

A Einführung und Problematisierung

1 Relevanz der Thematik

1.1 Ausgangslage und praktische Relevanz

„Creating the appropriate organizational structure is arguably the greatest challenge facing all multichannel retailers”¹

Immer mehr Unternehmen der Konsum- und Industriegüterbranche restrukturieren ihren Vertrieb und stehen vor der Herausforderung, mehrere Wege zum Kunden zu kombinieren.² Die Kundenansprache über verschiedene Kanäle, der Multichannel-Vertrieb, ist für Unternehmen die heute vorherrschende Vertriebsform³ und hat positive Effekte auf das finanzielle Ergebnis durch bspw. günstigen Zugang zu neuen Märkten, strategische Vorteile und höhere Kundenzufriedenheit.⁴

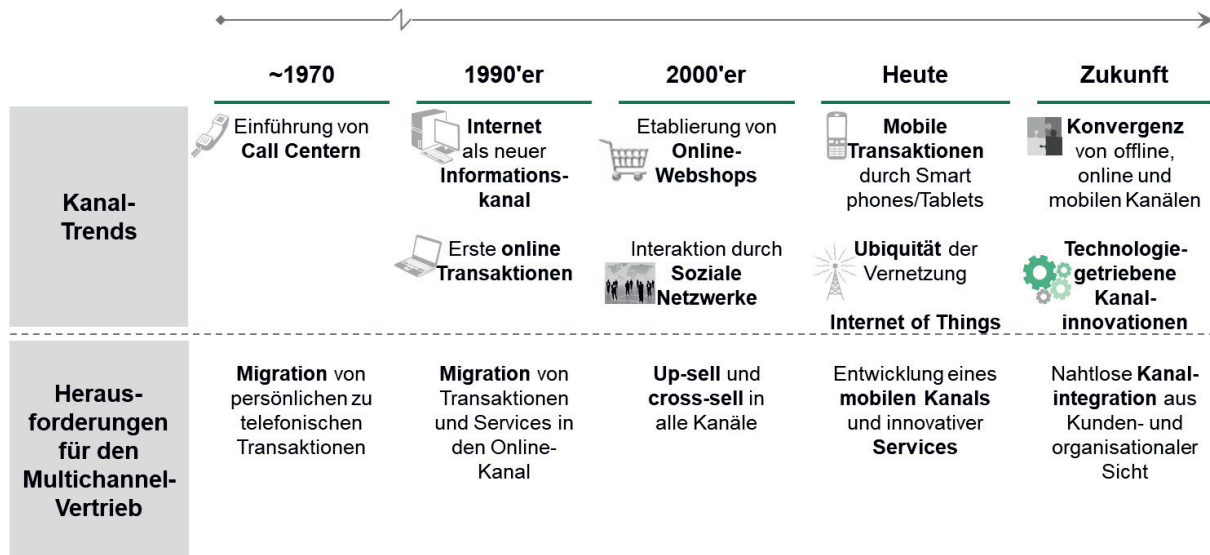


Abb. 1: Entwicklung des Multichannel-Vertriebs⁵

¹ Zhang et al. (2010), S. 171.

² Vgl. Schögel (2001), S. 9.

³ Vgl. Käuferle/Reinartz (2015).

⁴ Vgl. Geyskens/Gielen/Dekimpe (2002).

⁵ Quelle: Eigene Bearbeitung.



Das Multichannel-Kundensegment wächst⁶ vor allem durch den schnell wachsenden Internet-Kanal „*most consumers will become multichannel shoppers eventually*“⁷. Und der Multichannel-Kunde ist für Unternehmen attraktiv: Kunden, die mehrere Vertriebskanäle nutzen sind wertvollere Kunden,⁸ sie geben mehr Geld aus, sind loyaler und haben einen höheren Lifetime-Value.⁹ Kunden nutzen zusehends mehrere Vertriebskanäle auch über unterschiedliche Kaufphasen hinweg.¹⁰ Dies wird ständig komplexer durch die neu hinzukommenden digitalen Kanäle wie Mobile Anwendungen oder Soziale Medien.¹¹ Die Kanäle wachsen zudem zusammen: Stationärer Handel wird digitaler¹² und die Kunden erwarten auch Offline die gleichen Prinzipien wie beim Onlinekauf.¹³ Die Kunden wünschen sich eine möglichst reibungslose Integration der Vertriebskanäle entlang der ‚Customer Journey‘¹⁴, eine sogenannte ‚seamless shopping experience‘. Dies gelingt nur durch eine entsprechend enge organisatorische Abstimmung der Vertriebskanäle.

