

Multi Channel Management

Gestaltung, Steuerung und Erfolg
von Multi Channel Vertriebssystemen

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der

Universität Mannheim

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Michael Scholl

E7, 23

68159 Mannheim

INHALTSÜBERSICHT

INHALTSÜBERSICHT	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangspunkt der Arbeit	1
1.2 Eingrenzung und Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Grundlagen der Arbeit	8
2.1 Definition des Untersuchungsobjektes	8
2.2 Bestandsaufnahme der existierenden Literatur.....	12
2.3 Theoretische Bezugspunkte.....	45
3 Konzeptionelle Basis	56
3.1 Inhaltliche Konzeption	58
3.2 Methodische Konzeption.....	91
4 Empirische Untersuchung	109
4.1 Datengrundlage.....	109
4.2 Empirische Ergebnisse zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen	115
4.3 Empirische Ergebnisse zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen	135
4.4 Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen.....	153
5 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse	158
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit.....	158
5.2 Bewertung des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit.....	161
5.3 Bewertung der Ergebnisse aus praktischer Sicht.....	164
Literaturverzeichnis	167

Inhaltsverzeichnis

INHALTSÜBERSICHT	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangspunkt der Arbeit	1
1.2 Eingrenzung und Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Grundlagen der Arbeit	8
2.1 Definition des Untersuchungsobjektes	8
2.2 Bestandsaufnahme der existierenden Literatur.....	12
2.2.1 Beiträge zu Determinanten der Vertriebswegewahl	13
2.2.2 Beiträge zur organisatorischen Gestaltung eines Multi Channel Vertriebssystems.....	18
2.2.2.1 <i>Beiträge zu Gestaltungsdimensionen von Multi Channel Vertriebssystemen</i>	18
2.2.2.1.1 <i>Arbeiten zur Gestaltung eines Vertriebskanals</i>	18
2.2.2.1.2 <i>Arbeiten zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen</i>	21
2.2.2.2 <i>Beiträge zu Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen</i>	25
2.2.2.3 <i>Zusammenfassende Bewertung der Durchdringung des Forschungsfeldes</i>	30
2.2.3 Beiträge zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems.....	31
2.2.3.1 <i>Beiträge zur Steuerung eines Vertriebskanals</i>	31
2.2.3.2 <i>Beiträge zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems</i>	36
2.2.3.3 <i>Zusammenfassende Bewertung der Durchdringung des Forschungsfeldes</i>	39
2.2.4 Bewertung der Bestandsaufnahme im Hinblick auf die Forschungsfragen.....	41
2.3 Theoretische Bezugspunkte	45
2.3.1 Der systemtheoretische Ansatz.....	45
2.3.2 Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive	51
2.3.3 Zusammenfassung zum Erkenntnisbeitrag der theoretischen Grundlagen	55

3	Konzeptionelle Basis	56
3.1	Inhaltliche Konzeption	58
3.1.1	Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen	58
3.1.1.1	<i>Konzeptualisierung der Dimensionen zur Gestaltung.....</i>	<i>58</i>
3.1.1.2	<i>Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen.....</i>	<i>61</i>
3.1.1.2.1	<i>Typologie auf Basis der Anzahl der Vertriebskanäle.....</i>	<i>61</i>
3.1.1.2.2	<i>Typologie auf Basis der Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle.....</i>	<i>63</i>
3.1.1.2.3	<i>Typologie auf Basis der Überlappung der Vertriebskanäle.....</i>	<i>65</i>
3.1.1.2.4	<i>Erkenntnisbeitrag der Typologien für Wissenschaft, Praxis und diese Arbeit.....</i>	<i>67</i>
3.1.2	Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen	68
3.1.2.1	<i>Rollendefinition.....</i>	<i>70</i>
3.1.2.2	<i>Kommunikation.....</i>	<i>71</i>
3.1.2.3	<i>Führung</i>	<i>72</i>
3.1.2.4	<i>Kontrolle</i>	<i>74</i>
3.1.2.5	<i>Zusammenfassende Übersicht zu den gebildeten Konstrukten.....</i>	<i>75</i>
3.1.3	Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen	75
3.1.4	Hypothesenformulierung.....	77
3.1.4.1	<i>Hypothesenformulierung: Steuerung und Multi Channel Erfolg</i>	<i>77</i>
3.1.4.2	<i>Hypothesen zum Erfolgzusammenhang</i>	<i>87</i>
3.2	Methodische Konzeption.....	91
3.2.1	Clusteranalyse	91
3.2.1.1	<i>Auswahl der Clusteralgorithmen</i>	<i>91</i>
3.2.1.2	<i>Parametrisierung der Clusteranalyse.....</i>	<i>93</i>
3.2.2	Kausalanalyse.....	96
3.2.2.1	<i>Konstruktmessung</i>	<i>96</i>
3.2.2.2	<i>Dependenzanalyse.....</i>	<i>106</i>
4	Empirische Untersuchung	109
4.1	Datengrundlage.....	109
4.2	Empirische Ergebnisse zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen	115
4.2.1	Konstruktmessung.....	115
4.2.2	Taxonomie von Multi Channel Vertriebssystemen	119
4.2.2.1	<i>Bildung einer Taxonomie mittels Clusteranalyse.....</i>	<i>119</i>
4.2.2.2	<i>Bewertung der Taxonomie nach dem Hunt-Schema</i>	<i>125</i>
4.2.3	Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis.....	127
4.3	Empirische Ergebnisse zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen	135
4.3.1	Konstruktmessung.....	135
4.3.2	Hypothesenprüfung zu den Erfolgsauswirkungen der Multi Channel Steuerung.....	146
4.3.3	Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis	150

4.4	Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen.....	153
4.4.1	Messung der Variablen des Unternehmenserfolgs	153
4.4.2	Hypothesenprüfung im Erfolgsmodell	156
5	Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse	158
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit.....	158
5.2	Bewertung des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit.....	161
5.2.1	Beitrag dieser Arbeit	161
5.2.2	Kritische Bewertung und Anregungen für die zukünftige Forschung	162
5.3	Bewertung der Ergebnisse aus praktischer Sicht.....	164
	Literaturverzeichnis	167

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Darstellung des Bezugsrahmens der Arbeit	4
Abbildung 2-1: Abgrenzung relevanter Literatur/Forschungsfelder	12
Abbildung 2-2: Schematische Darstellung der Grenzziehung zu Umwelt und Subsystemen	46
Abbildung 2-3: Schematische Darstellung der Überlappung	50
Abbildung 3-1: Typologie auf Basis der Anzahl der Vertriebskanäle	62
Abbildung 3-2: Typologie auf Basis der Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle	64
Abbildung 3-3: Typologie auf Basis der Überlappung der Vertriebskanäle	66
Abbildung 3-4: Hypothesen zu den Erfolgswahrscheinlichkeiten	90
Abbildung 3-5: Gliederung der Clustermethoden	92
Abbildung 4-1: Ermittlung der optimalen Clusterzahl anhand des Elbow-Kriteriums	121
Abbildung 4-2: Darstellung der Clustermittelwerte	122
Abbildung 4-3: Graphische Gegenüberstellung der Clustermittelwerte	123
Abbildung 4-4: Inhaltliche Gegenüberstellung der Cluster (Zusammenfassung)	125
Abbildung 4-5: Nutzung der Vertriebskanäle nach Vertriebsform	128
Abbildung 4-6: Nutzung der Vertriebskanäle nach Vertriebsform (branchenspezifisch)	130
Abbildung 4-7: Branchenspezifische Anzahl der genutzten Vertriebskanäle	131
Abbildung 4-8: Vorkommen der Typen (Typologie 1) in der Praxis	132
Abbildung 4-9: Übernahme klassischer Handelsfunktionen durch den Endverbraucher	133
Abbildung 4-10: Bedeutung des Direktvertriebs über das Internet	134
Abbildung 4-11: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für Forschungsfrage 2b	147
Abbildung 4-12: Steuerung des Multi Channel Vertrieb im verarbeitenden Gewerbe	151
Abbildung 4-13: Steuerung des Multi Channel Vertrieb bei Dienstleistungen	152
Abbildung 4-14: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für Forschungsfrage 2c	156

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 2-1: Vier Kategorien zur institutionellen Vertriebsperspektive.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 2-2: Das Forschungsfeld „Determinanten der Vertriebswegewahl“ im Überblick.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabelle 2-3: Zentrale Arbeiten zur Gestaltung eines einzelnen Vertriebskanals.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabelle 2-4: Arbeiten mit Bezugspunkten zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabelle 2-5: Hunt-Schema bei der Bewertung der existierenden Typologien.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabelle 2-6: Bewertung der Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabelle 2-7: Empirische Arbeiten zur Steuerung eines Vertriebskanals.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabelle 2-8: Arbeiten zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabelle 3-1: Überblick zu den Forschungsfragen und deren Beantwortung.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabelle 3-2: Überblick zu Dimensionen und Konstrukten im Bereich „Gestaltung“.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabelle 3-3: Beiträge zur Konzeptualisierung einer integrativen Steuerung.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabelle 3-4: Konstruktbildung im Bereich Rollendefinition.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabelle 3-5: Überblick zu den gebildeten Konstrukten und ihrer Konzeptualisierung.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabelle 3-6: Zusammenfassung der Hypothesen zu den Erfolgsauswirkungen.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabelle 3-7: Kriterien zur Beurteilung der Messmodelle.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabelle 4-1: Auswahl der Branchen für die Untersuchung.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabelle 4-2: Beschreibung der Stichprobe.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabelle 4-3: Kategorien zur Anzahl der Vertriebskanäle.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabelle 4-4: Informationen zum Konstrukt Bedeutungsheterogenität.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabelle 4-5: Informationen zum Konstrukt Verhaltensheterogenität.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabelle 4-6: Informationen zum Konstrukt Kundenüberlappung.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabelle 4-7: Informationen zum Konstrukt Leistungsüberlappung.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabelle 4-8: Gesamtes Messmodell zu den Dimensionen der Gestaltung.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabelle 4-9: Überprüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums für das gesamte Messmodell.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabelle 4-10: Überprüfung der Stabilität der Clusterzugehörigkeit.....</i>	<i>121</i>
<i>Tabelle 4-11: Informationen zum Faktor Präzision der Leistungsdefinition.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabelle 4-12: Informationen zum Faktor Präzision der Vertriebskanaldefinition.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabelle 4-13: Informationen zum Faktor Präzision der Kundendefinition.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabelle 4-14: Informationen zum Faktor Interaktivität der Kommunikation.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 4-15: Informationen zum Faktor Formalisierung der Kommunikation.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabelle 4-16: Informationen zum Faktor Qualität der Kommunikationsinhalte.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabelle 4-17: Informationen zum Faktor Nutzung von Motivationsinstrumenten.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabelle 4-18: Informationen zum Faktor Nutzung von Sanktionsinstrumenten.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabelle 4-19: Informationen zum Faktor Professionalität der Konfliktbewertung.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabelle 4-20: Informationen zum Faktor Professionalität der Konfliktlösung.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabelle 4-21: Informationen zum Faktor Intensität von Verhaltenskontrollen.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabelle 4-22: Informationen zum Faktor Intensität von Ergebniskontrollen.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabelle 4-23: Gesamtes Messmodell der Aktivitäten zur Steuerung des Vertriebssystems.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabelle 4-24: Überprüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums für das gesamte Messmodell zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabelle 4-25: Informationen zum Faktor Multi Channel Erfolg.....</i>	<i>146</i>
<i>Tabelle 4-26: Informationen zum Faktor Effektivität der Marktbearbeitung.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabelle 4-27: Informationen zum Faktor Effizienz der Marktbearbeitung.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabelle 4-28: Informationen zum Faktor Umsatzrendite.....</i>	<i>155</i>

1 Einleitung

1.1 Ausgangspunkt der Arbeit

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts befinden sich Unternehmen in einer *veränderten Marktsituation*. Diese manifestiert sich insbesondere in einem steigenden Produktivitätsdruck in Marketing und Vertrieb, der zunehmenden Akzeptanz neuer Technologien sowie einem gewandelten Endkundenverhalten (vgl. Bliemel/Eggert 1998; Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996; Wiswede 1991).

Besondere Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf das Vertriebssystem (vgl. Cespedes/Corey 1990; Schögel 1997). Unternehmen nutzen nicht mehr nur einen, sondern parallel mehrere Vertriebskanäle. Stellte dies zu Beginn der 60er Jahre (vgl. Breyer 1966; Weigand 1977) noch eine Besonderheit dar, so ist heutzutage die Nutzung eines *Multi Channel Vertrieb* „...the rule rather than the exception...“ (Frazier 1999, S. 232; ähnlich: Moriarty/Moran 1990, S. 156).

Durch die Nutzung von mehreren Vertriebskanälen versprechen sich Unternehmen eine Reihe von *Chancen*. Neben einer besseren Marktabdeckung und einer kundengerechteren Gestaltung des Vertriebs erwarten sie auch Effizienzvorteile. Darüber hinaus soll durch den Multi Channel Vertrieb die Abhängigkeit von mächtigen Händlern reduziert werden (für eine Zusammenfassung vgl. Schögel 1997, S. 26ff.).

In der Unternehmenspraxis konnten diese Chancen aber *nur selten realisiert* werden: „As channels multiply, so do problems...“ (Day 1990, S. 223). Unternehmen haben häufig neue Vertriebskanäle zu ihren bestehenden hinzugefügt, ohne die Auswirkungen auf das gesamte Vertriebssystem abzuschätzen (vgl. Webb/Didow 1997). Durch den Vertrieb über mehrere Vertriebskanäle ergeben sich beispielsweise Konflikte (vgl. z.B. Easingwood/Storey 1996), da Vertriebskanäle oftmals zueinander in Konkurrenz um Kunden stehen. Hierzu kommen Akzeptanzprobleme bei Kunden oder Kontrollverluste durch eine zunehmende Komplexität des Vertriebssystems (vgl. Anderson/Weitz 1986; Mercer 1994). „Häufig sind Anbieter mit Multi Channel-Konzepten überfordert...“ (Schögel/Sauer/Schmidt 2002, S. 26; ähnlich Gronover/Riempp 2001, S. 26).

Neben den Implementierungsproblemen in der Unternehmenspraxis kann der Thematik eine *hohe wissenschaftliche Relevanz* beigemessen werden (vgl. Frazier 1999). Trotz der bereits seit Anfang der 90er Jahre postulierten Bedeutung für die Wissenschaft (vgl. Moriarty/Moran 1990) finden sich zum Multi Channel Vertrieb bis dato nur vereinzelt Veröffentlichungen. Diese sind zudem meist auf eine Branche fokussiert, betrachten nur ausgewählte Teilaspekte, und bis auf Fallstudien existieren kaum empirische Erkenntnisse (vgl. Fra-

zier/Sawhney/Shervani 1990, S. 289). Schögel konstatiert (1997, S. 236), dass seine Arbeit „erste Hypothesen“ erlaube, aber „empirische Arbeiten notwendig“ seien. Frazier (1999, S. 232) sowie Reid/Plank (2000, S. 93) zeigen diesbezüglich weitere Forschungslücken auf (vgl. hierzu ausführlich die Bestandsaufnahme der Literatur in Abschnitt 2.2).

Die vorliegende Arbeit greift die Forschungslücken auf und hat zum Ziel, einen Beitrag zur *Gestaltung, Steuerung* und zum *Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen* in Forschung und Praxis zu leisten.

Unter *Gestaltung* werden hierbei *langfristige strukturelle Entscheidungen* verstanden. Von Interesse ist hier insbesondere, anhand welcher Dimensionen Multi Channel Vertriebssysteme organisiert werden können. Weiterhin ist von Bedeutung, welche Typologien anhand dieser Dimensionen gebildet werden können.

Die *Steuerung* bezieht sich auf Maßnahmen, die eine *kurzfristige Verhaltensbeeinflussung* der Mitglieder des Vertriebssystems zum Ziel haben. In diesem Themenbereich interessiert, welche grundsätzlichen Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen herangezogen werden können.

Sodann ist von Interesse, welche Aktivitäten zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems zu einem höheren *Multi Channel Erfolg* führen und inwiefern dieser Multi Channel Erfolg sich im *Unternehmenserfolg* niederschlägt.

Um einen weiteren Beitrag zum Praxisverständnis zu leisten, soll in dieser Arbeit zudem der *Status quo in der Unternehmenspraxis* untersucht werden.

Als *Grundlage der Arbeit* dienen sieben Forschungsfragen, die nach einer Eingrenzung der Ausrichtung der Arbeit im nächsten Abschnitt erläutert werden.

1.2 Eingrenzung und Forschungsfragen

In Abschnitt 2.2 der Arbeit erfolgt eine detaillierte Bestandsaufnahme der existierenden Literatur zum Multi Channel Management. Auf dieser Basis werden später die Forschungsfragen der Arbeit präzise hergeleitet. In diesem Abschnitt soll aber bereits die *grundsätzliche Ausrichtung der Arbeit* verdeutlicht werden. Hierzu werden die Forschungsfragen der Untersuchung kurz beschrieben. Voraussetzung hierfür ist zunächst eine klare Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes:

- Die Betrachtungseinheit der vorliegenden Arbeit ist das Multi Channel *Vertriebssystem*. In diesem Multi Channel Vertriebssystem befinden sich mehrere Vertriebskanäle, über die ein Anbieter an Produktnutzer vertreibt.
- In der vorliegenden Arbeit legen wir grundsätzlich die *Anbieterperspektive* zugrunde. Demnach betrachten wir die Gestaltung des Vertriebssystems eines Anbieters. Auch bei der Steuerung des Vertriebssystems nehmen wir die Anbieterperspektive ein, d.h. wir betrachten alle Aktivitäten, welche die Vertriebsleitung des Anbieters unternimmt, um die verschiedenen Vertriebskanäle des Anbieters zu steuern. Letztlich ist auch der Erfolg des Vertriebssystems der Erfolg des Anbieters. Wird in dieser Arbeit von der „Vertriebsleitung“ gesprochen, so ist hierunter die *Vertriebsleitung des Anbieters* zu verstehen. Diese gestaltet und steuert das Vertriebssystem, das aus mehreren Vertriebskanälen besteht.
- Sollten im Anbieterunternehmen mehrere *strategische Geschäftseinheiten* existieren, gelten unsere Aussagen für die jeweilige betrachtete strategische Geschäftseinheit.
- Unter Produkten verstehen wir *Sachgüter und/oder Dienstleistungen*. Diese werden vom Anbieter an die Produktnutzer, ggf. über Absatzmittler, vertrieben.
- Die *Mitglieder des Vertriebssystems* sind entweder eigene Vertriebsorgane des Anbieterunternehmens oder Absatzmittler. Letztere sind selbstständige Institutionen/Personen, die das Produkt unverändert weiter vertreiben, aber selbst nicht nutzen. Sie sind rechtlich und wirtschaftlich selbstständig und stellen somit vom Anbieter prinzipiell unabhängige Organisationen dar (vgl. Specht 1998, S. 33ff.).
- *Produktnutzer* sind Institutionen oder Personen, die das Produkt entweder unverändert nutzen oder dessen Nutzen durch eine Weiterverarbeitung modifizieren. Wir betrachten somit institutionelle Kunden und Endverbraucher gleichermaßen. Alle Vertriebskanäle des betrachteten Anbieters enden beim Produktnutzer.

In Abbildung 1-1 wird der Bezugsrahmen der Arbeit grafisch dargestellt.

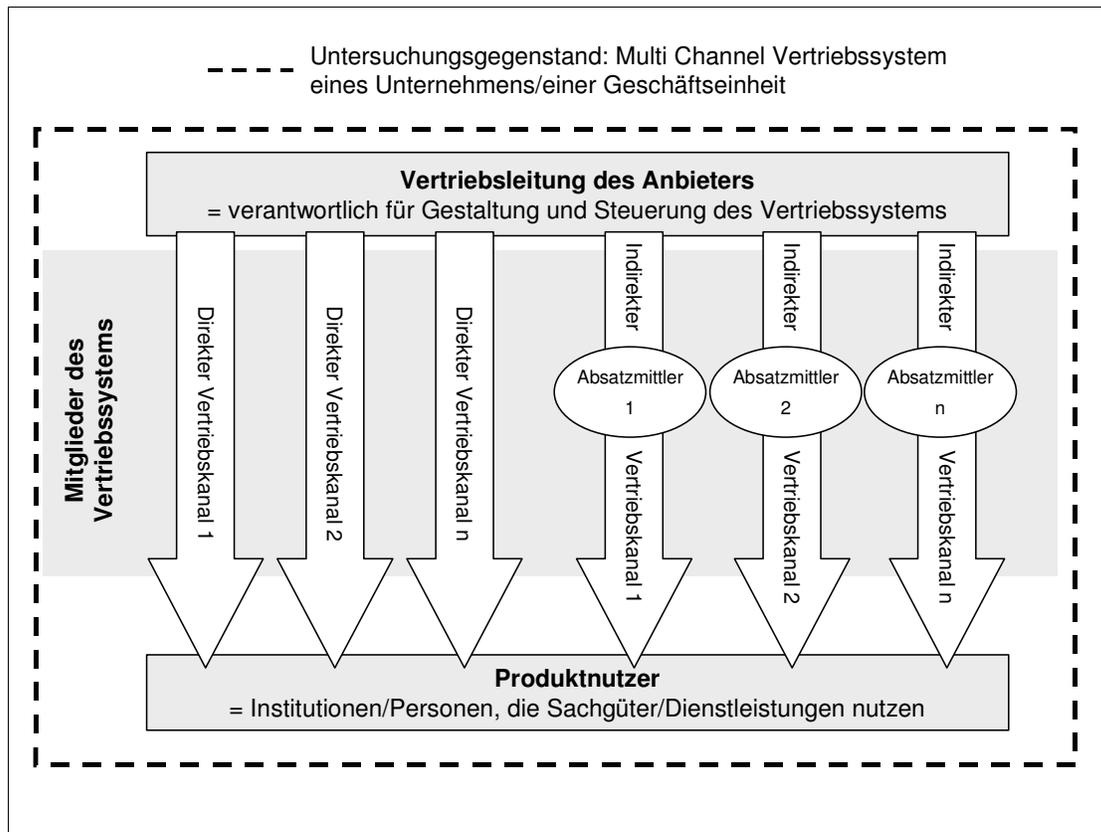


Abbildung 1-1: Darstellung des Bezugsrahmens der Arbeit

Die Forschungsfragen dieser Arbeit fallen in *drei Bereiche*:

1. Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

Unternehmen, die ein Multi Channel Vertriebssystem aufbauen, müssen Entscheidungen zur Gestaltung des Vertriebssystems fällen. Hiermit verbunden sind insbesondere langfristig orientierte strukturelle Entscheidungen (vgl. Jackson/d'Amico 1989, S. 27; Robicheaux/Coleman 1994, S. 38ff.). Aus der existierenden Literatur können aber, wie später ersichtlich wird, nur beschränkt Informationen zur Gestaltung eines solchen Multi Channel Vertriebssystems entnommen werden (vgl. Bradach/Eccles 1989, S. 97). Von besonderem Interesse ist daher zunächst, welche Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen herangezogen werden können.

Forschungsfrage 1a lautet: Welches sind die zentralen Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?

Im Rahmen struktureller Untersuchungen hat sich die Bildung von Typologien zur Durchdringung eines Forschungsfeldes als sinnvoll erwiesen. Insbesondere in der Konfigurationsforschung dienen solche Typologien bzw. Taxonomien als Basis für eine weitere Forschung (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1175; Miller 1986, S. 236). In der bestehenden Literatur finden sich aber bis dato keine Typologien, die für die Beschreibung von Multi Channel Vertriebssystemen geeignet sind. Es erscheint daher notwendig, neben Gestaltungsdimensionen auch Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen zu untersuchen (vgl. Frazier 1999, S. 238).

Forschungsfrage 1b lautet: Gibt es typische Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen?

In Abschnitt 2.2 wird zudem ersichtlich werden, dass mit Bezug zur Thematik dieser Arbeit in den letzten zehn Jahren einige praxisorientierte und fallstudienbasierte Beiträge veröffentlicht wurden. Parallel dazu zeigen sich aber bis auf vier Veröffentlichungen keine quantitativen Untersuchungen mit Praxisbezug. Wir halten eine quantitative und branchenübergreifend praxisorientierte Durchdringung der Thematik für dringend notwendig und ergänzen eine praxisorientierte Forschungsfrage.

Forschungsfrage 1c lautet: Wie ist der Status quo in der Praxis zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?

2. Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen

Neben langfristigen und strukturellen Entscheidungen ist es erforderlich, Multi Channel Vertriebssysteme kurzfristig an den jeweiligen Erfordernissen des Marktes auszurichten. Hiermit verbunden ist der Einsatz konkreter Steuerungsinstrumente (vgl. Frazier 1999, S. 229), die schwerpunktmäßig auf eine Verhaltensänderung der Mitglieder des Vertriebssystems zielen (vgl. Hunt/Ray/Wood 1985, S. 1). Wie die Analyse der Literatur zur Steuerung des Vertriebssystems zeigen wird, existieren auch hier umfangreiche Hinweise zur Steuerung eines einzigen Vertriebskanals. Es existieren aber keine Untersuchungen, in denen systematisch Dimensionen zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen mit mehreren Vertriebskanälen betrachtet werden (vgl. Frazier/Sawhney/Shervani 1990, S. 289).

Forschungsfrage 2a lautet: Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen existieren?

Bei den vorbenannten Steuerungsinstrumenten stellt sich die Frage nach deren Erfolgsrelevanz. Diesbezüglich wird die Bestandsaufnahme der Arbeit zu dem Ergebnis kommen, dass lediglich in Einkanal-Untersuchungen (vgl. Bello/Gilliland 1997; Brown/Dev/Lee 2000; Etgar 1978; Geyskens/Gielens/Dekimpe 2002; Hibbard/Kumar/Stern 2001; Kumar/Stern/Achrol 1992; Reve 1980) ein Bezug zu Erfolgsgrößen hergestellt wurde. Eine systematische Betrachtung hinsichtlich der Erfolgsrelevanz bei der Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems ist bis dato nicht existent. Solche Untersuchungen sind allerdings von höchster Bedeutung (vgl. auch Frazier 1999, S. 234).

Forschungsfrage 2b lautet: Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind aus Anbietersicht erfolgreich?

Entsprechend der Forschungsfrage 1c zur Gestaltung in der Praxis bilden wir für den Bereich der Steuerung eine weitere praxisorientierte Forschungsfrage.

Forschungsfrage 2c lautet: Wie ist der Status quo in der Praxis zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen?

3. Relevanz für den Unternehmenserfolg

Bei den im vorigen Absatz genannten Beiträgen handelt es sich um Einkanal-Untersuchungen zu Erfolgsgrößen, die qualitativer und vorökonomischer Natur sind. Neben diesen Erfolgsgrößen ist weiterhin von Interesse, inwiefern die Thematik Relevanz für das gesamte Unternehmen hat. Eine solche Relevanz soll der Thematik nur dann attestiert werden, wenn ein signifikanter Einfluss des „Multi Channel Erfolg“ auf den „Unternehmenserfolg“ nachgewiesen werden kann (ähnlich hierzu: Easingwood/Storey 1996, S. 239; Frazier 1999, S. 234). In der vorliegenden Arbeit soll dieser Nachweis angetreten werden.

Forschungsfrage 3 lautet: Inwiefern wirkt sich der Multi Channel Erfolg positiv auf den Unternehmenserfolg aus?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. In diesem *einleitenden Kapitel 1* beschreiben wir den Ausgangspunkt der Arbeit (Abschnitt 1.1) und gehen kurz auf die Forschungsfragen ein (1.2). Kern dieses Abschnitts (1.3) ist ein Überblick zum Gang der Untersuchung.

Kapitel 2 beinhaltet die *Grundlagen der Arbeit*. In der Definition des Untersuchungsobjektes in Abschnitt 2.1 grenzen wir den Untersuchungsgegenstand anhand zentraler Kriterien näher ein. In der folgenden Bestandsaufnahme der Literatur in Abschnitt 2.2 werden Beiträge aus drei relevanten Forschungsfeldern ausgewertet. Es wird sich zeigen, dass in zwei dieser Forschungsfelder noch deutliche Forschungslücken erkennbar sind. Im darauf folgenden Abschnitt 2.3 werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit geschaffen. Hier werden der systemtheoretische Ansatz sowie die Ressourcenabhängigkeitsperspektive diskutiert und deren Relevanz für diese Arbeit herausgestellt.

Die Ausführungen in *Kapitel 3* dienen der *Konzeption der Arbeit*. Abschnitt 3.1 widmet sich der inhaltlichen Konzeption. Hierin erfolgt die Konzeptualisierung und Hypothesenbildung in den drei Bereichen: „Gestaltung“, „Steuerung“ und „Erfolg“. Nachdem die inhaltliche Konzeption beschrieben wurde, beinhaltet Abschnitt 3.2 die methodische Konzeption der Untersuchung. Hier erfolgt die Konzeption und Parametrisierung der Clusteranalyse und der Kausalanalyse, die als Methoden zur empirischen Beantwortung der Forschungsfragen genutzt werden.

In *Kapitel 4* werden die *empirischen Ergebnisse* der Arbeit beschrieben. Hierfür wird zunächst die Datengrundlage der Arbeit in Abschnitt 4.1 näher beschrieben. Daraufhin werden in Abschnitt 4.2 die empirischen Ergebnisse zur „Gestaltung“ dargestellt. Nach der Diskussion der Konstruktmessung erfolgt hier die Bildung einer empirischen Taxonomie auf Basis der Clusteranalyse. Darüber hinaus wird die Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis dargestellt. Sodann werden in Abschnitt 4.3 die Ergebnisse zur „Steuerung“ diskutiert. Neben der Konstruktmessung und der Beschreibung praktischer Aspekte ist der wesentliche Inhalt die Überprüfung der Hypothesen aus Abschnitt 3.1.4. Letztlich wird in Abschnitt 4.4 nach der Konstruktmessung der Zusammenhang von „Multi Channel Erfolg“ und dem „Unternehmenserfolg“ dargestellt.

Abschließend werden die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit in *Kapitel 5* *zusammengefasst* (Abschnitt 5.1). Sodann werden die Ergebnisse in wissenschaftlicher (Abschnitt 5.2) und praktischer Hinsicht (Abschnitt 5.3) *bewertet*.

2 Grundlagen der Arbeit

Basis für die Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit ist eine umfangreiche *Aufarbeitung der Grundlagen der Thematik*. Aufgrund der vielfältigen und überschneidenden Verwendung von Begrifflichkeiten erfolgt im ersten Abschnitt (2.1) zunächst die Definition des Untersuchungsobjektes. Im zweiten Abschnitt des Kapitels (2.2) werden die für diese Arbeit relevanten Forschungsfelder detailliert analysiert. Daran anschließend werden im dritten Abschnitt dieses Kapitels (2.3) die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargestellt.

2.1 Definition des Untersuchungsobjektes

Angesichts der vielfältigen und sich überschneidenden Verwendung der Wortkombination *Multi Channel Vertrieb* (vgl. Frazier 1999, S. 232; Webb/Didow 1997, S. 45) ist es zunächst notwendig, den *Untersuchungsgegenstand* der vorliegenden Arbeit näher zu *definieren*. Nachfolgend gehen wir auf die drei Bestandteile des Begriffes ein und bilden am Ende des Abschnitts eine Definition für diese Arbeit.

Der Begriff *channel* kann im Marketingbereich definiert werden als „...a pathway taken by goods as they flow from point of production to points of intermediate and final use“ (Revzan 1966, S. 3). Dieser Definition liegen aber zwei unterschiedliche Aspekte zugrunde (vgl. hierzu ausführlich: Maas 1980, S. 9ff.):

- Zum Ersten kann es sich um Kanäle als Transportweg handeln. Dem auch als „*logistische Distribution*“ bezeichneten Verständnis liegt die Beschreibung des materiellen Flusses von Gütern zugrunde.
- Zum Zweiten kann es sich um Kanäle als Vertriebskanal handeln. Dem auch als „*akquisitorische Distribution*“ bezeichneten Verständnis liegt der Fluss von Verfügungsrechten über verschiedene Institutionen bzw. Personen zugrunde.

Für diese Arbeit von Relevanz ist der *Vertriebskanal*, der auch als Vertriebsweg oder Absatzweg bezeichnet wird (vgl. Ahlert 1996, S. 26; Maas 1980, S. 9ff.; Weinhold-Stünzi 1994, S. 2ff.). Unterschieden wird generell zwischen direkten und indirekten Vertriebskanälen. Bei direkten Vertriebskanälen vertreibt der Anbieter ohne Einschaltung von Absatzmittlern an den Produktnutzer. Ein indirekter Vertriebskanal hingegen beinhaltet die Einschaltung von Absatzmittlern (vgl. für einen Überblick: Specht 1998, S. 166ff.) zwischen Anbieter und Produktnutzern.

Haben Anbieter in der Vergangenheit zumeist nur einen einzigen Vertriebskanal genutzt, so zeigt sich seit Beginn der 90er Jahre ein Trend zur parallelen Nutzung mehrerer Vertriebskanäle (vgl. Moriarty/Moran 1990, S. 156). „The use of multiple channels of distribution is now becoming the rule rather than the exception...“ (Frazier 1999, S. 232). Von einem *Multi Channel Vertrieb* kann dann gesprochen werden, wenn ein Anbieter mehrere Vertriebskanäle einsetzt. In diesem Zusammenhang stellen sich aber zwei zentrale Fragen:

(1) Erstens ist von Bedeutung, *ab welcher Anzahl von Vertriebskanälen ein Multi Channel Vertrieb vorliegt*. In der wissenschaftlichen Forschung wurde diesbezüglich zumeist von der Nutzung von zwei Vertriebskanälen (vgl. Dutta et al. 1995; Klein/Frazier/Roth 1990; John/Weitz 1988) gesprochen. Da in der Praxis aber eine Vielzahl von Beispielen mit mehr als zwei Vertriebskanälen existiert (vgl. exemplarisch Day 1990; Moriarty/Moran 1990; Schögel 1997; Weigand 1977), verstehen wir unter dem Multi Channel Vertrieb den Vertrieb über *mindestens zwei* Vertriebskanäle.

(2) Zweitens stellt sich die Frage, *anhand welcher Kriterien die Anzahl der Vertriebskanäle bestimmt werden kann* (vgl. ähnlich Hurth 2001, S. 465). Zur Beantwortung dieser Frage nutzen wir die beiden Vertriebsperspektiven von Workman/Homburg/Gruner (1998, S. 21). Hiernach wird die *aktivitätsorientierte* und die *institutionelle* Perspektive unterschieden.

Nach der *aktivitätsorientierten Perspektive* ist es erforderlich, dass in einem Vertriebskanal ohne Hilfe anderer Kanäle vertriebliche Aktivitäten durchgeführt werden können. Wirtz (2002, S. 677, Hervorhebung entfernt) konstatiert hierzu: „Vom Vorliegen eines eigenständigen Vertriebskanals kann hier nur ausgegangen werden, wenn die Anbahnung, Aushandlung und der Abschluss einer Kauftransaktion vollständig innerhalb des spezifischen Vertriebsweges möglich ist“. Diese aktivitätsorientierte Perspektive ist von Bedeutung, da in der Literatur häufig Kommunikationskanäle als Vertriebskanäle bezeichnet werden, obwohl in diesen Kanälen keinerlei vertriebliche Aktivitäten stattfinden (vgl. beispielsweise Bekier/Flur/Bekier 2000; Tynan 1994; Stäger 1999). So werden z.B. Call Center, die lediglich zur Information der Kunden vor oder nach dem Kauf dienen, häufig als vollwertige Vertriebskanäle bezeichnet. Nachfolgend wird deshalb gefordert, dass ein *eigenständiger* Vertrieb in jedem Vertriebskanal erfolgen kann.

Nach der *institutionellen Perspektive* ist es ferner erforderlich, dass die Vertriebskanäle sich hinsichtlich ihrer institutionellen Form unterscheiden. In Anlehnung an Frazier/Lassar (1996, S. 50) werden diesbezüglich zwei Dimensionen gebildet:

- In der ersten Dimension werden die Institutionen bzgl. ihrer *vertrieblichen Initiative* unterschieden. Hier sind Institutionen, bei denen die Initiative vom Vertriebskanal ausgeht von solchen zu unterscheiden, bei denen diese von den Kunden ausgeht (vgl. auch Schögel/Tomczak 1998, S. 22ff.).
- In der zweiten Dimension wird nach dem *Ausmaß der Einschaltung von Medien* unterschieden. Hier unterscheiden wir Vertriebskanäle, in denen medial vertrieben wird, von solchen, in denen persönlich vertrieben wird (vgl. zu ähnlichen Systematisierungen Berekoven 1995, S. 28; Schierenbeck 1998, S. 11; Schögel/Tomczak 1998, S. 22ff.; Zentes/Schramm-Klein 2001, S. 291).

In Tabelle 2-1 werden die beiden Dimensionen der institutionellen Perspektive mit Beispielen dargestellt. Wie erkennbar ist, ergeben sich *vier Felder*, in denen wir für ein besseres Verständnis Beispiele eingefügt haben.

Initiative des Anbieters	Aktiver Vertrieb	Passiver Vertrieb
Einschaltung von Medien	Persönlich aktiver Vertrieb	Persönlich passiver Vertrieb
Persönlicher Vertrieb	<i>Außendienst/ Handelsvertreter</i>	<i>Werksniederlassungen/ stationäre Händler</i>
Medialer Vertrieb	Medial aktiver Vertrieb	Medial passiver Vertrieb
	<i>Telesales/ Telefonagenturen</i>	<i>Bestell-Homepage/ Internet-Händler</i>

Tabelle 2-1: Vier Kategorien zur institutionellen Vertriebsperspektive

Diese institutionelle Perspektive ist *von großer Bedeutung*, da in jüngster Zeit häufig eine Vielzahl möglicher neuer Vertriebskanäle diskutiert wurden, ohne dass sich diese in institutioneller Hinsicht von bestehenden Vertriebskanälen unterscheiden. Ein Beispiel hierfür ist das Internet als Direktvertrieb. Bei vielen Anbietern sind heutzutage Homepages zu finden, die entsprechend unserer obigen Definition einen eigenständigen Vertriebscharakter haben. Häu-

fig verfügen Unternehmen aber schon über einen solchen medial passiven Vertriebskanal, beispielsweise in Form eines Katalog-Versandes. In diesem Fall tritt das Internet für den Kunden lediglich als alternativer Bestellweg zu dem existierenden medial passiven Direktvertrieb hinzu (vgl. Hutzschenreuther 2001, S. 8f.). Es kann zwar von einem eigenständigen, nicht aber von einem unterschiedlichen Vertriebskanal gesprochen werden. Diese institutionelle Perspektive manifestiert sich auch in dem von Hutzschenreuther (2001, S. 10) gewählten Begriff „Vertriebskanalerweiterungen“. Aus diesem Grund ist es erforderlich, dass die Vertriebskanäle sich hinsichtlich Vertriebsinitiative und/oder Vertriebsform unterscheiden, um von mehreren *unterschiedlichen* Vertriebskanälen sprechen zu können.

Zusammenfassend sollen demnach drei Kriterien in eine Definition von Multi Channel Vertrieb eingehen:

- Es müssen *mindestens zwei* Vertriebskanäle vorliegen.
- Mindestens zwei Vertriebskanäle nehmen *eigenständig vertriebliche Aktivitäten* wahr.
- Mindestens zwei Vertriebskanäle müssen sich voneinander *institutionell unterscheiden*.

Auf Basis der im vorigen Abschnitt definierten Perspektive und der in diesem Abschnitt durchgeführten Kriterienbildung gelangen wir zu folgender Definition für die vorliegende Arbeit:

Multi Channel Vertrieb ist der Vertrieb von Produkten eines Anbieters über mindestens zwei eigenständige und unterschiedliche Vertriebskanäle an Produktnutzer (organisationale Kunden und/oder Endverbraucher).

2.2 Bestandsaufnahme der existierenden Literatur

Die für das Multi Channel Management relevante Literatur findet sich im Kontext der so genannten *Marketing Channels*. Hier findet sich eine Aufteilung in zwei Literaturbereiche. Entsprechend der im vorigen Abschnitt vorgenommenen Abgrenzung ist für diese Arbeit die Literatur zu Vertriebskanälen (vgl. z.B. Bowersox et al. 1980; Ahlert 1996) von Relevanz (vgl. Abbildung 2-1). Der Bereich Logistik wird nicht näher betrachtet (vgl. hierzu z.B. Bowersox/Closs/Helferich 1986).

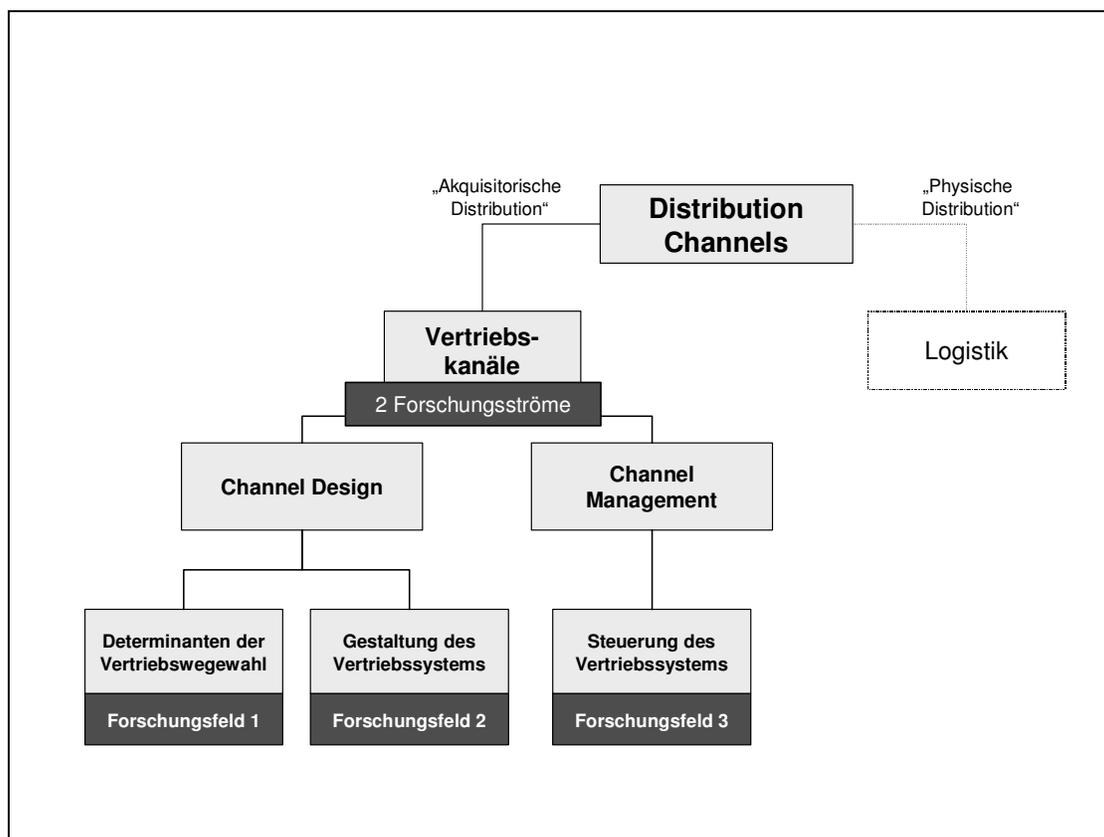


Abbildung 2-1: Abgrenzung relevanter Literatur/Forschungsfelder

In der Literatur zu Vertriebskanälen lassen sich grundsätzlich die beiden *Forschungsströme* „Channel Design“ und „Channel Management“ unterscheiden (vgl. Frazier/Sawhney/Shervani 1990, S. 264; Rangan/Menezes/Maier 1992, S. 69ff.).

- Der Forschungsstrom *Channel Design* umfasst hierbei sowohl Arbeiten zu Determinanten der Wahl eines bestimmten Vertriebskanals als auch zur eigentlichen Gestaltung eines Vertriebskanals bzw. des Vertriebssystems (vgl. Specht 1998, S. 158).
- Der Forschungsstrom *Channel Management* umfasst Aspekte zur Steuerung eines Vertriebssystems (vgl. Rangan/Jaikumar 1991, S. 1377ff.).

Obwohl in der bestehenden Literatur vornehmlich diese zweiteilige Unterscheidung des Forschungsgebietes vorherrscht, kann der erste Forschungsstrom „Channel Design“ wiederum in zwei eigenständige *Forschungsfelder* aufgespalten werden (vgl. hierzu Mallen 1966, S. 34). Das erste dieser beiden Forschungsfelder beinhaltet die Frage nach dem optimalen Vertriebsweg. Im Vordergrund steht hierbei die Selektion eines Vertriebskanals anhand verschiedener Determinanten (vgl. Fischer 1993, S. 141). Das zweite Forschungsfeld umfasst die Gestaltung des Vertriebssystems. Hierunter fällt die Gesamtheit der Entscheidungen hinsichtlich der Absatzkanalstruktur (vgl. Ahlert 1996, S. 152; Specht 1998, S. 158).

Insgesamt lassen sich daher *drei Forschungsfelder* voneinander unterscheiden:

- Im *Forschungsfeld (1) Determinanten der Vertriebswegewahl* wird diskutiert, welche Determinanten zur Wahl eines bestimmten Vertriebsweges führen.
- In *Forschungsfeld (2) Gestaltung des Vertriebssystems* wird diskutiert, wie das Vertriebssystem bzw. ein Vertriebskanal gestaltet/strukturiert werden kann.
- Im *Forschungsfeld (3) Steuerung des Vertriebssystems* wird diskutiert, welche Aktivitäten ein Anbieter implementieren kann, um sein Vertriebssystem zu koordinieren.

Nachfolgend werten wir den Stand der Forschung zum Multi Channel Management aus. In Abschnitt 2.2.1 wird das Forschungsfeld 1 dargestellt, in Abschnitt 2.2.2 das Forschungsfeld 2 und in Abschnitt 2.2.3 das Forschungsfeld 3.

2.2.1 Beiträge zu Determinanten der Vertriebswegewahl

Im Forschungsfeld *Determinanten der Vertriebswegewahl* wird diskutiert, welche Faktoren die Wahl eines bestimmten Vertriebsweges beeinflussen. Sharma/Dominguez (1992, S. 1) konstatieren hierzu: „Understanding the factors that give rise to and affect the evolution of channel structure is considered among the fundamental tasks of channel research“. Zu diesem Zweck wurden mit Schwerpunkt in den 60er Jahren konzeptionelle Modelle entwickelt, in denen der Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable untersucht wurde (vgl. Bowersox 1969; Bucklin 1965; Miracle 1965).

Als *abhängige Variable* des mikroökonomisch orientierten Forschungsfeldes (vgl. Gattorna 1978, S. 472ff.) wurde bei allen wichtigen Arbeiten nahezu ausschließlich transaktionskostentheoretisch das Ausmaß der vertikalen Integration untersucht (vgl. Rindfleisch/Heide 1997). Hierbei existieren bei den frühen Arbeiten zwei Ausprägungen bei der abhängigen Variablen. Der direkte Vertrieb wird vom indirekten Vertrieb abgegrenzt. Ersterer entspricht einer maximalen vertikalen Integration, letzterer einer minimalen vertikalen Integration. Die abhängige Variable war somit dichotom und hatte die beiden Ausprägungen „*make*“ oder „*buy*“ (vgl. Fischer 1993; Rindfleisch/Heide 1997, S. 30ff.).

Entgegen dieser Starrheit bzgl. der abhängigen Variablen hat sich das Forschungsfeld maßgeblich bei der Konzeptualisierung der *unabhängigen Variablen* entwickelt. Auf Basis der Arbeit von Aspinwall (1962) wurde zunächst eine Vielzahl von Produktcharakteristika diskutiert. Diese haben Day (1981) sowie McGuire/Staelin (1983) aufgegriffen. Parallel hierzu wurde dieser Modellrahmen von Miracle (1965) um Kundencharakteristika sowie von Bucklin (1965) und Bowersox (1969) um Aspekte der Kosten ergänzt. Produktcharakteristika blieben aber weiter dominierend.

