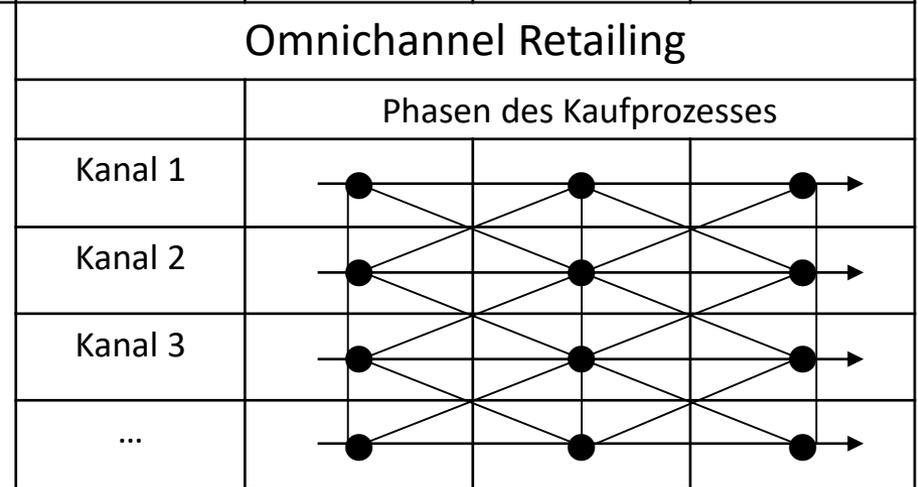
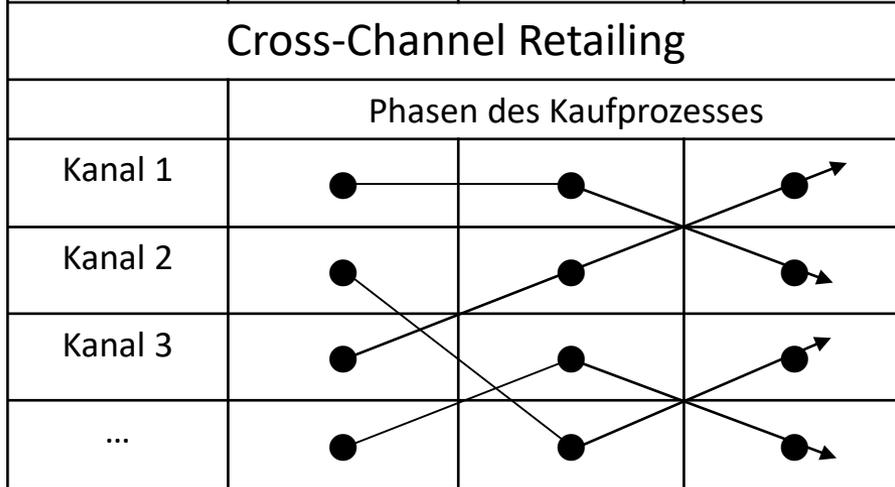
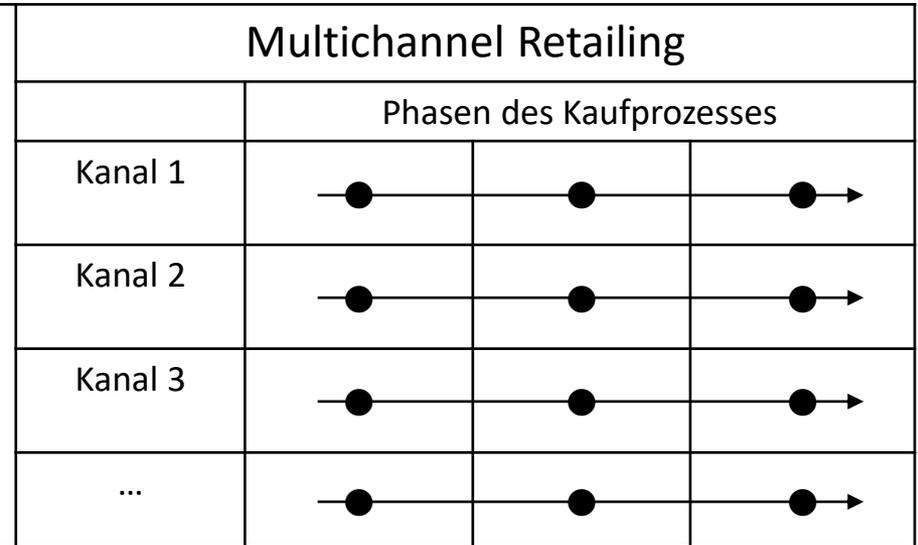
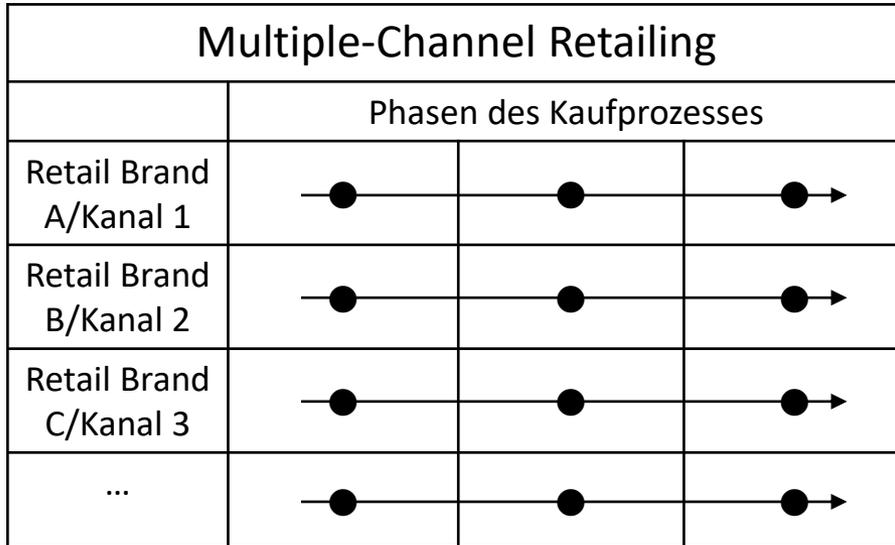


Akademische/r Handelsmanager/in MSc Handelsmanagement

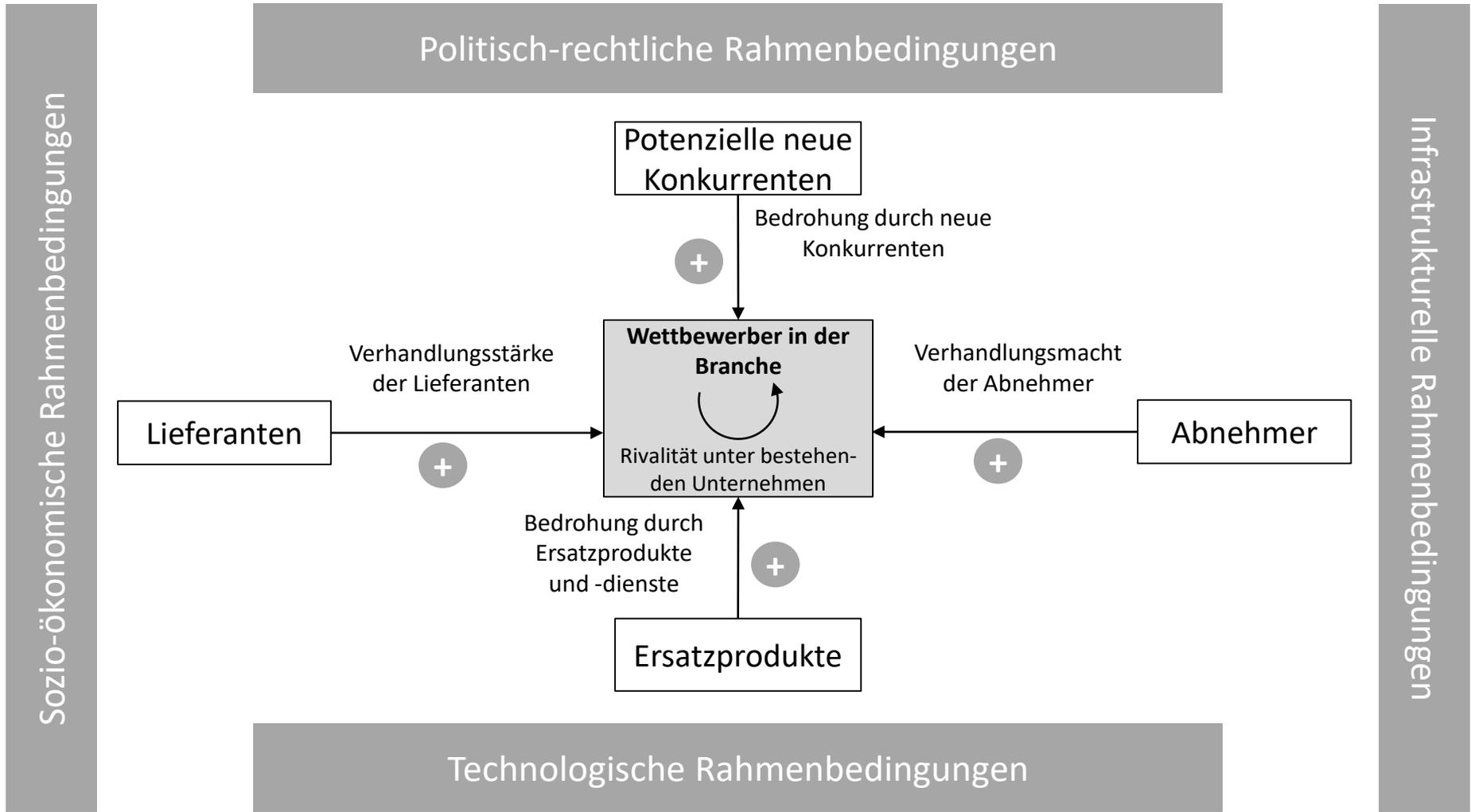
Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



Integration und Separation von Absatzkanälen in Mehrkanalsystemen

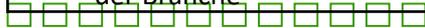


Makro- und Mikroumfeld des Handels



Elemente der Branchenstrukturanalyse

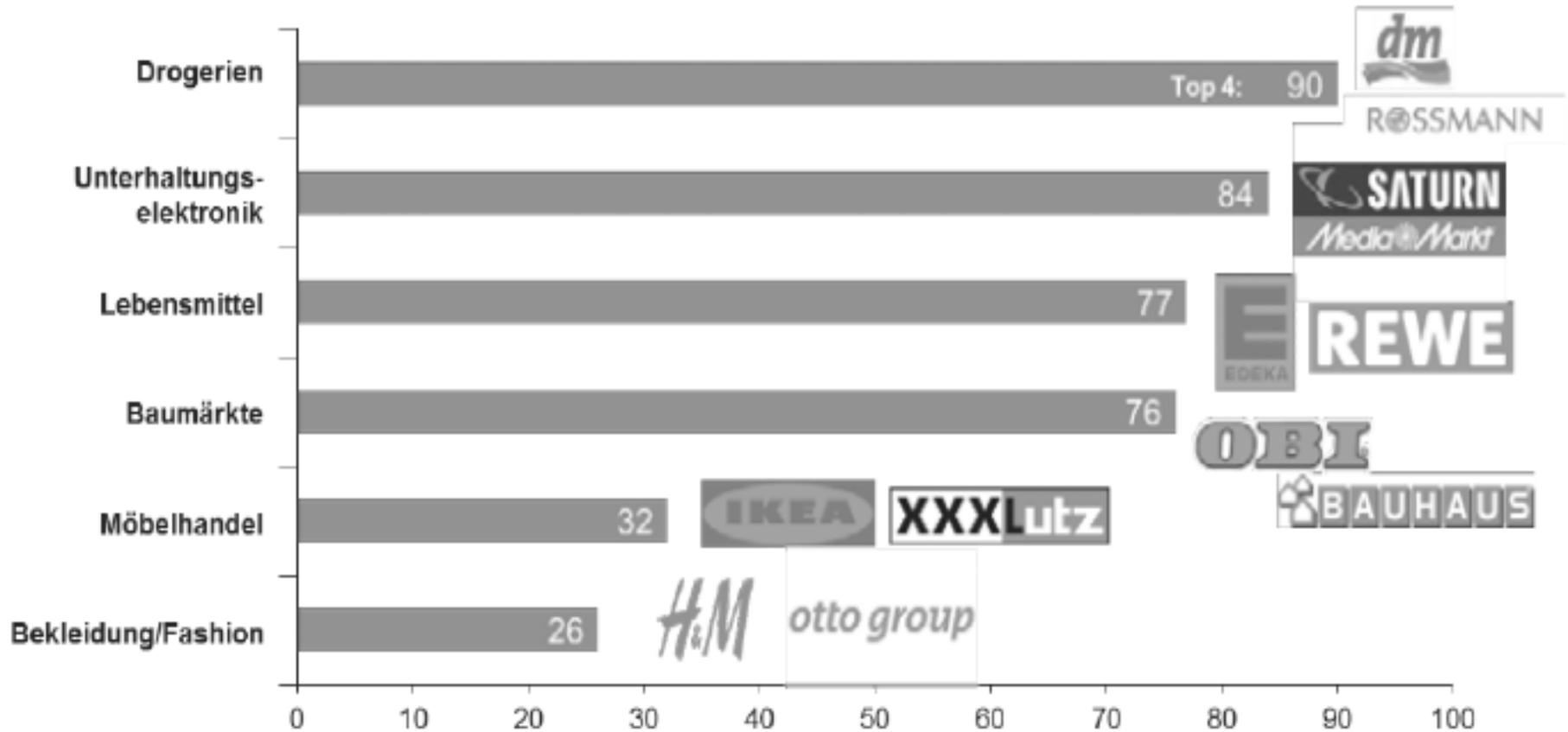
Determinanten der Rivalität	Determinanten der Rivalität	
	Verhandlungsmacht	Preisempfindlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenwachstum ▪ Fixkosten/Weltschöpfung ▪ Produktunterschiede ▪ Markenidentität ▪ Umstellungskosten ▪ Konzentration und Gleichgewicht ▪ komplexe Informationslage ▪ Strategische Interessen ▪ Austrittsbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abnehmerkonzentration gegen Unternehmenskonzentration ▪ Abnehmervolumen ▪ Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens ▪ Informationsstand der Abnehmer ▪ Fähigkeit der Rückwärtsintegration ▪ Ersatzprodukte ▪ Durchhaltevermögen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preis/Gesamtumsätze ▪ Produktunterschiede ▪ Markenidentität ▪ Einfluss auf Qualität/Leistung ▪ Abnehmergewinne ▪ Anreize der Entscheidungsträger
Determinanten der Lieferantenmacht	Eintrittsbarrieren (Neue Anbieter)	Determinanten der Substitutionsgefahr
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung der Inputs ▪ Umstellungskosten Lieferanten und Unternehmen der Branche ▪ Ersatz-Inputs ▪ Lieferantenkonzentration ▪ Bedeutung des Auftragsvolumens für Lieferanten ▪ Kosten im Verhältnis zu den Gesamtumsätzen der Branche ▪ Einfluss der Inputs auf Kosten oder Differenzierung ▪ Gefahr Vorwärts- vs. Rückwärtsintegration in der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economies of Scale ▪ Unternehmenseigene Produktunterschiede ▪ Markenidentität ▪ Umstellungskosten ▪ Kapitalbedarf ▪ Zugang zur Distribution ▪ Absolute Kostenvorteile: Unternehmensinterne Lernkurve, Zugang zu erforderlichen Inputs, unternehmenseigene Produktgestaltung ▪ Staatliche Politik ▪ Erwartete Vergeltungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relative Preisleistung der Ersatzprodukte ▪ Umstellungskosten ▪ Substitutionsneigung der Abnehmer



Marktanteile der Top-5 im LEH

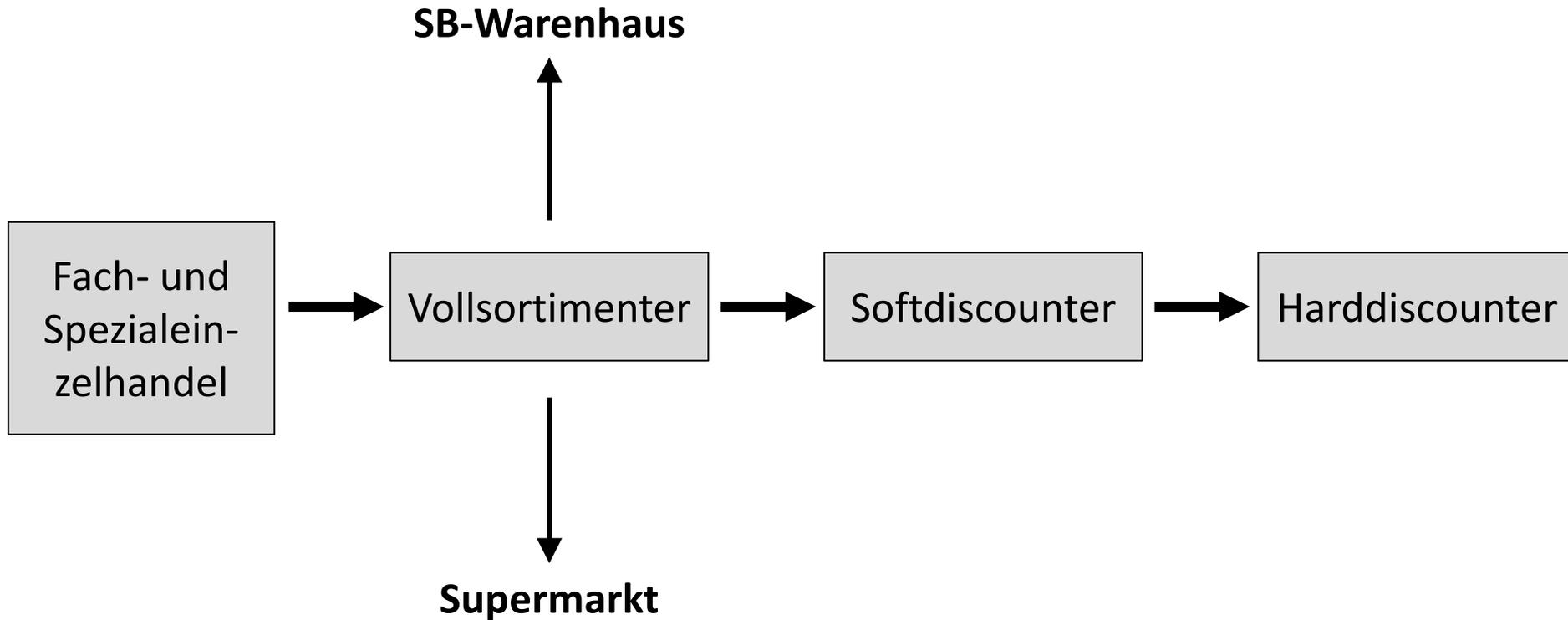
< 50 %	50 – 70 %	> 70 %
Irland, Griechenland, Spanien, Slowakei, Großbritannien, Tschechien, Italien, Russland, Polen, Rumänien	Österreich, Schweiz, Portugal, Deutschland, Ungarn, Frankreich, Niederlande	Norwegen, Finnland, Belgien, Schweden, Dänemark, Luxemburg

Marktanteil der TOP 5-Händler nach Branchen (ca. in %)



Ansatz	Maße	Gegenstand
Konzentrationskurve	absolut	grafische Darstellung der absoluten Konzentration
Concentration Ratios	absolut	Koeffizienten zur Messung der Konzentration im Hinblick auf die größten Merkmalsträger
Hirschman-Herfindahl-Index	absolut	Koeffizient zur Messung der Konzentration im Hinblick auf alle Merkmalsträger
Rosenbluth-Index	absolut	Koeffizient, der auf die Rangfolge der Merkmalsträger abstellt und mit sinkender Zahl von Merkmalsträgern ansteigt
Entropie-Maße	absolut	aus der Informationstheorie und der Physik übernommene Maße der Unsicherheit; je größer der Konzentrationsgrad, desto geringer die Unsicherheit der Anbieter, mit einem zufällig ausgewählten Käufer ein Geschäft zu machen Linda-Index absolut Koeffizient, der Aussagen über die Stellung der größten Unternehmen im Markt zulässt
Lorenzkurve	relativ	grafische Darstellung der relativen Konzentration
Gini-Koeffizient	relativ	Koeffizient, der darauf abzielt, die Lorenzkurve in einer Messziffer auszudrücken; je ungleichmäßiger die Verteilung, desto höher der Koeffizient
logarithmische Normalverteilung	relativ	Streuungsparameter der logarithmischen Normalverteilung, der die relativen Abweichungen vom Mittelwert errechnet
Konzentrationskurve	absolut	grafische Darstellung der absoluten Konzentration

Wettbewerbsnähe der Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel



Marktanteile der Top-3-Hersteller nach Warengruppen

< 30 %	30 – 50 %	> 50 %
Brot/Backwaren, Alkoholische Getränke, Eier, Fleisch- und Fleischerzeugnisse, Tiefkühlkost, Nahrungsfette/Öle, Feinkost/Würzen/ Convenience	Molkereiprodukte, Fisch- und Fischerzeugnisse, Konserven-/ Fertig-/Fixprodukte, Heißgetränke, Süßwaren/Dauerbackwaren, Alkoholfreie Getränke, Kosmetik/Körperpflege, Hygiene/Papier, Grundnahrungsmittel	Eis, Tiernahrung, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Frühstück/Baby-/sonstige Nahrung, Tabakwaren

Verfahren der Umweltanalyse

Kernbereiche der Umweltanalyse

Unternehmensumwelt (Marktanalyse i.e.S)

Kundenanalyse

- Identifikation und Analyse von Kundensegmenten
- Analyse von Kundenbedürfnissen (i.S. der Käuferverhaltensforschung)

Konkurrenzanalyse

- Branchenstrukturanalyse
- Konkurrenzanalyse (etablierte, potenzielle)
- Analyse strategischer Gruppen

Weitere Umwelt (Marktanalyse i.w.S.)

- Strategische Früherkennung (Frühaufklärung, Frühwarnung)
- Szenariotechnik
- Trendanalyse
- Impact-Analyse (Wirkungsanalyse)

Katalog der Handelsfunktionen

A. Sachgüterumgruppierungsfunktionen

1. Sortimentsfunktionen
 - a) produktorientierte Sortimentsbildung
 - b) konsumtionsorientierte Sortimentsbildung
2. Quantitätsfunktionen
 - a) Sachgütersammlung
 - b) Sachgüterverteilung

B. Bedarfsanpassungsfunktionen

1. Überbrückungsfunktionen
 - a) Raumüberbrückung
 - b) Zeitüberbrückung
2. Sicherungsfunktion
 - a) Objektsicherung
 - b) Subjektsicherung

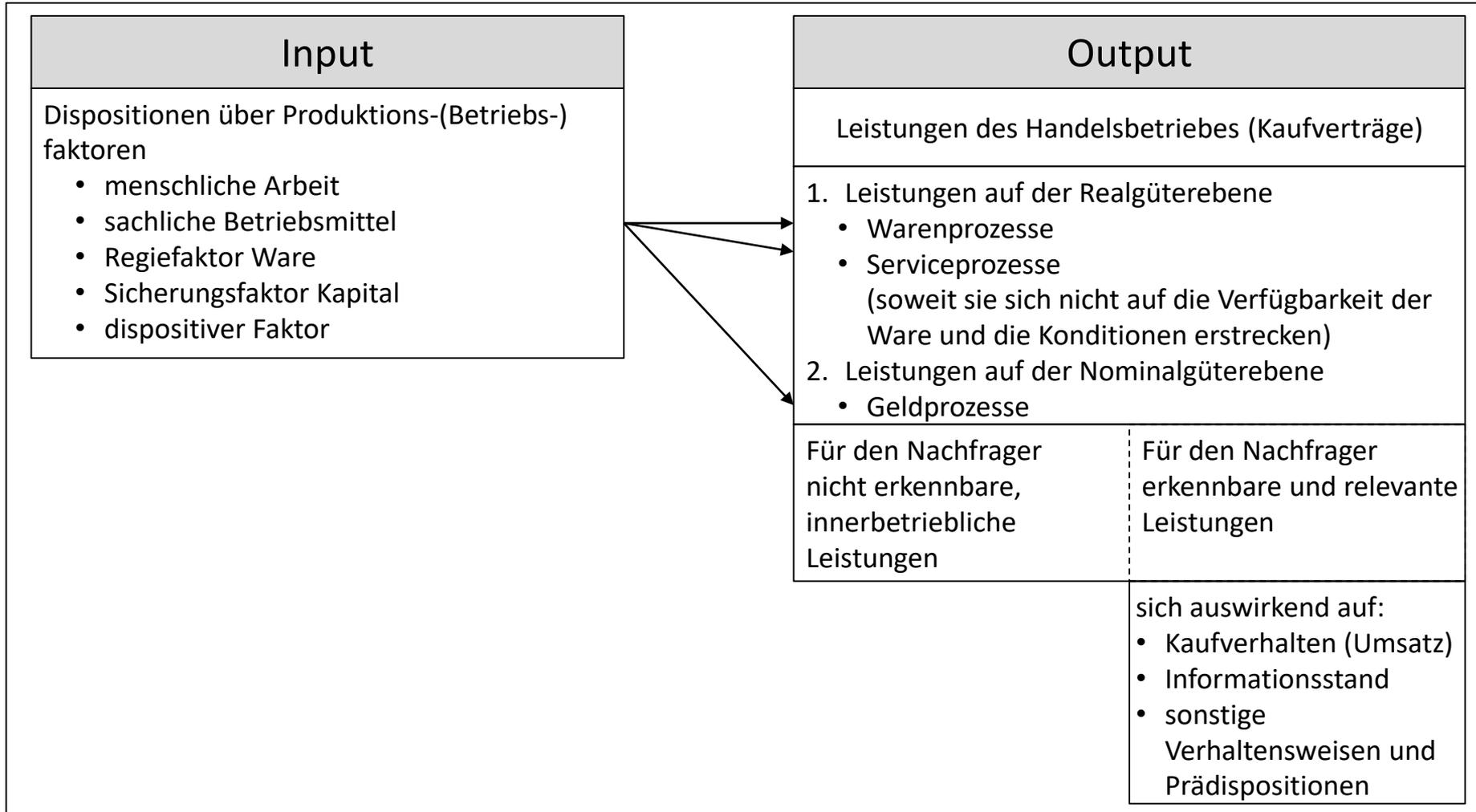
C. Marktausgleichsfunktionen

1. Markterschließungsfunktionen
 - a) Marktuntersuchung
 - b) Marktbeeinflussung
2. Umsatzdurchführungsfunktionen
 - a) Umsatzakquisition
 - b) Umsatzabwicklung

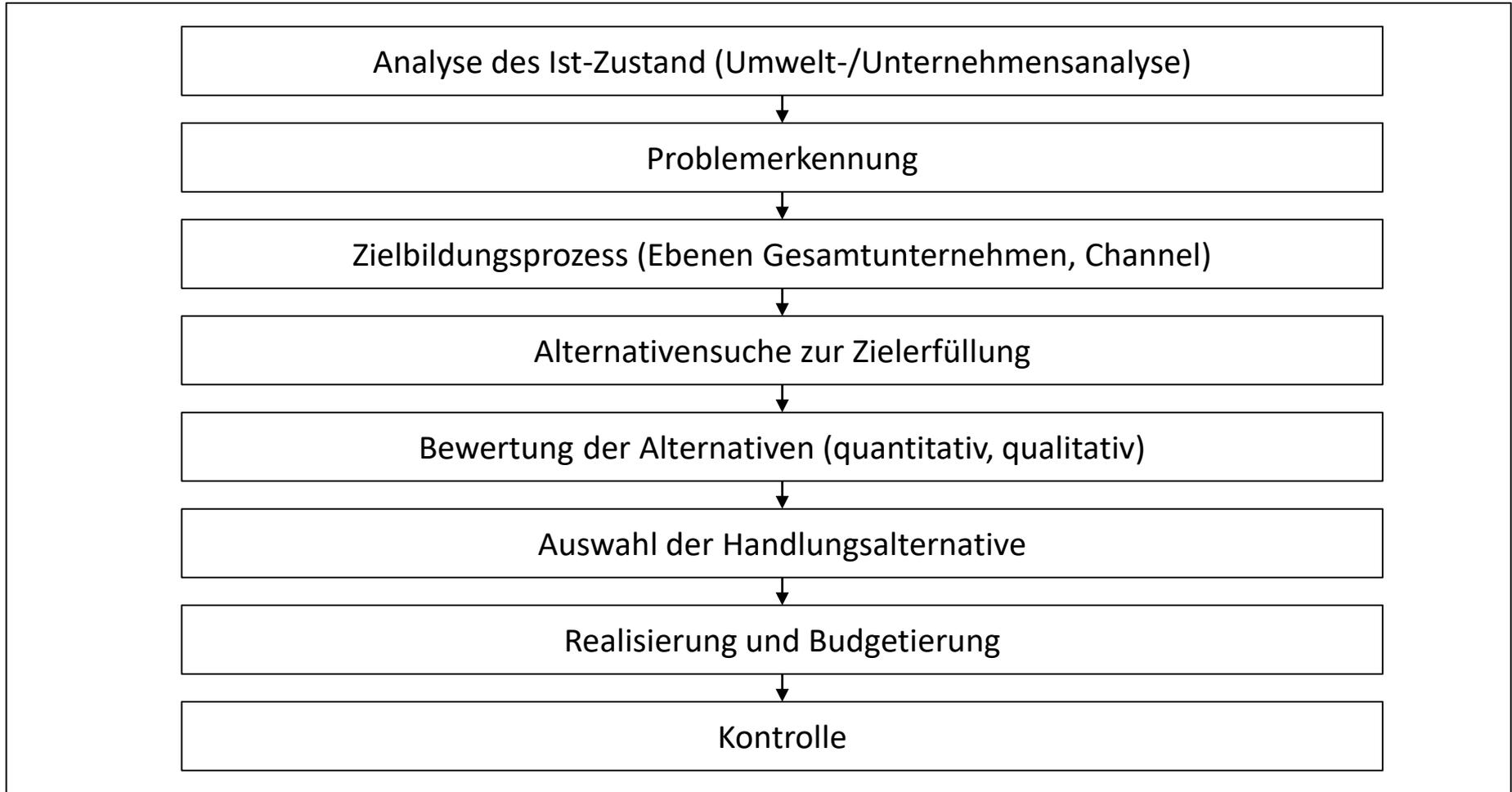
D. Sachgüteraufbereitungsfunktionen

1. Qualitätsfunktionen
 - a) Sortierung
 - b) Mischung
2. Vollendungsfunktionen
 - a) Manipulation
 - b) Montage und Wartung

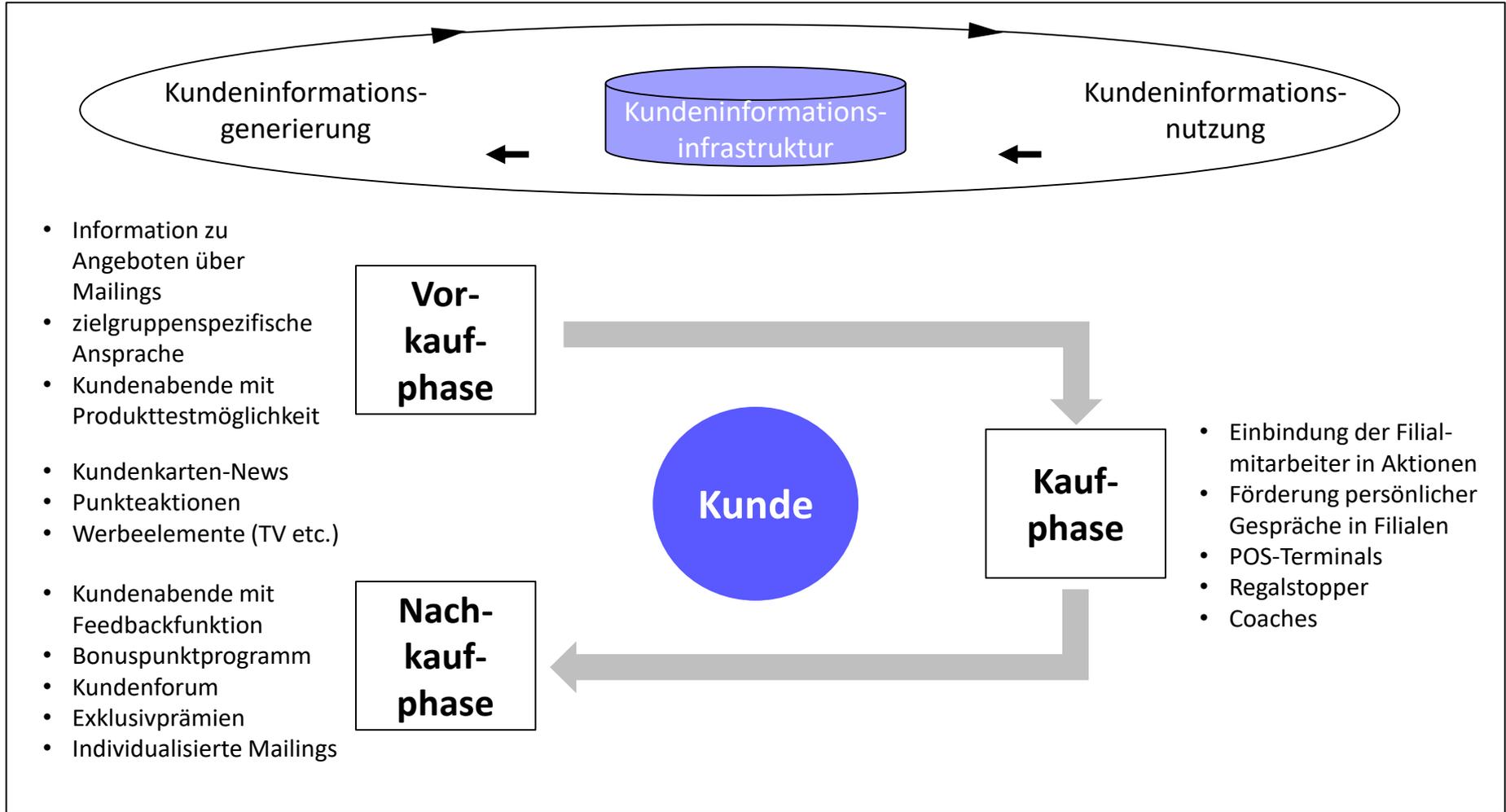
Der Handelsbetrieb als Input-Output-System



