
1 Problemstellung

1.1 Motivation und Relevanz der Themenstellung

Handelsunternehmen stehen zunehmenden Herausforderungen durch einen verschärften Wettbewerb und eine fortschreitende Weiterentwicklung von Informations- und Vertriebstechnologien gegenüber. Intensiviert wird diese Entwicklung durch immer anspruchsvollere Anforderungen der Kunden an die Handelsunternehmen und sich ändernde Einkaufsgewohnheiten (vgl. Wirtz 2013, S. 3; Zentes et al. 2012; Adler 2004). Mit Blick auf aktuelle Entwicklungen im Konsumentenverhalten ist vor allem ein Anstieg der Popularität des Online-Shoppings hervorzuheben. Ausdruck hierfür ist zunächst ein fortlaufender Anstieg der Anzahl der Personen, die Produkte über das Internet einkaufen. So kauften im Jahr 2011 38,1 Millionen Deutsche im Alter von 16 bis 69 Jahren Waren oder Dienstleistungen im Internet ein. Verglichen mit der Zahl der Online-Käufer im Jahr 2010 bedeutete dies ein Plus von 4 Millionen Käufern und damit einen Anstieg der Käuferzahl um 11,6 Prozent (vgl. Enigma GfK 2012). Die positive Entwicklung hinsichtlich der Zahl der Online-Käufer schlägt sich auch in den Umsatzstatistiken des E-Commerce nieder. Mit einem Gesamtumsatz von 21,7 Milliarden Euro erwirtschaftete der Online-Handel im Jahr 2011 18,5 Prozent mehr als im Vorjahr und erreichte damit erneut ein Rekordwachstum (vgl. Bundesverband des Deutschen Versandhandels 2012). Trotz des zwar steigenden, aber nach wie vor relativ geringen E-Commerce-Anteils am Gesamtumsatz des Einzelhandels in Deutschland – 4,5 Prozent im Jahr 2011 und 5,4 Prozent im Jahr 2012 (vgl. PricewaterhouseCoopers 2013) – verdeutlichen die zuvor dargestellten und auch für die Zukunft prognostizierten Wachstumsraten das Potenzial und die Relevanz des Absatzkanals Internet für den deutschen Einzelhandel. Als Konsequenz der zunehmenden Beliebtheit des Online-Shoppings und des Wandels der Konsumentenwünsche ist eine wachsende Zahl an Unternehmen zu beobachten, die durch die Eröffnung von Online-Shops Aktivitäten im Online-Bereich zeigen (vgl. Schröder/Zaharia 2008). In Deutschland stieg der Anteil der Unternehmen, die das Internet für den Verkauf von Waren und Dienstleistungen nutzen, von 11 Prozent im Jahr 2008 auf 23 Prozent im Jahr 2009 deutlich an (vgl. Statistisches Bundesamt o. J.). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Intensivierung des Online-Wettbewerbs durch die steigende Anzahl konkurrierender Akteure kommt der Entwicklung onlinespezifischer Wettbewerbsstrategien im Rahmen eines strategischen Handelsmanagements eine wachsende Bedeutung zu.

Eine besondere Dynamik der zuvor beschriebenen Online-Handels-Entwicklungen ist im Bereich Bekleidung/Textilien/Schuhe zu beobachten. Der kontinuierliche Anstieg der



Anzahl der Online-Shopper (vgl. de Sombre 2011) verdeutlicht die steigende Affinität für Online-Einkäufe in dem genannten Produktbereich und somit einen deutlichen Wandel im Einkaufsverhalten der Konsumenten. So stieg die Anzahl der Online-Shopper im Produktsegment Bekleidung von 17,2 Millionen im Jahr 2010 auf 19,3 Millionen im Jahr 2011 deutlich an (vgl. GfK 2012). Ebenfalls positiv stellt sich die Entwicklung der Online-Umsätze der Branche dar. So war das Produktsegment Bekleidung/Textilien/Schuhe im Jahr 2012 mit Online-Umsätzen in Höhe von 6,8 Milliarden Euro erneut die umsatzstärkste Warengruppe im E-Commerce. Die durchschnittlichen Umsatzsteigerungen in der Zeitspanne von 2010 bis 2012 betrugen etwa 17 Prozent (vgl. PricewaterhouseCoopers 2013). Aufgrund dieser Umsatzentwicklungen wird der Warengruppe auch die Funktion eines Wachstumsmotors für den gesamten Online-Handel zugesprochen (vgl. Reinhold 2011). Eine besondere Dynamik ist schließlich auch in der Entwicklung der Anbieterzahl im Online-Handel der Textil- und Bekleidungsbranche zu beobachten. Ergebnisse einer Studie des EHI Retail Institute und Statista vermitteln einen Eindruck von der Zahl der Anbieter, die im Online-Handel mit Bekleidung/Textilien/Schuhen um die Kunden kämpfen und somit potenziell im Wettbewerb zueinander stehen. Während der Anteil der 1.000 umsatzstärksten Online-Shops, die Produkte aus dem Bereich Bekleidung/Textilien/Schuhe im Sortiment führten, im Jahr 2010 noch bei 30,3 Prozent lag, stieg der Anteil der Online-Shops im Jahr 2012 bereits auf 44 Prozent an. Das genannte Produktsegment stellte das am häufigsten von den untersuchten Shops abgedeckte Produktsegment dar (vgl. Hofacker/Eden/Janssen 2011; Hofacker/Eden/Janssen 2012). Unter Berücksichtigung der positiven Umsatzprognosen für den Online-Handel sind auch zukünftig ein Anstieg der Zahl von Online-Anbietern, die an den stetig wachsenden Umsätzen partizipieren möchten, und somit auch eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs zu erwarten.

