduzierten Veränderungen des Konsumentenverhaltens anpassen und gleichzeitig als Multi-Channel-Händler in mehreren Distributionskanälen – im stationären Handel sowie im Internethandel – aktiv sind, können somit gegenüber traditionellen stationären Einzelhändlern einen Vorteil realisieren.

Daher stellt sich nicht mehr die grundsätzliche Frage, ob das Internet in die strategischen Überlegungen eines stationären Einzelhändlers einbezogen werden sollte, sondern vielmehr, wie das Internet als ein strategisches Komplement in die allgemeine Unternehmensstrategie und -struktur wertstiftend eingebunden werden kann. Stationäre Einzelhändler stehen vor der Herausforderung eine geeignete Multi-Channel-Strategie und somit einen praktikablen Weg der Koordination des stationären und des internetbasierten Distributionskanals zu finden. Diese Strategieentwicklung der Einzelhändler geschieht durch das Abwägen potentieller Synergien einer mehrkanaligen Strategie gegen möglicherweise entstehende nachteilige Effekte (Dissynergien). Während viele große Einzelhandelsketten, wie beispielsweise Saturn, REWE oder OBI, noch vor einigen Jahren Multi-Channel-Strategien sehr zurückhaltend und abwartend

gegenübertraten, werden sie nun unter Anwendung unterschiedlicher Strategien zunehmend im Multi-Channel-Handel aktiv.

### *Zielsetzung und Aufbau*

Im Fokus dieses Buches steht demnach die Frage nach Erklärungsansätzen einer optimalen Ausgestaltung einer Multi-Channel-Strategie. Anhand von Beobachtungen im deutschen stationären Einzelhandel werden Strategiedimensionen identifiziert sowie klassifiziert. Im Rahmen derer finden Praxisbeispiele aus verschiedenen Branchen des stationären Einzelhandels, u. a. dem Elektronik-einzelhandel, dem Lebensmitteleinzelhandel sowie Baumärkten Erwähnung.

Zunächst wird dabei in Kapitel 2 auf die Grundlagen des Multi-Channel-Handels sowie auf eine Einordnung der Begrifflichkeit in den Gesamtkontext eingegangen. Aufgrund einer hohen Vielfalt unterschiedlicher Begrifflichkeiten und Definitionen in Bezug auf die behandelte Thematik wird eine klare Abgrenzung des Multi-Channel-Handels als Kombination des stationären Handels mit dem Internethandel zu anderen mehrkanaligen Distributionssystemen vorgenommen. In Kapitel 3 wird durch das Aufzeigen internetinduzierter Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen die Relevanz eines kombinierten Handels aus stationärem und internetbasiertem Distributionskanal untersucht und bestätigt. Daraufhin wird in Kapitel 4 auf entstehende Herausforderungen im Rahmen der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie eingegangen. In Kapitel 5 werden Strategieformen stationärer Einzelhändler in Deutschland analytisch betrachtet und im Rahmen dessen auf verschiedene Strategiedimensionen eingegangen. Abschließend und unter Berücksichtigung der im Verlauf dieser Buches ermittelten Erkenntnisse, wird in Kapitel 6 auf mögliche Erklärungsansätze einer optimalen Multi-Channel-Strategie im Rahmen des Einzelhandels eingegangen.

Ergänzt werden die gewonnenen Erkenntnisse durch ein Interview mit dem Kommunikations- und Markenexperten Ralf Löffler sowie Jan Eickmann, Experte für Internetanwendungen und E-Commerce. Auf diese Weise wurde der Aktualität und Dynamik von Multi-Channel-Strategien in der Praxis Rechnung getragen.