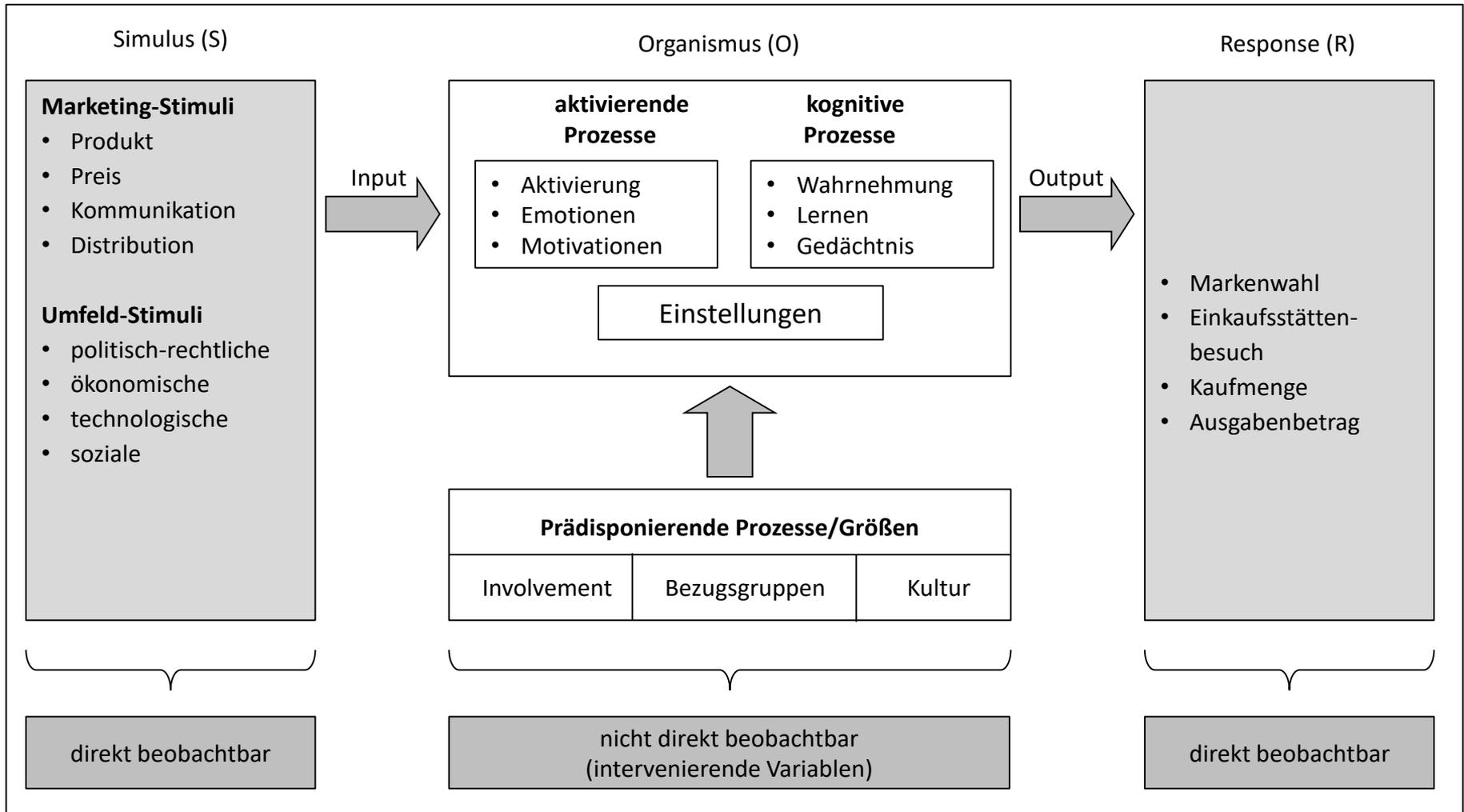
Phasenschema des Entscheidungsprozesses



Ansatzpunkte für Handelsunternehmen im Kaufprozess



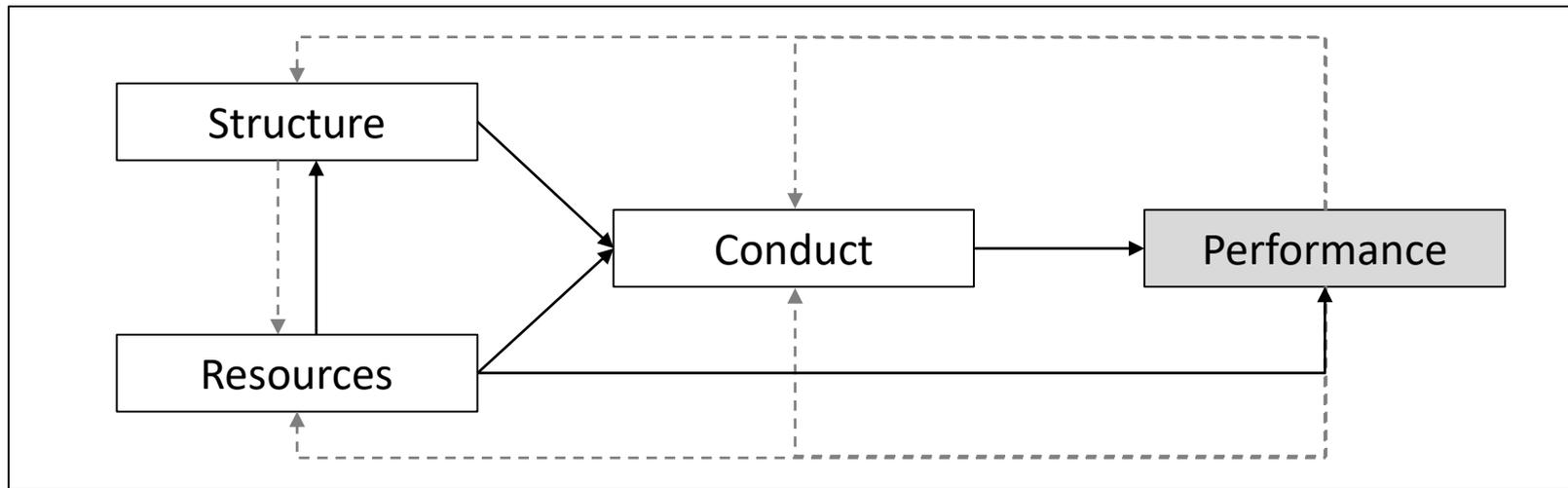
S-O-R-Modell zum Erklären des handelsbezogenen Konsumentenverhaltens



Vergleich des markt- und des ressourcenorientierten Ansatzes im Handel

	Marktorientierter Ansatz	Kernkompetenzbezogener, ressourcenorientierter Ansatz
Denkfigur	Handelsunternehmen als Portfolio von SGF/SGE	Handelsunternehmen als Reservoir von Fähigkeiten und Ressourcen
allgemeine Zielsetzung	Wachstum durch Cashflow-Balance im Laufe des Betriebstypen- oder SGF-Lebenszyklus	nachhaltiges Wachstum durch Entwicklung, Nutzung und Transfer der Kernkompetenzen
Träger des Wettbewerbs	Betriebstyp gegen Betriebstyp (bzw. SGE gegen SGE)	Handelsunternehmen gegen Handelsunternehmen
Konkurrenzgrundlage	Kosten- oder Differenzierungsvorteile	Ausnutzung von handelsunternehmensweiten Kompetenzen
Charakter des strategischen Vorteils	<ul style="list-style-type: none"> – zeitlich befristet, eruiert – geschäftsspezifisch – wahrnehmbar 	<ul style="list-style-type: none"> – dauerhaft, schwer angreifbar – transferierbar in andere SGF/SGE – verborgen („tacit knowledge“)
Strategiefokus	tendenziell defensiv: Ausbau und Verteidigung bestehender SGF/SGE; Anpassung der Strategie an die Wettbewerbskräfte	tendenziell offensiv: durch Kompetenztransfer Weiterentwicklung alter und Aufbau neuer Märkte; Beeinflussung der Wettbewerbskräfte
Planungshorizont	eher kurz- und mittelfristig	betont langfristig
Rolle der SGE	Quasiunternehmung, „Owner“ von Personen und Ressourcen (Profit-Center)	Speicher von Ressourcen und Fähigkeiten (Center of Competence)
Aufgabe des Top-Managements	Zuweisung von finanziellen Ressourcen an die strategischen SGE	Integration von Ressourcen, Fähigkeiten auf Basis eines Gesamtkonzeptes
empirische Aussagen gewinnen	kollektivistische, integrative (strategische Gruppen-)Betrachtung	individualistische, einzigartige (Fallstudien-)Betrachtung

Integration von Outside-Inside- und Inside-Outside-Perspektive

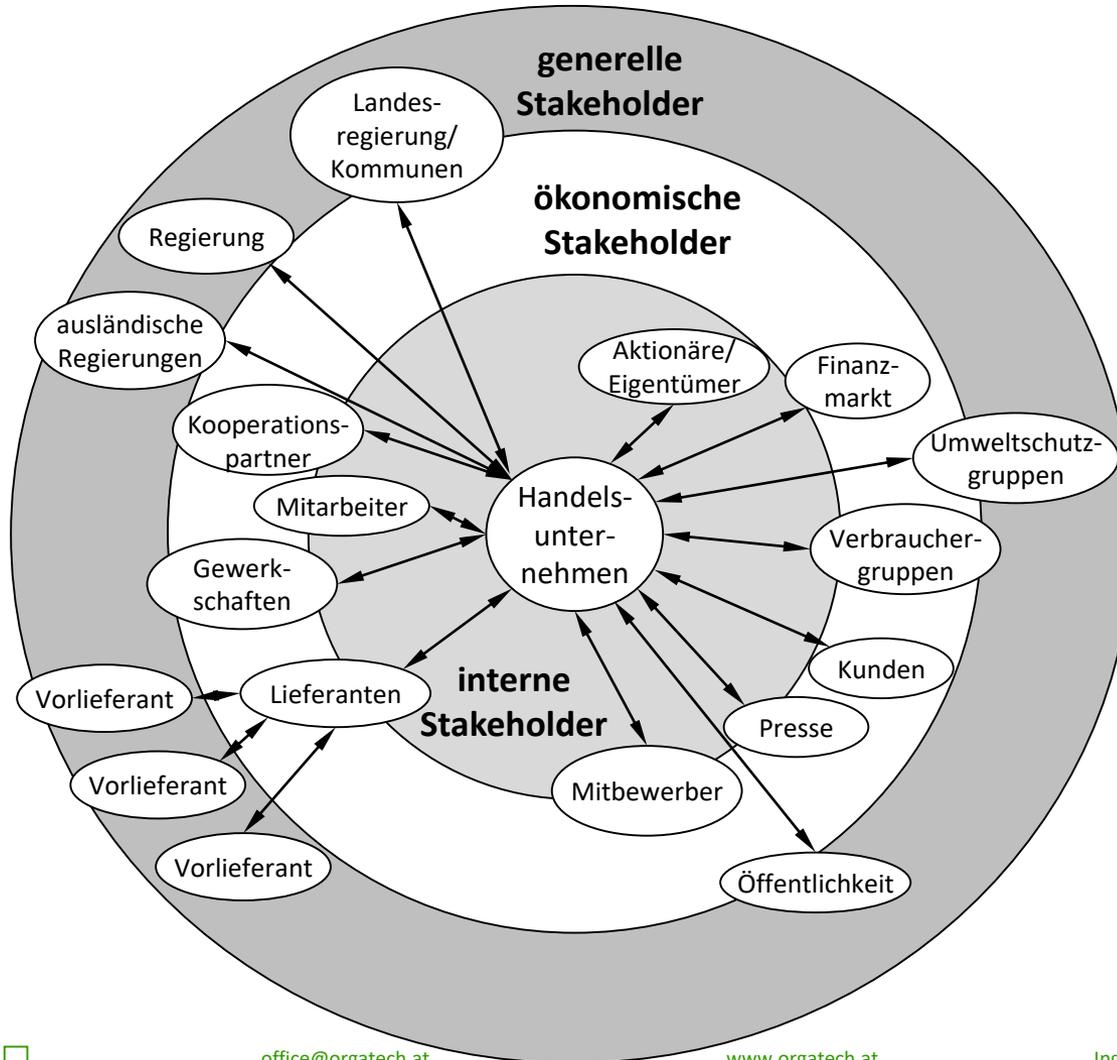


Denkbare Kompetenzen im Handel

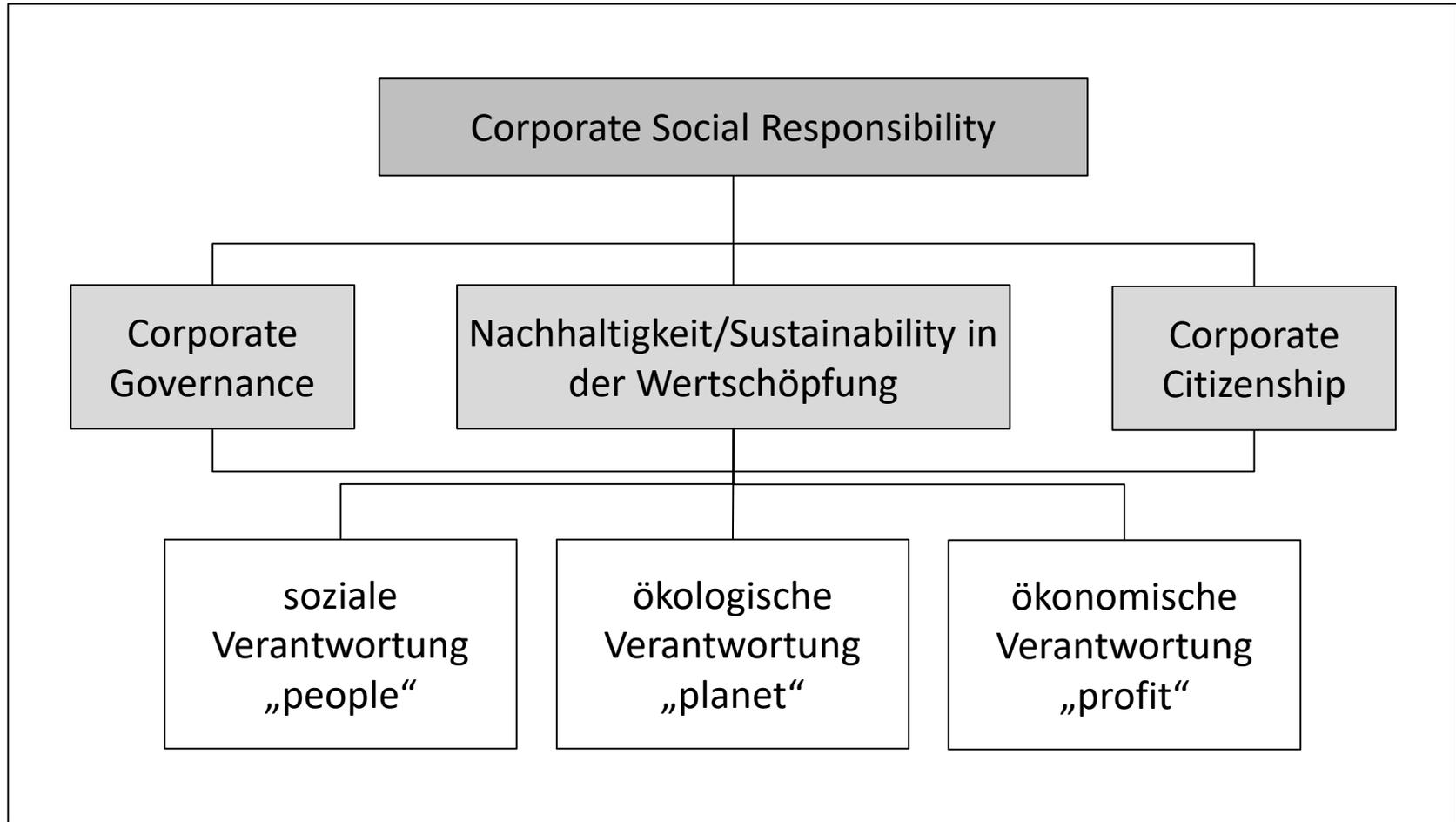
1. Grundlagen und Prozesskompetenz	Welche Bedeutung hat Cross-Channel Management für Sie – aktuell und in Zukunft? Welche Kräfte treiben Sie zu fortlaufenden Veränderungen in den Leistungserstellungsprozessen an? Für welche Basiskompetenzen streben Sie einen Wettbewerbsvorteil in der Zukunft an?
2. Strategiekompetenz	Welche drei zentralen Unternehmensziele verfolgen Sie? Welches Geschäftsmodell verfolgt Ihr Unternehmen? Wie lautet die unmissverständliche Unternehmensvision Ihres Unternehmens?
3. Kundenkompetenz	Welche Entscheidungen fällt Ihr Zielkunde über den gesamten Kaufentscheidungsprozess hinweg betrachtet? Welche Kaufentscheidungsphasen soll das Handelsmanagement gezielt bearbeiten? Welche Vorgehensweise eignet sich für eine erfolgreiche Marktsegmentierung?
4. Verkaufskompetenz	Welche Instrumente helfen dabei, das Profil Ihrer Stores maßgeblich zu verbessern? Für welche der drei Kaufphasen besitzt Ihr Unternehmen die größten Ressourcen? Nach welchen Prinzipien funktioniert Ihr Preislagenmanagement?
5. Logistikkompetenz	Welche Kernaufgaben im Logistikprozess erfüllen Sie besser als vergleichbare Konkurrenten? Anhand welcher Managementkonzepte versuchen Sie die Logistikeffizienz zu verbessern? Wie verbessern Sie die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern?
6. Beschaffungskompetenz	Für welche Phase des Beschaffungsprozesses erkennen Sie den größten Handlungsbedarf? Entspricht Ihr Beschaffungsportfolio den Kundenerwartungen? Wie beurteilen Sie die Lieferantenleistung?
7. Finanzierungskompetenz	Wie groß ist der Kapitalbedarf in den kommenden zwei Jahren? Welche Finanzierungsformen spielen eine große Rolle? Welche Finanzierungsregeln helfen, die Finanzierungsstruktur zu verbessern?
8. Controllingkompetenz	Was sind Ihre wichtigsten Controllingziele? Welche Controllingkennzahlen stehen im Mittelpunkt Ihrer Controllingarbeit? Welche Controllingwerkzeuge helfen Ihnen bei der Sortimentsoptimierung?
9. Personalkompetenz	Welche Faktoren sind wichtig, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern? Welchen Führungsstil pflegen Sie? Welche Instrumente des Personalmarketing setzen Sie ein, um Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen?
10. Informationskompetenz	Welche der vielen Informationsquellen sind in Ihrem Handelsbetrieb von zentraler Bedeutung? Wie integrieren Sie Informationen aus unterschiedlichen Informationsquellen? Auf welche Art und Weise sichern Sie die Nutzung dieser Informationen?



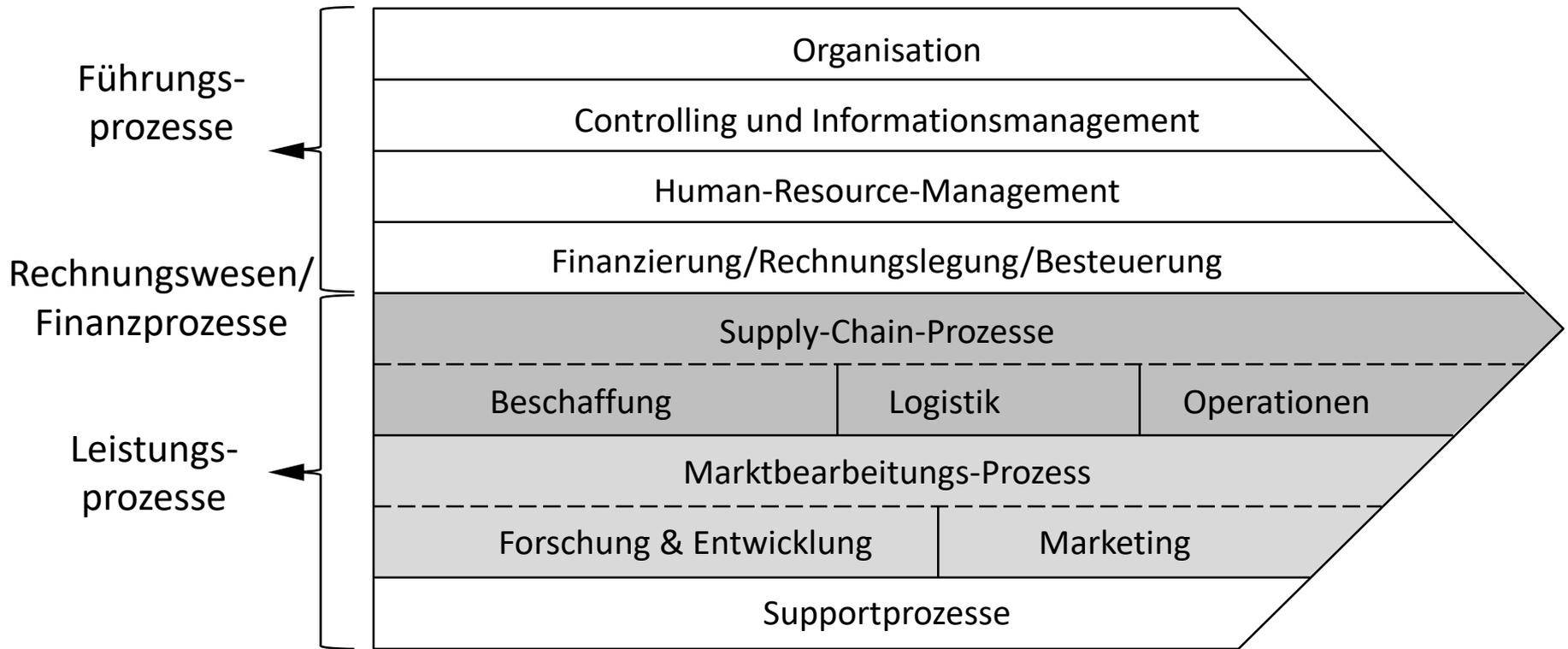
Systematisieren von Stakeholdern



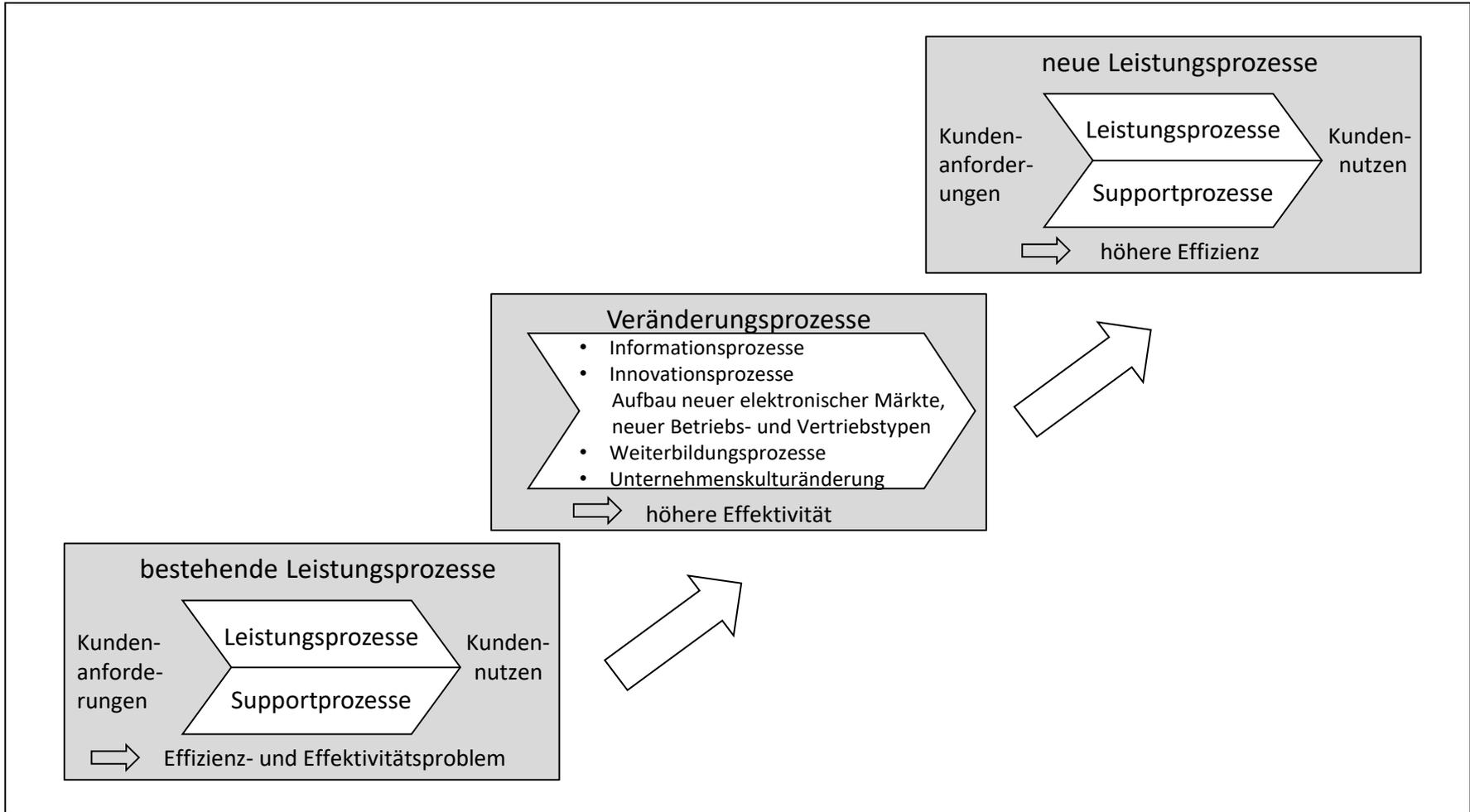
Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit



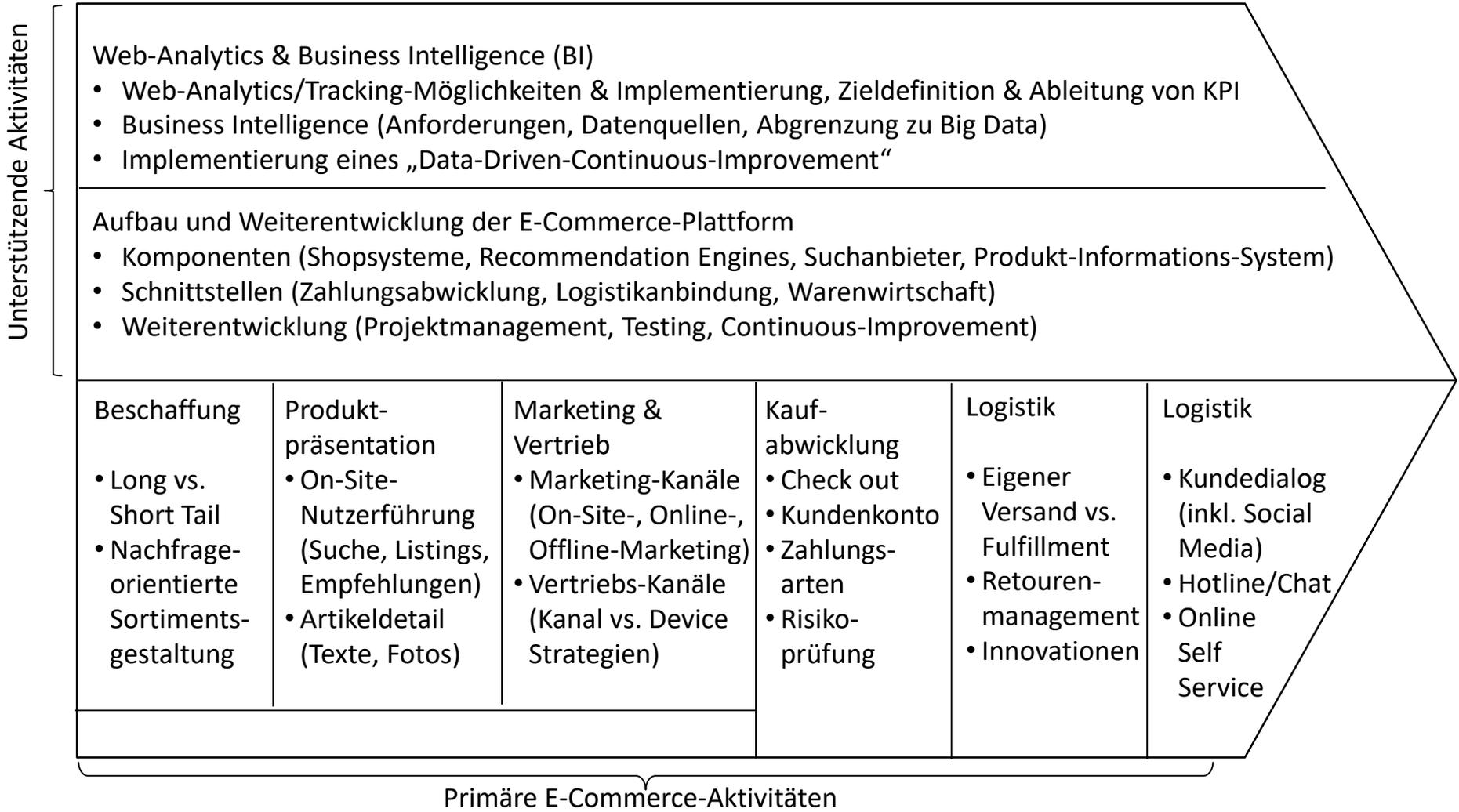
Wertkette Porter: Modell der modifizierten Wertkette – Leistungsprozesse



Zusammenhang von Leistungs- und Veränderungsprozessen

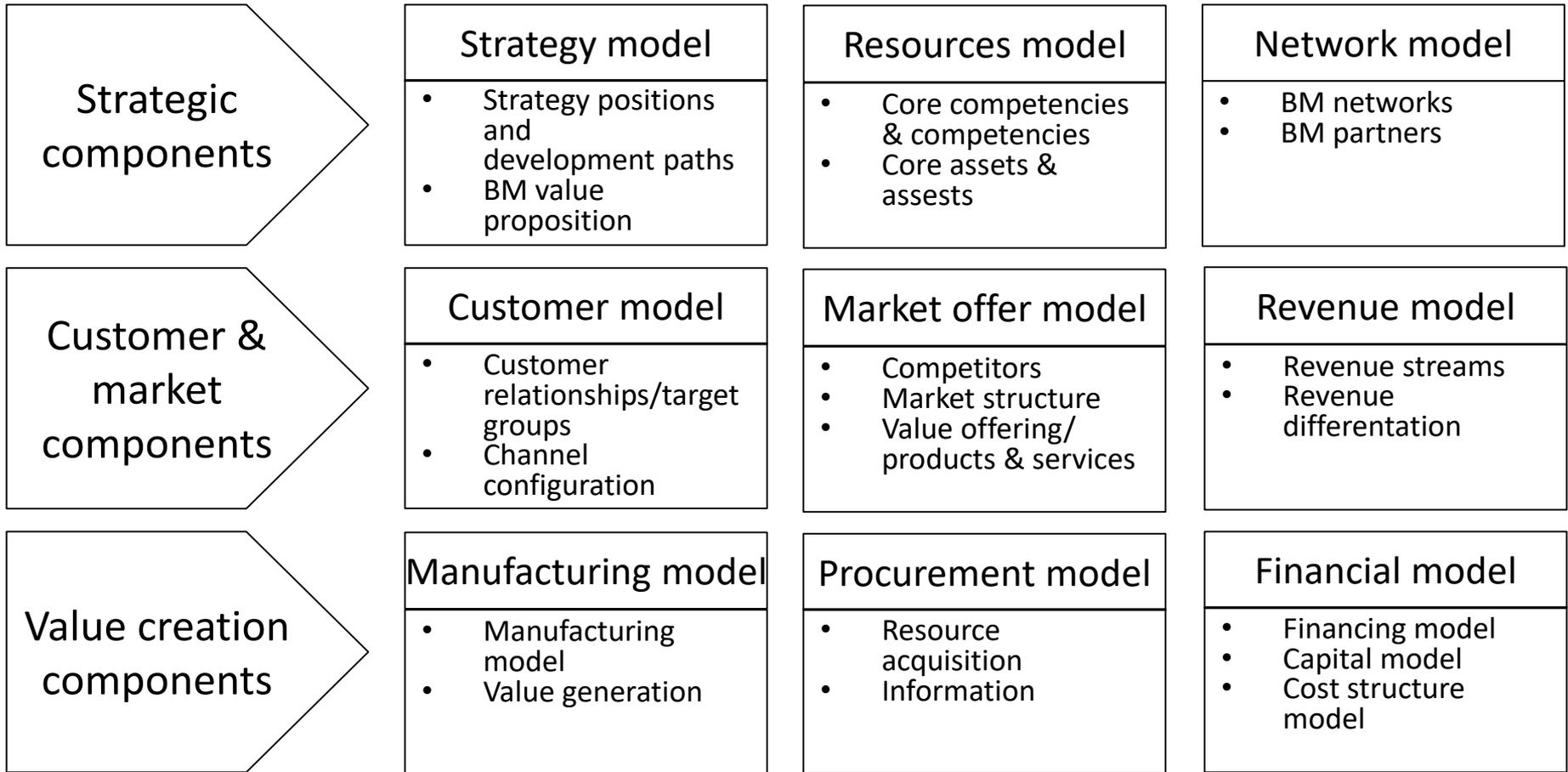


Wertschöpfungskette im Online-Handel



Komponenten integrierter Geschäftsmodelle

Components of the integrated business model

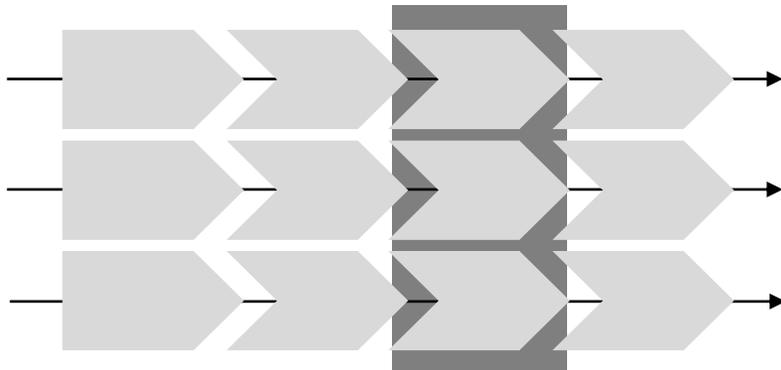


Basisgeschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft

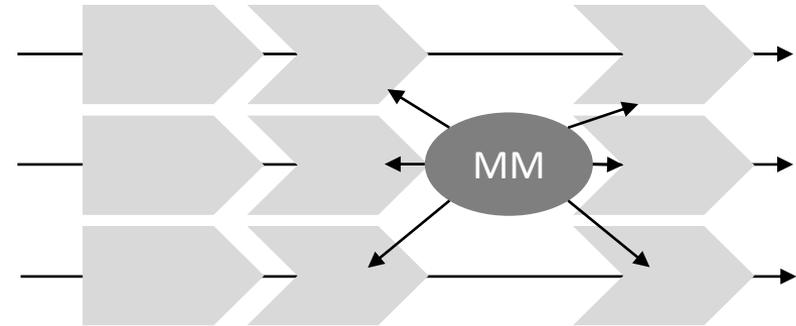
	Content	Commerce	Context	Connection	Communication
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Netzwerke	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Netzwerke	Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung verfügbarer Informationen in Netzwerken	Repräsentation des Grades der formalen Verknüpfungen in Netzwerken	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	Bereitstellung von konsumentenorientierten, personalisierten Inhalten über Netzwerke	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen über Netzwerke	Komplexitätsreduktion und Bereitstellung von Navigationshilfen und Matchingfunktionen über Netzwerke	Schaffung von technologischen oder kommerziellen Verbindungen in Netzwerken	Schaffung von kommunikativen Verbindungen in Netzwerken
Erlösmodell	Direkte (Premieinhalte) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Inhaltsaufnahmen) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Objektaufnahme/Verbindungsgebühr) oder indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
Plattformen	E-Shop, E-Community, E-Company	E-Shop, E-Procurement, E-Marketplace	E-Community, E-Marketplace	E-Marketplace, E-Company, E-Community	E-Community, E-Shop, E-Marketplace, E-Company
Beispiele	sueddeutsche.de, manager-magazin.de, guentiger.de	mytoys.com, amazon.com, expedia.de	yahoo.de, google.de, ciao.com	autoscout24.de, travelchannel.de, t-online.de	ebay.com, facebook.com, elitepartner.de
Mehrwert	Überblick, Auswahl, Kooperationen, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch

Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette

Layer Player Modell



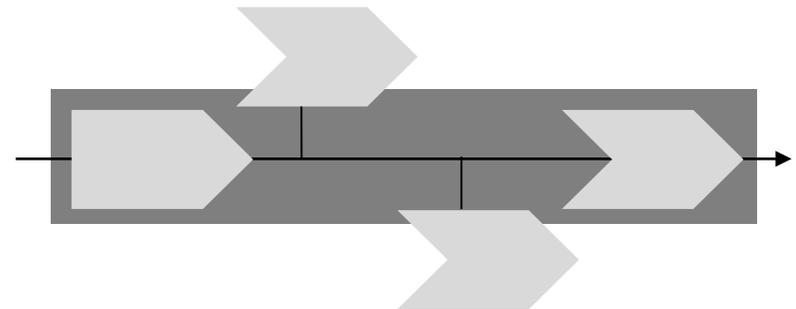
Market Maker Modell



Integrator Modell



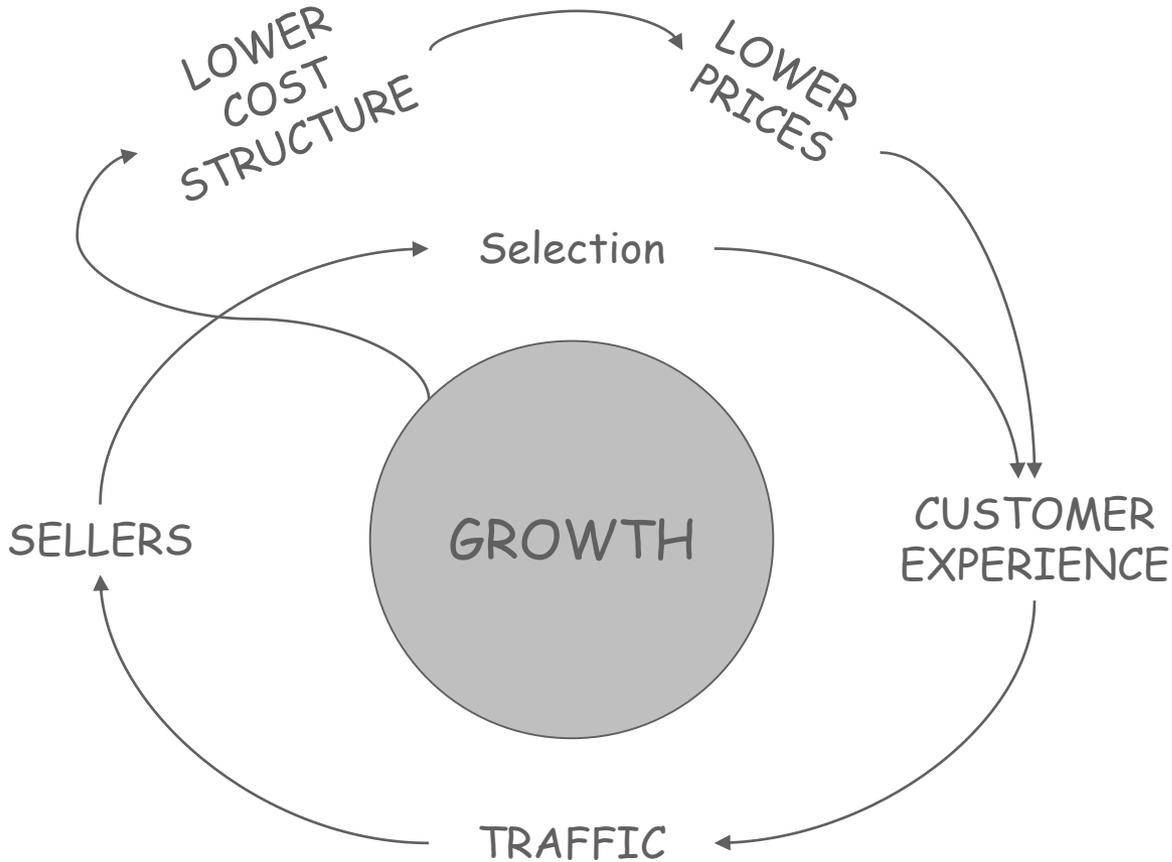
Orchestrator Modell



AmazonGlobal Exportländer

Europa	Belgien, Bosnien & Herzegowina, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Gibraltar, Griechenland, Großbritannien, Irland, Island, Italien, Lettland, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg, Kroatien, Malta, Monaco, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, San Marino, Serbien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechei, Türkei, Ungarn, Vatikan, Zypern.
Amerika	Barbados, Bermudas, Bolivien, Brasilien, Chile, Costa Rica, Ecuador, Fr. Guyana, Guadeloupe, Jamaika, Kanada, Kolumbien, Martinique, Mexico, Panama, Peru, Saint Martin, Trinidad und Tobago, Uruguay, Venezuela.
Asien und Australien	Australien, China, Fidschi, Föderierte Staaten von Mikronesien, Hong Kong, Indien, Indonesien, Japan, Kambodscha, Kasachstan, Macao, Malaysia, Marshallinseln, Neukaledonien, Neuseeland, Palau, Philippinen, Singapur, Sri Lanka, Südkorea, Taiwan, Thailand.
Afrika, Mittlerer Osten	Ägypten, Bahrain, Ghana, Israel, Jordan, Katar, Kenia, Kuwait, Marokko, Mauritius, Namibia, Nigeria, Oman, Réunion, Saudi-Arabien, Südafrika, Tansania, Vereinigte Arabische Emirate, Zimbabwe.