Diese frühen Arbeiten haben die Gemeinsamkeit, dass sie ausschließlich konzeptioneller Natur sind und keine *theoretische Fundierung* ihrer Aussagen beinhalten. Beginnend mit dem Jahr 1984 wurde sodann die Transaktionskostentheorie zur Fundierung der Zusammenhänge durch Anderson/Schmittlein (1984), John (1984), Anderson/Gatignon (1986) sowie Anderson/Weitz (1986) herangezogen. Die Determinanten wurden hierdurch im Wesentlichen um Marktfaktoren, wie z.B. Umweltunsicherheit, ergänzt.

Mit den 80er Jahren begann auch die *empirische Forschung* in diesem Gebiet. Zentrale Arbeiten sind die von Anderson/Schmittlein (1984), Anderson (1985a, 1985b) sowie Anderson/Coughlan (1987). Die Ergebnisse dieser Arbeiten bestätigten die herausragende Stellung der Produktcharakteristika (vgl. Frazier/Sawhney/Shervani 1990).

Aufgrund einer *Vielzahl bereits existierender Meta-Analysen* (vgl. insbesondere die Analyse von 45 transaktionskostentheoretischen Arbeiten durch Rindfleisch/Heide 1997) soll an dieser Stelle auf eine weitere detaillierte Beschreibung des Forschungsfeldes verzichtet werden. Einen weiteren strukturierten Überblick mit direktem Bezug zur Thematik dieser Arbeit geben Frazier/Sawhney/Shervani (1990) sowie Schneider (2001). In Tabelle 2-2 werden die zentralen Aspekte des Forschungsfeldes zusammengefasst.

Zentrale Forschungsfrage	Welche Determinanten führen zur Wahl eines direkten oder indirekten Vertriebskanals?
Wichtige Autoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderson 1985a, 1985b ▪ Anderson/Schmittlein 1984 ▪ Anderson/Gatignon 1986 ▪ Anderson/Weitz 1986 ▪ Bowersox 1969 ▪ Bucklin 1965 ▪ Dutta et al. 1995 ▪ Miracle 1965 ▪ McGuire/Staelin 1983 ▪ John 1984 ▪ John/Weitz 1988
Zentrale unabhängige Variablen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit von Kunden/Absatzmittlern ▪ Spezifität der Produkte ▪ Umweltunsicherheit ▪ Verfügbarkeit von Absatzmittlern
Zentrale abhängige Variable	Ausmaß der vertikalen Integration
Zentrale Ergebnisse	Aspekte, die eine vertikale Integration positiv beeinflussen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Variantenvielfalt ▪ Komplexes und erklärungsbedürftiges Sortiment/Produkte ▪ Große Transaktionsvolumina pro Auftrag ▪ Mächtige und wenig verfügbare Absatzmittler ▪ Starke Beschaffungskonzentration
Theoretische Fundierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skaleneffekt-Modell von Stigler (1951) ▪ Produktcharakteristik-Modell von Aspinwall (1962) ▪ Markt- und Service-Modell von Bucklin (1966) ▪ Funktionsverteilungs-Modell von Mallen (1973) ▪ Transaktionskostentheorie (beginnend v.a. mit Anderson 1985a, 1985b)
Empirische Forschung	Existenz zahlreicher methodisch anspruchsvoller empirischer Arbeiten

Tabelle 2-2: Das Forschungsfeld „Determinanten der Vertriebswegewahl“ im Überblick

Nach diesem deskriptiven Überblick zu den zentralen Annahmen und Erkenntnissen soll das Forschungsfeld hinsichtlich seiner Aussagekraft für diese Arbeit *kritisch bewertet* werden.

Zunächst kann die Unterentwicklung des Forschungsfeldes bzgl. der *abhängigen Variablen* kritisiert werden. Als abhängige Variable wird nahezu ausschließlich die vertikale Integration untersucht. Hierbei werden die beiden Kategorien „make“ als Direktvertrieb *oder* „buy“ als indirekter Vertrieb gebildet. Diese Dichotomie ist allerdings in der heutigen Praxis nur selten gegeben. Bradach/Eccles halten hierzu fest (1989, S. 100, Hervorhebung im Original): „That is not to say markets and hierarchies are the only ways to transact business. [Transaction Cost Theory] ignores the obvious and fascinating issues of why companies so often make *and* buy“. Mit Bezug zur Thematik dieser Arbeit bedeutet dies, dass in diesem Forschungsfeld

zwar Aussagen für die Wahl eines direkten *oder* indirekten Vertriebskanals getroffen werden können. Aussagen zu den Einflussfaktoren bei der Wahl eines Multi Channel Vertriebssystems hingegen können nicht getroffen werden.

Darüber hinaus existiert auch Kritik bzgl. der *unabhängigen Variablen*. Während sich die Forschung bzgl. produkt-, kunden- und marktbezogener Einflussgrößen in diesem Forschungsfeld bereits sehr früh etablierte (vgl. u.a. Aspinwall 1962; Miracle 1965), wurden strategische Einflussgrößen im Multi Channel Kontext bislang lediglich angerissen. Zwar werden in den Arbeiten von Frazier/Sawhney/Shervani (1990), Cravens/Ingram/LaForge (1991) oder Miroschedji et al. (2001) strategische Determinanten mit Bezug zur Nutzung mehrerer Vertriebskanäle diskutiert, eine empirische Prüfung derselben bleibt jedoch aus. Da der Multi Channel Vertrieb aber wiederum aus direkten und/oder indirekten Vertriebskanälen besteht, existieren in diesem Forschungsfeld auch hierfür umfangreiche Informationen.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die *theoretische Fundierung* der Untersuchungen. In diesem Zusammenhang sind zunächst vier Modelle zu erwähnen. Es handelt sich um die von Stigler (1951), Aspinwall (1962), Bucklin (1966) sowie Mallen (1973). Allen Modellen ist gemeinsam, dass sie „Schwächen bei der Problemspezifikation“ (vgl. Frazier/Sawhney/Shervani 1990, S. 276) aufweisen. Zur Überwindung dieser Probleme wurde ab den 80er Jahren häufig die Transaktionskostenanalyse (TCA) auf Basis der Transaktionskostentheorie herangezogen. Diesbezüglich kommen Albers/Krafft (1996) aber zu dem Ergebnis, dass die Transaktionskostentheorie nur eine „bescheidene Erklärungskraft“ (ebd. S. 1404; ähnlich Klein/Frazier/Roth 1990, S. 206) hat. Nach der Interpretation zentraler Veröffentlichungen zeigen Albers/Krafft, dass sowohl der Erklärungsgehalt der Theorie sehr gering ist, als auch einige signifikante hypothesenkonträre Einflüsse auftraten.

Neben diesen generellen Schwächen im Kontext eines direkten oder indirekten Vertriebskanal-Designs ist die Transaktionskostentheorie für den *Multi Channel Vertrieb nicht geeignet*. „Multiple channel usage makes it infeasible to adopt the basic research design used in previous TCA studies“ (John/Weitz 1988, S. 337). Aufgrund dieser Einschränkungen wurden die empirischen Daten in solchen Studien mit mehreren Vertriebskanälen besonders ausgewertet (vgl. Dutta et al. 1995, S. 190). Anderson/Schmittlein (1984) sowie Klein/Frazier/Roth (1990) schlossen Fälle, in denen multiple Vertriebskanäle vorhanden waren, aus ihrer Untersuchung aus. Brickley/Dark (1987) sowie Lafontaine (1992) änderten die Untersuchungseinheit vom gesamten Vertriebssystem auf den Bereich der indirekten Vertriebskanäle. John/Weitz (1988) führten neben den Extrempolen „Markt“ und „Hierarchie“ zur Vereinfachung eine dritte Kategorie ein, die sie „hybrid“ nannten. Problematisch ist hierbei allerdings, dass sie keine objektiven Abgrenzungskriterien wählten und nur die Fälle berücksichtigten, die dem indirekten Vertrieb zuzuordnen sind. Die beiden anderen Kategorien wurden aus der Hypothesenprüfung ausgeschlossen. Ansatzpunkte für Determinanten des Multi Channel Vertrieb finden sich somit nur bei John/Weitz (1988).

Letztlich kritisieren wir den Stand bzgl. der *empirischen Durchdringung* des Forschungsfeldes mit Bezug auf Multi Channel Vertrieb. In diesem Forschungsfeld kann lediglich auf die Arbeiten von Dwyer/Welsh (1985), Dutta et al. (1995), John/Weitz (1988) sowie Klein/Frazier/Roth (1990) verwiesen werden. Frazier/Lassar (1996) verwenden die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle nur als Moderatorvariable. Da alle diese Arbeiten über die Transaktionskostentheorie fundiert werden, gilt die o.g. Kritik zur theoretischen Fundierung für die empirischen Ergebnisse dementsprechend: Das transaktionskostentheoretische Modell ist für den Umgang mit multiplen Fällen sowie den daraus abgeleiteten Aussagen nur bedingt geeignet.

Zusammenfassend ist somit klar erkennbar, dass in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl kategorisierter Einflussfaktoren existiert, die eine Entscheidung für den direkten oder indirekten Vertrieb beeinflussen. Im Forschungsfeld ist durch Anwendung der Transaktionskostentheorie außerdem eine weitgehende theoretische Fundierung vorhanden. Durch empirische Erhebungen namhafter Forscher kann zudem eine umfangreiche Prüfung von Hypothesen konstatiert werden. Trotzdem kann festgehalten werden, dass die abhängige Variable vertikale Integration die Vielzahl möglicher Strukturentscheidungen heutiger Vertriebssysteme nicht ausreichend abdeckt. Untersuchungen von Einflussfaktoren können zwar das Subsystem eines direkten oder indirekten Vertriebskanals gut abbilden, nicht aber die *Kombination mehrerer direkter und/oder indirekter Vertriebskanäle in einem Multi Channel Vertriebssystem*.

2.2.2 Beiträge zur organisatorischen Gestaltung eines Multi Channel Vertriebssystems

Im folgenden Abschnitt wird das Forschungsfeld *Gestaltung von Vertriebssystemen* analysiert. Kern der Beiträge ist die Frage, anhand welcher Dimensionen ein Vertriebssystem organisiert werden kann. Entsprechend dieser organisatorischen Ausrichtung sollen hier zwei Forschungsrichtungen unterschieden werden:

- Beiträge zu *Gestaltungsdimensionen von Multi Channel Vertriebssystemen*
- Beiträge zu *Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen*

Dementsprechend wird zunächst in Abschnitt 2.2.2.1 die Literatur zu *Gestaltungsdimensionen von Multi Channel Vertriebssystemen* analysiert. Sodann werden in Abschnitt 2.2.2.2 die Beiträge diskutiert, in denen *Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen* dargestellt werden.

2.2.2.1 Beiträge zu Gestaltungsdimensionen von Multi Channel Vertriebssystemen

Kern dieses Abschnittes ist die Analyse der Literatur zu Gestaltungsdimensionen von Multi Channel Vertriebssystemen. Wie einleitend dargestellt wurde, werden hier solche Arbeiten ausgewertet, in denen sich langfristig orientierte *strukturelle Gestaltungsdimensionen* finden. Da ein Vertriebssystem wiederum aus *mehreren Vertriebskanälen* besteht (vgl. Steffenhagen 1975, S. 33ff.), unterscheiden wir zur weiteren Eingrenzung des Forschungsfeldes nochmals zwei Betrachtungsebenen (vgl. Arnold 1995, S. 34f.).

- Arbeiten zur Gestaltung eines Vertriebskanals
- Arbeiten zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

2.2.2.1.1 Arbeiten zur Gestaltung eines Vertriebskanals

In diesem Teilgebiet der Literatur wird untersucht, wie ein einzelner indirekter Vertriebskanal gestaltet werden kann. Charakteristisch für dieses Forschungsfeld ist eine sehr frühe konzeptionelle Durchdringung. Beginnend mit den Arbeiten von Kriesberg (1955), Revzan (1961, 1966) sowie Bucklin (1966) wurden Dimensionen zur Gestaltung eines indirekten Vertriebskanals entwickelt.

Im Vordergrund standen zwei Gestaltungsdimensionen (vgl. Sharma/Dominguez 1992, S. 1):

Erstens wurde die *Länge des Vertriebskanals*, die auch als Ausmaß der vertikalen Integration oder Anzahl der Stufen bezeichnet wird (vgl. Stern/Reve 1980), häufig untersucht. Diese wurde, wie im letzten Abschnitt bereits beschrieben, als abhängige Variable mit zwei Ausprägungen gebildet. Der direkte Vertrieb („kurzer Vertriebskanal“) wurde vom indirekten Vertrieb („langer Vertriebskanal“) abgegrenzt. In diesem Forschungsfeld wurde sodann versucht, die verschiedenen Ausprägungen zwischen diesen Extremformen, den sog. „hybriden Vertriebskanal“, näher zu beschreiben. Der hybride Vertriebskanal zeichnet sich hierbei dadurch aus, dass er Elemente des direkten und des indirekten Vertriebs miteinander kombiniert. Ein Beispiel hierfür ist ein Händler-Vertrieb, bei dem die Händler, wie im deutschen Automobilvertrieb häufig existent, zwar rechtlich selbständig, aber zugleich wirtschaftlich vom Anbieter abhängig sind. Auch ein Franchising-Vertriebskanal fällt hiernach weder in den direkten noch in den indirekten Vertrieb (vgl. Dahlstrom/Nygaard 1999; Dwyer/Welsh 1985; Rangan/Menezes/Maier 1992). Einige Autoren versuchten, den indirekten Vertrieb über die „Anzahl der Stufen“ näher zu beschreiben (vgl. Jackson/d’Amico 1989; McCammon 1966). Da der direkte Vertrieb prinzipiell „nullstufig“ ist (vgl. Specht 1998, S. 166ff.), wurden damit aber stets weitere Ausprägungen des indirekten Vertriebs konzeptualisiert.

Zweitens wurde die *Breite des Vertriebskanals*, die auch als Intensität der Distribution bezeichnet wird, untersucht. In diesem Kontext wird beantwortet, wie viele Absatzmittler sich auf einer Stufe finden sollen (vgl. Fein/Anderson 1997; Frazier/Sawhney/Shervani 1990). Es wird ein Kontinuum von exklusiv (sehr wenige Absatzmittler) bis universal (sehr viele Absatzmittler) gebildet. Eine besondere Erwähnung verdient hier der Beitrag von Fein/Anderson (1997), die erstmalig das Konstrukt sowohl aus der Sicht des Anbieters als auch aus der des Absatzmittlers konzeptualisieren. Hierbei grenzen sie die Gebietsexklusivität von der Markenexklusivität ab. Bei ersterer finden sich in einem geographischen Gebiet nur wenige Absatzmittler. Bei der Markenexklusivität finden sich bei einem Absatzmittler nur wenige Marken derselben Kategorie. Während die Gebietsexklusivität häufig untersucht wurde (vgl. Tabelle 2-3), wurde die Markenexklusivität in diesem Beitrag erstmalig in der wissenschaftlichen Literatur betrachtet.

In Tabelle 2-3 werden die wichtigsten Arbeiten aus dem Teilbereich „Gestaltung eines Vertriebskanals“ dargestellt. Es zeigt sich, dass hier zahlreiche Beiträge mit empirischen Untersuchungen vertreten sind. Eine theoretische Fundierung erfolgt vorzugsweise über die im vorigen Abschnitt bereits diskutierte Transaktionskostentheorie.

Autor(en)	Betrachtungsebene (Originalbezeichnung)	Gestaltungsdimensionen (Ausprägungen)	Empirie	Kurzbeschreibung
Dixon/Wilkinson 1986 bzw. Wilkinson 1990	Vertriebskanal (channel structure)	<ul style="list-style-type: none"> Vertical Channel Structure = Aufgabenverteilung entlang der Institutionen im Vertriebskanal Horizontal Channel Structure = Aufgabenverteilung auf derselben Produktionsstufe 	(keine)	Entwickeln Ansatzpunkte für eine übergreifende Theorie zur Struktur von Vertriebskanälen sowohl vertikal/horizontal als auch ökonomisch/verhaltensorientiert auf abstrakter, mikroökonomisch orientierter Ebene
Fein/Anderson 1997	Vertriebskanal (channel selectivity)	<ul style="list-style-type: none"> Gebietsexklusivität (Intensität der Distribution des Anbieters) Markenexklusivität (Sortimentstiefe des Händlers) 	362 Hersteller-Händler Dyaden bei elf Herstellern (branchenübergreifend) in den USA, Multiple Regression	Zeigen konzeptionellen Unterschied zwischen territory selectivity (Anbietersicht: Intensität der Distribution) und brand selectivity (Absatzmittlersicht). Prüfen die jeweiligen Einflussfaktoren
Frazier/Lassar 1996	Vertriebskanal (distribution intensity)	<ul style="list-style-type: none"> Intensität der Distribution (Anzahl der Absatzmittler in einem geographischen Gebiet) 	209 Hersteller von Stereolautsprechern in den USA mit LISREL, moderierte Regressionsanalyse	Untersuchen, welche Determinanten die Intensität der Distribution beeinflussen. Multi Channel Nutzung dient als Moderatorvariable (negativ, nicht signifikant)
Jackson/d'Amico 1989	Vertriebskanal (structure of the channel)	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Stufen (Direktheit) Typen von Absatzmittlern 	297 Anbieter branchenübergreifend, deskriptive Analysen	Beschreiben den Unterschied zwischen Märkten, in denen direkt bzw. indirekt vertrieben wird anhand empirischer Daten (Split-Auswertungen)
McCammon 1966	Vertriebskanal (marketing structure)	<ul style="list-style-type: none"> Integriertheit im Vertriebssystem nach vier Stufen Ausmaß der Innovationsaktivität 	(keine)	Viel beachteter Beitrag zu Veränderungen in der "marketing structure". Abgrenzung von channel members nach deren Integration im Kanalsystem nach Kriesberg (1955) und deren Innovationskraft
Reve 1980	Vertriebskanal (vertical interorganizational coordination)	<ul style="list-style-type: none"> Ausmaß der interorganisationalen Koordination (zwischen Anbieter und Absatzmittler) 	Mehrstufiges dyadisches Design mit n=328 bzw. 150/99 Fällen, Korrelationen, Regressionen, LISREL	Sehr ausführliche Dissertation mit umfangreicher theoretischer Fundierung auf Basis des Political Economy Paradigm (PEP) und ausführlich dokumentierter empirischer Analysen. Betrachtungsebene: Dyaden im vertikalen Marketing
Revzan 1966	Vertriebskanal (Marketing-Organisation des Vertriebskanals)	<ul style="list-style-type: none"> Art des Vertriebskanals (direkt/semidirekt/indirekt) Relative Wichtigkeit eines Vertriebskanals Ausmaß der Kontrolle Breite der Produktpalette Kanalart (Vertrieb/Logistik) 	(keine)	Einleitender und viel zitierter Beitrag für ein sehr breites und tiefes Sammelwerk. Gibt einen strukturierten Überblick zur Organisation von Marketing Channels
Stern/Reve 1980	Vertriebskanal (internal economy)	<ul style="list-style-type: none"> Ausmaß der vertikalen Integration 	(keine)	Entwicklung des Political Economy Paradigm, das die Analyse von Vertriebskanälen durch Einbeziehung verhaltensorientierter Aspekte verbessern soll

Tabelle 2-3: Zentrale Arbeiten zur Gestaltung eines einzelnen Vertriebskanals

2.2.2.1.2 Arbeiten zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

Bereits 1966 vermerkte Breyer (S. 25): „Single channels do, of course, exist in practice but as components of a channel group“. Maßgeblich forciert durch Mallen (1973) sowie Gattorna (1978) wurden in der Literatur auch Gestaltungsdimensionen auf der Ebene des gesamten Vertriebssystems diskutiert. Weigand prägte 1977 den Begriff des „Multimarketing“, bei dem er den Einsatz verschiedener Vertriebskanäle für unterschiedliche Märkte beschrieb. Mit diesen Arbeiten begann die Diskussion zur *Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen*.

Diese Diskussion wurde allerdings, wie die Zweiteilung dieses Abschnitts zeigt, auf zwei Ebenen geführt. Auf der Ebene des einzelnen Vertriebskanals (vorheriger Abschnitt) wurden stets präzise Gestaltungsdimensionen eines einzelnen Vertriebskanals diskutiert. In der Literatur zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen ist diese Präzision allerdings nicht gegeben. Häufig ist unklar, auf welche Ebene sich die Autoren beziehen. In knapp der Hälfte aller Beiträge in diesem Abschnitt werden auch Aspekte zur Gestaltung eines einzelnen Vertriebskanals diskutiert. Wir haben solche Beiträge in Tabelle 2-4 mit „wechselnde Betrachtungsebene“ markiert. Lediglich Arnold (1995) unterscheidet präzise zwischen Dimensionen zur Gestaltung des Vertriebssystems bzw. Dimensionen zur Gestaltung eines einzelnen Vertriebskanals. Von Relevanz in diesem Teilbereich sind nur *Dimensionen zur Gestaltung des gesamten Multi Channel Vertriebssystems*.

Die Arbeiten in diesem Teilbereich stellen die Herausforderungen und Probleme zumeist auf Fallstudienbasis dar (vgl. Tabelle 2-4). Mit den 80er Jahren begann eine intensivere wissenschaftliche Diskussion. Parallel zur zunehmenden Nutzung mehrerer Vertriebskanäle in der Praxis wurde in der Wissenschaft versucht, *theoretische Erklärungen* für das Phänomen zu finden. Aufgrund der bereits diskutierten Problematik der Transaktionskostentheorie wurden alternative Ansätze entwickelt, von denen die wichtigsten nachfolgend kurz skizziert werden.

Maas (1980) diskutiert in seiner Dissertation einzelne Dimensionen zur Gestaltung eines Vertriebskanals und geht hierbei intensiv auf Dimensionen zur Gestaltung eines Vertriebssystems ein. Insbesondere die Kompetenz- und die Aufgabenverteilung beziehen sich auf die Verteilung zwischen mehreren Vertriebskanälen. Prinzipiell hatte sein Beitrag aber nicht das Ziel, Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen abzuleiten.

Reve (1980) sowie *Stern/Reve (1980)* versuchten, mit der Entwicklung des Political Economy Paradigm (PEP), dieser Thematik Rechnung zu tragen. Sie verknüpften externe Faktoren mit der internen Struktur. Trotz der folgenden und vielversprechenden Publikationstätigkeit (vgl. z.B. Dahlstrom/Dwyer 1992; Dwyer/Welsh 1985) konnte das PEP keinen der Transaktionskostentheorie vergleichbaren Durchbruch erzielen. Dies manifestiert sich auch darin, dass in den jüngeren Beiträgen immer wieder auf die Transaktionskostentheorie zurückgegriffen

wurde (vgl. Dutta et al. 1995; John/Weitz 1988), obgleich die Autoren die damit verbundene Problematik erkannt und dieser bei der Auswertung ihrer Daten durch die im vorigen Absatz beschriebenen Maßnahmen Rechnung getragen haben.

Eine auch auf der Kritik an der Transaktionskostentheorie aufbauende Arbeit ist die von *Bradach/Eccles (1989)*. Die Autoren nutzten die drei Dimensionen „Price“, „Authority“ und „Trust“, um den „pluralen Vertrieb“ weiter zu spezifizieren. Durch diese drei Dimensionen verlagern sie die Problematik der Gestaltung in den Bereich der Steuerung. Ihrer Ansicht nach ist es weniger bedeutend, wie der Multi Channel Vertrieb organisiert ist, als wie die Anbieter den Multi Channel Vertrieb hinsichtlich der vorbenannten Dimensionen steuern.

Corriveau/Tamilia (2002) lösen die Gestaltungsproblematik durch die Nutzung von Typologien von „vertical marketing systems“, die sie hinsichtlich ihrer Unterschiede bei Zentralisierung und Formalisierung auswerten. Erwartungsgemäß sind diese Konstrukte bei einem hohen Ausmaß der vertikalen Integration höher ausgeprägt. Die empirische Beurteilung erfolgte hierbei über die Händler, womit deutlich wird, dass zwar das Vertriebssystem die konzeptionelle Untersuchungseinheit ist, aber empirisch nur der indirekte Vertrieb betrachtet wird.

Neben den Beiträgen vorbenannter Autoren existiert eine Reihe weiterer Arbeiten, in denen die Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen diskutiert wird (siehe Tabelle 2-4). Diese Arbeiten haben jedoch, im Gegensatz zu den vorbenannten Beiträgen, *weder eine theoretische Fundierung, noch eine empirische Basis*. Zu nennen sind hier die praxisorientierten Arbeiten US-amerikanischen Ursprungs der frühen 90er Jahre von *Cespedes/Corey (1990)*, *Day (1990)* und *Moriarty/Moran (1990)*. Mitte und Ende der 90er Jahre wurden Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen insbesondere von Schweizer Autoren untersucht. Hierzu gehören die Beiträge von *Weinhold-Stünzi (1994)* und *Schögel (1997)*, der sich dieser Thematik in seiner Dissertation widmete. Die Arbeit von *Schögel* hat aufgrund der Breite des gewählten Ansatzes einen eher explorativen Charakter. *Schögel* konstatiert (1997, S. 236), dass seine Arbeit „erste Hypothesen“ erlaube, aber „empirische Arbeiten notwendig“ seien.

Autor(en)	Betrachtungsebene (Originalbezeichnung)	Gestaltungsdimensionen (Ausprägungen)	Empirie	Kurzbeschreibung
Arnold 1995	Wechselnd (Teilentscheidungen der Absatzwegpolitik)	Entscheidungen bzgl. des Vertriebssystems: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkter vs. indirekter Vertrieb ▪ Anzahl der Absatzstufen ▪ Parallele Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle Entscheidungen bzgl. des indirekten Vertriebs: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensität ▪ Typen von Absatzmittlern 	(keine)	Abgrenzung von Strukturentscheidungen bzgl. des gesamten Vertriebssystems von sog. Folgeentscheidungen bzgl. eines indirekten Vertriebskanals. Korrekte und präzise Systematisierung von in der Literatur häufig verwechselten Konzepten/Begriffen
Bradach/Eccles 1989	Vertriebssystem (Organizations)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkt ▪ Indirekt ▪ Plural (direkt und indirekt) 	(keine)	Kritisieren bisherige Transaktionskosten-Analysen aufgrund ihrer fehlenden Eignung, plurale Formen zu erklären. Grenzen im Kontext von drei Organisationsformen zusätzlich drei Koordinationsformen ab: price, authority und trust
Breyer 1966	Wechselnd (Structural Formation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Länge (Anzahl der Stufen) ▪ Typ des Vertriebskanals (Unternehmen vs. SBU) ▪ Aktivität (Intensität der Nutzung) ▪ Aufgaben eines Kanals 	(keine)	Beschreibung von Gestaltungsfaktoren eines Vertriebssystems/Vertriebskanals. Verweis auf das Vertriebssystem und den einzelnen Vertriebskanal als Subsystem
Cespedes/Corey 1990	Vertriebssystem (Multichannel Systems)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungen ▪ Kanäle ▪ Segmente 	Fallstudien	Praxisorientierte Darstellung der Gründe für die Evolution von Multi Channel Vertriebssystemen. Abgrenzung von Typen und Ausblick auf das Channel Management
Corriveau/ Tamilia 2002	Wechselnd (Types of Vertical Marketing Systems)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administratives Marketingsystem ▪ Vertragliches Marketingsystem ▪ Firmenbezogenes Marketingsystem 	443 Lebensmittel-Händler, deskriptive Analysen	Überprüfen die Typologie vertikaler Marketingsysteme von McCammon (1970) bzgl. des Unterschiedes bei den Konstrukten Zentralisierung/Formalisierung aus Sicht der Händler
Day 1990	Wechselnd (Channel Design Decisions)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausmaß der vertikalen Integration (direkt/indirekt) ▪ Anzahl der Vertriebskanäle (single/hybrid) ▪ Dichte der Marktabdeckung (exklusiv/intensiv) ▪ Ausmaß der Kontrolle 	Fallbeispiele	Praxisorientierter Beitrag mit Fokus auf strategische Fragestellungen des Marktzugangs. Gestaltungsdimensionen auf wechselnder Betrachtungsebene
Frazier/Sawhney/ Shervani 1990	Wechselnd (channel structure)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensität (Anzahl der Absatzmittler auf einer Stufe) ▪ Kanalfunktion (Aufgabe des Absatzmittlers) ▪ Ausmaß der vertikalen Integration 	(keine)	Beschreiben drei Gestaltungsdimensionen im Detail und betten diese Strukturvariablen in einen umfangreichen konzeptionellen Rahmen ein, der verschiedene theoretische Richtungen vereint (Transaktionskostentheorie/Political Economy Paradigm)

Hardy/Magrath 1988	Wechselnd (Strategic Design Elements)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl ▪ Direktheit ▪ Dichte ▪ Neuheit 	Fallbeispiele	Präzise Beschreibung von vier Gestaltungsdimensionen und deren möglicher Ausprägung. Aussagen uneinheitlich bzgl. Ebene des gesamten Vertriebssystems oder des einzelnen Vertriebskanals
Maas 1980	Wechselnd (Dimensionen zur Beschreibung von Absatzwegen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionenverteilung ▪ Zugehörigkeitskriterien ▪ Absatzwegstruktur ▪ Intensität der Nutzung ▪ Potentiale ▪ Kompetenzverteilung 	(keine)	Umfangreiche Dissertation mit präziser Ableitung von Dimensionen zur Beschreibung von Absatzwegen. Wechselnde Betrachtungsebenen und Bezugsobjekte erschweren die Zuordnung der Dimensionen
Mallen 1973 bzw. Mallen 1977	Wechselnd (Channel Design Outcomes)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Stufen (Direktheit) ▪ Anzahl der Vertriebskanäle ▪ Typen von Absatzmittlern auf jeder Stufe ▪ Anzahl der Absatzmittler auf jeder Stufe 	Fallbeispiele	Konzeptionell-theoretisches Werk, in dem die abgeleiteten Gestaltungsdimensionen als abhängige Variablen in die Bildung von Hypothesen einfließen
Moriarty/Moran 1990	Vertriebssystem (Design of Marketing Systems)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auflistung von sieben möglichen Kanalformen 	Fallstudien	Fallstudienbasierter Beitrag mit Aussagen zum „hybrid grid“, in dem Leistungen und Kanäle zu Kunden zugeordnet werden
Schögel 1997 bzw. Schögel/ Tomczak 1995	Vertriebssystem (Entscheidungsdimensionen der Konfiguration des Absatzkanal-Mixes)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentierung (total/partial) ▪ Wettbewerbsverhalten (offensiv/defensiv etc.) ▪ Systemdifferenzierung (indirekt/differenziert/direkt) ▪ Aufgabenverteilung (autark/interdependent) 	Expertengespräche und Fallstudien	Praxisorientierte(r) Dissertation/Beitrag, die/der eine mit Fallstudien gestützte Auflistung von Aspekten der Konfiguration eines Multi Channel Vertriebssystems enthält
Weinhold-Stünzi 1994	Wechselnd (Entscheidungen zur Distribution)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distributionsfeld (Kunden/Regionen) ▪ Distributionsgrad (Intensität) ▪ Distributionsformen (Kanalform) ▪ Distributionsbindung (Vertragsgestaltung) ▪ Distributionsdifferenzierung (Aufgabenverteilung) 	vereinzelt Fallbeispiele	Stellt die Entscheidungen der Distribution im Überblick mit Praxisbeispielen dar
Wirtz 2002	Vertriebssystem (Strukturfaktoren des Multi Channel Management)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Vertriebskanäle ▪ Anzahl der Stufen ▪ Kanalverbundenheit 	Fallbeispiele	Darstellung von Strukturfaktoren, Strukturierungsaspekten sowie Erfolgsfaktoren des Multi Channel Management

Tabelle 2-4: Arbeiten mit Bezugspunkten zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

2.2.2.2 Beiträge zu Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen

Nachdem die zentralen Annahmen, Erkenntnisse und Kritik an der Literatur zu Gestaltungsdimensionen dargestellt wurden, widmen wir uns in diesem Abschnitt nochmals gesondert einem speziellen Teilbereich des Forschungsfeldes. Nachfolgend stellen wir *Beiträge zu Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen* dar.

Kern solcher Beiträge ist die vereinfachende Beschreibung komplexer Multi Channel Vertriebssysteme (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1175; Miller 1986, S. 236). Grund der vereinfachenden Beschreibung mittels Typologien ist, dass die enorme Vielzahl aller möglichen Erscheinungsformen für eine weitere wissenschaftliche bzw. praktische Durchdringung nicht mehr handhabbar ist. Problematisch bei dieser „Vereinfachung“ ist jedoch, dass die Bildung von Typologien häufig ohne eine sorgfältig entwickelte theoretisch-konzeptionelle Basis erfolgt. Nach Ansicht von Venkatesh (1985, S. 62) existieren im Marketing gar nur wenige sorgfältig entwickelte Typologien (ähnlich: van Waterschoot/van den Bulte 1992, S. 83). Es erscheint daher zusätzlich angebracht, die existierenden Typologien *zu bewerten*.

Für die Bewertung existierender Typologien wurde von Hunt (1991, S. 176ff.) ein *Bewertungsschema* gebildet, in dem eine Typologie anhand von fünf Anforderungen bewertet werden kann. Die Bewertung für diese Arbeit erfolgt in jeder Kategorie über eine Skala mit drei Ausprägungen (vgl. Tabelle 2-5). Für einen einfacheren Verweis im Text erhalten die fünf Bewertungskategorien die Kürzel „B1“ bis „B5“.

Bewertungskategorie	Anforderung	Skala für die Bewertung
B1	Adäquate Spezifizierung des zu klassifizierenden Phänomens	Abgrenzung von drei Ausprägungen: - = Kriterium wird überhaupt nicht erfüllt 0 = Kriterium wird im Ansatz erfüllt + = Kriterium wird voll erfüllt
B2	Adäquate Spezifizierung der Anforderungen/Charakteristika, auf denen die Typologie basiert	
B3	Exklusivität der Kategorien	
B4	Erschöpfende Erfassung durch die Kategorien	
B5	Nützlichkeit der Typologie	

Tabelle 2-5: Hunt-Schema bei der Bewertung der existierenden Typologien

In diesem Literaturbereich können zwei Arten von Typologien unterschieden werden:

a) *Branchenspezifische Typologien* und

b) *Branchenübergreifende Typologien*

a) *Branchenspezifische Typologien*

Aufgrund der enormen Komplexität bei der Ableitung geeigneter branchenübergreifender Typologien verzichten viele Autoren auf diesen Schritt und bilden *branchenspezifische Typologien*. Grundlage hierfür sind Beobachtungen häufig vorkommender Vertriebsformen in einzelnen Branchen (für einen frühen Überblick vgl. Schäfer 1981). Drei der in Tabelle 2-6 dargestellten Typologien verdienen eine besondere Erwähnung:

Easingwood/Storey (1996) klassifizieren mit einer Clusteranalyse drei typische Kombinationen von Multi Channel Vertrieb im Bankensektor. Grundlage für die Analyse war eine Gegenüberstellung von 153 Finanzprodukten und den jeweiligen genutzten Vertriebskanälen. Die drei Typen werden hinsichtlich ihres Erfolgs gegenübergestellt, wobei sich keine signifikanten Unterschiede zeigen. Problematisch bei der dargestellten Typologie ist jedoch, dass eine uneinheitliche Beschreibung des zu klassifizierenden Phänomens erfolgt. In diesem Zusammenhang ist nicht ersichtlich, ob Produkte, Vertriebskanäle oder einzelne Bankinstitute klassifiziert werden (vgl. niedrige Bewertung B1). Zudem zeigt sich, dass die gebildeten Typen hinsichtlich der jeweiligen genutzten Vertriebskanäle starke Überschneidungen zeigen (vgl. niedrige Bewertung B3). Die Typologie trägt damit zwar zu einem guten praktischen Verständnis der im Bankensektor genutzten Vertriebskanal-Konstellationen bei (vgl. B5), ist aber aufgrund der spezifischen Ausrichtung auch nur für die Bankenbranche anwendbar.

Purohit/Staelin (1994) klassifizieren die Vertriebskanäle im Automobilvertrieb auf Basis der Überlappung hinsichtlich der angebotenen Leistungen. Beim Typ 1 (separater Vertrieb) bieten die Vertriebskanäle unterschiedliche Leistungen an: Händler vertreiben neue bzw. gebrauchte Automobile. Vermietungen sind lediglich im Mietgeschäft tätig. Beim Typ 2 (überlappender Vertrieb) vertreiben Autovermietungen zusätzlich „slightly used cars“ an Endkunden. Letztlich existiert mit Typ 3 noch eine Rückkaufstruktur, bei der gebrauchte Automobile vom Anbieter zurückgekauft und dann wieder über die Händler vertrieben werden. Die Typologie trägt zwar zu einem hohen Praxisverständnis im Automobilmarkt bei, jedoch sind die drei gebildeten Vertriebskanal-Kategorien keineswegs exklusiv (vgl. B3), was sich auch im Titel „Dual Distribution“ manifestiert.

Zentes/Schramm-Klein (2001) stellen „Erscheinungsformen von Multi-Channel-Systemen im Handel“ dar. Basis der Klassifikation sind in diesem Fall nicht die Vertriebskanäle eines An-

bieters, sondern ausschließlich Händler aus der Konsumgüterbranche. Die Kategorisierung erfolgt hierbei über zwei Dimensionen. Zum Ersten wird zwischen Vertriebs- und Betriebstypen unterschieden. Vertriebstypen werden mit dem Katalogversand gleichgesetzt und Betriebstypen mit dem stationären Vertrieb, z.B. über eine Filiale. Zum Zweiten wird zwischen traditionellen und innovativen Formen unterschieden. Von klassischen Formen, wie dem Supermarkt, werden innovative Formen, wie Convenience Stores oder Tankstellengeschäfte, abgegrenzt (vgl. für eine ähnliche Dimensionenbildung mit anderer Nomenklatur: Schögel/Tomczak 1995, 1998). Wie erwähnt, betrachtet die Typologie Händler der Konsumgüterbranche. Aus Sicht dieser Arbeit (Anbietersicht) erfolgt somit keine Klassifizierung von Multi Channel Vertriebssystemen. Aus Anbietersicht nimmt diese Typologie innerhalb des indirekten Vertriebs eine Klassifizierung auf Basis mehrerer direkter Vertriebskanäle eines Händlers vor. Mit der von Zentes/Schramm-Klein gewählten Betrachtungsebene wird damit aus Sicht des Anbieters lediglich ein Vertriebskanal systematisiert, hierbei aber verschiedene Erscheinungsformen innerhalb dieses Vertriebskanals. Als Basis zur Systematisierung der Vielzahl verschiedener Vertriebskanäle kann daher die Typologie sehr gut genutzt werden. Mithilfe der beiden Dimensionen gelingt eine präzise und überlappungsfreie Zuordnung. Für die Typologisierung von Vertriebssystemen eines Anbieters ist die Typologie allerdings nicht geeignet. Es kann nicht von einer erschöpfenden Erfassung gesprochen werden (B4). Nichtsdestotrotz erfüllt sie als einziger branchenspezifischer Ansatz alle anderen Bewertungskriterien. Sie wird uns daher im Laufe der Arbeit bei der Systematisierung der Vertriebsformen unterstützen.

Wie aus Tabelle 2-6 ersichtlich wird, tragen die branchenspezifischen Typologien insbesondere zu einem hohen *Praxis- bzw. Branchenverständnis* bei. Aufgrund dieser praxisorientierten Ausrichtung fehlt diesen Typologien aber eine theoretisch-konzeptionelle Ableitung von Dimensionen, was die Bewertung im Hunt-Schema negativ beeinflusst. Hiervon betroffen ist insbesondere das Kriterium zur Spezifizierung des Phänomens (B1) sowie das zur Spezifizierung der Anforderungen (B2). Als Folge dieser fehlenden Dimensionalisierung sind die Typologien zumeist wenig erschöpfend (B3) und wenig exklusiv (B4). Bei der praktischen Relevanz hingegen wurde das Hunt-Kriterium (B5) zumeist erfüllt (vgl. Tabelle 2-6). Insbesondere im Finanzdienstleistungssektor gibt die Literatur einen guten Einblick in branchentypische Vertriebsstrukturen.

b) Branchenübergreifende Typologien

Neben branchenspezifischen Typologien finden sich in der Literatur noch *branchenübergreifende Typologien*. Bei diesen Typologien ist deutlich der *transaktionskostentheoretische Hintergrund* des Forschungsfeldes zu erkennen. Dies manifestiert sich darin, dass die Typologien nahezu ausschließlich auf der vertikalen Integration basieren (vgl. Tabelle 2-6). Besondere Erwähnung verdienen in diesem Bereich zwei Typologien.

Corriveau/Tamalia (2002) grenzen drei Typen von Vertriebssystemen anhand der vertikalen Integration voneinander ab. Basis der Abgrenzung ist die Typologie von McCammon (1970), der mit dieser Systematisierung die einzige Typologie von Vertriebskanälen entwickelt hat, die in den folgenden Jahren auch Eingang in die empirische Forschung gefunden hat. Neben Corriveau/Tamalia (2002) griffen bereits Miles/White/Arnold (1994) sowie Reve (1980) diese Typologie auf. Kern der Typologie ist die Abgrenzung verschiedener Vertriebssysteme anhand des Ausmaßes der vertikalen Integration des gesamten Vertriebssystems. Hier zeigt sich auch das Problem der Typologie. Dadurch, dass sie lediglich auf einer Dimension basiert, stellt sich die Frage, wie die Typen voneinander abgegrenzt werden können und welche Erkenntnisse aus den verschiedenen Typen gewonnen werden sollen. Entsprechend der fünften Bewertungskategorie von Hunt (B5) stellen wir an dieser Stelle kritisch die Frage nach dem *Erkenntnisbeitrag* dieser Typologie.

Schögel (1997) bildet eine Strukturtypologie von Mehrkanalsystemen. Hierbei nutzt er u.a. die Dimensionen „Systemdifferenzierung“ zur Beschreibung der Kombination von verschiedenen Vertriebskanälen sowie „Aufgabenverteilung“ zur Beschreibung, in welcher Form die Vertriebskanäle unterschiedliche oder ähnliche Aufgaben wahrnehmen (ähnlich: Cespedes/Corey 1990; Schögel/Tomczak 1995; Wirtz 2002). Eine nähere Betrachtung der Typologie lässt jedoch erkennen, dass sie weder erschöpfend noch exklusiv ist. Die Bewertungskategorien B3 („Exklusivität“) und B4 („Erschöpfung“) können nur im Ansatz erfüllt werden.

Aber auch die anderen Typologien von *Cespedes/Corey (1990)* sowie *Wirtz (2002)* können die letzten drei Bewertungskategorien nicht erfüllen. Grund hierfür ist, dass trotz einer Bildung von Dimensionen *keine theoretische Fundierung* und keine präzise Operationalisierung (für eine generelle Kritik an Klassifikationen im Marketing vgl. van Waterschoot/van den Bulte 1992, S. 83) erkennbar sind.

Autor(en)	Klassifikationsart	Klassifikationsbeschreibung	Bewertung der Typologie nach dem Hunt -Schema				
			B1	B2	B3	B4	B5
Corey/Cespedes/Rangan 1989	Branchenspezifisch	Klassifikation von drei Organisationsoptionen anhand von drei Fallstudien	-	-	-	-	-
Cravens/Ingram/LaForge 1991	Branchenspezifisch	Abgrenzung von vier Typen von Vertriebskanälen auf Basis branchenüblicher Gegebenheiten	-	-	-	-	-
Easingwood/Storey 1996	Branchenspezifisch	Abgrenzung von vier Strategietypen anhand von fünf im Bankensektor üblichen Vertriebskanälen	-	0	-	-	+
Holmsen et al. 1998	Branchenspezifisch	Darstellung von drei Modellen aus der Bankenbranche entsprechend des Ausmaßes der vertikalen Integration von 1-Coordinated, 2-Managed Competition zu 3-Competing Channels	0	-	0	-	+
Purohit 1997 bzw. Purohit/Staelin 1994	Branchenspezifisch	Teilen Vertriebsstrukturen im Automobilmarkt anhand der Überlappung in drei Klassen ein: separate, overlapping und buyback. Beschreiben diese Formen im Sinne einer mehrperiodischen Betrachtung	0	0	-	-	+
Schierenbeck 1998 bzw. Stäger 1999	Branchenspezifisch	Abgrenzung von drei typischen Konstellationen anhand branchentypischer Häufungen im Bankensektor. Detaillierte Ausgestaltung dieser Formen mit weiteren Kriterien	-	-	-	-	+
Zentes/Schramm-Klein 2001	Branchenspezifisch	Zusammenführung von Formen der Konsumgüterbranche nach Aktivität und Innovativität in einer Matrix (Handelsfokus). Aufgegriffen von Schögel/Tomczak 1998, 1999	+	+	+	-	+
Cespedes/Corey 1990	Branchenübergreifend	Abgrenzung von monolistischen und pluralistischen Systemen	-	-	-	-	0
Corriveau/Tamilia 2002	Branchenübergreifend	Drei Gestaltungsformen nach dem Ausmaß der vertikalen Integration: Administered marketing systems, contractual marketing systems, corporate marketing systems	+	+	0	-	-
Miles/White/Arnold 1994 sowie Reve 1980	Branchenübergreifend	In Anlehnung an McCammon 1970 werden vier unterschiedliche Typen von vertikalen Distributionssystemen verwendet: 1-Conventional, 2-Administered, 3-Contractual und 4-Corporate Channels	+	+	0	-	-
Schögel 1997 bzw. Schögel/Tomczak 1995	Branchenübergreifend	Bildung einer Mehrkanal-Strukturtypologie mit drei Typen und Anführung von einem Fallbeispiel je Typus	+	+	-	-	0
Schögel/Tomczak 1998	Branchenübergreifend	Abgrenzung von vier Gruppen anhand von zwei Dimensionen: Stationäre Vertriebswege, Beziehungsvertrieb, Home Shopping Vertriebswege, Door-to-Door Vertriebswege	+	+	-	-	0
Wirtz 2002	Branchenübergreifend	Typologie von Multi Channel Systemen nach der Anzahl der Vertriebskanäle und der Anzahl der Stufen	-	-	-	-	-

Tabelle 2-6: Bewertung der Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen

2.2.2.3 Zusammenfassende Bewertung der Durchdringung des Forschungsfeldes

Für dieses Forschungsfeld kann abschließend konstatiert werden, dass zentrale Erkenntnisse über mögliche Gestaltungsdimensionen, zumindest für den *Einkanal-Vertrieb*, existieren. Es kann von einer *umfangreichen Forschungstätigkeit* gesprochen werden. Vor allem hinsichtlich der Länge des Vertriebskanals (Anzahl der Stufen) und der Intensität des Vertriebs (Anzahl der Absatzmittler je Stufe) kann auf konzeptionell anspruchsvolle Arbeiten verwiesen werden (vgl. Fein/Anderson 1997; Frazier/Lassar 1996; Jackson/d'Amico 1989; Klein/Frazier/Roth 1990; Reve 1980).