Eine explorative Befragung von Geschäftsführern, Vertriebsleitern und Industrieexperten ergab, dass aus Unternehmenssicht in Bezug auf die Entwicklung hin zum Multichannel-Unternehmen insbesondere im Bereich der Organisationalen Integration von neuen und bestehenden Vertriebskanälen und den dabei entstehenden unternehmensinternen Kanalkonflikten neue Problemfelder entstehen, die große Herausforderungen für Organisationen mit sich bringen.¹⁵

Als konkrete Herausforderungen wurden von den Managern vor allem die organisatorische Regelung der Zuständigkeit der verschiedenen Vertriebskanäle für bestimmte Kunden- und/oder Produktgruppen sowie für abgrenzbare Kaufstadien und für die Festlegung von Sortiments- und Preisentscheidungen genannt. Diese Zuständigkeiten der verschiedenen Vertriebskanäle eines Unternehmens sind meist nicht überschneidungsfrei, ferner bestehen oft unterschiedliche Visionen und Zielsetzungen.¹⁶ Aus dieser Zuständigkeitsproblematik folgt eine immer schwieriger werdende Zurechnung der Erfolge für erbrachte Leistungen der Vertriebskanäle und damit die Problematik gerechter und strategisch sinnvoller Allokation interner

⁶ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 178.

⁷ Zhang et al. (2010), S. 169.

⁸ Vgl. Ganesh (2004), S. 142 bezüglich eines Surveys von Shop.org und der Boston Consulting Group.

⁹ Vgl. Neslin/Shankar (2009).

¹⁰ Vgl. Neslin et al. (2006), Verhoef/Neslin/Vroomen (2007).

¹¹ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015).

¹² Vgl. Puscher (2016), S. 23ff.

¹³ Vgl. Mattauch (2016), S. 76.

¹⁴ Die Customer Journey ist der Weg des Kunden entlang der Kaufphasen.

¹⁵ Basis sind eigens durchgeführte explorative Interviews von Managern und Industrieexperten.

¹⁶ Vgl. Schögel (1997), Stern/El Ansary/Coughlan (1996).



Ressourcen und Entlohnung. In diesem Zusammenhang stehen die Vertriebskanäle häufig in einem internen Wettbewerb um knappe Ressourcen wie Budget, Personal oder Management-Attention.¹⁷ Dadurch entstehen einerseits die Notwendigkeit einer engeren unternehmensinternen Koordination und Kooperation zwischen alten und neuen Vertriebskanälen sowie weiteren funktionalen Einheiten und andererseits ein neuartiges Konfliktpotential im Unternehmen – sowohl zwischen den Vertriebskanälen, als auch innerhalb der einzelnen Vertriebskanäle.

Manager stehen vor der Entscheidung, ob die Vertriebskanäle separat geführt werden sollen, um diese Zuständigkeiten und Zuteilungen klar zu trennen und bestimmte Konflikte zu vermeiden (Siloansatz). Oder ob es besser ist, durch eine engere Vernetzung der Kanäle Synergien zu nutzen, Informationen besser auszutauschen, den internen Wettbewerb anzuregen und Konflikte durch regelmäßigen Austausch und enge Zusammenarbeit zu minimieren (Integration der Kanäle). In der Praxis wird meist ein Mittelweg zwischen den Extremen angestrebt. Doch die Frage bleibt offen, ob eine engere Integration der Vertriebskanäle in Bezug auf die Konfliktintensität und in Bezug auf die Leistung des Vertriebs lohnend ist.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, die Kernherausforderungen in der Multichannel-Integration und -Koordination aus Firmensicht herauszuarbeiten und Hinweise für die Praxis im Multichannel-Management zu geben. Anhand eines Frameworks soll dargestellt werden, inwieweit einerseits eine stärkere Integration und Koordination der Vertriebskanäle mit Kanalkonflikten zusammenhängt und wie sich andererseits dadurch die Leistung des Multichannel-Vertriebs verändert.