Angesichts der dargestellten Intensivierung des Online-Wettbewerbs durch die steigende Anzahl konkurrierender Markt-Akteure stehen Online-Händler zunehmend vor der Herausforderung, sich im Wettbewerbsumfeld zu behaupten und im Kampf um den Online-Shopper zu bestehen. Neben der steigenden Anbieterzahl stellen vor allem die geringe Loyalität der Online-Kunden, der ruinöse Preiskampf unter den Online-Händlern sowie der Verdacht der hohen Austauschbarkeit zentrale Ursachen für eine verschärfte Wettbewerbssituation und somit für eine Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf die Online-Anbieter dar (vgl. Rodenkirchen/Hudetz 2010). In dieser Situation kommt der Strategie der Differenzierung eine besondere Bedeutung zu, da sie Ansatzpunkte liefert, sich von der Konkurrenz abzuheben und Marktanteile zu gewinnen bzw. zu sichern. Sie verfolgt im Kern das Ziel, durch gezielte Aktivitäten die wahrgenommene Austauschbarkeit eines

Unternehmens zu verringern und eine einzigartige Marktstellung zu erreichen (siehe Abschnitt 2.1.1). Die differenzierte Positionierung im Markt und der damit verbundene Wettbewerbsvorteil zielen wiederum darauf ab, positive Erfolgswirkungen zu entfalten. Hierbei sind insbesondere Wirkungen auf marktbezogene, d. h. das Kundenverhalten betreffende, und finanzielle Erfolgsgrößen von Relevanz (vgl. Porter 1991). Einer Auseinandersetzung mit Differenzierungsstrategien im Online-Handel ist daher mit Blick auf die dargestellte Konkurrenzsituation eine hohe Praxisrelevanz zuzusprechen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Differenzierung nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie vom Konsumenten auch wahrgenommen und wertgeschätzt wird und somit einen Effekt auf das Kundenverhalten ausübt (vgl. Kotler et al. 2011, S. 489–490; Porter 2010, S. 168; Müller 2007, S. 14). Es erscheint daher sinnvoll, im Rahmen einer Untersuchung der Differenzierung im Online-Handel der Kundenperspektive eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Differenzierung ist bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion. Im betriebswirtschaftlichen Kontext ist eine Vielzahl an Autoren zu nennen, die sich im Rahmen einer Betrachtung des strategischen Managements mit dem Thema der Differenzierung auseinandersetzen (vgl. Müller 2007, S. 16 und 21). Hervorzuheben ist unter diesen Autoren insbesondere Porter (1980), der mit seiner Typologie der Wettbewerbsstrategien grundlegende und wegweisende Erkenntnisse geliefert hat. Forschungsarbeiten, die sich mit Wettbewerbsstrategien auseinandersetzen und zugleich einen direkten Bezug zu Handelsunternehmen bzw. zu handelsbetrieblichen Fragestellungen herstellen, sind unter der Vielzahl an Arbeiten in wesentlich geringerem Ausmaß vorzufinden (vgl. Müller 2007, S. 26). In Bezug auf den existierenden Stand der handelsfokussierten Forschung zum Thema Differenzierung und die daraus resultierenden Potenziale der zukünftigen Forschung ist grundsätzlich folgendes anzumerken (vgl. im Folgenden hauptsächlich die Ergebnisse der umfassenden Literaturanalyse von Müller 2007, S. 16–27; für einen ausführlichen Überblick zum Stand der Forschung zur Differenzierung im Handel siehe Abschnitt 2.3):

- Eine fokussierte, eigenständige Untersuchung der speziellen Wettbewerbsstrategie der *Differenzierung* steht nur selten im Mittelpunkt existierender Forschungsbeiträge. Dagegen wird bspw. auf einer allgemeineren Ebene untersucht, inwiefern wettbewerbsstrategische Überlegungen aus dem Bereich des strategischen Managements auf den Einzelhandel übertragbar und gültig sind (vgl. Müller 2007, S. 22–27). So beschäftigen sich bspw. die Studien von Patt (1988), Gröppel-Klein (1998) und



Morschett/Swoboda/Schramm-Klein (2006) mit der Übertragbarkeit der Strategietypen von Porter (1985) auf den Einzelhandel.

- Nur ausgesprochen wenige Arbeiten setzen sich mit konkreten *Komponenten der Differenzierung* auseinander und können somit Erkenntnisse zu konkreten, greifbaren und handelsspezifischen Differenzierungsbereichen und -aktivitäten hervorbringen (vgl. Müller 2007, S. 22–27). Die Arbeiten von Heinemann (1989), Wöllenstein (1996), Müller (2007) (siehe auch Fassnacht/Müller 2009), Louis/Lombart (2011) und Wagner (2005) befassen sich explizit mit handelsspezifischen Elementen der Differenzierung.
- Bei der Ableitung relevanter Differenzierungsbereiche und -aktivitäten findet eher selten die *Perspektive der Konsumenten* besondere Berücksichtigung (vgl. Müller 2007, S. 22–27). Besonders in den Arbeiten von Müller (2007) (siehe auch Fassnacht/Müller 2009), Louis/Lombart (2011) und Wagner (2005) steht im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Differenzierung die *Konsumentenperspektive* im Mittelpunkt.
- Wenig Aufmerksamkeit wurde bislang einer Untersuchung der *Wertschätzung bzw. Nutzenstiftung* möglicher Differenzierungsbereiche und -aktivitäten aus Sicht der Konsumenten geschenkt. Nutzenbezogene Erkenntnisse sind vor allem für eine Beurteilung des Bedeutungsgehalts unterschiedlicher Differenzierungsmöglichkeiten von Relevanz. Speziell in der Studie von Wagner (2005) werden Bezüge zum Konsumentenutzen bzw. zu den Konsumentenpräferenzen hergestellt.
- Schlussendlich finden sich in der Handelsliteratur bislang keine Beiträge, die sich empirisch mit Differenzierungsdimensionen im spezifischen Kontext des *Online-Handels* auseinandersetzen und im Rahmen der Untersuchung explizit die Perspektive der Konsumenten berücksichtigen.