Hinsichtlich des *Multi Channel Vertrieb* zeigt sich aber eine sowohl quantitativ als auch qualitativ deutlich geringer ausgeprägte Forschungstätigkeit. Zur systematischen Ableitung von Gestaltungsdimensionen und Typologien für Multi Channel Vertriebssysteme hat das Forschungsfeld noch *keine wesentliche Durchdringung* erfahren. Dies bestätigen Dutta et al. (1995, S. 191): „Our review shows that plural forms are relatively underresearched, despite their apparent popularity in industrial markets“. Weitere Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet sollten hierbei insbesondere die folgenden Kritikpunkte adressieren (vgl. auch Frazier 1999, S. 238):

- In *konzeptioneller Hinsicht* ist zu kritisieren, dass bei einer Betrachtung mehrerer Vertriebskanäle bis dato keine klar definierte Systematisierung von Gestaltungsdimensionen existiert (vgl. Schögel 1997; Frazier 1999). Zwar kann hinsichtlich der Gestaltung *eines indirekten Vertriebskanals* ein umfangreicher wissenschaftlicher Fortschritt konstatiert werden. Auf der Ebene des gesamten Vertriebssystems existiert aber weiterhin ein deutlicher Forschungsbedarf. “The relative absence of published literature that pertains directly to hybrid distribution systems is indicative of the limited attention the topic has received thus far from the academic community” (Webb/Didow 1997, S. 44).
- Darüber hinaus kann der Stand der *theoretischen Fundierung* kritisiert werden. Eine theoretische Fundierung ist in diesem Forschungsfeld nur im Ansatz vorhanden. Zwar werden gelegentlich die Transaktionskostentheorie und selten das Political Economy Paradigm zur Fundierung von Zusammenhängen zwischen Determinanten und Gestaltungsdimensionen herangezogen. Entsprechend der aufgezeigten Kritik sind diese Theorien für multiple Gestaltungsdimensionen aber nicht oder nur bedingt geeignet.
- Letztlich soll die *empirische Durchdringung* des Forschungsfeldes kritisiert werden. Auf der Ebene des gesamten Vertriebssystems zeigt sich, dass außer einigen fallstudienbasierten Beiträgen und zwei quantitativen Untersuchungen keine weiteren empirischen Untersuchungen existieren.

2.2.3 Beiträge zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems

In diesem Abschnitt widmen wir uns Beiträgen, in denen Aspekte zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems diskutiert werden. Grundlage solcher Arbeiten ist die Annahme, dass der Anbieter sein Vertriebssystem aktiv steuert. Im Kern dieses Forschungsfeldes stehen somit *Aktivitäten, die ein Anbieter unternimmt, um sein Vertriebssystem zu steuern*: „...a set of agreements, programs, and interactions used by a firm in attempt to shape strategies and actions of associated members in the value chain“ (Frazier 1999, S. 229).

Entsprechend der Zweiteilung aus dem vorigen Abschnitt soll die Literatur auch in diesem Bereich auf *zwei Ebenen* ausgewertet werden. Grund hierfür ist, dass zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems, das aus mehreren einzelnen Vertriebskanälen besteht, die Aspekte zur Steuerung eines einzelnen Vertriebskanals berücksichtigt werden müssen.

2.2.3.1 Beiträge zur Steuerung eines Vertriebskanals

Arbeiten in diesem Bereich widmen sich Aktivitäten zur Steuerung eines indirekten Vertriebskanals. Kern sind *verhaltensorientierte Steuerungsaspekte* wie die Ausübung von Macht durch den Anbieter, die Bewertung und Lösung von Konflikten sowie die Kommunikation durch die Vertriebsleitung (vgl. Hunt/Ray/Wood 1985, S. 1). Ziel dieser Aktivitäten ist: „... to gain control, even if it is not realized in some cases“ (Frazier 1999, S. 229). Die existierende Literatur zur Steuerung eines Vertriebskanals wird insbesondere von drei typischen Untersuchungskonstellationen dominiert, die nachfolgend näher dargestellt werden (vgl. Gaski 1984, S. 9ff.; Reid/Plank 2000, S. 91).

1. Untersuchungen zum Besitz, der Nutzung und der Auswirkung von Macht

Macht ist das am *häufigsten untersuchte Konstrukt* in der Literatur zur Steuerung eines Vertriebskanals (vgl. Gaski 1984, S. 9; Gaski 1996, S. 64). Es kann definiert werden als „...the ability of one individual or group to control or influence the behavior of another“ (Hunt/Nevin 1974, S. 186). In der deutschsprachigen Forschung konstatiert Ahlert (1996, S. 98) in Anlehnung an Hansen (1972, S. 67), dass Macht „... ein omnipräsentes Phänomen im Wirtschaftsleben [ist], das einen Teil der ökonomischen Autoren dazu veranlaßt, ihre Forschung ganz wesentlich darauf auszurichten, alle wirtschaftlichen Maßnahmen als Äußerung dieses Phänomens zu interpretieren“. Ahlert definiert Macht als „...das *Potential zur (positiven bzw. negativen) Sanktionierung* des Machthabers gegenüber dem Machtunterworfenen“ (1996, S. 99, Hervorhebungen im Original).

Arbeiten, die sich mit dem Machtkonstrukt beschäftigen, können in drei Gruppen eingeteilt werden (vgl. Etgar 1976a, 1976b; Frazier 1983; Frazier 1999; Frazier/Antia 1995; Gaski 1984).

In Gruppe 1 wird der *Machtbesitz* diskutiert. Diese Arbeiten sind zumeist konzeptioneller Art und stammen schwerpunktmäßig aus den 50er und 60er Jahren. Von besonderer Bedeutung ist hier der Beitrag von French/Raven (1959, S. 155ff.; ähnlich Beier/Stern 1969). Sie unterscheiden verschiedene Machtarten, die als „French & Raven Power Bases“ in die Literatur Eingang gefunden haben (vgl. Gaski 1986).

In Gruppe 2 wird die *Nutzung von Macht* diskutiert. Eine wesentliche Entwicklung ist hier die konzeptionelle Unterscheidung zwischen „ausgeübter Macht“ und „nicht ausgeübter Macht“ sowie „Belohnungsmacht“ und „Bestrafungsmacht“ (vgl. Gaski 1984; Gaski/Nevin 1985; Wilkinson/Kipnis 1978).

In Gruppe 3 werden die *Auswirkungen von Macht/Machtnutzung* diskutiert. Als abhängige Variable dienen andere verhaltensorientierte Konstrukte wie Zufriedenheit oder Konflikt (vgl. z.B. Anderson/Weitz 1989; Brown/Frazier 1978; Dwyer 1980; Hunt/Nevin 1974; Lusch 1976, 1977; Walker 1972; Wilkinson 1981). Belohnungsmacht oder Bestrafungsmacht dienen in den vornehmlich empirischen Untersuchungen als Determinanten dieser abhängigen Variablen.

2. Untersuchungen zu Systematisierungen, zum Management und zu den Auswirkungen von Konflikten

Nach dem Machtkonstrukt findet sich das Konfliktkonstrukt am *zweithäufigsten* in der Literatur (vgl. Hunt/Ray/Wood 1985, S. 8ff.). „Channel conflict is a situation in which one channel member perceives another channel member(s) to be engaged in behavior that prevents or impedes it from achieving its goals“ (Stern/El-Ansary/Coughlan 1996, S. 306). Beiträge zur Konfliktforschung können in *drei Gruppen* eingeordnet werden (vgl. Gaski 1984, S. 14f.; Rosenberg/Stern 1971, S. 438ff.; Steffenhagen 1975, S. 67; Stern/Gorman 1969, S. 156ff.).

In Beiträgen zur *Konzeptualisierung von Konflikten* finden sich verschiedenartige Systematisierungen. Die wichtigsten Systematisierungen sind die nach Ebenen, Typen sowie Stadien von Konflikten (vgl. Brown/Day 1981, S. 263ff.; Steffenhagen 1975, S. 27ff.). Palamountain grenzte 1969 (S. 114ff.) drei Ebenen von Konflikten in Distributionskanälen anhand des Ortes des Vorkommens ab: (1) Horizontale Konflikte liegen vor, wenn Absatzmittler desselben Typs miteinander im Wettbewerb stehen. (2) Intertyp-Konflikte liegen vor, wenn Absatzmittler unterschiedlichen Typs miteinander in Konflikt stehen. (3) Vertikale Konflikte liegen vor, wenn Kanalmitglieder aus unterschiedlichen Ebenen miteinander im Konflikt stehen. Etgar

(1979, S. 64ff.) unterscheidet in verschiedene Typen von Konflikten anhand ihrer Ursachen. Er konzeptualisiert strukturelle und einstellungsbezogene Konflikte (vgl. auch Lusch 1976, S. 3ff.; Schmidt/Kochan 1972, S. 359ff.). Unter letztere fallen Zieldivergenzen, Autonomiestreben und Ressourcenwettbewerb. Erstere umfassen Unstimmigkeiten hinsichtlich der Rollen, Erwartungen, Auffassungen und des Kommunikationsverhaltens (für einen anderen Überblick vgl. Hunt/Ray/Wood 1985, S. 8ff.; Reve/Stern 1979, S. 409ff.). Pondy unterscheidet 1967 (S. 298ff.; ähnlich Brown/Frazier 1978; Rosenberg/Stern 1971; Stern/Sternthal/Craig 1973) in fünf Stadien des Konfliktverlaufes. Diese Stadien werden als (1) latenter Konflikt, (2) wahrgenommener Konflikt, (3) gefühlter Konflikt, (4) manifester Konflikt sowie (5) Konflikt-nachwirkung bezeichnet.

In Beiträgen zum *Management von Konflikten* wird diskutiert, wie Konflikte im Vertriebssystem auf einem optimalen Niveau (vgl. Schögel 1997, S. 183) gehalten werden können. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass Konflikte erst ab einer bestimmten Intensität schädlich sind (vgl. Moriarty/Moran 1990, S. 151; Rosenbloom 1973, S. 27f.; Stern/Sternthal/Craig 1973, S. 170). Steffenhagen (1975, S. 131ff.; ähnlich: Isenhardt/Spangle 2000, S. 26f.) unterscheidet in passive und aktive Methoden. Während erstere die Hinnahme des Konfliktes beinhalten, stellen letztere das aktive Management von Konflikten dar. In der Literatur werden diesbezüglich drei Methodenbereiche diskutiert (vgl. Dant/Schul 1992, S. 39ff.; Steffenhagen 1975, S. 131ff.): Als „Überdeckung“ werden Maßnahmen bezeichnet, bei denen Kompensationszahlungen zur vorübergehenden „Quasi-Lösung“ des Konfliktes genutzt werden (vgl. Cyert/March 1963, S. 117; Stern/Sternthal/Craig 1973, S. 174ff.). Als „Konfliktbeseitigung“ werden Maßnahmen bezeichnet, bei denen direkt auf die Konfliktursachen eingewirkt wird. Hierunter fallen beispielsweise Koordinationsinstrumente zur Klärung von Zieldivergenzen oder zur Schaffung von Rollenklarheit. Typische Maßnahmen sind das Niederschreiben von Zuständigkeiten und Kommunikation zur Aufhebung von Informationsasymmetrien (vgl. Isenhardt/Spangle 2000, S. 23f.; Steffenhagen 1975, S. 144ff.). Unter „Problemlösung“ wird ein Prozess des Erarbeitens von gemeinsamen Lösungsalternativen zwischen Hersteller und Händler verstanden. Dieser Prozess erfordert von beiden Konfliktparteien ein enormes Maß an Aktivität bei „gemeinsamer Informationsgewinnung und -verarbeitung“ (Steffenhagen 1975, S. 149). Als Beispiel können hier Kooperationen zwischen Anbieter und Händler angeführt werden (vgl. Ahlert 1996, S. 135; Anderson/Narus 1990, S. 43ff.; Mallen 1977, S. 270; March/Simon 1958, S. 129; Hunt/Ray/Wood 1985, S. 10).

In Beiträgen zu *Konfliktauswirkungen* wird untersucht, welche Auswirkungen das Konfliktniveau auf verschiedene Ergebnisgrößen hat (vgl. Pinzón/Midgley 2000, S. 493ff.; Rosenberg/Stern 1970, S. 42ff.; Rosenberg/Stern 1971, S. 437ff.; Webb/Didow 1997, S. 67ff.). Im Vordergrund stehen hier vorökonomische Ergebnisgrößen, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Beziehung. Häufig sind Untersuchungen dieser Art mehrstufig mit Macht bzw. Machtnutzung als Determinanten von Konflikten. Macht wiederum wirkt sich direkt bzw.

indirekt über Konflikte auf die Zufriedenheit aus (vgl. z.B. Brown/Frazier 1978; Dwyer 1980; Hunt/Nevin 1974; Wilkinson 1981).

3. Untersuchungen zur Systematik und den Auswirkungen von Kommunikation

Neben Macht und Konflikt finden sich Aspekte der Kommunikation am *dritthäufigsten*. Maßgeblich geprägt durch Mohr/Nevin (1990), Mohr/Fisher/Nevin (1996) sowie Mohr/Sohi (1995) wurden zunächst zentrale Konstrukte zur Kommunikation zwischen Anbieter und Absatzmittler konzeptualisiert (vgl. Mohr/Nevin 1990). Neben der Häufigkeit der Kommunikation wurden Aspekte der Kommunikationsqualität, der Interaktivität und der Offenheit voneinander abgegrenzt. Die Kommunikationsaktivitäten bezogen sich stets auf die Kommunikation eines Anbieters mit seinen Absatzmittlern. In verschiedenen empirischen Untersuchungen wurde sodann nachgewiesen, dass einzelne Aspekte der Kommunikation maßgeblich die Zufriedenheit der Absatzmittler beeinflussen (vgl. z.B. Anderson/Narus 1990; Boyle et al. 1992; Mohr/Fisher/Nevin 1996; Mohr/Sohi 1995). Befragt wurden hierbei stets die Absatzmittler.

In Tabelle 2-7 werden ausschließlich die *anspruchsvollen empirischen Untersuchungen* dargestellt. Wie ersichtlich ist, existieren zu den vorbenannten Untersuchungsgegenständen zahlreiche empirische Untersuchungen namhafter Forscher. Aufgrund der Vielzahl empirischer Beiträge kann sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht eine *sehr gute Forschungstätigkeit* konstatiert werden (vgl. auch Drea/Bruner/Hensel 1993, S. 74ff.; Gaski 1996, S. 89).

Autor(en) und Jahr	Wesentliche Aspekte/ Konstrukte	Originalbezeichnung des Bezugsobjektes	Empirie, Methode
Anderson/Narus 1990	Machtbesitz, Kommunikation, Vertrauen, Kooperation, Einflussnahme und deren Wirkung auf Konflikt, und Zufriedenheit	Distributor firm and manufacturer firm working partnerships	Schriftliche Befragung von 249 Händlern und 231 Herstellern (Dyaden/multiple informants), LISREL
Antia/Frazier 2001	Determinanten und Reaktionen auf Vertragsbruch im Vertriebskanal	Reaction of channel members to contract violation	Schriftliche Befragung von 213 Franchise-Nehmern, LISREL
Bello/Gilliland 1997	Verhaltenskontrollen, Ergebniskontrollen, Flexibilität, Kanalerfolg	Unilateral controls of export producers regarding their fourth-largest-volume distributor	Schriftliche Befragung von 160 Exportunternehmen, LISREL
Brown/Frazier 1978	Bestrafungsmacht/Belohnungsmacht, Konflikt, Zufriedenheit	Application of channel power	Persönliche Interviews mit 26 Autohändlern, Korrelationen
Brown/Lusch/ Muehling 1983	Macht, Abhängigkeit, Machtauffassung, Konfliktauffassung	Conflict and power dependence in retailer-supplier channels	Persönliche Befragung von 139 Händlern, LISREL
Dant/Schul 1992	Problemlösung, Beeinflussung, Verhandlung, Politik, Thema, Abhängigkeit, "relationalism"	Conflict resolution in a franchised channel (fast food restaurants)	Persönliche Interviews mit 176 Franchise-Nehmern, LISREL, Moderierte Regression

Dwyer 1980	Machtnutzung, Zufriedenheit	Channel member satisfaction	Laborsimulation einer Hersteller-Händler-Beziehung bei 80 Studenten, Korrelation
Etgar 1976a	Machtnutzung, Abhängigkeit	Administrative Controls and Efficiency.	Schriftliche Befragung von 113 Versicherungsvertretern, Korrelation
Etgar 1979	Konfliktsachen, Konfliktypen	Sources and types of intrachannel conflict	Persönliche Interviews mit 138 Händlern, Korrelationen
Frazier/Rody 1991	Motivationsinstrumente, Sanktionsinstrumente, Macht, Konflikt, Konfliktlösung	Power application in an industrial distribution channel	Schriftliche Befragung von 300 Industriegüterhändlern, MANOVA
Frazier/Summers 1986 bzw. 1984	Bestrafungsmacht, Zufriedenheit	Power use within a Franchise Channel	Schriftliche Befragung von 425 Händlern, Korrelation
Gaski 1986	Machtnutzung (reward/coercive), Machtbesitz (expert, referent, legitimate)	Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent and Legitimate Power Sources	Schriftliche Befragung von 238 Industriegüter-Händlern, LISREL (vgl. zum Datensatz auch Gaski/Nevin 1985)
Gaski 1989	Macht, Konflikt, Zufriedenheit, Performance sowie Umweltvariablen	Impact of situational forces on channel management	Schriftliche Befragung von 238 Händlern sowie 43 Gebietsleitern eines Industriegüterherstellers, Multiple Regression
Ganesan 1993	Macht, Konflikt, Problemlösungs-, Kompromiss-, Aggressions-Strategie, Zufriedenheit	Impact of situational factors on negotiation strategies	Schriftliche Befragung von 100 Händlern (Department Stores), LISREL
Gaski/Nevin 1985	Ausgeübte vs. nicht ausgeübte Belohnungs- vs. Bestrafungsmacht, Konflikt, Zufriedenheit, Erfolg	Effects of Exercised and Non Exercised Power Sources in Marketing Channels	Schriftliche Befragung von 238 Industriegüter-Händlern, Regression und Korrelation
Geyskens/ Steenkamp 2000	Ausgeübte Belohnungs- und Bestrafungsmacht, ökonomische und soziale Zufriedenheit	Economic and social satisfaction Measurement	Schriftliche Befragung von 179 Barkeepern, Korrelationen, LISREL
Geyskens/ Steenkamp/ Kumar 1999	Konflikt, Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment	Marketing channel relationships	Meta-Analyse aus 93 Studien, Korrelation
Hibbard/ Kumar/Stern 2001	Zerstörende Handlungen, Erfolg	Impact of disruptive acts in marketing channel relationships	Schriftliche Befragung von 429 Händlern, LISREL
Hunt/Nevin 1974	Bestrafungsmacht, Belohnungsmacht, Konflikt, Zufriedenheit	Power in Franchise Channels	Schriftliche Befragung von 815 Franchisenehmern im Lebensmittelsektor (Fast Food Restaurants), Multiple Regression
John 1984	Machtbesitz als Determinante (legitimate, expert, reference, coercive, reward), Opportunität, Einstellungsorientierung	Antecedents of opportunism in a marketing channel	Schriftliche Befragung von 147 Händlern, LISREL
Johnson et al. 1993	Machtnutzung und Machterwiderung	Exercise of interfirm power and repercussions	Schriftliche Befragung 74 japanischer Importeure von US-Anbietern, EQS
Kumar/Scheer/ Steenkamp 1995b	Macht-Abhängigkeit (Händler, Anbieter), Konflikt, Vertrauen, Commitment	Channel Relationship	Schriftliche Befragung von 417 Autohändlern in zwei Ländern, Regression
Kumar/Scheer/ Steenkamp 1998	Abhängigkeit (Machtbesitz), Nutzung von Sanktionsinstrumenten	Channel Relationship/dependence	Schriftliche Befragung von 289 Autohändlern in den Niederlanden, Regression
Kumar/ Stern/Achrol 1992	Mehrfaktorielle Aspekte von Ergebniskontrolle, Konflikt, Zufriedenheit	Assessing retailer performance from the perspective of the supplier	Schriftliche Befragung von 150 Anbieter-Händler Dyaden aus Firm 1 sowie 73 Händler aus Firm 2, LISREL

Lee 2001	Machtnutzung, Konflikt, Zufriedenheit	Power use of international joint venture suppliers (chinese distributors perspective)	Schriftliche Befragung von 96 Bier-Distributoren in China, LISREL
Lusch 1976 bzw. Lusch/Brown 1982	Bestrafungsmacht, Belohnungsmacht, Konflikt, Machtniveau nach Hunt/Nevin 1974	Power of manufacturers over their dealer network	Schriftliche Befragung von 567 Franchisenehmern (Autohändler), Multiple Regression
Lusch/Brown 1996	Macht-Abhängigkeitsstruktur, Vertragstypus, Beziehungsverhalten, Erfolg	Dependency structure between wholesale distributors and their major suppliers	Schriftliche Befragung von 454 Großhändlern, LISREL
Mohr/Fisher/Nevin 1996	Kommunikation (Frequenz, Interaktivität, Formalisierung, Inhalt), Zufriedenheit, commitment, Koordination	Interfirm relationships	Schriftliche Befragung von 125 Computerhändlern, LISREL, moderierte Regression
Mohr/Sohi 1995	Frequenz der Kommunikation, Bidirektionalität, Formalisierung, Kommunikationsqualität, Zufriedenheit	Communication flows in distribution channels	Schriftliche Befragung von 125 Computerhändlern, EQS
Provan/ Gassenheimer 1994	Abhängigkeit, Machtnutzung	Vertical interorganizational relations	Schriftliche Befragung von 276 Händlern von Büroausstattungen/Möbeln
Reve 1980	Zielkompatibilität, gemeinsames Verständnis, Normen des Austausches	Vertical channel relationship	Mehrstufiges dyadisches Design mit n=328 bzw. 150/99 Fällen, Korrelationen, Regressionen, LISREL
Stern/Sternthal/Craig 1973	Zwei Konfliktmanagement-Ansätze (superordinate goal/exchange persons)	Managing conflict in distribution channels	Laborstudie mit 282 Studenten, Varianzanalyse
Wilkinson 1981, ähnlich Wilkinson 1974	Bestrafungsmacht, Belohnungsmacht, Konflikt, Zufriedenheit	Power use of Brewerys	Persönliche Interviews mit 75 Hotels (Brauerei-Dyaden) Regression, Korrelation

Tabelle 2-7: Empirische Arbeiten zur Steuerung eines Vertriebskanals

2.2.3.2 Beiträge zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems

In Abschnitt 2.2.3.1 wurde gezeigt, dass zur Steuerung eines Vertriebskanals innerhalb eines Multi Channel Vertriebssystems zahlreiche und hochqualitative Informationen existieren. Nachfolgend werten wir die Arbeiten aus, die Aussagen zur *Steuerung des gesamten Multi Channel Vertriebssystems* treffen.

Eine detaillierte Analyse dieses Bereiches zeigt, dass auch hier eine große Zahl von Arbeiten existiert, in denen Aspekte der Macht, der Konflikte und der Kommunikation untersucht werden. Zusätzlich existieren Arbeiten, in denen andere Aspekte, hierbei insbesondere die Frage der Abgrenzung der Vertriebskanäle oder der Kontrolle, untersucht werden. Nachfolgend werden alle uns bekannten wissenschaftlichen Beiträge kurz beschrieben.

Armbruster/Schober (2002) beschreiben anhand von Fallbeispielen, wie Unternehmen klassische und elektronische Vertriebskanäle synergetisch miteinander kombinieren können. Zur

Steuerung eines solchen hybriden Vertriebssystems ist nach Ansicht der Autoren insbesondere eine präzise Abgrenzung der Vertriebskanäle anhand ihrer Aufgaben/Leistungen entlang des Kaufprozesses notwendig.

Boyle et al. (1992) konzeptualisieren sechs Aspekte der Machtnutzung und prüfen durch eine Befragung bei Händlern, inwiefern diese in drei typischen Vertriebskanälen ausgeprägt sind. Die Zuordnung zu einem typischen Vertriebskanal erfolgt über Zuordnungsfragen, wobei jeder Händler nur einem Vertriebskanal-Typ zugeordnet wurde. Da hierbei ausschließlich Automobilhändler befragt wurden, können aus dieser Studie nur Aussagen abgeleitet werden, wie in der Automobilbranche Anbieter ihre indirekten Vertriebskanäle im Multi Channel Vertriebssystem hinsichtlich der Nutzung von Macht steuern. Eine vergleichbare Studie wurde vierzehn Jahre vorher bereits von Etgar (1978) durchgeführt. Er verglich branchenübergreifend die Machtnutzung von Anbietern gegenüber kleinen Händlern in zwei verschiedenen Vertriebskanälen.

Cespedes/Corey (1990) beschreiben in ihrem praxisorientierten Beitrag zwei Typen von industriellen Multi Channel Vertriebssystemen und zeigen anhand von Fallbeispielen, wie die Vertriebskanäle voneinander abgegrenzt werden können (vgl. auch ähnlich: Corey/Cespedes/Rangan 1989).

Cravens/Ingram/La Forge (1991) zeigen anhand eines Portfolio-Modells und einer Beispielrechnung, wie vier typische Vertriebskanäle miteinander kombiniert bzw. voneinander abgegrenzt werden können. Anschließend geben sie hierzu praxisorientierte Handlungsempfehlungen.

Kistner/di Benedetto/Bhoovaraghavan (1994) beschreiben den Prozess der Entwicklung einer Vertriebskanal-Strategie und geben hierbei praxisorientierte Empfehlungen zur Abgrenzung von zwei Vertriebskanälen (ein direkter Vertriebskanal mit „Area Managers“ und ein indirekter Vertriebskanal mit Händlern).

Magrath/Hardy (1987) beschreiben anhand von zwei Beispielen (Möbelhersteller und Reifenhersteller), anhand welcher Kriterien bestimmte Vertriebskanäle ausgewählt bzw. bewertet werden können. Die Kriterien kategorisieren sie in die Gruppen „Effektivität“, „Effizienz“ und „Anpassungsfähigkeit“.

Moriarty/Moran (1990) beschreiben anhand mehrerer Beispiele, wie in einem Multi Channel Vertriebssystem Konflikte durch verschiedene Formen der Abgrenzung in Form des „hybrid grid“ vermieden werden können.

Schögel (1997) beschreibt mit Fallbeispielen die drei Koordinationsinstrumente „Abstimmung“, „Führung“ und „Adaption“ im Multi Channel Vertrieb. Darüber hinaus beschreibt er

zentrale Instrumente zur Steuerung des Vertriebssystems. Hierzu gehören beispielsweise das Konfliktmanagement und Wirtschaftlichkeitsanalysen.

Webb/Didow (1997) konzeptualisieren erstmalig Konflikte in Multi Channel Vertriebssystemen und zeigen, dass Inkompatibilität von Zielen sowie eine bestimmte Überlappung zwischen den Vertriebskanälen zu Konflikten führt. Maßnahmen zum Management der Konflikte sollten ihrer Meinung nach an diesen Punkten ansetzen.

Wirtz (2002) geht in seinem Überblicksartikel kurz auf zentrale Schlagworte wie „Abgrenzung“, „Anreizgestaltung“ und „Konfliktmanagement“ ein.

Zettelmeyer (2000) analysiert in einer Modellrechnung, wie Größe und Existenz des Internets die Preisgestaltung und die Kommunikation bei der Einführung eines direkten Internet-Vertriebskanals beeinflussen. Er weist nach, dass nur bei einer limitierten Reichweite des Internets unterschiedliche Preise und Kommunikationsstrategien sinnvoll sind. Bei einer zunehmenden Nutzung des Internets prognostiziert er, dass Unternehmen in diesem Vertriebskanal dieselben Strategien anwenden werden wie in ihren klassischen Vertriebskanälen.

In Tabelle 2-8 geben wir einen Überblick zu diesem Teilbereich des Forschungsfeldes. Hier werden alle uns bekannten wissenschaftlichen Arbeiten dargestellt, in denen Aussagen zur *Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems* getroffen werden. Insgesamt zeigt sich, dass bis auf den Beitrag von Zettelmeyer (2000) die Arbeiten einen deskriptiven und deutlich praxisorientierten Charakter haben. Außer der vergleichenden Analyse von Boyle et al. (1992; ähnlich: Etgar 1978) finden sich zudem keine empirischen Untersuchungen. In den vorbenannten Beiträgen wird lediglich ein Aspekt der Steuerung (Machtnutzung) untersucht. Dieser wird aus Sicht der Händler betrachtet, und es ist unklar, welche Form für den Anbieter erfolgsversprechender ist. Aspekte einer übergreifenden Steuerung wurden bis dato lediglich in praxisorientierter Form von Schögel (1997) diskutiert (vgl. auch ähnlich: Drea/Bruner/Hensel 1993, S. 74ff.).

Autor(en) und Jahr	Wesentliche Aspekte/ Konstrukte	Originalbezeichnung des Bezugsobjektes	Empirie, Methode
Armbruster/ Schober 2002	Strategien zu Verbindung/ Vertriebskanalabgrenzung	Hybridstrategien im Multikanal-Vertrieb	keine
Boyle et al. 1992	Machtnutzung, Kommunikation	Communication in different channel structures	Study 1: 105 Autohändler, Study 2: 686 Autohändler, LISREL
Cespedes/ Corey 1990	Kundenabgren- zung/Segmentierung	Management Issues inherent in two types of multichannel or- ganizations	keine
Cra- vens/Ingram/ LaForge 1991	Strategien zur Kundenabgrenzung und deren Erfolgsaussichten	Evaluation of multiple sales channel strate- gies	Datenbankanalyse von 204 Kunden eines Lebensmittelher- stellers
Etgar 1978	Ergebnisse der Machtnutzung in zwei Vertriebskanälen	Use of manufacturer power in conventional and contractual chan- nels (zwei Kanäle)	Schriftliche Befragung von 99 Einzelhändlern, Multiple Regression
Kistner/ di Benedetto/ Bhoovaragha- van 1994	Aspekte der strategischen Abgren- zung von Vertriebskanälen	Channel Strategy	keine
Magrath/ Hardy 1987	Kriterien zur Auswahl und Beurtei- lung von Vertriebskanälen	Strategies to offset channel conflict	keine
Moriarty/Moran 1990	Kundenabgrenzung, geographi- sche Abgrenzung, Produktabgren- zung, Konflikterkennung, Konflikt- bewertung, Konfliktlösung	Abgrenzung/Konflikt- management im „Hyb- rid Marketing System“	keine
Schögel 1997	Zentralisierung, Führung, Adaption, Konfliktmanagement	Koordination des Mehrkanalsystems	keine
Webb/Didow 1997	Determinanten und Auswirkungen von Konflikten in einem hybriden Vertriebssystem	Hybrid channel conflict	keine
Wirtz 2002	Abgrenzung, Anreize, Konfliktma- nagement	Gestaltung der multip- len Distribution	keine
Zettelmeyer 2000	Kommunikationsstrategien, Größe des Internets	Communication stra- tegies when firms compete on multiple channels	keine, Modellrechnung

Tabelle 2-8: Arbeiten zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems

2.2.3.3 Zusammenfassende Bewertung der Durchdringung des Forschungsfelds

Für dieses Forschungsfeld kann abschließend festgehalten werden, dass für den *Einkanal-Vertrieb* zahlreiche konzeptionell und methodisch höchst anspruchsvolle Arbeiten existieren. Insbesondere die dargestellten Aspekte von Macht, Konflikt und Kommunikation wurden umfassend konzeptualisiert und empirisch überprüft. Im Teilbereich „Steuerung eines Vertriebskanals“ kann daher von einer *umfangreichen Forschungstätigkeit* gesprochen werden.

Im Gegensatz dazu existieren im Teilbereich der „Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen“ nur einige Arbeiten, die schwerpunktmäßig deskriptiver und praxisorientierter Natur sind. Bis auf die dargestellten Ausnahmen, in denen einzelne Aspekte zwischen zwei nahezu identischen Vertriebskanälen miteinander verglichen wurden, sind uns keine empirischen Arbeiten bekannt. Das Forschungsfeld zur *Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems hat somit bis dato keine wesentliche Durchdringung* (vgl. auch Frazier/Sawhney/Shervani 1990, S. 289) erfahren. Weitere Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet sollten vor allem die folgenden Aspekte berücksichtigen (vgl. auch Frazier 1999, S. 238):

- Zunächst ist die *theoretische Fundierung* der Modelle zu erwähnen: „Additional theory development is needed with respect to the proliferation of more complex channel arrangements“ (Webb/Didow 1997, S. 41). In den vorgestellten Untersuchungen ist i.d.R. kein genereller theoretischer Rahmen existent. Lediglich den Konstrukten inhärente Ansatzpunkte der Psychologie dienen als Fundierung. Reid/Plank halten hierzu fest (2000, S. 91), dass zunehmend komplexer werdende Untersuchungsmodelle empirisch überprüft wurden (vgl. Gaski 1989 als Beispiel), aber die theoretische Fundierung dieser Modelle ausblieb. Hiermit verbunden ist auch die überaus starke Konzentration der Arbeiten auf die beiden Aspekte von Macht und Konflikten. Aspekte einer übergreifenden Steuerung wurden stark vernachlässigt (vgl. Reid/Plank 2000, S. 92f.).
- Darüber hinaus existiert ein grundlegendes konzeptionelles Problem bei der *Definition der Betrachtungsebene*. Nahezu ausschließlich wurde die Beziehung eines Herstellers zu seinen Händlern in einem industriellen Vertriebskanal untersucht. Die Aussagen beziehen sich somit zumeist auf die Maßnahmen eines industriellen Herstellers, bewertet durch die Perzeption seiner Händler, in einem Vertriebskanal. Aussagen auf Ebene des Anbieters, die auch für das gesamte Vertriebssystem gelten, finden sich nur vereinzelt.
- Schließlich stellt sich die Frage nach der *Erfolgsrelevanz* der Untersuchungen. Neben Beiträgen, in denen der Erfolg in qualitativer Hinsicht aus Händlerperspektive ermittelt wurde (vgl. Gaski/Nevin 1985), existieren nur vereinzelt Beiträge zum Erfolg aus Anbietersicht. Wurde eine Erfolgsrelevanz untersucht, so wurden stets nur Teilaspekte behandelt (vgl. Bello/Gilliland 1997; Brown/Dev/Lee 2000; Etgar 1978; Geyskens/Gielens/Dekimpe 2002; Hibbard/Kumar/Stern 2001; Kumar/Stern/Achrol 1992; Reve 1980). Diese Untersuchungen sind fast ausschließlich qualitativer und vorökonomischer Natur. Eine Veröffentlichung auf Ebene des Multi Channel Vertriebssystems mit qualitativen und quantitativen Erfolgsaspekten ist uns nicht bekannt.
- Letztlich sei die *empirische Durchdringung* kritisiert. Nach dem Hoch in den 70er und 80er Jahren haben verhaltensorientierte Konstrukte, hierunter insbesondere Macht und Konflikt, in den letzten 15 Jahren nur eine geringe Beachtung gefunden (vgl. Frazier

1999, S. 230). Lediglich in einigen praxisorientierten Beiträgen nähern sich die Autoren den Konstrukten, zumeist mit Fallbeispielen. Hierbei werden in zunehmendem Maße auch Aspekte der Steuerung von Vertriebssystemen mit mehreren Vertriebskanälen thematisiert (vgl. Cespedes/Corey 1990; Magrath/Hardy 1987; Moriarty/Moran 1990; Schögel 1997). Großzahlige und methodisch anspruchsvolle empirische Untersuchungen zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen existieren nach unserem heutigen Kenntnisstand nicht (vgl. Frazier 1999; Reid/Plank 2000).

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass das Forschungsfeld „Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen“ lediglich hinsichtlich einer Steuerung eines indirekten Vertriebskanals relativ weit durchdrungen ist. Deutliche Forschungslücken zeigen sich hingegen bei Aspekten einer erfolgreichen Steuerung des *gesamten* Multi Channel Vertriebssystems.

2.2.4 Bewertung der Bestandsaufnahme im Hinblick auf die Forschungsfragen

In den vorigen Abschnitten beschrieben wir den Stand der Forschung in drei Forschungsfeldern. Nachfolgend *bewerten wir den Beitrag der Forschungsfelder für unsere Forschungsfragen*.

Forschungsfrage 1a: Welches sind die zentralen Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?

Zu dieser Forschungsfrage wurde das Forschungsfeld: „Gestaltung des Vertriebssystems“ ausgewertet. In einem ersten Teilbereich dieses Forschungsfeldes wurden *Dimensionen zur Gestaltung* eines Vertriebskanals und Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen analysiert. Wir haben zwei Ebenen von Arbeiten unterschieden. Hierbei zeigt sich, dass in der Literatur zwar umfangreiche Hinweise auf die Gestaltung eines indirekten Vertriebskanals (Ebene 1) existieren, nicht aber Hinweise zur Gestaltung eines Vertriebssystems, das aus mehreren Vertriebskanälen besteht (vgl. Ebene 2 in Abschnitt 2.2.2.1). „We also identify a type of organization largely ignored in literature: the plural form“ (Bradach/Eccles 1989, S. 97). Problematisch ist zudem, dass in vielen Arbeiten nicht präzise definiert wird, welche Ebene betrachtet wird. Hierdurch können Gestaltungsdimensionen eines Vertriebskanals fälschlicherweise auf das gesamte Vertriebssystem bezogen werden. Wie wir außerdem dargelegt haben, ist die derzeit existente theoretische Fundierung über die Transaktionskostentheorie im Multi Channel Kontext nicht geeignet. Grund hierfür ist, dass nicht die Dichotomie zwischen direktem *oder* indirektem Vertrieb von Interesse ist. Von Bedeutung ist vielmehr die Systematisierung von Dimensionen, die alle Spielarten des direkten *und* indirekten

Vertriebs abdecken. Letztlich konnten wir zeigen, dass bis auf die branchenspezifische Untersuchung im Finanzdienstleistungsbereich von Easingwood/Storey (1996) keine quantitativen empirischen Untersuchungen im Multi Channel Kontext existieren. Es ist somit ein erheblicher Forschungsbedarf hinsichtlich einer theoretisch fundierten Ableitung der zentralen Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen notwendig (vgl. Dutta et al. 1995, S. 191; Frazier 1999, S. 238). Unsere *Forschungsfrage 1a* versucht, diese Forschungslücke zu schließen.

Forschungsfrage 1b: Gibt es typische Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen?

In einem zweiten Teilbereich des Forschungsfeldes „Gestaltung des Vertriebssystems“ wurden *existierende Typologien* dargestellt und anhand des Schemas von Hunt (1991, S. 176ff.) bewertet. Betrachtet wurden hierbei zwei Arten von Typologien: erstens branchentypische und zweitens branchenübergreifende Typologien. Erstere zeigten zwar eine hohe praktische Relevanz, konnten aber einige der Bewertungskategorien nicht erfüllen. Branchenübergreifende Typologien hingegen erfüllen zwar teilweise die Bewertungskategorien zur Spezifizierung des Phänomens (B1-B2). Nicht erfüllt werden aber die Bewertungskategorien zur Exklusivität, Erschöpfung und zur Nützlichkeit (B3-B5). Es zeigt sich somit, dass in der uns bekannten Literatur derzeit keine Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen existieren, die für eine Beschreibung derselben geeignet sind (vgl. Abschnitt 2.2.2.2). Frazier (1999, S. 238) konstatiert hierzu: „Efforts to develop improved typologies of channel systems could have truly significant benefits, aiding the maturation of the field“. Im Kontext unserer *Forschungsfrage 1b* soll hier eine neue Typologie entwickelt werden.

Forschungsfrage 2a: Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen existieren?

Die Analyse der Literatur zur *Steuerung von Vertriebssystemen* zeigt, dass die drei verhaltensorientierten Aspekte „Macht“, „Konflikt“ und „Kommunikation“ in vielen empirischen Arbeiten untersucht wurden. Diese empirischen Untersuchungen finden sich aber nur in Arbeiten zur Steuerung eines Vertriebskanals und nicht in Arbeiten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen. Die Literatur wurde daher getrennt nach den beiden Ebenen „Vertriebskanal“ und „Multi Channel Vertriebssystem“ ausgewertet. Für die Arbeiten zur Steuerung eines Vertriebskanals kann sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht eine gute Durchdringung des Forschungsfeldes konstatiert werden. Arbeiten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind hingegen eher deskriptiver Natur und sehr praxisorientiert. Auf der Ebene des gesamten Vertriebssystems finden sich zudem keine Arbeiten, in

denen eine theoretische Fundierung existiert oder in denen eine empirische Untersuchung durchgeführt wurde (vgl. Reid/Plank 2000, S. 91). Hinsichtlich der Steuerung des *gesamten* Multi Channel Vertriebssystems zeigt sich daher ein deutlicher Forschungsbedarf. „No systematic research has yet been performed on the dual-multiple channel issue“ (Frazier/Sawhney/Shervani 1990, S. 289). *Forschungsfrage 2a* widmet sich dieser Thematik.

Forschungsfrage 2b: Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind aus Anbietersicht erfolgreich?

Weiterhin ist zwar ersichtlich, dass in Arbeiten zur Steuerung des Vertriebskanals ein Bezug zu Erfolgsgrößen existiert. Häufig wurde jedoch lediglich der Erfolg aus Händlerperspektive betrachtet. Die untersuchten Erfolgsgrößen waren v.a. qualitativer und vorökonomischer Natur. Zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems ist uns bis dato keine Arbeit mit Erfolgswzusammenhang bekannt. Derartige Untersuchungen sind jedoch, insbesondere für den Multi Channel Vertrieb, von hoher Bedeutung: „Clearly, such research is important and must be extended in the future“ (Frazier 1999, S. 234). Hierzu haben wir *Forschungsfrage 2b* gebildet, in der untersucht wird, welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen aus Anbietersicht erfolgreich sind.

Forschungsfrage 3: Inwiefern wirkt sich der Multi Channel Erfolg positiv auf den Unternehmenserfolg aus?

Bei den im vorigen Absatz genannten Beiträgen handelt es sich um Einkanal-Untersuchungen zu Erfolgsgrößen, die qualitativer und vorökonomischer Natur sind. Neben diesen Erfolgsgrößen ist weiterhin von Interesse, inwiefern die Thematik Relevanz für das gesamte Unternehmen hat. Eine solche Relevanz soll nur dann attestiert werden, wenn ein signifikanter Einfluss des „Multi Channel Erfolg“ auf den „Unternehmenserfolg“ nachgewiesen werden kann (ähnlich hierzu: Easingwood/Storey 1996, S. 239; Frazier 1999, S. 234). In der existierenden Literatur sind solche Beiträge nicht vorhanden. In der vorliegenden Arbeit soll dieser Nachweis in *Forschungsfrage 3* angetreten werden.

Forschungsfrage 1c/2c: Wie ist der Status quo in der Praxis zur Gestaltung bzw. Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen?

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Einflusses des Internet als Vertriebskanal hat es in den letzten zehn Jahren vergleichsweise wenig Forschungsaktivitäten hinsichtlich der praxisorientierten Gestaltung und Steuerung von Vertriebssystemen/Vertriebskanälen gegeben. Ge-

genwärtig sind uns lediglich vier empirische Studien bekannt, in denen Aussagen zum Multi Channel Management in der Praxis getroffen werden.

- *Bullinger/Stanke/Piller (1997)* stellen in ihrer Praxis-Dokumentation Nutzung und Management von Vertriebswegen bei Investitionsgütern und High-Tech-Konsumgütern dar. Die Anzahl der Befragten war weder aus der Veröffentlichung noch durch Rückfrage bei den Autoren ermittelbar.
- *Easingwood/Storey (1996)* zeigen in ihrem Beitrag typische Gestaltungsformen bei britischen Finanzdienstleistern und stellen diese anhand ihrer Untersuchung (n=153) dar.
- *Schögel/Tomczak (1998)* befragten für eine Praxis-Dokumentation 193 Konsumgüter-Hersteller und 19 Lebensmitteleinzelhändler und stellen die Nutzung branchenspezifischer Vertriebswege dar.
- *Silberberger (2001)* dokumentiert eine Befragung von 560 Konsumenten durch Cambridge Technology Partners. Fokus der Untersuchung sind die Kaufprozesse der Konsumenten in verschiedenen Handelskanälen.

Es ist somit klar erkennbar, dass es *keine branchenübergreifenden und aktuellen empirischen Erkenntnisse* zur praktischen Gestaltung und Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen aus Anbietersicht gibt. In *Forschungsfrage 1c* und *Forschungsfrage 2c* adressieren wird diese Thematik.

Zusammenfassend zeigt sich, dass zu den von uns gebildeten Forschungsfragen in der existierenden Literatur lediglich vereinzelt Ansätze vorhanden sind. Eine systematische Herangehensweise zur Untersuchung der Gestaltung, der Steuerung und des Erfolgs von Multi Channel Vertriebssystemen ist uns nicht bekannt.

2.3 Theoretische Bezugspunkte

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit geschaffen. Wir nutzen zwei theoretische Bezugspunkte: Der *systemtheoretische Ansatz* wird in Abschnitt 2.3.1 beschrieben. Der systemtheoretischen Orientierung weiter folgend wird sodann in Abschnitt 2.3.2 die *Ressourcenabhängigkeitsperspektive* dargestellt. Abschließend wird in Abschnitt 2.3.3 zusammenfassend auf den Erkenntnisbeitrag der Theorien für diese Arbeit eingegangen.

2.3.1 Der systemtheoretische Ansatz

Der systemtheoretische Ansatz (nachfolgend „Systemtheorie“) geht maßgeblich auf die Arbeiten der Autoren *Barnard* (1938), *von Bertalanffy* (1949) sowie *Ulrich* (1968) zurück. Unter einem System wird hierbei „...an organized, unitary whole composed of two or more interdependent parts, components, or subsystems and delineated by identifiable boundaries from its environmental suprasystem“ (Kast/Rosenzweig 1985, S. 15) verstanden.

Ziel der Systemtheorie ist es, die *Merkmale von bzw. Verhaltensweisen in komplexen Systemen* anhand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zu erklären. Im Vordergrund der Forschung standen hier Ansätze aus der Soziologie, der Biologie und der Mathematik (vgl. Barnard 1938; von Bertalanffy 1949, S. 114ff.; für einen Überblick: Kast/Rosenzweig 1985, S. 109ff.).

Wollnik (1978, S. 77) unterscheidet zwei Forschungsrichtungen der Systemtheorie:

- die *phänomenalistische Systemtheorie* und
- die *materialistische Systemtheorie*.

In der *phänomenalistischen Systemtheorie* stehen Fragen zur sozialen Ordnung und zum rationalen Handeln im Vordergrund. Von Bedeutung ist hierbei die Frage, wie soziale Ordnung und rationales Handeln im Kontext der Vielfalt von Handlungsalternativen und der Unterschiedlichkeit individueller Sichtweisen bzw. Ziele möglich ist (vgl. Luhmann 1974, S. 27). Um diese Frage zu beantworten, bedienen sich die Vertreter der phänomenalistischen Systemtheorie sog. Sinnsysteme, die als Vorstellungs- und Interpretationsschemata dienen sollen. Darüber hinaus kann mit solchen Sinnsystemen die Erfassung und Reduktion von Komplexität der Systemumwelt von sozialen Systemen (z.B. Familie, Unternehmen) erfolgen. Eine solche Komplexitätsreduktion ist zur Wahrung der Existenz des sozialen Systems (vgl. Luhmann 1975, S. 204ff.; Luhmann 2000, S. 215; Wollnik 1978, S. 83ff.) von enormer Bedeu-

tung. Aufgrund des Bezugs zu sozialen Systemen wird diese Forschungsrichtung auch als soziologische Systemtheorie bezeichnet.

In der sog. *materialistischen Systemtheorie* werden Unternehmen als „offene soziotechnische Systeme“ (Ulrich 1968, S. 140; vgl. auch Haberfellner 1976, S. 8) betrachtet. Diese auch als „kybernetische Perspektive“ bezeichnete Auffassung entstammt ursprünglich der Biologie (vgl. von Bertalanffy 1949, 1968) bzw. der Mathematik (vgl. Wiener 1948, 1968).