Amazon Geschäftsmodell



Geschäftsbereiche und Business Units von Amazon

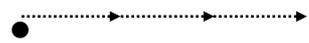
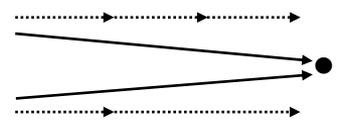
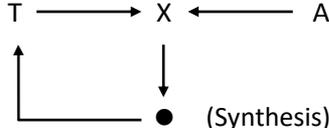
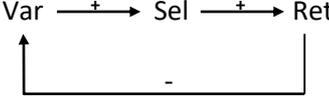
Online-Shops/Drittanbieterservices (140,2 Mrd. USD)	Mediendienste (9,7 Mrd. USD)
<p>1. Versandhandel des eigenen Sortiments </p> <p>2. Amazon Marketplace: Elektronischer Marktplatz</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="79 421 473 499">  <p>Produkte zum Amazon-Katalog hinzufügen</p> </div> <div data-bbox="483 421 846 499">  <p>Kunden bestellen über Amazon.com</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="79 521 473 614">  <p>Logistik durch Anbieter selbst oder "Fulfillment by Amazon"</p> </div> <div data-bbox="483 521 846 614">  <p>Amazon wickelt Zahlung ab und überweist an Anbieter</p> </div> </div>	<p>Verschiedene Plattformen zum Vertrieb von Musik, Serien, Filmen, E-Books und Software</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="908 435 1023 492"></div> <div data-bbox="1110 421 1207 506"></div> <div data-bbox="1284 421 1477 456"></div> <div data-bbox="1284 471 1477 521"></div> <div data-bbox="917 521 1014 599"></div> <div data-bbox="1062 535 1265 578"></div> <div data-bbox="1284 535 1477 592"></div> </div>
<p>3. Fulfillment by Amazon: Full-Service Vertriebskanal</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="79 671 473 742">  <p>Produkte an Amazon senden</p> </div> <div data-bbox="483 671 846 742">  <p>Amazon übernimmt Lagerung</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="79 756 473 828">  <p>Verkauf der Ware über Amazon.com</p> </div> <div data-bbox="483 756 846 828">  <p>Amazon kommissioniert/liefert aus</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="79 842 473 906">  <p>Amazon übernimmt Service und Retouren</p> </div> </div>	<p>Andere (22,1 Mrd. USD)</p> <p>Amazon Web Services: Bereitstellung von Cloud Services und Tools für andere Websites.</p> <p>Advertise on Amazon: Werbung für fremde Websites über Amazon.com</p> <p>Amazon Payment Solutions: Zahlungs- und Versandinformationen aus Amazon-Kundenkonten auch auf externen Websites nutzbar.</p>
<p>Stationäre Kanäle (ca. 15,8 Mrd. USD)*</p>	



* Whole Foods im Jahr 2017 noch separat ausgewiesen

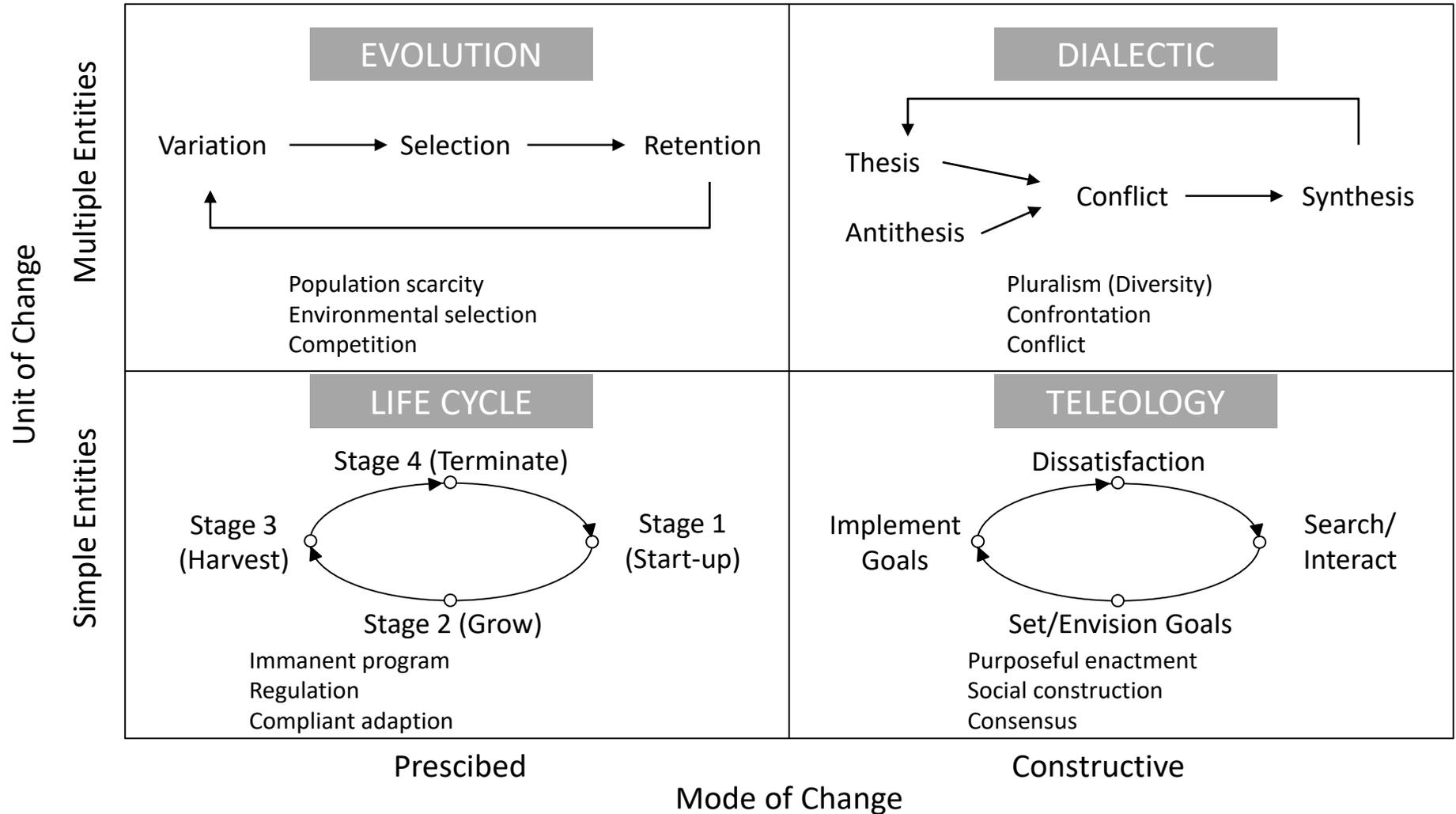


Klassen von Theorien zu Entwicklungs-/Wandlungsprozessen

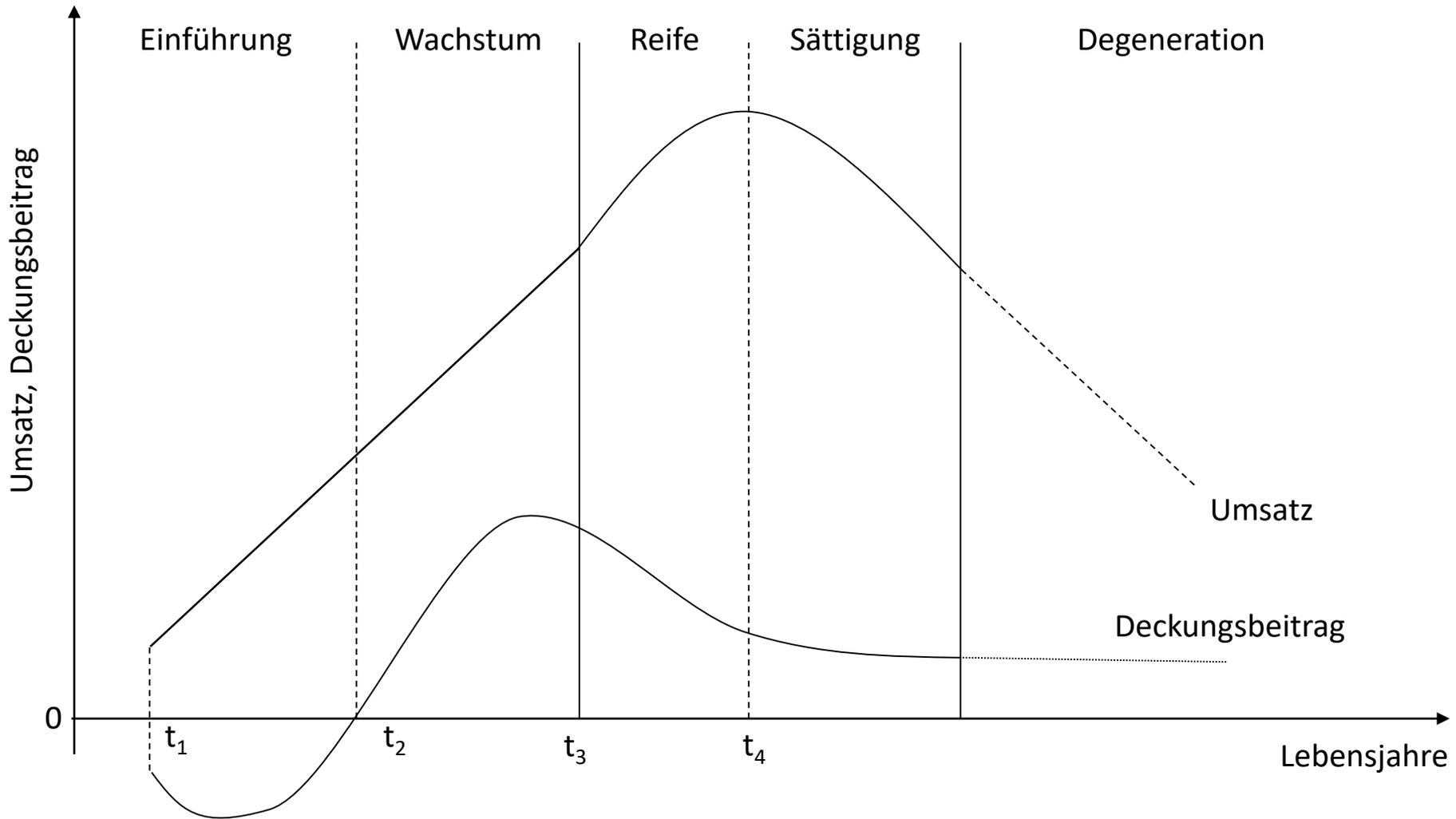
Theorien Merkmale	Life cycle	Teleology	Dialectic	Evolution
Members:	Developmentalism Biogenesis Ontogenesis Stage theories Methamorphosis	Functionalism Social construction Goal setting, planning Symbolic interactio Rational choice	Conflict theory Deconstruction Pluralism Bifurcation theories Collective action	Darwinian evolution Punctuated equilibrium Saltationism Gradualism Lamarckian evolution
Metaphor:	Organic growth	Purposeful cooperation	Opposition conflict	Competitive survival
Pioneers/Logic:	Comte, Nisbet, Piaget Imminent program Prefigured sequence Compliant adaption 	Mead, Weber, Parsons Envisioned end state Social construction Equifinality 	Hegel, Marx, Freud Contradictory forces Thesis, antithesis, synthesis 	Darwin, Mendel, Campbell Natural selection among competitors in a population 
Event progression:	Linear & irreversible, unitary sequence of stages moving to a progressive differentiation of entity regulated by natural or institutional laws	Recurrent, discontinuous sequence of goal setting, implementation and adaption of alternative means to reach disired end state	Recurrent convergence of multi discontinuous sequence of confrontation, conflict & synthesis between contradictory values or events	Recurrent, cumulative & probablistic sequence of variation, selection & retention events
Conditions/ Generating force:	Prefigured programs/routines or rules prescribed by nature, logic or institutions	Purposeful, adaptive interactive choice, collective action and learning	Pluralistic, diverse contradictory, colliding sequences of events or values	Population scarcity Commensalism Competition Population dynamics



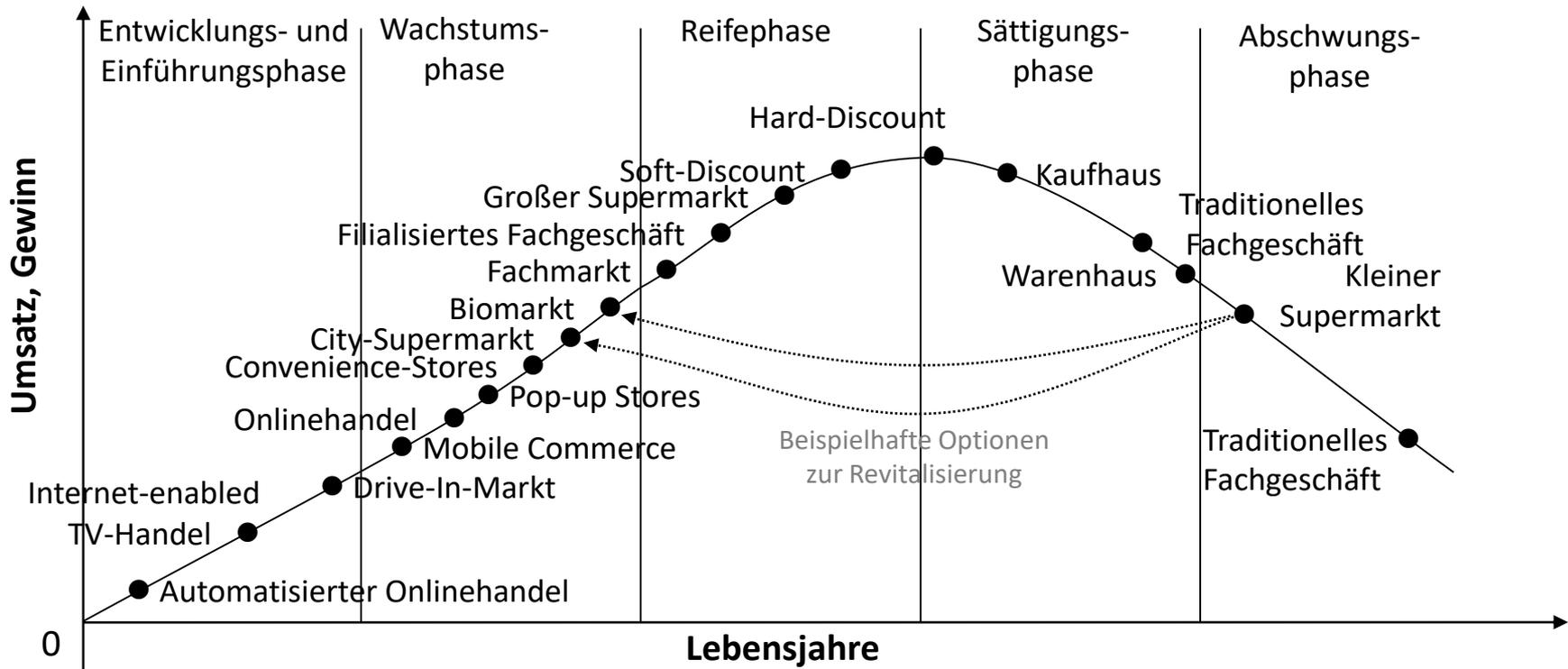
Merkmale der Prozesstheorien



Lebenszyklusmodell der Betriebstypen



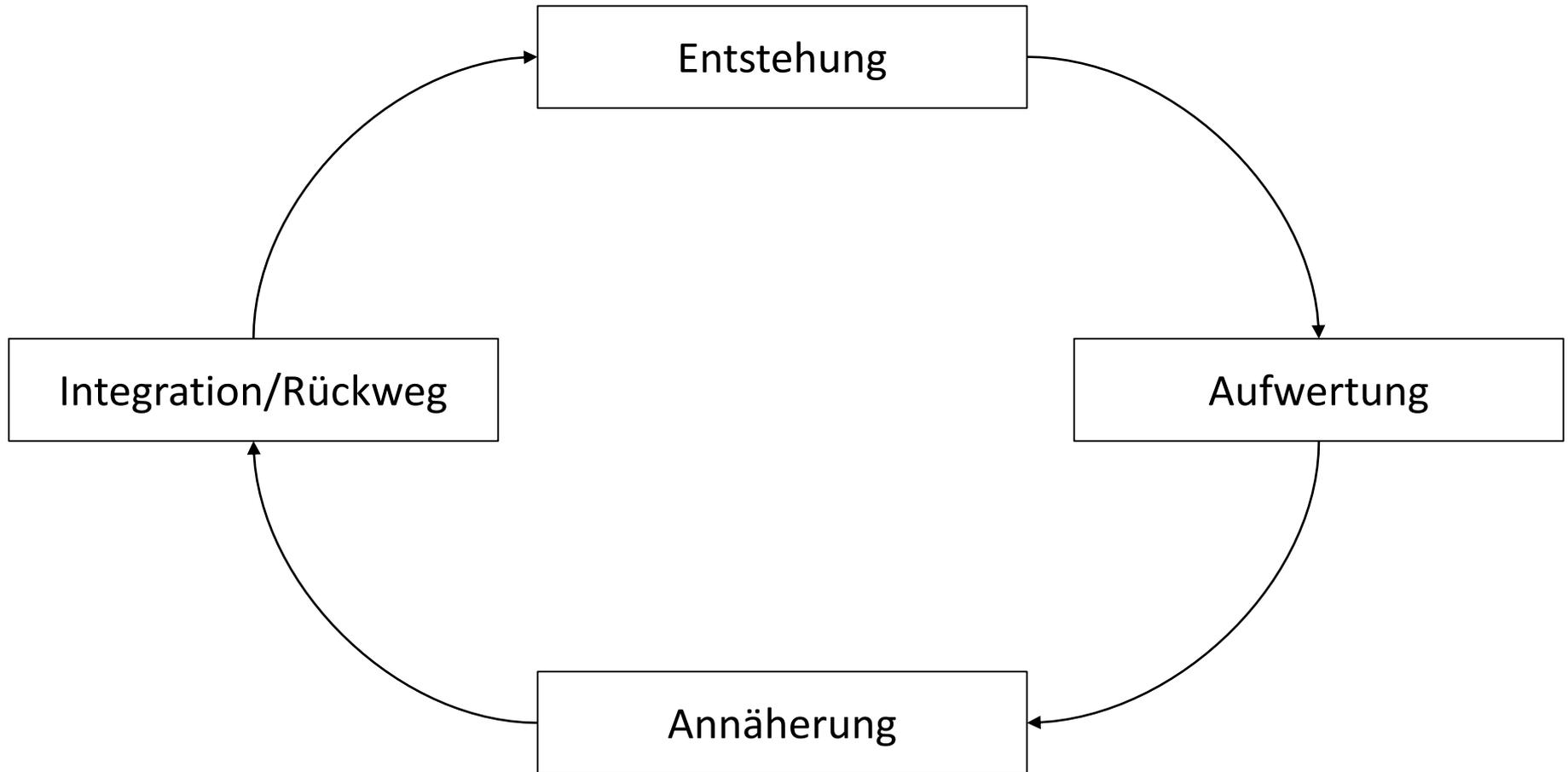
Beispiel eines Lebenszyklusmodells



Umsatz	niedrig/wachsend	starkes Wachstum	hoch, abnehmende Zuwachsraten	rückgängig
Profitabilität	negativ bis Break-Even	hoher Ertrag	hoch/abnehmende Zuwachsraten	niedrig bis Break-Even oder negativ
Positionierung	Konzeptinnovationen	spezifischer Nutzen	breiter Markt	Nische
Wettbewerb	keiner	limitiert	extensiv/Sättigung	Intensiv/konsolidiert



Wheel of Retailing nach McNair



Evolutionsmuster der Betriebstypen

Entwicklungsrichtung

Up

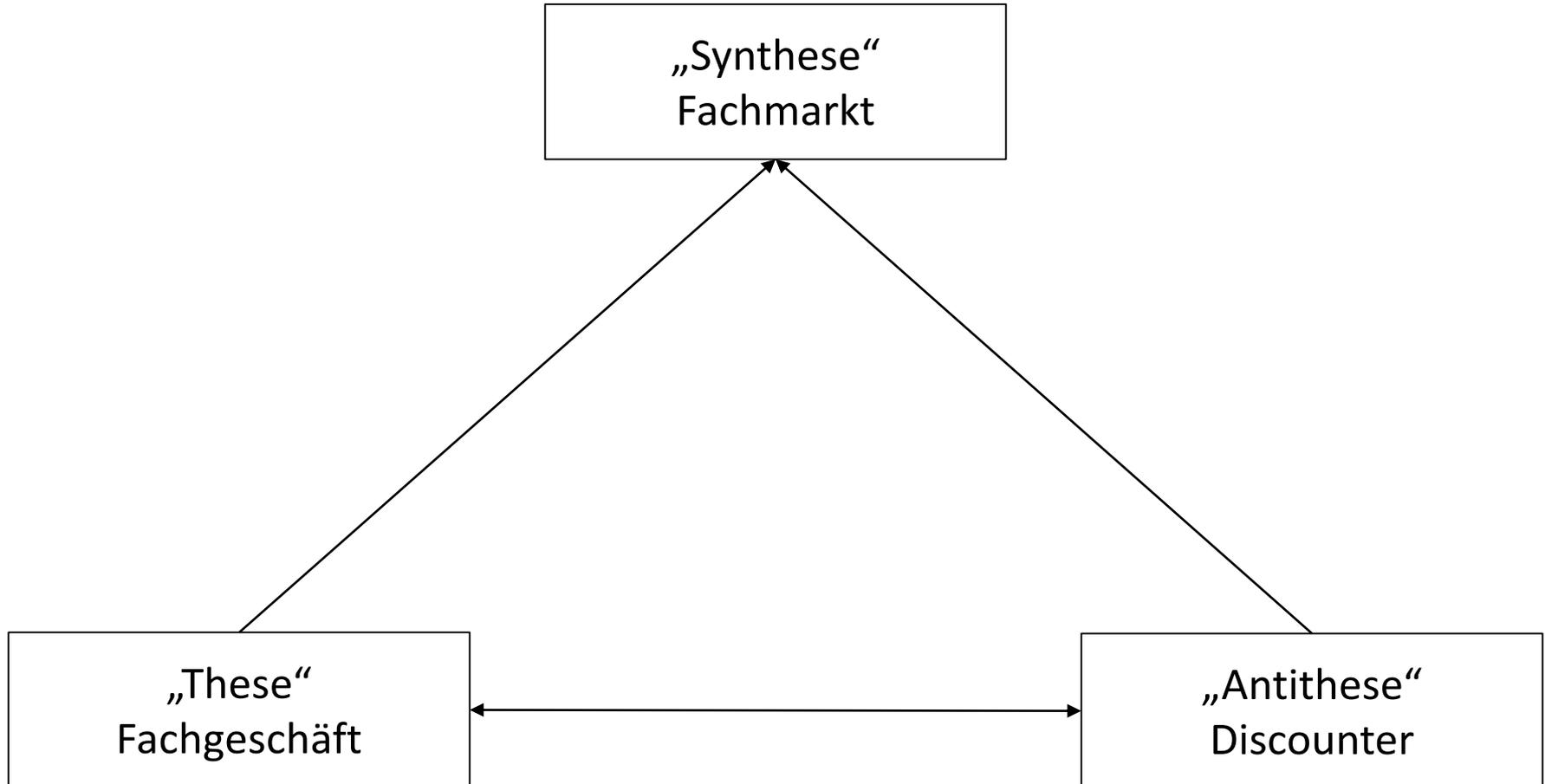
Down

Veränderung der Preispolitik
Beibehaltung der Preispolitik

Trading-up
High-level-trading

Trading-down
Low-level-trading

Dialektischer Dreischritt



Erscheinungsformen des Großhandels

Gliederungskriterium	Erscheinungsform
Sortimentsausrichtung	Sortimentsgroßhandel, Fach- bzw. Spezialgroßhandel, Postenhandel
Verkaufsform	Zustell- und Versandgroßhandel, Cash & Carry, Rack Jobber
Dispositionsfähigkeit	Ware Streckengeschäftsgroßhandel, Lagergroßhandel
Warenverwendungszweck	Konsumgüter-/Produktionsgütergroßhandel; Konsumtionsverbindungs-/Produktionsverbindungshandel
Geografisches Aktionsfeld/ Grenzüberschreitung	lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Großhandel/Binnenhandel, Außenhandel (Export, Import, Transit, Kombinationen)
Marktausrichtung auf Beschaffung/Absatz	Aufkaufgroßhandel, Erfassungsgroßhandel, Absatzgroßhandel, Vermarktungsgroßhandel, kombinierter Aufkauf-/Vermarktungsgroßhandel
Wareneigentum	Eigenhändler vs. Fremdhändler (inkl. von Handelsvermittlern wie Handelsvertreter, Kommissionär, Kommissionsagentur, Handelsmakler)
Stufigkeit	einstufiger, zweistufiger, dreistufiger Großhandel
Filialisierung (off-/online)	Einbetriebsgroßhandlung, filialisierende Großhandlung
(Ver-)Bindung an Unternehmen/Wirtschaftsstufen	Werkhandelsgesellschaft, Konzerngroßhandlung, ungebundene Großhandlung/Großhandel mit Produktion/Einzelhandel/Handwerk/Dienstleistungen usw.
Kontaktform	Außendienst, Distanzgroßhandel (Online, Katalog, Telefon etc.)
Warenzustand/-verwertung	Neuwaren, Altwaren/Rohstoff-, Halbwaren-, Fertigwarengroßhandel
Branchengliederung	z.B. Lebensmittelgroßhandel, Landhandel, Autozubehör- und Ersatzteilegroßhandel, Stahlhandel, sonstiger technischer Großhandel
Branchenbezogenheit	Einbranchen-, Mehrbranchen-, Vielbranchengroßhandel
Unternehmensform	einzelwirtschaftlicher Großhandel, ohne/mit Bindung, Ein-/Verkaufsgemeinschaften genossenschaftlicher/sonstiger Rechtsform
Standort	zentrenfrei, in Dispositionszentren, in Lager- oder Umschlagszentren
Dienstleistungsintensität	Systemkopf-, Service-, preisorientierter, servicereduzierter Großhandel
Kundenbetreuung	exklusiv, selektiver, extensiver Großhandel
Kundenkontakt/Fokus	Abhol-, Bemusterungs-, Ausliefer-, reiner Streckengroßhandel
Vertragskategorien	Verkauf, Vermietung, Leasing etc.
Logistikintensität	Logistikspezialist, Großhandelsspediteur, logistikfreier Großhandel
Finanzielle Abhängigkeit	starke, schwache, keine Lieferantenabhängigkeit

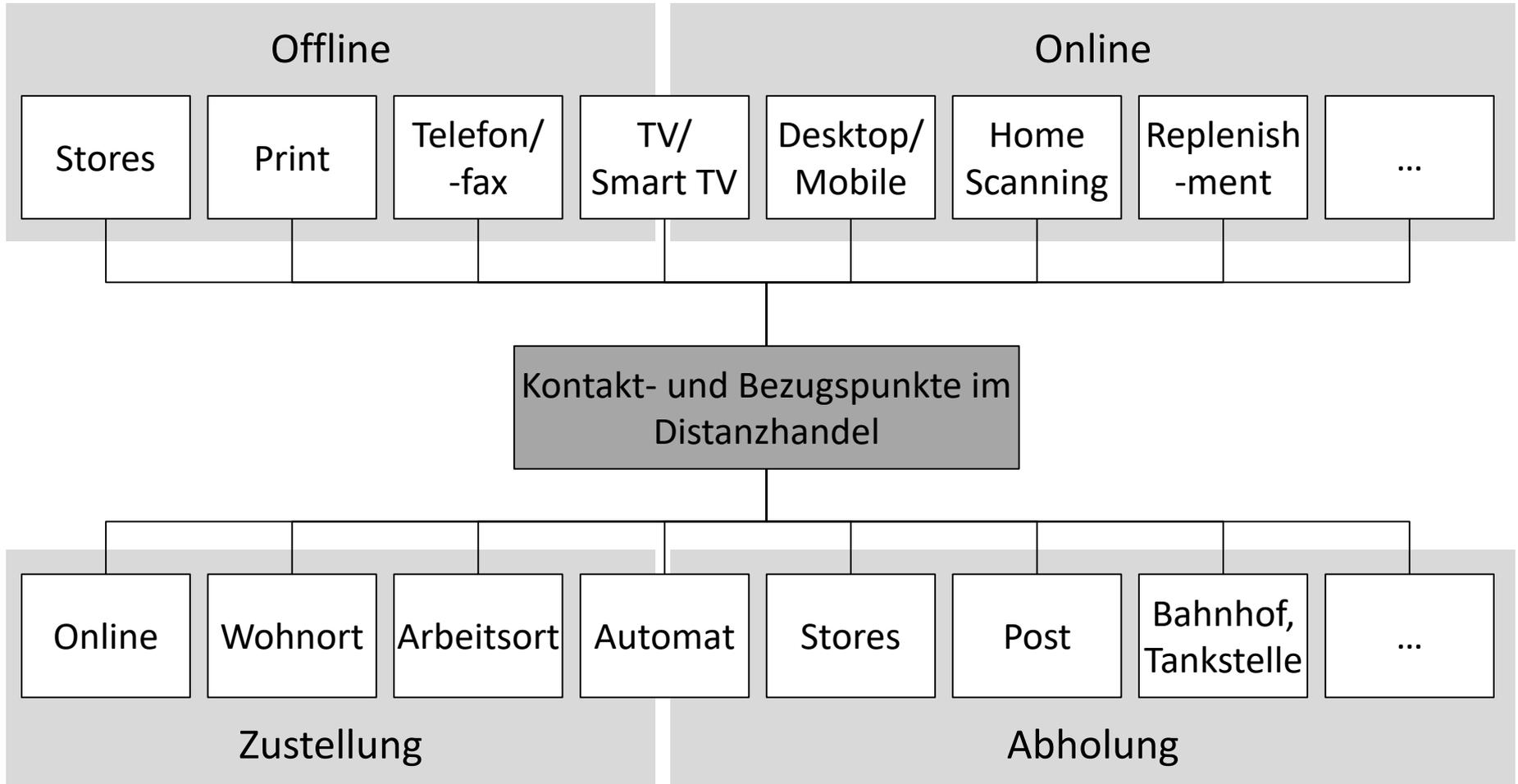
Erscheinungsformen der Handelsvermittlung

Erscheinungsform	Charakteristika	Beispiel
Handelsvermittlung Down-Stream		
Handelsvertreter	Handelt als selbstständiger Gewerbetreibender im Namen und für die Rechnung (mehrerer) Anbieter und i.d.R. ggü. anderen Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelsvertreter für Großkücheneinrichtungen, Augenärztebedarf, Herrenoberbekleidung, Kosmetik usw.
Handelsmakler	Vermittelt Verträge in fremdem Namen und auf fremde Rechnung. Die Vermittlungstätigkeit erfolgt ohne Dauervertragsbindung im Interesse beider Marktpartner.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanz-, Versicherungs-, Reisemakler ▪ Internetmakler/Online-Auktionsplattformen
Vertriebsagentur	Unterstützt den Anbieter bei der Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden sowie bei der Auftragsabwicklung.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertriebsagentur für technische Anlagen, Exporte
Versandhandelsvertreter	Handelt wie der Handelsvertreter im Versand- oder Internethandel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertreter der Versandhäuser oder Internethändler vor Ort
Handelsvermittlung Up-Stream		
Zentralen von Verbundgruppen	Einkaufsaktivitäten für die angeschlossenen Unternehmen i.d.R. im Fremdgeschäft.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentralen von Edeka, Büroring, dagema, Hagebau, ANWR, Intersport usw.
Zwischenform		
Kommissionär	Handelt im eigenen Namen für die Rechnung des Anbieters (Kommitent) und unterliegt oft besonderen Weisungen des Anbieters (z.B. Preisvorgaben).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommissionsbuchhandel ▪ Kommissionäre für Antiquitäten, Kunstwerke ▪ Online-Marktplätze