Die vorliegende Arbeit soll der beschriebenen Forschungssituation Rechnung tragen und somit den Versuch unternehmen, aufgezeigte Erkenntnisdefizite zu beseitigen bzw. bereits existierende, jedoch teilweise sehr begrenzte Erkenntnisse zu festigen.

1.2 Zielsetzung und übergeordnete Forschungsfragen der Arbeit

Die vorliegende Arbeit verfolgt somit das grundlegende Ziel, die Differenzierung im Online-Handel aus Perspektive der Konsumenten zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse der Wahrnehmungs- und Präferenzstrukturen, um ein Verständnis von Differenzierung im Online-Handel aus Konsumentenperspektive zu ermöglichen. Präzisiert



werden kann die Problemstellung der Arbeit durch folgende übergeordnete Fragestellungen:

1. Inwiefern nehmen Konsumenten eine Differenzierung im Online-Handel wahr?

Hierbei stellt sich primär die Frage, inwiefern Konsumenten Unterschiede zwischen Online-Händlern bewusst wahrnehmen. Ziel ist es, ein grundlegendes Verständnis darüber zu entwickeln, wie Konsumenten den Online-Markt und speziell die Positionierung von Online-Händlern wahrnehmen. Diese Grundsatzfrage erscheint vor dem Hintergrund gerechtfertigt, dass sich in Bezug auf die Wahrnehmung unterschiedliche Hypothesen formulieren lassen. So sprechen die bereits erwähnte Austauschbarkeit von Online-Händlern, die geringe Kundenloyalität sowie die hohe Wechselbereitschaft der Konsumenten im Online-Handel für ein hohes Maß an empfundener Ähnlichkeit zwischen den Anbietern (vgl. Rodenkirchen/Hudetz 2010). Im Gegensatz dazu ist mit Blick auf die zunehmende Ausdifferenzierung von Angebotsformaten im Online-Handel, die auch in der wissenschaftlichen Diskussion Beachtung findet (siehe hierzu Abschnitt 2.2.2), zu vermuten, dass sich grundlegende Konzeptunterschiede auch in der Wahrnehmung der Konsumenten widerspiegeln.

2. Welche Online-Händler-Attribute sind für die vom Konsumenten wahrgenommene Differenzierung von Relevanz?

Stand zunächst die Frage im Mittelpunkt, wie Konsumenten die Online-Handelslandschaft grundsätzlich wahrnehmen und wie sich die Stellung der Online-Händler im relevanten Markt darstellt, wird nun eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den Wahrnehmungsstrukturen angestrebt. Die Auseinandersetzung bezieht sich dabei auf eine Erforschung von Faktoren, die aus Sicht der Konsumenten für die Differenzierung im Wettbewerbsraum und somit auch für die Positionierung der Online-Händler im Markt von Relevanz sind. Folglich liegt der Fokus auf einer Erforschung derjenigen Online-Händler-Attribute, die ursächlich für die Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Online-Händlern und die somit ausschlaggebend für eine vom Konsumenten empfundene Differenzierung sind.

3. Welche Wertschätzung bringen Konsumenten differenzierungsrelevanten Online-Händler-Attributen entgegen und welche Bedeutung haben die Attribute im Rahmen von Online-Händler-Auswahlentscheidungen der Konsumenten?

Aus Perspektive der Anbieter ist der Erfolg einer Differenzierungsstrategie nicht nur davon abhängig, ob die Differenzierungsmerkmale vom Konsumenten prinzipiell wahrgenommen werden, sondern ob die Differenzierungsmerkmale auch eine hohe



Wertschätzung erfahren und somit einen Nutzen beim Konsumenten generieren (vgl. Müller 2007, S. 12–14; Porter 2010, S. 168; Kotler et al. 2011, S. 489–490). Daher verfolgt die Fragestellung das Ziel, den mit den Attributen und ihren Ausprägungen verbundenen Nutzenbeitrag sowie die prinzipielle Bedeutung der Händler-Attribute im Rahmen der Auswahl eines Online-Händlers zu untersuchen. Basierend auf den Erkenntnissen sollen Ansatzpunkte für konkrete Differenzierungsmaßnahmen unter besonderer Berücksichtigung der Nutzenstrukturen der Konsumenten gegeben werden.