Der materialistischen Perspektive folgend existieren für jedes System eine *Systemumwelt* und *mehrere Subsysteme*. Unternehmen befinden sich somit in einem so genannten Supersystem (Reve/Stern 1979, S. 406), in dem sie mit anderen Unternehmen in einer Systemumwelt verbunden sind. Ferner stellt das Unternehmen für die einzelnen Subsysteme wiederum eine Systemumwelt dar, welche die einzelnen Subsysteme miteinander verknüpft (vgl. Katz/Kahn 1978, S. 17ff.). Durch diese Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt transformiert das Unternehmen selektiv und bedarfsgemäß die Einflüsse der Systemumwelt. Die Transformation dient zur Sicherung des Systems und hat wiederum eine Auswirkung auf die Subsysteme (Grochla 1970, S. 8ff.; Katz/Kahn 1978, S. 33; vgl. Abbildung 2-2).

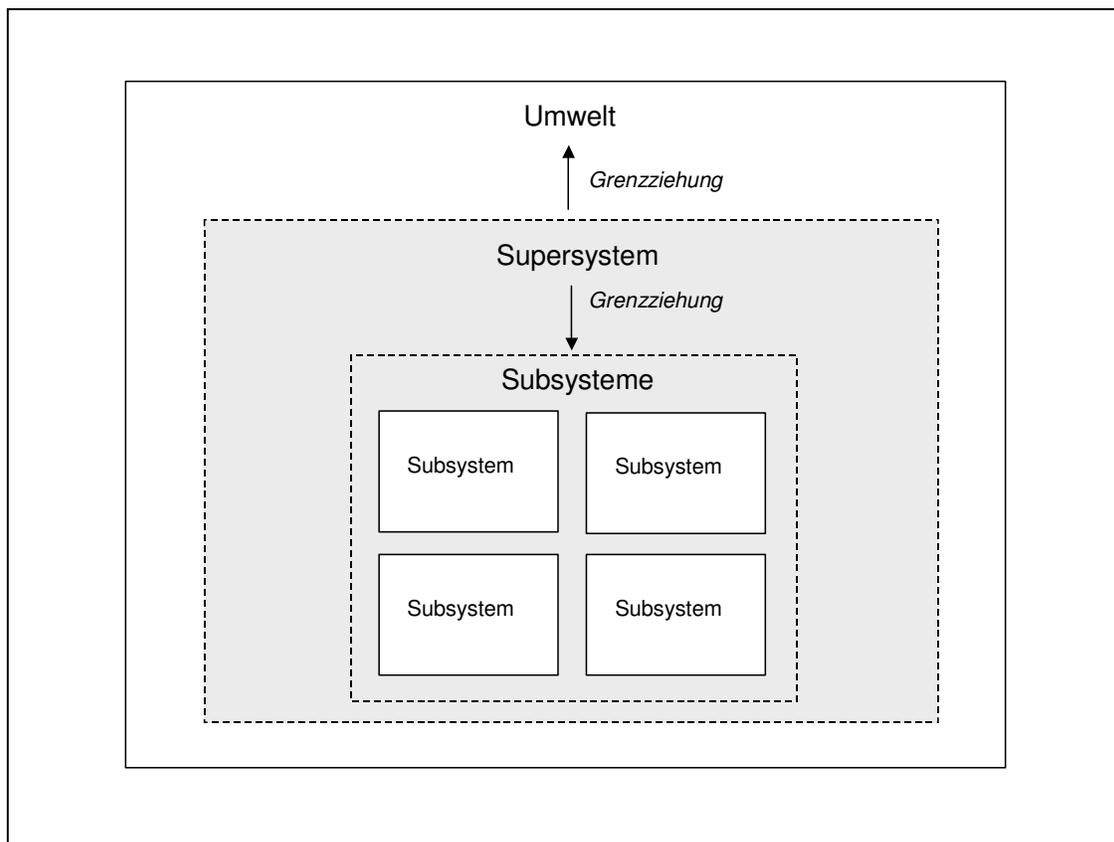


Abbildung 2-2: Schematische Darstellung der Grenzziehung zu Umwelt und Subsystemen

Durch die beschriebenen Transformationen entsteht eine *Systemkomplexität*, die als ein wesentliches Konstrukt in die Forschung Eingang gefunden hat. Duncan (1972, S. 313ff.), Kieser (1974, S. 302ff.) sowie Homburg/Kebbel (2001, S. 47f.) definieren mit Verweis auf Luhmann (1980, Sp. 1064ff.) sowie Bronner (1992, S. 1122) die Komplexität als Ergebnis der Anzahl von Elementen im System, deren Verschiedenheit und der Verbundenheit der Elemente. Bestehen viele unterschiedliche Elemente in einem System, die viele Beziehungen untereinander haben, so kann von einer hohen Komplexität ausgegangen werden. Ein wesentliches Ziel im Streben von Systemen/Organisationen liegt darin, die Komplexität zu reduzieren bzw. zu beherrschen (vgl. Katz/Kahn 1978, S. 131ff.).

Nachdem die Systemtheorie kurz beschrieben wurde, stellt sich die Frage, welche *Stärken* bzw. *Schwächen* dieser Ansatz hat, und inwiefern die Theorie einen *Erkenntnisbeitrag* für diese Arbeit leisten kann.

Die wesentliche *Stärke der Systemtheorie* liegt in ihrer Integrationsfunktion (vgl. z.B. Ulrich 1968, S. 9). Sie integriert verschiedene Perspektiven und fördert Interdisziplinarität dadurch, dass sie neben soziologischen auch psychologische und ökonomische Aspekte miteinander vereint (vgl. Lehmann 1992, Sp. 1844). Darüber hinaus fungiert die Systemtheorie als Metatheorie, indem sie die Basis für eine weitere Theorieentwicklung bildet. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Entstehung des situativen Ansatzes erwähnt, der durch die zunehmend systemtheoretisch orientierte Organisationstheorie entstanden ist (vgl. hierzu: Wollnik 1978, S. 81). Letztlich hat die Systemtheorie einen entscheidenden Einfluss auf Ansätze der evolutionären Managementlehre, bei denen die Möglichkeit zur Selbstorganisation in komplexen Systemen eine bedeutende Weiterentwicklung erfahren hat (vgl. insbesondere Kirsch 1992; Malik 1984; zu Knyphausen 1988).

Obwohl die Systemtheorie sowohl der Organisations- als auch der Managementlehre bedeutende Impulse gegeben hat, wurde sie hinsichtlich ihrer Anwendung in den Wirtschaftswissenschaften nicht selten *kritisiert*. Als wesentlicher Kritikpunkt kann hier v.a. die geringe Präzision aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrades genannt werden. Hauschildt (1987, S. 16) konstatiert hierzu, dass die Systemtheorie lediglich eine „Ordnungsleistung“ vollbracht habe, ohne neue Impulse zu liefern. Kast/Rosenzweig (1972, S. 457) bezeichnen sie als „crude and lacking in precision“, Wollnik (1978, S. 102) konstatiert eine „relativ große Distanz zur empirischen Forschung“.

Wägt man die Stärken gegen die Schwächen der Systemtheorie ab, so schließen wir uns Homburg (2000) an, wonach auf Basis der Systemtheorie keine direkten Hypothesen abgeleitet werden sollten. Die Systemtheorie kann aber besonders gut die von Hauschildt (1987, S. 16) angesprochene „Ordnungsleistung“ erbringen. Eine solche Funktion wurde der Systemtheorie zur Strukturierung von Vertriebssystemen und Vertriebskanälen bereits sehr früh attestiert. Angestoßen durch Buckley (1967) und weiterentwickelt durch McCam-

mon/Bates/Guiltinan (1971) (mehr zur Historie bei Wilkinson 1990, S. 19f.) hat sich die Sichtweise von einem Vertriebskanal als System (vgl. Dixon/Wilkinson 1986, S. 70) hin zum Vertriebssystem entwickelt. Letzteres verkörpert die systemische Sichtweise bereits in der Semantik. Zusätzlich kommt im Vertriebssystem der übergreifende Charakter zum Tragen: "Individual channels usually exist as components of a channel group [...] of which the single channel is a mere subsystem" (Breyer 1966, S. 22; zu einer ähnlichen Sichtweise: Alderson 1957; Fisk 1962; McCammon/Little 1965; Reve/Stern 1979; Specht 1998). Letztlich wird auch die Komplexität von Vertriebssystemen explizit erwähnt (vgl. Bowersox et al. 1980, S. 5).

Trotz der möglichen Anwendung der Systemtheorie auf die Forschung in diesem Bereich, wurde ein genereller systemtheoretischer Rahmen im Kontext der Vertriebskanäle *niemals vollständig aufgespannt*: „It seems that viewing the marketing function and channels of distribution within it as a ‘system’ has been mottled for years, but marketing and channel theorists have generally failed to develop this application to anywhere near the potential it offers” (Gattona 1978, S. 495; ähnlich: Weinhold-Stünzi 1994, S. 4f.). Ein solcher systemtheoretischer Rahmen bietet sich aber insbesondere zur Beschreibung der organisatorischen Gestaltung von Vertriebssystemen an. Als Anhaltspunkt kann an dieser Stelle die psychologisch orientierte Organisationsforschung dienen. Eine Reihe von Forschern nutzte organisationstheoretisch fundierte Konfigurationen zur Beschreibung von Organisationen (vgl. exemplarisch Burns/Stalker 1961; Etzioni 1961; Haas/Hall 1966). Die Ansätze der Konfigurationen stammen aus der Gestaltpsychologie, die sich wiederum des systemtheoretischen Ansatzes bedient (Kast/Rosenzweig 1985, S. 104).

In dieser Arbeit soll der systemtheoretische Ansatz als konzeptionelle Basis zur *Systematisierung von Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen* dienen. Betrachtet man ein Vertriebssystem näher, so kann dieses als „Super-Organisation“ (Reve/Stern 1979, S. 406) verstanden werden. Kern dieser Superorganisation ist der Anbieter, der mehrere Vertriebskanäle einsetzt. Jeder Vertriebskanal stellt ein Subsystem dar, das wiederum aus einzelnen Akteuren („channel members“) besteht (vgl. McCammon/Little 1965, S. 327ff.). Hierdurch ergibt sich ein Multi Channel Vertriebssystem, das gemäß der vorher beschriebenen Kriterien durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist.

Wie beschrieben, war die Komplexität von Systemen Gegenstand vielfältiger systemtheoretisch geprägter betriebswirtschaftlicher Untersuchungen (vgl. insbesondere: Duncan 1972, S. 315f.; Höge 1995, S. 29f.; Kieser 1974, S. 302). Im Kern dieser Untersuchungen stand die Konzeptualisierung der einzelnen Aspekte von Komplexität. In Anlehnung an Duncan (1972, S. 313ff.; ähnlich: Kieser 1974, S. 302ff.) kann die Komplexität von Systemen anhand von drei Dimensionen greifbar gemacht werden. Diese sind (1) die Anzahl der Elemente, (2) die Unterschiedlichkeit der Elemente und (3) die Verbundenheit der Elemente. Eine hohe Kom-

plexität ist insbesondere dann gegeben, wenn ein System aus vielen unterschiedlichen Elementen besteht, die über eine Vielzahl von Beziehungen miteinander verbunden sind.

Die vorbenannten Dimensionen der systemtheoretischen Komplexität sollen in dieser Arbeit eine *Anwendung auf die Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen* finden. Entsprechend der zuvor beschriebenen systemtheoretischen Konzeptualisierung der Komplexität soll ein komplexes Multi Channel Vertriebssystem anhand der folgenden drei Dimensionen näher beschrieben werden:

(1) *Anzahl der Vertriebskanäle*: Ein komplexes System besteht aus mehreren Elementen. Ein Multi Channel Vertriebssystem besteht, gemäß unserer Definition aus Abschnitt 2.1, aus mehreren (mindestens zwei) Vertriebskanälen.

(2) *Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle*: Ein komplexes System besteht aus unterschiedlichen Elementen (Subsysteme). In einem Multi Channel Vertriebssystem kann nur dann von unterschiedlichen Vertriebskanälen gesprochen werden (vgl. Abschnitt 2.1), wenn sich diese Vertriebskanäle institutionell unterscheiden.

(3) *Überlappung der Vertriebskanäle*: Ein komplexes System zeichnet sich dadurch aus, dass die Systemelemente durch einer Vielzahl von Beziehungen mit der Systemumwelt verbunden sind (vgl. Kieser 1974, S. 302). In einem Multi Channel Vertriebssystem können diese Beziehungen in zweierlei Hinsicht bestehen (vgl. Abbildung 2-3). Zum Ersten können die Subsysteme (Vertriebskanäle) wiederum Beziehungen zu ihren Subsystemen (Endkunden) unterhalten. Die Breite der Verteilung kommt hierbei zum Tragen, wenn jeder Vertriebskanal wiederum Beziehungen zu den Subsystemen (Endkunden) eines jeden anderen Vertriebskanals unterhalten kann. Als Folge unterhält beispielsweise Subsystem₂ Beziehungen zu den Kunden des Subsystems₁ und des Subsystems₃, während diese wiederum Beziehungen zu den Kunden der jeweiligen anderen Subsysteme haben. Zum Zweiten existieren Beziehungen zwischen den Subsystemen (Vertriebskanälen) und dem Supersystem (Anbieter).

Wir nennen diese Dimension „Überlappung“, da die Elemente des Systems (Vertriebskanäle) hinsichtlich ihrer Beziehungen zu deren Subsystem (Kunden) bzw. Systemumwelt (Leistungen des Anbieters) überlappende Beziehungen unterhalten können. Abbildung 2-3 illustriert diese Situation schematisch.

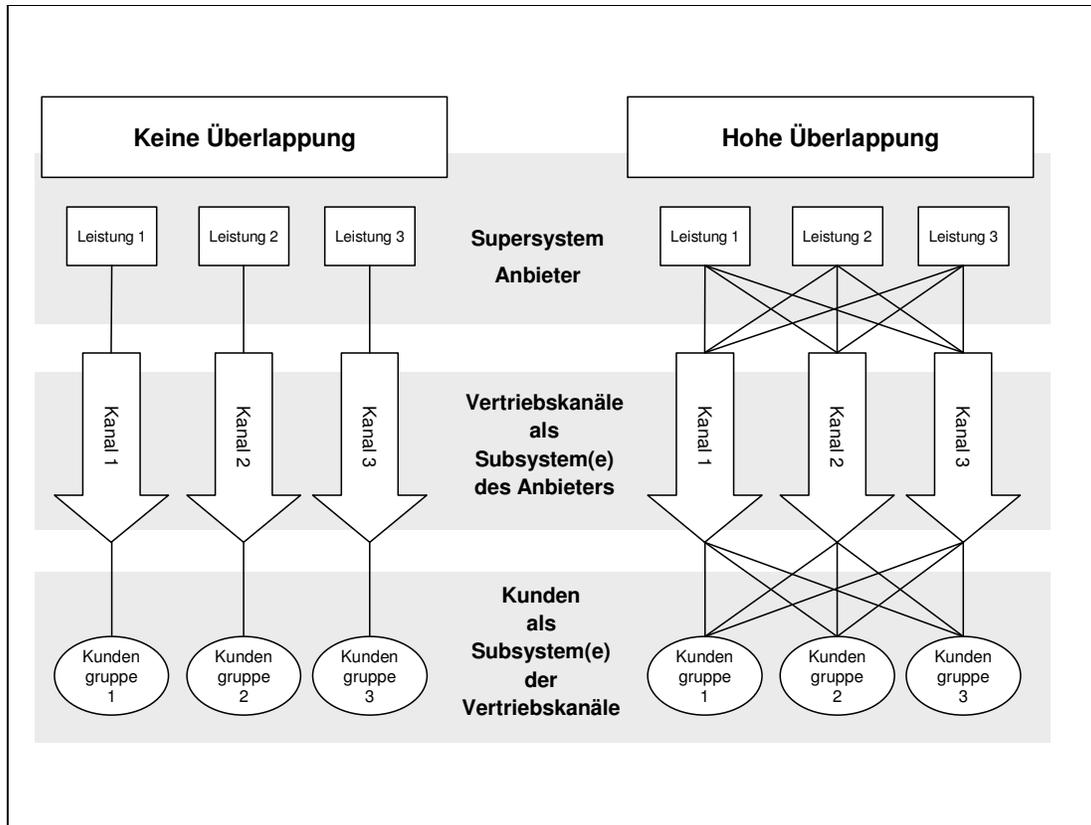


Abbildung 2-3: Schematische Darstellung der Überlappung

Wie aus dem rechten Teil der Abbildung ersichtlich wird, kann die Überlappung einerseits bzgl. der Leistungen des Anbieters auftreten. Hierbei vertreiben unterschiedliche Vertriebskanäle ein ähnliches bzw. im Extremfall ein identisches Sortiment. Andererseits kann die Überlappung hinsichtlich der Kunden existieren. Hierbei vertreiben die Vertriebskanäle an ähnliche bzw. im Extremfall identische Kunden(gruppen). Die Abbildung verdeutlicht somit die *zentrale Rolle der Überlappung bei der Systemdefinition*. Auf der linken Seite sind zwar mehrere unterschiedliche Vertriebskanäle vorhanden. Die Kriterien (1) und (2) wären erfüllt. Dadurch, dass diese jedoch weder bzgl. der Leistungen noch hinsichtlich der Kunden untereinander Beziehungen unterhalten, liegen aber grundsätzlich drei unterschiedliche Systeme vor.

2.3.2 Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive

Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive geht maßgeblich auf die Arbeiten von Aldrich (1976), Aldrich/Pfeffer (1976), Pfeffer (1972) und Pfeffer/Salancik (1978) zurück. Sie stellt einen speziellen Ansatz der Organisationstheorie dar, in dem nach dem Prinzip der Systemtheorie versucht wird, das Verhalten von Organisationen aus der Umwelt zu erklären. Katz/Kahn (1978) betrachten die Organisation als *open system*, das im Austausch mit der Umwelt Inputs in Outputs transformiert: „The acquisition of necessary inputs and the disposal of output is required for the continuing cycle of organizational activity“ (Pfeffer 1978, S. 152).

Ausgangspunkt der Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist die Frage, wie Organisationen ihr Überleben sichern können. An dieser Stelle wird der starke *systemtheoretische Bezug* deutlich; die Systemtheorie beschreibt auf Basis der Untersuchungen des Biologen von Bertalanffy die Überlebensfähigkeit von Systemen.

Die zentrale These der Ressourcenabhängigkeitsperspektive ist, dass Organisationen keine autonomen Gebilde sind, sondern zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit knappe Ressourcen benötigen (vgl. Pfeffer 1987, S. 26). Die *Sicherung der Überlebensfähigkeit* eines Unternehmens wird gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive unmittelbar von der Fähigkeit des Unternehmens bestimmt, seine Versorgung mit externen Ressourcen zu sichern. Es wird somit postuliert, dass das grundlegende Streben der Organisationen darin besteht, den Zugang zu knappen Ressourcen zu sichern, von denen das Unternehmen abhängig ist.

Abhängig wird ein Unternehmen in der Regel von anderen Organisationen, die über die benötigten Ressourcen verfügen. Die anderen Organisationen, die über die benötigten Ressourcen verfügen, erhalten somit Macht über die eigene Organisation. Der Grad der Abhängigkeit einer Organisation kann dabei unterschiedlich hoch sein und wird maßgeblich *von vier Faktoren determiniert*:

- der *Kapazität* der Umwelt bzw. anderer Organisationen, die Ressource(n) bereitzustellen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Achrol/Stern 1988; Scott 1992),
- der *Konzentration* der Organisationen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Scott 1992),
- der *Koordination* der Organisationen (vgl. Achrol/Stern 1988; Scott 1992),
- der *Wichtigkeit* der Ressource (vgl. Pfeffer/Salancik 1978).

Der Erfolg der Organisation wird über ihre Fähigkeit bestimmt, mit bestehenden Abhängigkeiten umzugehen bzw. Strukturen und Verhaltensweisen daran auszurichten (vgl. Aldrich 1976, S. 421; Pfeffer/Salancik 1978, S. 60). Das Management von Abhängigkeiten wird somit im Rahmen der Ressourcenabhängigkeitsperspektive als die *zentrale Wettbewerbsgröße* thematisiert. Nach Scott (1992, S. 114) werden Organisationen als „...active, not passive, in determining their own fate...“ beschrieben.

Zum *Umgang mit Abhängigkeiten* führen Pfeffer/Salancik (1978, S. 94ff.) zahlreiche Vorgehensweisen an, mit denen ein Unternehmen auf Abhängigkeiten reagieren kann (vgl. auch Scott 1992, S. 180). „Organizations survive to the extent that they are effective. Their effectiveness derives from the management of demands, particularly the demands of interest groups upon which the organizations depend for resources and support“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 2).

Auffällig ist an dieser Stelle der Bezug zur Systemtheorie und der *soziologische Ursprung* der Ressourcenabhängigkeitsperspektive. Die Behandlung von Macht und Abhängigkeit ist ein zentraler Untersuchungsgegenstand der Soziologie. Durch Emerson (1962, S. 32) wurde die Macht, die eine Organisation/Person A auf eine Organisation/Person B ausübt, gleichgesetzt mit der Abhängigkeit der Organisation/Person B von der Organisation/Person A. In der Soziologie wurde eine Vielzahl von Strategien zum Umgang mit solchen Abhängigkeiten angeführt. Diese Vorgehensweisen im Umgang mit Abhängigkeiten können im Wesentlichen auf zwei Formen (vgl. Pfeffer 1978, S. 2ff.) reduziert werden:

- die *passive Erfüllung* von Forderungen sowie
- die *aktive Vermeidung* der Abhängigkeit.

Die *erste (passive) Form betrifft die Erfüllung der Forderungen*. Hierbei wird einer externen Einflussnahme durch das Eingehen auf Forderungen stattgegeben. Problematisch ist in diesem Fall, dass dieses Verhalten eine Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens darstellen kann, da die eigene Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird. Diese passive Form wird nach Pfeffer/Salancik (1978) als langfristig gefährlich angesehen, denn „compliance is a loss of discretion, a constraint, and an admission of limited authority“ (ebd., S. 95).

Die *zweite Form betrifft die aktive Reduktion/Vermeidung der Abhängigkeit*. In diesem Fall soll die Einflussnahme von anderen Organisationen durch verschiedene Vermeidungsstrategien proaktiv gesteuert werden. Solche Steuerungsmechanismen betreffen beispielsweise die aktive Einflussnahme auf intra-/interorganisationale Beziehungen (vgl. hierzu Jensen 2001, S. 18) sowie die Veränderung der Abhängigkeitsstrukturen durch Wachstum, Fusion oder Diversifikation (vgl. Scott 1992, S. 180ff.). Nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive werden

solche aktiven Strategien als erfolgversprechend angesehen, externe Ressourcen langfristig zu sichern.

Dementsprechend hat die Ressourcenabhängigkeitsperspektive, mehr oder weniger explizit, auch einen *Eingang in die Forschung zu Vertriebskanälen* gefunden. Geht man davon aus, dass die Gestaltung/Struktur eines Vertriebssystems extern determiniert ist, so ergeben sich prinzipiell zwei Situationen, in denen ein Anbieter sich befinden kann (vgl. Abschnitt 2.1 und exemplarisch Dutta et al. 1995; John/Weitz 1988; Klein/Frazier/Roth 1990).

Zum einen kann der Anbieter *direkt vertreiben*. Hierdurch hat er über seine eigenen Abteilungen/Mitarbeiter einen direkten Zugang zum Markt. Er hat damit innerhalb seiner Hierarchie prinzipiell einen freien Zugang zu den Endkunden, die über die entscheidenden Ressourcen (monetäre Mittel) verfügen.

Zum anderen kann der Anbieter *indirekt vertreiben*. In diesem Fall schaltet der Anbieter Absatzmittler (vgl. Specht 1998, S. 33ff.) zur Marktbearbeitung ein. Anders als beim Direktvertrieb sind diese Absatzmittler kein Teil der Hierarchie des Anbieters und rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Der Zugang zu den Endkunden (Ressource) erfolgt damit nur indirekt über die Absatzmittler. Den direkten Kontakt/Zugang zur Ressource hat der Absatzmittler, der hierdurch Macht über den Anbieter erhält. Der Anbieter ist nach der vorbenannten soziologischen Gleichung von Emerson (1962) im Kontext der Ressourcenabhängigkeitsperspektive in dem Maße vom Absatzmittler abhängig, wie der Absatzmittler Macht über den Anbieter ausüben kann.

Wie unsere Bestandsaufnahme gezeigt hat, war die Kombination aus Macht der Absatzmittler und der daraus folgenden Abhängigkeit des Anbieters ein *zentraler Untersuchungsgegenstand in der Literatur zu Vertriebskanälen*. Wesentliche Arbeiten untersuchten hier das Zusammenspiel von Macht und Abhängigkeit sowie die Auswirkungen der Nutzung von Macht auf die Abhängigkeit bzw. andere verhaltensorientierte Konstrukte (vgl. Etgar 1976a, 1976b; Frazier 1983; Frazier 1999; Frazier/Antia 1995; Gaski 1984).

Welchen *Erkenntnisbeitrag* leistet die Ressourcenabhängigkeitsperspektive für diese Arbeit? Nachfolgend diskutieren wir die Prinzipien der Theorie, um sie im Rahmen dieser Arbeit anzuwenden.

Endkunden stellen die zentrale Ressource des Unternehmens dar. Mit dem Erwerb von Produkten durch die Endkunden ist für den Anbieter ein Zahlungsfluss verbunden, der sein langfristiges Überleben sichert. Das Ziel des Unternehmens ist die Sicherung dieser Ressource. Vertriebskanäle sind hierbei „...das zentrale Verbindungsstück zwischen Unternehmen und ihren Kunden“ (Schögel/Sauer 2002, S. 26; ähnlich Breyer 1966, S. 20; Rosenbloom 1978, S.

280). In einem Multi Channel Vertrieb nutzt der Anbieter mehrere solcher Verbindungen, um einen optimalen Zugang zu den Produktnutzern zu erhalten. Die Vertriebskanäle im Vertriebssystem können, ungeachtet ob mehrere direkte und/oder indirekte Vertriebskanäle, als ein zentrales Erfolgspotenzial des Unternehmens angesehen werden (vgl. Lambert/Cook 1979, S. 3; Specht 1998, S. 23).

Entsprechend der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann ein Anbieter *grundsätzlich zwei Strategien bei der Steuerung seines Vertriebssystems* verfolgen. Erstens kann man unterstellen, dass ein Anbieter bei der Steuerung des Vertriebssystems nur wenig Handlungsfreiheit hat (vgl. z.B. McVey 1960, S. 61). Hieraus würde folgen, dass er keine Aktivitäten zur Steuerung des Vertriebssystems bzw. diese lediglich zur Erfüllung von Forderungen einsetzt (vgl. Lambert/Cook 1979, S. 10). Gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive wird ihm hierdurch jedoch langfristig kein Erfolg zukommen, da die externen Ressourcen nicht aktiv gesteuert werden (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 95f.). Zweitens kann ein Anbieter sein Vertriebssystem aktiv steuern. Hiermit ist die Perspektive verbunden, dass der Anbieter sein Vertriebssystem als wichtig und bedeutend ansieht: "Channels need to be treated as strategic assets" (Hanmer-Lloyd 1996, S. 175). Entsprechend dieser zweiten Strategie transformiert der Anbieter Inputs erfolgswirksam in Outputs. Da das Vertriebssystem den Zugang zu dem zentralen Erfolgspotenzial, den Produktnutzern, erlaubt, ist mit einer aktiven Steuerung des Vertriebssystems ein höherer Erfolg verbunden.

Ein Anbieter, der die zweite Verhaltensform zeigt, wird nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive nicht als passiver Reagierer, sondern als „channel leader or captain“ (Barnett/Arnold 1989, S. 283) gesehen, der sein Vertriebssystem *aktiv steuert*. Hierbei setzt er diverse Steuerungsinstrumente ein, deren Ziel es ist, den Zugang zu Produktnutzern über mehrere Vertriebskanäle zu optimieren und somit seinen Erfolg zu erhöhen. Als erfolgversprechend werden solche Aktivitäten angesehen, durch die eine Abhängigkeit von der Ressource vermindert werden kann. Als nicht erfolgversprechend werden Aktivitäten angesehen, die eine Abhängigkeit von der Ressource erhöhen. Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive dient somit zur Ableitung von Zusammenhängen zwischen Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems und deren Möglichkeit, den Erfolg zu erhöhen oder zu vermindern.

2.3.3 Zusammenfassung zum Erkenntnisbeitrag der theoretischen Grundlagen

Die Systemtheorie und die Ressourcenabhängigkeitsperspektive liefern einen *wichtigen Beitrag* zur Systematisierung der Gestaltung des Multi Channel Vertriebssystems und zur Fundierung der Erfolgsauswirkungen der Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems.

Ein Multi Channel Vertriebssystem ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Dies resultiert daraus, dass es aus mehreren unterschiedlichen Vertriebskanälen besteht, die im Vertriebssystem miteinander verknüpft sind. Die Vertriebskanäle selbst stellen wiederum Subsysteme des gesamten Vertriebssystems dar. Die *Systemtheorie* liefert für diese Arbeit zentrale Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen dem Gesamtsystem und seinen Subsystemen. Aufbauend auf dieser Theorie werden wir somit die Herleitung der Dimensionen zur Beschreibung eines komplexen Multi Channel Vertriebssystems durchführen.

Die *Ressourcenabhängigkeitsperspektive* zeigt auf, dass Unternehmen danach streben, ihre knappen Ressourcen aus der Umwelt zu sichern. Kunden stellen die zentrale Ressource des Unternehmens dar, da sie mit dem Erwerb von Produkten des Unternehmens den finanziellen Mittelzufluss, und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens, sichern. Der Zugang zu diesem Mittelzufluss der Kunden erfolgt über den Vertrieb der Produkte in den Vertriebskanälen. Die Vertriebskanäle im Vertriebssystem stellen somit das Verbindungsstück zwischen dem Unternehmen und dieser Ressource dar. Der Anbieter ist bestrebt, diesen Zugang zur Ressource erfolgreich zu gestalten. Gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive steuern Unternehmen ihr Vertriebssystem proaktiv und forcieren Aktivitäten, die Erfolg bringen, und reduzieren Aktivitäten, die keinen Erfolg bringen. Die Ressourcenabhängigkeitsperspektive dient damit als Fundierung des Erfolgzusammenhangs der Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems.

3 Konzeptionelle Basis

Auf Basis der im vorherigen Kapitel geschaffenen Grundlagen wird in diesem Kapitel die *konzeptionelle Basis* der Arbeit geschaffen.

In Abschnitt 3.1 erfolgt zunächst die *inhaltliche Konzeption*. Im Bereich der Gestaltung besteht diese aus der Herleitung von Dimensionen und der Bildung von Typologien (Abschnitt 3.1.1). Im Bereich der Steuerung erfolgt in Abschnitt 3.1.2 die Herleitung der Dimensionen zur Steuerung und die Definition der entsprechenden Konstrukte. Anschließend werden zum Erfolg in Abschnitt 3.1.3 die Konstrukte konzeptualisiert und definiert. Die inhaltliche Konzeption schließt mit Abschnitt 3.1.4, in dem Hypothesen formuliert werden.

Nachdem in Abschnitt 3.1 die inhaltliche Konzeption erfolgte, wird schließlich in Abschnitt 3.2 die *methodische Konzeption* der Arbeit beschrieben. Diese besteht aus der Clusteranalyse (Abschnitt 3.2.1) und der Kausalanalyse (Abschnitt 3.2.2).

In Tabelle 3-1 werden die Forschungsfragen und die Methodik zur Beantwortung der Fragen zusammengefasst.

Bereich	Nr.	Formulierung der Forschungsfrage	Methodik zur Beantwortung
(1) Gestaltung	FF1 a	Welches sind die zentralen Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?	Theoretisch-konzeptionell in Abschnitt 3.1.1.1
	FF1b	Gibt es typische Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen?	Theoretisch-konzeptionell in Abschnitt 3.1.1.2 Empirisch in Abschnitt 4.2.2
	FF1c	Wie ist der Status quo in der Praxis zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?	Empirisch in Abschnitt 4.2.3
(2) Steuerung	FF2a	Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen existieren?	Theoretisch-konzeptionell in Abschnitt 3.1.2
	FF2b	Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind aus Anbietersicht erfolgreich?	Theoretisch-konzeptionell in Abschnitt 3.1.4.1 Empirisch in Abschnitt 4.3.2
	FF2c	Wie ist der Status quo in der Praxis zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen?	Empirisch in Abschnitt 4.3.3
(3) Erfolg	FF3	Inwiefern wirkt sich der Multi Channel Erfolg auf den Unternehmenserfolg aus?	Theoretisch-konzeptionell in Abschnitt 3.1.3 Empirisch in Abschnitt 4.4.2

Tabelle 3-1: Überblick zu den Forschungsfragen und deren Beantwortung

Aus den vorangegangenen Ausführungen leiten wir auch die *Positionierung der Arbeit* ab. Von existierenden Arbeiten unterscheidet sich diese Arbeit insbesondere durch vier Aspekte (vgl. für Details die Bestandsaufnahme in Abschnitt 2.2):

- Erstens verfügt die vorliegende Arbeit über eine umfangreiche *theoretische Basis für Multi Channel Vertrieb*, die in existierenden Arbeiten nicht vorzufinden ist. Besondere Erwähnung verdient der systemtheoretische Ansatz, der im Gegensatz zur transaktionskostentheoretischen Fundierung auch dazu geeignet ist, das Vertriebssystem als Ganzes zu betrachten.
- Zweitens erfolgt in dieser Arbeit eine umfangreiche *Konzeptualisierung* von Gestaltungsdimensionen *und* Steuerungsinstrumenten. In bestehenden Arbeiten findet sich entweder der eine oder der andere Aspekt. Hiermit verbunden betrachten wir erstmalig Gestaltung und Steuerung des gesamten Multi Channel Vertriebssystems, während bestehende Arbeiten hier nur Teilbereiche mit Fokus auf einen indirekten Vertriebskanal adressieren.
- Drittens verfolgen wir in der vorliegenden Arbeit einen *branchenübergreifenden Ansatz*. Bestehende Arbeiten untersuchen meistens lediglich eine Branche, hierunter schwerpunktmäßig die Finanzdienstleistungsbranche.
- Viertens basiert die vorliegende Arbeit auf einer *quantitativen empirischen Untersuchung* von 296 Unternehmen. Eine solche quantitative Untersuchung ist nach unserem Wissen, auch in der anglo-amerikanischen Forschung, nicht existent.

3.1 Inhaltliche Konzeption

In diesem Abschnitt findet sich, bevor die methodische Konzeption im folgenden Abschnitt diskutiert wird, die *inhaltliche Konzeption* der Arbeit. Diese erfolgt zunächst im Bereich „Gestaltung“ in Abschnitt 3.1.1. Darauf folgt die „Steuerung“ in Abschnitt 3.1.2 und der „Erfolg“ in Abschnitt 3.1.3.

3.1.1 Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

Der vorliegende Abschnitt besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil (3.1.1.1) werden die Dimensionen zur Gestaltung eines Multi Channel Vertriebssystems konzeptualisiert. Darauf aufbauend werden im zweiten Teil (3.1.1.2) drei konzeptionelle Typologien dargestellt, anhand derer eine bessere Einordnung von Multi Channel Vertriebssystemen gelingen soll.

3.1.1.1 Konzeptualisierung der Dimensionen zur Gestaltung

Forschungsfrage 1a beschäftigt sich mit der Frage, welche Dimensionen bei der Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen herangezogen werden können. Bei der Auswahl solcher Gestaltungsdimensionen sind für uns zwei Kriterien von Relevanz. Zum Ersten sollen aufbauend auf der Bestandsaufnahme in Abschnitt 2.2.2 ausschließlich Gestaltungsdimensionen herangezogen werden, die das Vertriebssystem als Ganzes betrachten. Zum Zweiten soll die Auswahl der Dimensionen theoriegestützt sein. Die Herleitung von Gestaltungsdimensionen wird somit *theoriegestützt und auf der Ebene des Vertriebssystems* erfolgen.

Wie in Abschnitt 2.3.1 gezeigt wurde, erfüllt die *Systemtheorie* die vorbenannten Anforderungen (zur generellen Eignung organisatorischer Strukturkomponenten vgl. Miller 1986, S. 242). Nach der Systemtheorie sind zur Beschreibung eines komplexen Systems, das aus mehreren Subsystemen besteht, im Wesentlichen drei Dimensionen von Relevanz (vgl. Abschnitt 2.3.1 sowie Duncan 1972, S. 315; Homburg/Kebbel 2001, S. 480; Kieser 1974, S. 302). Es sind

- die Anzahl der Elemente,
- deren Unterschiedlichkeit und
- deren Überlappung.

Ein Multi Channel Vertriebssystem ist ein komplexes System, das aus verschiedenen Subsystemen besteht. Die Subsysteme sind die einzelnen Vertriebskanäle, von denen im Multi Channel Vertrieb mindestens zwei vorliegen müssen. Die Vertriebskanäle müssen sich gemäß unserer Definition aus Abschnitt 2.1 zudem hinsichtlich bestimmter Kriterien unterscheiden. Zentrale Besonderheit im Multi Channel Vertrieb ist außerdem, dass die Vertriebskanäle miteinander verbunden sind und sich somit Überlappungen ergeben (vgl. Abschnitt 2.3.1). Wir nutzen daher die drei systemtheoretischen Dimensionen als Basis für die Konzeptualisierung der Gestaltungsdimensionen. Die drei Dimensionen werden nachfolgend dargestellt und die jeweiligen Konstrukte definiert.

(1) Anzahl der Elemente

Die Anzahl der Elemente bezieht sich im Kontext dieser Arbeit auf die *Anzahl der genutzten Vertriebskanäle*. Hierunter verstehen wir die Gesamtsumme der unterschiedlichen Vertriebskanäle, die ein *Anbieter* einsetzt. Aus Anbietersicht kann hierbei prinzipiell zwischen direkten und indirekten Vertriebskanälen unterschieden werden (vgl. z.B. Corey/Cespedes/Rangan 1989, S. 43ff.; Hardy/Magrath 1988, S. 15ff.; Maas 1980, S. 48ff.; Schögel 1997, S. 133ff.; Specht 1998, S. 15ff.). Bei ersteren vertreibt der Anbieter direkt und ohne Einschaltung von Zwischenstufen an den Produktnutzer. Bei letzteren vertreibt der Hersteller unter Einschaltung von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Absatzmittlern an den Produktnutzer. In der Dimension finden sich daher die beiden Konstrukte „Anzahl der direkten Vertriebskanäle“ sowie „Anzahl der indirekten Vertriebskanäle“.

(2) Unterschiedlichkeit der Elemente

Zentrale Voraussetzung des Multi Channel Vertrieb ist weiterhin, dass mehrere unterschiedliche Vertriebskanäle vorliegen (vgl. Hurth 2001, S. 464f.; Nygaard 1999, S. 38ff.; Schögel 1997, S. 133ff.). Als zweite Dimension konzeptualisieren wir die *Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle*. Hierunter wird das Ausmaß der Bedeutungs- bzw. Verhaltensheterogenität, das zwischen den vom Anbieter eingesetzten Vertriebskanälen besteht, verstanden. Während sich in der Literatur bereits eine grundsätzliche Unterscheidung in direkte und indirekte Vertriebskanäle durchgesetzt hat (vgl. Maas 1980; Schäfer 1981), werden in letzter Zeit immer häufiger weitere Unterscheidungskriterien diskutiert. Hierzu zählt insbesondere eine Unterscheidung hinsichtlich der Bedeutung der Vertriebskanäle. Unter der „Bedeutungsheterogenität“ verstehen wir das Ausmaß, zu dem sich die Vertriebskanäle hinsichtlich ihrer aktuellen und zukünftigen Bedeutung unterscheiden. Darüber hinaus zählt hierzu die „Verhaltensheterogenität“, mit der beschrieben wird, inwiefern in den Vertriebskanälen unterschiedliche vertriebli-

che Verhaltensweisen erfolgen (vgl. Abschnitt 2.2.2 sowie Kim 2001; Stern/El-Ansary/Coughlan 1996, S. 42ff.; Weinhold-Stünzi 1994, S. 6).

(3) Überlappung der Elemente

Als dritte Dimension bilden wir die *Überlappung der Vertriebskanäle* (vgl. Böcker 1972, S. 97ff.; John/Weitz 1988, S. 338; Schögel 1997, S. 140ff.; Wirtz 2002, S. 679; Zentes/Schramm-Klein 2001, S. 290). Hierunter wird verstanden, inwiefern in den Vertriebskanälen überlappende Leistungen angeboten und/oder Kunden bedient werden (vgl. Schäfer 1981 S. 156ff.). Wir bilden somit zwei Konstrukte. Zum Ersten definieren wir die „Leistungsüberlappung“, nach der in unterschiedlichen Vertriebskanälen überlappende Leistungen angeboten werden. Unter Leistungen werden in diesem Zusammenhang sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen verstanden. Die höchste Leistungsüberlappung liegt vor, wenn in den verschiedenen Vertriebskanälen das identische Sortiment bzw. identische Services existieren (vgl. Biemans 1998, S. 69; Gerth 1999, S. 51ff.). Zum Zweiten bilden wir die „Kundenüberlappung“, die vorliegt, wenn in unterschiedlichen Vertriebskanälen ähnliche Kunden bzw. Kundengruppen betreut werden (vgl. Gerth 1999, S. 101; Kim 2001, S. 97; McCammon 1966, S. 79).

Zusammenfassend wurde in diesem Abschnitt eine systemtheoretisch fundierte Herleitung von Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen durchgeführt. Es ergeben sich drei Dimensionen, in denen jeweils zwei Konstrukte gebildet wurden (vgl. Tabelle 3-2).

Dimension	Konstrukte
Anzahl der Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der direkten Vertriebskanäle ▪ Anzahl der indirekten Vertriebskanäle
Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedeutungsheterogenität ▪ Verhaltensheterogenität
Überlappung der Vertriebskanäle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenüberlappung ▪ Leistungsüberlappung

Tabelle 3-2: Überblick zu Dimensionen und Konstrukten im Bereich „Gestaltung“

3.1.1.2 Typologien von Multi Channel Vertriebssystemen

Häufig entziehen sich empirische Beobachtungen einer wissenschaftlichen Durchdringung. Grund hierfür ist nicht selten die Vielfalt und Komplexität bestimmter Erscheinungsformen. Einen Ansatz zur wissenschaftlichen Durchdringung bietet die *Konfigurationsforschung*, in der die Bildung von Klassifizierungen, Archetypen oder „gestalts“ (Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1175; Miller 1986, S. 236) im Vordergrund steht.

In der *Organisationsliteratur* erfreut sich diese Vorgehensweise einer besonders großen Beliebtheit (vgl. McKelvey 1975; Miller/Friesen 1984; Ulrich/McKelvey 1990). Hier können zwei grundsätzliche Herangehensweisen unterschieden werden (vgl. Meyer/Tsui/Hinings 1993, S. 1182ff.; Sanchez 1993, S. 73ff.). „Typologists“ entwickeln konzeptionelle Klassifikationen, die schwerpunktmäßig dazu dienen, das Forschungsgebiet weiter zu strukturieren und zu verstehen. „Taxonomists“ hingegen klassifizieren Beobachtungen auf Basis quantitativer empirischer Erkenntnisse. Bei der Durchdringung eines Forschungsgebietes existieren diese beiden Ströme aber weniger als zwei getrennte Forschungsströme. Vielmehr folgen, zeitlich gesehen, zumeist empirische Taxonomien den konzeptionellen Typologien.

Diesem Prinzip folgend beantworten wir die Forschungsfrage 1b sowohl konzeptionell mit der Bildung einer Typologie als auch empirisch mit der Bildung einer Taxonomie. Nachfolgend wird in diesem Abschnitt für jede Dimension eine *konzeptionelle Typologie* entwickelt. Für die einzelnen Felder/Typen erfolgt eine detaillierte Beschreibung mit Praxisbeispielen.

3.1.1.2.1 Typologie auf Basis der Anzahl der Vertriebskanäle

Die erste Dimension ist die *Anzahl der Vertriebskanäle*. Als Konstrukte wurden die „Anzahl der direkten Vertriebskanäle“ und die „Anzahl der indirekten Vertriebskanäle“ voneinander unterschieden. Da im Multi Channel Vertrieb mindestens zwei direkte und/oder indirekte Vertriebskanäle miteinander kombiniert werden, stellen wir beide Konstrukte in einer Matrix gegenüber. In Anlehnung an Mallen (1973, S. 19) unterscheiden wir je Achse drei Ausprägungen. Wie in Abbildung 3-1 zu erkennen ist, sind somit für diese Arbeit sechs der neun Felder relevant, die nachfolgend dargestellt werden.

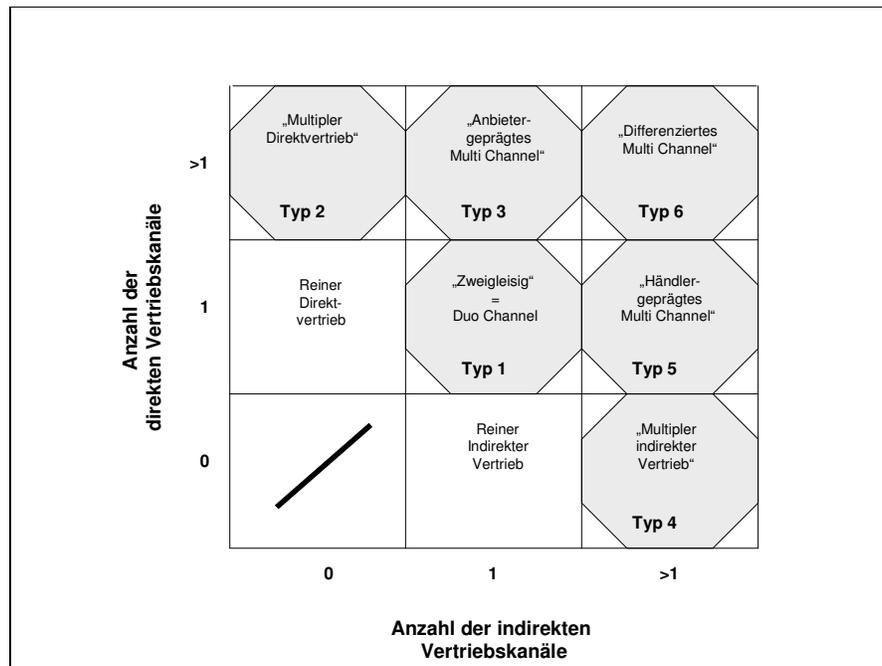


Abbildung 3-1: Typologie auf Basis der Anzahl der Vertriebskanäle

Typ 1 beschreibt die Kombination eines direkten und eines indirekten Vertriebskanals. Bereits Anfang der 80er Jahre haben Anbieter zur Reduktion der Abhängigkeit von Zwischenhändlern einen direkten Kanal (u.a. in Form eines Katalogvertriebs) zum bestehenden indirekten Vertrieb hinzugefügt. Insbesondere in der Möbelbranche finden sich solche Konstellationen, die in der Literatur die Bezeichnung *dual distribution* oder *duo channel* erhielten (vgl. Anderson/Weitz 1986; Dutta et al. 1995; Klein/Frazier/Roth 1990; John/Weitz 1988; Hurth 2001, S. 463).

Nicht zuletzt durch das Internet hat in jüngster Zeit die Nutzung direkter Vertriebskanäle deutlich zugenommen. Beim *Typ 2*, dem *multiplen Direktvertrieb*, greift ein Anbieter auf mehrere direkte Kanäle zurück (z.B. Filialnetz, Telefonvertrieb und Internet). Diese Kombination zeigte sich häufig bei Finanzdienstleistern seit den frühen 90er Jahren (vgl. Cravens/Ingram/LaForge 1991; Easingwood/Storey 1996; Holmsen et al. 1998).