Offline und Online Be- und Vertriebstypen des Einzelhandels

Traditionelle Betriebstypen offline	Food-/Near-Food-Betriebstypen offline	Weitere Betriebstypen offline
Fachgeschäft Spezialgeschäft Boutique Warenhaus Kaufhaus	Supermarkt SB-Warenhaus/Verbrauchermarkt Discounter Convenience Store Drogeriemarkt/Drugstore	Fachmarkt Kiosk Gemischtwaren-/ambulanter Handel Automatenhandel Off-Price-Store
Sortimentspezialisten online	Preisspezialisten online	Weitere Vertriebstypen online
Online-Kaufhäuser Marktplätze Fachmärkte Supermärkte Fach-/Spezial-Stores Monobrand-Stores	Auktionen Liveshopping Shopping-Clubs Coupon-Anbieter Online-Discounter Outlet-Stores	Social-Shops Customizer Erlebnis-Shops Problemlöser Abo-Anbieter

Kontakt- und Bezugspunkte des Distanzhandels



Online Sortimentsspezialisten

Vertriebstyp	Sub-Typ	Beispiele
Online-Warenhäuser	Traditionell	WalMart.com; Target.com; Sears.com; Real.de; Kohls.com; Macys.com
	Pure-Player	Amazon.com; QVC.com, Otto.com; Quelle.de; Klingel.de
Online-Fachmärkte	Traditionell	BestBuy.com; Ikea.de; Mediamarkt.de
	Pure-Player	zalando.de; baumarktdirekt.de; Zooplus.de; Diapers.com; Möbel.de
Online-Supermärkte	Traditionell	Rewe.de; Edeka24.de; myTime.de; Bringmeister.de; LeShop.ch; Billa.at
	Pure-Player	Allyouneedfresh.de; AmazonFresh.de; Lebensmittel.de; Food.de
Online-Fach-/Spezial-Stores	Traditionell	Bodyshop.de; Hüssel.de; TeeGschwender.de; Loccitane.de
	Pure-Player	highend-hifi-shop.de; Fullbeauty.com; Firebox.com; Pranahaus.de; Ebenwald.de; hawesko.de, vinexus.de; windeln.de
Online-Monobrand-Stores	Traditionell	OldNavy.com; Zara.de; hm.de; Esprit.de; Gap.com; LandsEnd.com;
	Pure-Player	Ankerkraut.de
	Hersteller	Nespresso.de, Haribo.de; Apple.de; Bosch.de; Olia.garnier.de
Marktplätze	Traditionell	Markt.de; lokale Online-Marktplätze (z.B. Atalanda); siroop.ch



Online Preisspezialisten

Vertriebstyp	Sub-Typ	Beispiele
Auktionen	Traditionell	zoll-auktion.de; Sothebys.com; Christies.com; Dorotheum.com
	Pure-Player	eBay.com; Snipster.de; BidClash.de; Aukits.de, Hood.de; Catawiki.de; Sport-Auktion.de; Auktionata.de; centgebote.de
Liveshopping-Formate	Traditionell	--
	Pure-Player	Woot.com; Liveshopping-aktuell.de; Myliveshopping.de; live.mydealz.de; Outdoor-broker.de; iBood.de;
Shopping-Clubs	Traditionell	outletinn.de, Limango.de, Selgros.de
	Pure-Player	Brands4friends.de vipsters.de; vente-privee.de; limango.de, Pauldirekt.de, westwing.de; BestSecret.de; Zalando-lounge.de
Coupon-Anbieter	Traditionell	--
	Pure-Player	Groupon.com; coupies.de; Preisheld.de
Online-Discounter	Traditionell	Plus.de; Lidl.de; Netto-Online.de; Norma24.de; Tedi.de; NKD.com; Kik.de
	Pure-Player	Lesara.de; Restposten24.de; Banggod.com
Outlet-Stores	Hersteller	MANGOoutlet.com; TESCOoutlet.uk; Adidas.de/outlet
	Traditionell	Overstock.com; dress-for-less.de; Outletcity.com; Fashionista.de; Outlet46.de

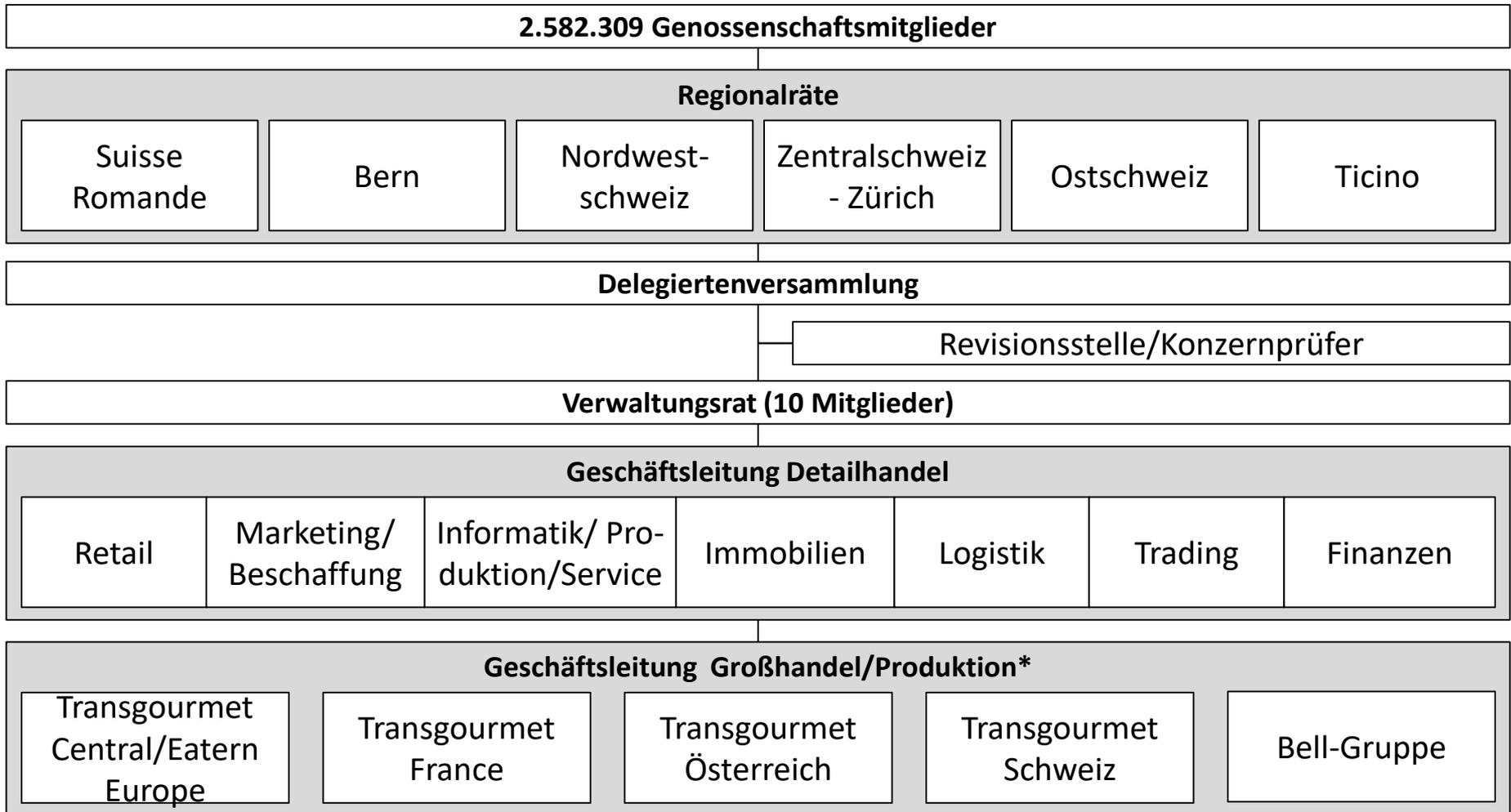
Weitere Vertriebstypen

Vertriebstyp	Sub-Typ	Beispiele
Social-Shops	Traditionell	--
	Pure-Player	Stylight.de; Stylefruits.de; Smatch.com; Pinterest.de; Facebook.de; Mightybuyer-shop.de; Houzz.com; TheBeautyDepartment.com
Customizer	Traditionell	NikeID.de; Adidas.de/mi_adidas; DELL.de; m&m.com
	Pure-Player	myMuesli.de; Cereal-club.de; ; Chocri.de; TailorStore.de; Tailorjack.de
Erlebnis-Shops	Traditionell	Agentprovocateur.com; 11Teamsports.de; Globetrotter.de; Kochhaus.de
	Pure-Player	ShopLeMonde.com; TVRunway.com; Beautylish.com; Asos.de; Aboutyou.de; Digitalrev.tv
Curated Shopping	Traditionell	Myoutfit by Wöhrl: woehrl.de
	Pure-Player	Outfittery.de; Modomoto.de; Zalon.de
Problemlöser	Traditionell	BestBuy.com; Homedepot.com; IKEA.de
	Pure-Player	PCSpezialist.de; ReifenDirekt.de; Tirendo.de; Küchenportal.de; Türen-und-Fenster.com
Abo-Anbieter	Hersteller	Kochboxen: Hellofresh.de, Lidlkochzauber.de, Probierboxen: BiteBox.com, brandnooz.de; Biokisten: biomano.de, GemüseKiste.abo-kiste.com
	Traditionell	Spotify.de, Deezer.com, Dollarshaveclub.com

Komponenten eines UEC

Komponenten	Beispiele
Multiplex-3D-Kinos, Theater	Cineplex (Neustadt)), Cinecitta (Nürnberg), Caesars Palace Colosseum (Las Vegas)
Unterhaltungsorient. Einzelhandel	NikeTown, Disney, Warner Bros., Nutella Café
High Tech-Attraktionen	Sega Arcades, Virtual World, Laser Tag
Wasserparks, Schwimmbäder	Tropical Islands (Berlin), Yas Waterworld (Abu Dhabi)
Aquarium/Themenwelten	Sea Life (München, Carlsbad), Dubailand (VAE), Waterfront (Bremen)
Kinderunterhaltung	Berjaya Times Square Kidz Town (Kuala Lumpur), Harry Potter World
Spielcasinos	Bellagio (Las Vegas)
Großarenen	Olympiastadium (Berlin), Allianzarena (München), Camp Nou (Barcelona)
Abend-/Nachtunterhaltung	Universal Walk (Orlando), Snowman World (Finnland)
Freizeitparks	Europa Park (Rust), Canada's Wonderland (Vaughan), Coney Island (New York)
Themenrestaurants	Hard Rock Café, Rainforest Restaurant, Rollercoaster Restaurant

Organisationsstruktur der Coop



* Weitere Produktionsbetriebe werden als Divisionen des Detailhandels geführt.



office@orgatech.at

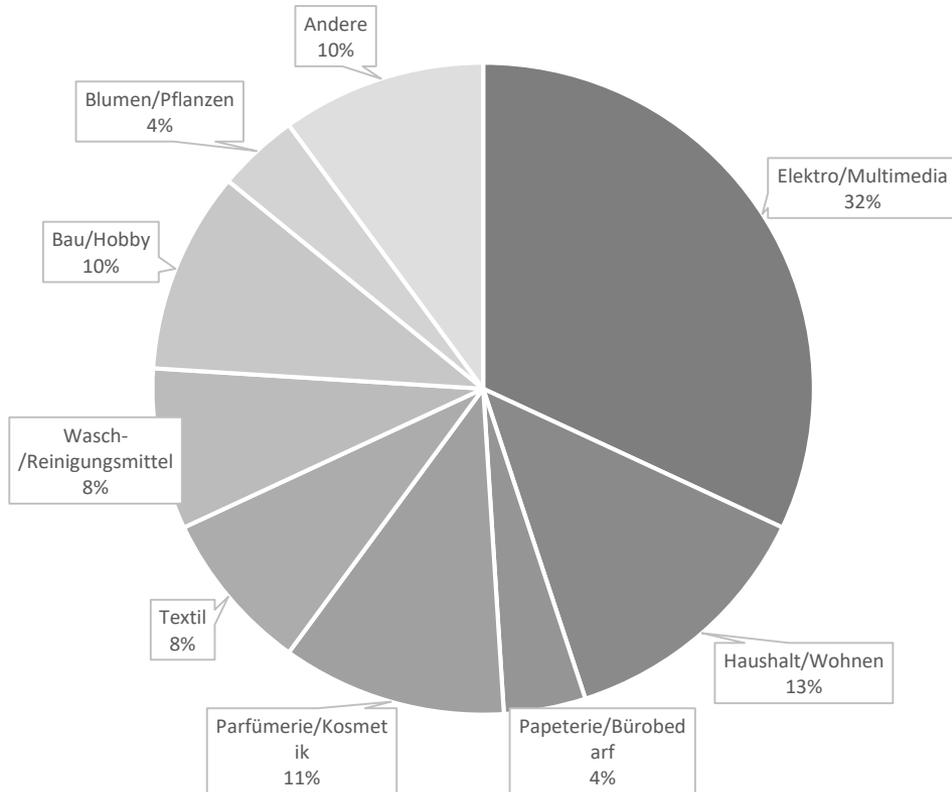
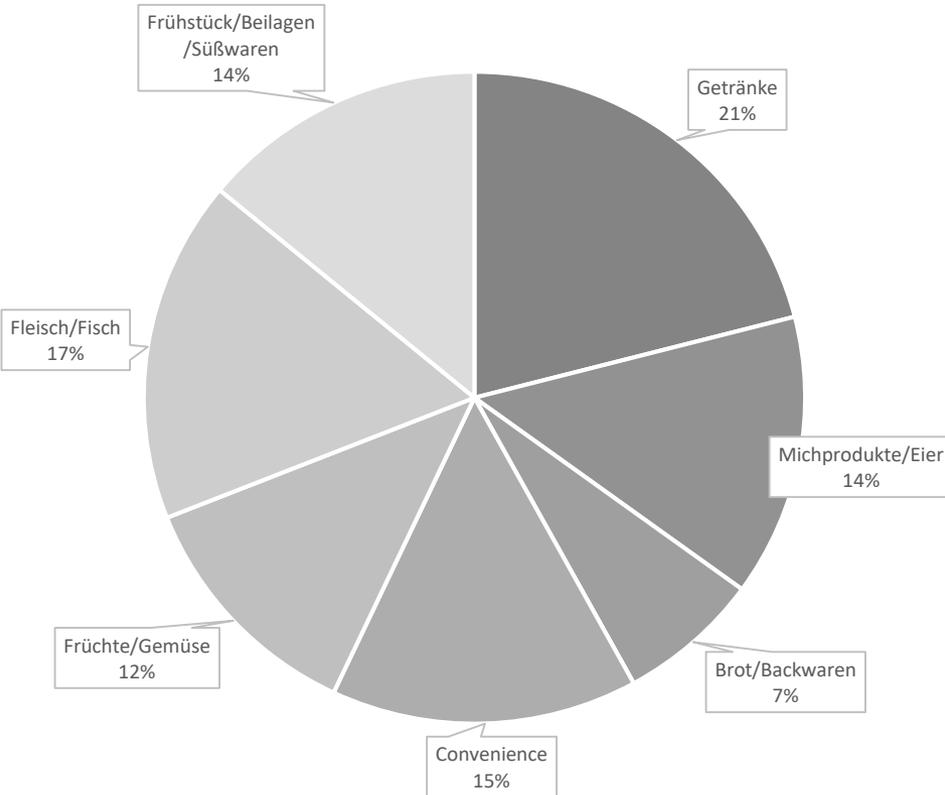
www.orgatech.at

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA, Seite 48

Umsatzaufteilung nach Warengruppen

Food 68%

Non Food 32%



Ebenen von Unternehmensstrategien

I. Grundlegende Gesamtunternehmensstrategien

Produkt/Markt-Strategien (Bestimmung der Strategischen Geschäftsfelder)

Diversifikation

Internationalisierung

Vertikale Integration

Eintritts-/Umsetzungsstrategien

Entwicklung/Akquisition

Eigentumsform

Zeitlicher Eintritt bzw. Timing

II. Geschäftsfeldstrategien

Wettbewerbsstrategien (i.e.S.)

Kostenführerschaft

Differenzierung

Fokussierung

Geschäftsentwicklungsstrategien

Expansion

Konsolidierung

Rückzug

III. Funktionale Strategien

Marketing

Beschaffung

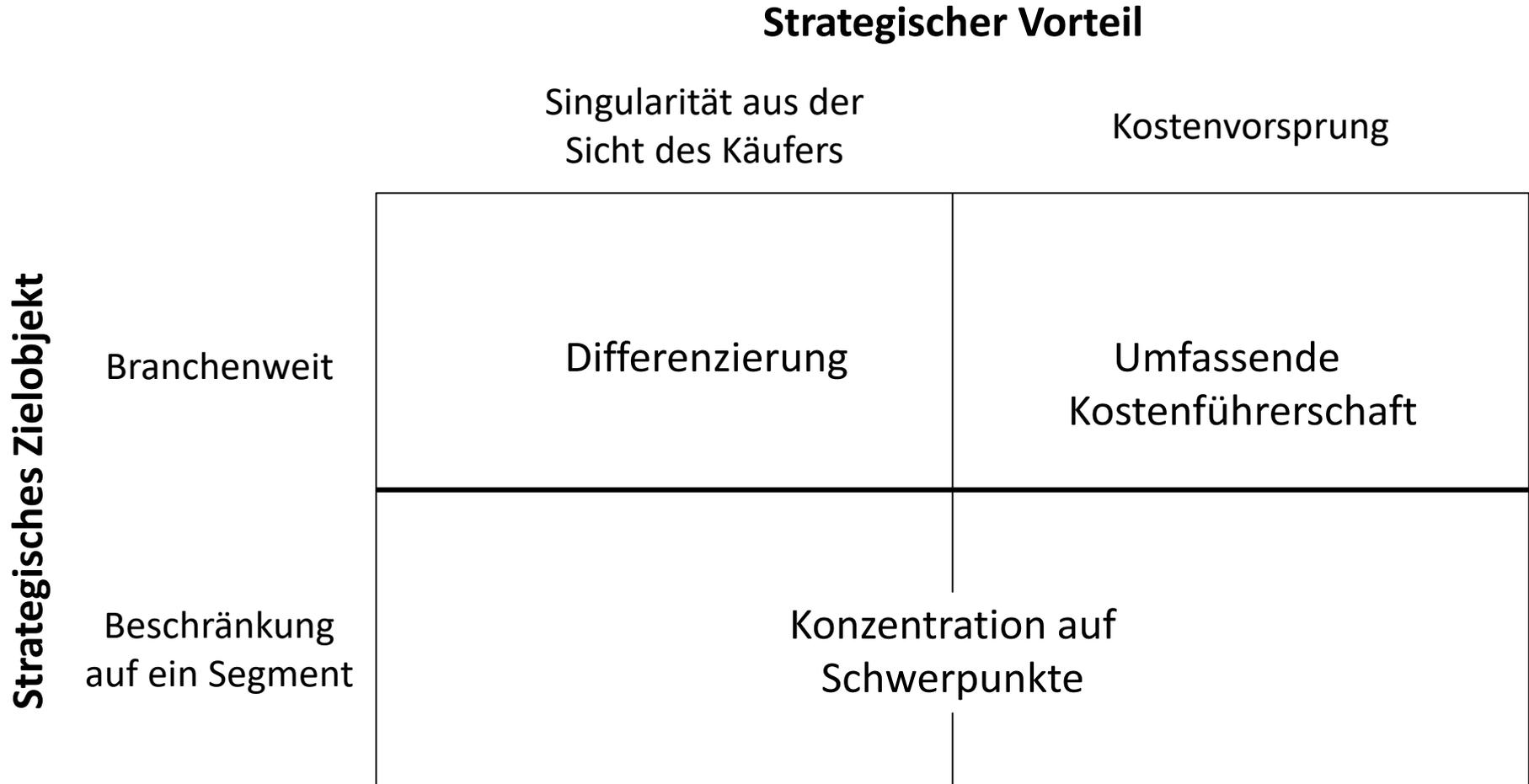
Logistik

HRM

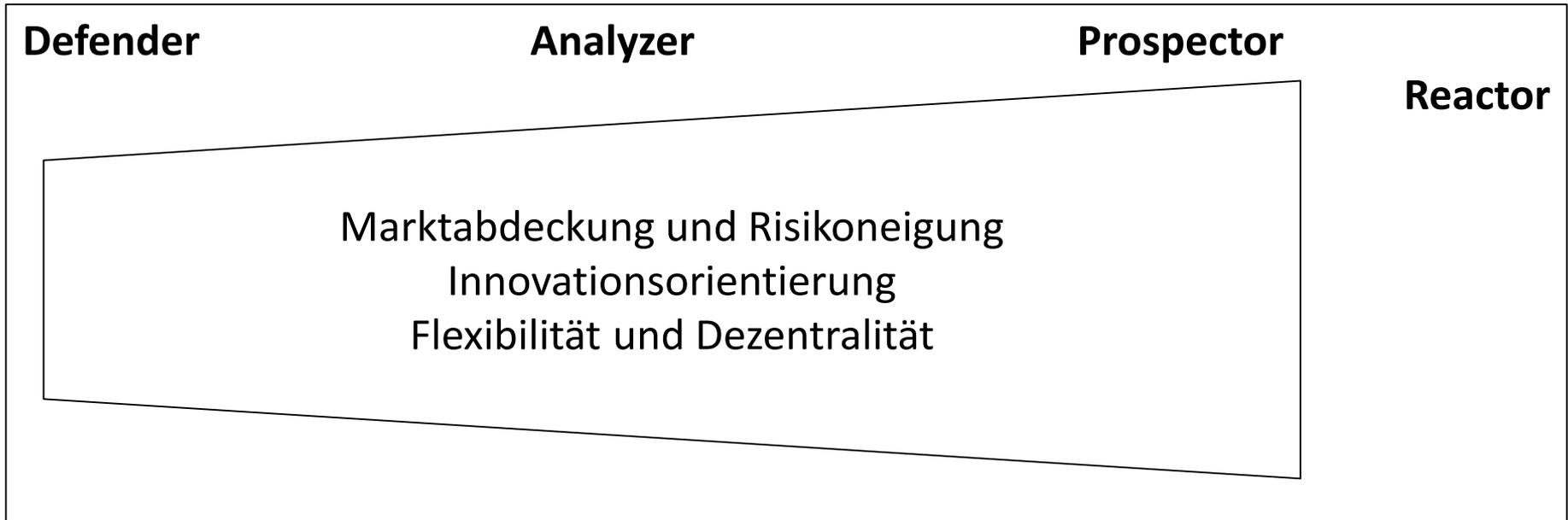
Merkmale der „10 Schools of Thought“ der Strategieforschung

	Design School	Planning School	Positioning School	Entrepreneurial School	Cognitive School	Learning School	Political School	Cultural School	Environmental School	Configurational School
Zu Grunde liegende Theorie-tradition	keine (Architektur als Metapher)	Verbindungen zur Stadtplanung, Systemtheorie, Kybernetik	Ökonom. Theorien (Ind. Organisation) u. Militärgeschichte	keine	Psychologische (kognitive) Theorie	keine (evtl. Verb. zur Lernth. in Psychologie/ Pädagogik)	Politikwissenschaft	Anthropologie	Biologie	Geschichte (Katastrophentheorie in Mathematik/ Biologie)
Strategie-verständnis	explizite Perspektive einzigartig	expliziter Plan, dekomponiert in Unterstrategien, Programme	explizite generische Position (ökonom. & bzgl. Wettbewerbsposition)	implizite Perspektive (Vision), persönlich und einzigartig (Nische)	mentale Perspektive (individuelles Konzept)	Verhaltensmuster, häufig kollektiv	Taktieren u. positionieren, Einheiten (Mikro) u. organisationsweit (Makro)	kollektive Perspektive einzigartig und zumeist implizit	Spezifische Position (Nische in Population Ecology)	Alle aufgeführten Arten, abhängig von der Situation
Basisempfehlung	Denke!	Formalisiere! (Dekomponiere)	Analysiere!	Beobachte genau!	Überwinde!	Lerne!	Unterstütze!	Zusammenwachsen!	Reagiere!	Integriere!
Empfohlene Realisierungsmethode	Entwurf der Strategie als Fallstudie	Programmieren! (besser als formulieren)	Kalkulieren! (besser als kreieren oder festlegen)	Zentralisieren! (und hoffe)	Sorge Dich! (überwinden u. erfinden unmöglich)	Spiele! (besser als beabsichtigen)	Sammle! (besser als teilen oder produzieren)	Verweigere d. Zustand! (besser als verändern)	Kapitulieren! (Pop. Ecol.) Teile! (Kontingenztth.)	Nimm es hin! (besser als nuancieren)
Bedeutung des Umfeldes	nützlich, bietet manchmal Gefahren; zumeist Gelegenheiten	fügsam, Checkliste von Faktoren, die gesteuert werden müssen	anspruchsvoll hinsichtl. Bestehender Wettbew., ökonom. Größen	manövrierbar, um eine Nische zu finden	erdrückend für die Kognition	verlangend, schwierig	unlenkbar (Mikro)anpassungsfähig (Makro)	zufällig	diktatorisch (Pop. Ecol) allgemeine Dimensionen (Kontingenztth.)	alles, was kategorisierbar ist (nach den links aufgeführten Kategorien)
Zentrale Akteure	Top-Manager (Architekten)	Planungsstab	Analysten	Führer	Kopf	jeder, der fähig ist zu lernen	jeder, der Macht hat	Kollektiv	Umwelt	Alle aufgeführten, Situationsabhängig
Status der Forschung	nur auf der Grundlage präskriptiver Ansätze	gering, es sei denn empirisch ausgerichtet	Sehr hoch, vermutlich auch weiterhin hoch	leicht zunehmende Bedeutung	Gegenwärtig mittel; zukünftig evtl. abnehmend	Zunehmende Bedeutung	Zunehmende Bedeutung	Gegenwärtig mittel	Momentan gering	Zunehmende Bedeutung

Typologie der Wettbewerbsstrategien nach Porter



Charakteristika der Wettbewerbsstrategien nach Miles/Snow



Faktoren der Strategieaktivitäten - Operationalisierungen

Prospector	Defender/Analyzer	Reactor
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is an innovation leader in the retailing industry ▪ Frequently moves into new markets ☐ Is known for being “first in” the industry for developing new ways to retail ▪ Does not mind risking profits for developing new stores/formats ▪ Is a leader in developing new ways to retail ▪ Continuously adopts new technology 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintains a safe niche using a traditional store format (D) ▪ Sticks with using current store (D) ▪ Concentrates on improving current ways of retailing rather than developing new methods(D) ▪ Researches only trends that impact our business directly (D) ▪ Adoptions of industry innovations only after lengthy consideration (A) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focuses first on serving current customers and second on capturing new customers (A) ▪ Always takes advantage of industry trends ▪ Is known for frequently taking risks

Basisoptionen des aktiven Wettbewerbsverhaltens

Verhaltensdimensionen	Innovativ	Imitativ
Wettbewerbsvermeiden	Ausweichen	Anpassung
Wettbewerbsstellend	Konflikt	Kooperation

Ausgewählte Profilierungsstudien im Handel (1)

Autor(en)	Forschungsfrage	Theorie	Daten und Methode	Kernergebnisse
Funktionsbezogen				
Skaller ud/ Grønhaug (2010)	Positioning strategies and congruency with food retail mix.	--	N=152 managers of food retailing formats, cluster analysis, ANOVA.	<ul style="list-style-type: none"> Three-clusters for the retailers' positioning strategies: down-market stores, middle-range stores, and up-market stores. Varying retail mix activities within these segments regarding product, store format, service and communication.
Grewal u.a. (2017)	Profiling with consciousness regarding customer engagement.	Stakeholder, experience, identity theory.	Conceptual.	<ul style="list-style-type: none"> Building on foundations of consciousness offers a base for how retailers devise and define their business strategies. Retailers achieve deeper engagement, deliver outstanding customer experiences, create emotional connections with customers, and establish a shared identity based on a clear purpose and value.
Ballantine/ Parsons/ Comeskey (2015)	Atmospherics in fashion retailing and their influence on retail experience.	Functional theory.	N=18 in-depth interviews with customers of a fashion retailer, qualitative.	<ul style="list-style-type: none"> Atmospheric cues are important as they create a store image congruency with the target group self-image and affect retail experience, intentions to enter the store, time spent in store and intention to purchase. Findings show importance of atmospheric cues at all stages.
Emrich/Paul/ Rudolph (2015)	Profiling with multichannel assortment integration (differences for retailer types).	Negativity bias theory.	Experiments on a fictional retailer/N1=959, N=2,005 customers, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Full integration dominates no integration across assortment relations, but asymmetrical integration—most-often realized by multichannel retailers—has a detrimental impact for substitutive relations compared with no integration. Asymmetrical integration is more beneficial than full integration for independent relations, while customer outcomes differ less for complementary relations.
Fisher/ Gallino/ Li (2016)	Competition based dynamic pricing strategy position.	Choice model framework.	N=2,000 customers of online retailer over time, pricing algorithm.	<ul style="list-style-type: none"> Proposition of a best-response pricing strategy considering consumer choice behavior, competitor' s actions, and supply parameters (e.g., procurement costs, margin target). Results show significant revenue improvement by use of this strategy.

Ausgewählte Profilierungsstudien im Handel (2)

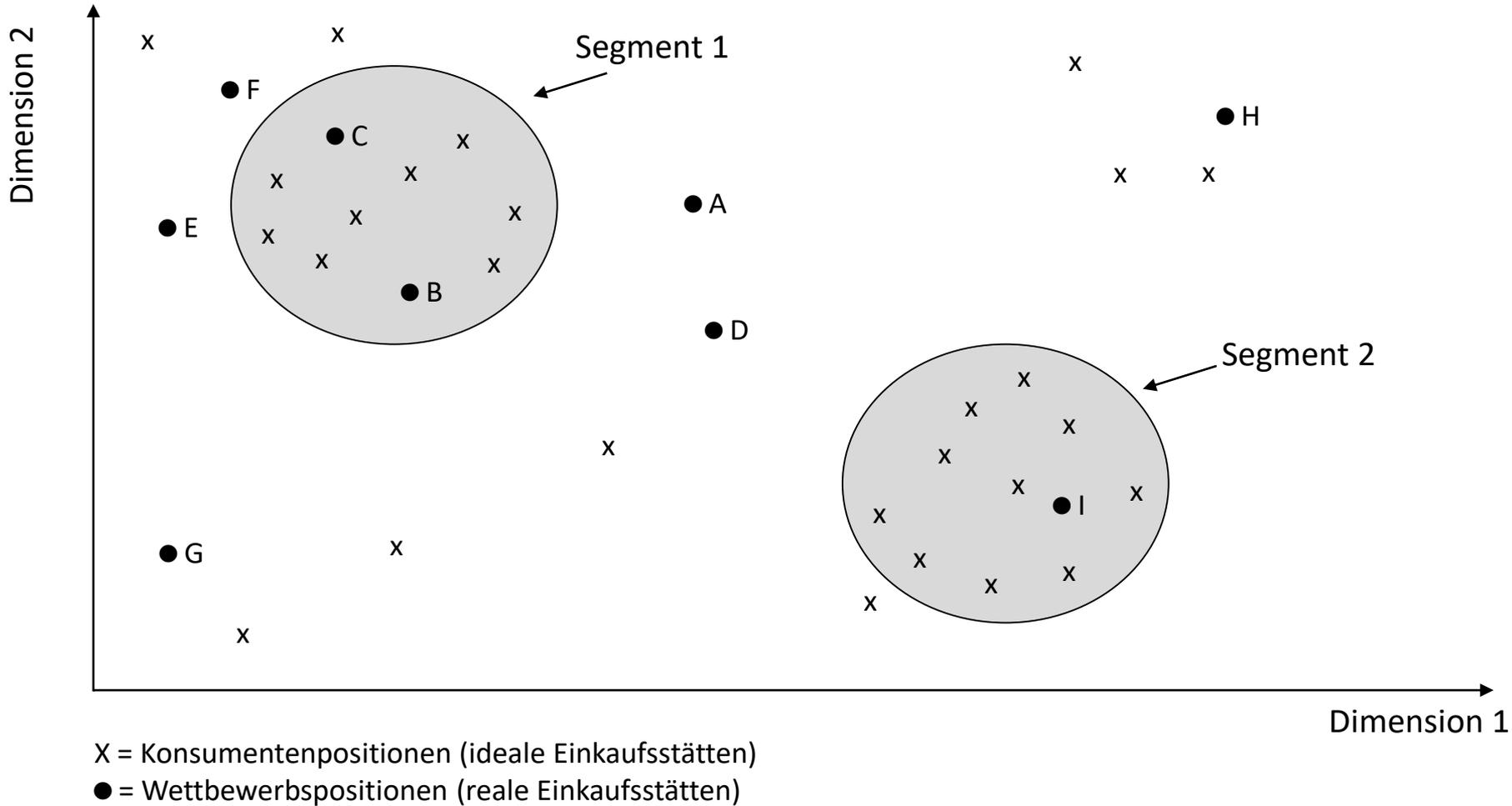
Autor(en)	Forschungsfrage	Theorie	Daten und Methode	Kernergebnisse
Betriebstypen- und branchenbezogen				
Morschett/S woboda/Schramm-Klein (2006)	Positioning of food retail formats based on core competitive advantages.	Porter's framework.	N=58 managers in Germany, Switzerland, Austria, N=560 consumers, factors, clusters	<ul style="list-style-type: none"> Both from a management perspective and a consumer perspective, the dichotomy of competitive strategy (cost leadership vs. differentiation) is not confirmed in food retailing. Additionally, a third dimension, convenience, is shown to be a potential basic competitive advantage for food retailer resulting from both company and consumer perspective.
Grzeskowiak u.a. (2016)	Positioning of various store types and satisfaction effects on customer life value.	Hierarchical and bottom-up spill over theory.	N=379 customers (convenience stores, supermarkets, discounters), OLS regression	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction with an offline store type and its effect on life satisfaction. Differences in formats and congruency with shoppers' self-image and lifestyle. This shifts attention towards creating more meaningful shopping experiences.
Kamran-Disfani u.a. (2017)	Retail store format positioning effects on the satisfaction-loyalty link.	Soc. exchange, service output theory.	N=505 shoppers of super vs. hypermarket, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Convenience is a core factor for all business types, but its design varies along different formats. Supermarkets should improve customer-oriented service. Hypermarkets benefit, in particular, from their low prices, large assortment and the possibility of one-stop shopping.
Guan/Rehme/Nord (2012)	Classification and positioning into strategic groups.	--	N=23 in-depth interviews of nine DIY-retailers in Sweden, case study.	<ul style="list-style-type: none"> Positioning of the DIY-retailers according to customer type, service and costs and building of strategic groups of those DIY-retailers. Classification according to customer type, store ownership, and retail positioning.
Willems u.a. (2012)	Positioning via impression formation based on fashion store patronage.	Categorization theory	N=55 observations for each of 12 top-of-mind fashion retailers, regression.	<ul style="list-style-type: none"> Positioning of fashion retailers according to store personality. These fashion store personality perceptions can be transferred to the retailers' patrons. Retailers benefit from creating a particular store personality as a unique selling proposition, e.g., a trend for luxury store.

Ausgewählte Profilierungsstudien im Handel (3)

Autor(en)	Forschungsfrage	Theorie	Daten und Methode	Kernergebnisse
Allgemein und erfolgsfaktorenbezogen				
Zentes/Kolb/ Ritinger (2010)	Successful retailing strategies.	Contingency theory.	Managers N=102,N=68 in German retailing, multiple regression.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capturing a range of success factors (e.g., personnel, advertising, assortment, service, location, innovation). ▪ Typology of retailing strategies today and in the future (i.e., optimization, modification, multiplication, diversification). ▪ Discussion of (fundamental)strategy shift, strategy comparison acc. the mix of success factors and best practice.
Shi u.a. (2018)	Impact of retail format diversification on retailers' financial performance.	Organizational learning, transaction cost.	N=763 data points of N=172 global retailers over six years, regression.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dual strategies of geographic/format diversification substantially complicate the diversification-performance relationship. ▪ Performance depend positive on geographic diversification, negative on format diversification and a negative of dual strategies, supporting a single focus diversification strategy.
Johansson/Kask (2017)	Analysing the fit between retail format, business strategy and multichannel setup.	Contingency theory, configuration theory.	N=74 sporting goods retailers in Sweden, fuzzy-set qualitative comparative analysis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retailers can create strategic advantages when its multichannel setup fits with its business strategy. ▪ Formats and their offline-/online-interdependencies are important for differences in growth and profit(offline/online). ▪ Appropriate choice of channels and format is a consequence of business strategy/priority objectives: growth or profit.
Kim/Song/ Koo (2008)	Strategic positions and firm performance in online retailing.	Compet. Strategy, resource based theory.	N=133 pure on line and click-and-mortar retailers.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Online retailers combine generic strategies (cost leadership, innovative differentiation, and focus). ▪ Performance of the strategy types vary but cost leadership is fundamental online, while a unique mixture of innovative differentiation and focus strategies drive performance most (and secure technological resources to stay competitive).
Choudhary/ Tripathi (2012)	Operational efficiency and financial performance of indian fashion retailers	--	Secondary data 20002010, India, ANOVA, regression.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achieving optimum inventory levels helps in planning. ▪ Existence of large differences in the inventory positions of retail companies which is inverse related to financial performance (e.g., return on assets, value addition margin). ▪ Retailers improving inventory policy increase performance.