Wie die vorhergehenden Ausführungen bereits verdeutlicht haben, soll der Online-Handel als zentraler Gegenstand der vorliegenden Untersuchung dienen. Aufgrund der Branchenvielfalt im Online-Handel erscheint es nicht zweckmäßig und auch nicht möglich, die aufgeworfenen Forschungsfragen ganzheitlich für den gesamten Online-Handel zu untersuchen. Um die Aussagekraft der Erkenntnisse sicherzustellen und praxisrelevante Implikationen für das strategische Handelsmanagement ableiten zu können, ist eine Präzisierung und Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes erforderlich. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Online-Handel mit Bekleidungsprodukten im Fokus stehen. Die Begründung dafür liegt zunächst in der bereits großen und nach wie vor wachsenden Bedeutung, die dem Produktbereich Bekleidung im Umfeld des Online-Handels sowohl aus Perspektive der Anbieter als auch aus Perspektive der Konsumenten beizumessen ist. Darüber hinaus bringt jedoch vor allem die bereits aufgezeigte Wettbewerbssituation die besondere Praxisrelevanz einer Untersuchung der Differenzierungsthematik speziell für den Online-Handel mit Bekleidung zum Ausdruck.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst sechs Kapitel. Die Struktur orientiert sich dabei im Kern an den drei präsentierten Hauptfragen.

Bevor sich die Arbeit mit der Beantwortung der zentralen Forschungsfragen auseinandersetzt, werden in **Kapitel 2** zunächst zentrale Grundlagen zur Themenstellung und zum empirischen Erscheinungsbild des Untersuchungsgegenstandes vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen dabei zunächst theoretische und definitorische Grundlagen zum Thema Differenzierung im Kontext des Handels (Abschnitt 2.1). Im Anschluss daran wird das spezifische Untersuchungsobjekt der Arbeit – der Online-Handel mit Bekleidung – charakterisiert (Abschnitt 2.2). Den Abschluss des Kapitels bilden Ausführungen zum Stand der Forschung zur Differenzierung im Handel sowie eine Darstellung bestehender Forschungsdefizite (Abschnitt 2.3).



Die drei darauffolgenden Kapitel stellen den Kern der Arbeit dar. Unter Verwendung eines Spektrums geeigneter Methoden werden im Rahmen von drei Studien Antworten auf die bereits präsentierten Forschungsfragen gegeben. Die Struktur der folgenden drei Kapitel orientiert sich am grundlegenden Aufbau wissenschaftlicher Arbeitspapiere.

So widmet sich **Kapitel 3** der grundlegenden Wahrnehmung der Differenzierung im Online-Handel und zielt daher vor allem auf die Beantwortung der Forschungsfrage 1 ab. Zur Untersuchung der Wahrnehmung wird das Verfahren der Multidimensionalen Skalierung (MDS) herangezogen. Im Rahmen des Kapitels erfolgt zunächst eine Spezifizierung des Forschungsanliegens und -ansatzes (Abschnitt 3.1). Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung methodischer Grundlagen der MDS (Abschnitt 3.2). Den Kern des Kapitels stellen schließlich die Darstellung zentraler Grundlagen der empirischen Untersuchung (Abschnitt 3.3) sowie der Untersuchungsergebnisse (Abschnitt 3.4) dar. Nach einer kurzen Zusammenfassung der Resultate sowie einer Ableitung zentraler Implikationen für die Handelspraxis und -forschung (Abschnitt 3.5) wird abschließend ein Zwischenfazit (Abschnitt 3.6) gezogen.

Das **Kapitel 4** setzt sich erneut primär mit wahrnehmungsbezogenen Aspekten der Differenzierung im Online-Handel auseinander. Die im Rahmen des Kapitels vorgestellte Studie zielt schwerpunktmäßig auf die Beantwortung der Forschungsfrage 2 ab. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen daher spezifische Attribute, die eine zentrale Bedeutung für die wahrgenommene Differenzierung im Online-Handel besitzen. Zur Aufdeckung dieser differenzierungsrelevanten Attribute findet die Repertory-Grid-Methode Anwendung. Im Rahmen des Kapitels wird zunächst der theoretische Hintergrund dargestellt (Abschnitt 4.1), um darauf basierend eine Konkretisierung des Forschungsanliegens vorzunehmen und die Auswahl der bereits angesprochenen Forschungsmethode zu begründen (Abschnitt 4.2). Im Anschluss daran werden zentrale Grundlagen der Repertory-Grid-Methode vorgestellt (Abschnitt 4.3). Es folgt eine Darstellung der Grundlagen (Abschnitt 4.4) sowie der Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Abschnitt 4.5). Nach einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie einer Diskussion zentraler Implikationen (Abschnitt 4.6) wird schließlich ein Zwischenfazit gezogen (Abschnitt 4.7).

Kapitel 5 befasst sich mit der Wertschätzung differenzierungsrelevanter Online-Händler-Attribute. Im Mittelpunkt steht dabei die Auseinandersetzung mit dem Nutzen, den unterschiedliche Differenzierungsaktivitäten den Konsumenten stiften. Zur Messung des Nutzens wird ein conjointanalytischer Ansatz gewählt. Analog zu den vorausgehenden Ausführungen beginnt das Kapitel zunächst mit einer Konkretisierung des Forschungsanlie-



gens (Abschnitt 5.1). Im Mittelpunkt des darauffolgenden Abschnitts stehen die Diskussion der Eignung verschiedener Verfahren der Nutzenmessung für den spezifischen Untersuchungskontext und die daraus resultierende Auswahl der Hierarchischen Individualisierten Limit Conjoint-Analyse (HILCA) (Abschnitt 5.2). Es folgt eine Vorstellung zentraler Besonderheiten der speziellen Conjoint-Variante (Abschnitt 5.3). Daran anschließend werden die Grundlagen der empirischen Untersuchung (Abschnitt 5.4) sowie die Ergebnisse (Abschnitt 5.5) präsentiert. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Studie und den resultierenden Implikationen für Forschung und Praxis (Abschnitt 5.6).