Der *Typ 3* ist eine Erweiterung von *Typ 2* um einen indirekten Vertriebskanal. Das *anbieter-geprägte Multi Channel* findet sich häufig in Märkten mit komplexen bzw. erklärungsbedürftigen Produkten aus dem Hochpreissegment. In diesem Kontext nutzen Anbieter zur Bedienung von Teilmärkten oder Teilsegmenten exklusive Absatzmittler. Dies geschieht häufig bei Industriegütern oder der Medizintechnik, wo für komplexe Anlagen der Markt mit Handelsvertretern (Agenten) oder Exklusiv-Versandhändlern bedient wird (vgl. Friedman/Furey 1999, S. 84).

Typ 4 kann als *multipler indirekter Vertrieb* bezeichnet werden. Hier wird eine Fülle verschiedener Absatzmittler miteinander kombiniert. Ziel einer solchen Konstellation ist eine möglichst umfassende Marktabdeckung, beispielsweise über Großhändler, Fachhändler, Großflächen-Märkte und Internet-Händler. Das Design dominiert in der Konsumgüter- und der Tabakindustrie sowie in der Automobilbranche in einigen Ländern, wo verschiedene Typen von Händlern Automobile verkaufen (vgl. Brynjolfsson/Smith 2000; Purohit 1997; Purohit/Staelin 1994).

Bei *Typ 5* nutzt der Anbieter entsprechend *Typ 4* eine Vielzahl von Absatzmittlern, vertreibt aber selbst noch direkt über einen Vertriebskanal. Ähnlich dem Bestreben zur Machtreduktion der 80er Jahre findet sich das *händlergeprägte Multi Channel* in Märkten, in denen die Macht der Händler kontinuierlich zugenommen hat. Beispiele hierfür sind exklusive Konsumgüter oder intensiv vermarktete Elektroartikel, bei denen der Anbieter häufig eigene Exklusiv-Niederlassungen betreibt, ohne aber andere direkte Vertriebskanäle einzuschalten. Ein weiteres Beispiel ist der Tourismusmarkt. Hier werden Ferienwohnungen, neben einem breiten Händlernetz, direkt beim Anbieter angeboten. Diese können aber ausschließlich per Telefon/Fax/Brief gebucht werden, ohne dass ein Katalog oder Internetzugang/Filialen existieren (vgl. Cespedes/Corey 1990; Ferguson 1992).

Typ 6 ist der *differenzierteste Multi Channel Typ*. Neben einer Vielzahl von direkten Vertriebskanälen wird eine Vielzahl von indirekten Vertriebskanälen genutzt. Dort, wo eine breite Marktabdeckung und der Zugang zu verschiedensten Kundengruppen von Bedeutung ist, findet sich dieser komplexe *Multi Channel Typ*. Häufig kommt der *Typ* bei Kaffeeröstereien vor, die durch die Erweiterung ihres Sortiments auf Konsumgüter über verschiedenste Vertriebskanäle eine hohe Marktabdeckung erhalten (vgl. Easingwood/Storey 1996; Mercer 1994; Moriarty/Moran 1990).

3.1.1.2.2 *Typologie auf Basis der Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle*

Im Bereich der *Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle* stellen wir die beiden Konstrukte „Bedeutungsheterogenität“ und „Verhaltensheterogenität“ in einer Matrix gegenüber. Es ergeben sich vier Matrixfelder (vgl. Abbildung 3-2), die näher beschrieben werden.

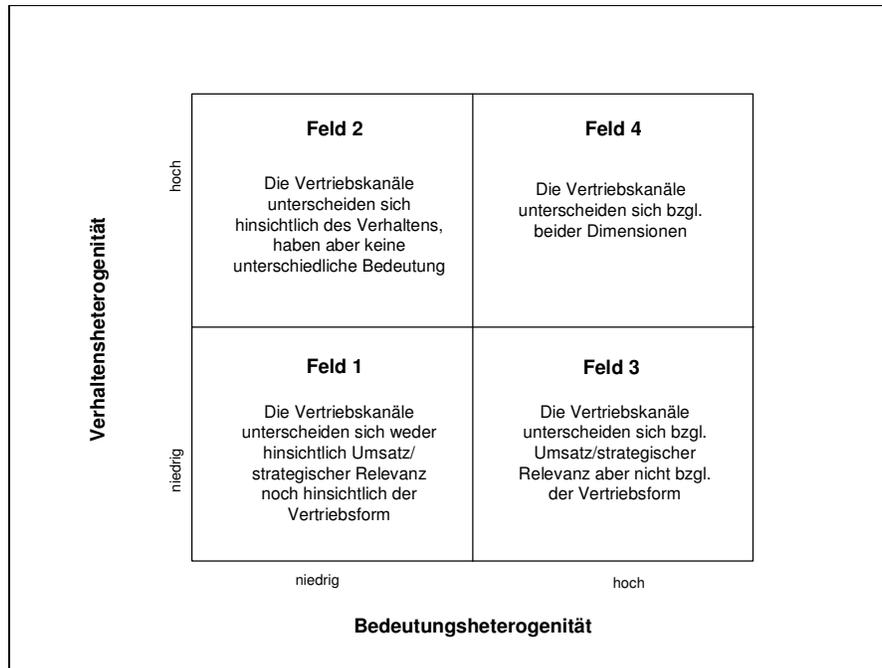


Abbildung 3-2: Typologie auf Basis der Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle

In *Feld 1* unterscheiden sich die existierenden Vertriebskanäle weder bzgl. ihres Verhaltens noch hinsichtlich ihrer Bedeutung. Solche Kombinationen finden sich dann, wenn ein Anbieter vergleichbare Vertriebsformen einsetzt, die eine sehr ähnliche Bedeutung haben. In der Elektrotechnik oder der Chemiebranche finden sich beispielsweise häufig Kombinationen, in denen neben anbietereigenem Außendienst noch selbstständige Handelsvertreter eingesetzt werden, die einen gleichwertigen Umsatzanteil haben.

In *Feld 2* setzt der Anbieter zwar unterschiedliche Vertriebsformen ein, diese unterscheiden sich allerdings nicht hinsichtlich ihrer Bedeutung. Vertriebskanäle unterschiedlichen Verhaltens stehen parallel nebeneinander, ohne dass diese eine unterschiedliche Bedeutung haben. Derartige Konstellationen finden sich häufig in der Medizintechnik. Hier werden beispielsweise Agenten, Händler und ein eigener Außendienst eingesetzt. Die eingesetzten Vertriebskanäle unterscheiden sich aber in ihrer Bedeutung in keiner Weise.

Im *Feld 3* stehen ähnliche Vertriebskanäle zueinander im Wettbewerb. Dieser Fall findet sich häufig bei der Erschließung neuer Märkte, wenn zusätzliche Vertriebskanäle dazu dienen sollen, Marktanteile zu gewinnen. Als Beispiel sei hier die Nutzung von elektronischen Vertriebskanälen im Tourismus- oder Finanz-/Versicherungsmarkt angeführt. Die Vertriebskanäle

le unterscheiden sich nicht bzgl. ihrer Vertriebsform, aber bzgl. ihrer Bedeutung. So stehen die anbieter eigenen Internet-Vertriebsportale in Konkurrenz zu der Vielzahl ähnlicher Vertriebskanäle der Absatzmittler. Zumeist hat solch ein elektronischer Vertriebskanal der Absatzmittler aber eine sehr große Bedeutung, während der direkte Vertrieb über Internet in diesen Märkten von geringerer Relevanz ist.

Das *Feld 4* stellt die stärkste Form der Unterschiedlichkeit dar. Die Vertriebskanäle unterscheiden sich sowohl bzgl. ihrer Bedeutung als auch hinsichtlich ihres Verhaltens. Diese Konstellation findet man beispielsweise im Verlags- und Druckgewerbe. So konnte der stagnierende Buchmarkt durch den parallelen Einsatz von stationären und elektronischen indirekten Vertriebskanälen wiederbelebt werden. Durch die unterschiedlichen Vertriebsformen und die unterschiedliche Bedeutung ergänzen sich diese Vertriebskanäle aus Anbietersicht optimal (vgl. Harris 2000, S. 43).

3.1.1.2.3 *Typologie auf Basis der Überlappung der Vertriebskanäle*

Die dritte Dimension zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen ist die *Überlappung der Vertriebskanäle*. Die Vertriebskanäle können sich bzgl. der Leistungen und/oder der Kunden überlappen. Die beiden Konstrukte „Leistungsüberlappung“ und „Kundenüberlappung“ werden in einer Matrix gegenübergestellt (vgl. Abbildung 3-3).

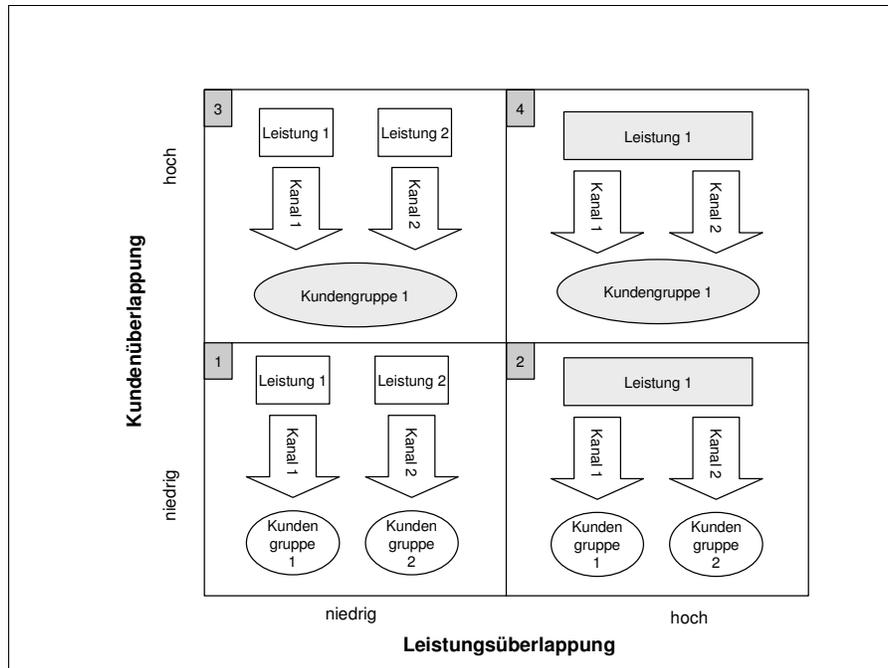


Abbildung 3-3: Typologie auf Basis der Überlappung der Vertriebskanäle

Feld 1: Liegt weder eine Leistungs- noch eine Kundenüberlappung vor, so werden unterschiedliche Leistungen über unterschiedliche Vertriebskanäle an unterschiedliche Kunden vertrieben. Eine solche Konstellation findet sich beispielsweise in der Lebensmittelindustrie, in der Anbieter hohe Volumina mit besonderen Serviceleistungen direkt per Außendienst an Großverbraucher vertreiben. Parallel dazu finden sich für einen anderen Sortimentsteil indirekte Vertriebsformen, wie beispielsweise Verbrauchermärkte.

In *Feld 2* überlappen sich die Leistungen, nicht aber die Kunden. In der Elektrotechnik, hier insbesondere bei Computeranlagen und -teilen, existieren klar voneinander abgegrenzte Kundengruppen: Privatkunden und Geschäftskunden. An beide werden aber in größtem Maße überlappende Leistungen über verschiedene Vertriebskanäle vertrieben. Hierzu werden für den Endverbrauchermarkt zumeist passive Vertriebsformen, wie Ladengeschäfte oder Bestellformen eingesetzt. Für Geschäftskunden existieren hingegen häufig andere Vertriebsformen, wie beispielsweise spezialisierte Hersteller-Niederlassungen oder der herstellereigene Außendienst.

In *Feld 3* überlappen sich die Kunden, nicht aber die Leistungen. Demnach werden unterschiedliche Leistungen über verschiedene Vertriebskanäle an ähnliche Kunden angeboten. Ein solches Bild zeigt sich häufig bei Finanzdienstleistungen. Komplexe Geldanlagen oder Versicherungen werden aktiv persönlich vertrieben (Außendienst bzw. Vertreter), wohingegen

standardisierte Leistungen über einen anderen, zumeist persönlich-passiven oder elektronisch-passiven, Vertrieb (Filiale bzw. Internet/Telefon) angeboten werden.

In *Feld 4* zeigt sich die stärkste Form der Überlappung. In den verschiedenen Vertriebskanälen finden sich dieselben Leistungen für dieselben Kunden. Die unterschiedlichen Vertriebskanäle existieren zumeist, um eine höhere Marktabdeckung zu erreichen. In der chemischen Industrie werden beispielweise häufig persönliche mit elektronischen Vertriebsformen kombiniert. Für dieselben Kunden existiert häufig ein Außendienst neben elektronischen Vertriebsformen. In allen Vertriebskanälen werden allerdings dieselben Leistungen angeboten. In der Möbelindustrie bietet sich ein ähnliches Bild. Häufig bietet der Hersteller das identische Sortiment, das er über Händler vertreibt, auch im Internet zur Bestellung an.

3.1.1.2.4 Erkenntnisbeitrag der Typologien für Wissenschaft, Praxis und diese Arbeit

Nachfolgend stellen wir den *Erkenntnisbeitrag* der gebildeten Typologien für Wissenschaft, Praxis und diese Arbeit dar.

Bei der *Typologie zur Anzahl der Vertriebskanäle* soll in wissenschaftlicher Hinsicht darauf hingewiesen werden, dass der parallele Vertrieb über einen direkten und einen indirekten Vertriebskanal (Typ 1 = duo channel) lediglich eine von sechs Formen darstellt. In der bestehenden wissenschaftlichen Literatur wurde bislang fast ausschließlich diese Form diskutiert, während andere Formen ausgeblendet wurden (vgl. exemplarisch Dutta et al. 1995; John/Weitz 1988; Klein/Frazier/Roth 1990; Zettelmeyer 2000). In praktischer Hinsicht wird aufgezeigt, dass sich Multi Channel Vertrieb sowohl im direkten Vertrieb, im indirekten Vertrieb als auch in beiden Vertriebsbereichen gemeinsam ergeben kann. In praktischen Diskussionen wurde der Multi Channel Vertrieb häufig auf das Hinzufügen eines elektronischen direkten Vertriebskanals (Internet) zu bestehenden Vertriebskanälen reduziert (vgl. exemplarisch Hurth 2001; Wirtz 2002). In dieser Arbeit sollen keine Einschränkungen hinsichtlich der Anzahl der Vertriebskanäle gelten. Da wir lediglich fordern, dass mindestens zwei Vertriebskanäle vorliegen (vgl. Abschnitt 2.1), werden nachfolgend alle sechs Typen betrachtet.

Bei der *Typologie zur Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle* wurden in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht zum ersten Mal die Bandbreite und Spielarten der Unterschiedlichkeit aufgezeigt. Bis auf Hurth (2001, S. 464f.) sowie Schögel (1997, S. 133ff.), die auf Aspekte der Differenzierung von Vertriebskanälen eingehen, finden sich bis dato nur praxisorientierte Beiträge (vgl. exemplarisch Moriarty/Moran 1990). In allen Beiträgen wird stets abstrakt über Aspekte der Unterschiedlichkeit diskutiert, ohne dass auf die unterschiedlichen Gründe hinsichtlich Verhalten oder Bedeutung eingegangen wird (vgl. Hurth 2001, S. 464f.;

Schögel 1997, S. 133ff.). Der wesentliche Beitrag der Typologie für diese Arbeit liegt damit v.a. in der Abgrenzung von Feld 1 und Feld 2. In Feld 2 liegt zwar auch eine niedrige Bedeutungsheterogenität vor, aber das Verhalten der Vertriebskanäle ist unterschiedlich. Eine solche Abgrenzung ist insbesondere beim Hinzufügen eines neuen Vertriebskanals von höchster Relevanz, da nur solche Vertriebskanäle hinzugefügt werden sollten, die sich hinsichtlich ihres Verhaltens von den existierenden Vertriebskanälen unterscheiden.

Die *Typologie zur Überlappung der Vertriebskanäle* leistet in wissenschaftlicher Hinsicht erstmalig eine Systematisierung der „Kundenüberlappung“ und der „Leistungsüberlappung“. Bestehende Veröffentlichungen diskutieren stets ausschließlich entweder die Leistungsüberlappung (vgl. Biemans 1998, S. 69; Gerth 1999, S. 51ff.) oder die Kundenüberlappung (vgl. Gerth 1999, S. 101; Kim 2001, S. 97). In praktischer Hinsicht zeigen sich Anknüpfungspunkte für eine Verminderung der Überlappung, sei es durch Leistungsdifferenzierung oder durch Kundendifferenzierung. Für diese Arbeit soll an dieser Stelle erstmalig auch ein Feld ausgeklammert werden. In Feld 1 liegt eine niedrige Leistungs- und Kundenüberlappung vor. Wie in der Graphik bereits illustriert wurde, vertreibt ein Anbieter damit unterschiedliche Leistungen über unterschiedliche Vertriebskanäle an unterschiedliche Kunden. In diesem Fall kann entsprechend der systemtheoretischen Konzeptualisierung (vgl. Abschnitt 2.3.1) nicht von einem Multi Channel Vertrieb ausgegangen werden, da hier prinzipiell zwei getrennte Vertriebssysteme nebeneinander existieren, die zueinander keinerlei Bezug haben. Wir werden daher bei unserer empirischen Auswertung darauf achten, dass keine Fälle eingehen, in denen keinerlei Leistungs- und Kundenüberlappung vorliegt.

3.1.2 Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen

Wie in der Bestandsaufnahme gezeigt wurde, finden sich in der Literatur keine Ansätze, bei denen Instrumente zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems in einem integrativen Rahmen abgebildet werden. In Tabelle 3-3 listen wir solche Beiträge auf, deren Ansätze auf eine integrative Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems angewendet werden können.

Autor(en)	Beschreibung des Ansatzes
Frazier 1983	Framework of Interorganizational Exchange Behavior <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiation Process ▪ Implementation Process ▪ Review Process
Kistner/di Benedetto/ Bhoovaraghavan 1994	Framework for an overall channel strategy <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cast/Definition of Roles ▪ Description of Key Elements ▪ Programs and Action Plans ▪ Measuring Performance
Mallen 1977, S. 70	The Channel Management Process <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negotiation of Roles ▪ Development of Communication Systems ▪ Channel Leadership ▪ Channel Review and Evaluation
Mehta/Rosenbloom/ Anderson 2000	Key decision areas of channel management <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulating Channel Strategy ▪ Designing Marketing Channels ▪ Selecting Channel Members ▪ Motivating Channel Members ▪ Coordinating Channel Strategy ▪ Evaluating Channel Member Performance

Tabelle 3-3: Beiträge zur Konzeptualisierung einer integrativen Steuerung

Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, enthalten alle Beiträge zunächst Aspekte der Definition des Vertriebskanals/der Vertriebskanäle. Diese Definition umfasst eine Spezifizierung der Rollen bzw. der grundsätzlichen Ausrichtung der Vertriebskanäle auf die Kunden im Vertriebssystem. Sodann schließen wir uns Mallen (1977, S. 70) an, der die Kommunikation von der Führung trennt. Dies entspricht auch dem Beitrag von Frazier (1983, S. 69ff.), der in der Implementierung kommunikationsbezogene Aspekte ohne Beeinflussungsabsicht von Aspekten der Führung mit Beeinflussungsabsicht trennt. Schließlich enthalten alle Beiträge Aspekte der Bewertung/Kontrolle der Vertriebskanäle. Als vierte Dimension grenzen wir somit die Kontrolle ab.

Auf Basis der dargestellten Beiträge konzeptualisieren wir *vier Dimensionen zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems*, die wir in den nachfolgenden Abschnitten einzeln definieren werden:

- Dimension 1: Rollendefinition
- Dimension 2: Kommunikation
- Dimension 3: Führung
- Dimension 4: Kontrolle.

3.1.2.1 Rollendefinition

Zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems sind Entscheidungen zur Definition der *Rollen der Vertriebskanäle* von besonderer Relevanz (vgl. Mallen 1977, S. 70; Miroschedji et al. 2001, S. 30ff.; Moriarty/Moran 1990, S. 151f.; Webb/Didow 1997, S. 47). In einem indirekten Vertriebskanal existieren hier Aktivitäten, wie beispielsweise der Exklusiv-Vertrieb oder die Gebietsexklusivität (vgl. Fein/Anderson 1997; Mycielski/Riyanto/Wuyts 2000). Hiernach wird präzise definiert, wie viele und welche Art von Absatzmittlern sich in einer geographischen Region befinden dürfen.

Im Multi Channel Kontext sind derartige Maßnahmen aber ungeeignet, da eine solche Exklusivität lediglich für einen indirekten Vertriebskanal definierbar ist. Bei der Konzeptualisierung für den Multi Channel Vertrieb sollen nur solche Instrumente berücksichtigt werden, mit denen eine *kanalübergreifende* Definition der Rollen *aller* Vertriebskanäle im Vertriebssystem erfolgen kann (vgl. Webb/Didow 1997, S. 40f.). In Anlehnung an die diesbezüglichen Prinzipien von Ahlert (1996, S. 36) sowie Schögel/Tomczak (1995, S. 43) konzeptualisieren wir drei Konstrukte (Tabelle 3-4).

Prinzipien von Ahlert (1996, S. 36)	Prinzipien von Schögel/Tomczak (1995, S. 43)	Konstrukte
Funktionen-/ Warenorientierung	Leistungsdefinition	Präzision der Leistungsdefinition
Institutionsorientierung	Vertriebskanaldefinition	Präzision der Vertriebskanaldefinition
Verbraucherorientierung	Kundendefinition	Präzision der Kundendefinition

Tabelle 3-4: Konstruktbildung im Bereich *Rollendefinition*

Unter *Präzision der Leistungsdefinition* verstehen wir, mit welcher Sorgfalt die Zuordnung von Leistungen (Sachgüter/Dienstleistungen) zu Vertriebskanälen vorgenommen wird (vgl. Cespedes/Corey 1990; Schäfer 1966; Schögel/Tomczak 1995; Weigand 1977). Von Bedeutung ist hierbei, dass eine sorgfältige Definition des Leistungsprogramms eines jeden Vertriebskanals erfolgt. Hierzu gehören sowohl die Definition des Sortimentes, die Definition der jeweiligen Preise als auch die Definition der Marken bzw. Dienstleistungen, die in den jeweiligen Vertriebskanälen angeboten werden sollen (vgl. Hurth 2001, S. 464f.; Miroschedji et al. 2001, S. 25ff.).

Unter *Präzision der Vertriebskanaldefinition* verstehen wir, wie sorgfältig die Aufgaben, Ziele sowie Rollen der Vertriebskanäle definiert werden. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei auch die Festlegung, welche wirtschaftlichen Ergebnisse jeder einzelne Vertriebskanal erreichen soll (vgl. Armbruster/Schober 2002, S. 348; Cespedes/Corey 1990, S. 69ff.; Homberg/Schneider/Schäfer 2001, S. 43f.; Moriarty/Moran 1990, S. 147ff.; Schäfer 1981, S. 143ff.; Schögel 1997, S. 140ff.).

Die *Präzision der Kundendefinition* ist das Ausmaß, zu dem geregelt wird, welche Kunden von den einzelnen Vertriebskanälen betreut werden sollen. Diese Zuordnung kann nach Märkten, Segmenten, Zielgruppen oder auch nach einzelnen Bedürfnissen erfolgen (vgl. Cravens/Ingram/LaForge 1991, S. 41; Schögel 1997, S. 124ff.; Wirtz 2002, S. 678).

3.1.2.2 Kommunikation

Die zweite Dimension zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems umfasst Aktivitäten der Kommunikation. Kommunikation im Vertriebssystem ist der gegenseitige Austausch von Informationen zwischen der Vertriebsleitung und den Mitgliedern des Vertriebssystems (vgl. Mohr/Nevin 1990, S. 38). In Anlehnung an Mohr/Fisher/Nevin (1996, S. 104ff.) sowie Mohr/Sohi (1995, S. 395) konzeptualisieren wir in dieser Dimension drei Konstrukte:

- Interaktivität der Kommunikation
- Formalisierung der Kommunikation sowie die
- Qualität der Kommunikationsinhalte.

Unter der *Interaktivität der Kommunikation* verstehen wir das Ausmaß, mit dem die Vertriebsleitung eine bidirektionale und auf gegenseitiges Feedback ausgerichtete Kommunikation verfolgt (vgl. Duncan/Moriarty 1998, S. 4; Mohr/Fisher/Nevin 1996, S. 105). Zentrale As-

pekte sind hierbei, dass die Vertriebsleitung zügig auf Fragen reagiert, häufig Feedback und ohne Verzögerung Antworten auf Anfragen gibt.

Als zweites Konstrukt in der Dimension Kommunikation existiert die *Formalisierung der Kommunikation*. Hierunter verstehen wir das Ausmaß, zu dem die Kommunikation im Vertriebssystem geregelt ist (vgl. Mohr/Fisher/Nevin 1996, S. 105). Bei einer hohen Formalisierung erfolgt die Kommunikation stets nach formalen Richtlinien. Eine formale Kommunikation kann zudem als offiziell (vgl. Mohr/Sohi 1995, S.113) und geregelt bezeichnet werden.

Als letztes Konstrukt in diesem Bereich bilden wir die *Qualität der Kommunikationsinhalte*. Sie kann als das Ausmaß, zu dem die Kommunikationsinhalte einen Nutzen für die Kanalmitglieder haben, definiert werden. Die Kommunikation durch den Anbieter schafft dann einen Nutzen, wenn die Informationen zuverlässig, präzise und aktuell sind. Darüber hinaus haben die Inhalte dann eine hohe Qualität für die Kanalmitglieder, wenn die Informationen ihren Bedürfnissen entsprechen und entscheidungsrelevant sind (vgl. Anderson/Narus 1990, S. 44; Mohr/Sohi 1995, S. 398f.).

3.1.2.3 Führung

Die dritte Dimension zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems umfasst Aspekte aus der Dimension Führung. Hierunter werden alle Aktivitäten verstanden, die eine direkte bzw. indirekte (vgl. Lusch/Brown 1982, S. 319) Verhaltensbeeinflussung zum Ziel haben (vgl. Boyle et al. 1992, S. 462ff.; Frazier/Summers 1984, S. 44f.). Dieser Zielsetzung entsprechend finden sich in dieser Dimension die bereits in Abschnitt 2.2.2.3 diskutierten verhaltensorientierten Konstrukte *Macht* und *Konflikt* (vgl. Beier/Stern 1969; Bonoma 1976; Brown/Lusch/Muehling 1983; Frazier/Rody 1991; Gaski 1984; Lucas/Gresham 1985; Stern/Reve 1980).

Im Bereich der *Macht* konzeptualisieren wir entsprechend unserer Bestandsaufnahme Aspekte der Machtnutzung. Hier unterscheiden wir *Motivationsinstrumente* von *Sanktionsinstrumenten*. Erstere entsprechen dem Konzept der ausgeübten Belohnungsmacht, letztere dem Konzept der ausgeübten Bestrafungsmacht (vgl. Frazier/Rody 1991; Ganesan 1993; Gaski 1984; Gaski/Nevin 1985; Geyskens/Steenkamp 2000; Wilkinson/Kipnis 1978).

Im Bereich der *Konflikte* konzeptualisieren wir in Anlehnung an Moriarty/Moran (1990, S. 150ff.) sowie Pondy (1967, S. 319) zwei Konstrukte (ähnlich: Mehta/Rosenbloom/Anderson 2000, S. 82). Zum Ersten bilden wir das Konstrukt *Professionalität der Konfliktbewertung*. Zum Zweiten bilden wir das Konstrukt *Professionalität der Konfliktlösung*.

Insgesamt finden sich in dieser Dimension somit vier Konstrukte:

- Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten
- Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten
- Professionalität der Konfliktbewertung
- Professionalität der Konfliktlösung.

Die *Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten* wird definiert als das Ausmaß, in dem die Vertriebsleitung Anreize in Form von Prämien oder Belohnungen aussetzt, um Verhaltensänderungen seitens der Mitglieder des Vertriebssystems zu erreichen (vgl. Boyle et al. 1992, S. 462; Mehta/Rosenbloom/Anderson 2000, S. 82; für eine umfangreiche Übersicht möglicher Instrumente: Mallen 1977, S. 274).

Die *Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten* wird definiert als das Ausmaß, in dem die Vertriebsleitung Drohungen und Sanktionen zur Beeinflussung des Verhaltens der Mitglieder des Vertriebssystems einsetzt (vgl. Gaski 1984, S. 22; Gaski/Nevin 1985, S. 130; Geyskens/Steenkamp 2000, S. 11f.; Mallen 1977, S. 275; für eine umfangreiche Übersicht möglicher Instrumente: Ahlert 1996, S. 101). Der Verweis auf Vertragsbestandteile, das Erinnern an Pflichten seitens der Mitglieder des Vertriebssystems sowie Nichtbelieferungen zählen zu solchen Sanktionsinstrumenten. Auch durch wenig kulantem Verhalten bei Reklamationen kann der Anbieter die Mitglieder im Vertriebssystem sanktionieren.

Die *Professionalität der Konfliktbewertung* beinhaltet die Fähigkeit eines Anbieters, Konflikte im Vertriebssystem rechtzeitig zu erkennen und hinsichtlich ihrer funktionellen bzw. dysfunktionellen Auswirkungen zu bewerten (vgl. Magrath/Hardy 1988a, S. 2ff.; Moriarty/Moran 1990, S. 150f.; Pinzón/Midgley 2000, S. 494ff.; Pondy 1967, S. 319; Steffenhagen 1975, S. 27ff.). Instrumente, die den Anbieter zur Bewertung von Konflikten befähigen, beinhalten beispielsweise die Nutzung von Feedbackinstrumenten durch den Außendienst, ein Eskalationssystem bei Beschwerden oder regelmäßige Diskussionsrunden, durch die der Anbieter Konflikte schnell erkennen und bewerten kann.

Unter *Professionalität der Konfliktlösung* verstehen wir die Fähigkeit des Anbieters, Maßnahmen zur aktiven Konfliktlösung effektiv und effizient einzusetzen (vgl. Dant/Schul 1992, S. 38; Frazier 1983, S. 72f.; Pondy 1967, S. 319; Stern/Sternthal/Craig 1973, S. 170). Hiermit verbunden ist die Nutzung geeigneter Methoden sowie die Fähigkeit, funktionelle bzw. dysfunktionelle Auswirkungen auszubalancieren (vgl. Stern/Sternthal/Craig 1973, S. 170). Neben der Vermeidung von Konflikten durch eine rechtzeitige Erkennung und Bewertung existieren

vielfältige Methoden. Zu nennen sind hier insbesondere Mediation, Diskussion sowie Kooperation (vgl. Isenhardt/Spangle 2000).

3.1.2.4 Kontrolle

Die vierte Dimension zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems stellen Faktoren aus der Dimension *Kontrolle* dar. In Anlehnung an Bello/Gilliland (1997), Jaworski/Stathakopolous/Krishnan (1993) sowie Ouchi/Maguire (1975) konzeptualisieren wir zwei Dimensionen der Kontrolle:

- Verhaltenskontrollen
- Ergebniskontrollen.

Verhaltenskontrollen beinhalten qualitative Kontrollen der Art und Weise, wie in den Vertriebskanälen agiert wird (Celly/Frazier 1996, S. 201; Bello/Gilliland 1997, S. 25). Hierzu gehören „...selling procedures, promotional practices, new product introduction activities, and other day-to-day marketing actions“ (Bello/Gilliland 1997, S. 25 mit Verweis auf Fram 1992).

Von den Kontrollen des Verhaltens abzugrenzen sind *Ergebniskontrollen*. Diese beinhalten regelmäßige Kontrollen der Leistungen bzw. Ergebnisse der Vertriebskanäle (vgl. Bello/Gilliland 1997, S. 25; Celly/Frazier 1996, S. 201; Frazier 1983, S. 73).

3.1.2.5 Zusammenfassende Übersicht zu den gebildeten Konstrukten

Zusammenfassend können Aspekte zur Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems in vier Dimensionen eingeordnet werden. In jeder Dimension haben wir die zentralen Konstrukte konzeptualisiert und definiert. Es ergeben sich zwölf Konstrukte, die zusammen mit ihrer Basis der Konzeptualisierung in Tabelle 3-5 zusammenfassend dargestellt werden.

Dimension/Konstrukt	Basis der Konzeptualisierung
Rollendefinition 1. Präzision Leistungsdefinition 2. Präzision Vertriebskanaldefinition 3. Präzision Kundendefinition	Ahlert 1996 Schögel/Tomczak 1995
Kommunikation 4. Interaktivität 5. Formalisierung 6. Qualität	Mohr/Fisher/Nevin 1996 Mohr/Nevin 1990 Mohr/Sohi 1995
Führung 7. Intensität Motivationsinstrumente 8. Intensität Sanktionsinstrumente 9. Professionalität Konfliktbewertung 10. Professionalität Konfliktlösung	Beier/Stern 1969 Brown/Lusch/Muehling 1983 Frazier/Rody 1991
Kontrolle 11. Intensität Verhaltenskontrollen 12. Intensität Ergebniskontrollen	Bello/Gilliland 1997 Jaworski/Stathakopolous/Krishnan 1993 Ouchi/Maguire 1975

Tabelle 3-5: Überblick zu den gebildeten Konstrukten und ihrer Konzeptualisierung

3.1.3 Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen

In Forschungsfrage 2b wollen wir den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten zur Steuerung und dem Multi Channel Erfolg überprüfen. In diesem Abschnitt soll hierfür zunächst das Konstrukt „Multi Channel Erfolg“ *von anderen Erfolgsgrößen abgegrenzt* werden. Wir unterscheiden an dieser Stelle drei Aspekte (vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise Jensen 2001; Schäfer 2001).

- Multi Channel Erfolg
- Markterfolg des Unternehmens
- Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens.

Zunächst existiert der *Multi Channel Erfolg*. Hierunter wird in dieser Arbeit der Erfolg des Vertriebs über mehrere Vertriebskanäle verstanden. Konzeptioneller Kern ist hierbei der Vergleich zum Einkanal-Vertrieb. Als Vergleich dienen zentrale Zielgrößen des Vertriebserfolgs (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 345ff.) wie beispielsweise das Gewinnen neuer Kunden, die Ausdehnung des Marktanteils, die Umsatzsteigerung bzw. die Gewinnerhöhung. Der Anbieter ist mit seinem Multi Channel Vertrieb um so erfolgreicher, je mehr diese Zielgrößen im Vergleich zu einem vergangenen bzw. hypothetischen Einkanal-Vertrieb erreicht werden können (vgl. Bowersox et al. 1980, S. 300; Easingwood/Storey 1996, S. 239; detailliert für die Messung auf Vertriebskanalebene: Kumar/Stern/Achrol 1992). Wir gehen davon aus, dass die Instrumente zur Steuerung den Multi Channel Erfolg direkt beeinflussen.

Dann existiert der Markterfolg des Unternehmens. Hierunter wird der marktbezogene Erfolg des gesamten Unternehmens verstanden, der in zweierlei Hinsicht ausgeprägt sein kann. In Anlehnung an Moriarty/Moran (1990, S. 154; ähnlich: Cronin/Morris 1989, S. 43; Krohmer/Homburg/Workman 2002, S. 454; Ruckert/Walker/Roering 1985, S. 15) konzeptualisieren wir die beiden Konstrukte: „Effektivität der Marktbearbeitung“ und „Effizienz der Marktbearbeitung“.

- Unter der *Effektivität der Marktbearbeitung* verstehen wir das Ausmaß, zu dem das gesamte Unternehmen marktbezogene Ziele erreichen konnte. Kerninhalte sind hierbei vergleichbare Zielgrößen, die auch in den Multi Channel Erfolg Eingang gefunden haben. Hierzu gehören beispielsweise das Erreichen von Kundenzufriedenheit/Kundenbindung, das Erreichen eines angestrebten Wachstums oder die Differenzierung vom Wettbewerb (vgl. Ruckert/Walker/Roering 1985, S. 15; Krohmer/Homburg/Workman 2002, S. 454). Im Gegensatz zu den Inhalten des Multi Channel Erfolg werden diese aber nicht im Vergleich zu einem Einkanal-Vertrieb gesehen. Stattdessen werden sie auf der Ebene des Gesamtunternehmens relativ zum Branchendurchschnitt der letzten drei Jahren betrachtet. Hier kommt die höhere Ebene zum Tragen, denn das Unternehmen kann durchaus im Vergleich zum Einkanalvertrieb einen höheren Erfolg haben, aber insgesamt einen unterdurchschnittlichen Markterfolg, et vice versa.
- Die *Effizienz der Marktbearbeitung* betrachtet das Verhältnis zwischen dem Ergebnis des Markterfolges und dem Ressourceneinsatz, der zu dessen Erreichung seitens der marktseitigen Abteilungen notwendig ist (vgl. Krohmer/Homburg/Workman 2002, S. 454). Im Gegensatz zu den vorherigen Größen wird hierunter ein Input/Output-Verhältnis verstanden. Dieses Verhältnis ist von den marktbezogenen Abteilungen wie Marketing, Vertrieb und Kundenservice durch deren Einsatz an Personal- und Sachmitteln direkt beeinflussbar.

Letztlich definieren wir den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens. Dieser wirtschaftliche Unternehmenserfolg (vgl. Becker 1999, S. 172) kann im Gegensatz zu den anderen Erfolgsgrößen direkt gemessen werden. Wir verstehen hierunter die *Umsatzrendite*, die als Quotient aus dem Betriebsergebnis vor Steuern und den Umsatzerlösen direkt bestimmbar ist.

3.1.4 Hypothesenformulierung

Nachfolgend werden Hypothesen in zweierlei Hinsicht formuliert. Erstens werden Hypothesen zur Wirkung der Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems auf den Multi Channel Erfolg gebildet (Abschnitt 3.1.4.1). Zweitens werden Hypothesen zum Zusammenhang des Multi Channel Erfolg mit den Größen des Unternehmenserfolgs gebildet (Abschnitt 3.1.4.2).

3.1.4.1 Hypothesenformulierung: Steuerung und Multi Channel Erfolg

Im Kontext von Forschungsfrage 2b soll der Zusammenhang zwischen Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems und dem Multi Channel Erfolg untersucht werden. Die Hypothesen werden hierbei über die Ressourcenabhängigkeitsperspektive (vgl. Abschnitt 2.3.2) fundiert. Hiernach wirken solche Aktivitäten positiv auf den Multi Channel Erfolg, durch die es gelingt, den Zugang zur Ressource der Produktnutzer zu optimieren. Negativ hingegen wirken Aktivitäten, die einen Zugang zu Produktnutzern erschweren. Das Vertriebssystem mit den Vertriebskanälen wird in diesem Zusammenhang als „Verbindungsstück“ zwischen Anbieter und Produktnutzern gesehen (Schögel/Sauer 2002, S. 26; ähnlich Breyer 1966, S. 20; Rosenbloom 1978, S. 280).

(1) Präzision der Leistungsdefinition

Anbieter, die ihre Leistungen präzise definieren, legen für jeden Vertriebskanal sorgfältig fest, welche Produkte, Marken und Dienstleistungen in diesem vertrieben werden sollen. In existierenden Beiträgen wird unterstellt, dass der Anbieter durch eine präzise Leistungsdefinition mehr Kunden gewinnen kann und sich der Umsatz durch den Multi Channel Vertrieb erhöht (vgl. Cespedes/Corey 1990; Schögel/Tomczak 1995; Weigand 1977). Grund hierfür ist, dass bei einer präzisen Leistungsdefinition die in den Vertriebskanälen angebotenen Leistungen stärker den jeweiligen Bedürfnissen der Produktnutzer in den Vertriebskanälen angepasst werden können. Zudem sind bei einer unpräzisen Leistungsdefinition negative Konsequenzen zu erwarten. Hier werden in der Literatur zahlreiche Beispiele angeführt, dass Produktnutzer aufgrund der unklaren Zuordnung von Leistungen „confused and angry“ sind (Moriar-

ty/Moran 1990, S. 148) und dass Anbieter hierdurch Kunden verlieren können. So können beispielsweise Großkunden durch Absatzmittler nur selten adäquat betreut werden, da Absatzmittler in ihrem Sortiment häufig bestimmte Produkte nicht führen (vgl. Ferguson 1992, S. 64ff.). Haben Anbieter präzise definiert, welche Leistungen sich in den einzelnen Vertriebskanälen befinden, wenden sich Kunden ohne einen großen Suchaufwand direkt an den passenden Vertriebskanal. Hierdurch wird die Gewinnung neuer Kunden vereinfacht. Dies kann aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitsperspektive gestützt werden. Eine präzise Leistungsdefinition beinhaltet die Aufteilung bestimmter Leistungen auf die Vertriebskanäle, die bzgl. dieser Leistungen eine entscheidende Fähigkeit haben (vgl. Pfeffer/Salancik 1978; Achrol/Stern 1988; Scott 1992). Diese Fähigkeiten ermöglichen nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive einen effektiven Zugang zur Ressource der Kunden. Wir bilden die Hypothese:

H1a: Die Präzision der Leistungsdefinition beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(2) Präzision der Vertriebskanaldefinition

Mit einer präzisen Vertriebskanaldefinition legt ein Anbieter die Rollen, Ziele und Aufgaben der einzelnen Vertriebskanäle fest (vgl. Armbruster/Schober 2002, S. 348; Cespedes/Corey 1990, S. 69ff.). Dies kann er beispielsweise in Form von Regelungen, Vereinbarungen oder Verträgen umsetzen. Lusch/Brown (1996, S. 31ff.) haben diesbezüglich im Einkanal-Kontext herausgefunden, dass eine präzise Festlegung solcher Rollen in Form normativer Verträge zu einer Steigerung des Erfolges führt. Eine präzise Rollenverteilung beinhaltet Klarheit und Reduktion von Komplexität im Vertriebssystem. Durch klare Regelungen können Konflikte, hier insbesondere Rollenkonflikte (vgl. Steffenhagen 1975, S. 71ff.), vermieden werden. Anbieter und die Mitglieder der jeweiligen Vertriebskanäle können sich auf den Vertrieb konzentrieren, statt Konflikte auszutragen. Entsprechend der Ressourcenabhängigkeitsperspektive erfolgt durch eine präzise Definition der Rollen außerdem eine spezifische Aufteilung von Aufgaben und Verantwortung auf diejenigen Vertriebskanäle, in denen eine für die Ausfüllung der Rollen geeignete Fähigkeit besteht. Produktnutzer können hierdurch dementsprechend kompetent betreut werden. Der Zugang zur Ressource der Produktnutzer wird optimiert. Es können mehr Kunden gewonnen bzw. gebunden werden. Wir bilden die Hypothese:

H1b: Die Präzision der Vertriebskanaldefinition beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(3) Präzision der Kundendefinition

Mit einer präzisen Kundendefinition ordnet ein Anbieter seinen Vertriebskanälen bestimmte Kundengruppen bzw. einzelne Kunden zu. Grundlage hierfür ist zumeist eine Segmentierung der Kunden. Nach Arnold (1995, S. 34) setzt die gleichzeitige Nutzung verschiedener Absatzwege zwingend solche Segmentierungen voraus. Schögel (1997, S. 124f.) konstatiert, dass durch eine präzise Kundendefinition die Abhängigkeit von einzelnen Segmenten sinke. Darüber hinaus könne hierdurch eine Konzentration auf erfolgsrelevante Segmente (Ahlert 1996, S. 154ff.) erfolgen. Eine präzise Kundendefinition wird somit in der Literatur mit einem höheren Erfolg assoziiert. Konkrete Hypothesen oder ein empirischer Nachweis hierfür sind aber bis dato nicht existent.

Nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann diese Auffassung allerdings nicht geteilt werden. Mit einer präzisen Definition ordnet der Anbieter den einzelnen Vertriebskanälen bestimmte Kundengruppen, Kunden oder einzelne Kundenbedürfnisse zu. Durch eine solche Aktivität werden aber zumeist auch einige Kunden nicht zugeordnet. Insbesondere Kunden(gruppen), die nach einem bestimmten Zuordnungsschema nicht oder nur schwierig einer Gruppe zugeordnet werden können, werden häufig vernachlässigt. Ahlert (1999, S. 156) verdeutlicht dies mit dem Begriff „Ausschalten“ von Kunden bzw. Kundensegmenten. Eine solche Ausschaltung widerspricht aber dem theoretischen Verständnis eines optimalen Zugangs zur Ressource. Auch in der Unternehmenspraxis zeigen sich durch eine steigende Präzision der Kundendefinition häufig Probleme. Beim Hinzufügen eines neuen, kostengünstigen Vertriebskanals haben Banken häufig versucht, Kunden mit einem niedrigen Einlagevolumen ausschließlich über diesen günstigeren direkten Vertriebskanal zu bedienen (vgl. Cravens/Ingram/LaForge 1991, S. 40). Die Kunden waren mit dieser Vorgehensweise aber nicht einverstanden. Eine Reihe von Banken scheiterte, weil die Kunden diesen neuen Vertriebskanal nicht akzeptierten. Kunden lassen sich Vertriebskanälen nicht zuordnen, sondern sie wollen diese je nach gegenwärtiger Präferenz wählen (vgl. Rasch/Lintner 2001, S. 12ff.). Holmsen et al. (1998, S. 84) beschreiben diese Problematik im Bankensektor: „If a bank designing a multichannel organization persists in assuming that a channel can own customers, it is deluding itself about how customers use banks and the range of choices they enjoy“ (vgl. für ähnliche Beispiele: Everett 1990, S. 49; Schögel/Sauer/Schmidt 2002, S. 35). Sowohl nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive als auch nach den Beispielen aus der Unternehmenspraxis kann daher unterstellt werden, dass eine präzise Kundendefinition den Multi Channel Erfolg negativ beeinflusst. Wir bilden die Hypothese:

H1c: Die Präzision der Kundendefinition beeinflusst den Multi Channel Erfolg negativ.

(4) Interaktivität der Kommunikation

Mohr/Fisher/Nevin (1996, S. 108ff.) sowie Mohr/Sohi (1995, S. 408) wiesen im Einkanal-Kontext bei einer Befragung von Computerhändlern eine hohe Korrelation zwischen der Interaktivität und qualitativen Erfolgsgrößen nach. Ferner zeigte ihre Regressionsanalyse, dass mit steigender „collaborative communication“, wozu als ein Faktor die Interaktivität zählt, auch die „outcomes“ erhöht werden. Zu diesen „outcomes“ zählen qualitative Größen wie Zufriedenheit, Commitment und Kooperation. Boyle et al. (1992) wiesen nach, dass der intensive Austausch von Informationen zwischen Anbieter und Händler („information exchange“) und „relationalism“ positiv zusammenhängen. Unter letzterem wird u.a. das Aufrechterhalten oder die Ausdehnung der Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter verstanden. Hierdurch steigt der Umsatz, der eine zentrale Erfolgsgröße des Multi Channel Erfolg ist. Der positive Zusammenhang wird auch von der Ressourcenabhängigkeitsperspektive gestützt. Durch eine interaktive Kommunikation werden Informationen zwischen beiden Kommunikationsparteien ausgetauscht. Im Gegensatz zu einer unidirektionalen Kommunikation gibt die Vertriebsleitung den Mitgliedern des Vertriebssystems häufig Feedback und fordert von diesen Informationen ein. Der gegenseitige Informationsaustausch erfolgt häufiger. Nicht nur die Mitglieder des Vertriebssystems, sondern auch die Vertriebsleitung werden hierdurch stets mit aktuellen Informationen versorgt. Durch die bessere Ausstattung mit aktuellen Informationen sinkt die Abhängigkeit des Anbieters, insbesondere von möglichen indirekten Vertriebskanälen. Ein alternativer Zugang zur Ressource der Produktnutzer wird erleichtert. Wir bilden die Hypothese:

H2a: Die Interaktivität der Kommunikation beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(5) Formalisierung der Kommunikation

Formalisierung im Allgemeinen und die Formalisierung der Kommunikation im Speziellen wurden in der Literatur häufig untersucht (vgl. Abschnitt 2.2.2.3). Mohr/Sohi (1995, S. 399) bildeten aufgrund der widersprüchlichen Aussagen zum Erfolg der Formalisierung (vgl. Daft/Lengel 1986, S. 554ff.) eine ungerichtete Hypothese und konnten keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Formalisierung und der Kommunikationsqualität nachweisen, obgleich die Formalisierung die Verzerrung und das Zurückhalten von Informationen vermindert. Mohr/Fisher/Nevin (1996, S. 108) wiesen im Kontext der vorbenannten „collaborative communication“ nach, dass das Konstrukt im Konstruktverbund positiv auf die Zufriedenheit wirkt. Aber auch für einen negativen Zusammenhang zu Erfolgsgrößen gibt es Anhaltspunkte. Eine formale Kommunikation kann auch als „...sterile or institutionalized“ (Mohr/Sohi 1995, S. 399) angesehen werden. Diese negative Auswirkung der Formalisierung der Kommunikation kann auch über die Ressourcenabhängigkeitsperspektive fundiert werden. Eine formale

und stark geregelte Kommunikation widerspricht einer proaktiven Steuerung des Vertriebssystems. Bei einer hohen Formalisierung erfolgt die Kommunikation offiziell, langfristig geplant und geregelt. Hierdurch wird eine proaktive Kommunikation, die auch informal und ohne Regelung erfolgen muss, erschwert. Der Zugang zur Ressource kann aufgrund der Formalisierung erschwert werden, da die hohe Formalisierung nur wenig Freiraum für eine proaktive Steuerung lässt. Wir gehen somit von einer negativen Wirkung der Formalisierung auf den Multi Channel Erfolg aus, verweisen aber an dieser Stelle explizit darauf, dass bis dato kein gerichteter Nachweis erbracht werden konnte (vgl. auch Frazier 1999, S. 234). Wir bilden die Hypothese:

H2b: Die Formalisierung der Kommunikation beeinflusst den Multi Channel Erfolg negativ.