¹⁷ Vgl. Webb/Didow (1997), Webb/Hogan (2002).

1.2 Theoretischer Forschungsbedarf

„Should channels be independent or integrated? This basic question does not have a simple answer.“¹⁸

Die vorliegende Forschungsarbeit reiht sich ein in den relativ jungen Forschungszweig der Multichannel-Forschung der Distribution. Aktuell lässt sich ein Forschungsauftrag zu mehr Multichannel-Forschung im Bereich Organisationale Struktur¹⁹, Organisationale Koordination und Integration von Vertriebskanälen²⁰ sowie Kanalkonflikte²¹ feststellen:

„The effect of multichannel customer systems on multichannel conflict, and its resultant impact on channel and firm performance has received no attention“²²

In den letzten Jahren lag der Fokus der Multichannel-Forschung auf der Untersuchung der Kundensicht, hier insbesondere Kundenverhalten und Kundensteuerung.²³ Neuere Publikationen beschäftigen sich mit der Cross-Channel-Perspektive, die über die Multichannel-Betrachtung hinaus noch die einzelnen Kaufstadien ausgewählter Kanäle berücksichtigt²⁴ und mit der Omnichannel-Perspektive, die ein nahtloses Einkaufserlebnis in allen Kanälen umfasst.²⁵ Aus Unternehmenssicht liegt bislang nur wenig Multichannel-Forschung vor, die sich darüber hinaus vorwiegend auf Handelsunternehmen fokussiert – mit dem Ergebnis, dass Forscher fast ausschließlich die B2C-Perspektive einnehmen und die B2B-Betrachtung meist außen vor bleibt.²⁶ Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit produzierenden Unternehmen als Erkenntnisobjekt. Charakteristikum der produzierenden Unternehmen ist, dass ihr

¹⁸ Neslin et al. (2006), S. 98.

¹⁹ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 171.

²⁰ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015), Zhang et al. (2010), Neslin/Shankar (2009), Rosenbloom (2007), Neslin et al. (2006), Rangaswamy/van Bruggen (2005).

²¹ Vgl. Neslin/Shankar (2009), Rosenbloom (2007), Neslin et al. (2006), Rangaswamy/van Bruggen (2005), Sa Vinhas/Anderson (2005), Frazier (1999).

²² Neslin et al. (2006), S. 108 based on findings of Rangaswamy/van Bruggen (2005).

²³ Vgl. z.B. Schulten (2009), Sa Vinhas et al. (2010), Neslin et al. (2006).

²⁴ Vgl. Sa Vinhas et al. (2010), Neslin et al. (2006).

²⁵ Vgl. Verhoef/Kannan/Inman (2015), Rigby (2011).

²⁶ B2B: Business-to-Business; B2C: Business-to-Customer.



Fokus zunächst auf den Produkten liegt. Ein Handelsunternehmen dagegen fokussiert sich vorwiegend auf den Vertrieb. Der Vertrieb stellt dagegen bei den produzierenden Unternehmen nur eine betriebliche Funktion unter vielen dar. Durch diese Festlegung des Erkenntnisobjekts ist für die Untersuchungen im Rahmen der Forschungsarbeit eine Kombination aus B2C- und B2B-relevanten Aspekten notwendig.

Die Multichannel-Forschung hat mehrere Sub-Forschungsstränge. Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit spielen vor allem zwei dieser Stränge eine Rolle: Die Kanalintegrationsforschung und die Kanalkonfliktforschung. Abbildung 2 visualisiert die Einordnung des Forschungsvorhabens in die bestehenden Forschungsstränge.