Im Rahmen einer Schlussbetrachtung in **Kapitel 6** werden die aufgestellten Forschungsziele der Arbeit nochmals reflektiert. Hierzu erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Studien und der Antworten auf die eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels stehen begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Arbeit. In Abschnitt 2.1 wird zunächst die Differenzierung im Kontext des Handels thematisiert. Der darauffolgende Abschnitt 2.2 befasst sich mit zentralen Grundlagen, die in Zusammenhang mit dem spezifischen Untersuchungsobjekt des Online-Handels mit Bekleidung stehen. Abschließend werden in Abschnitt 2.3 der Stand der Forschung zur Differenzierung im Handel und daraus abgeleitete Forschungsdefizite dargestellt.

2.1 Differenzierung im Handel

Das Thema Differenzierung ist Gegenstand einer Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten, die teilweise sehr große Unterschiede im Verständnis der Differenzierung aufweisen. Daher soll im Rahmen der folgenden Ausführungen zunächst die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Differenzierung im Mittelpunkt stehen, um darauf basierend ein Verständnis der Differenzierung für die vorliegende Arbeit zu entwickeln (Abschnitt 2.1.1). Weiterhin erfolgen eine Charakterisierung und eine Einordnung der inhaltlich verwandten Begriffe bzw. Konzepte Image, Profilierung und Positionierung (Abschnitt 2.1.2). Hierdurch wird zunächst eine inhaltliche Abgrenzung ermöglicht. Darüber hinaus werden inhaltliche Beziehungen zwischen den Konzepten herausgearbeitet, um ein umfassendes Verständnis der Differenzierung zu vermitteln und zudem inhaltliche Ansatzpunkte für die Auseinandersetzung mit der Differenzierung im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufzuzeigen.

2.1.1 Begriffsverständnis und Definition der Differenzierung

Wissenschaftliche Beiträge haben sich in der Vergangenheit bereits auf vielfältige Art und Weise mit dem Thema Differenzierung auseinandergesetzt. Die enorme Vielfalt spiegelt sich in einem äußerst heterogenen Begriffsverständnis und daher in teilweise sehr unterschiedlichen Definitionen verschiedener Autoren wider (siehe hierzu Tabelle 2-1). Müller (2007, S. 11–14) gibt in ihrer Arbeit einen umfassenden Einblick in verschiedene Definitionsweisen und arbeitet zudem allgemeine Charakteristika der unterschiedlichen Definitionen heraus. Die Tabelle 2-1, in der eine Auswahl unterschiedlicher Definitionen der Differenzierung dargestellt ist, vermittelt einen Eindruck von der Definitionsvielfalt und verschiedenen Charakteristika, die das Begriffsverständnis prägen.



Quelle	Definition
Aaker (2001, S. 6)	„A differentiation strategy is one in which the product offering is differentiated from the competition by providing value to the customer, [...]. A successful differentiation strategy, [...] can make price less critical to the customers thereby leading to a price premium. However, a differentiation strategy [...] can also result in increased customer loyalty at a parity rather than a premium price.“
Cappel et al. (1994, S. 209)	„Differentiation is the approach used by a business that views itself as unique with regard to certain characteristics valued by buyers throughout the industry.“
Chamberlin (1962, S. 56)	„A general class of product is differentiated if any significant basis exists for distinguishing the goods (or services) of one seller from those of another. Such a basis may be real or fancied, so long as it is of any importance whatever to buyers, and leads to a preference for one variety of the product over another.“
Day/Wensley (1988, S. 3–4)	„A business is differentiated when some value-adding activities are performed in a way that leads to perceived superiority along dimensions that are valued by the customers. For these activities to be profitable, the customers must be willing to pay a premium price for the benefits and the premium must exceed the added cost of superior performance.“
Dickson/Ginter (1987, S. 4)	„Product differentiation: A product offering is perceived by the consumer to differ from its competition on any physical or nonphysical product characteristic including price.“
Fassnacht/Müller (2009, S. 133)	„Unter der Differenzierung versteht man eine Strategie, mittels derer sich Unternehmen durch ausgewählte Aktivitäten dauerhaft bewusst vom Wettbewerb abheben. Die Aktivitäten müssen den Kunden Nutzen schaffen und von diesen wertgeschätzt werden.“
Hall (1980, S. 78–79)	[Differentiation strategy:] „Achieve the highest product/service/quality differentiated position relative to competition, coupled with both an acceptable delivered cost structure and pricing policy to gain margins sufficient to fund reinvestment in product/service differentiation.“
Kotler (2003, S. 315)	„[...] process of adding a set of meaningful and valued differences to distinguish the company's offering from competitors' offerings.“
Miller/Friesen (1986, S. 37–38)	„The strategy of differentiation aims at creating a product or service that is somehow unique. [...] The basic aim of differentiation is to create brand loyalty, and thus price inelasticity, on part of buyers.“
Morschett/Swoboda/Schramm-Klein (2006, S. 277)	„Differentiation in retailing can be seen as a strategy with the objective of adapting certain store attributes more closely to the specific needs of chosen customer segments.“
Müller (2007, S. 14)	„Unter der Differenzierung versteht man eine Strategie, in der sich Unternehmen durch ausgewählte Aktivitäten dauerhaft bewusst vom Wettbewerb abheben. Die gewählten Aktivitäten müssen für den Kunden wahrnehmbar sein und ihnen einen Nutzen verschaffen.“

Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite

Nieschlag/Dichtl/ Hörschgen (2002, S. 1273)	„Differenzierung: Verhaltensweise eines Unternehmens, die darauf abzielt, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von denen der Konkurrenten abzuheben und damit in dem betroffenen Wirtschaftszweig ein nahezu einzigartiges Angebot ('unique selling proposition', 'differential advantage') zu schaffen.“
Phillips/Chang/Buzzell (1983, S. 26)	„[...] product differentiation, entails designing of marketing products so that they are perceived as unique by customers. [...] Differentiation by quality insulates a business from competitive rivalry by creating customer loyalty, lowering customer sensitivity to price and protecting the business from other competitive forces that reduce price-cost margin.“
Porter (2010, S. 168– 169)	„Ein Unternehmen hebt sich von seinen Konkurrenten ab, wenn es in etwas, das für die Abnehmer wertvoll ist, einmalig sein kann.“ „Differenzierung ist nicht zu verstehen, wenn man das Unternehmen als Gesamtheit sieht, sie erwächst vielmehr aus bestimmten Aktivitäten eines Unternehmens und deren Auswirkungen auf den Abnehmer.“
Porter (1985, S. 14)	„In a differentiation strategy, a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important, and uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price.“
Samuelson/Nordhaus (2001, S. 774)	„Product differentiation: The existence of characteristics that make similar goods less-than-perfect substitutes. [...] Firms enjoying product differentiation face a downward-sloping demand curve instead of the horizontal demand curve of the perfect competitor.“
Sharp/Dawes (2001, S. 755)	„Differentiation is when a firm/brand outperforms rival brands in the provision of a feature(s) such that it faces reduced sensitivity for other features (or one feature). Through not having to provide these other features the firm has an avenue to save costs. The firm benefits from the reduced sensitivity in terms of reduced directness of competition allowing it to capture a greater portion of the value created by exchange.“
Shaw (1912, S. 719)	„Now when the producer [...] sets off his commodity from others of like kind, and [...] is enabled to build up a demand for it on a higher price level [...], he, [...], has made possible a more accurate adjustment in supplying human wants, and has brought the possibility of this more accurate adjustment to the attention of consumers.“
Smith (1956, S. 5–6)	„Product differentiation is concerned with bending of demand to the will of supply. It is an attempt to shift or to change the slope of the demand curve for the market offering of an individual supplier.“
Woratschek (1999, S. 60)	„Differenzierung bedeutet, dass sich ein Anbieter durch herausragende oder einzigartige Merkmale von der Konkurrenz abhebt.“
Wortzel (1987, S. 50)	„A product differentiation strategy is based on offering products that are intrinsically different (e.g., different brands or different styles) from those in the same product category offered by other store.“

Tabelle 2-1: Ausgewählte Definitionen zum Begriff der Differenzierung (Quelle: erweiterte Darstellung in Anlehnung an Müller 2007, S. 13–14)



Die folgenden zentralen Charakteristika der Differenzierung lassen sich hervorheben (vgl. für die folgende Darstellung der Charakteristika hauptsächlich Müller 2007, S. 11–13) bzw. sind im Kontext der vorliegenden Arbeit von Relevanz:

Die aus unterschiedlichen Fachdisziplinen stammenden Definitionen verdeutlichen zunächst, dass sich eine Differenzierung auf unterschiedliche *Objekte* beziehen kann. So beziehen sich einige der Definitionen auf die Differenzierung von Produkten (vgl. bspw. Samuelson/Nordhaus 2001, S. 774; Smith 1956, S. 5–6), während wiederum andere Autoren auch Dienstleistungen bzw. Services als mögliche Bezugsobjekte einer Differenzierung ansehen (vgl. bspw. Chamberlin 1962, S. 56; Miller/Friesen 1986, S. 37–38). Davon abzugrenzen sind nochmals Ansätze, die die Differenzierung auf ein gesamtes Unternehmen oder zumindest Teilbereiche des Unternehmens beziehen (vgl. bspw. Cappel et al. 1994, S. 209; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1273). Diese Sichtweise ist für die vorliegende Arbeit von Relevanz, da die Differenzierung von Handelsunternehmen im Mittelpunkt steht. Morschett/Swoboda/Schramm-Klein (2006, S. 277) nehmen in ihrer Definition explizit Bezug auf die Handelsunternehmung. Während sich die soeben genannten Autoren im Rahmen ihrer Studie primär mit der Differenzierung im stationären Lebensmitteleinzelhandel befassen, bezieht sich die vorliegende Untersuchung speziell auf Handelsunternehmungen, die dem Online-Handel mit Bekleidung zuzuordnen sind (für eine detaillierte Darstellung des Untersuchungsobjektes siehe Abschnitt 2.2). Als weitere Beispiele für mögliche Bezugsobjekte der Differenzierung in wissenschaftlichen Studien sind Betriebsformen (vgl. bspw. Batzer et al. 1971), Branchen (vgl. bspw. Fornell/Johnson 1993) oder auch Marken (vgl. bspw. Ehrenberg/Barnard/Scriven 1997) zu nennen.