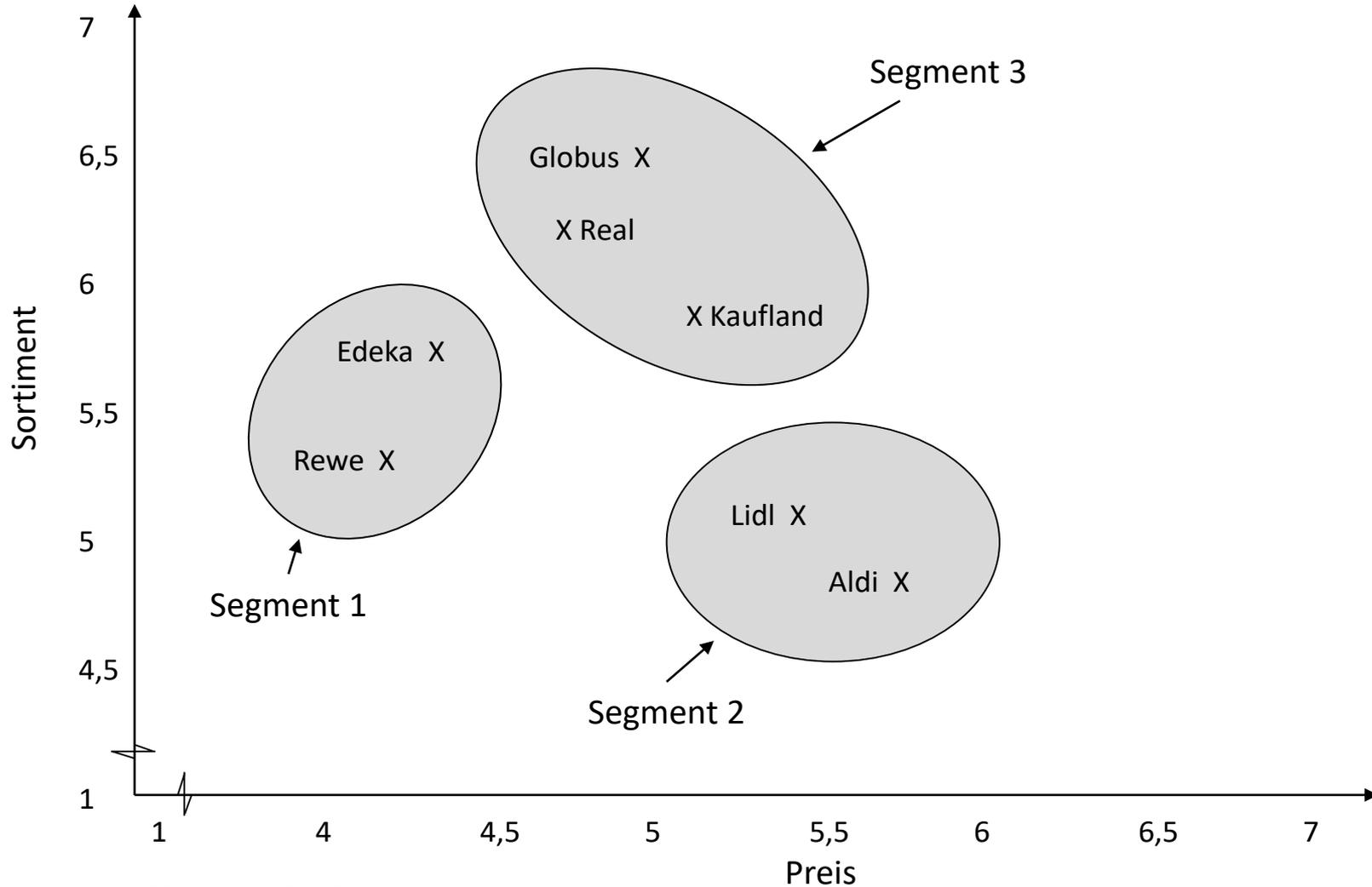
Zweidimensionaler Positionierungsraum



Operationalisierung für Preis und Sortiment

Konstrukt	Indikatoren
Preis	Lebensmittelhändler XY hat insgesamt angemessene Preise.
	Lebensmittelhändler XY hat auf Dauer konstant gute Preise.
	Lebensmittelhändler XY bietet ein gutes Preis-Leistungsverhältnis.
	Lebensmittelhändler XY bietet ansprechende Sonderangebote an.
	Lebensmittelhändler XY hat im Vergleich zu anderen Lebensmittelläden ein gutes Preisniveau.
Sortiment	Lebensmittelhändler XY hat ein sehr gutes Produktangebot.
	Lebensmittelhändler XY bietet alle Produkte, die ich brauche, auf einen Schlag an.
	Lebensmittelhändler XY hat immer alle Produkte verfügbar. Ich stehe nie vor einem leeren Regal.
	Lebensmittelhändler XY hat ein gutes Sortiment an Eigenmarken.
	Lebensmittelhändler XY hat stets Produkte von guter Qualität

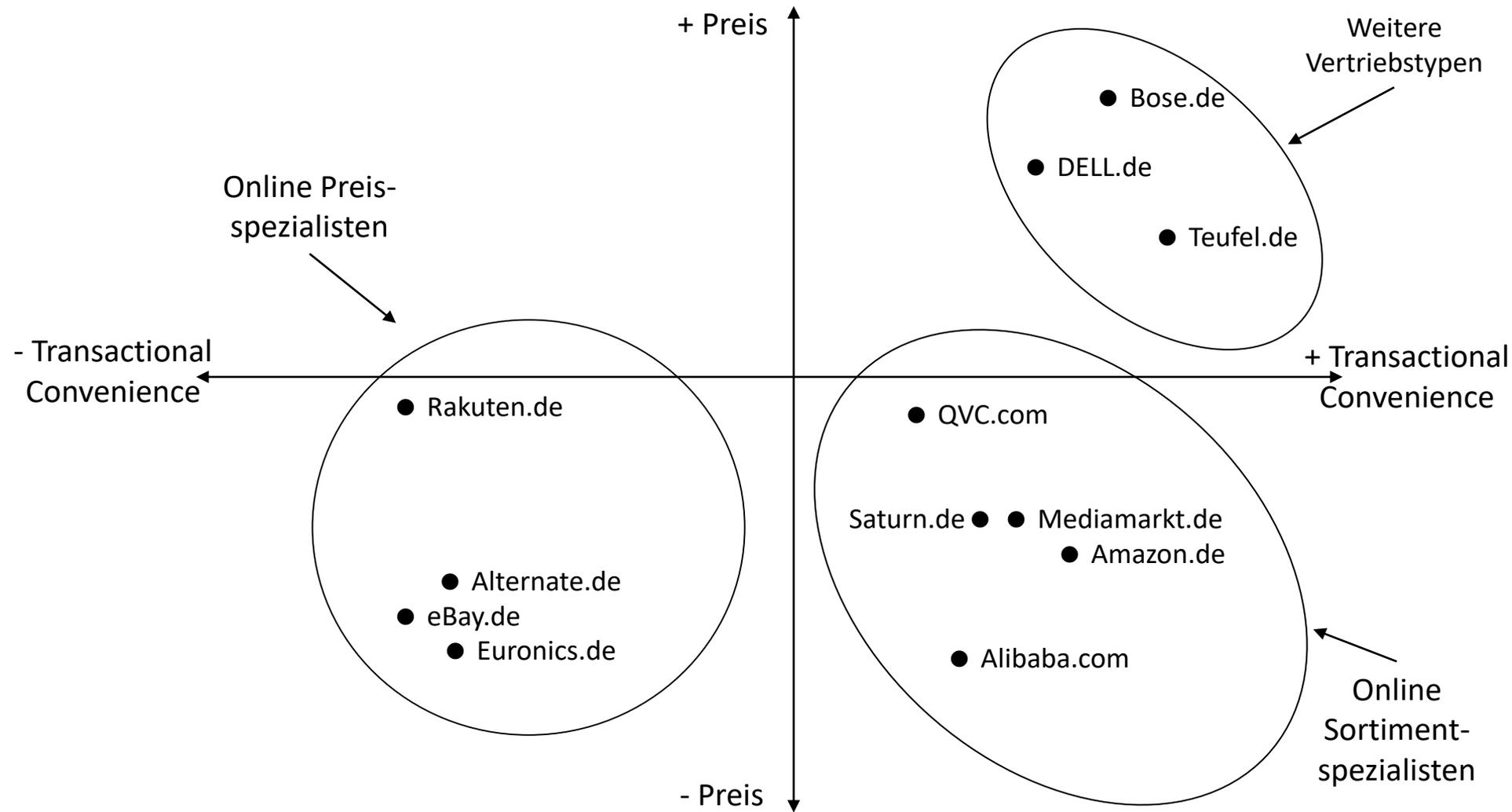
Ergebnisse der Positionierungsstudie



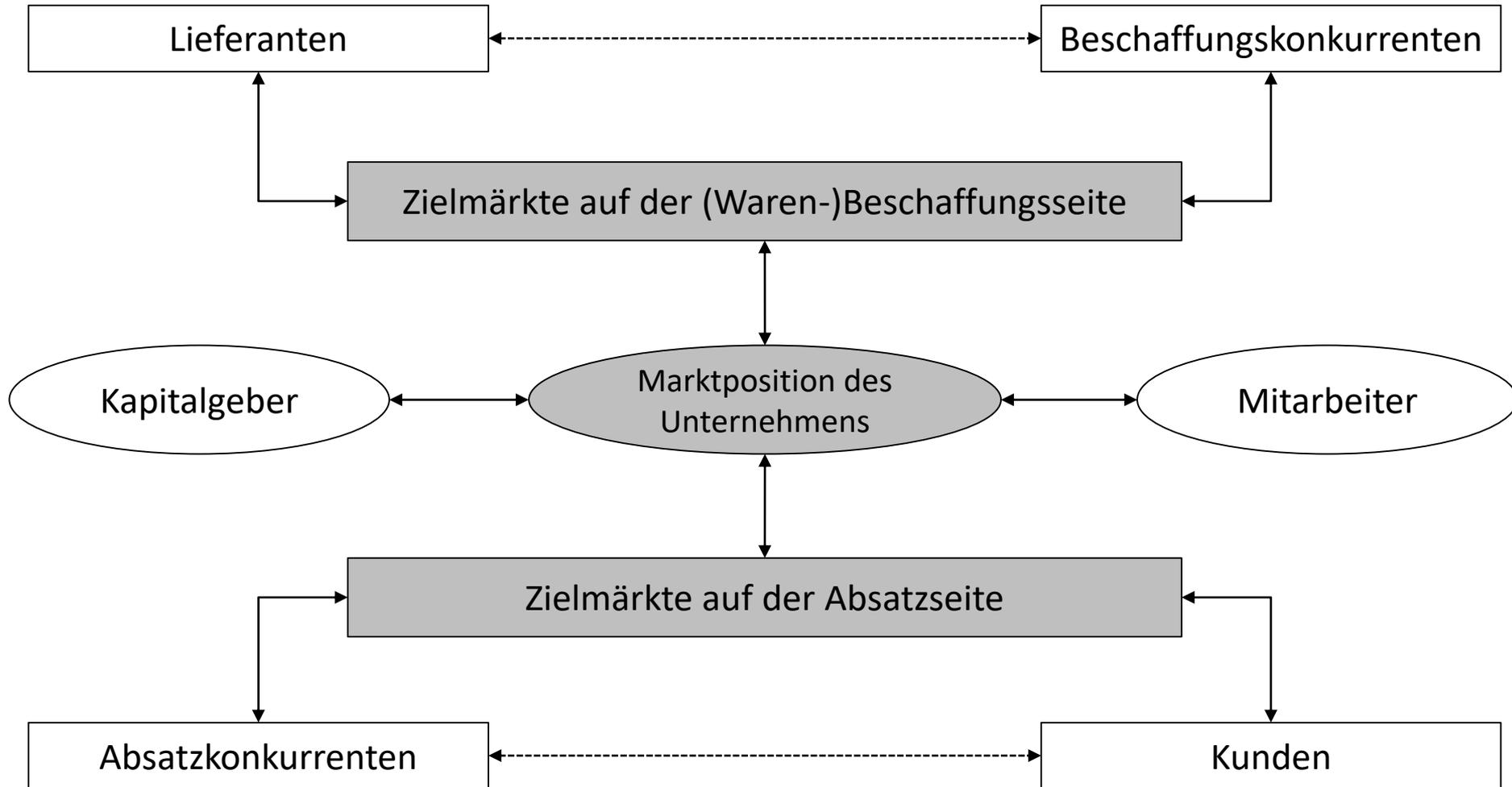
Operationalisierung für Preis und Transaction Convenience

Konstrukt	Indikatoren
Preis	<p>The prices at the website of Retailer XY are always reasonable.</p> <p>Retailer XY offers products at favorable prices over a long period.</p> <p>The special offers at the website of retailer XY are very attractive.</p> <p>The price/performance ratio at the website of retailer XY is very good.</p>
Transaction convenience	<p>It looks easy to order items in the website of retailer XY.</p> <p>It looks easy to pay in the Website of Retailer XY.</p> <p>The website of Retailer XY looks easy to use.</p>

Ergebnisse der Positionierungsstudie



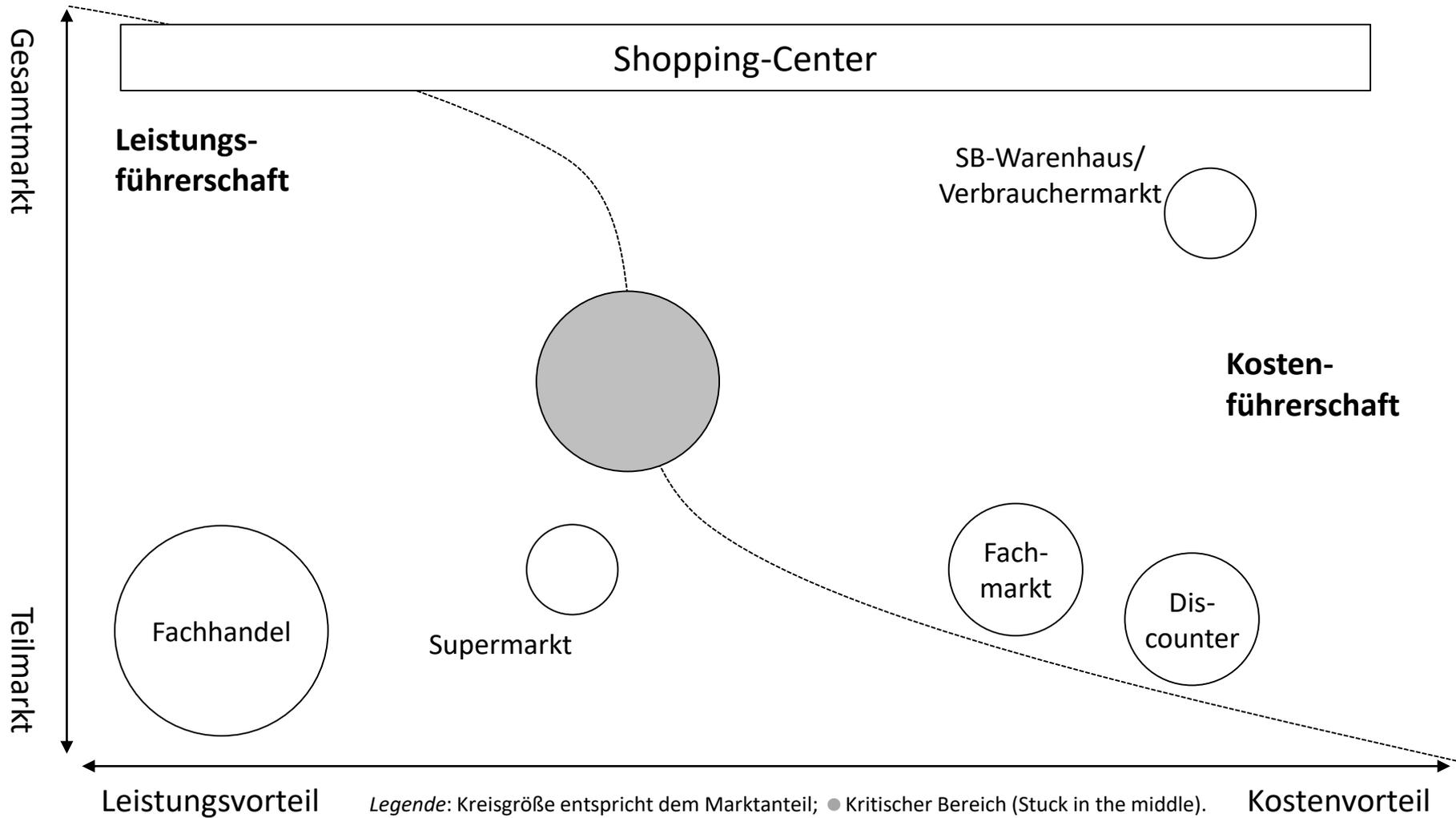
Ebenen der Profilierung von Handelsunternehmen



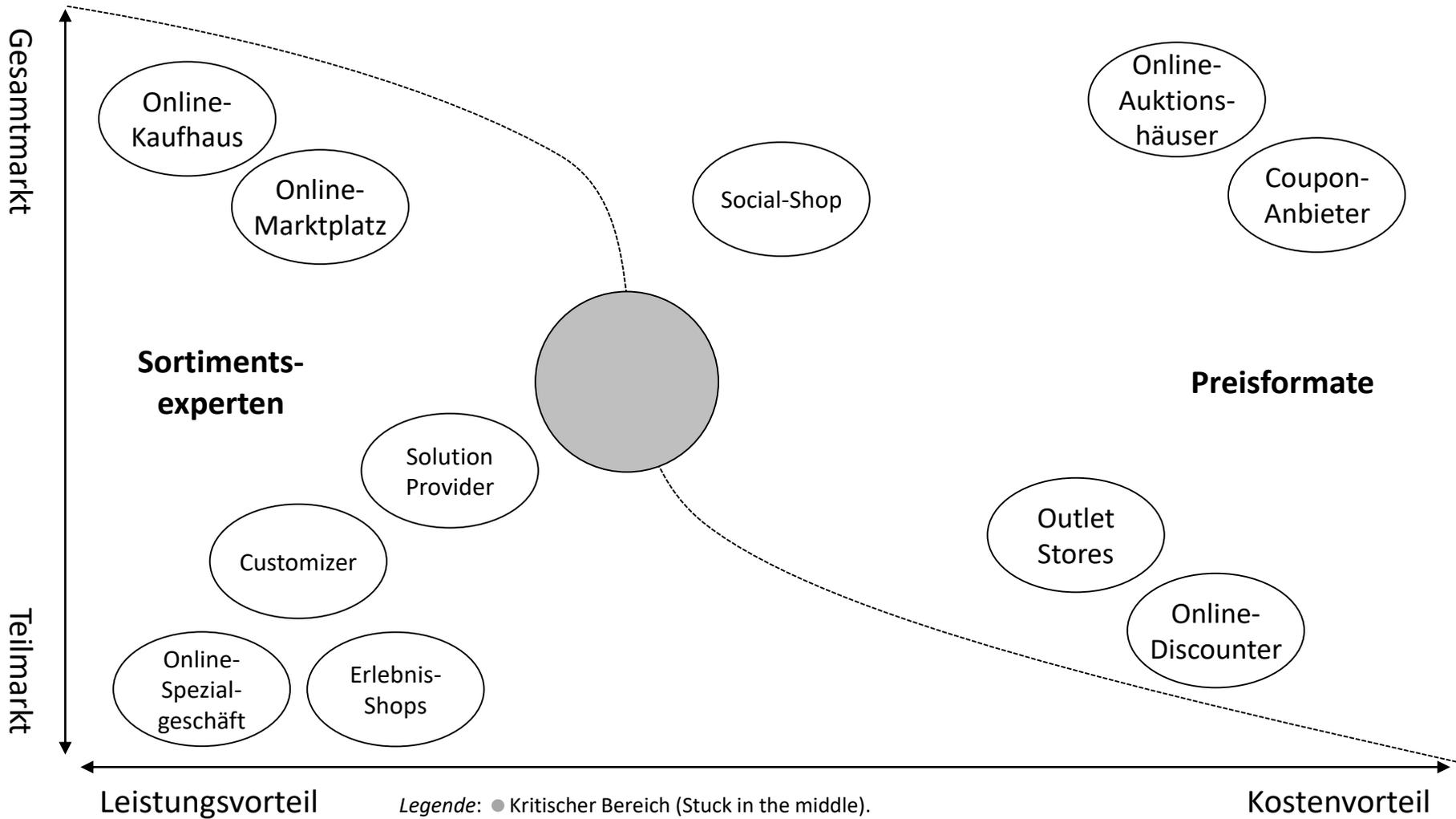
Entscheidungsoptionen zur Profilierung/Positionierung im Handel

Bereich	Teilbereich	Konkrete Aspekte
Basisstrategien Offline und Online	Typologien im Handel	Offline- und Online-Be- und Vertriebstypen Besonderheiten der Erlebnisorientierung
	Qualitätsführerschaft	Fokus auf diverse, für Kunden sichtbare Wertschöpfungsaktivitäten („visible offers“)
	Kostenführerschaft	Fokus auf einige, für Kunden sichtbare und diverse, für den Kunden nicht sichtbare Wertschöpfungsaktivitäten („background processes“)
Spezifische Strategien zur Profilierung	LEH	Spezifische Kundensegmentierung Convenience-Orientierung als zentrale Ausprägung
	Fashion	Spezifische Kundensegmentierung Fashion-Orientierung und vertikale Integration
	Online-Pure-Player	Spezifische Kundensegmentierung und One-to-One-Marketin Nische und Differenzierung als Optionen
Multi-und Omnichannel-Strategien zur Profilierung	Integration der Verkaufskanäle	Ausprägungen der Offline-Online, Online-Offline und Online-Online Integration (grundlegend in Multichannel Retailing)
	Experience/Lifetime Value	Experience und Bindung der Kunden über alle Kanäle/Touchpoints in der Customer Journey (Omnichannel Retailing)
Retail Branding	Profilierung im Branchenvergleich	Profilierungsansätze und Treiber der Retail Brand Equity im Branchenvergleich
	Markenarchitekturen im Handel	Interdependenzen zwischen Corporate, Store, Channel und Product Brands

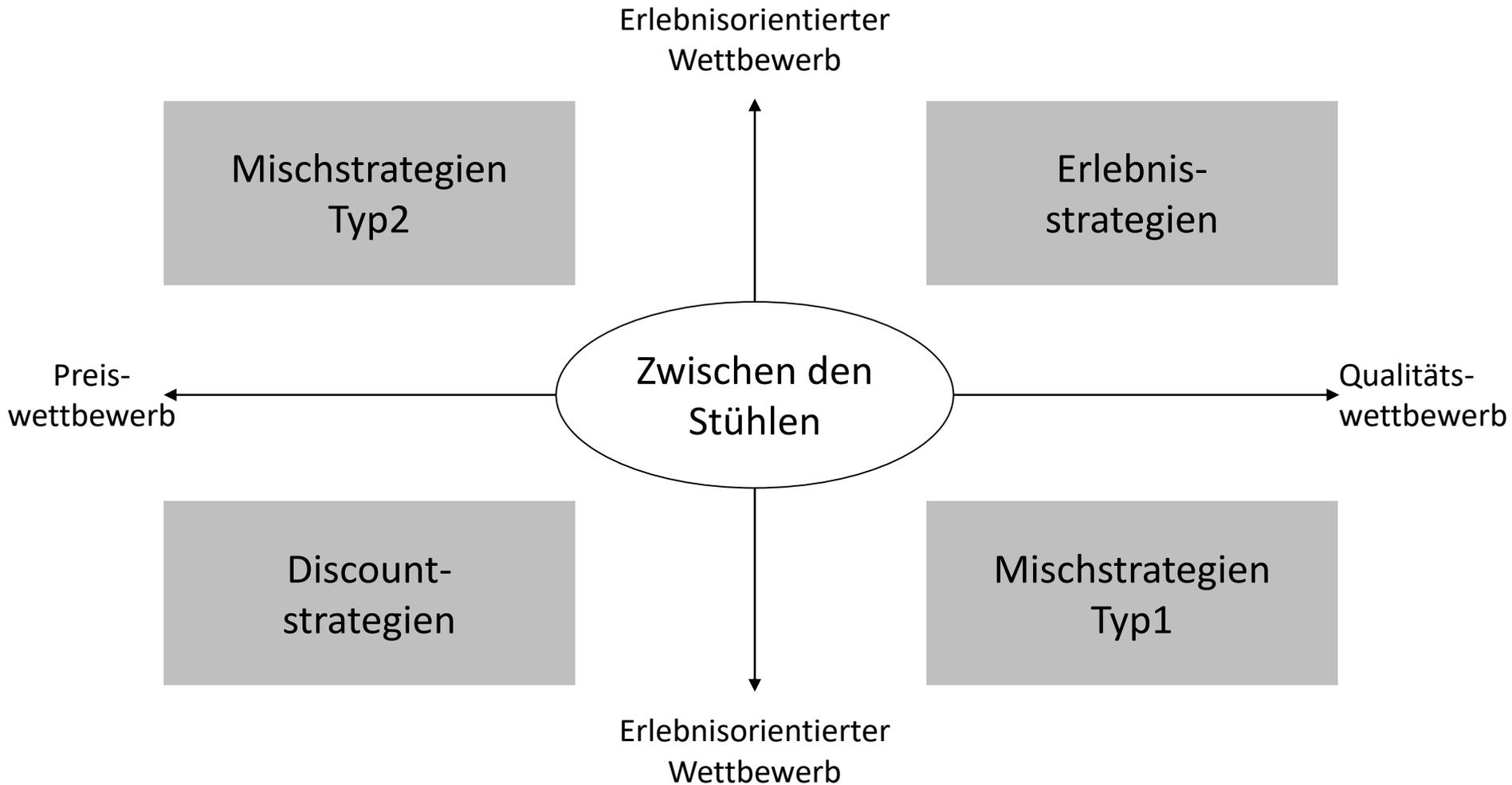
Positionierung verschiedener Betriebstypen im stationären Handel



Positionierung von Online-Vertriebstypen



Ableitung wettbewerbsorientierter Positionierungsstrategien

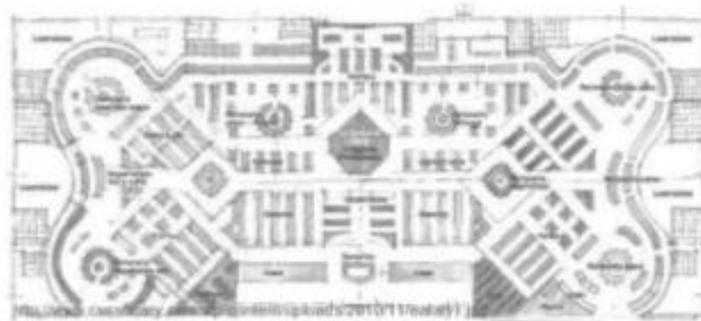


Beispiele für erlebnisorientierte Ladengestaltung

Flagshipstores von Flaconi in Berlin
und von Prada in New York



Emotionalisierung des Einkaufs
bei Eataly in New York



Erlebnis mit Filialen an einem Standort



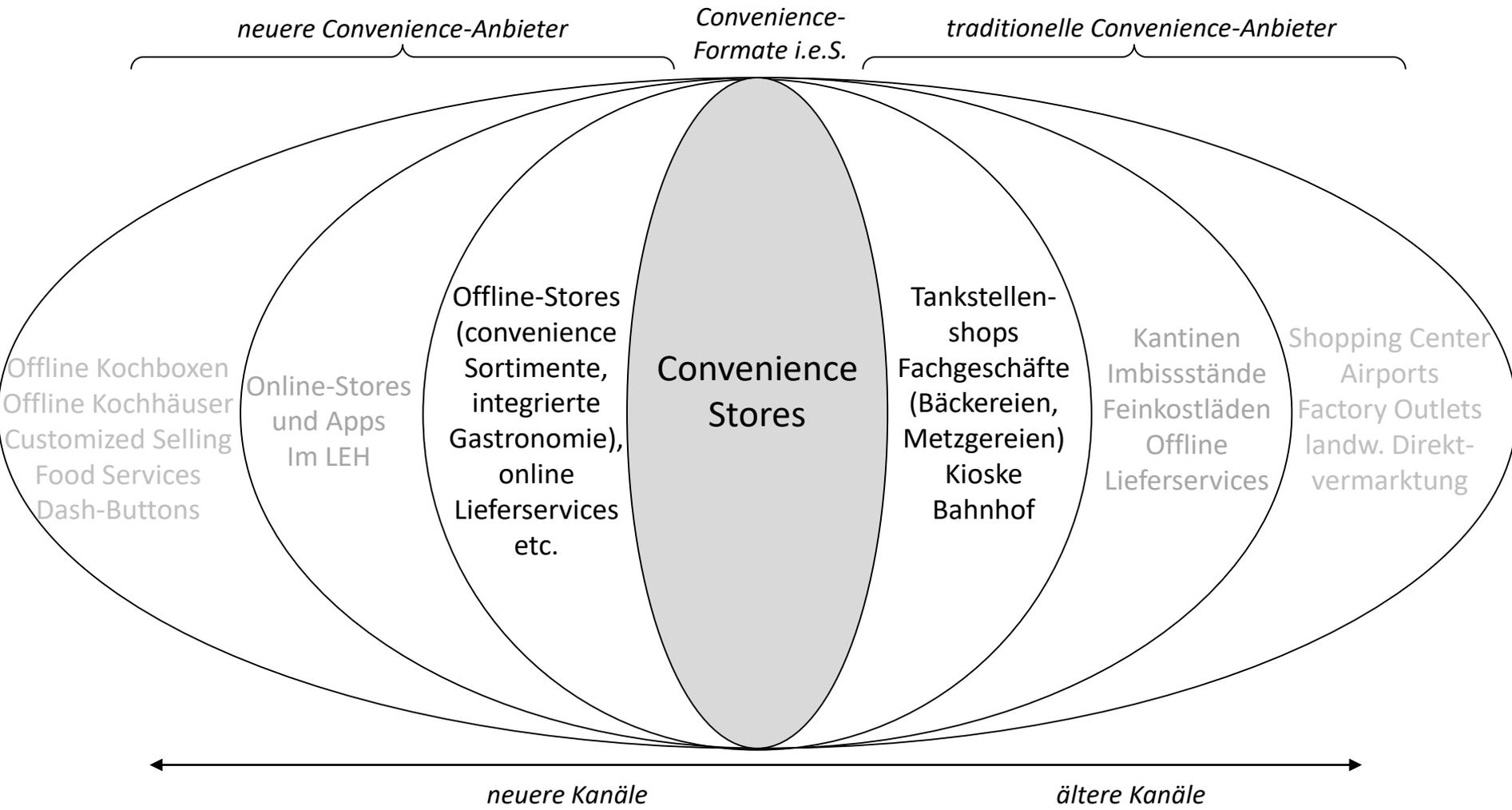
Primärquellen von Wettbewerbsvorteilen

Differenzierung/Qualitätsführerschaft	Kosten-/Preisführerschaft
<p><i>Für Kunden sichtbare Wertschöpfung („visible offers“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortiment(breit, tief, qualitativ hochwertig) ▪ Ladengestaltung(anmutende Architektur, Warenpräsentation usw.) ▪ Kommunikation(erlebnisorientiert) ▪ Service (Pre-,After-Sales, Individualisierung) ▪ Standort (leicht erreichbar, convenient) 	<p><i>Für Kunden sichtbare Wertschöpfung („visible offers“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortiment (relativschmal, flach) ▪ Preis (führend in Markt/Marktsegment) ▪ Ladengestaltung (standardisiert, relativ unaufwändig) ▪ Kommunikation (informativ) ▪ Service (reduziert) ▪ Standort (günstig, verkehrsoptimal)
<p><i>Nichtsichtbare Wertschöpfung („background processes“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibel bzw. adaptiert ▪ ex ante unbestimmtes Lieferantenmanagement ▪ ex ante unbestimmte Logistik ▪ zeitnahes Warenwirtschafts-/Informationssystem 	<p><i>Nichtsichtbare Wertschöpfung („background processes“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketingprozesse (Standort-,Layoutplanung) ▪ effiziente Beschaffung, Lieferantenmanagement ▪ effiziente Beschaffungs-/Distributionslogistik ▪ zeitnahes Warenwirtschafts-/Informationssystem
<p><i>Nicht sichtbare Wertschöpfung („organisation“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ex ante unbestimmte Organisationsstruktur ▪ ex ante unbestimmte Koordination ▪ visionäre Führungskultur 	<p><i>Nicht sichtbare Wertschöpfung („organisation“)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ flache (regional identische) Organisationsstruktur ▪ zentrale, formale, spezifische Koordination ▪ „High performance“ Führungskultur

Weitere Merkmale der Discounterorientierung

Dauerhafte Preisvorteile	(Regelmäßig leistungs-/unternehmensspezifisch systematisch ausgewertete) preisbezogene Kundenwahrnehmung als Preisbestimmungsbasis
Preisaggressivität	Aktive, initiative Preispolitik mit Inkaufnahme/Schädigungsabsicht von Wettbewerbern
Preisehrlichkeit	Vertrauensaufbau durch umfangreiche Preisinformation, konsequent kulantes Handeln
Sortiment	Konsequente Ausrichtung des Leistungsangebots an den Kunden durch Gestaltung und Verbesserung der wettbewerbsfähigen Kernleistung
Artikel	Hohe bestehende/erreichbare Preistransparenz als wichtiges Kriterium bei der Artikelwahl
Convenience	Schnelligkeit und Einfachheit des Einkaufs als Anknüpfungspunkt für die Ausgestaltung der Strukturen, Prozesse, Standorte im Rahmen der strategischen Planung
Wachstum	Informationen über Kostenverläufe als Ansatzpunkt zur systematischen Identifikation von Wachstumsfeldern in der strategischen Planung
Strukturen/ Prozesse	Regelmäßige, systematische Analysen des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes zur Komplexitätsreduktion bzw. -vermeidung
Effizienz	Stetiges Bemühen der Mitarbeiter um bessere und/oder billigere Lösungen sowie schnelles Umsetzen der Ergebnisse
Innovation	Ständige Suche nach innovativen, den Wettbewerb verändernden Geschäftssystemen und/oder Angebotsleistungen unter Einbindung aller Marktpartner

Systematisierungsansatz der Convenience-Anbieter



Segmentierungskriterien

Geografisch	Region, Ortsgröße, Standort, Bevölkerungsdichte usw.
Soziodemografisch	Alter, Geschlecht, Familiengröße, Einkommensniveau usw.
Psychografisch	Einstellungen, soziale Orientierung, Lebensstil, Werte, Normen usw.
Verhaltensbezogen	Preisverhalten, Mediannutzung, Einkaufsstättenwahl, Kaufhäufigkeit usw.