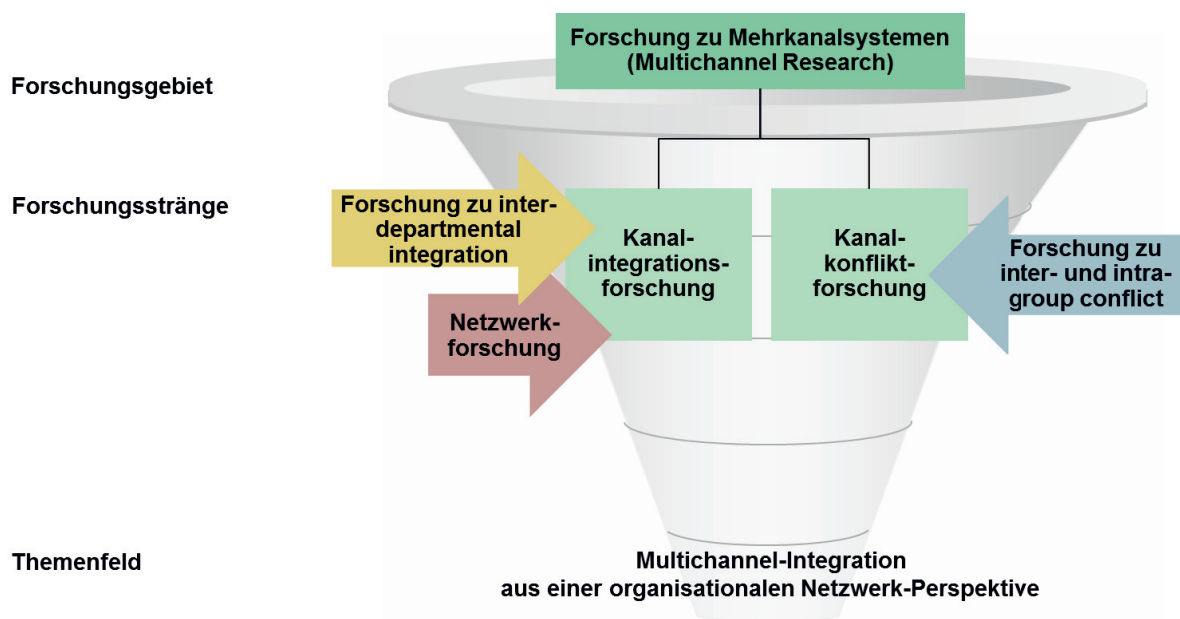


Abb. 2: Übersicht Forschungsstränge²⁷

Der theoretische Beitrag der Arbeit soll die Zusammenhänge zwischen den getrennten Forschungssträngen ‚Organisationale Kanalintegration‘ und ‚Kanalkonflikte‘ herstellen und die theoretische Herleitung zur Messung der Intensität der Multichannel-Integration anhand eines neuen Ansatzes auf Basis der Netzwerktheorie leisten.

²⁷ Quelle: Eigene Bearbeitung.

2 Ziel und theoretische Verortung

2.1 Zielsetzung, Forschungsfragen und Abgrenzung der Untersuchung

„ [...] where a complex exchange exists and where considerable interaction occurs, conflict and cooperation are likely to coexist ”²⁸

Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit ist, die Organisationale Multichannel-Integration messbar zu machen und anhand eines Frameworks darzustellen, wie der Grad der Organisationalen Multichannel-Integration mit den Kanalkonflikten und der Leistung des Kanalsystems zusammenhängt. Aus dieser Untersuchung sollen gestalterische Hinweise für die Praxis im Multichannel-Management abgeleitet werden.

Zur Abgrenzung der Untersuchung wird zunächst die Forschungsperspektive erläutert, anschließend werden einige Kernkonzepte eingeführt und definiert.

2.1.1 Forschungsperspektive

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit soll aus der Unternehmensperspektive geforscht werden. Das Unternehmen wird dabei als organisatorische Einheit betrachtet, im Weiteren auch Synonym als ‚**Organisation**‘ bezeichnet. Im besonderen Fokus steht dabei der Vertrieb. Der Vertrieb des Unternehmens besteht in der gewählten Forschungsperspektive sowohl aus direkten Distributionskanälen, als auch aus indirekten Distributionskanälen.²⁹ Das heißt, es werden im weiteren Sinne der Mehrstufigkeit des Vertriebs teilweise auch unternehmensexterne Vertriebskanäle als ‚verlängerter Arm‘ der Organisation mit in die Untersuchung einbezogen, um eine B2B-Perspektive zu ermöglichen. Individuelle und persönliche Konstellationen und Perspektiven sollen für die Untersuchung ausgeklammert werden.