Abgesehen von möglichen Unterschieden hinsichtlich der Bezugsobjekte bringt die Mehrheit der Definitionen zum Ausdruck, dass die *Wettbewerbsorientierung* ein wesentliches Charakteristikum des Differenzierungskonzeptes darstellt. So wird im Rahmen einer Differenzierung die Einzigartigkeit (vgl. bspw. Cappel et al. 1994, S. 209; Miller/Friesen 1986, S. 37–38; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1273) oder auch Überlegenheit (vgl. Day/Wensley 1988, S. 3–4) des Bezugsobjektes und dadurch eine bewusste Abhebung bzw. Unterscheidung vom Wettbewerb (vgl. bspw. Aaker 2001, S. 6; Chamberlin 1962, S. 56; Dickson/Ginter 1987, S. 4) angestrebt. Der Einbezug von Vergleichsobjekten bei der Differenzierung verdeutlicht daher den relativen Charakter des Ansatzes im Vergleich zum bspw. eher absoluten Verständnis des Image-Konzeptes, das sich primär auf einzelne Betrachtungsobjekte bezieht (für eine ausführliche Abgrenzung zum Konzept des Images siehe Abschnitt 2.1.2.1).



Die angesprochene Abhebung vom Wettbewerb wird durch spezifische *Differenzierungsmerkmale/-aktivitäten/-dimensionen* erreicht (vgl. bspw. Cappel et al. 1994, S. 209; Day/Wensley 1988, S. 3–4; Porter 1985, S. 14; Porter 2010, S. 168–169; Samuelson/Nordhaus 2001, S. 774; Sharp/Dawes 2001, S. 755; Woratschek 1999, S. 60). Um eine Wirkung ausüben zu können, ist zunächst davon auszugehen, dass die Merkmale/Aktivitäten/Dimensionen auch in der Realität existieren müssen. Chamberlin (1962, S. 56) merkt jedoch an, dass die Grundlage einer Differenzierung auch lediglich auf einer Einbildung/Vermutung der Konsumenten beruhen kann, und somit die reale Existenz der Differenzierungsmerkmale/-aktivitäten/-dimensionen nicht zwangsläufig als Voraussetzung für eine Differenzierung anzusehen ist.

Auch wenn bereits die Abhebung vom Wettbewerb und das Erreichen einer einzigartigen Marktstellung als Wirkung und Ziel der Differenzierung angesehen werden können (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1273), werden im Rahmen der Definitionen weitere, nachgelagerte *Wirkungsbereiche* thematisiert. Neben anbieterbezogenen Wirkungsbereichen wie z. B. der Realisierung eines höheren Preisniveaus (vgl. Shaw 1912, S. 719) sowie Abschottung vom Konkurrenzkampf (vgl. Phillips/Chang/Buzzell 1983, S. 26) stehen vor allem auch konsumentenbezogene Aspekte im Fokus. Beispiele hierfür sind die Reduktion der Preissensitivität (vgl. Aaker 2001, S. 6) und die Steigerung der Loyalität (vgl. Aaker 2001, S. 6; Miller/Friesen 1986, 37–38; Phillips/Chang/Buzzell 1983, S. 26). Porter (2010, S. 168–169) bringt mit seiner Definition grundsätzlich zum Ausdruck, dass die Wirkung von Differenzierungsaktivitäten auf den Konsumenten als zentraler Bestandteil des Differenzierungsverständnisses anzusehen ist.

Die Einzigartigkeit an sich – im Sinne von Unterschieden zur Konkurrenz hinsichtlich spezifischer Merkmale/Aktivitäten/Dimensionen – muss nicht zwangsläufig positive Effekte auslösen (vgl. Kotler et al. 2011, S. 490). Auch wenn sich manche Definitionen auf die grundlegende Abhebung von der Konkurrenz konzentrieren (vgl. bspw. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1273; Woratschek 1999, S. 60), bringen einige Definitionen zwei grundlegende *Anforderungen* an die Differenzierungsmerkmale/-aktivitäten/-dimensionen zum Ausdruck, nämlich die Wahrnehmung und die Wertschätzung durch den Konsumenten (vgl. bspw. Aaker 2001, S. 6; Cappel et al. 1994, S. 209; Day/Wensley 1988, S. 3–4; Porter 1985, S. 14; Porter 2010, S. 168–169). Erst diese Anforderungen führen dazu, dass die Abhebung auch zugleich – wie in der Definition von Day/Wensley (1988, S. 3–4) formuliert – zu einer Überlegenheit führen kann. Vor dem Hintergrund der Anforderungen zielt die Differenzierung somit darauf ab, die Bedürfnisse der Kunden besser zu erfüllen (vgl. Porter 1985, S. 14; Morschett/Swoboda/Schramm-Klein 2006, S. 277; Shaw 1912, S. 719) und basierend auf dem erzeugten Nutzen beim



Konsumenten (vgl. Müller 2007, S. 14) die Bildung von Präferenzen (vgl. Chamberlin 1962, S. 56) zu beeinflussen. Die Wahrnehmung und die positive Würdigung der Unterschiede zur Konkurrenz durch die Konsumenten sind somit als zentrale Charakteristika der Differenzierung anzusehen.