(6) Qualität der Kommunikationsinhalte

Die Qualität der Kommunikationsinhalte ist eine zentrale Erfolgsgröße im Einkanal-Kontext. Steffenhagen (1975, S. 121f.) postuliert einen starken Zusammenhang zwischen qualitativ unzureichender Kommunikation und einem steigenden Konfliktniveau. Eine hohe Kommunikationsqualität vermindert demnach Konflikte bzw. führt zur Zufriedenheit. Mohr/Sohi (1995, S. 408) weisen nach, dass eine hohe Kommunikationsqualität auch die Zufriedenheit mit der Kommunikation erhöht. Eine Untersuchung zur direkten Wirkung der Kommunikationsqualität auf Erfolgsgrößen im Kontext des Multi Channel Erfolg ist uns nicht bekannt. Wir fundieren die Hypothese daher über die Ressourcenabhängigkeitsperspektive. Hiernach kann postuliert werden, dass durch eine hohe Kommunikationsqualität der Zugang zur Ressource der Produktnutzer optimiert wird. Grund hierfür ist, dass den Kanalmitgliedern durch die verbesserte Ausstattung mit Informationen der Zugang zu neuen Marktsegmenten bzw. die Durchdringung von bestehenden Produktnutzern erleichtert wird. Hierdurch steigt der Umsatz, und der Zugang zu neuen Märkten wird erleichtert. Beide Aspekte sind Bestandteile des Multi Channel Erfolg. Wir bilden die Hypothese:

H2c: Die Qualität der Kommunikationsinhalte beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(7 & 8) Intensität der Nutzung von Motivations- und Sanktionsinstrumenten

Die beiden Größen wurden in der bestehenden Literatur fast ausnahmslos gemeinsam untersucht. Hinsichtlich der Auswirkung auf qualitative Erfolgsgrößen existieren zahlreiche Informationen. Insbesondere der Einfluss der beiden Instrumente auf die Zufriedenheit bzw. das Konfliktniveau wurde häufig untersucht (vgl. Abschnitt 2.2.3.1). Nachgewiesen wurde diesbezüglich, dass Motivationsinstrumente („noncoercive strategies“) die Zufriedenheit erhöhen

und das Konfliktniveau senken. Sanktionsinstrumenten („coercive strategies“) wird hingegen ein gegenteiliger Effekt attestiert. Je intensiver diese genutzt werden, desto niedriger ist die Zufriedenheit und desto höher ist das Konfliktniveau (vgl. Brown/Lusch/Muehling 1983, S. 67; Frazier/Rody 1991, S. 55; Ganesan 1993, S. 185; Gaski/Nevin 1985, S. 137; Geyskens/Steenkamp 2000, S. 23; Lusch 1976, S. 387; Wilkinson 1981, S. 23). Untersuchungen mit direktem Erfolgsbezug, insbesondere zu Aspekten des Multi Channel Erfolg, sind uns nicht bekannt.

Neben diesen Informationen zu indirekten Effekten aus Einkanal-Untersuchungen soll die Ressourcenabhängigkeitsperspektive für die Fundierung der Hypothesen genutzt werden. Nach dieser Perspektive kann ein direkter und positiver Zusammenhang zwischen Motivationsinstrumenten und Erfolg gestützt werden. Grund hierfür ist, dass die Mitglieder des Vertriebssystems über Motivationsinstrumente einen extrinsischen Anreiz bekommen, zur Zielerreichung des Anbieters beizutragen. Nicht gestützt werden kann aber eine direkte negative Wirkung der Sanktionsinstrumente auf den Multi Channel Erfolg. Grund hierfür ist die unterschiedliche Ausgangssituation im Multi Channel Vertrieb. Eine straffe Führung über Sanktionsinstrumente kann im Einkanalvertrieb, bestehend aus einem Anbieter und einem indirekten Händler-Vertriebskanal, eine negative Wirkung auf den Erfolg haben. Dies hängt damit zusammen, dass der Anbieter im Einkanalvertrieb von seinen Händlern vollkommen abhängig ist. Händler können hierbei bereits auf die Androhung von Sanktionsinstrumenten reagieren (vgl. Brown/Lusch/Muehling 1983, S. 67; Geyskens/Steenkamp 2000, S. 23; Wilkinson 1981, S. 23) und durch Auslistungen oder Bestellung von Konkurrenzprodukten den Zugang zu Produktnutzern versperren. Im Multi Channel Vertrieb setzt der Anbieter aber neben einem Handels-Vertriebskanal mindestens noch einen weiteren Vertriebskanal ein. Der eine Handels-Vertriebskanal stellt somit nicht mehr den Engpass dar. Der Anbieter ist dementsprechend weniger von diesem einzelnen Vertriebskanal abhängig. Durch eine solche Veränderung der Abhängigkeitsstruktur kann der Anbieter im Multi Channel Vertrieb auch Sanktionsinstrumente erfolgreich einsetzen. Grund hierfür ist, dass gemäß der Ressourcenabhängigkeitsperspektive der Anbieter seine verminderte Abhängigkeit durch die Nutzung von Sanktionsinstrumenten in Macht transformieren kann. So kann er sich einen besseren Zugang zur Ressource der Produktnutzer verschaffen. Obgleich zur Wirkung von Sanktionsinstrumenten auf den Multi Channel Erfolg keine Nachweise existieren, unterstellen wir einen direkten positiven Zusammenhang. Wir bilden die beiden Hypothesen:

H3a: Die Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

H3b: Die Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(9) Professionalität der Konfliktbewertung

Die Professionalität der Konfliktbewertung beinhaltet die Fähigkeit eines Anbieters, Konflikte im Vertriebssystem rechtzeitig zu erkennen und hinsichtlich ihrer funktionellen bzw. dysfunktionellen Auswirkungen zu bewerten (vgl. Magrath/Hardy 1988a, S. 2ff.; Moriarty/Moran 1990, S. 150f.; Pinzón/Midgley 2000, S. 494ff.; Pondy 1967, S. 319; Steffenhagen 1975, S. 27ff.). Eine solche Bewertung ist für den Anbieter erfolgskritisch, da Konflikte erst ab einem gewissen Grad kontraproduktiv wirken (Moriarty/Moran 1990, S. 151; Rosenbloom 1973, S. 27f.; Schögel 1997, S. 183). Anbietern, denen es gelingt, Konflikte rechtzeitig und professionell zu bewerten, können darauf basierend geeignete Methoden zur Konfliktlösung implementieren. Cronin/Morris (1989, S. 41ff.) diskutieren diesen Effekt in einer ähnlichen Konstellation. Sie zeigen, dass die Bewertung und Erfüllung von Erwartungen im Vertriebssystem die „(re-)purchase intentions“ signifikant erhöht. Von der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann dieser Zusammenhang gestützt werden. Durch eine rechtzeitige und professionelle Bewertung gewinnt der Anbieter Zeit und kann sich folglich in der gewonnenen Zeit besser um die Betreuung der Produktnutzer kümmern. Der Zugang zur Ressource, insbesondere das Gewinnen von Kunden, ist ein wesentlicher Teil des Multi Channel Erfolg. Wir bilden die Hypothese:

H3c: Die Professionalität der Konfliktbewertung beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(10) Professionalität der Konfliktlösung

Mit einer professionellen Konfliktbewertung wird die Basis für eine professionelle Lösung der Konflikte geschaffen. Professionelle Konfliktlösung beinhaltet die Fähigkeit, geeignete Methoden zur Nutzung funktioneller bzw. Ausschaltung dysfunktioneller Auswirkungen zu implementieren (vgl. Stern/Sternthal/Craig 1973, S. 170). Solche Methoden umfassen beispielsweise das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsalternativen oder Kooperationen zwischen Anbieter und Händler (vgl. Ahlert 1996, S. 135; Anderson/Narus 1990, S. 43ff.; Mallen 1977, S. 270; March/Simon 1958, S. 129; Hunt/Ray/Wood 1985, S. 10). Konflikte werden insgesamt als negativ gesehen: „Conflict is usually regarded as a malady of a social system“ (Rosenberg/Stern 1970, S. 45). Anbietern, denen es gelingt, Konflikte professionell zu lösen, haben einen höheren Erfolg. Rosenbloom (1973, S. 27ff.) sieht diesbezüglich „channel performance to be a function of conflict“ (vgl. auch: Hunt/Ray/Wood 1985, S. 9).

Auch nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann dieser positive Effekt gestützt werden. Konflikte haben die Eigenschaft, dass sie im Zeitablauf an Intensität zunehmen (vgl. Pondy 1967, S. 300ff.). Hierdurch kann aus einem ungelösten latenten Konflikt im Zeitablauf

ein manifester Konflikt werden. Während der latente Konflikt die Mitglieder des Vertriebssystems nur wenig beschäftigt, verbringen sie bei einem manifesten Konflikt eine maßgebliche Zeit damit, sich diesem Konflikt zu widmen. Diese Zeit ist aber wenig erfolgreich investiert, da in dieser keine Kundengewinnung bzw. Kundenbetreuung stattfinden kann. Typische Verhaltensweisen bei manifesten Konflikten umfassen beispielsweise das Sichten der vertraglichen Grundlagen, interne Besprechungen zum Umgang mit dem Konflikt, das Verfassen von Abmahnungsschreiben sowie die Planung und Durchführung von Vergeltungsmaßnahmen. Solche kontraproduktiven Aktivitäten nehmen mit steigendem Konfliktniveau zu. Hierdurch sinkt parallel zur Zunahme dieser Aktivitäten auch der Multi Channel Erfolg. Je professioneller die Konfliktlösung, desto weniger werden kontraproduktive Maßnahmen im Vertriebssystem angestoßen. Es verbleibt (mehr) Zeit zur Gewinnung und Betreuung von Kunden. Wir bilden die Hypothese:

H3d: Die Professionalität der Konfliktlösung beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

(11) Intensität von Verhaltenskontrollen

Bei Verhaltenskontrollen überprüft der Anbieter, in welcher Form in den Vertriebskanälen agiert, verkauft oder kommuniziert wird. Hierdurch muss er als „Kontrolleur“ Gelegenheit bekommen, das tägliche Verkaufsgeschehen aktiv einzusehen. Verhaltenskontrollen beinhalten hierbei eine subjektive Bewertung der Verhaltensweisen der jeweiligen Akteure. Im Vertrieb von Pharma-Unternehmen ist es beispielsweise üblich, dass ein Regionalleiter in gewissen Zeitabständen sowohl eigene als auch fremde Mitarbeiter bewertet. Basis solcher Bewertungen ist zumeist ein gemeinsamer Arztbesuch mit dem entsprechenden Mitarbeiter (vgl. für eine Kategorisierung in Form eines Außendienst-Audits: Krafft 2000, S. 61). Zur Auswirkung von Verhaltenskontrollen auf den Erfolg, hier den Erfolg eines Exportkanals, unterstellen Bello/Gilliland (1997, S. 23) in ihrem Modell einen positiven Zusammenhang. Nachgewiesen haben sie jedoch einen nicht signifikanten negativen Zusammenhang (ebd. S. 33). Als Begründung hierfür wird angeführt, dass die häufig mangelnde Markt- und Vertriebsprozesskenntnis des Anbieters kontraproduktiv wirken könnte. Krafft (2000, S. 59) diskutiert eine Reihe solcher Aktivitäten und merkt an, dass diese aufgrund des fehlenden Vergleichs („Benchmarks“) häufig keine ausreichende Aussagekraft hätten. Hinzu kommt, dass solch ein „...selbstkritisches Maßnahmen“ (ebd. 2000, S. 61, Hervorhebung im Original) nur selten systematisch erfolgt. Schließlich stellt sich die Frage, inwiefern die Erkenntnisse solcher Verhaltenskontrollen aussagekräftig sind. Häufig basieren sie lediglich auf wenigen Beobachtungen. Es ergeben sich somit einige Indizien dafür, dass Verhaltenskontrollen den Multi Channel Erfolg senken.

Aus Sicht der Ressourcenabhängigkeitsperspektive ergibt sich ein ähnliches Bild. Mit der Durchführung von Verhaltenskontrollen unterstellt die Vertriebsleitung, dass die Mitglieder im Vertriebssystem mit ihrem tatsächlichen Verhalten von dem von der Vertriebsleitung gewünschten Verhalten abweichen. Der direkte Zugang zur Ressource erfolgt über die Mitglieder des Vertriebssystems (z.B. Händler), nicht aber über die Vertriebsleitung selbst. Eine Intervention in das tatsächliche Verhalten der Mitglieder des Vertriebssystems durch die Vertriebsleitung ist de facto nicht möglich, da Verhaltenskontrollen nur stichprobenartig/sporadisch erfolgen (vgl. auch Krafft 2000, S. 59ff.). Es ist somit möglich, dass das tatsächliche Verhalten in der Kontrollsituation auf die Erwartungen der Vertriebsleitung angepasst wird. Es ist sogar zu erwarten, dass durch intensive Verhaltenskontrollen Reaktanzen entstehen bzw. die Mitglieder des Vertriebssystems Maßnahmen unternehmen, solche Verhaltenskontrollen zu erschweren (vgl. zu solchen Verhaltensweisen: Homburg/Schneider/Schäfer 2001; Homburg/Stock 2000, 2001). Der Zugang des Anbieters zur Ressource der Produktnutzer wird hierdurch erschwert. Wir bilden die Hypothese:

H4a: Die Intensität von Verhaltenskontrollen beeinflusst den Multi Channel Erfolg negativ.

(12) Intensität von Ergebniskontrollen

Ergebniskontrollen beinhalten Kontrollen, inwiefern in einem Vertriebskanal Umsätze/Gewinne bzw. andere Ergebnisgrößen erreicht werden (vgl. z.B. Celly/Frazier 1996, S. 201). Diese Ergebniskontrollen sind vom Anbieter, im Gegensatz zu den Verhaltenskontrollen, ohne eine Intervention in den Vertriebsprozess durchführbar. Wesentliche Kennzahlen sind hier Marktanteilsdaten, Umsätze, Anzahl von Kunden bzw. Profitabilitätskennzahlen (vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 345ff.). Solche Daten sind bei größeren Unternehmen zumeist problemlos aus den Steuerungssystemen ersichtlich und gehen in das interne Reporting ein. Durch intensive Ergebniskontrollen erhält der Anbieter zeitnah Informationen über wirtschaftliche Kenngrößen der einzelnen Vertriebskanäle. Bello/Gilliland (1997, S. 33) weisen in einer empirischen Studie einen positiven Zusammenhang von Ergebniskontrollen auf den Erfolg eines Exportkanals nach.

Nach der Ressourcenabhängigkeitsperspektive erhält der Anbieter durch Ergebniskontrollen ein besseres Bild über Notwendigkeiten einer Änderung beim Ressourceneinsatz. So ist es möglich, dass der Umsatzzugewinn eines Vertriebskanals genau dem Umsatzrückgang eines anderen Vertriebskanals entspricht. Basierend auf den Ergebniskontrollen kann der Anbieter seine Maßnahmen konzentriert auf diese Thematik fokussieren und so ggf. seine Ressourcen besser einsetzen. Dies resultiert daraus, dass er über die gewonnenen Informationen seine Inputs besser einsetzen und somit in höhere Outputs transformieren kann (vgl. Pfeffer 1978, S. 152). Mit intensiveren Ergebniskontrollen können Maßnahmen zielgerichteter eingesetzt

werden. Der Zugang zur Ressource der Produktnutzer wird erleichtert, und der Multi Channel Erfolg steigt. Wir bilden die Hypothese:

H4b: Die Intensität von Ergebniskontrollen beeinflusst den Multi Channel Erfolg positiv.

Zusammenfassend wurden in diesem Abschnitt zwölf Hypothesen zu den Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen gebildet. Basis der Hypothesenformulierung waren untersuchte Zusammenhänge aus der Literatur und eine Fundierung über die Ressourcenabhängigkeitsperspektive aus Abschnitt 2.3.2. In Tabelle 3-6 werden die Hypothesen und die unterstellten Effekte auf den Multi Channel Erfolg im Überblick zusammengefasst.

Dimension	Konstrukt		Unterstellter Effekt (Hypothese)
Rollendefinition	1	Präzision Leistungsdefinition	+ (H1a)
	2	Präzision Vertriebskanaldefinition	+ (H1b)
	3	Präzision Kundendefinition	- (H1c)
Kommunikation	4	Interaktivität	+ (H2a)
	5	Formalisierung	- (H2b)
	6	Qualität	+ (H2c)
Führung	7	Intensität Motivationsinstrumente	+ (H3a)
	8	Intensität Sanktionsinstrumente	+ (H3b)
	9	Professionalität Konfliktbewertung	+ (H3c)
	10	Professionalität Konfliktlösung	+ (H3d)
Kontrolle	11	Intensität Verhaltenskontrollen	- (H4a)
	12	Intensität Ergebniskontrollen	+ (H4b)

Tabelle 3-6: Zusammenfassung der Hypothesen zu den Erfolgsauswirkungen

3.1.4.2 Hypothesen zum Erfolgswzusammenhang

Wir gehen davon aus, dass die Aktivitäten zur Steuerung den Multi Channel Erfolg direkt positiv bzw. negativ beeinflussen. Es stellt sich aber nun die Frage, inwiefern Anbieter, die mit ihrem Multi Channel Vertriebssystem im Vertrieb erfolgreich sind, auch insgesamt erfolgreich sind. Als Antwort auf die Forschungsfrage 3 soll somit ein *Zusammenhang zwischen dem Multi Channel Erfolg und dem Unternehmenserfolg* nachgewiesen werden.

Ein solcher Nachweis konnte *bis dato aber nicht erbracht* werden. Frazier (1999, S. 234) merkt hierzu an, dass es aufgrund der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren in der Vertriebskanal-Forschung sehr schwierig sei, überhaupt Effekte auf Erfolgsgrößen herauszufinden. So konnte in der bis dato einzigen Studie, in der dieser Nachweis erbracht werden sollte, kein Zusammenhang zwischen Multi Channel Erfolg und Unternehmenserfolg nachgewiesen werden (vgl. Easingwood/Storey 1996, S. 239).

Entsprechend der vorherigen Konzeptualisierung bilden wir ein *Erfolgs-Dependenzmodell mit vier Konstrukten*. Hierin befindet sich der Multi Channel Erfolg, die Effektivität der Marktbearbeitung, die Effizienz der Marktbearbeitung und die Umsatzrendite. In diesem Modell soll überprüft werden, inwiefern Zusammenhänge zwischen diesen Konstrukten bestehen. Im Einzelnen unterstellen wir die folgenden Zusammenhänge:

In *H5* unterstellen wir einen Effekt des Multi Channel Erfolg auf die Effektivität der Marktbearbeitung des gesamten Unternehmens. Wie bereits in unserer Definition aus Abschnitt 3.1.3 ausgeführt, enthalten beide Konstrukte Items, die aus vorökonomischen und ökonomischen Zielgrößen bestehen. Hierzu zählen beispielsweise das Gewinnen neuer Kunden, die Steigerung des Marktanteils sowie die Erschließung neuer Kundengruppen/Märkte, die in beiden Konstrukten enthalten sind. Der zentrale Unterschied ist jedoch die Betrachtungsebene. Konzeptioneller Kern des Multi Channel Erfolg ist der Vergleich mit dem Einkanal-Vertrieb. Inhalt der Effektivität der Marktbearbeitung ist der Vergleich des gesamten Unternehmens/SBU mit dem Branchendurchschnitt der letzten drei Jahre. Wir gehen davon aus, dass Unternehmen, die einen hohen Multi Channel Erfolg haben, auch bei der Effektivität der Marktbearbeitung erfolgreicher als der Branchendurchschnitt sind. In der Literatur existieren einige Beispiele dafür, dass der Erfolg mit dem Multi Channel Vertrieb die Effektivität der Marktbearbeitung des Gesamtunternehmens positiv beeinflusst. So wird häufig angeführt, dass Unternehmen, die mit ihrem Multi Channel Vertrieb erfolgreich sind, auch im Branchenvergleich Kunden besser binden können und sich besser vom Wettbewerb differenzieren können (vgl. Cravens/Ingram/LaForge 1991; Easingwood/Storey 1996; Ferguson 1992; Friedman/Furey 1996). Wir bilden die Hypothese:

H5: Der Multi Channel Erfolg beeinflusst die Effektivität der Marktbearbeitung positiv.

In *H6* stellen wir den Zusammenhang zwischen Multi Channel Erfolg und der Effizienz der Marktbearbeitung dar. Der Multi Channel Erfolg beinhaltet einen Erfolgs-Vergleich des Multi Channel Vertriebssystems mit dem eines vergangenen oder hypothetischen Einkanal-Vertriebs. Kann der Anbieter mehr Kunden bzw. Marktanteile gewinnen oder gar neue Märkte erschließen, steigt der Multi Channel Erfolg. Die Effizienz der Marktbearbeitung betrachtet das Verhältnis zwischen dem Ergebnis des Markterfolgs und dem Ressourceneinsatz. Durch einen steigenden Multi Channel Erfolg wird, zumindest im Verhältnis zu einem Einkanal-Vertrieb, die Effizienz der Marktbearbeitung erhöht. Grund hierfür ist, dass mehr Kunden gewonnen werden und der Umsatz steigt. Bleibt der Ressourceneinsatz konstant oder erhöht sich relativ zum Ergebnis in einem geringeren Ausmaß, steigt die Effizienz der Marktbearbeitung. Einige Veröffentlichungen haben den Zusammenhang zwischen Aspekten des Multi Channel Erfolg und der Effizienz thematisiert. In diesen Beiträgen wird insbesondere die Senkung der Vertriebskosten durch den Multi Channel Vertrieb diskutiert (vgl. z.B.: Friedman/Furey 1999; Gronover/Riempp, 2001; Schögel/Sauer/Schmidt 2002). Es existieren somit einige Anhaltspunkte, dass durch einen erfolgreichen Multi Channel Vertrieb nicht nur die Effektivität der Marktbearbeitung erhöht wird, sondern auch der Ressourceneinsatz gesenkt wird. Wir bilden die Hypothese:

H6: Der Multi Channel Erfolg beeinflusst die Effizienz der Marktbearbeitung positiv.

In *H7* wird der direkte Effekt vom Multi Channel Erfolg auf die Umsatzrendite dargestellt. Gelingt es einem Anbieter durch den Multi Channel Vertrieb, im Vergleich zum Einkanal-Vertrieb, mehr Kunden zu gewinnen und Marktanteile auszudehnen, so resultiert dies, ceteris paribus, in einer größeren Umsatzrendite. Im Vergleich zum Einkanal-Vertrieb wurden mehr Kunden gewonnen und der Markt wurde stärker ausgedehnt. Unter der ceteris paribus-Annahme, dass andere Größen bei diesem direkten Effekt konstant bleiben, so auch die Kosten der Marktbearbeitung, steigt hierdurch der Quotient aus Gewinn vor Steuern und Umsatz.

Die direkte positive Wirkung kann auch von einigen Autoren untermauert werden. Günther (2001) wies in einem vergleichbaren Kontext nach, dass die Qualität der Kundenbeziehungen im Rahmen des Dienstleistungserfolgs den wirtschaftlichen Erfolg direkt positiv beeinflusst. Indikatoren der Qualität der Kundenbeziehungen sind das Ausschöpfen des Absatzpotenzials und die Erschließung von neuem Absatzpotenzial. Diese sind auch in den Multi Channel Erfolg eingegangen. Jensen (2001) wies nach, dass die Effektivität des Key Account Managements den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens direkt positiv beeinflusst. Teilaspekte der Effektivität des Key Account Managements umfassen das Aufrechterhalten langfristiger Beziehungen, das Erreichen angestrebter Verkaufszahlen sowie das Erreichen anderer Ziele. Darüber hinaus ist der konzeptionelle Kern der Effektivität des Key Account Managements auch ein Vergleich mit der Effektivität des Managements der Kundenbezie-

hungen zu anderen Kunden. Wir unterstellen daher, dass der Multi Channel Erfolg die Umsatzrendite direkt positiv beeinflusst. Wir bilden die Hypothese:

H7: Der Multi Channel Erfolg beeinflusst die Umsatzrendite positiv.

In *H8* stellen wir den Zusammenhang zwischen der Effektivität der Marktbearbeitung und der Effizienz der Marktbearbeitung dar. Innerhalb des Markterfolgs gehen wir davon aus, dass die Effektivität die Effizienz positiv beeinflusst. Anbieter, denen es gelingt, ihren Marktanteil auszudehnen, neue Kundengruppen zu erschließen und mehr Kunden zu gewinnen, können ihren Umsatz steigern. Ist diese Umsatzsteigerung relativ gesehen höher als die potenzielle Steigerung der Kosten der Marktbearbeitung, so steigt die Effizienz, weil das Input-/Output-Verhältnis sinkt. Parallel zu den steigenden Outputs kann aber auch von sinkenden Inputs durch die Realisierung von Skaleneffekten ausgegangen werden. Der Effekt wird insbesondere durch solche Arbeiten untermauert, die einen positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit (vgl. Kamakura et al. 2002; Loveman 1998) bzw. der Kundenloyalität (vgl. u. a. Kalwani/Narayandas 1995; Kumar 1999) auf die Effizienz der Marktbearbeitung nachweisen konnten. Wir bilden die Hypothese:

H8: Die Effektivität der Marktbearbeitung beeinflusst die Effizienz der Marktbearbeitung positiv.

Der Einfluss des Markterfolgs auf die Umsatzrendite wird in *H9* bzw. *H10* dargestellt. Zahlreiche Untersuchungen haben empirisch nachgewiesen, dass Unternehmen, die erfolgreich am Markt agieren, auch wirtschaftlich erfolgreich sind (vgl. Becker/Homburg 1999; Homburg/Pflesser 2000c; Jensen 2001). Kern der Argumentation ist, dass Anbieter durch eine höhere Kundenbindung Akquisitions- und Betriebskosten einsparen (vgl. Reichheld/Teal 1996) und durch eine höhere Kundenzufriedenheit ihre Umsätze ausdehnen können (vgl. Anderson/Fornell/Lehmann 1994). Anderson/Fornell/Rust (1997) wiesen für mehrere Branchen nach, dass Kundenzufriedenheit einen positiven Effekt auf die Profitabilität des Unternehmens hat. Homburg/Pflesser (2000c) wiesen einen direkten positiven Effekt des Markterfolgs auf die Umsatzrendite nach. Wir bilden die beiden Hypothesen:

H9: Die Effektivität der Marktbearbeitung beeinflusst die Umsatzrendite positiv.

H10: Die Effizienz der Marktbearbeitung beeinflusst die Umsatzrendite positiv.

In Abbildung 3-4 werden die formulierten Hypothesen in einem Dependenzmodell dargestellt.

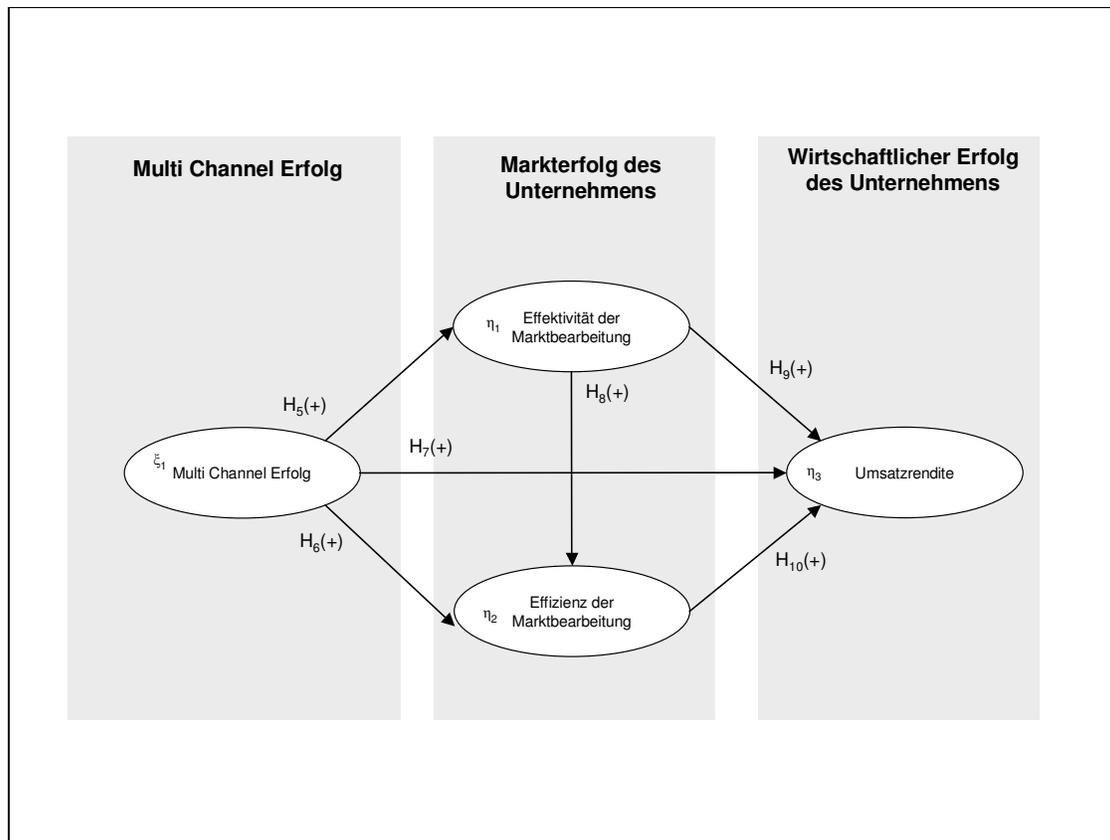


Abbildung 3-4: Hypothesen zu den Erfolgswahrscheinlichkeiten

Im empirischen Teil der Arbeit (Abschnitt 4) werden die in diesem Abschnitt definierten Konstrukte operationalisiert und die formulierten Hypothesen empirisch *überprüft*. Zuvor gehen wir im nächsten Abschnitt noch auf die Konzeption der empirischen Methoden ein.

3.2 Methodische Konzeption

Im folgenden Abschnitt wird die methodische Konzeption der Arbeit dargestellt. Hierbei wird zunächst das Verfahren der Clusteranalyse mit den gewählten Parametrisierungen vorgestellt, das zur Beantwortung der Forschungsfrage 1c nach typischen Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen herangezogen wird. Darüber hinaus wird die Methodik der Kausalanalyse diskutiert. Nach diesem Verfahren wird sowohl die Messung der Konstrukte der Arbeit als auch die Analyse der Zusammenhänge im Rahmen der Forschungsfrage 2b sowie Forschungsfrage 3 durchgeführt.

3.2.1 Clusteranalyse

Als Antwort auf Forschungsfrage 1b wollen wir die Vielfalt möglicher Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen mittels einer Taxonomie sinnvoll reduzieren. Eine Methode hierzu ist die *Clusteranalyse*, mit der ähnliche Gestaltungsformen in wenige in sich homogene und unter sich heterogene Gruppen (vgl. Milligan/Cooper 1987, S. 330) aufgeteilt werden können (für eine nähere Einordnung vgl. Bailey 1994, S. 34ff.).

Bei der Clusteranalyse können zwei methodische Grundsatzentscheidungen voneinander abgegrenzt werden, die in den nachfolgenden Abschnitten detailliert dargestellt werden:

- Die *Auswahl der Clusteralgorithmen*. Hierbei kann aus einer Vielzahl von Clustermethoden entsprechend der Zielsetzung der Clusteranalyse ausgewählt werden.
- Die *Parametrisierung der Clusteranalyse* betrifft die Summe der Einzelentscheidungen, die nach der Auswahl von Algorithmen getroffen werden müssen.

3.2.1.1 Auswahl der Clusteralgorithmen

Zur Durchführung einer Clusteranalyse existieren in der Klassifikationsforschung eine Vielzahl von Algorithmen, mit denen Beobachtungsobjekte klassifiziert werden können. Es lassen sich Methoden (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Jensen 2001, S. 114ff. sowie Milligan/Cooper 1987, S. 329ff.) mit *scharfer und unscharfer Zuordnung* unterscheiden (Büschen/von Thaden 2000, vgl. Abbildung 3-5). Erstere sind für diese Arbeit von Relevanz, da mit der Clusteranalyse die Einteilung empirischer Objekte in verschiedene Klassen verfolgt wird. Unschärfe Methoden sind zur Bildung von Taxonomien ungeeignet, da sie keine Zuordnung

zu distinkten Kategorien vornehmen (vgl. Punji/Stewart 1983, S. 134f.; Saunders 1994, S. 25). Sie werden deshalb nicht weiter dargestellt.

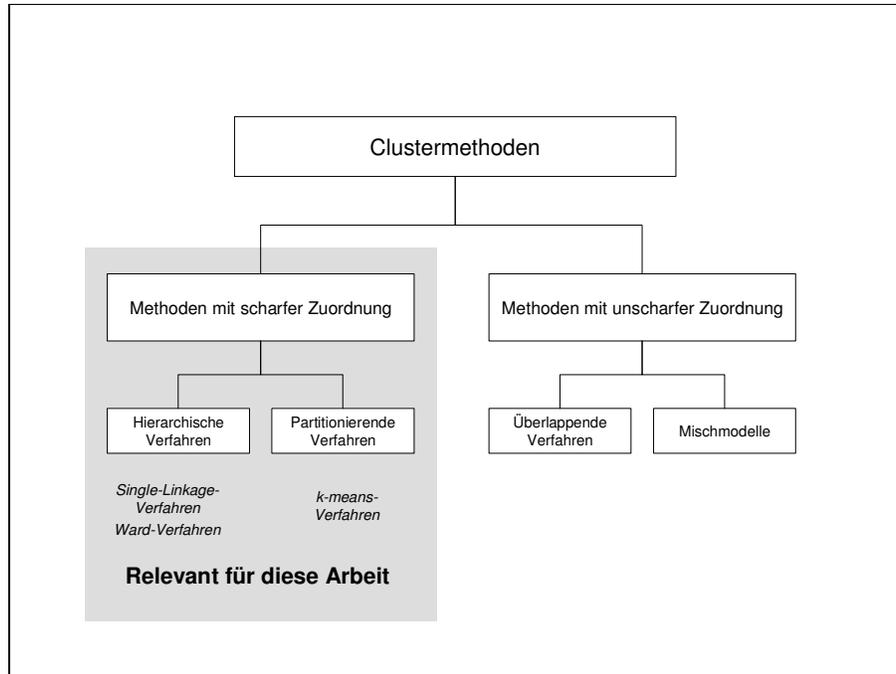


Abbildung 3-5: Gliederung der Clustermethoden

Innerhalb der für diese Arbeit relevanten Clustermethoden mit scharfer Zuordnung lassen sich wiederum *hierarchische* und *partitionierende* Verfahren unterscheiden. Bei *hierarchischen* Verfahren ist die Clusterzuordnung besonders scharf, da für jede Clusterzahl k jedes Objekt genau einem Cluster zugeordnet ist (Arabie/Hubert 1994, S. 169). Eine einmal vorgenommene Clusterzuordnung wird somit nicht noch einmal umsortiert. Die beiden bekanntesten und leistungsfähigsten Algorithmen sind der Single-Linkage-Algorithmus und der Ward-Algorithmus (vgl. Büschken/von Thaden 2000, S. 253ff.):

Der *Single-Linkage*-Algorithmus, auch als *Nächster Nachbar*-Algorithmus bezeichnet, vereinigt in jedem Verschmelzungsschritt die zwei Objekte/Cluster, die sich am ähnlichsten sind. Durch diese Form der Verschmelzung werden tendenziell wenige große und viele kleine Cluster gebildet.

Der auf *Ward* (1963) zurückgehende Algorithmus prüft bei jedem Verschmelzungsschritt alle möglichen Kombinationen zweier Cluster. Diejenige Kombination, die bei einer Verschmelzung zu der geringsten Varianzerhöhung führt, wird ausgeführt. Im Gegensatz zu dem Single

Linkage-Algorithmus werden hierbei tendenziell gleich große und in sich homogene Cluster gebildet.

Im Gegensatz dazu gehen *partitionierende Verfahren* von einer Startlösung mit k Clustern aus und gruppieren die Objekte dann auf Basis einer Optimierungsregel um. So wird z.B. bei dem bekannten k-means-Algorithmus jedes Objekt dem Cluster zugeordnet, dessen Clusterzentrum es am ähnlichsten ist. Demnach werden die k Clusterzentren nach jedem Schritt mit dem Ziel der Varianzminimierung innerhalb der Gruppen neu berechnet. Der Algorithmus bricht dann ab, wenn keine Verbesserung der Clusterzugehörigkeit mehr möglich ist (vgl. hierzu Bacher 1996, S. 308ff.).

Die Entscheidung, *welcher der scharfen Algorithmen* die Clusterstruktur in einem Datensatz am besten erkennen kann, ist zentraler Gegenstand des Beitrages von Milligan/Cooper (1987). Sie zeigen, dass der Ward-Algorithmus der leistungsfähigste unter den hierarchischen Verfahren ist. Bei den partitionierenden Verfahren ist der k-means-Algorithmus der leistungsfähigste. Er erbringt hervorragende Ergebnisse, wenn man eine Startlösung vorgibt (vgl. Helsen/Green 1991; Punji/Stewart 1983). Diese Startlösung kann idealerweise mit dem Ward-Algorithmus ermittelt werden. Entsprechend der Empfehlung von Arabie/Hubert (1994, S. 169) werden wir daher auf beide Algorithmen zurückgreifen. Der Ward-Algorithmus dient zunächst zur Ermittlung der optimalen Clusterzahl. Der k-means-Algorithmus wird sodann zur Verfeinerung dieser Startlösung verwendet.

3.2.1.2 Parametrisierung der Clusteranalyse

Neben der Entscheidung über die Clustermethode sollen nachfolgend (in Anlehnung an Jensen 2001, S. 117f.) weitere Entscheidungen über zentrale Parameter der Clusteranalyse erläutert werden. Dies sind Entscheidungen zu (1) dem Dateninput, (2) der Clusterzahl, (3) der Clusterstabilität sowie (4) der Clusterinterpretation.

(1) Dateninput

Entsprechend der theoretischen Fundierung dieser Arbeit legen wir Wert darauf, dass die Inputvariablen *theoriegestützt* und für den Untersuchungsgegenstand bedeutsam sein sollen. Unsere systemtheoretische Fundierung wird diesem Anspruch gerecht.

Des Weiteren wird vielfach diskutiert, inwiefern die Inputvariablen untereinander *korreliert* sein dürfen (vgl. Arabie/Hubert 1994; Sneath/Sokal 1973). Zwar setzt die Clusteranalyse keine Unkorreliertheit der unabhängigen Variablen voraus (Milligan 1996, S. 347 f.),

jedoch werden in der Wissenschaft häufig Faktorenanalysen vorgeschaltet, um orthogonale Komponenten aus den Rohdaten herauszufiltern. Da es sich bei den Daten dieser Arbeit auch um mehrfaktorielle Konstrukte handelt, wird demnach eine Korrelation unter den Clustervariablen zugelassen. Durch exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalyse wissen wir jedoch genau, welche Faktoren untereinander korreliert sind. Wir werden strikt auf Diskriminanzvalidität achten (vgl. Jensen 2001, S. 118), wenn wir die Konstrukte messen.

Aufgrund unterschiedlicher Skalen bei zwei Inputvariablen werden wir die Daten zudem *standardisieren*. Entsprechend der Ergebnisse von Milligan/Cooper (1988, S. 334ff.) verwenden wir eine Standardisierung der Werte auf den Wertebereich von Null bis Eins.

Da dieser Arbeit sowohl metrisch skalierte Variablen zugrunde liegen als auch das Niveau der Unterschiedlichkeit von Interesse ist (vgl. Büschken/von Thaden 2000, S. 344ff.), werden wir ein Distanzmaß als *Proximitätsmaß* verwenden. Hierbei soll mit Bezug zum k-means-Verfahren die *Quadrierte Euklidische Distanz* verwendet werden (vgl. Wishart 1969).

Als letzter Schritt muss beim Dateninput eine Entscheidung bzgl. der Behandlung von *Ausreißern* getroffen werden. Da sich das Ward-Verfahren in Simulationsstudien (vgl. Milligan/Cooper 1987, S. 350) als sehr anfällig gegenüber Ausreißern gezeigt hat, werden entsprechend der Vorgehensweise von Büschken/von Thaden (2000, S. 353ff.) Ausreißer durch eine vorgeschaltete Klassifizierung mit dem Single-Linkage-Algorithmus eliminiert.

(2) Clusterzahl

Die zentrale Herausforderung bei der Clusteranalyse ist die Bestimmung der *optimalen Clusterzahl* (vgl. Milligan/Cooper 1987, S. 345). Da die Algorithmen selbst hierzu keine Auskunft geben, werden wir uns an drei Kriterien zur Ermittlung der optimalen Clusterzahl orientieren.

Zum ersten werden wir auf Basis des Ward-Algorithmus das *Dendrogramm* interpretieren. Hierin zeigt sich, dass die Fehlerquadratsumme mit sinkender Clusterzahl ansteigt (vgl. Backhaus et al. 1996, S. 300ff.). Dies geschieht häufig in gewissen Sprüngen. Demnach lassen sich bereits hieraus Idealkombinationen ersehen.

Zum zweiten werden wir in einem Koordinatensystem die Anzahl der Cluster auf der Abszisse und die Fehlerquadratsumme auf der Ordinate abtragen. Ziel dieses Vorgehens ist die Ermittlung des sogenannten „*Elbow-Kriteriums*“ (vgl. Backhaus et al. 1996, S. 307). Der „Elbow“ trennt den Verlauf der Punkte in dem Koordinatensystem in zwei Bereiche. Links vom Elbow steigt mit einer verminderten Clusterzahl die Fehlerquadratsumme überproportional an. Eine weitere Reduktion der Clusterzahl erscheint nicht sinnvoll. Rechts ist erkennbar, dass

mit einer Steigerung der Clusterzahl die Fehlerquadratsumme unterproportional sinkt. Am Elbow existiert demnach ein lokales Optimum, welches Auskunft über die optimale Clusterzahl gibt.

Schließlich soll die ermittelte Clusterzahl nicht zuletzt auch ein praktisch *verwendbares Ergebnis* liefern, das sowohl handhabbar als auch interpretierbar ist. Zur Handhabbarkeit kam die Wahrnehmungspsychologie bereits sehr früh zu dem Ergebnis, dass eine Aufteilung in mehr als sieben Kategorien das menschliche Gehirn überfordert (vgl. Miller 1956). Eine Clusterzahl größer als sieben werden wir somit unter diesem Aspekt kritisch hinterfragen. Des Weiteren sollen im Zweifelsfalle alternative Clusterzahlen getrennt interpretiert werden und somit auch inhaltliche Gründe für die Bestimmung der Clusterzahl genutzt werden.

(3) Clusterstabilität

Entsprechend der Darstellungen im vorigen Abschnitt werden wir eine *hybride Clustermethode* verwenden (vgl. Punj/Stewart 1983). Hierzu wird der Datensatz zunächst mit dem Ward-Verfahren geclustert. Sodann werden die berechneten Clusterzentren als Startlösung für das k-means-Verfahren verwendet. Aufgrund dieses hybriden Vorgehens ist eine zentrale Frage, wie *stabil* die Clusterzuordnung ist (vgl. Morey/Blashfield/Skinner 1983). In Anlehnung an die Vorgehensweise von Cannon (1992) wird der Datensatz in drei gleich große Teile A, B und C aufgeteilt. Dann werden zwei Teildatensätze $\{A \cup B\}$ bzw. $\{B \cup C\}$ gebildet und die Clusteranalyse wird auf diese angewendet. Sodann wird überprüft, inwiefern die Objekte der Menge B in beiden Teildatensätzen gleich zugeordnet werden.

(4) Clusterinterpretation

Der letzte Schritt in der Parametrisierung der Analyse ist die Gegenüberstellung der Cluster bzgl. der Ausprägung der Clustervariablen sowie weiterer deskriptiver Kriterien.

Zunächst werden die Mittelwerte der einzelnen Cluster bzgl. der *Clustervariablen verglichen*. Hierbei ist interessant, inwiefern es signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen gibt. Darüber hinaus werden weitere deskriptive Daten gegenübergestellt. Hierzu eignen sich beispielsweise Daten zur Branche oder Unternehmensgröße, anhand derer eine Interpretation der Cluster vorgenommen werden kann (vgl. Milligan 1996, S. 365). Zur besseren Verständlichkeit wird jedes Cluster mit einem prägnanten Namen benannt, der die Charakteristika dieses Clusters abbildet. Wir werden in diesem Zusammenhang darauf achten, dass wir die Verwendung existierender Begriffe der typologischen Literatur prüfen.

3.2.2 Kausalanalyse

Im folgenden Abschnitt wird das methodische *Vorgehen der Kausalanalyse* dargestellt. Diese Methode wird als zentrales Instrument zur empirischen Beantwortung der Forschungsfragen genutzt. Hierbei werden in Abschnitt 3.2.2.1 zunächst die verwendeten Methoden zur Messung der Konstrukte dargestellt. Anschließend wird in Abschnitt 3.2.2.2 das dependenzanalytische Verfahren der Kausalanalyse, das zur Prüfung der vermuteten Zusammenhänge eingesetzt wird, erläutert.

3.2.2.1 Konstruktmessung

Ein Problem in der sozialwissenschaftlichen Forschung ist, dass sich die untersuchten theoretischen Konstrukte im Gegensatz zu physikalischen Größen der Naturwissenschaft zumeist einer direkten Messung entziehen (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 465, Long 1983, S. 11). Bagozzi/Fornell (1982, S. 24) definieren ein solches theoretisches Konstrukt als „[an] abstract entity which represents the ‘true’ nonobservable state of nature of a phenomenon“. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer *indirekten Messung* der Konstrukte über sogenannte Indikatorvariablen (auch Indikatoren bzw. Items genannt), die empirisch erfassbar sind (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6).