²⁸ Frazier (1999), S. 226.

²⁹ Für eine Übersicht der direkten und indirekten Wege zum Kunden vgl. Schögel (2001) S. 10.



2.1.2 Definition von Kernkonzepten

Ein **Vertriebskanal** (engl. sales channel) kann wie folgt definiert werden: „[...] a customer contact point, or a medium through which the firm and the customer interact“³⁰. In der vorliegenden Arbeit schließt dies einseitige Kommunikationskanäle nicht mit ein, sondern nur die Kanäle, über die beidseitig interagiert wird.

„Channels typically include the store, the Web, catalog, sales force, third party agency, call center and the like“³¹

Als weiterer Aspekt in der Kanalbetrachtung ist sicherlich in immer stärkerem Maße auch die mobile Komponente zu betrachten. ‚Kanal‘ wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit auch verwendet für organisationale Gruppen, die einen Vertriebskanal managen bzw. in der organisatorischen Einheit des Vertriebskanals tätig sind.³²

Das **Multichannel-Marketing** kann vom Multichannel-Retailing wie folgt abgegrenzt werden: „Multichannel Retailing is the set of activities involved in selling merchandise or services to customers through more than one channel“³³. Dagegen schließt Multichannel-Marketing auch die Kommunikationskanäle hin zum Kunden ein.³⁴ Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf das Multichannel-Marketing. Das heißt, sowohl der Vertrieb, als auch die Kundenkommunikation stehen im Fokus.

2.1.3 Forschungsziele und -fragen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, theoretische und praktische Beiträge zur intra-organisationalen Integration von Vertriebskanälen und ihr Zusammenspiel mit kanalspezifischen Konflikten und der Kanalleistung zu beschreiben und zu erklären, sowie Gestaltungshinweise für das Management zu liefern. Dies wird durch vier Unterziele konkretisiert:

³⁰ Neslin et al., (2006), S. 96.

³¹ Neslin/Shankar (2009), S. 70.

³² Vgl. Webb/Didow (1997) verwenden für diese organisationalen Gruppen bspw. den Begriff ‚channel coalitions‘, vgl. S. 41.

³³ Zhang et al. (2010), S. 168 basierend auf Levy/Weitz (2009).

³⁴ Vgl. Zhang et al. (2010), S. 168. Zur Klärung der Begrifflichkeit Multichannel-Marketing vgl. auch Schögel (2012), S. 392.



- I. Entwicklung eines allgemein auf produzierende Unternehmen anwendbaren Modells zur Quantifizierung der intra-organisationalen Multichannel-Integration und dabei auftretenden wahrgenommenen Kanalkonflikten (Beschreiben)
- II. Untersuchung der Zusammenhänge der Integrationsintensität von Vertriebskanälen mit Kanalkonflikten und der Kanalleistung (Erklären)
- III. Identifikation verschiedener Integrationsdimensionen und Untersuchung der Zusammenhänge im Organisationskontext (Beschreiben und Erklären)
- IV. Formulierung von Implikationen für das Management zur intra-organisationalen Multichannel-Integration (Gestalten)

Diese Forschungsziele sollen mit den folgenden forschungsleitenden Fragestellungen verfolgt werden:

- I. Forschungsfragen zum Messmodell der intra-organisationalen Multichannel-Integration
 - Wie kann die Multichannel-Integration eingestuft werden (von ‚separat‘ - unternehmensinterne Silos- bis nahtlos -perfekte Orchestration der Vertriebskanäle)?
 - Welche Herangehensweise ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Organisationalen Multichannel-Integration unterschiedlichster Organisationen?
 - Welche Betrachtungsdimensionen sind für die Messung der Organisationalen Multichannel-Integration relevant?
 - Wie können diese Dimensionen gemessen werden und welche Theorien bilden die Grundlage für diese Messung?
 - Welche Arten von Konflikten sind bezüglich der Multichannel-Integration relevant?

Aufbauend auf der Literatur wird ein allgemeines Messmodell entwickelt, das die Organisationalen Integrationsdimensionen von mehreren Vertriebskanälen innerhalb eines Unternehmens erfasst.