Weiterhin bringen die Definitionen unterschiedliche *Perspektiven* zum Ausdruck, die bei einer Betrachtung der Differenzierung eingenommen werden können. Während bspw. die Definition von Dickson/Ginter (1987, S. 4) die Wahrnehmung der Differenzierung durch den Konsumenten betont (Konsumentenperspektive), unterstreichen andere Definitionen den Aspekt der aktiven Gestaltung der Differenzierung durch das Unternehmen (Anbieterperspektive), d. h. vor allem die bewusste Ausgestaltung der Differenzierungsmerkmale/-aktivitäten/-dimensionen (vgl. bspw. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1273; Woratschek 1999, S. 60). Einige Definitionen bringen sowohl anbieter- als auch konsumentenbezogene Aspekte zum Ausdruck, indem sowohl die Aktivitäten des Anbieters als Ausgangspunkt der Differenzierung als auch konsumentenseitige Wahrnehmungs- und/oder Wirkungsaspekte Berücksichtigung finden (vgl. bspw. Aaker 2001, S. 6; Cappel et al. 1994, S. 209; Fassnacht/Müller 2009, S. 133; Morschett/Swoboda/Schramm-Klein 2006, S. 277; Müller 2007, S. 14; Porter 2010, S. 168–169).

Die überwiegende Verwendung des Begriffs Strategie in direkter Verbindung mit dem Begriff Differenzierung bringt den *strategischen Charakter* des Konzeptes zum Ausdruck, der aber in den meisten der vorgestellten Definitionen nicht näher charakterisiert wird. Müller (2007, S. 14) betont in ihrer Definition die anzustrebende Dauerhaftigkeit der Abhebung vom Wettbewerb und bringt damit die mittel- bis langfristige Orientierung einer Strategie zum Ausdruck (vgl. bspw. Backhaus/Schneider 2009, S. 16; Becker 2009, S. 143). Auch im Rahmen dieser Arbeit soll die Differenzierung als Strategie verstanden werden, die jedoch vornehmlich auf Funktionsebene anzusiedeln ist und somit einen starken Bezug zu konkreten Handlungsinstrumenten und operativen Maßnahmen aufweist. Während die Strategie der Positionierung als übergeordneter, grundlegender strategischer Rahmen anzusehen ist, bezieht sich die Differenzierungsstrategie bereits auf eine Umsetzung der globalen Strategie und betrifft somit gewissermaßen die grundlegende Ausrichtung des Marketing-Mix (vgl. Wagner 2005, S. 41). Dennoch ist die Differenzierungsstrategie als übergeordneter Rahmen für die konkrete operative Umsetzung bzw. Feinplanung anzusehen. Dieses umsetzungsorientierte Verständnis unterscheidet sich von dem durch Porter geprägten klassischen Verständnis der Differenzierung als generische Unternehmensstrategie, bei dem der Bezug zu spezifischen, abnehmerbezogenen Ansatzpunkten eher gering ausfällt (vgl. Becker 2009, S. 372–373). Der Umsetzungs- und Instrumentalbezug der Differenzierungsstrategie erscheint besonders vor dem Hintergrund



des wahrnehmungs- und nutzenorientierten Untersuchungskontexts der vorliegenden Arbeit sinnvoll und sogar notwendig. Der strategische Charakter der Differenzierung ist unter Berücksichtigung der Konsumentenperspektive vor allem darin zu sehen, dass es sich bei Differenzierungsmerkmalen um Merkmale handelt, die eine zentrale Bedeutung für die Wahrnehmung eines Händlers besitzen, das Konzept eines Händlers und somit seine Grundausrichtung im Wesentlichen prägen und daher für die Leistungsdifferenzierung von Bedeutung sind. Es stehen somit zentrale Gestaltungselemente der Händler im Mittelpunkt, die das Erscheinungsbild eines Händlers maßgeblich beeinflussen. Die Differenzierungsmerkmale sind von ihrer Art her mit zentralen, konstitutiven Merkmalen vergleichbar, die zur Charakterisierung von Betriebsformen des stationären Einzelhandels herangezogen werden.

Die Definition von Müller (2007, S. 14) weist den stärksten Bezug zum Forschungsanliegen der vorliegenden Arbeit auf, da sie neben dem anbieterbezogenen Verständnis auch eine starke Verknüpfung zur Perspektive der Konsumenten aufweist. Speziell die im Rahmen der Definition zum Ausdruck gebrachte Relevanz der konsumentenbezogenen Wahrnehmung und Wertschätzung als Anforderungen an die Differenzierungsaktivitäten verdeutlicht den starken Zusammenhang zum eingangs präsentierten Forschungsvorhaben. Dennoch erscheint es möglich und sinnvoll, basierend auf den inhaltlichen Kernaspekten der Definition von Müller (2007, S. 14) eine noch stärkere Akzentuierung der Konsumentenperspektive vorzunehmen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll daher dem folgenden Verständnis der Differenzierung aus Konsumentenperspektive gefolgt werden:

Unter der Differenzierung aus Konsumentenperspektive wird eine vom Konsumenten erlebte Abhebung eines Unternehmens vom Wettbewerb verstanden, die aus der Wahrnehmung und der Wertschätzung von Differenzierungsaktivitäten des Unternehmens resultiert. Die spezifische Ausgestaltung der Aktivitäten, die in der Psyche des Konsumenten eine Abhebung von der Konkurrenz herbeiführen sollen, ist zentraler Gegenstand der Differenzierungsstrategie eines Unternehmens.

Trotz der inhaltlichen Orientierung an der Definition von Müller (2007, S. 14) setzt die vorgestellte Arbeitsdefinition nicht bei der anbieterbezogenen Differenzierungsstrategie, sondern direkt bei der Wahrnehmung an und stellt somit die Konsumentenperspektive in den Mittelpunkt. Die verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung des Forschungsvorhabens findet somit in noch stärkerem Maße Berücksichtigung.

Die Abbildung 2-1 soll abschließend das Verständnis der Differenzierung, das der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wird, systematisieren und zusammenfassen. Hierbei ist zu