Beschreibung der Käufer-Typen

Shopper-Typ	Charakteristika	Einstellungen/ Ernährungsverhalten	Produktverwendung/ Verhalten am PoS	Einkaufsplanung/ Shopping Mission	Betriebstyp/ Händler
Schnäppchenjäger	50plus; ältere Singles; gering. Haushaltseinkommen	Geringe Ansprüche; aktionsgetrieben	Spaß am Shoppen; nutzt alle Promotiontypen	Über alle Medien erreichbar; höchste Flugblattnutzung	viel Zeit, weite Wege; „shop around“
Flexible	<40Jahre; gebildet; Singles/Paare evtl. mit Kindern; viel Geld, wenig Zeit	hoher Außer-Haus Konsum; Küche: leicht & schnell, vegetarisch; aufgeschlossen, modern	Markenswitching; convenienceorientiert; nutzen Promotions	werbeaffin: Internet, Print, Flugblatt, ungeplant; geringe Einkaufshäufigkeit	auf dem Nachhauseweg (on- the-go); Supermarkt, Tankstellenshop
Bevorrater	30-50 Jahre; Familien mit Kind	wenig gesundheitsbewusst; wenig preisbewusst	Marken; oberes Preissegment, Einkaufen macht keinen Spaß	One-Stop-Shopper; geringe Einkaufshäufigkeit & Flugblattnutzung	Händler in der Nähe; klassische LEH und Discount; hohe Händlertreue
Premium Käufer	50plus; ältere Singles und Paare; viel Zeit, viel Geld	anspruchsvoll; wichtig sind Qualität, Frische, Bio, Gesundheit, Umwelt	Premium, Bio, Frische, Region, habitualisiert, hohe Markentreue	„Big-Spender“; hohe Einkaufshäufigkeit, Kleineinkäufe; werbeavers	Fachhandel; Spezialisten
Discountkäufer	<50Jahre; große Haushalte mit Kind; gering. Einkommen	Wenig anspruchsvoll; preisorientiert; hält sich an Budget	geringster Promotionanteil; Billigmarken	geringe Ausgaben; Einkaufshäufigkeit; Großeinkäufe	Discounter

Beispiele für die Aral Store-Gestaltung

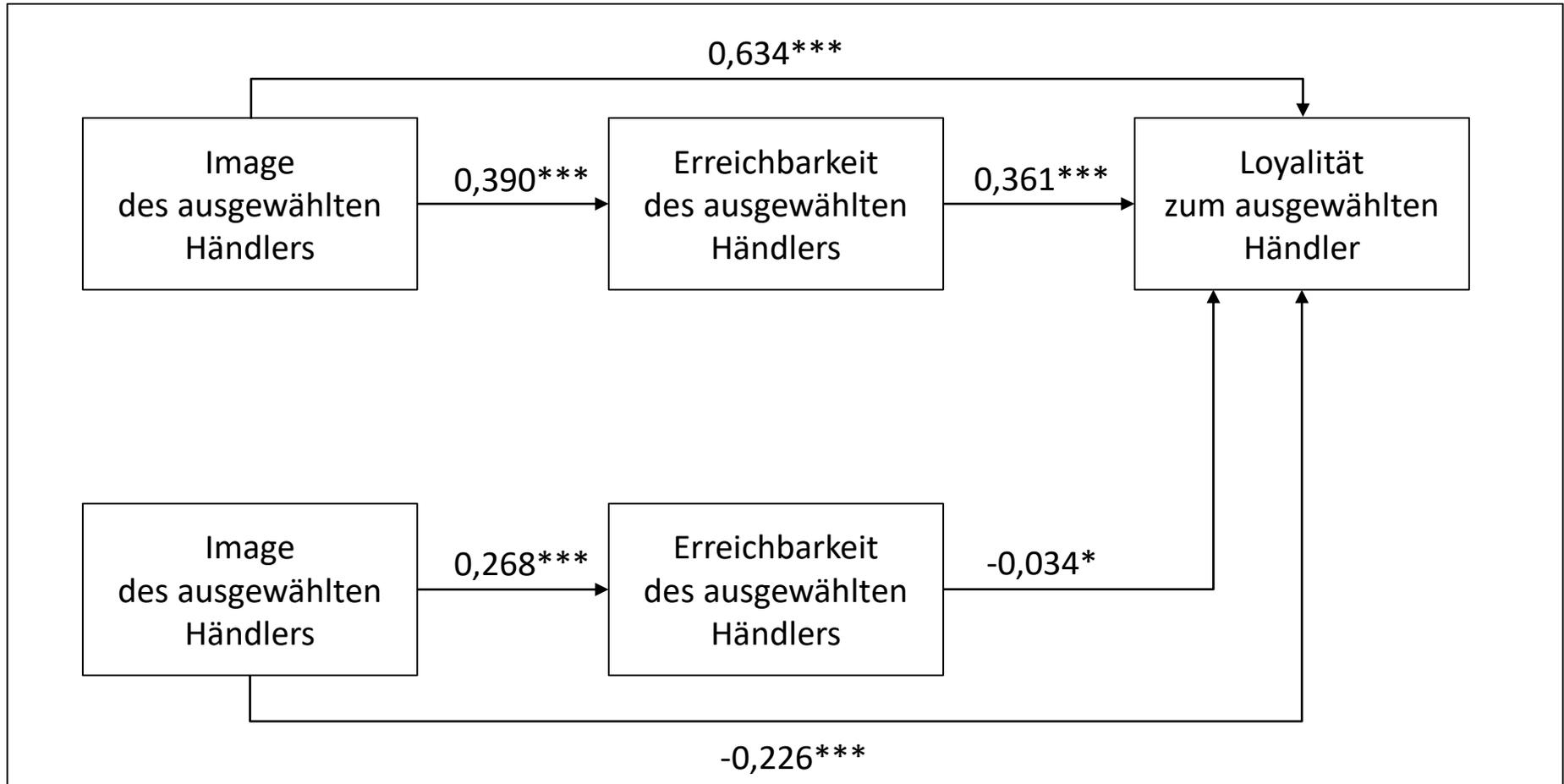


- Auch durch die Kooperation des Rewe-Lieferservices mit Kochbar.de spricht Rewe convenience-orientierte Kunden an.
- Durch die Kooperation besteht die Möglichkeit, die Zutaten eines Rezepts gebündelt im Rewe-Shop zu bestellen.
- Klickt der Kunde auf den Button „bestellen“, gelangt er direkt auf den Online-Shop, wo die Produkte in der richtigen Menge zur Ablage in den Warenkorb bereitstehen.
- Anschließend können bspw. die Mengen angepasst werden, bevor die Produkte zur Wunschzeit nach Hause geliefert werden.

Positionierungsfaktoren

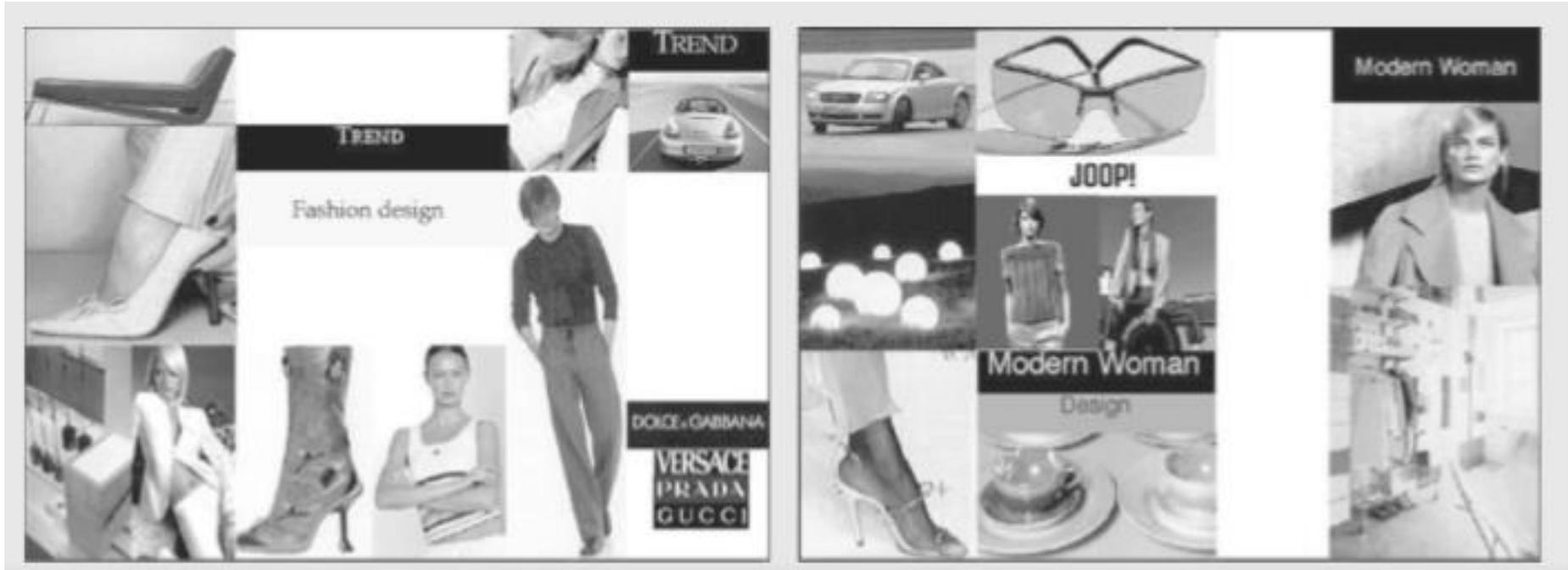
Company Perspective	Consumer Perspective
<p><i>Experience/price</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Price leadership, cost leadership • Best store atmosphere • Best customer relationship management • Best advertising 	<p><i>Price level</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Price
<p><i>Quality of core functions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quality leadership • Service leadership • Process leadership 	<p><i>Quality of performance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quality of assortment • Service • Processes • Store design
<p><i>Convenience</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Best variety of assortment • Convenience leadership 	<p><i>Scope of offers/convenience</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variety of assortment • One-stop shopping

Effekte von Image und Erreichbarkeit auf die Loyalität



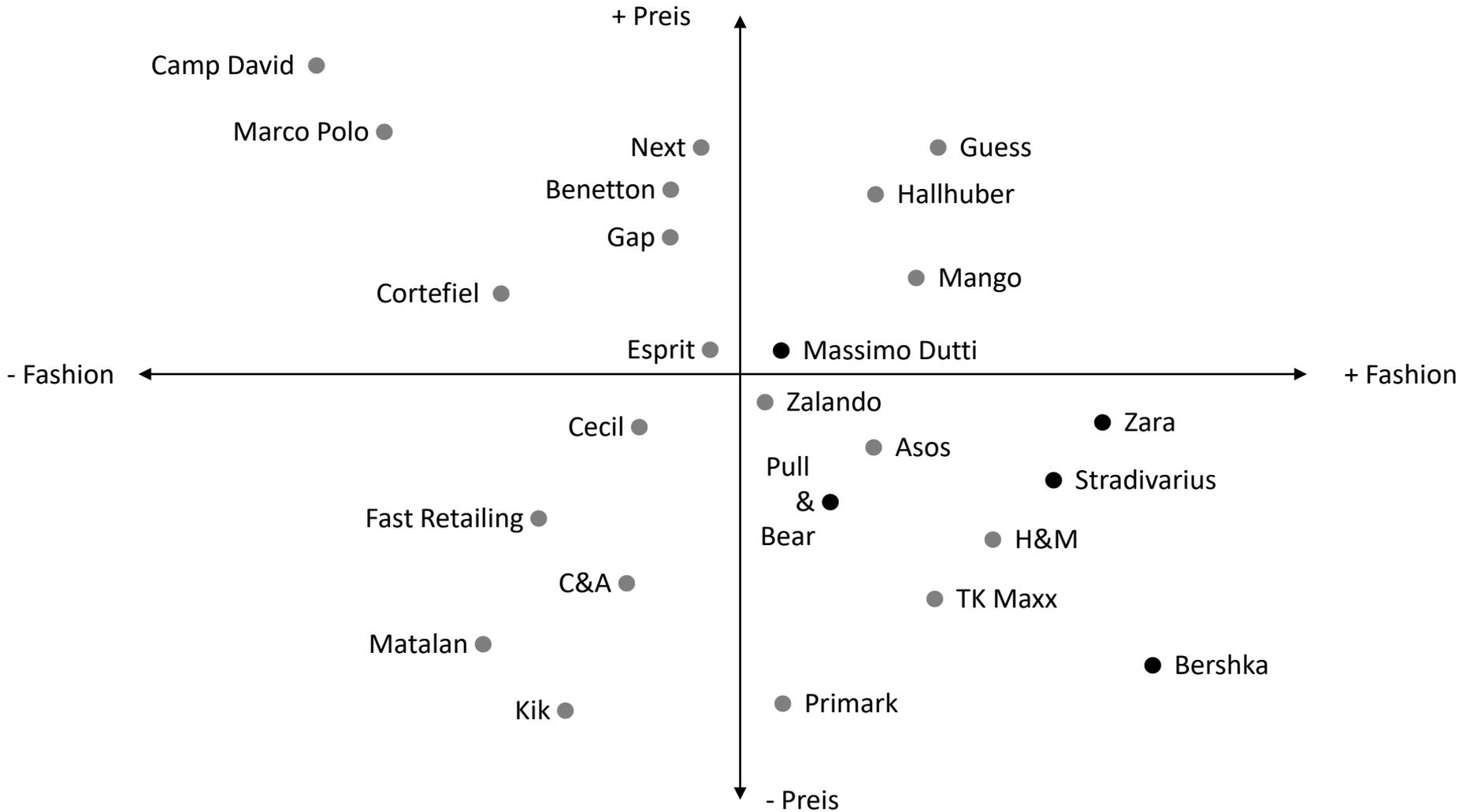
*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$; CFI 0,937; TLI 0,911; RMSEA 0,051; SRMR 0,033; $\chi^2(94) = 1128,450$.

Beispiele der Lebensstilsegmente Fashion Design und Modern Woman Design

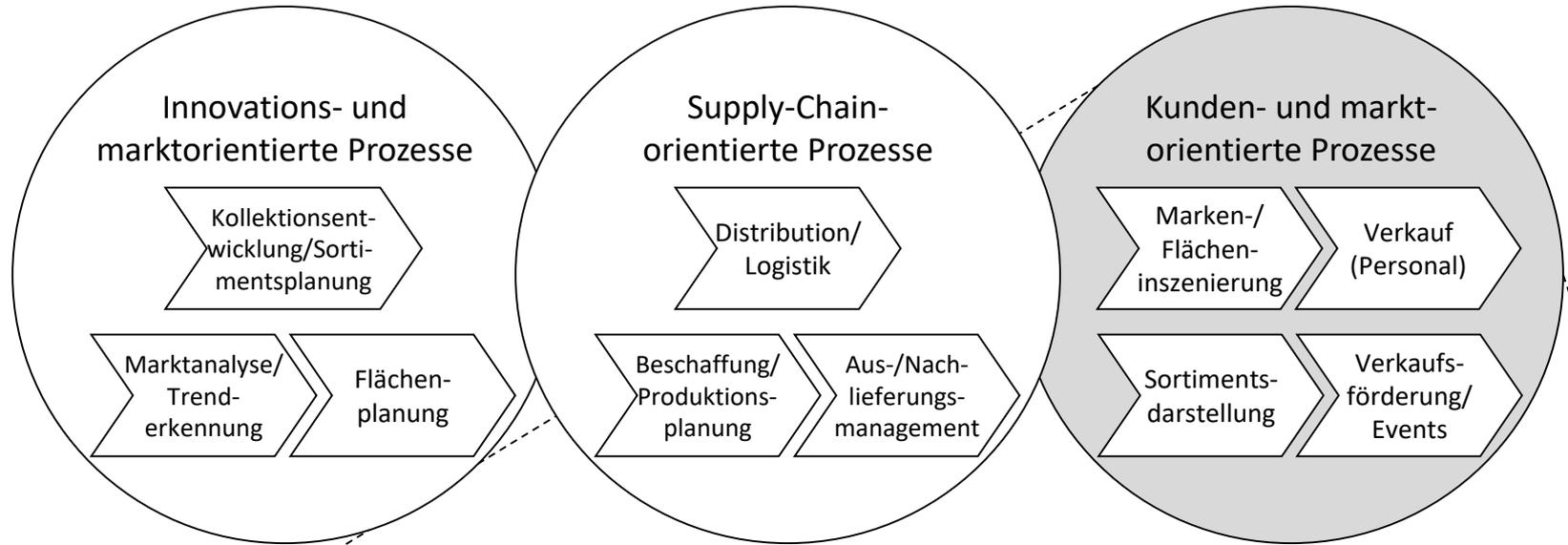


Quelle: Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2017, S. 142

Beispiele einer Positionierung in der Fashion-Branche



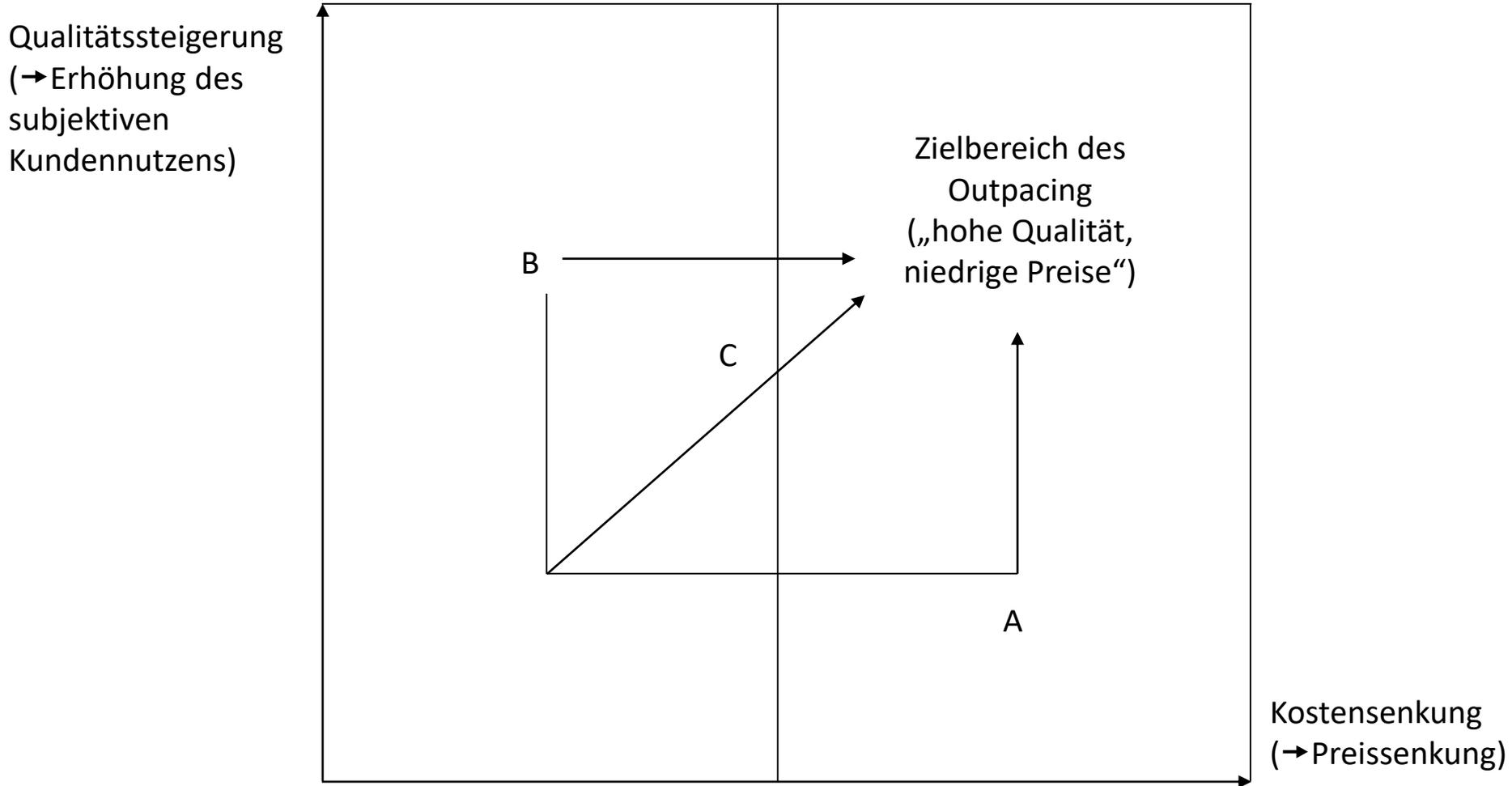
Wertschöpfungskette in Fashion-Unternehmen und vertikales Marketing



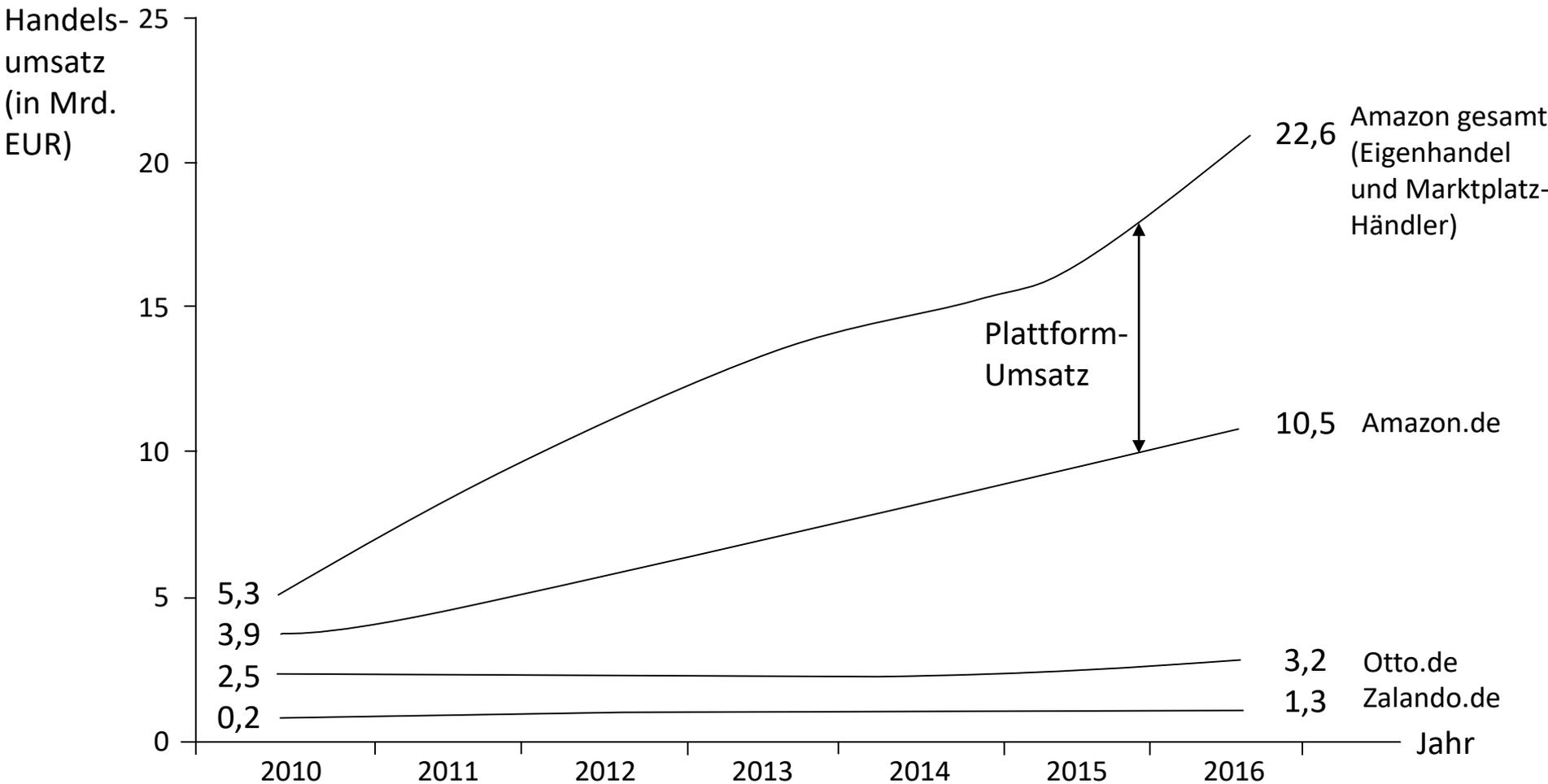
Grade/Stufen der Vertikalisierung	Verkaufsförderung/Events	Sortimentsdarstellung am PoS	Markeninszenierung am PoS	Kontrolle des Verkaufs (Personal)
Stammabteilung/Multilabelfläche	über temporäre Aktionen möglich	kaum möglich	nicht möglich	nicht möglich
Markenfläche (Mobiliar des Händlers)	möglich	begrenzt möglich, aber geringe Hebelwirkung	begrenzt möglich, über Pos Material	kaum möglich
Markenshop (durch Hersteller)	umfassend möglich	umfassend möglich	umfassend möglich	temporär möglich über Verkaufshilfen
Voll-Concession/Filiale (Verkaufsverantwortung Hersteller)	umfassend möglich	umfassend möglich	umfassend möglich	umfassend möglich



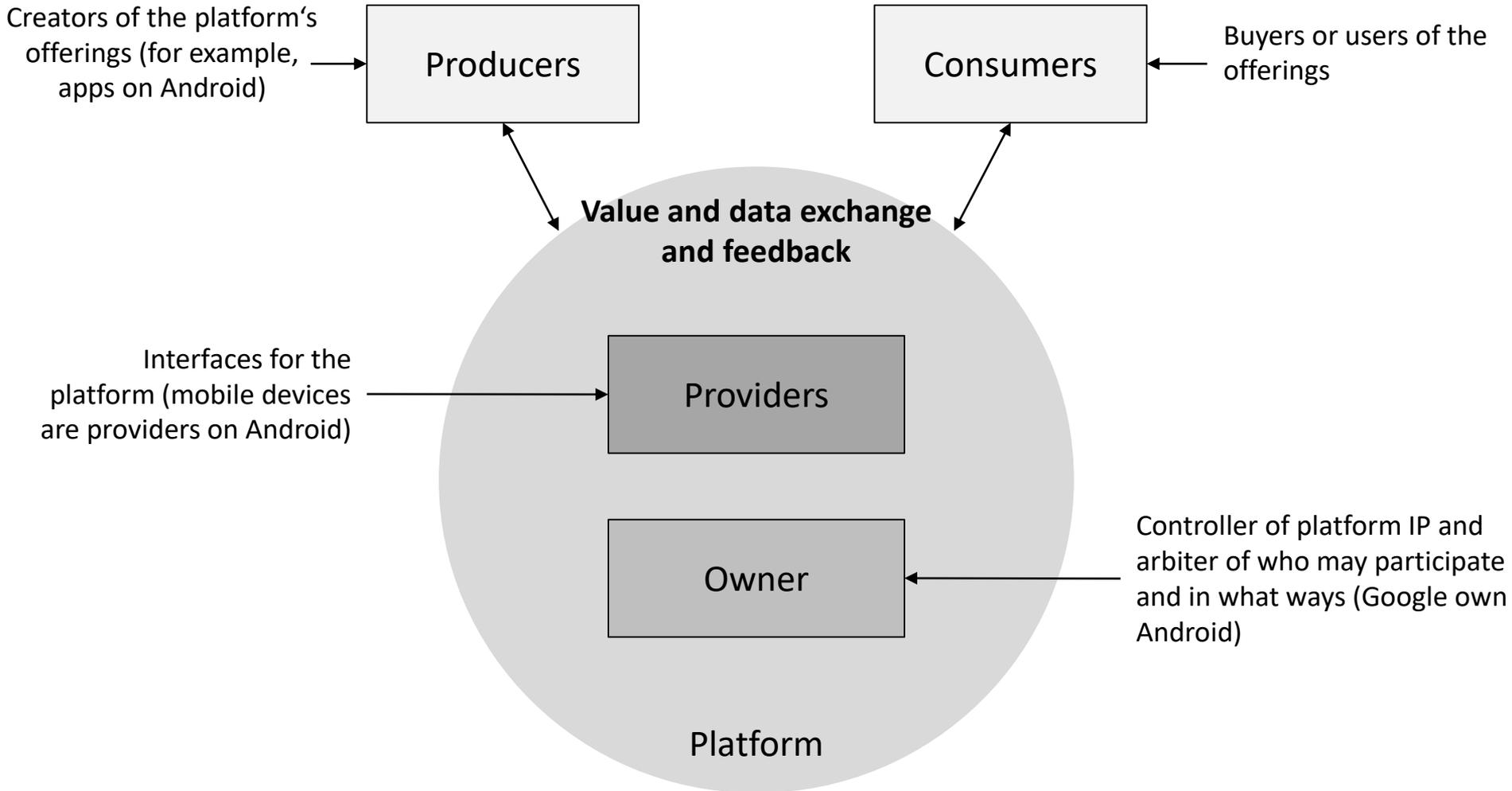
Pfade zur Realisierung des Outpacing



Amazon-Plattform in Deutschland



Übersicht über die Akteure im Plattform-System



Ausgewählte Studien zu Plattformen im Online-Handel

Autor(en)	Forschungsfrage	Theorie	Daten und Methode	Kernergebnisse
Caldieraro u.a. (2018)	Information asymmetry; presence/length of descriptions helps borrowers transmit information about repayment.	Theory of counter-signaling in Peer-to-Peer Lending	N=26,314 applications from LendingClub platform, from 41 consecutive months (2017-2010), regression.	<ul style="list-style-type: none"> The benefit of writing a description depends on the quality of the borrower, medium-quality borrowers can distinguish themselves from low-quality borrowers by exerting greater effort to provide longer descriptions. Loan applications with no loan description turn out to be higher-quality loans within a given credit rate. Platforms always need to balance the benefits of allowing parties to transmit information with the risks of potentially losing platform revenue.
Hagiu/Wright (2015)	Economic trade-offs driving position closer to or further away from multisided platform.	Twosided market theory	Formal analysis of trade-offs; Model with optimistic vs. pessimistic expectations.	<ul style="list-style-type: none"> MSP mode is preferred to the reseller mode if the variance of the suppliers' local information exceeds the variance of the intermediary's local information. MSP mode has a variable cost disadvantage relative to the reseller mode, which shifts the trade-off in favor of the reseller mode for short-tail (popular) products and in favor of the MSP mode for long tail (unpopular) products.
Jiang/Jerath/Srinivasan (2011)	Platform owner facing demand uncertainty, learn from third-party sellers' early sales for direct selling.	Game theory	Game theoretical model with low types of sellers, high vs. low demand.	<ul style="list-style-type: none"> It may not always be optimal for the platform owner to identify the seller's demand, he may be worse off by retaining his option to sell the independent seller's product, whereas both types of sellers may benefit from the platform owner's threat of entry. Entry option may reduce consumer surplus in the early period, although it increases surplus in the later period. Even though the platform owner can set a high enough fee to identify the high-demand seller, it may not always be optimal to do so.
Tadelis (2016)	Reputation affects trust and trade; overview of how feedback and reputation systems work.	Game theory	Game theoretic example (a trade game with asymmetric information)	<ul style="list-style-type: none"> The role of reputation and feedback systems is to promote trust and trustworthiness in online-marketplaces so as to reduce frictions caused by asymmetric information, and in turn increase the efficiency of these markets. The rise of online-marketplaces and their penetration is, to a large part, attributable to some level of success from these reputation and feedback systems.
Li u.a. (2015)	Sellers signal to entice customers to make purchases in e-marketplaces & sales.	Signaling theory	N=1,589 Taobao sellers (Chinese marketplace) apparel industry, PLS, regression.	<ul style="list-style-type: none"> Online sellers' signals influence sales performance. Compared with warranty, the three reputation indexes (i.e. overall rating, percent of positives, and mean detailed seller rating) and website quality have a weaker effect on e-marketplaces sales performance. Overall rating of an e-marketplace seller is more strongly associated with sales performance.