II. Forschungsfragen zum Zusammenhang der Integrationsintensität mit Kanalkonflikten und Kanalleistung

- In welcher Beziehung steht die Organisationale Multichannel-Integration zu Organisationalen Kanalkonflikten?
- Gibt es Unterschiede hinsichtlich inter- und intra-Gruppen-Konflikten und hinsichtlich funktionaler/dysfunktionaler Konflikte?
- Wie hängt der Grad der Organisationalen Multichannel-Integration mit der Leistung des Kanalsystems zusammen?

Die Zusammenhänge der Integrationsintensität mit der Ausprägung des Konfliktniveaus und mit der Leistung des Kanalsystems werden als Hypothesen aus der Theorie hergeleitet und anhand der Empirie überprüft.

III. Forschungsfragen zu den Integrationsdimensionen

- Wie kann die Integrationsdimension hinsichtlich ihrer Organisationalen Ausprägung im Unternehmen dargestellt und messbar gemacht werden?
- Welcher Zusammenhang lässt sich zwischen den betrachteten Integrationsdimensionen und den Kanalkonflikten erkennen?
- Welcher Zusammenhang lässt sich zwischen den betrachteten Integrationsdimensionen und der Leistung des Kanalsystems erkennen?

Verschiedene Integrationsdimensionen werden aus der Empirie abgeleitet und beschrieben. Die Zusammenhänge mit den Kanalkonflikten und der Leistung des Kanalsystems werden für die Dimensionen herausgearbeitet.

IV. Forschungsfragen zu den Gestaltungshinweisen für die Managementpraxis

- Welche allgemeinen Gestaltungsempfehlungen können aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung abgeleitet werden?
- Wie eng sollen die Vertriebskanäle angesichts der Untersuchungsergebnisse zur Konfliktintensität und zur Leistung des Kanalsystems organisational integriert werden?
- Was sind Instrumente zur Multichannel-Integration und Best Practices?



- Welche Auswirkungen haben die empirisch erforschten Zusammenhänge zwischen Organisationaler Multichannel-Integration und Kanalkonflikten sowie der Leistung des Kanalsystems für das Management?
- Wie ist der Weg eines Unternehmens hin zu einem höheren Grad der Multichannel-Integration?

Auf Basis der Ergebnisse der empirischen Analysen werden praktische Gestaltungsempfehlungen zur Implementierung der Multichannel-Integration erarbeitet und mit ausgewählten Vertriebs- und General Managern reflektiert.

2.2 Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen

In der Wissenschaftstheorie haben sich zwei grundlegende Forschungsparadigmen herausgebildet: Das positivistische und das konstruktivistische Forschungsparadigma.³⁵

Ursprung des **Positivismus** ist der kritische Rationalismus nach Popper.³⁶ Basis ist die Annahme, dass die Realität objektiv gegeben ist. Probleme entstehen in der Wissenschaft und es herrscht der deduktiv-nomologische Ansatz vor: Hypothesen werden aus vorhandenen Theorien abgeleitet und müssen anhand der Erfahrung überprüfbar sein. Die Realität ist zentraler Gegenstand der Forschung, um zu empirisch prüfbareren Erkenntnissen zu gelangen. Im Rahmen des Positivismus werden bevorzugt quantitative Forschungsmethoden angewandt.

Grundlage des **Konstruktivismus** ist die Annahme, dass Erkenntnisse von Menschen konstruiert werden und nicht als objektiv gegebene Realität vorliegen. Die Praxis bildet hierbei den Ausgangspunkt für die Forschungsfragen. Erkenntnisse werden durch Wissen und Zusammenhänge erst konstruiert und sind nicht naturgegeben. Durch Forschung sollen Gestaltungsempfehlungen für Problemlösungen in der Praxis entstehen. Im Rahmen des Konstruktivismus werden bevorzugt qualitative Forschungsmethoden verwendet.

Die beschriebenen Forschungsparadigmen beeinflussen die Ausrichtung der wissenschaftlichen Forschung auf theoretische Wissenschaft, die sich der Theorieentwicklung verschreibt und angewandte Wissenschaft, die sich vor allem der

³⁵ Vgl. Dyllick/Tomczak (2007), S. 73ff.

³⁶ Vgl. Kromrey (2006).