Voraussetzung zur empirischen Messung eines Konstrukts ist dessen Konzeptualisierung und Operationalisierung. Die *Konzeptualisierung* beinhaltet hierbei die Erarbeitung der relevanten Dimensionen eines Konstrukts. Basis der Konzeptualisierung ist das eingehende Studium der relevanten Literatur und die Ableitung von Definitionen unter Zuhilfenahme geeigneter Theorien. Die sich anschließende *Operationalisierung* beinhaltet den Prozess, den der Forscher unternimmt, um das Konstrukt messbar zu machen. Hiermit verbunden ist die Entwicklung geeigneter Mess-Instrumente, Mess-Skalen und Indikatoren (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 5ff.).

In der Marketing-Forschung hat sich seit Ende der 70er Jahre zunehmend die Verwendung von mehreren Indikatoren pro Konstrukt etabliert (vgl. Churchill 1979; Jacoby 1978). Hierbei werden dem Konstrukt, das auch als *latente Variable* bezeichnet wird, *mehrere Indikatorvariablen* zugeordnet. Zwei Formen der Zuordnung sind hierbei zu unterscheiden:

- Bei *reflektiven Indikatoren* wird davon ausgegangen, dass die latente Variable die Indikatoren bildet. Die Indikatoren selbst werden dabei als eine von möglichen Fehlern beeinflusste Messung der latenten Variablen aufgefasst (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6ff.). Die gewählten Indikatoren der latenten Variablen stellen somit nur eine Aus-

wahl möglicher Indikatoren dar (vgl. DeVellis 1991, S. 55), die untereinander hoch positiv korrelieren.

- Bei *formativen Indikatoren* hingegen wird davon ausgegangen, dass die Indikatoren die latente Variable bilden. In diesem Fall ist die latente Variable eine Funktion der Indikatoren (vgl. Bagozzi 1994, S. 332). Im Gegensatz zu reflektiven Indikatoren ist jede Indikatorvariable ein zentraler Bestandteil des latenten Konstrukts. Das Entfernen eines Indikators bedeutet demnach auch die Veränderung der Natur des Konstrukts (vgl. Bollen/Lennox 1991, S. 308). Die Indikatorvariablen selbst können, müssen aber nicht hoch positiv untereinander korrelieren (vgl. Nunnally/Bernstein 1994, S. 489).

Eine zentrale Voraussetzung zur Anwendung dieser Messungen ist die *Beurteilung der Güte* des Messinstrumentes. Hierzu können im Wesentlichen die beiden Konzepte der Reliabilität und Validität (vgl. Bollen 1989) voneinander unterschieden werden.

Die *Reliabilität* beschreibt die formale Genauigkeit der Messung (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 87). Peter (1979, S. 6) definiert Reliabilität als „the degree to which measures are free from error and therefore yield consistent results“. Eine hohe Reliabilität ist demnach gegeben, wenn ein hoher Anteil der Varianz der Indikatoren durch das zugrundeliegende Konstrukt erklärt wird und somit nur ein geringer Einfluss der Messfehlervariablen gegeben ist. Reliabilität kann demnach als *Abwesenheit eines Zufallsfehlers* beschrieben werden (vgl. Peter/Churchill 1986, S. 6).

Validität hingegen wird als die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung verstanden (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7). Dies bedeutet, dass das Messinstrument genau das misst, was es messen soll. Zusätzlich zur Abwesenheit eines Zufallsfehlers wird im Zusammenhang mit der Validität daher auch die *Abwesenheit von systematischen Fehlern* (vgl. Churchill 1979, S. 65) gefordert. Aufbauend auf diesem Verständnis wurden in der Literatur insbesondere vier Facetten der Validität weiter verfolgt (vgl. Bagozzi 1979; Homburg/Giering 1996):

- *Inhaltsvalidität* bezeichnet den Grad, zu dem Variablen eines Messmodells dem inhaltlich-semantischen Bereich des theoretischen Konstrukts angehören und alle Bedeutungsinhalte und Facetten abbilden. Über die Art des Nachweises, der auch als *face validity* (Churchill 1992, S. 490) bezeichneten Inhaltsvalidität, existiert bislang allerdings noch keine konsistente Meinung. Während Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988, S. 28) argumentieren, dass hierzu lediglich qualitative Nachweise möglich sind, nutzt Homburg (2000) quantitative Nachweise. In dieser Untersuchung wird die Inhaltsvalidität qualitativ durch eine inhaltlich präzise Abgrenzung und die Befragung von Experten sichergestellt.

- *Nomologische Validität* bezeichnet „the issue of whether the measure behaves as expected“ (Peter/Churchill 1986, S. 4). Demnach müssen sowohl die Ausprägung des Konstrukts als auch der Zusammenhang mit anderen Konstrukten den Postulaten einer übergeordneten Theorie entsprechen. Voraussetzung hierfür ist die Existenz eines einheitlichen und übergeordneten theoretischen Bezugsrahmens, anhand dessen überprüft werden kann, ob die theoretisch postulierten Beziehungen auch tatsächlich nachgewiesen werden können (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7f.). Da im Kontext dieser Arbeit keine einheitliche übergeordnete Theorie existiert und i.d.R. mehrere Erklärungsansätze greifen, erlaubt diese Untersuchung nur partielle Rückschlüsse auf die nomologische Validität.
- *Diskriminanzvalidität* stellt den Grad dar, zu dem sich die Messungen verschiedener Konstrukte unterscheiden (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 469). Demnach sollte die Assoziation zwischen Indikatoren eines Konstrukts größer sein als die Assoziation zwischen Indikatoren verschiedener Konstrukte (vgl. Bagozzi/Yi/Phillips 1991, S. 425). In dieser Untersuchung werden wir die Diskriminanzvalidität quantitativ durch konfirmatorische Faktorenanalysen beurteilen.
- *Konvergenzvalidität* bezeichnet das Ausmaß, zu dem zwischen den Indikatoren, die ein Konstrukt messen, eine starke Assoziation besteht. Eine hohe Konvergenzvalidität ist dann gegeben, wenn unterschiedliche Indikatoren tatsächlich dasselbe Konstrukt messen (vgl. Bagozzi/Phillips 1982, S. 468). Zur Sicherstellung der Konvergenzvalidität steht ein umfangreiches quantitatives Instrumentarium zur Verfügung (vgl. Gerbing/Anderson 1988), auf das in den folgenden Abschnitten eingegangen wird.

Es zeigt sich, dass die Reliabilität, die Diskriminanzvalidität und die Konvergenzvalidität die *quantitative Beurteilung der Messgenauigkeit* der Indikatoren betreffen. Um diese Beurteilung zu ermöglichen, werden wir in unserer Messung jedes Konstrukt mit mehreren Indikatorvariablen messen. Bis auf direkt messbare Sachverhalte werden zudem alle theoretischen Konstrukte mit *reflektiven Skalen* (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 6f.) gemessen, da die nachfolgenden Gütekriterien nicht auf formative Skalen anwendbar sind.

Im folgenden werden zentrale Kriterien zur Beurteilung von Reliabilität und Validität dargestellt. Die zur Ermittlung dieser Kriterien eingesetzten Methoden lassen sich in *Methoden der ersten und der zweiten Generation* einteilen (vgl. Homburg 2000, S. 75). Die Methoden der zweiten Generation, die sich auf die konfirmatorische Faktorenanalyse stützen (vgl. Jöreskog 1966, 1967, 1969), werden im Vergleich zu den Methoden der ersten Generation im allgemeinen als leistungsfähiger betrachtet (Anderson/Gerbing 1984, S. 411ff., Homburg/Giering 1996, S. 8). Im Rahmen dieser Arbeit werden die Verfahren kombiniert eingesetzt.

Im ersten Schritt (1) werden die Messinstrumente anhand der Methoden der *ersten Generation* bewertet. Im zweiten Schritt (2) wird eine Prüfung auf der Basis der *Methoden der zweiten Generation* vorgenommen (zu dieser Vorgehensweise vgl. Homburg 2000, S. 75 f.).

(1) Gütekriterien der ersten Generation

Zu den Gütekriterien der ersten Generation werden gemeinhin

- das Cronbachsche Alpha,
- die Item to Total-Korrelationen
- sowie zentrale Gütekriterien der exploratorischen Faktorenanalyse

gezählt (vgl. Gerbing/Anderson 1988, S. 188ff.).

Das auf Cronbach (1951) zurückgehende *Cronbachsche Alpha* ist eines der am häufigsten verwendeten Reliabilitätsmaße der ersten Generation (vgl. Bruner/James/Hensel 2001; Bruner/Hensel 1993). Mit seiner Hilfe lässt sich die Interne-Konsistenz-Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren beurteilen, die einem Faktor zugeordnet werden. Das Cronbachsche Alpha kann Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei hohe Werte auf ein hohes Maß an Reliabilität hindeuten. Häufig wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 für das Cronbachsche Alpha gefordert (vgl. Nunnally 1978, S. 245). Dieser Mindestwert soll auch in der vorliegenden Untersuchung gelten. Malhotra (1993, S. 308) hat aber darauf hingewiesen, dass neuartige und bisher wenig erforschte Untersuchungsgegenstände auch niedrigere Werte rechtfertigen können. Ungeachtet der weiten Verbreitung des Alphas soll an dieser Stelle aber auch darauf hingewiesen werden, dass Cronbachs Alpha auch erheblich kritisiert wurde. So wird hervorgehoben, dass dessen Höhe von der Anzahl der Indikatoren abhängt. Des Weiteren unterstelle es, dass alle Indikatoren eines Konstrukts die gleiche Reliabilität aufweisen, und demnach Messfehler identischer Größe vorliegen (für einen Überblick vgl. Finn/Kayande 1997).

Als zweites Gütekriterium der ersten Generation sollen die *Item to Total-Korrelationen* verwendet werden. Bei der *einfachen Item to Total-Korrelation* wird berechnet, wie stark eine Indikatorvariable (Item) mit der Summe aller Indikatorvariablen (Total) eines Konstrukts korreliert. Eine hohe Item to Total-Korrelation deutet auf ein hohes Maß an Konvergenzvalidität hin (vgl. Nunnally 1978, S. 274). Die *korrigierte Item to Total-Korrelation* beschreibt hingegen die Korrelation eines Indikators mit allen übrigen Indikatoren des Faktors. Letzteres Maß wird in dieser Arbeit genutzt, wobei im folgenden auf den Zusatz „korrigiert“ verzichtet wird. Da für die Item to Total-Korrelation kein expliziter Grenzwert existiert, wird dieses Kriterium nur zur Entscheidung über die Eliminierung einzelner Indikatoren herangezogen, wenn diese

nur ungenügend einem Faktor zugeordnet werden können. Hierbei wird der Indikator mit der niedrigsten Item to Total-Korrelation eliminiert, sofern die Reliabilität des entsprechenden Faktors (gemessen anhand des Cronbachschen Alpha) zu gering ist (vgl. Churchill 1979, S. 68).

Zur Berechnung des dritten Gütekriteriums der ersten Generation wird die *exploratorische Faktorenanalyse* angewandt. Mit ihrer Hilfe soll eine Gruppe von Indikatoren auf möglichst wenige Faktoren reduziert werden, die die gesamte Indikatorgruppe hinreichend gut repräsentieren können (vgl. Backhaus et al. 1996, S. 190ff.; Hüttner/Schwarting 2000, S. 383ff.). Im Gegensatz zur konfirmatorischen Faktorenanalyse existieren bei der exploratorischen Faktorenanalyse im Vorfeld keine Hypothesen über die zugrundeliegende Faktorstruktur. Es handelt sich somit um ein struktorentdeckendes Verfahren, das die Faktorenstruktur durch Berechnung herausfindet (vgl. Gerbing/Anderson 1988, S. 189). Hohe Konvergenzvalidität liegt demnach vor, wenn die Indikatoren eindeutig einem Faktor zugeordnet werden können. Ein Maß für diese Zuordnung sind die Faktorladungen, die angeben, wie stark der Faktor mit der Indikatorvariablen korreliert. In der Literatur wird hierfür ein Mindestwert der Faktorladungen von 0,4 gefordert (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8; Homburg 2000, S. 102). Sind die Faktorladungen der betrachteten Indikatoren zudem bezüglich aller anderen Konstrukte geringer, so kann dies als erstes Anzeichen für das Vorliegen von Diskriminanzvalidität gewertet werden (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8).

Ungeachtet weiterer Darstellungen hinsichtlich der Vorgehensweise im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse leiten wir in Anlehnung an Backhaus et al. (1996, S. 190ff.) sowie Hüttner/Schwarting (2000, S. 383ff.) drei Gütekriterien aus der exploratorischen Faktorenanalyse ab:

- Zum Nachweis einer hohen Konvergenzvalidität ist eine zentrale Voraussetzung, dass die unterschiedlichen Indikatoren tatsächlich dasselbe Konstrukt messen. Voraussetzung hierfür ist, dass mithilfe der exploratorischen Faktorenanalyse für die Indikatorvariablen eines Konstrukts auch *nur ein Faktor extrahiert* wird. Wir verwenden für diese Untersuchung das Kriterium von Kaiser (1974), demzufolge die Zahl der zu extrahierenden Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit einem Eigenwert größer als Eins ist. Der Eigenwert eines Faktors stellt hierbei den Erklärungsbeitrag dieses Faktors zur Varianz aller Indikatorvariablen dar. Ist dieser kleiner Eins, so erklärt der Faktor insgesamt weniger Varianz als eine einzelne Indikatorvariable.
- Zweitens wird gefordert, dass der extrahierte Faktor mindestens 50% der Varianz der Indikatoren erklärt.

Kritisch zur exploratorischen Faktorenanalyse ist anzumerken, dass sie es nicht erlaubt, Messfehler explizit zu schätzen oder die Modellparameter inferenzstatistisch zu prüfen (Ger-

bing/Anderson 1988). So kann es beispielsweise notwendig sein, solche Messfehler korrelieren zu lassen, was aus inhaltlichen und methodischen Gründen erforderlich ist (vgl. Gerbing/Anderson 1988). Diese Restriktionen gelten nicht für die konfirmatorische Faktorenanalyse. Sie stellt eine leistungsfähigere Methode dar, die als Basis zur Berechnung der Kriterien der zweiten Generation dient und im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

(2) Gütekriterien der zweiten Generation

Aufgrund der im vorigen Abschnitt erläuterten Schwächen der Kriterien der ersten Generation kommen in jüngerer Zeit verstärkt die Kriterien der zweiten Generation zum Einsatz (für einen Vergleich siehe Homburg/Pflesser 2000, S. 415). Diese Kriterien bauen auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse auf (vgl. Jöreskog 1966, 1967, 1969). Die konfirmatorische Faktorenanalyse ist ein Spezialfall der *Kovarianzstrukturanalyse* (vgl. Homburg 1989, S. 2, Diamantopoulos 1994, S. 105f.), die im Rahmen dieser Untersuchung mit der sogenannten LISREL-Software (Linear Structural RELationship-Software, Version VIII) durchgeführt wurde (vgl. Jöreskog/Sörbom 1989, 1993, Diamantopoulos/Siguaw 2000).

Im Gegensatz zur strukturendeckenden Zielsetzung der exploratorischen Faktorenanalyse ist Ziel der konfirmatorischen Faktorenanalyse, Strukturen zwischen latenter Variable und Indikatorvariablen zu *prüfen*. Aus diesem Grund ist es notwendig, diese Faktorenstruktur vorab zu spezifizieren. Hierdurch wird bereits im Vorfeld festgelegt, wie die Indikatorvariablen der latenten Variable zugeordnet sind. Durch diesen Vorgang wird ein sogenanntes *Messmodell* spezifiziert (für eine detaillierte Darstellung dieser Vorgehensweise auf Basis der LISREL-Notation vgl. z.B. Homburg/Baumgartner 1995b, S. 163). Ziel der folgenden Parameterschätzung ist sodann, die empirisch ermittelten Daten durch das Messmodell möglichst gut zu reproduzieren. Die Güte, mit der das spezifizierte Modell die erhobenen Daten widerspiegelt, wird dann im Rahmen der Modellbeurteilung geprüft.

Eine derartige Modellbeurteilung hinsichtlich Reliabilität und Validität kann anhand einer Vielzahl an Gütekriterien und inferenzstatistischen Tests (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 9) erfolgen. Da alle Maße darauf basieren, wie gut sich die im Rahmen des Messmodells spezifizierten Daten an die empirischen Daten anpassen, wird in diesem Zusammenhang auch von *Anpassungsmaßen* gesprochen. Hierbei können globale und lokale Anpassungsmaße unterschieden werden (vgl. Diamantopoulos/Siguaw 2000, S. 82ff.; Homburg/Baumgartner 1995b, S. 165). *Globale Anpassungsmaße* bewerten, wie gut die in den Hypothesen aufgestellten Beziehungen insgesamt durch die empirischen Daten widerspiegelt werden. *Lokale Anpassungsmaße* bewerten die Qualität einzelner Teilstrukturen im Messmodell (Indikatoren und Faktoren).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden folgende *globale Anpassungsmaße* herangezogen:

- der Chi-Quadrat-Test (χ^2 -Test),
- der Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA),
- der Goodness of Fit-Index (GFI),
- der Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI) und
- der Comparative Fit-Index (CFI).

Der χ^2 -Test ist das bekannteste Maß zur Überprüfung der Richtigkeit eines Modells. Mit dem χ^2 -Test kann das spezifizierte Modell inferenzstatistisch bewertet werden. Der Test geht von der Nullhypothese aus, dass das Modell „richtig“ ist und die empirisch hergeleiteten Daten den vom Modell reproduzierten Daten gleichen (vgl. Homburg 1989, S. 188). Die Beurteilung des χ^2 -Wertes erfolgt anhand des p-Wertes. Er gibt die Wahrscheinlichkeit an, einen größeren als den tatsächlich ermittelten χ^2 -Wert zu erhalten, obwohl das spezifizierte Modell richtig ist (vgl. Homburg 2000, S. 92). Bei einem p-Wert von mindestens 0,05 kann das Modell auf dem 5%-Signifikanzniveau nicht abgelehnt werden. Da die Aussagekraft des χ^2 -Tests in der Literatur kritisch beurteilt wird (vgl. hierzu z.B. Homburg 1989, S. 46ff. oder Bagozzi/Baumgartner 1994, S. 398), wird empfohlen, zusätzlich zum χ^2 -Wert den Quotienten aus χ^2 -Wert und der Zahl der Freiheitsgrade (degrees of freedom, d.f.) als deskriptives Gütekriterium zu betrachten. Als Grenzwert für diesen Quotienten fordert Homburg (2000, S. 93) einen Wert niedriger als drei, damit noch von einer guten Modellanpassung ausgegangen werden kann. Andere Autoren halten einen weniger strengen Grenzwert von fünf für ausreichend (vgl. Balderjahn 1986, S. 109, Fritz 1995, S. 140).

Der *RMSEA* stellt ein weiteres globales Anpassungsmaß dar und überprüft den Grad der Annäherung eines Modells an die Realität (vgl. Steiger 1990). Sein Vorteil gegenüber dem χ^2 -Test liegt u.a. darin, dass nicht die „Richtigkeit“ des spezifizierten Modells getestet wird, sondern die Güte der Approximation des Modells an die erhobenen Daten (vgl. Cudeck/Browne 1983). *RMSEA*-Werte unter 0,05 deuten auf eine gute Modellanpassung hin; Werte bis 0,08 auf eine akzeptable Modellanpassung (vgl. z.B. Homburg/Baumgartner 1995b; Browne/Cudeck 1993).

Als deskriptive Anpassungsmaße finden in der vorliegenden Arbeit der *GFI*- sowie der *AGFI*-Wert Anwendung (vgl. Homburg/Baumgartner 1995b, S. 166). Der *AGFI* ist eine Erweiterung des *GFI* und wird gemeinhin als aussagekräftiger beurteilt, da er die Anzahl der Freiheitsgrade des Modells berücksichtigt. Der Wert beider Maße kann zwischen Null und Eins liegen, wobei ein Wert von Eins auf eine perfekte Modellanpassung hinweist. In Anlehnung an Homburg/Baumgartner (1995b, S. 172) wird hier ein Mindestwert von 0,9 gefordert.

Als letztes globales Anpassungsmaß wird zur Bewertung der Konstruktmessung der *Comparative Fit-Index (CFI)* herangezogen. Hierbei handelt es sich um ein *inkrementelles Anpassungsmaß*, das die Güte eines Messmodells bestimmt, indem es mit einem Basismodell verglichen wird (Bentler 1990; Bollen 1989). Für dieses Basismodell wird üblicherweise angenommen, dass alle Indikatorvariablen im Modell unabhängig sind und somit keine wesentlichen Informationen im Modell enthalten sind (Homburg/Pflesser 2000a, S. 427). Der Wertebereich dieses Anpassungsmaßes liegt entsprechend dem des GFI zwischen Null und Eins, wobei hohe Werte eine gute Modellanpassung implizieren. Ähnlich wie der AGFI berücksichtigt der CFI darüber hinaus auch die Freiheitsgrade des Modells. In der Literatur werden für den CFI ebenfalls Mindestwerte von 0,9 angestrebt (Homburg/Baumgartner 1995b, S. 168 ff.).

Im folgenden werden die *lokalen Anpassungsmaße* dargestellt. Sie dienen zur Beurteilung der Qualität einzelner Teilstrukturen im Messmodell und treffen Aussagen darüber, wie gut ein Faktor durch die Menge der ihm zugeordneten Indikatoren gemessen wird.

Folgende *lokale Anpassungsmaße* werden in dieser Arbeit berücksichtigt:

- die Indikatorreliabilität,
- der t-Wert der Faktorladung eines Indikators,
- die Faktorreliabilität und
- die durchschnittlich erfasste Varianz.

Auf der Ebene einzelner Indikatoren gibt die *Indikatorreliabilität* an, wie viel Varianz eines Indikators durch den Faktor der latenten Variablen, und nicht durch Messfehler, erklärt wird. Die Indikatorreliabilität entspricht der quadrierten Korrelation zwischen Indikator und Faktor. Ihr Wertebereich liegt zwischen Null und Eins, wobei in der Literatur häufig ein Mindestwert von 0,4 gefordert wird (vg. Homburg/Giering 1996, S. 13; Homburg 2000, S. 91).

Auf Indikatorebene kann zudem getestet werden, ob die Faktorladung eines Indikators signifikant von Null verschieden ist. Diese ist bei einem einseitigen Test genau dann auf dem Signifikanzniveau von 5% von Null verschieden, wenn der *t-Wert der Faktorladung* mindestens 1,645 beträgt. Dieser t-Wert ergibt sich aus dem Quotienten der unstandardisierten Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 11).

Die Indikatorreliabilität und der t-Wert der Faktorladung betrachten die Anpassung der Indikatoren. Für diese Arbeit sind darüber hinaus noch zwei Anpassungsmaße auf der Faktorebene relevant.

Die *Faktorreliabilität* als auch die *durchschnittlich erfasste Varianz* können Werte zwischen Null und Eins annehmen, wobei hohe Werte eine gute Modellanpassung anzeigen. In Anleh-

nung an Bagozzi/Yi (1988) und Homburg/Baumgartner (1995b, S. 170) werden in der vorliegenden Untersuchung für die Faktorreliabilität Mindestwerte von 0,6 und für die durchschnittlich erfasste Varianz Werte von mindestens 0,5 angestrebt.

Die diskutierten Gütekriterien der zweiten Generation tragen insbesondere zur Beurteilung der Konvergenzvalidität bei. Die Prüfung der *Diskriminanzvalidität* kann durch den χ^2 -Differenztest (vgl. Homburg/Dobratz 1992, S. 123 f.) und das Fornell-Larcker-Kriterium (vgl. Fornell/Larcker 1981) erfolgen. Hierbei werden durch eine mehrfaktorielle konfirmatorische Faktorenanalyse mehrere Konstrukte im Verbund gemessen. Das Kriterium fordert dabei, dass die quadrierte Korrelation zwischen zwei Faktoren nicht größer als die durchschnittlich erfasste Varianz jedes der beiden Faktoren sein darf.

Beim χ^2 -Differenztest wird zunächst der χ^2 -Wert des mehrfaktoriellen Modells ermittelt. Ausgehend von diesem allgemeinen Modell wird ein spezielleres Modell erstellt, bei dem die Korrelation zwischen den zwei auf Diskriminanzvalidität zu prüfenden Faktoren auf eins fixiert wird. Die Berechnung des χ^2 -Wertes für dieses speziellere Modell ergibt einen höheren und damit schlechteren χ^2 -Wert, da die Anpassung des Modells an die empirischen Daten durch die zusätzliche Restriktion erschwert wird. Im nächsten Schritt wird die Differenz zwischen den beiden χ^2 -Werten berechnet, die andeutet, wie stark die Verschlechterung der Modellanpassung durch die Einführung der zusätzlichen Restriktion ist. Messen beide Faktoren den gleichen Sachverhalt, wird diese Differenz nicht statistisch signifikant sein. Die entsprechende Nullhypothese (es liegt keine signifikante Verschlechterung der Anpassungsgüte vor), wird anhand einer χ^2 -Verteilung bei einem Freiheitsgrad geprüft. Wenn die χ^2 -Differenz größer als 3,841 ausfällt, ist die Verschlechterung signifikant und die Faktoren messen nicht den gleichen Sachverhalt – Diskriminanzvalidität liegt vor. Der χ^2 -Differenztest stellt allerdings kein besonders strenges Kriterium dar. Daher wird zur Prüfung der Diskriminanzvalidität das anspruchsvollere *Fornell-Larcker-Kriterium* (Fornell/Larcker 1981) herangezogen. Dieses Kriterium ist erfüllt, wenn die durchschnittlich erfassten Varianzen von zwei zu prüfenden Faktoren jeweils größer sind als die quadrierte Korrelation zwischen diesen beiden Faktoren. Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Gütekriterien zur Beurteilung der Messmodelle und die zugehörigen Anspruchsniveaus sind in Tabelle 3-7 zusammengefasst.

In diesem Zusammenhang sei aber darauf hingewiesen, dass wir nicht stets die gleichzeitige Erfüllung aller Gütekriterien verlangen. Eine geringfügige Verletzung einzelner Kriterien ist demnach akzeptabel, wenn das Gesamtbild für eine hohe Qualität der Messung spricht (vgl. Homburg 2000, S. 93).

Kriterien der ersten Generation	Anspruchsniveau
Cronbachsches Alpha	≥ 0,7
Item to Total-Korrelationen	Elimination des Indikators mit der niedrigsten Item to Total-Korrelation, sofern Cronbachsches Alpha < 0,7
Erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse	≥ 0,5
Kriterien der zweiten Generation	Anspruchsniveau
χ^2/df	≤ 5
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,9
AGFI	≥ 0,9
CFI	≥ 0,9
Indikatorreliabilität	≥ 0,4
t-Wert der Faktorladung	≥ 1,645
Faktorreliabilität	≥ 0,6
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	≥ 0,5
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV (Faktor i) > quadrierte Korrelation zwischen Faktor i und Faktor j für alle $i \neq j$

Tabelle 3-7: Kriterien zur Beurteilung der Messmodelle

3.2.2.2 *Dependenzanalyse*

Wurden im vorigen Abschnitt umfangreiche Methoden zur Beurteilung der Messung der theoretischen Konstrukte vorgestellt, so widmet sich der folgende Abschnitt deren *gegenseitiger Abhängigkeit*. Derartige Abhängigkeitsbeziehungen lassen sich u.a. mit Hilfe der Kausalanalyse untersuchen. Die Kausalanalyse ist eines der leistungsfähigsten multivariaten Analyseverfahren (vgl. Homburg 1992, S. 499), das auf der Basis von empirisch ermittelten Varianzen und Kovarianzen der Indikatoren Rückschlüsse auf die Abhängigkeiten zwischen latenten Variablen erlaubt und besondere Stärken (Homburg 1992, S. 499ff.) aufweist. Zum ersten werden in den Daten vorhandene Messfehler bei der Schätzung und Testung der Zusammenhänge zwischen latenten Variablen berücksichtigt. Darüber hinaus lassen sich auch indirekte Effekte und komplexe Abhängigkeitsbeziehungen (kausale Ketten) untersuchen (vgl. Homburg 1992, S. 500). Schließlich werden Korrelationen zwischen exogenen Variablen explizit berücksichtigt, womit Multikollinearitätsprobleme behoben werden.

Die Kausalanalyse hebt sich gegenüber anderen dependenzanalytischen Methoden aber vor allem dadurch ab, dass simultan ein *Messmodell* zur Erfassung der latenten Variablen über Indikatoren und ein *Strukturmodell* zur Abbildung der Zusammenhänge zwischen mehreren latenten Variablen unter Berücksichtigung von Messfehlern geschätzt werden kann (vgl. hierzu ausführlich Homburg 1989, S. 20f., Bagozzi 1994, Hildebrandt 1995, S. 1126 ff.).

Der in der Marktforschung am weitesten verbreitete kausalanalytische Ansatz ist der bereits erwähnte *LISREL-Ansatz* (vgl. Jöreskog 1978; Jöreskog/Sörbom 1982, 1989; Homburg/Sütterlin 1990). Die folgenden Darstellungen orientieren sich daher an der LISREL-Notation, die sich als System von linearen Gleichungen interpretieren lässt:

$$\text{Strukturmodell: } \eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

$$\text{Messmodelle: } y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad \text{und} \quad x = \Lambda_x \xi + \delta.$$

Über das *Strukturmodell* werden die Relationen zwischen den latenten Variablen bzw. Konstrukten abgebildet. Die latenten Variablen lassen sich in endogene (η) und exogene (ξ) Variablen unterscheiden. Mit B und Γ werden die Matrizen der Strukturkoeffizienten β_i und γ_i bezeichnet, welche die direkten Effekte zwischen den latenten Variablen beschreiben. Während die Koeffizientenmatrix B die Effekte zwischen den endogenen Variablen abbildet, modelliert die Matrix Γ die Effekte der exogenen auf die endogenen Variablen. Der Vektor ζ stellt die Fehlergrößen im Strukturmodell dar.

Mit Hilfe der *Messmodelle* wird die Zuordnung der beobachtbaren Indikatoren zu den latenten Variablen deutlich, wobei der Vektor x die Indikatoren der latenten exogenen Variablen und der Vektor y die Indikatoren der latenten endogenen Variablen beinhaltet. Die Koeffizientenmatrizen Λ_y und Λ_x lassen sich als Faktorladungsmatrizen der Messkoeffizienten λ_i interpretieren. Die Vektoren ε und δ repräsentieren hierbei die zu berücksichtigenden Messfehler. Jeder Indikator stellt also eine fehlerbehaftete Messung einer latenten Variablen dar. Des Weiteren sind die Kovarianzmatrizen der Vektoren ξ (Φ), ζ (Ψ), ε ($\Theta\varepsilon$) und δ ($\Theta\delta$) zu spezifizieren (vgl. Jöreskog/Sörbom 1993).

Unter bestimmten Voraussetzungen lässt sich die Kovarianzmatrix Σ der beobachteten Variablen y und x als Funktion der zu schätzenden Parameter darstellen (vgl. Homburg 1989, S. 151ff.):

$$\Sigma = \Sigma(B, \Gamma, \Lambda_y, \Lambda_x, \Phi, \Psi, \Theta\varepsilon, \Theta\delta).$$

Zielsetzung der folgenden *Parameterschätzung* ist es, einen Vektor $\hat{\alpha}$ von Parameterschätzern so zu ermitteln, dass die vom Modell generierte Kovarianzmatrix $\hat{\Sigma} = \Sigma(\hat{\alpha})$ der empirisch ermittelten Kovarianzmatrix S möglichst ähnlich ist. Über die Parameterschätzung muss dazu das folgende Minimierungsproblem gelöst werden:

$$f_s(\alpha) = F(S, \Sigma(\alpha)) \rightarrow \min!$$

In diesem Zusammenhang bezeichnet F eine *Diskrepanzfunktion*, welche die Unterschiedlichkeit zweier symmetrischer Matrizen misst (vgl. hierzu ausführlich Homburg 1989, S. 170, Homburg/Pflesser 2000b, S. 645). Ein niedriger Wert deutet auf eine gute Schätzung der empirischen Daten hin. Das Ergebnis dieser Minimierungsfunktion ist von der Schätzmethode abhängig (vgl. dazu auch Homburg 1989, S. 167ff.). In der vorliegenden Arbeit wird auf das Unweighted Least Squares (ULS)-Verfahren zurückgegriffen, das im deutschsprachigen Raum die weiteste Verbreitung aufweist (vgl. Homburg/Baumgartner 1995a, S.1101). Im Gegensatz zu anderen möglichen Schätzverfahren ist das ULS-Verfahren zudem deutlich robuster. Hierzu zählen beispielsweise die in sozialwissenschaftlichen Studien mögliche Verletzung der Annahme der multivariaten Normalverteilung (vgl. Jöreskog 1978, S. 446) oder die Möglichkeit, auch kleinere Stichprobenumfänge zu analysieren (vgl. Balderjahn 1986).

Zur *Beurteilung des Modells* stehen lokale und globale Anpassungsmaße zur Verfügung. Auf die globalen Gütekriterien und die lokalen Gütekriterien des Messmodells wurde bereits eingegangen. Daher werden im folgenden nur noch die lokalen Gütekriterien diskutiert, die sich auf das Strukturmodell beziehen.

Die *quadrierte multiple Korrelation* einer latenten endogenen Variablen η_i zeigt an, wie viel Prozent der Varianz dieser latenten Variablen durch die anderen latenten Variablen ξ_j bzw. η_j mit $j \neq i$ erklärt wird (vgl. Homburg 1992, S. 505). Der Wertebereich der quadrierten multiplen Korrelation erstreckt sich von Null bis Eins. Dabei lassen kleine Werte vermuten, dass andere, nicht im Modell berücksichtigte Größen die latente endogene Variable η_i wesentlich beeinflussen.

Zum anderen sind die *standardisierten Pfadkoeffizienten des Strukturmodells* und die zugehörigen *t-Werte* zur Überprüfung der hypothetischen Beziehungsstruktur von Relevanz. Während die γ -Koeffizienten die Stärke des Zusammenhangs zwischen exogenen und endogenen Variablen bezeichnen, geben die β -Koeffizienten die Effektstärke zwischen endogenen Variablen an. Der Wertebereich der standardisierten Pfadkoeffizienten liegt zwischen -1 und $+1$. Der dazugehörige t-Wert erlaubt Rückschlüsse auf die statistische Signifikanz dieses Effektes und ist somit Basis für die Ablehnung oder Annahme einer Hypothese.

4 Empirische Untersuchung

Zur empirischen Beantwortung der Forschungsfragen dieser Untersuchung wurde eine Datenerhebung in Deutschland durchgeführt. Die Grundlagen zur *Gewinnung dieser Daten* werden im Abschnitt 4.1 dargestellt. Im darauf folgenden Abschnitt 4.2 werden die Ergebnisse aus dem Bereich der *Gestaltung* von Multi Channel Vertriebssystemen diskutiert. Empirische Ergebnisse aus dem Bereich der *Steuerung* von Multi Channel Vertriebssystemen werden sodann in Abschnitt 4.3 vorgestellt. In Abschnitt 4.4 wird der *Zusammenhang zwischen Multi Channel Erfolg und Unternehmenserfolg* beschrieben.

4.1 Datengrundlage

Wie bereits in der Bestandsaufnahme in Abschnitt 2.2 dargelegt wurde, finden sich im Multi Channel Kontext nur vereinzelt quantitative Studien. Diese wurden zudem lediglich innerhalb einzelner Branchen durchgeführt. Die Untersuchung dieser Arbeit ist hingegen *branchenübergreifend* ausgerichtet. Zu Beginn der empirischen Untersuchung stand daher die Auswahl der Branchen, die im Wesentlichen nach zwei Kriterien erfolgte. Zum Ersten sollte eine gewisse Varianz zwischen den betrachteten Branchen existieren. Daher wurden sowohl Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe als auch aus dem Dienstleistungsbereich einbezogen. Zum Zweiten sollten innerhalb dieser Wirtschaftszweige nur solche Branchen einbezogen werden, in denen bereits mehrere Vertriebskanäle genutzt werden. Vor diesem Hintergrund wurden insgesamt *neun Branchen* berücksichtigt (vgl. Tabelle 4-1).

Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistungen
Bekleidungs-gewerbe	Banken/Kreditinstitute
Chemie/Gummi & Kunststoffe	Luftfahrt/Tourismus
Elektrotechnik	Telekommunikation
Herstellung von Möbeln & Schmuck	Versicherungen
Verlags- und Druckgewerbe	

Tabelle 4-1: Auswahl der Branchen für die Untersuchung

Innerhalb dieser Branchen sollten nur Unternehmen befragt werden, deren Umsatz fünf Mio. Euro übersteigt. Bei kleineren Unternehmen wurde die Wahrscheinlichkeit gering eingeschätzt, dass diese über mindestens zwei unterschiedliche Vertriebskanäle verfügen.

In einem nächsten Schritt wurde eine Entscheidung über die *Methode der Datenerhebung* getroffen. Um eine umfangreiche Prüfung der Hypothesen durchführen zu können, ist eine relativ große Stichprobe erforderlich (vgl. Homburg/Baumgartner 1995a, S. 1093). Als Erhebungsmethode wurde daher eine *schriftliche Datenerhebung* mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens gewählt. Die Vorteile dieser Erhebungsmethode sind vergleichsweise niedrige Kosten und ein verhältnismäßig geringer Zeitaufwand bei der Befragung einer großen Anzahl von Personen (für eine ausführliche Diskussion von Vor- und Nachteilen der schriftlichen Datenerhebung vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1996, S. 112ff., Herrmann/Homburg 2000, S. 2 f.).

Ein weiterer Schritt zur Vorbereitung der Datenerhebung ist die *Definition der zu befragenden Personen*. Mit der Gestaltung und Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind meist Vertriebsleiter beauftragt. Bei kleineren oder mittelständischen Unternehmen werden diese Aufgaben zumeist von Geschäftsführern oder Vorständen wahrgenommen. Im Falle getrennter Geschäftsbereiche sind häufig die Leiter dieser Geschäftsbereiche die zentralen Entscheidungsträger. Es wird davon ausgegangen, dass eine Person im Unternehmen über die für die Fragestellung dieser Arbeit relevanten Informationen verfügt. Bei dem vorliegenden Erhebungsdesign handelt es sich somit um eine Befragung von Schlüsselinformanten (*key informants*) aus einem Unternehmen (vgl. z.B. John/Reve 1982; Kumar/Scheer/Steenkamp 1995a; Homburg 2000; Phillips 1981).

Die Beschränkung auf einen Informanten pro Unternehmen ist aber in der Literatur *nicht unumstritten*. Gegen diese Vorgehensweise wird eingewendet, dass die Befragung einer einzigen Person aus einem Unternehmen keine validen Rückschlüsse auf das gesamte Unternehmen erlaube (vgl. Kumar/Stern/Anderson 1993; Phillips 1981). Empfohlen wird daher eine Befragung von mehreren Personen pro Unternehmen. Mit einer Befragung von mehreren Personen in einem Unternehmen entstehen aber auch erhebliche Probleme. Zunächst ist damit eine deutliche Erhöhung der Komplexität der Datenerhebung verbunden. Unklar ist zudem, wie bei der Befragung mehrerer Personen eines Unternehmens eine Gesamtbewertung für das Unternehmen zustande kommen soll. Die Aggregation der Daten durch die Bildung eines einfachen Mittelwertes kann hierbei Macht- und Präferenzstrukturen innerhalb dieses Unternehmens vernachlässigen (vgl. hierzu ausführlich: Kumar/Stern/Anderson 1993; van Bruggen/Lilien/Kacker 2002).

Um den vorbenannten Problemen eines Schlüsselinformanten-Ansatzes entgegenzutreten, folgen wir den Empfehlungen von John/Reve (1982, S. 522), wonach eine *sorgfältige Selektion der Schlüsselinformanten* in Kombination mit der Nutzung konsistenter Multi-Item-Skalen reliable und valide Daten hervorbringen kann. Als Maßnahmen zur Selektion der Schlüsselinformanten wurde im Vorfeld der Befragung telefonisch genau die Person identifiziert, die für Gestaltung und Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems zuständig ist. Darüber hinaus existierten entsprechende Kontrollfragen im Fragebogen. Mittels dieser Fragen konnte die

Kompetenz der befragten Person zur Beantwortung des Fragebogens bewertet werden (vgl. zu ähnlichem Vorgehen: Celly/Frazier 1996; Frazier/Rody 1991; Kumar/Stern/Anderson 1993).

Auf Basis der konzeptionellen sowie der theoretischen Grundlagen wurde sodann im nächsten Schritt eine ausführliche *qualitative Voruntersuchung* durchgeführt (vgl. Kepper 1996), die aus semistrukturierten Interviews mit einem Manager je Branche (insgesamt neun Manager) bestand. Hierbei wurde zunächst die Verbreitung des Multi Channel Vertrieb in den einzelnen Branchen überprüft. Es zeigte sich, dass in den neun vorselektierten Branchen eine Vielzahl parallel genutzter Vertriebskanäle vorliegt. Darüber hinaus wurde in den qualitativen Interviews deutlich, dass alle Unternehmen beim Multi Channel Management mit großen Problemen konfrontiert sind. In den Gesprächen wurden diese Probleme näher spezifiziert. Die Interviews dienten damit sowohl der Präzisierung der in den Untersuchungsrahmen einzubeziehenden Konstrukte als auch der Gewinnung von Indikatoren für die spätere Datenerhebung.

Im Anschluss an diese semistrukturierten Interviews wurde ein schriftlicher Fragebogen erstellt. Vor Beginn der eigentlichen Erhebung wurde dieser einem umfangreichen *Pretest* unterzogen. Hierzu wurde der Fragebogen zehn zufällig ausgewählten Personen der zuvor definierten Zielgruppe vorgelegt und von diesen kritisch bewertet. Die Bewertung bezog sich auf die Verständlichkeit, die Vollständigkeit, die Neutralität der Formulierungen sowie auf den Aufbau und die Länge des Fragebogens (vgl. hierzu: Kinnear/Taylor 1991, S. 352). Die Ergebnisse dieses Pretests führten lediglich zu kleineren Umformulierungen einzelner Fragen und Änderungen im Fragebogen-Layout.

Um den zuvor definierten Anforderungen gerecht zu werden, wurden schließlich 2.000 Unternehmensadressen mittels *geschichteter Zufallsauswahl* aus der Datenbank eines kommerziellen Adressenanbieters gezogen. Basis der Schichtung waren die neun Branchen aus Tabelle 4-1, aus denen zufällig Unternehmen ausgewählt wurden. Von Februar bis April 2002 wurden die ausgewählten Unternehmen schließlich telefonisch kontaktiert. Hierdurch sollte zunächst herausgefunden werden, ob das Unternehmen einen Multi Channel Vertrieb nutzt. Wenn mindestens zwei Vertriebskanäle genutzt wurden, wurde daraufhin die zuständige Person für die „Gestaltung und Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems“ identifiziert. Darüber hinaus wurde die entsprechende Bezeichnung der Abteilung ermittelt und die Korrektheit der Anschrift überprüft. Diese Vorgehensweise resultierte in einer Stichprobe von 1.750 Unternehmen mit Namen, Funktionsbezeichnung der Ansprechpartner und Adressen.

An jene 1.750 Personen wurde im Mai 2002 jeweils ein persönlich adressiertes und vom Lehrstuhlinhaber handschriftlich unterzeichnetes Anschreiben mit Fragebogen versendet. Um dem Problem niedriger Rücklaufquoten bei schriftlichen Befragungen (vgl. Albaum/Evangelista/Medina 1998; Diamantopoulos/Schlegelmilch/Webb 1991) zu begegnen, wurden den Unternehmen im Falle der Teilnahme zwei Freixemplare der Schriftenreihe „Management Know-how“ des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der

Universität Mannheim im Gegenwert von 46,- € angeboten. Als besonderer Anreiz wurde ferner ein kostenloser Ergebnisbericht zur Studie offeriert.

Da vier Wochen nach Versand lediglich 223 Fragebögen vorlagen, wurden die Ansprechpartner, die noch nicht geantwortet hatten, erneut angeschrieben. In dem zweiten Schreiben ohne Fragebogen wurden die Ansprechpartner erneut darum gebeten, ihren vorhandenen Fragebogen einzusenden. Alternativ bestand die Möglichkeit, den Fragebogen auf einer Internetseite herunterzuladen, auszudrucken und mit der auf dem Schreiben erkennbaren Codenummer einzusenden. Diese Nachfassaktion führte dazu, dass bis Juli 2002 insgesamt 327 Fragebögen eingegangen waren. Nach einer Bereinigung der Stichprobe um Unternehmen, die nach unserer Definition keinen Multi Channel Vertrieb haben, verblieben 296 gültige Fragebögen.

Zur *Ermittlung der Rücklaufquote* wurde wie folgt vorgegangen: Basis der Untersuchung sollten ausschließlich Unternehmen mit einem Multi Channel Vertrieb sein. Um dies zu gewährleisten, überprüften wir sowohl im Vorfeld der Befragung als auch im Fragebogen selbst diese Voraussetzung. Bei 12,1% (n=45) aller antwortenden Unternehmen war jedoch, trotz Vorqualifikation, kein Multi Channel Vertrieb nach unserer Definition vorhanden. Unter der Annahme, dass dieser Anteil von 12,1% bei den Unternehmen, die nicht geantwortet hatten, mindestens genauso groß ist, muss die Stichprobe von n=1.750 Unternehmen um 12,1% (n=212 Fälle) reduziert werden. Beziehen wir uns somit auf alle maximal verbleibenden Unternehmen in der Stichprobe mit einem Multi Channel Vertriebssystem (n=1538), so ergibt sich bei 296 verwertbaren Fragebögen eine Rücklaufquote von 19,3%. Die Rücklaufquote ist, angesichts der Länge des Fragebogens (zwölf Seiten), sehr zufriedenstellend.

Die 296 verwertbaren Fragebögen bilden die *Grundlage für die empirischen Analysen* in den folgenden Abschnitten. Die Zusammensetzung der effektiven Stichprobe kann anhand der Merkmale „Branchenzugehörigkeit“, „Umsatzgrößenklasse“, „Größenklasse nach Anzahl der Mitarbeiter“ und „Position der antwortenden Person“ näher beschrieben werden (vgl. Tabelle 4-2).

Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit						
Verarbeitendes Gewerbe		Anteil	Dienstleistungen			Anteil
Bekleidungs-gewerbe		8%	Banken/Kreditinstitute			24%
Chemie/Gummi & Kunststoffe		13%	Luftfahrt/Tourismus			2%
Elektrotechnik		17%	Telekommunikation			5%
Herstellung von Möbeln & Schmuck		10%	Versicherungen			6%
Verlags- und Druckgewerbe		6%	Sonstige			9%
Zusammensetzung der Stichprobe nach Umsatzgrößenklasse (Umsatz in Mio. €)						
<10	10-49	50-124	125-249	250-499	>500	K.A.
22%	17%	27%	15%	11%	4%	4%
Zusammensetzung der Stichprobe nach Größenklassen (Anzahl der Mitarbeiter)						
<100	100-199	200-499	500-999	1.000-5.000	>5.000	K.A.
22%	17%	27%	15%	11%	4%	4%
Zusammensetzung der Stichprobe nach Position der antwortenden Personen						
Vertriebsleiter	Marketingleiter	Geschäftsführer	Geschäftsreichleiter	Leiter Marketing & Vertrieb	Vorstand	Sonstige
39%	14%	14%	12%	6%	4%	11%

Tabelle 4-2: Beschreibung der Stichprobe

Hinsichtlich der *Branchenzugehörigkeit* zeigt Tabelle 4-2 eine relativ ausgewogene Verteilung auf die neun Branchen. Auffällig ist hier allerdings die relativ hohe Fallzahl bei Banken und die vergleichsweise geringe Fallzahl bei der Branche Luftfahrt & Tourismus. Grund hierfür ist auch eine unterschiedliche Verteilung in der Grundgesamtheit. Fassen wir die Branchen im verarbeitenden Gewerbe bzw. den Dienstleistungen zusammen, so ist die Verteilung wiederum sehr ausgewogen.