Kontinuum der Online-Geschäftsmodelle

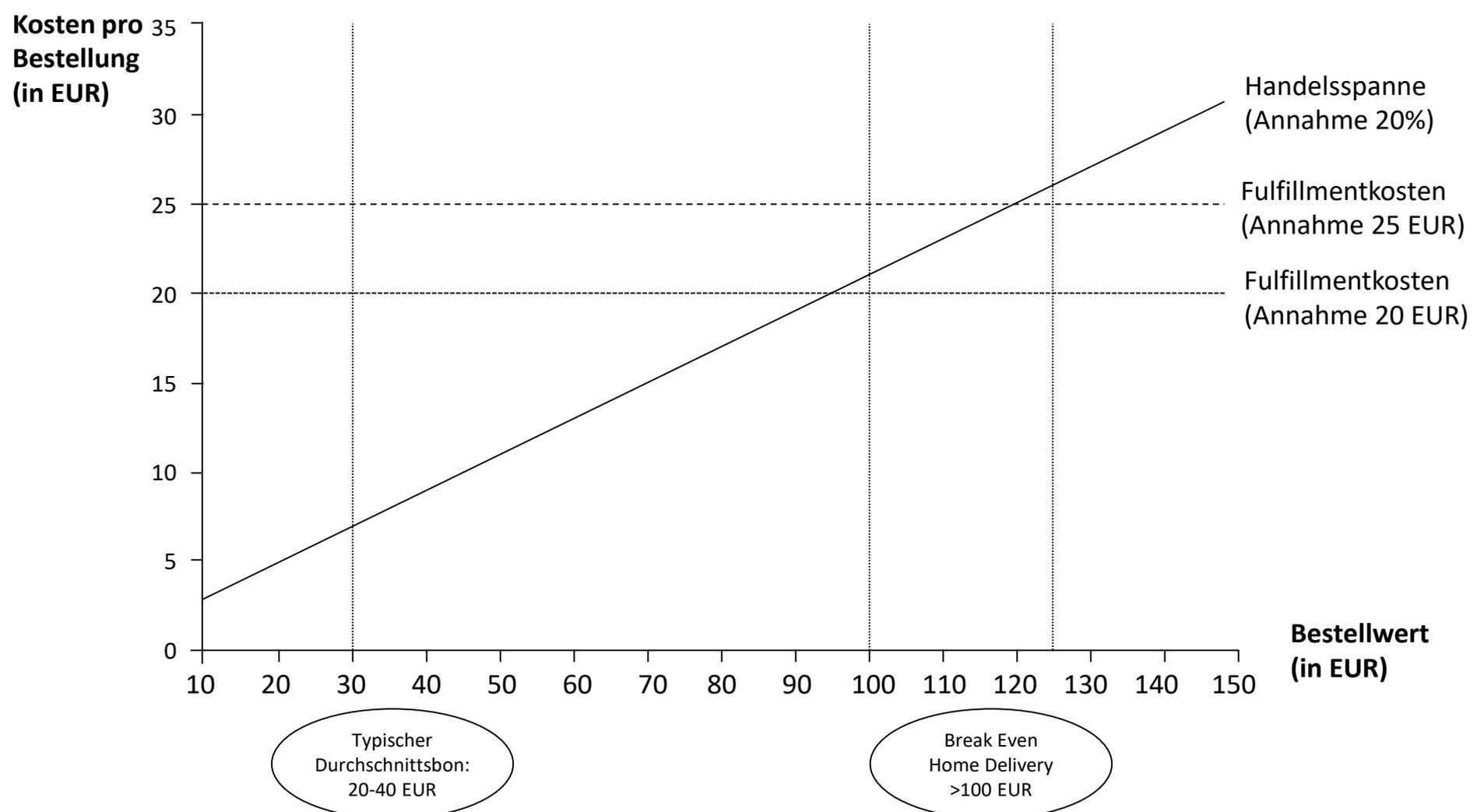


Grundsätzliche Vor- und Nachteile des Online-Handels

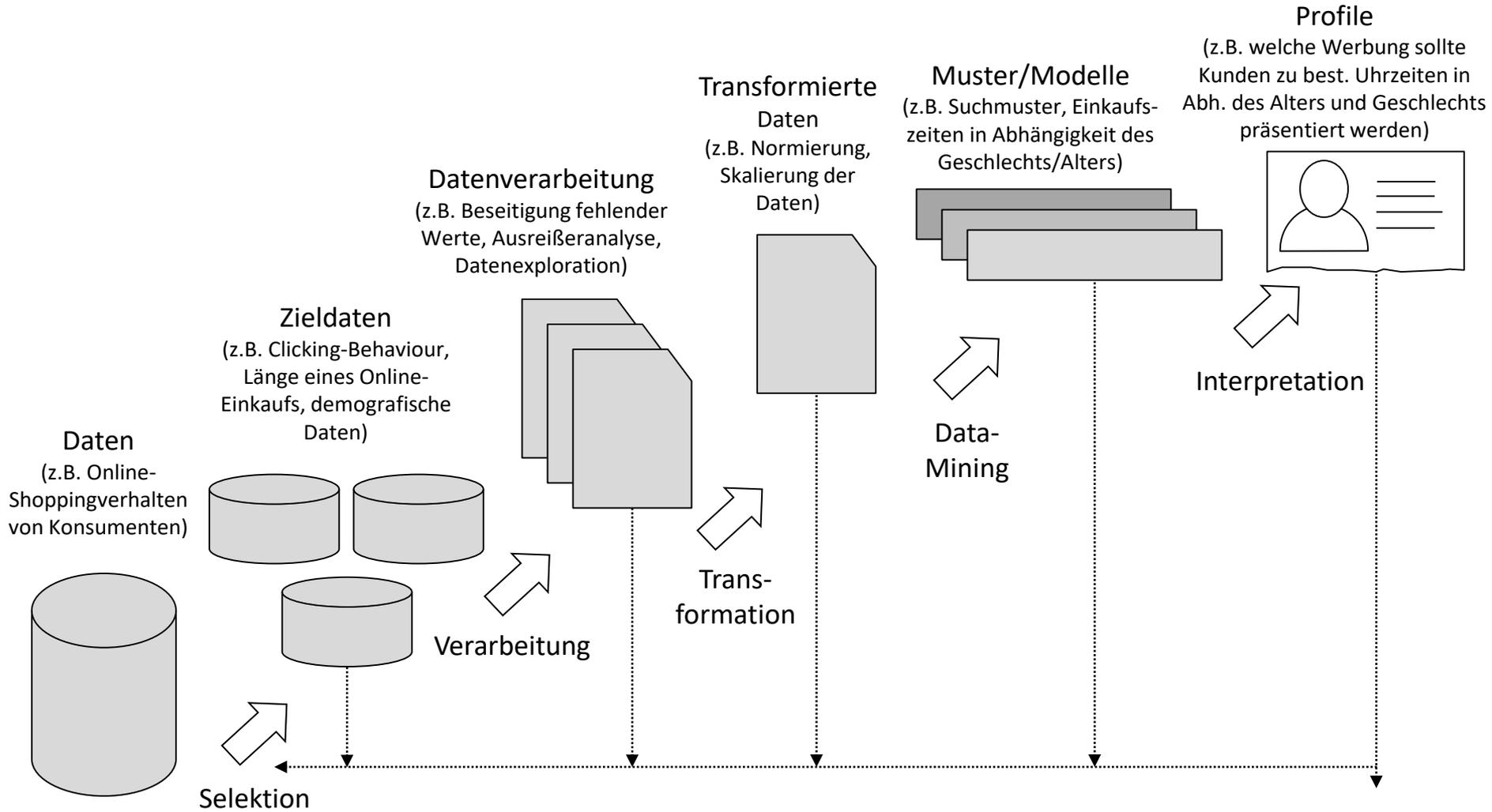
Unternehmenssicht	Kundensicht
Vorteile	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansprache neuer Zielgruppen und Märkte ▪ Zeit-/Kostenvorteile durch direkte Bestellannahme ▪ Gewinnung von Kundendaten ▪ Flexibilität der Geschäftsmodelle ▪ Individualisierte Kommunikation und Angebote (One-to-One) ▪ Cross-/Up-Selling und Long Tail Retailing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit (z.B. Öffnungszeiten, (Zeit-)Aufwand beim Online-Einkauf) ▪ Breite Auswahl an Produkten und handelsfremden Dienstleistungen ▪ Markttransparenz: Vergleichbarkeit der Angebote und breite Informationen (medial) ▪ Individuelle Angebote
Nachteile	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit des Aufbaus technischer Ressourcen/Kompetenzen ▪ Notwendigkeit hoher Investitionen, Reorganisationen, Innovationskultur bei keinem schnellen ROI ▪ Free Rider-Mentalität, Copying und Wettbewerb auch mit branchenfremden Anbietern ▪ Abhängigkeit von Konzernen (wie Google, Microsoft, Twitter, Facebook) ▪ Vertrauens-/Glaubwürdigkeitsprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachteile individueller Bestellabwicklung (Lieferzeiten, -risiko, -kosten), keine Direktmitnahme ▪ Fehlender physischer Kontakt mit Produkten (Anfassen/Anprobe), sozialer Aspekt beim Einkauf ▪ Kosten und ggf. Schwierigkeiten bei der Reklamation sowie bei Retouren ▪ Risiko bei Umgang mit individuellen Kundendaten und der Zahlungsabwicklung ☑ Mindestbestellwert, weitere Kosten (ggf.)
<p>Legende: Spezifisch bei Mobile-Commerce sind bspw. Überallverfügbarkeit, Mobilität oder Flexibilität.</p>	



Notwendigkeit großer Warenkörbe – Break-Even-Analyse



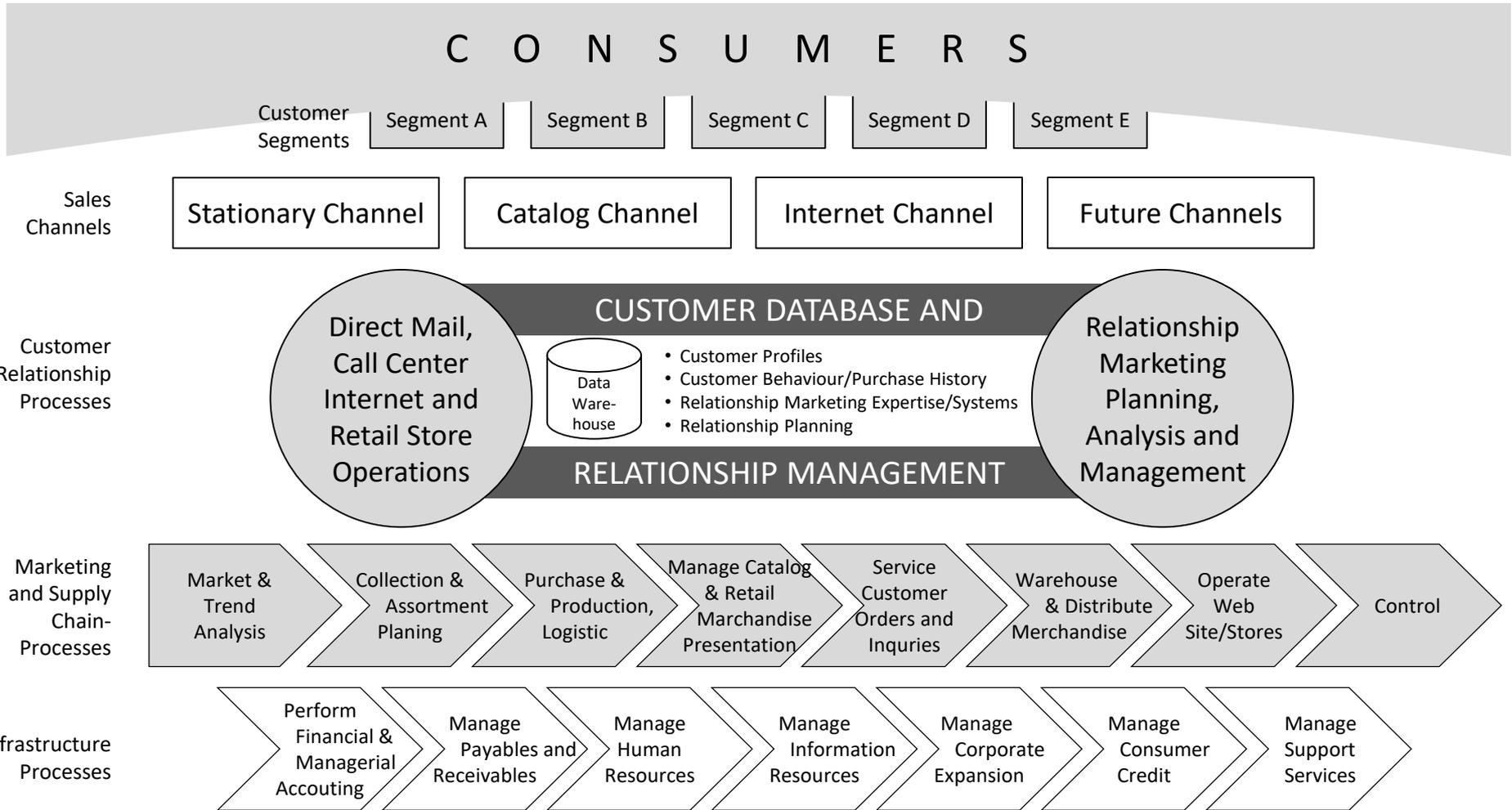
Data-Mining Prozess sowie verbundene Schritte



Key Performance Indikatoren der Online-Pure-Player

Customer Journey Stationen	Key Performance Indikatoren (KPIs)
(1) Orientation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bounce rate in % ▪ E.g., average cost-per-click (CPC), max. cost-per-click
(2) Selection	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abandonment basket rate in % ▪ E.g., product clickers, total IT costs/turnover, total product content cost/turnover
(3) Transforming	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversion rate in % ▪ E.g., payment service provider (PSP) costs/turnover, average number of order lines
(4) Delivering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total return percentage in % ▪ E.g., order completeness, average delivery costs/package, average return costs/package ▪ Repeat buyers in %
(5) Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E.g., net promoter score, customer service costs/turnover ▪ Online turnover growth Y/Y in %
(6) Financial & Organization	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E.g., online turnover/total turnover, EBITDA margin, turnover/full-time equivalent employees (FTE)

Synopse der Wertschöpfungsprozesse in Mehrkanalhandelsunternehmen



Ausgewählte Studien zu Mehrkanalunternehmen (1)

Autor(en)	Forschungsfrage	Th. Fundierung	Empirische Basis/ Methodik	Kernergebnisse
Strategische Unternehmens-/Managementsicht				
Campo/ Breugelmans (2015)	Impact of category characteristics (e.g., sensory, bulky, staple, functional) on allocation pattern of multichannel food shoppers.	Based on multiple store and multichannel shopping literature	N=25 product categories with 500 households on average, European grocery chain, loyalty card information Latent Class Analysis.	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition and transaction utility influence the share of category purchases allocated to the online store. Multichannel shoppers (65%) are less inclined to buy categories online for which the online store offers a less attractive (smaller) assortment and are less inclined to buy sensory products online.
Gallino/ Moreno (2014)	Effect of integration of channels (buy-online, pickup-in-store project) on sales and store traffic.	None	N=210 designated-market-areas and N=83 retail stores, US and Canada, regressions.	<ul style="list-style-type: none"> The integration of online and offline channels has a negative effect on online sales. The buy-online, pick-up-in-store project has a positive impact on store sales and traffic. The positive effect is explained through cross-selling activities of the retailer.
Cao/Li (2015)	Whether and how cross channel-integration impacts retailers' sales growth and what moderates this relationship.	Status quo bias theory and categorization theory	N=271 firm-year observations, US retailers, different retail formats, e.g., drugs, grocery, apparel, home-improvement, regressions.	<ul style="list-style-type: none"> Cross channel-integration impacts sales growth positively. Firm level factor, online experience has a negative moderating effect on the cross channel-integration-sales growth-link. The relationship is also weaker if the retailer has a large physical store network.
Fürst/ Leimbach/ Prigge (2017)	Segment, task differentiation in multichannel and related effect on sales success.	Open system theory	N=329, MC-company managers, objective performance data, multiindustry/-informat data, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Segment diff. mitigate horizontal conflict, inhibits cooperation, damages channel relationships and limits company sales. Task diff. reduces vertical conflict, promotes cooperation, improves channel relationships.

Ausgewählte Studien zu Mehrkanalunternehmen (2)

Autor(en)	Forschungsfrage	Th. Fundierung	Empirische Basis/ Methodik	Kernergebnisse
Integration der Verkaufskanäle im Multichannel Retailing (Kundensicht)				
Kwon/Lennon (2009a)	Reciprocal relationship between retailers' offline and online images and the role of prior image and performance.	Summative attitude, theories of reasoned action, cognitive dissonance	N=630 and =631 students in two experiments; fashion and fictive retailer; (M)ANOVA, MG-SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Positive bidirectional effects of brand beliefs on brand attitudes. Offline (online) brand attitude affects (only) online purchase intention. Retailer's weak vs. strong prior offline image affect brand beliefs (but no attitudes or manipulated online performance).
Schramm-Klein u.a. (2011)	Crosswise effects of channel evaluation/integration through trust and image on loyalty.	None	N=981 consumers, different formats and apparel, books, groceries and cosmetics, regressions.	<ul style="list-style-type: none"> Customer's evaluations of individual channels positively affects trust and image. Retailer's image positively impacts trust. Evaluation and integration enhances loyalty and the use of MC-systems.
Swoboda/Weindel/Schramm-Klein (2016)	Reciprocal relationships among offline and online (retail brand equity and loyalty).	Theories of reasoned action and cognitive dissonance	N=271 and =274 German shoppers in fashion/grocery retailing over time, (M)ANOVA, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Perceived offline and online RBE independently affect each other and offline RBE affect loyalty stronger. Relationships are stronger in fashion vs. grocery retailing as well as for retailers with strong vs. weak prior channel performance.
Melis u.a. (2016)	Do the decision to buy groceries online increase the share in grocery spending allocated to a chain?	None	N=7,907 households, UK grocery market, 2006-2008, logit transformation and logistic regressions.	<ul style="list-style-type: none"> Shoppers expand the online share of wallet. Expansion stronger for chains with integrated multichannel strategy for article prices & category assortments. Convenience customers and those who purchase few private-label increase their share of spending.

Ausgewählte Studien zu Mehrkanalunternehmen (3)

Autor(en)	Forschungsfrage	Th. Fundierung	Empirische Basis/ Methodik	Kernergebnisse
Experience und Lifetime Value in Omnichannel Retailing (Kundensicht)				
Baxendale/ Macdonald/ Wilson (2015)	Impact of multiple touchpoints (brand owner, retail and third party touchpoints) on change in brand consideration.	None	N=13,962 participants (4176 electrical goods, 5632 technology products, 1709 mobile phones, 2445 soft drinks), experience tracking, regression.	<ul style="list-style-type: none"> Touchpoint positivity impacts consideration change for six touchpoints. Rank of touchpoints reveals that in-store communications are most influential, followed by peer observation/brand advertising, then WOM, retailer advertising and least influential traditional earned media.
Juaneda-Ayensa/ Mosquera/ Sierra Murillo (2016)	Identification of factors affecting omnichannel consumers' through their acceptance of & intention to use technologies.	Theory of acceptance and use of technology in an omnichannel context	N=628 fashion retail customers, consumers who used at least two channels of the same retailer during their shopping journey, Spain, CFA, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> The key determinants of purchase intention in omnichannel are personal innovativeness, effort expectancy, and performance expectancy, all three have a positive effect on purchase intention. Social influence, habit, hedonic motivation and perceived security do not influence purchase intentions.
Huré/Picot-Coupey/ Ackermann (2017)	Effect of omnichannel shopping value (offline, online, mobile) on omnichannel shopping value (SV).	SV/omni-channel literature	N=59 quantitative, =17 qualitative, respondents, France, mixed-method design, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Omnichannel SV is caused by touch points' SV and causal effect is moderated by omnichannel shopping consistency. Content and measure of the constructs must be reconceptualized in the omnichannel context; and physical shopping's nature evolves in both its utilitarian and social dimensions.
Shen u.a. (2018)	Indirect effect of channel integration quality over perceived fluency on omnichannel usage.	Wixom & Todd framework	N=401 omnichannel users from China, via Dianping (local service platform), different retailers, SEM.	<ul style="list-style-type: none"> Channel integration quality affects perceived fluency across channels, which explains 55% of the variance in omnichannel usage. Internal usage experience weakens, whereas external usage experience enhances the effect.

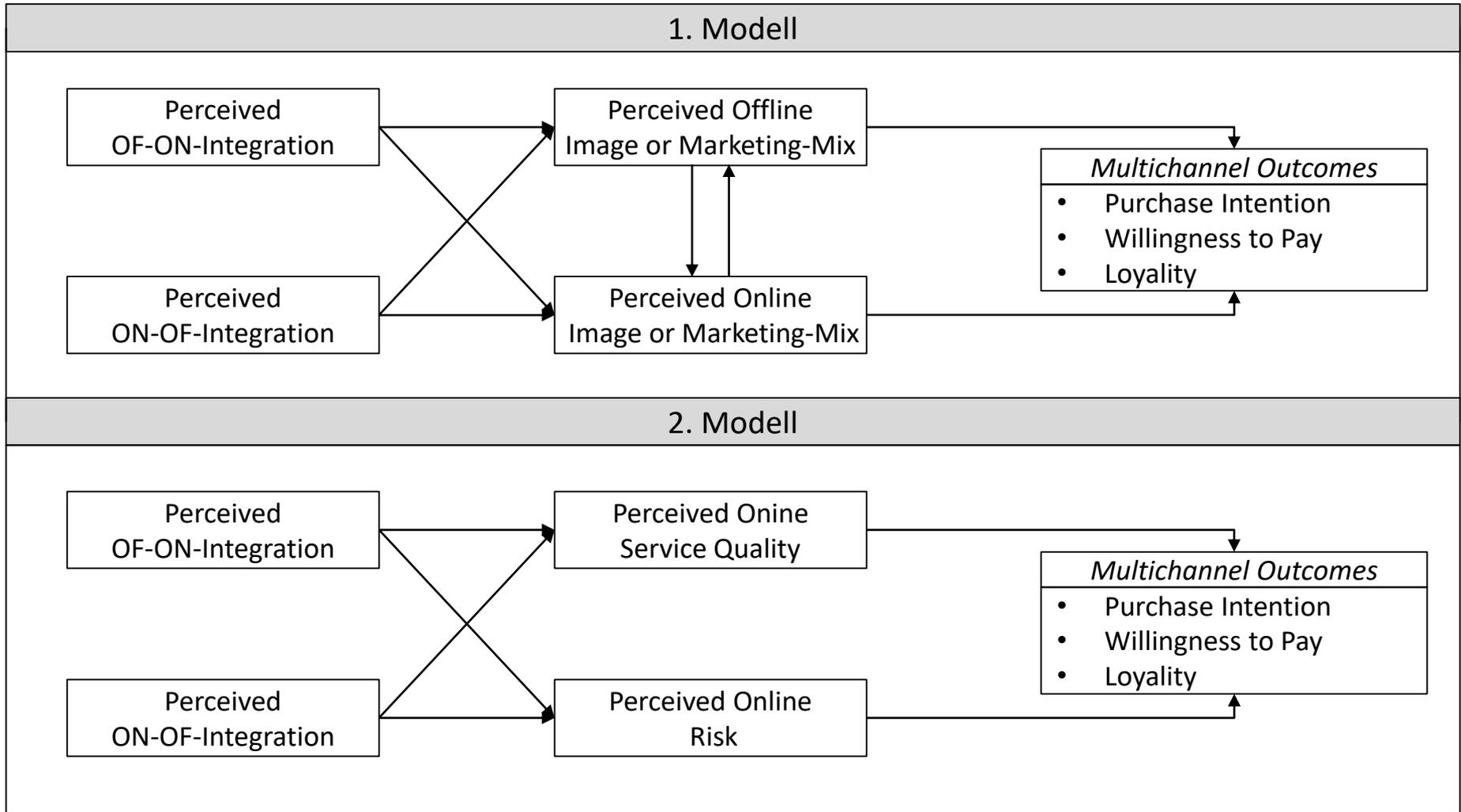
Konzeptualisierung von Channel Integration

Author	Conceptualization (Items erfasst mittels Likert-Skalen, i.S. stimme voll zu bis stimme gar nicht zu)
Bendoly u.a. (2005)	<p>Online-Offline-Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ To what extent does [firm name] advertise [firm's Web site] at its local stores? ▪ To what extent does [...] provide information regarding the availability of specific goods at specific stores through [firm's Web site]? ▪ To what extent can you receive nonproduct information on [...] stores (e.g., driving directions) via e-mail or other electronic communication made available through [firm's Web site]? ▪ To what extent does [...] accept returns at its stores for purchases made through [firm's Web site]? ▪ To what extent does [firm name] allow you to purchase items through [... Web site] and pick them up in one of its stores? <p>Offline-Online-Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ To what extent does [firm name] advertise [firm's Web site] at its local store? ▪ To what extent does [firm name] provide access to [firm's Web site] within its stores? ▪ To what extent are employees at [firm name's] stores knowledgeable and helpful regarding the use of [firm's Web site]?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schramm-Klein u.a. (2011) 	<p>Online-Offline-Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collection/return to physical outlets of goods ordered from catalogue outlets. ▪ Collection/return to physical outlets of goods ordered over the Internet. <p>Integration across channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Product information about all channels available in all channels. ▪ Price information about all channels available in all channels. ▪ Orientation information about all channels via visibility of assortment and services. ▪ Pointers to alternative channels in all channels. ▪ Bonus points for customer card holders in all channels.
Herhausen u.a. (2015)	<p>Integration across channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Services and functions offered at retailer [x]'s Internet and physical store complement each other.
Li u.a. (2018)	<p>Online-Offline-Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The Website advertises the physical store by providing address and contact information of the physical store. ▪ The Website allows customers to search for products available in the physical store. ▪ The Website highlights in-store promotions that are taking place in the physical store. ▪ The in-store customer service center accepts return, repair/exchange of products purchased online. ▪ The physical store allows customers to self-collect their online purchases. ▪ Firms allow customers to choose any physical store from which to pick up their online purchases. <p>Offline-Online-Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The firm allows checking of inventory status at the physical store through the Website. ▪ Website provides post-purchase services, e.g., support for products purchased at physical stores. <p>Integration across channels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ The firm maintains integrated purchase history of customers' online and offline purchases.

Legende: Alle erfassen ein Konstrukt; Offline-/Online-Unterscheidung erfolgte aus didaktischen Gründen.



Wirkung der Channel Integration auf das Konsumentenverhalten



Ausprägungen der Offline-Online-Integration in den Kaufphasen

Kaufphase Offline-Online-Integration	
Vorkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemerkennung (z.B. Dash Buttons zum Offline-Kauf von Produkten, Übermittlung der Kaufanforderung an den Online-Shop). ▪ Informationssuche (z.B. mobile Informationssuche während eines Aufenthalts im stationären Laden, Social Media-Kanäle; Blogger, die über App verknüpft bestimmte Angebote bewerben). ▪ Evaluierung (z.B. Shopping-Assistent basierend auf Käuferfahrung).
Kauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternativenidentifikation (z.B. Preisvergleich durch stationären Zugang zum eigenen Online-Shop) ▪ Intentionentwicklung (z.B. stationärer Zugriff auf Online-Angebot/-Lieferung über Self-Service). ▪ Kauf (z.B. Hinweise auf spezifische Angebote, die nur online verfügbar sind).
Nachkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsum/Nutzung (z.B. Zusatzangebote zu den im stationären Laden gekauften Produkten, die im Online-Shop verfügbar sind bzw. aktiviert werden (z.B. über QR-Codes auf der Verpackung)). ▪ Evaluierung/Beschwerde (z.B. Bewertung stationär gekaufter Produkte über die Website). ▪ Entsorgung (z.B. Rücksendung/Retoure stationär gekaufter Produkte).

Ausprägungen der Online-Offline-Integration in den Kaufphasen

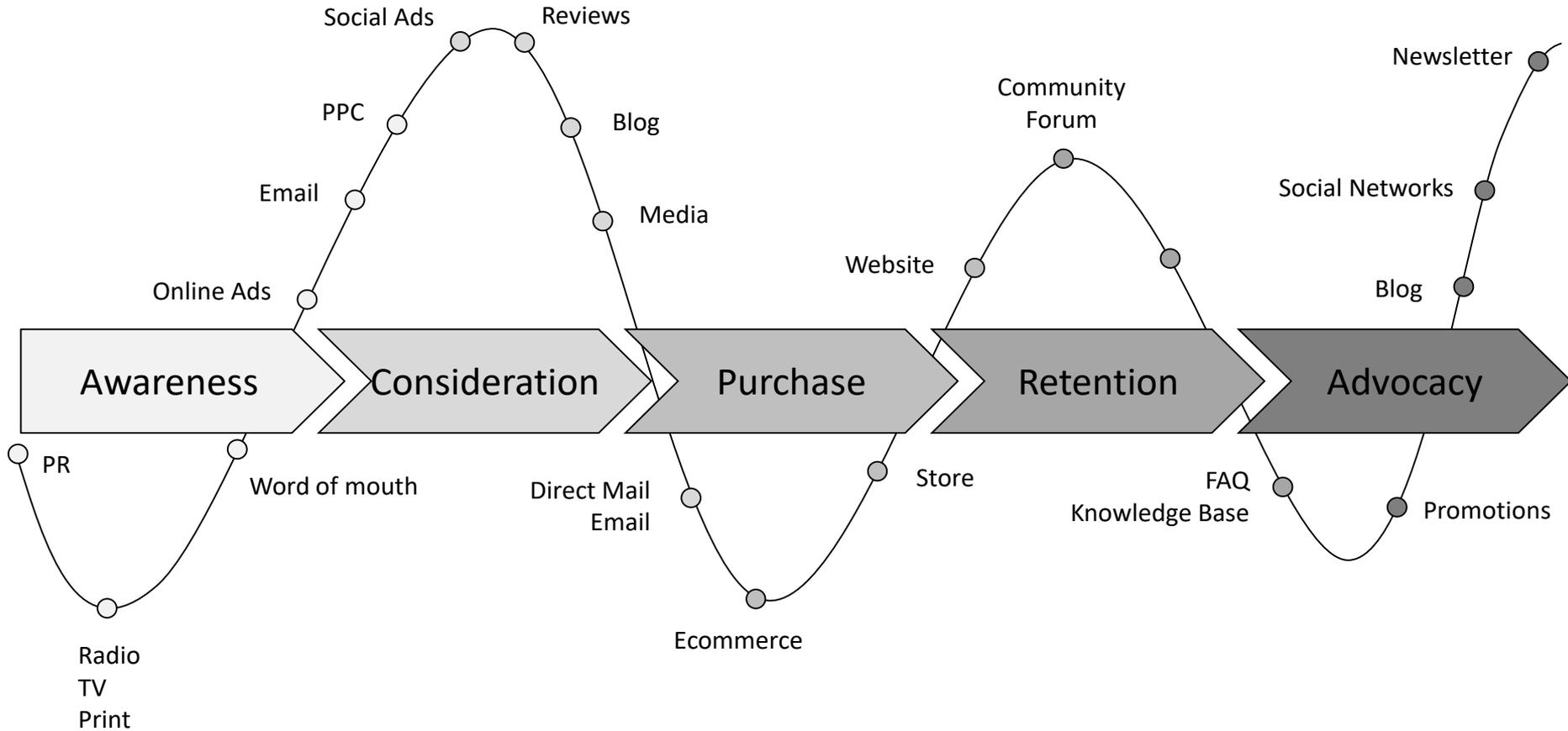
Kaufphase Online-Offline-Integration	
Vorkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemerkennung (z.B. persönliche Ansprache mit Werbung für den stationären Laden). ▪ Informationssuche (z.B. Auskunft im Online-Shop über Informationen zu stationären Produkten). ▪ Evaluierung (z.B. Auskunft über Bewertung stationär verfügbarer Produkte über den Online-Kanal).
Kauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternativenidentifikation (z.B. Auskunft über nicht produktbezogene Informationen des stationären Geschäfts, zur Verfügung gestellt im Online-Shop). ▪ Intentionsentwicklung (z.B. Auskunft über stationär verfügbare Produkte im Online-Shop). ▪ Kauf (z.B. Bezahlung/Click & Collect der im Online-Shop zusammengestellten Produkte stationär).
Nachkauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsum/Nutzung (z.B. stationärer Customer Service bei im Online-Shop gekauften Produkten). ▪ Evaluierung/Beschwerde (z.B. Beschwerde über online gekaufte Produkte im stationären Laden). ▪ Entsorgung (z.B. Retoure von im Online-Shop gekauften Produkten im stationären Laden).



Vergleich unterschiedlicher Online-Kanäle

	Klassischer E-Commerce	M-Commerce	IETV-Commerce
Marktdurchsetzung	Hoch	Mittel	Gering
Lebenszyklusphase	Sättigung	Wachstum	Einführung
Zugang zum Shop-Angebot	PC-optimierte Webseite	App, Mobil-optimierte und PC-optimierte Webseite	TV-App, TV-optimierte und PC-optimierte Webseite
Aktivität	Verzögert	Unmittelbar	Unmittelbar
Bildschirmgröße	Mittel	Klein	Groß
Bedienbarkeit	Einfach	Kompliziert	Beschränkt
Zusatzfunktionen	Keine	Viele	Wenige
Verfügbarkeit	Zu Hause, Arbeit	Nahezu überall	Wohnzimmer
Anzahl der Nutzer	Mehrere	Individuell	Gemeinschaftlich

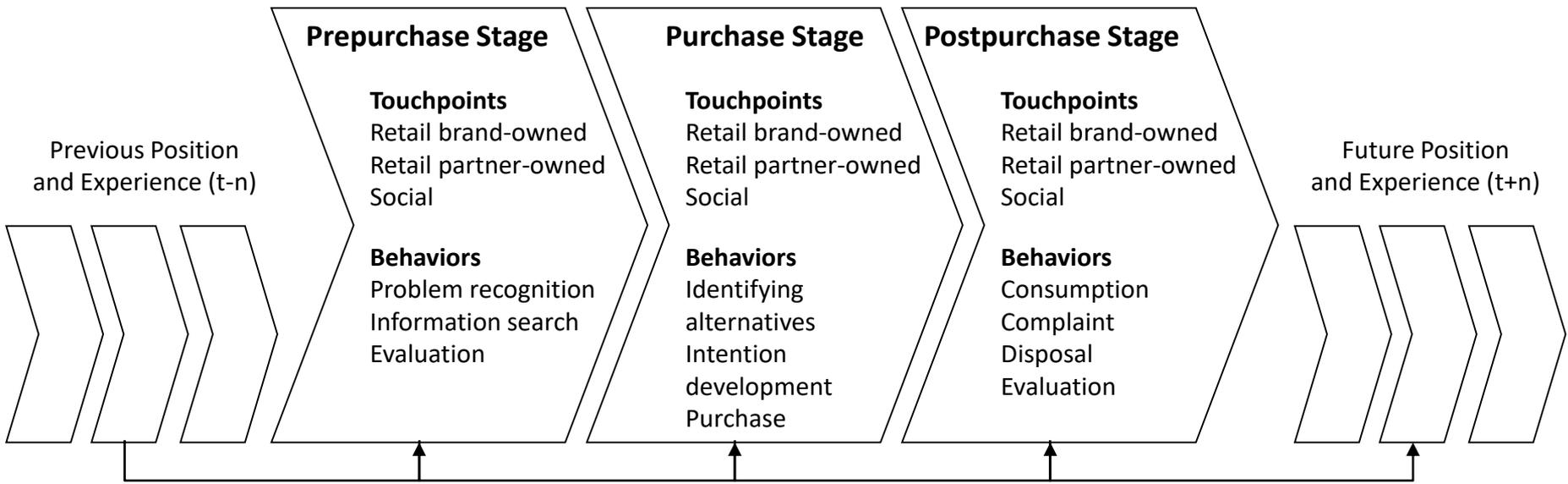
Customer Journey im Mehrkanalumfeld



Positionierung und Erlebnis im Omnichannel Retailing



Current Position and Customer Experience (t)

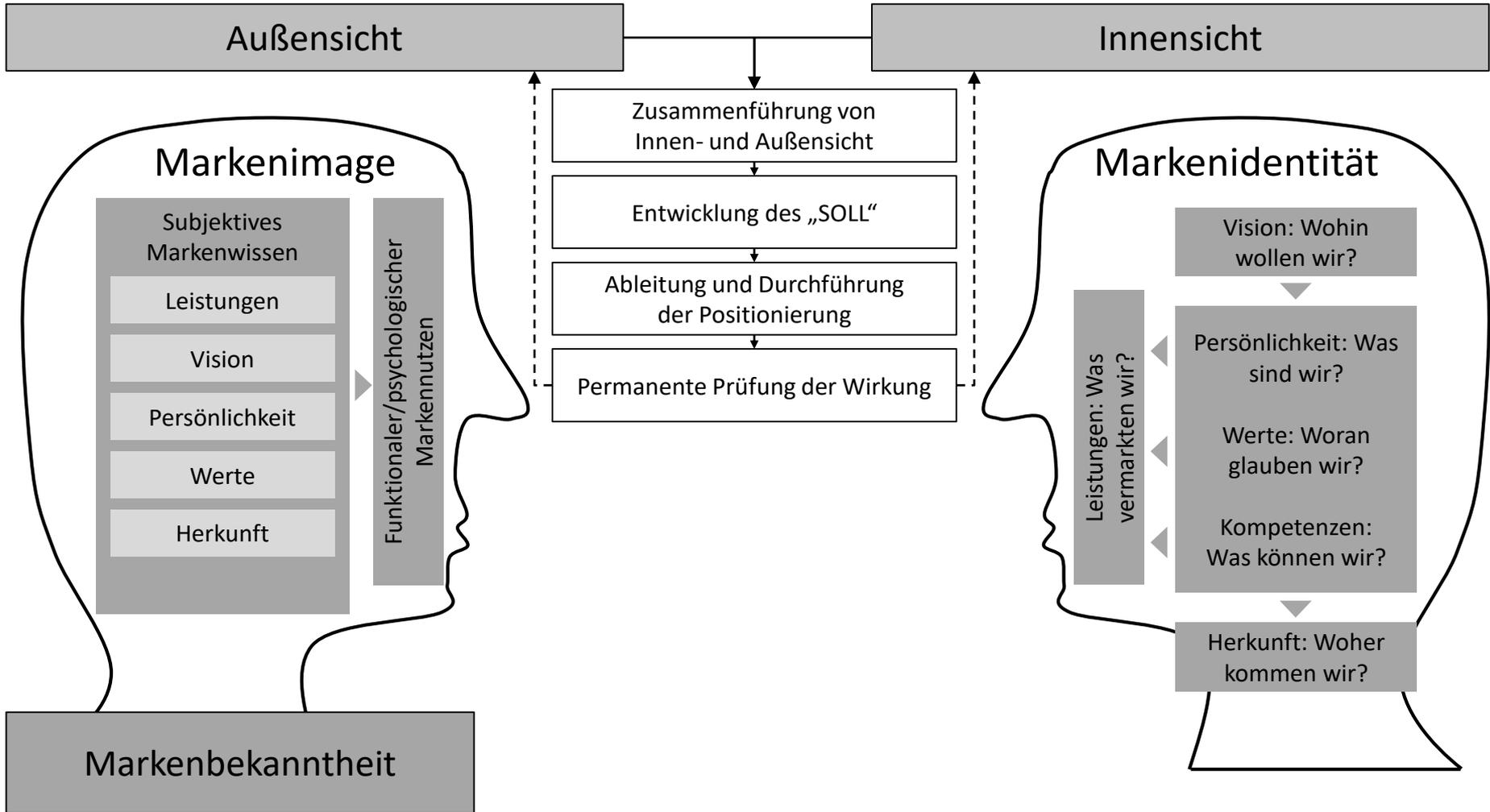


Retailers' Offline- and Online Marketing-Mix
Assortment, Price, Location, Store layout*, Communication*, Service*

Note: Online-specific, e.g., *Aesthetic appeal, Navigation and transaction convenience, Web site content

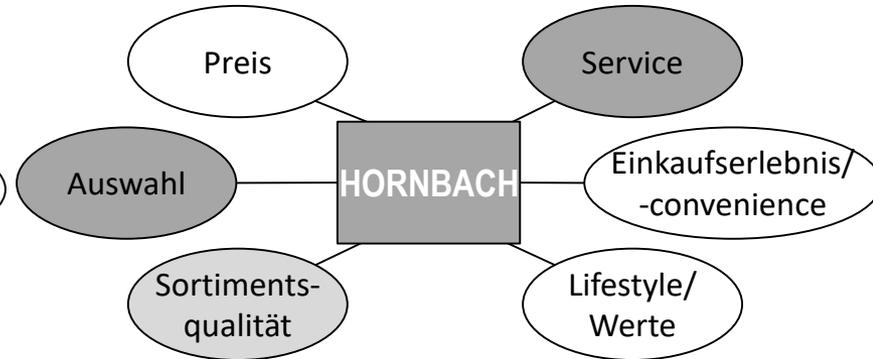
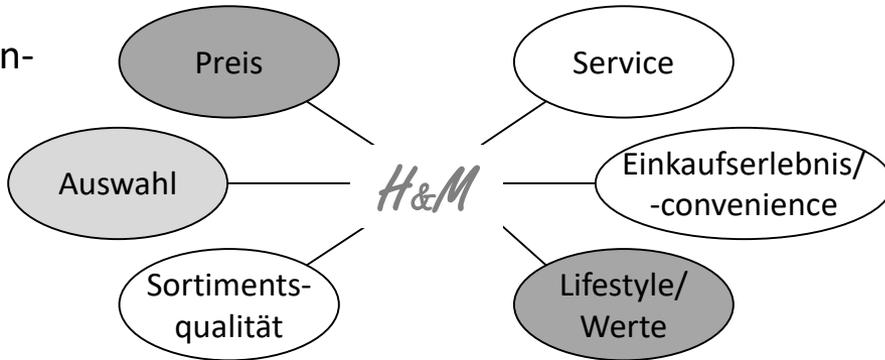


Bildung von Retail Brands

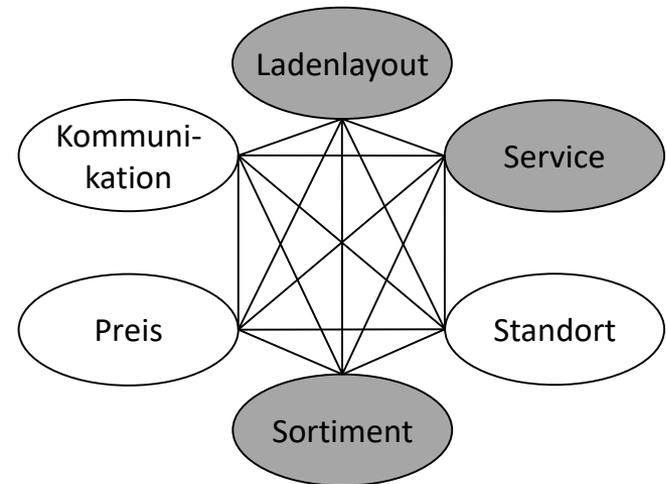
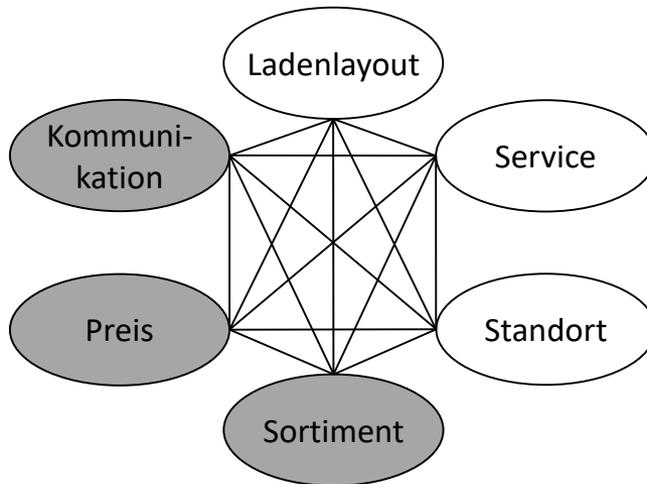


Markenbilder als Kombination von Marketinginstrumenten

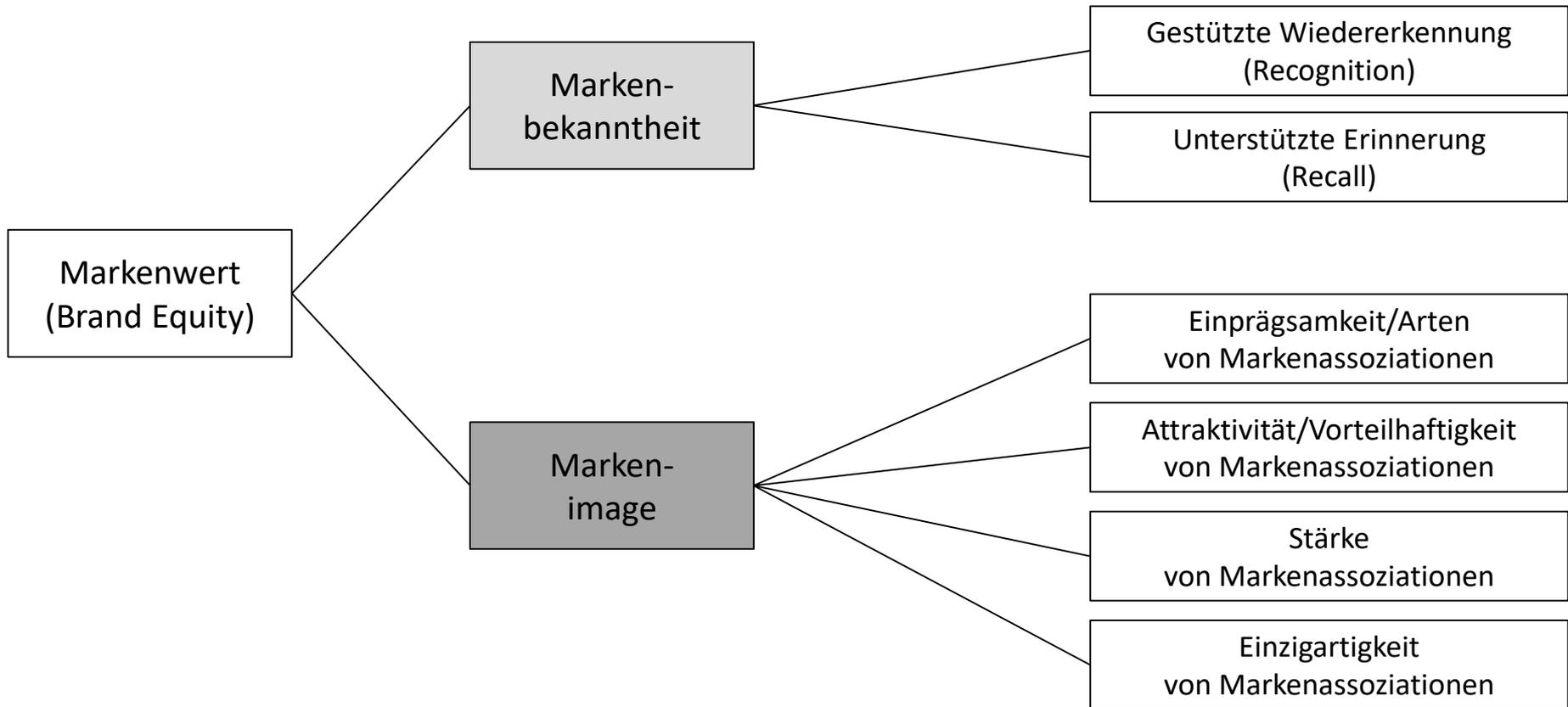
Marken-
bild



Marketing-
instrumente



Markenwertdimensionen



Messung der RBE

Würden Sie [Online-Händler ...] gegenüber den Wettbewerbern bevorzugen? Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen auf einer Skala von [bspw.] (1) „stimme gar nicht zu“ bis (5) „stimme voll und ganz zu“.

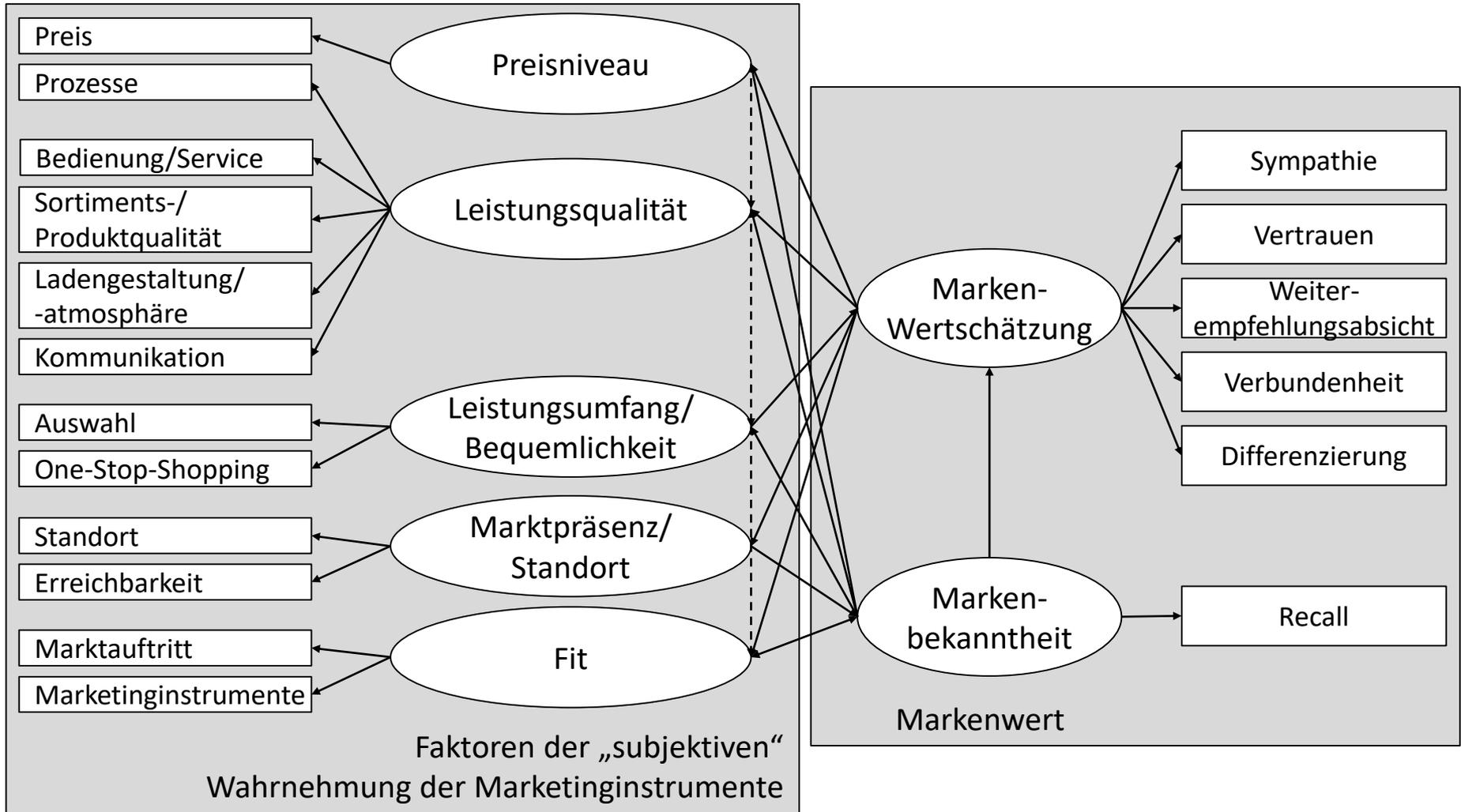
Kurzversion

- [...] __ ist eine starke Marke.
- [...] __ ist eine bekannte Marke.
- [...] __ ist eine attraktive Marke.
- [...] __ ist eine einzigartige Marke.

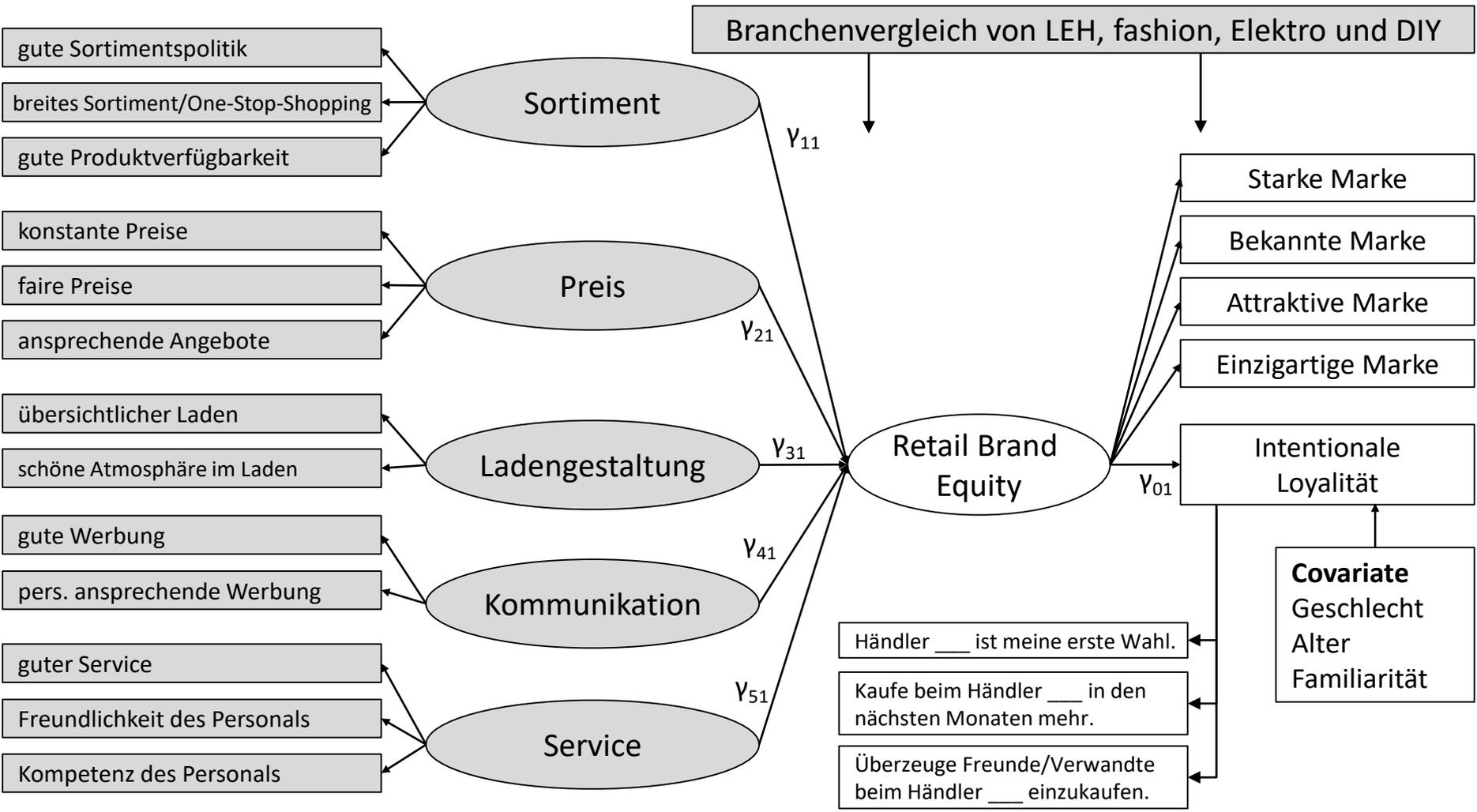
Langversion

- Stärke: [...] __ (1) ist aus meiner Sicht eine starke Marke, (2) ist eine Marke, die ich spontan mit etwas verbinde, (3) ist mir vertraut, (4) ist eine Marke, mit der ich bestimmte Charakteristika assoziiere.
- Einzigartigkeit: [...] __ (1) ist aus meiner Sicht eine einzigartige Marke, (2) grenzt sich positiv von Wettbewerbern ab, (3) ist keine gewöhnliche Marke, (4) bietet Zusatznutzen.
- Vorteilhaftigkeit: [...] __ (1) ist eine Marke, die ich mag, (2) ist aus meiner Sicht eine gute Marke, (3) ist eine Marke, die ich mit positiver Erfahrung verbinde, (4) ist die bevorzugte Marke.

Wirkungsmodell der Wahrnehmung auf den Markenwert



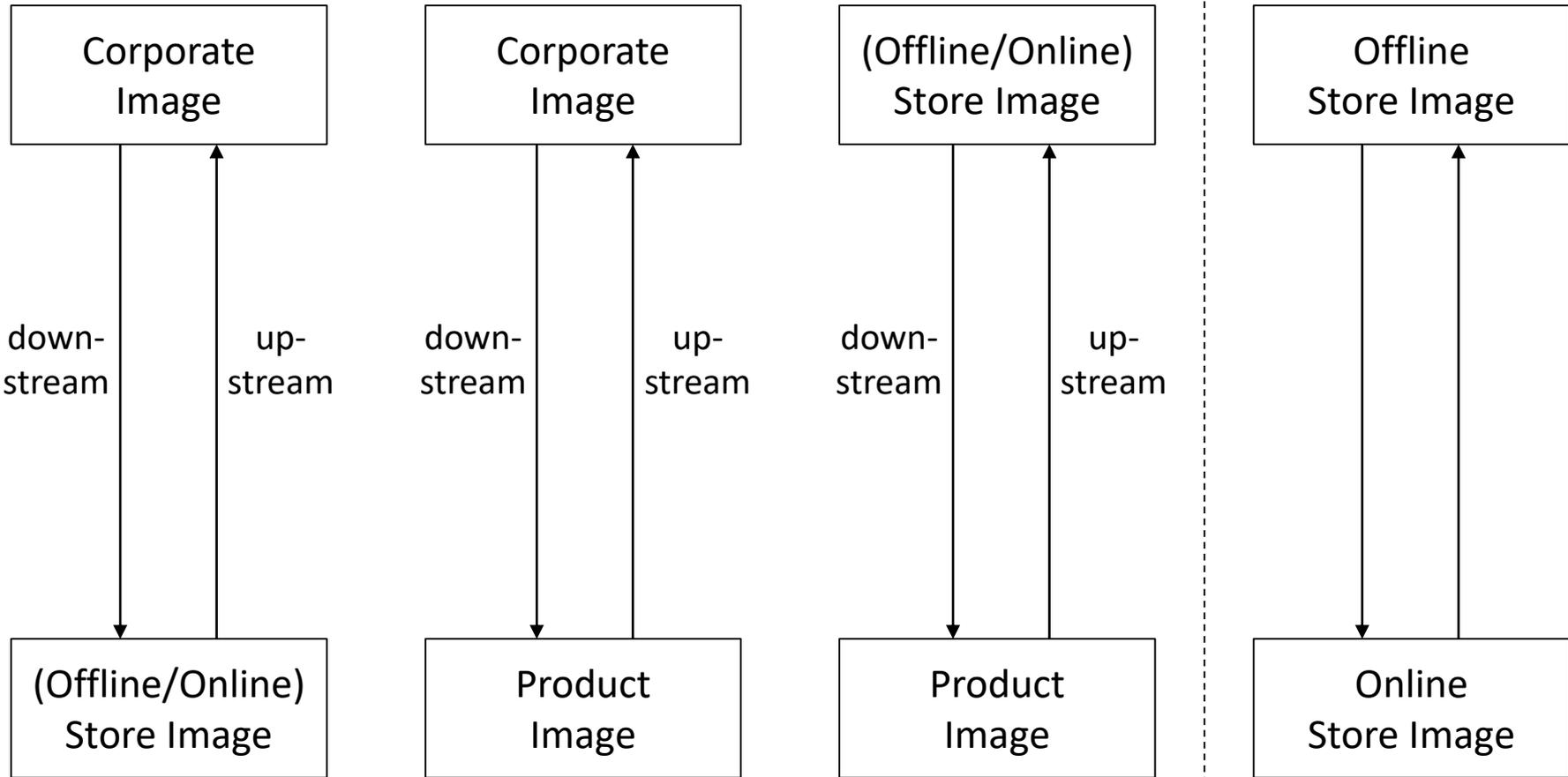
Integriertes Modell des Einflusses wahrgenommener Eigenschaften von Einzelhändlern auf den Wert der Retail Brand



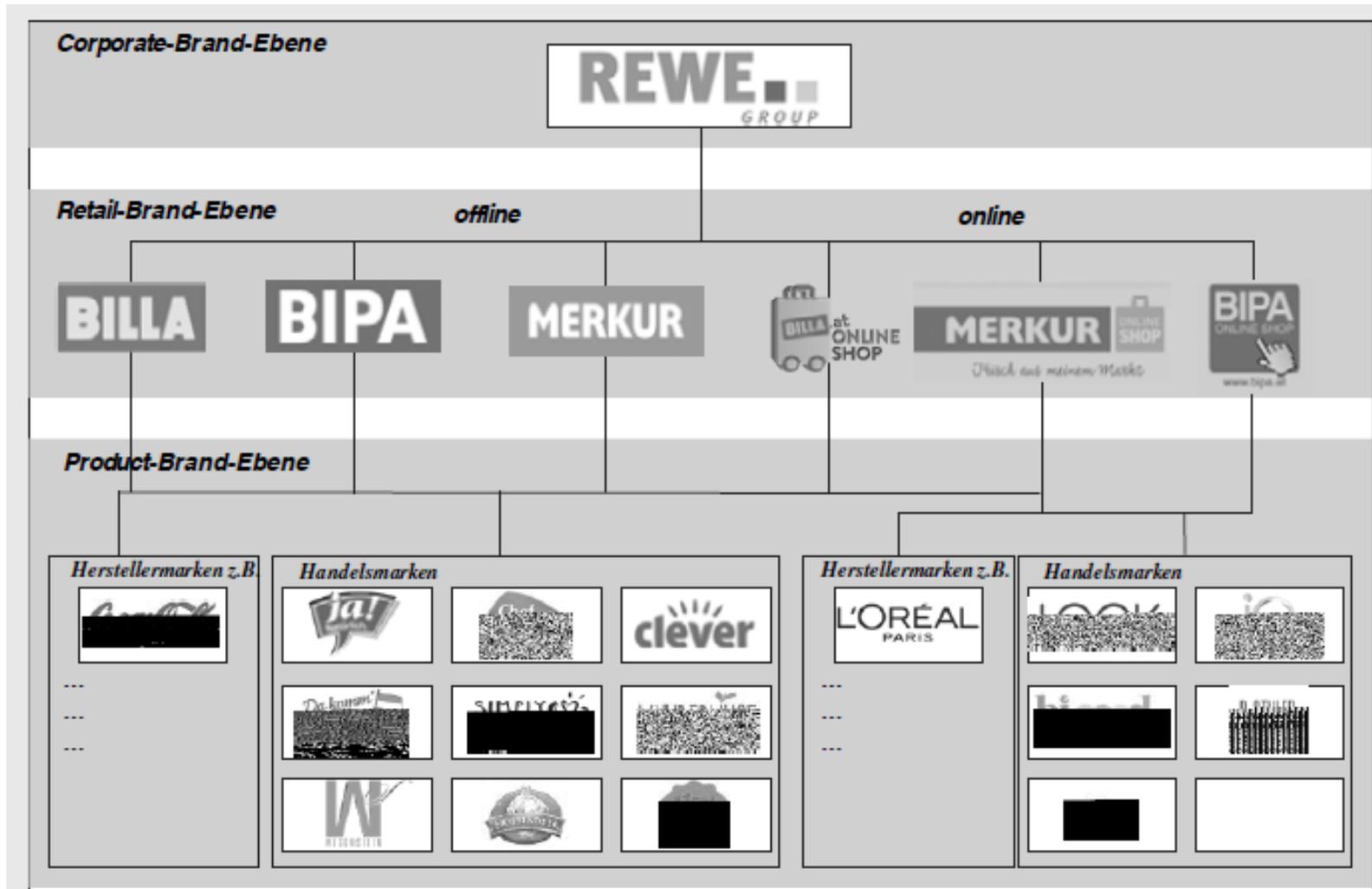
Interdependenzen zwischen Branding-Ebenen in Handelsunternehmen

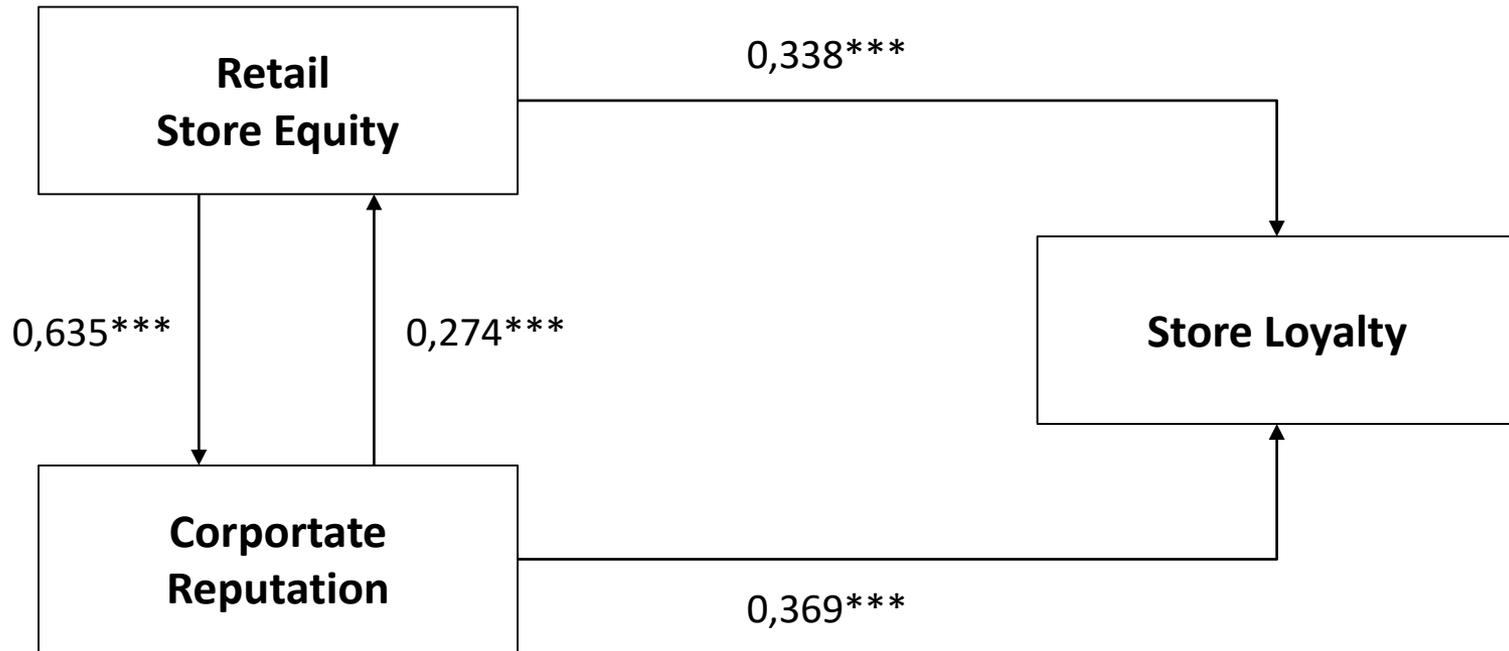
Vertikale Up-stream- und Down-stream-Interdependenzen

Horizontale Interdependenzen



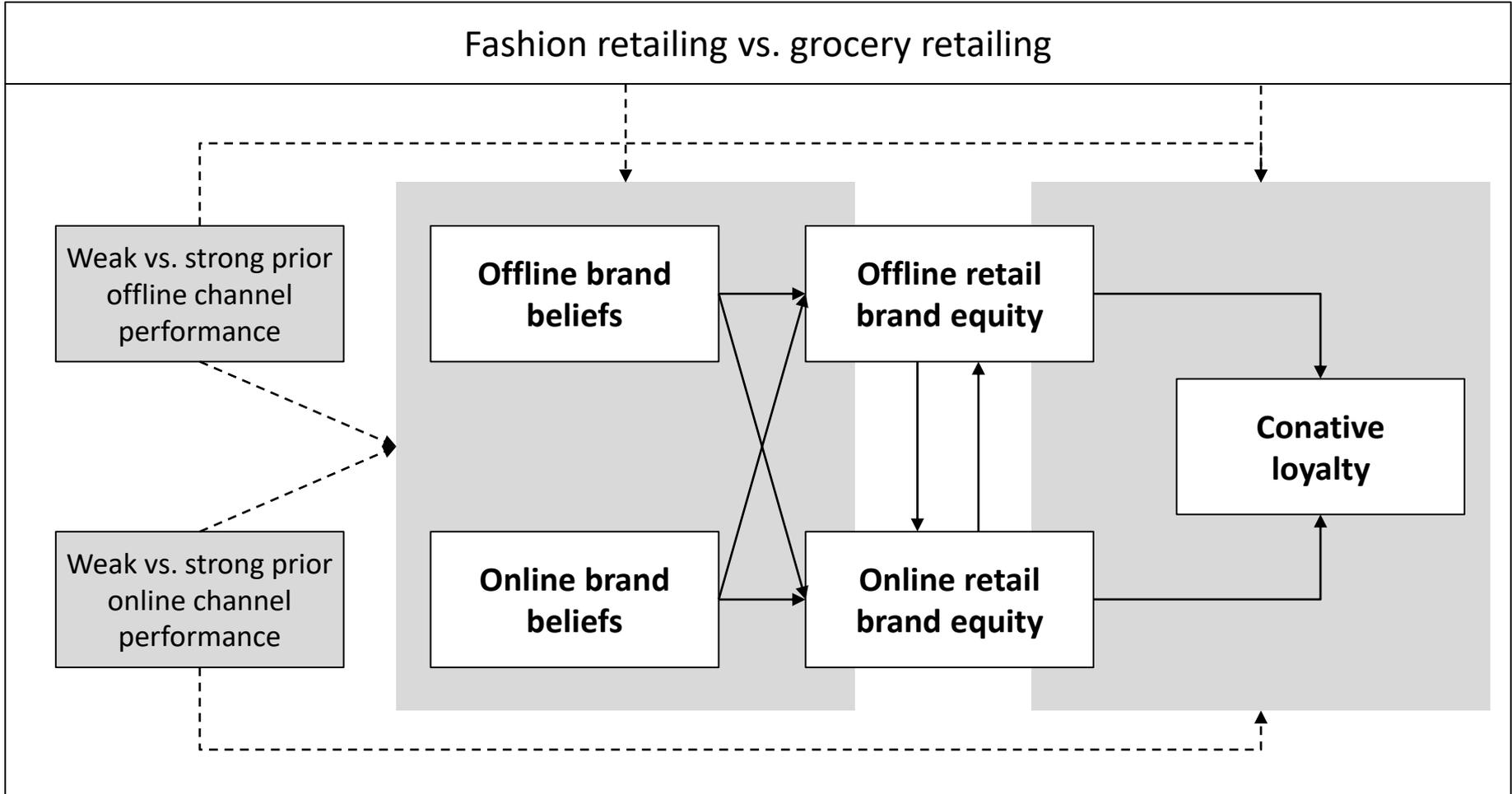
Markenarchitektur bei Rewe





*** $p < 0,001$; CFI 0,950; TLI 0,940; RMSEA 0,052; SRMR 0,030; $\chi^2(224)=3.584,902$.

Lesebeispiel: Store Equity beeinflusst Corporate Reputation stärker (0,635) als umgekehrt (0,274), wirkt aber tendenziell direkt schwächer auf die Loyalität (0,338 vs. 0,369).

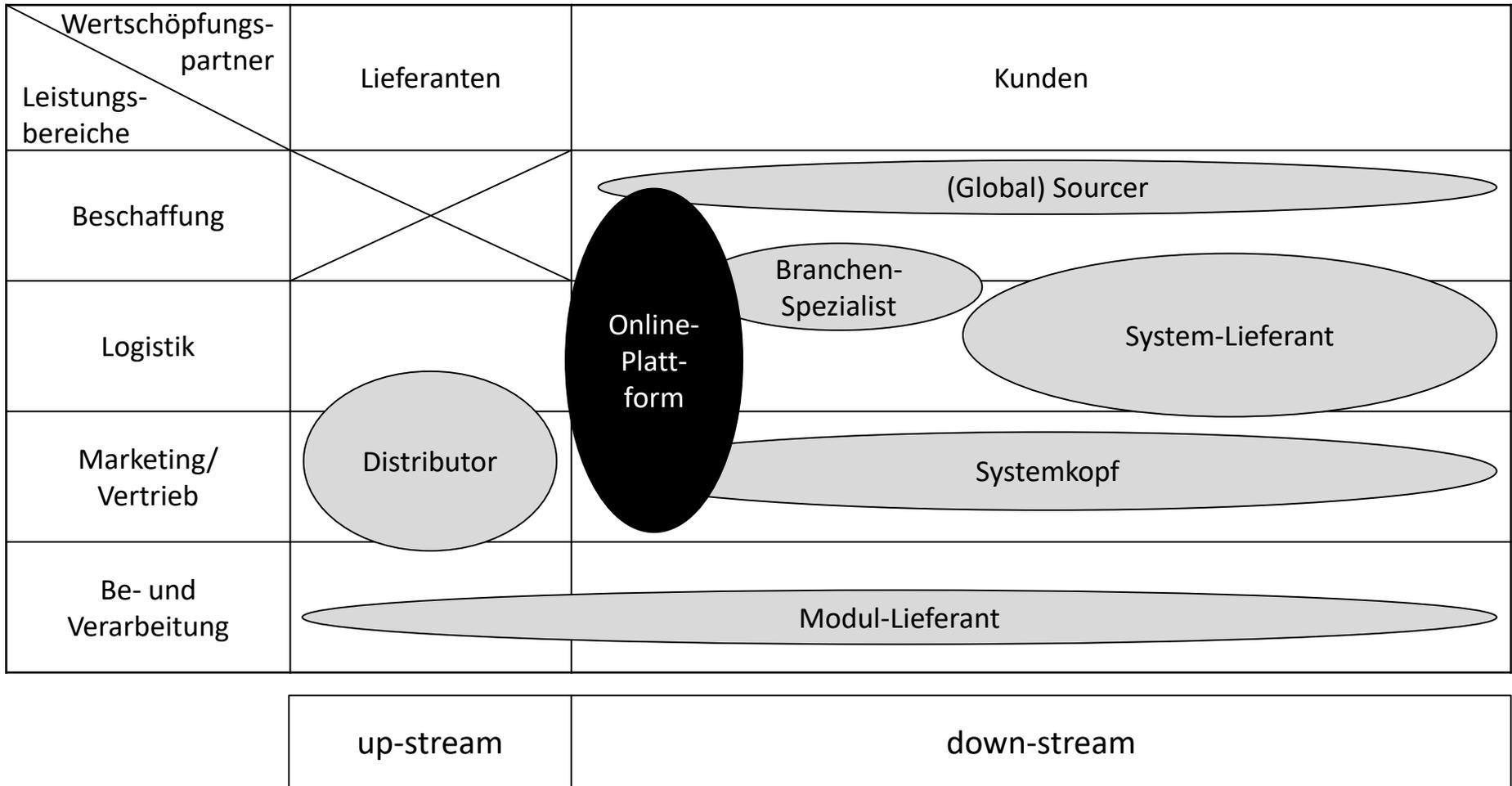


Faktoren und Kriterien der Kompetenz im Großhandel

Faktor	Kriterien
Beschaffungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Full-Service-Konzept für den Kunden bzw. das Management des Beschaffungsprozesses ▪ Wissen/Know-how über (internationale) Beschaffungsmärkte ▪ Fähigkeit, neue Beschaffungsmärkte zu identifizieren ▪ Fähigkeit, innovative Produkte auf den (internat.) Beschaffungsmärkten zu identifizieren
Integrations-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation und Auswahl der Systempartner ▪ Koordination des gesamten Informationsflusses (Großhändler als Informations-Hub) ▪ Koordination des gesamten Warenflusses ▪ Entwicklung eines gemeinsamen Marketing-Konzepts
Marketing-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werbehilfe/Marketingberatung ▪ Zurverfügungstellung von Verkaufsförderungsmaterialien ▪ Produkt-/Verkäufer-schulungen ▪ Marktforschung für den Kunden ▪ Sortimentsplanungshilfe für den Kunden ▪ Fachberatung des Kunden
Distributions-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übernahme der Markterschließung/-bearbeitung für den Hersteller ▪ (Vor-)Selektion der Kunden für den Hersteller ▪ Aufbau und Management der Kundenbeziehungen für den Hersteller
Logistik-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Warenverfügbarkeit im eigenen Lager ▪ Übernahme der Entsorgung und des Recycling ▪ Express-Lieferungen ▪ Übernahme von Streckengeschäften
Versorgungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übernahme der Artikelauswahl innerhalb eines definierten Bereichs für den Kunden ▪ Koordination des gesamten Beschaffungsprozesses innerhalb eines definierten Bereichs ▪ Übernahme der Regalpflege/Magazinpflege innerhalb eines definierten Bereichs
Bearbeitungs-kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übernahme von kundenspezifischen Be- und Verarbeitungen ▪ Übernahme von Be-/Verarbeitungen für den gesamten Markt



Strategie-Matrix für Großhandelsunternehmen



Ausprägung des MRO-Providers