Tabelle 4-2 zeigt zudem eine ausgewogene *Größenverteilung hinsichtlich Umsatz und Mitarbeiter*. Lediglich bei Unternehmen mit einem Umsatz größer 500 Mio. € bzw. mehr als 5.000 Mitarbeitern sind deutlich weniger Unternehmen in der Stichprobe vorhanden.

Eine Auswertung der Stichprobe nach der *Position der antwortenden Personen* lässt einen sehr hohen Anteil an Vertriebsleitern (39%) erkennen. An zweiter Stelle finden sich Marketingleiter und Geschäftsführer mit jeweils 14%.

Weiterhin war in Bezug auf den gewählten *Schlüsselinformanten-Ansatz* von Interesse, inwiefern die letztlich befragte Person für diese Befragung der *richtige Ansprechpartner* ist (vgl. Kumar/Stern/Anderson 1993; van Bruggen/Lilien/Kacker 2002). Hierzu wurde bei allen

Unternehmen im Vorfeld der Befragung der Schlüsselinformant identifiziert. Darüber hinaus wurden entsprechend der Vorgehensweise von Frazier/Rody (1991, S. 57) alle Datensätze zur Eignung der befragten Schlüsselinformanten überprüft. Voraussetzung hierfür war, dass die Befragten bei drei Fragen auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (sehr stark) angaben, wie stark sie in Entscheidungen zu Fragen des Multi Channel Vertrieb involviert sind. Ein hoher Mittelwert über diese drei Fragen deutet darauf hin, dass die befragte Person stark in Entscheidungen zum Multi Channel Vertrieb involviert ist. Die Prüfung der Stichprobe ergab, dass bei einem Mittelwert über alle Personen von 4,3 insgesamt ein hohes Niveau vorliegt. Die Prüfung auf individueller Ebene ergab, dass diese Voraussetzung in einem einzigen Fall nicht erfüllt war. Eine persönliche Rückfrage bei dieser Person ergab, dass sie vor kurzem den Arbeitgeber gewechselt hatte und diese Angaben sich auf die alte Position bezogen.

Letztlich sollte geprüft werden, inwiefern durch Nichtbeteiligung an dieser Untersuchung systematische Unterschiede zwischen unserer effektiven Stichprobe und der Grundgesamtheit existieren. Zur Abschätzung dieses Sachverhaltes wurde ein *Nonresponse-Bias Test* durchgeführt (vgl. z.B. Colombo 2000, S. 58ff.). In Anlehnung an Armstrong/Overton (1977, S. 396ff.) wurde davon ausgegangen, dass die Unternehmen, die relativ spät geantwortet haben, in ihrem Antwortverhalten tendenziell denjenigen Unternehmen ähneln, die nicht geantwortet haben. Daher wurde die Stichprobe anhand des Rücklaufdatums in zwei gleich große Teile getrennt und die erste mit der zweiten Hälfte in Bezug auf für diese Untersuchung zentrale Indikatoren verglichen. Der Test wies nur in einem Fall auf einen signifikanten Unterschied (5%-Signifikanzniveau) zwischen den beiden Gruppen hin: In der Gruppe der später antwortenden Unternehmen waren die antwortenden Personen geringfügig stärker in Entscheidungen zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems involviert. Da diese Unterschiede nur marginal sind, ergibt sich hieraus kein grundsätzlicher Zweifel an unserer Stichprobe.

4.2 Empirische Ergebnisse zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen

In diesem Abschnitt gehen wir auf die empirischen Ergebnisse zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen ein. Zu Beginn wird die Messung der Gestaltungsvariablen anhand der relevanten Gütemaße diskutiert (Abschnitt 4.2.1). Im folgenden Abschnitt 4.2.2 wird eine empirische Taxonomie auf Basis der Clusteranalyse dargestellt und bewertet. Kern des letzten Abschnitts 4.2.3 ist eine Beschreibung der Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis.

4.2.1 Konstruktmessung

In Abschnitt 3.1.1.1 wurden drei Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen konzeptualisiert. In diesem empirischen Teil widmen wir uns der *Operationalisierung der Konstrukte für deren empirische Messung*.

Operationalisierung in Dimension 1: Anzahl der Vertriebskanäle

In unserer Konzeptualisierung unterschieden wir *zwei Konstrukte*: zum Ersten die Anzahl der direkten Vertriebskanäle und zum Zweiten die Anzahl der indirekten Vertriebskanäle (vgl. Hardy/Margrath 1988, S. 15ff.; Küpper/Winckler/Zhang 1990, S. 445). Da sich in der Praxis eine Vielzahl möglicher Arten von Vertriebskanälen findet (vgl. hierzu exemplarisch Stern/El-Ansary/Coughlan 1996, S. 42ff.), wurde für die Operationalisierung eine Skala mit fünf Kategorien vorgegeben (vgl. auch: Frazier/Lassar 1996, S. 50).

Als Basis für die Kategorienbildung wurden die vier *Vertriebskanalarten aus Abschnitt 2.1* genutzt. Für die vier Kategorien wurden exemplarische Ausprägungen für den direkten bzw. den indirekten Vertrieb vorgegeben (vgl. Tabelle 4-3).

Art des Vertriebskanals	Beispiele aus dem direkten Vertrieb	Beispiele aus dem indirekten Vertrieb
Persönlich aktiv	Direkter Vertrieb über unternehmenseigenen Außendienst	Vertrieb über Handelsvertreter/ Kommissionäre/Makler
Persönlich passiv	Vertrieb über Filialen, Fabrikverkauf, Verkaufsniederlassungen oder Franchise-Nehmer	Vertrieb über stationäre Händler
Medial passiv	Direkter Vertrieb über Internet oder Kataloge	Vertrieb über Versandhandel/ Internet-Händler
Medial aktiv	Vertrieb über eigenständiges Telesales/ Telefonverkauf	Vertrieb über Telefonagenturen/ Tele-Shopping

Tabelle 4-3: Kategorien zur Anzahl der Vertriebskanäle

Zusammen mit der Kategorie „Sonstige“ für nicht zuordenbare Fälle können Unternehmen nach der vorgestellten Operationalisierung *maximal fünf direkte und fünf indirekte Vertriebskanäle* nutzen. Weiterhin gilt selbstverständlich, dass wir nur Unternehmen untersuchen, die mindestens zwei direkte und/oder indirekte Vertriebskanäle betreiben. Die Skala für die beiden Konstrukte reicht daher jeweils von null bis fünf.

Operationalisierung in Dimension 2: Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle

In dieser Dimension wurden die beiden Konstrukte *Verhaltensheterogenität* und *Bedeutungsheterogenität* voneinander unterschieden (vgl. Abschnitt 2.2.2 sowie Kim 2001; Schögel 1999; Stern/El-Ansary/Coughlan 1996, S. 42ff.; Weinhold-Stünzi 1994, S. 6). Um bei der *Operationalisierung* nicht dem Problem der wechselnden Betrachtungsebene zu begegnen (vgl. beispielsweise Maas 1980; Mallen 1977; Fischer 1993; Day 1990), sollen beide Konstrukte auf einem abstrakten Niveau der Organisationsforschung (vgl. ähnlich Lucas/Gresham 1985 S. 30ff. sowie für eine Skala Dutta/Heide/Bergen 1999, S. 127) gemessen werden. Als Indikatoren wurden jeweils zwei übergreifende Vergleichskriterien herausgearbeitet.

Bei der *Bedeutungsheterogenität* (vgl. Tabelle 4-4) wurde eine Unterscheidung in die Umsatzbedeutung und die strategische Bedeutung vorgenommen. Bei der *Verhaltensheterogenität* (vgl. Tabelle 4-5) war von Interesse, inwiefern sich die Vertriebskanäle hinsichtlich

Art/Personen im Verkauf unterscheiden. Beide Konstruktmessungen werden nachfolgend näher dargestellt.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Bedeutungsheterogenität			
Bezeichnung der Indikatoren: Inwiefern unterscheiden sich ihre genannten Vertriebskanäle bzgl.	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ... ihrer derzeitigen Umsatzbedeutung	0,43	-	-
• ... ihrer zukünftigen/strategischen Bedeutung	0,43	-	-
Cronbachsches Alpha:	0,60	Erklärte Varianz:	0,71

Tabelle 4-4: Informationen zum Konstrukt Bedeutungsheterogenität

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Verhaltensheterogenität			
Bezeichnung der Indikatoren: Inwiefern unterscheiden sich ihre genannten Vertriebskanäle bzgl.	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ... der Art, wie sie verkaufen	0,57	-	-
• ... der Personen, die in den Vertriebskanälen agieren	0,57	-	-
Cronbachsches Alpha:	0,67	Erklärte Varianz:	0,75

Tabelle 4-5: Informationen zum Konstrukt Verhaltensheterogenität

Da nur zwei Items vorliegen, können wir nur Gütekriterien der ersten Generation auswerten. Hier werden bis auf die Cronbachschen Alphas alle Gütekriterien erfüllt. Da aber das Cronbachsche Alpha direkt von der Anzahl der Indikatoren abhängig ist (vgl. Abschnitt 3.2.2.1), wird die Verletzung mit den Werten 0,60 bzw. 0,67 bei zwei Items nicht als gravierend angesehen. Beide Konstrukte sollen weiterhin mit dieser Operationalisierung genutzt werden.

Operationalisierung in Dimension 3: Überlappung der Vertriebskanäle

In dieser Dimension wurden zwei Konstrukte voneinander unterschieden. die *Kundenüberlappung* und die *Leistungsüberlappung*.

Bei einer hohen *Kundenüberlappung* finden sich in unterschiedlichen Vertriebskanälen ähnliche Kunden bzw. Kundensegmente (vgl. Kim 2001, S. 97; McCammon 1966, S. 79). Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Vertriebskanäle denselben Markt bedienen bzw. jeder Kunde in jedem Vertriebskanal einkaufen kann (vgl. Tabelle 4-6).

Eine hohe *Leistungsüberlappung* liegt vor, wenn in den verschiedenen Vertriebskanälen ein ähnliches Sortiment existiert (vgl. Abschnitt 3.1.1.1). In Tabelle 4-7 operationalisieren wir das Konstrukt über die beiden Aspekte der Produkt- bzw. Markenüberlappung (vgl. Biemans 1998, S. 69; Gerth 1999, S. 51ff.).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Kundenüberlappung			
Bezeichnung der Indikatoren In unserem Vertriebssystem...	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...bedienen mehrere Vertriebskanäle denselben Markt	0,50	-	-
• ...kann jeder Produktnutzer in jedem Vertriebskanal einkaufen	0,50	-	-
Cronbachsches Alpha:	0,65	Erklärte Varianz:	0,75

Tabelle 4-6: Informationen zum Konstrukt Kundenüberlappung

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Leistungsüberlappung			
Bezeichnung der Indikatoren In unserem Vertriebssystem...	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...finden sich dieselben Produkte in verschiedenen Vertriebskanälen	0,57	-	-
• ...finden sich dieselben Marken in verschiedenen Vertriebskanälen	0,57	-	-
Cronbachsches Alpha:	0,72	Erklärte Varianz:	0,79

Tabelle 4-7: Informationen zum Konstrukt Leistungsüberlappung

Auch bei diesen Konstrukten können wir nur Gütekriterien der ersten Generation auswerten. Bis auf das Cronbachsche Alpha beim ersten Konstrukt werden bei allen Kriterien die Mindestmaße klar erfüllt. Wir können daher auch bzgl. der Überlappung unsere Messung nutzen.

Wurden bisher die Konstrukte zur Gestaltung des Multi Channel Vertriebssystems einzeln konzeptualisiert, operationalisiert und anhand der einzelnen Gütekriterien überprüft, so werden nachfolgend diese Konstrukte gemeinsam im *Konstruktverbund* überprüft. In der folgenden Tabelle 4-8 wird das gesamte Messmodell dargestellt.

Globale Gütekriterien			
χ^2/df		2,26	
RMSEA		0,07	
GFI		0,99	
AGFI		0,97	
CFI		0,95	
Informationen zu den einzelnen Konstrukten	Anzahl Indikatoren	Faktor-reliabilität	DEV
Anzahl der Vertriebskanäle			
1 Anzahl der direkten Vertriebskanäle	1	-	-
2 Anzahl der indirekten Vertriebskanäle	1	-	-
Unterschiedlichkeit der Vertriebskanäle			
3 Bedeutungsheterogenität	2	0,57	0,40
4 Verhaltensheterogenität	2	0,69	0,54
Überlappung der Vertriebskanäle			
5 Kundenüberlappung	2	0,67	0,50
6 Leistungsüberlappung	2	0,74	0,59

Tabelle 4-8: Gesamtes Messmodell zu den Dimensionen der Gestaltung

Es zeigt sich, dass bezüglich der globalen Gütekriterien alle Mindestanforderungen erfüllt werden. Außer beim Konstrukt *Bedeutungsheterogenität* werden zudem alle lokalen Gütekriterien erfüllt. Aufgrund der hohen Gesamtgüte des Messmodells sollen nachfolgend weiterhin alle Konstrukte mit dieser Operationalisierung in unsere Analysen einbezogen werden.

4.2.2 Taxonomie von Multi Channel Vertriebssystemen

In diesem Abschnitt wird zunächst eine Taxonomie auf Basis der Clusteranalyse gebildet (Abschnitt 4.2.2.1). Anschließend wird diese in Abschnitt 4.2.2.2 nach dem Hunt-Schema aus Abschnitt 2.2.2.2 bewertet.

4.2.2.1 Bildung einer Taxonomie mittels Clusteranalyse

Basierend auf den jeweils zwei Konstrukten je Dimension haben wir im konzeptionellen Teil dieser Arbeit drei Typologien dargestellt. Diese Typologien waren bis auf die angeführten Fallbeispiele ausschließlich konzeptioneller Natur. Hierauf aufbauend wollen wir nun eine

Taxonomie anhand der *quantitativen Daten unserer empirischen Analyse* bilden. Hierzu wird, entsprechend der methodischen Vorgehensweise aus Abschnitt 3.2.1, eine Clusteranalyse durchgeführt.

Hinsichtlich des *Dateninputs* nutzen wir die sechs dargestellten theoriegestützten Faktoren als Clustervariablen. Aufgrund einer unterschiedlichen Skala bei der Anzahl der Vertriebskanäle (0-5 statt 1-5) wurden alle Inputvariablen auf den Wertebereich von Null bis Eins standardisiert. Als Proximitätsmaß verwenden wir die quadrierte Euklidische Distanz. Durch die Eliminierung von Ausreißern mit dem Single-Linkage-Algorithmus und die Eliminierung fehlender Werte verbleiben 279 *gültige Fälle für die Analyse*.

Hinsichtlich des Dateninputs der durchzuführenden Clusteranalyse hatten wir außerdem gefordert, dass zwischen den Variablen, die in die Clusteranalyse eingehen, *Diskriminanzvalidität* vorliegt (vgl. 3.2.1.2). Wir bestimmen diese nach dem Fornell/Larcker-Kriterium (vgl. Fornell/Larcker 1981). Hiernach wird gefordert, dass die DEV eines Faktors stets größer ist als jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem der anderen Faktoren. In der folgenden Tabelle 4-9 wird dieser Nachweis geführt. Die Prüfung zeigt, dass *keinerlei Probleme* bzgl. der Diskriminanzvalidität erkennbar sind.

Faktor		1	2	3	4	5	6
	DEV	1,00	1,00	0,40	0,54	0,50	0,59
1	1,00	-					
2	1,00	0,15	-				
3	0,40	0,01	0,00	-			
4	0,54	0,00	0,00	0,14	-		
5	0,50	0,04	0,00	0,01	0,01	-	
6	0,59	0,01	0,00	0,00	0,00	0,10	-

Tabelle 4-9: Überprüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums für das gesamte Messmodell

Als *Clustermethode* wird eine Kombination aus dem Ward-Verfahren und dem k-means-Verfahren verwendet. Gemäß der zwei ersten Forderungen aus Abschnitt 3.2.1 findet sich eine optimale *Clusterzahl* bei *vier Clustern*. Dies ergibt das Elbow-Kriterium in Abbildung 4-1. Alternativ wäre das nächste „lokale Optimum“ bei einer Clusterzahl von zehn zu finden. Entsprechend der dritten Forderung nehmen wir von dieser Clusterzahl jedoch Abstand und verwenden das globale Optimum bei einer Clusterzahl von vier.

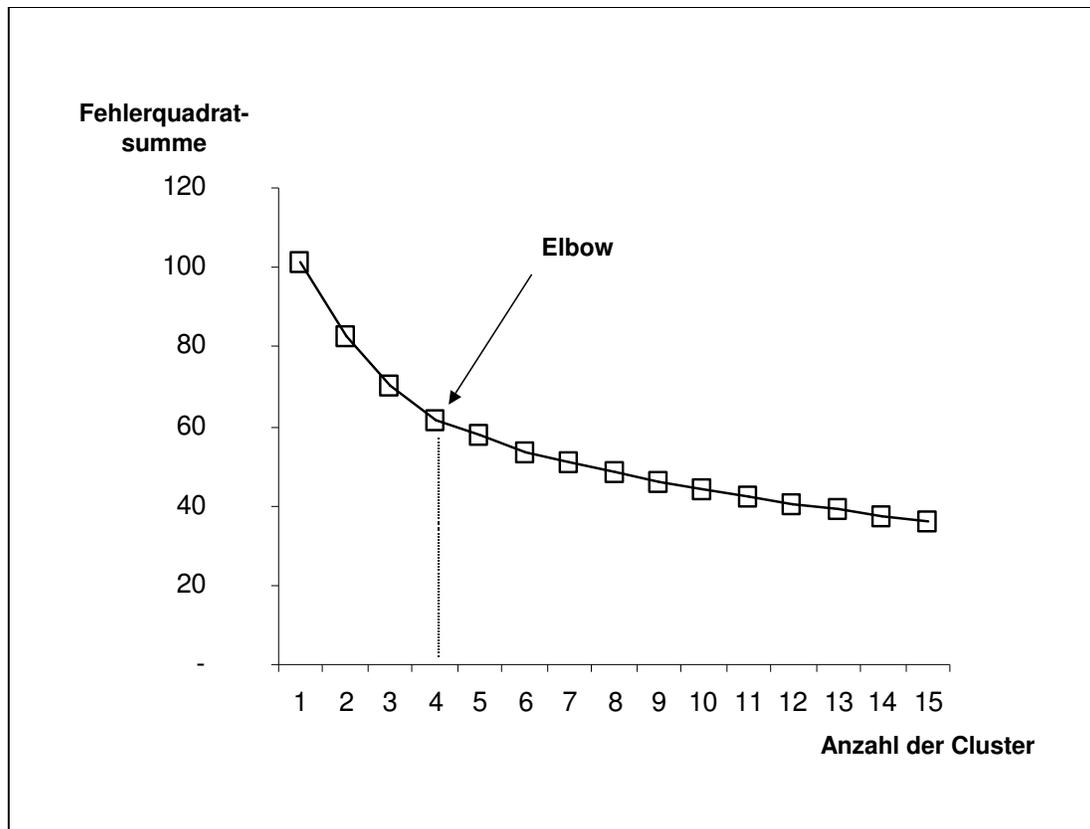


Abbildung 4-1: Ermittlung der optimalen Clusterzahl anhand des Elbow-Kriteriums

Zur Ermittlung der Clusterstabilität haben wir den Datensatz in drei Teile A, B, C zu je ca. 90 Fällen aufgeteilt. Anschließend haben wir zwei Datensätze mit $A \cup B$ und $B \cup C$ gebildet und für beide Teildatensätze eine Clusteranalyse mit dem k-means-Verfahren durchgeführt. Die Clusterzuordnung gilt als stabil, wenn die Fälle „B“ in beiden Teildatensätzen ähnlich zugeordnet werden. Gemäß Kreuztabelle (vgl. Tabelle 4-10) wurden in Teildatensatz B 83 von 87 Fällen in beiden Auswertungen identisch zugeordnet (~95%). Aufgrund dieses sehr guten Ergebnisses können wir von äußerst stabilen Clustern ausgehen.

Zugehörigkeit aus $A \cup B$ \br/> Zugehörigkeit aus $B \cup C$	Zugehörigkeit aus $B \cup C$				Gesamt
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	
Cluster 1	23				23
Cluster 2		17			17
Cluster 3	1		32		33
Cluster 4		3		11	14
Gesamt	24	20	32	11	87

Tabelle 4-10: Überprüfung der Stabilität der Clusterzugehörigkeit

Für eine *Clusterinterpretation* werden die vier Cluster nachfolgend gegenübergestellt (vgl.

Abbildung 4-2). Hierbei ist von Interesse, inwiefern sich zwischen den Clustern signifikante Unterschiede ergeben. Die Signifikanzprüfung erfolgt mit einer Varianzanalyse, deren Methode nicht näher dargestellt wird (vgl. hierzu bspw. Backhaus et al. 1996, S. 56ff.). Bei der Varianzanalyse existiert die Hypothese, dass zwischen den Gruppen (hier: Clustern) keine signifikanten Unterschiede existieren. Diese Hypothese kann, wie unsere empirischen Daten zeigen, in allen Fällen verworfen werden. Es wird gezeigt, dass die Mittelwerte der vier Cluster bzgl. der sechs Gestaltungsdimensionen signifikant voneinander verschieden sind. Um einen besseren Überblick zu erhalten, stellen wir in Abbildung 4-3 zudem eine graphische Auswertung der Clustermittelwerte dar. Der Bereich oberhalb der Gesamt-Mittelwerte ist grau hinterlegt.

Dimension	Mittelwert Cluster 1	Mittelwert Cluster 2	Mittelwert Cluster 3	Mittelwert Cluster 4	Gesamt-Mittelwert	Prüfung auf signifikante Unterschiede (Varianzanalyse)
Anzahl direkte Vertriebskanäle*	1,32	1,79	3,0	1,64	2,06	0,000 ✓
Anzahl indirekte Vertriebskanäle*	1,90	1,27	0,54	1,40	1,19	0,000 ✓
Bedeutungsheterogenität	3,88	3,96	4,38	4,07	4,10	0,000 ✓
Verhaltensheterogenität	3,63	3,69	3,98	3,80	3,79	0,048 ✓
Kundenüberlappung	4,56	2,23	4,46	2,74	3,69	0,000 ✓
Leistungsüberlappung	4,69	4,63	4,41	2,37	4,16	0,000 ✓
Anzahl der Fälle	71	62	96	50	279	

* Messung auf Skala von 0-5, übrige Variablen auf Skala von 1-5

Abbildung 4-2: Darstellung der Clustermittelwerte

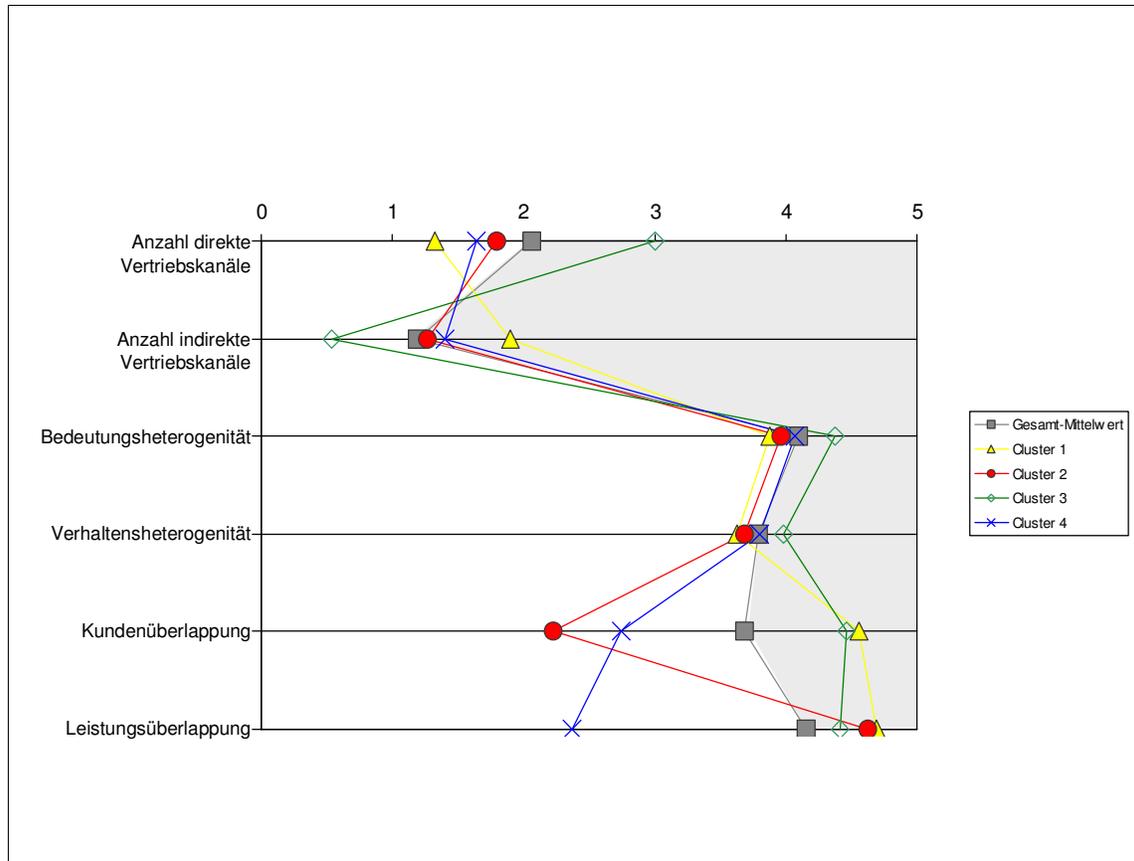


Abbildung 4-3: Graphische Gegenüberstellung der Clustermittelwerte

Im Folgenden wollen wir die vier Cluster näher interpretieren. Die Cluster werden hierbei mit *Kurznamen* versehen, um eine Interpretation bei späterem Verweis zu erleichtern.

- Beim *ersten Cluster* fällt auf, dass eine minimale Anzahl direkter Vertriebskanäle mit einer maximalen Anzahl indirekter Vertriebskanäle kombiniert wird. Zudem fällt eine sehr hohe Überlappung, hierunter besonders eine hohe Leistungsüberlappung auf. Die Unterschiedlichkeit ist hingegen vergleichsweise niedrig. Eine nähere Betrachtung der 71 Fälle ergibt, dass eine Vielzahl von Branchen in dieses Cluster fällt, insbesondere aber Unternehmen aus den Bereichen Verlagswesen sowie Tourismus. Nach einer weiteren Auswertung der Daten wird ersichtlich, dass diese Unternehmen insbesondere stationäre Shops in Kombination mit Versandhändlern/Internet-Händlern einsetzen. Es zeigt sich somit, dass über eine Vielzahl von indirekten Vertriebskanälen, die sich bzgl. Kunden und Leistungen stark überlappen, vertrieben wird. Aufgrund dieser Beschreibung kann vermutet werden, dass das zugrundeliegende Prinzip in diesem Cluster eine maximale Abdeckung des Marktes über ein Netz mit verschiedenen Ver-

triebskanälen, bestehend aus einer Vielzahl ähnlicher Absatzmittler, ist. Wir benennen dieses Cluster demnach *Maximum Coverage Vertriebssystem* (vgl. zu ähnlicher Beschreibung: Magrath/Hardy 1988b; Moriarty/Moran 1990, 1991; Cespedes/Corey 1990; Klein 2001).

- Das *zweite Cluster* in dieser Untersuchung fällt durch eine niedrige Heterogenität sowie eine sehr niedrige Kundenüberlappung auf. Wenn wir die 62 Fälle näher betrachten, finden sich Unternehmen aus der Bekleidungsbranche sowie aus der chemischen Industrie/Kunststoffindustrie. Häufig zeigen sich Vertriebsformen bestehend aus Außendienst in Kombination mit Verkaufsniederlassungen bzw. Agenten/Maklern. Aufgrund der sehr niedrigen Kundenüberlappung liegt die Vermutung nahe, dass in diesem Cluster die Bearbeitung von stark unterschiedlichen Kundengruppen mit ähnlichen Vertriebskanälen verfolgt wird. In diesen Vertriebskanälen wird aber ein weitgehend identisches Sortiment/Service angeboten. Aufgrund dieser Beschreibung benennen wir dieses Cluster *Kundensegment-Vertriebssystem* (vgl. zu ähnlicher Beschreibung: Buvik/John 2000; Gaski 1989; Rangan/Moriarty/Swartz 1992).
- Das *dritte Cluster* fällt in vielerlei Hinsicht auf. Zunächst wird hier eine Vielzahl an direkten und ein Minimum an indirekten Vertriebskanälen eingesetzt. Mit Höchstwerten bei der Unterschiedlichkeit und sehr hohen Werten bei der Überlappung zeigt sich, dass hier viele direkte stark unterschiedliche Vertriebskanäle eingesetzt werden, die sich bzgl. Kunden und Leistungen überlappen. Ein derartiges Bild findet sich z.B. bei Banken, die fast ausschließlich in diesem Cluster zu finden sind. Sie nutzen eine Vielzahl direkter unterschiedlicher Vertriebskanäle. Das zugrundeliegende Prinzip ist: Jeder soll an jedem Ort jederzeit seine Bankgeschäfte erledigen können. Das Cluster wird demnach als *Anywhere-Anytime-Vertriebssystem* benannt (vgl. zu ähnlicher Beschreibung: Easingwood/Storey 1996; Holmsen et al. 1998; Instenberg-Schieck 1999; Schögel/Sauer/Schmidt 2002; Stäger 1999).
- Das *vierte Cluster* fällt durch eine niedrige Überlappung, hierbei insbesondere eine sehr niedrige Leistungsüberlappung, auf. Die Anzahl der Vertriebskanäle liegt, genauso wie die Unterschiedlichkeit, im mittleren Bereich. Wir finden diese Form häufig in der Elektrotechnik oder in der Möbelindustrie. Nach dem Prinzip „unterschiedliche Leistungen für unterschiedliche Kunden“ werden hier zumeist ein direkter und ein indirekter Vertriebskanal parallel genutzt. Gewerbliche Kunden werden direkt über Außendienst besucht, an Privatkunden wird über Absatzmittler vertrieben. Gelegentlich existiert eine Website des Anbieters, wo zumindest Teile des Sortiments bestellt werden können. Wir bezeichnen dieses Cluster als *Dual-Paralleles Vertriebssystem* (vgl. zu ähnlicher Beschreibung: Dutta et al. 1995; Gallini/Lutz 1992; Mercer 1994; Purohit 1997; Purohit/Staelin 1994).

In diesem Abschnitt wurde auf Basis der sechs Clustervariablen eine Clusteranalyse durchgeführt. Basis der Analyse war ein hybrides Clusterverfahren, das in Abschnitt 3.2.1 näher dargestellt wurde. Gebildet wurden vier Cluster, die näher interpretiert wurden. Ein *zusammenfassender* Überblick zu den vorher interpretierten Ergebnissen findet sich in Abbildung 4-4.

Dimension	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Auffälligkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum direkte VK • Maximum indirekte VK • Hohe Kundenüberlappung • Hohe Leistungsüberlappung 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Heterogenität der Vertriebskanäle • Sehr niedrige Kundenüberlappung 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximum direkte VK • Minimum indirekte VK • Höchste Heterogenität der Vertriebskanäle • Hohe Überlappung der Vertriebskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Kundenüberlappung • Niedrigste Leistungsüberlappung
Typische Vertriebskanal-Kombinationen	Stationäre Shops in Kombination mit Versandhändlern/ Internet-Händlern	Außendienst in Kombination mit Verkaufsniederlassungen bzw. Agenten/Maklern	Verkaufsniederlassung in Kombination mit Internet-Vertrieb und aktivem Telesales	Direkter persönlicher Vertrieb in Kombination mit indirektem persönlichen Vertrieb
Häufiges Vorkommen in Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Elektrotechnik • Möbel/Schmuck • Verlage • Luftfahrt/Tourismus • Versicherungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekleidung • Chemie/Gummi-Kunststoff • Nachrichten/Telekommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditinstitute 	<ul style="list-style-type: none"> • Elektrotechnik • Möbel/Schmuck
Prinzip	Maximale geographische Abdeckung des Marktes durch breites Netz unterschiedlichster Händler	Bearbeitung von stark unterschiedlichen Kundengruppen mit ähnlichen Vertriebskanälen	Umfangreicher direkter Vertrieb an alle Kunden über unterschiedliche Vertriebsformen	Parallele Nutzung von verschiedenen Vertriebskanälen für verschiedene Kunden
Benennung des Clusters	Maximum-Coverage-Vertriebssystem	Kunden-Segment-Vertriebssystem	Anywhere-Anytime-Vertriebssystem	Dual-Paralleles Vertriebssystem

Abbildung 4-4: Inhaltliche Gegenüberstellung der Cluster (Zusammenfassung)

4.2.2.2 Bewertung der Taxonomie nach dem Hunt-Schema

Nachdem wir die empirische Taxonomie dieser Arbeit beschrieben haben, soll diese nachfolgend *bewertet* werden. Grundlage hierfür ist das in Abschnitt 2.2.2.2 dargestellte Bewertungsschema von Hunt (1991, S. 176ff.). Wir hatten diesbezüglich gezeigt, dass keine der existierenden Typologien die Kriterien von Hunt erfüllt.

Nachfolgend bewerten wir unsere Taxonomie anhand der zuvor definierten Kriterien:

Adäquate Spezifizierung des zu klassifizierenden Phänomens (B1): In unserer Taxonomie klassifizieren wir branchenübergreifend Multi Channel Vertriebssysteme aus Sicht des Anbieters. Im Gegensatz zu existierenden Typologien (vgl. Abschnitt 2.2.2.2) haben wir in Abschnitt 2.1 präzise definiert, was unter einem Multi Channel Vertriebssystem zu verstehen ist. Wir können daher davon ausgehen, dass unsere Taxonomie dieses Kriterium voll erfüllt.

Adäquate Spezifizierung der Anforderungen/Charakteristika, auf denen die Typologie basiert (B2): Nach einer präzisen und systematischen Definition haben wir die Dimensionen für das zu klassifizierende Phänomen theoretisch hergeleitet. Zur Durchführung der Taxonomie haben wir sechs Gestaltungsdimensionen gebildet. Hierfür wurde jeweils eine präzise Operationalisierung durchgeführt. Alle gebildeten Mess-Skalen wurden zudem durch Gütemaße umfangreich validiert. Zusätzlich haben wir auf Diskriminanzvalidität geachtet. Wir haben die Anforderungen/Charakteristika, auf denen unsere Taxonomie basiert, somit klar herausgearbeitet. Wir gehen davon aus, dass dieses Kriterium voll erfüllt ist.

Exklusivität der Kategorien (B3): Wir haben methodisch sichergestellt, dass die Kategorien exklusiv sind. Alle sechs Gestaltungsdimensionen zeigen bezüglich der Kategorien (hoch)signifikante Unterschiede (vgl.

Abbildung 4-2). Ein Test zur Güte unserer Clusterzuordnung (Tabelle 4-10) selbst zeigt zudem eine deutliche Stabilität der Clusterzuordnung. Darüber hinaus verdeutlicht die Clusterinterpretation, dass sich auch inhaltlich eine Exklusivität erkennen lässt. In den Clustern finden sich unterschiedliche Konstellationen, Branchen und Prinzipien. Wir gehen somit davon aus, dass auch dieses Kriterium voll erfüllt ist.

Erschöpfende Erfassung durch die Kategorien (B4): In unsere Clusteranalyse konnten 279 von 296 Fällen eingeschlossen werden. Dies entspricht 94% aller Unternehmen. Lediglich 6% der Unternehmen mussten als Ausreißer von der Analyse ausgeschlossen werden. In einem zweiten Schritt zur Überprüfung der Stabilität der Clusterzuordnung konnten 95% der Unternehmen korrekt zugeordnet werden. Demnach wurde mit insgesamt 89,5% ein überaus großer Anteil der Unternehmen präzise und wiederholt demselben Cluster zugeordnet. Wir gehen daher davon aus, dass dieses Kriterium auch voll erfüllt ist.

Nützlichkeit der Klassifikation (B5): Nach Abschluss der Auswertungen unserer Taxonomie haben wir diese mit existierenden Typologien und Fallbeispielen aus Abschnitt 2.2 verglichen. Kernfrage hierbei war, ob unsere Taxonomie nützlich ist und ob wir Unternehmen zu diesen Typen zuordnen können: „Faced with data on real functioning organizations, the researcher often found these classifications inadequate and has had to add types of his own...“ (Pugh/Hickson/Hinings 1969, S. 114). Aus unserer subjektiven Sicht wäre das Kriterium B5

zumindest im Ansatz erfüllt. Eine objektive Beurteilung dieser Nützlichkeit können wir aber nicht selbst vornehmen, sie obliegt dem Leser dieser Arbeit.

Die *Forschungsfrage 1b* wurde somit durch eine zweistufige Vorgehensweise beantwortet. Nach einer dreiteiligen Typologisierung haben wir vier Cluster auf Basis unserer empirischen Erhebung herausgearbeitet. Wir haben sowohl Typen als auch Cluster näher beschrieben und umfangreiche Branchen- und Fallbeispiele angeführt. Letztlich haben wir unsere Taxonomie mit den zuvor auf die Bestandsaufnahme angewendeten Kriterien von Hunt (1991, S. 176ff.) bewertet. Wir legten dar, dass, bis auf die Nützlichkeit, alle Hunt-Kriterien durch unsere Taxonomie voll erfüllt werden. Wir denken diesbezüglich, dass eine abschließende Beantwortung der Frage nach deren Nützlichkeit erst gelingt, wenn unsere Taxonomie von der Wissenschaft reflektiert wurde und sie somit einen Eingang in die weitere Forschung gefunden hat.

4.2.3 Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis

Zunächst ist von Interesse, *welche Vertriebskanäle* branchenübergreifend genutzt werden. Entsprechend unserer kategorialen Operationalisierung aus Abschnitt 3.1.1.1 existieren vier (plus sonstige) Vertriebsformen im direkten bzw. indirekten Vertrieb (vgl. Abbildung 4-5). Zwar existieren neben den dargestellten Vertriebsformen noch weitere Formen, nach Sichtung der Antworten der Kategorie „Sonstige“ zeigte sich jedoch, dass lediglich die Zuordnung des Vertriebs an Original Equipment Manufacturer (OEM) zu Problemen bei der Zuordnung geführt hat. Die Befragten haben diesen in der Kategorie „Sonstige“ sowohl dem direkten als auch dem indirekten Vertrieb zugeordnet. Der OEM-Vertrieb kann aber klar dem direkten Vertrieb zugeordnet werden. Hierbei erfolgt zumeist ein persönlich aktiver Vertrieb mittels Außendienst vom Anbieter direkt an den OEM-Verarbeiter. Der Verarbeiter erhält das OEM-Produkt somit direkt vom Anbieter, um es dann in ein System einfließen zu lassen. Da es hierdurch in einem veränderten Zustand weiterverkauft wird, dient der OEM-Verarbeiter als Produktnutzer und nicht als Absatzmittler.

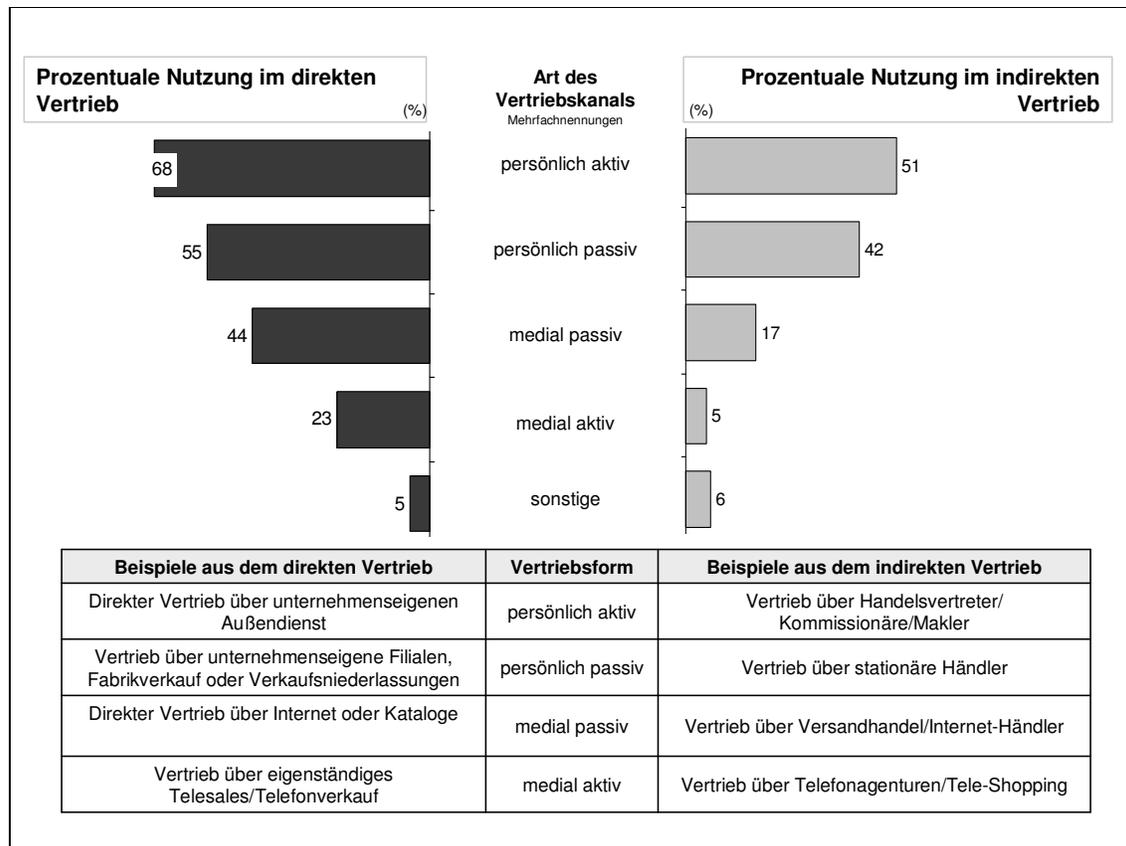


Abbildung 4-5: Nutzung der Vertriebskanäle nach Vertriebsform

Auffällig ist ferner, dass insgesamt mehr direkte Vertriebskanäle eingesetzt werden. Hierbei ist ein vergleichsweise großer Anteil an direkten medial passiven Vertriebskanälen ersichtlich. 44% der Anbieter nutzen diese Art von Vertriebskanal. Auch der große Anteil von medial aktiven Vertriebskanälen im direkten Vertrieb fällt auf. Immerhin nutzen fast ein Viertel der Anbieter den aktiven Telefonverkauf durch eigene Vertriebsorgane.

In Abbildung 4-6 wird diese Auswertung nach der *Art der genutzten Vertriebskanäle im Branchenvergleich* dargestellt. Spaltenminima und Spaltenmaxima wurden hervorgehoben.

Es zeigen sich folgende *Auffälligkeiten im direkten Vertrieb*:

- Der persönlich aktive Vertrieb findet häufig in der Chemiebranche statt, während er bei Luftfahrt/Tourismus selten eingesetzt wird.
- Ein persönlich passiver Vertrieb wird von allen Unternehmen der Luftfahrtbranche eingesetzt, nur selten allerdings in der Druckindustrie.
- Medial passive Vertriebskanäle werden v.a. von Banken eingesetzt, vergleichsweise wenig allerdings von Telekommunikationsunternehmen.
- Der medial aktive Vertrieb wird von Banken/Kreditinstituten häufig eingesetzt, selten aber im Bereich Möbel/Schmuck.

Es zeigen sich folgende *Auffälligkeiten im indirekten Vertrieb*:

- Der persönlich aktive Vertrieb wird hauptsächlich bei Versicherungen eingesetzt, selten bei Unternehmen der Telekommunikation/Nachrichtentechnik.
- Persönlich passiver Vertrieb wird von Unternehmen der Möbel/Schmuck-Industrie häufig praktiziert, selten aber von Banken/Kreditinstituten.
- Ein medial passiver Vertrieb wird v.a. von Luftfahrt-/Tourismusunternehmen eingesetzt, nicht von Versicherungen.
- Der medial aktive Vertrieb findet sich häufig bei Unternehmen der Luftfahrt-/Tourismusbranche. In der chemischen Industrie ist er nicht vorzufinden.

Branche	Direkter Vertrieb				Indirekter Vertrieb			
	PA	PP	MP	MA	PA	PP	MP	MA
Bekleidung	70%	87%	26%	35%	65%	30%	26%	9%
Chemie/Gummi/Kunststoffe	89%	32%	24%	21%	53%	53%	13%	0%
Elektrotechnik	76%	34%	36%	20%	52%	66%	26%	4%
Möbel/Schmuck	71%	45%	35%	19%	42%	81%	39%	0%
Verlag/Druck	50%	22%	67%	44%	56%	61%	33%	28%
Luftfahrt/Tourismus	40%	100%	60%	40%	40%	40%	40%	40%
TK/Nachrichtentechnik	79%	29%	14%	43%	29%	50%	21%	0%
Banken/Kreditinstitute	44%	92%	81%	54%	33%	7%	1%	1%
Versicherungen	65%	41%	47%	24%	82%	29%	0%	6%

Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen)

Legende	
PA	persönlich aktiv
PP	persönlich passiv
MP	medial passiv
MA	medial aktiv

Spaltenminimum

Spaltenmaximum

Abbildung 4-6: Nutzung der Vertriebskanäle nach Vertriebsform (branchenspezifisch)

Weiterhin ist von Interesse, *wie viele Vertriebskanäle* in den einzelnen Branchen durchschnittlich eingesetzt werden (Abbildung 4-7). Es zeigt sich, dass bei Banken die größte Anzahl an direkten Vertriebskanälen existiert. Im Bereich des Verlagswesens existiert die größte Anzahl an indirekten Vertriebskanälen. Insgesamt fällt die Luftfahrt- und Tourismus-Branche durch eine durchschnittliche Gesamtzahl von vier Vertriebskanälen auf. In der chemischen Industrie wird im Branchenvergleich hingegen die geringste Anzahl an Vertriebskanälen eingesetzt. Trotz des niedrigen Durchschnitts von 2,9 Vertriebskanälen kann hier die Prognose von Moriarty/Moran (1990, S. 146) bestätigt werden, dass Multi Channel Vertriebssysteme das „dominante Design“ der 90er Jahre werden.

Branche	Ø Anzahl direkte Vertriebskanäle	Ø Anzahl indirekte Vertriebskanäle	Ø Anzahl Vertriebskanäle gesamt
Bekleidung	2,2	1,4	3,6
Chemie/Gummi/Kunststoffe	1,7	1,3	2,9
Elektrotechnik	1,7	1,6	3,2
Möbel/Schmuck	1,9	1,7	3,5
Verlag/Druck	2,1	1,8	3,8
Luftfahrt/Tourismus	2,4	1,6	4,0
Telekommunikation/ Nachrichtentechnik	1,9	1,2	3,1
Banken/Kreditinstitute	2,7	0,4	3,1
Versicherungen	1,8	1,3	3,1



 Spaltenminimum
 Spaltenmaximum

Abbildung 4-7: Branchenspezifische Anzahl der genutzten Vertriebskanäle

Eng verbunden mit der Anzahl der Vertriebskanäle ist die Frage, inwiefern der so genannte *Duo Channel Vertrieb in der Praxis* existent ist. In der wissenschaftlichen Literatur hat dieser zum Ende der 80er Jahre die meiste Beachtung gefunden (vgl. auch Homburg/Schäfer/Scholl 2002). Zur Beantwortung dieser Frage können wir unsere Typologie zur Anzahl der Vertriebskanäle heranziehen. Die Zuordnung der Unternehmen dieser Befragung wird in Abbildung 4-8 dargestellt.

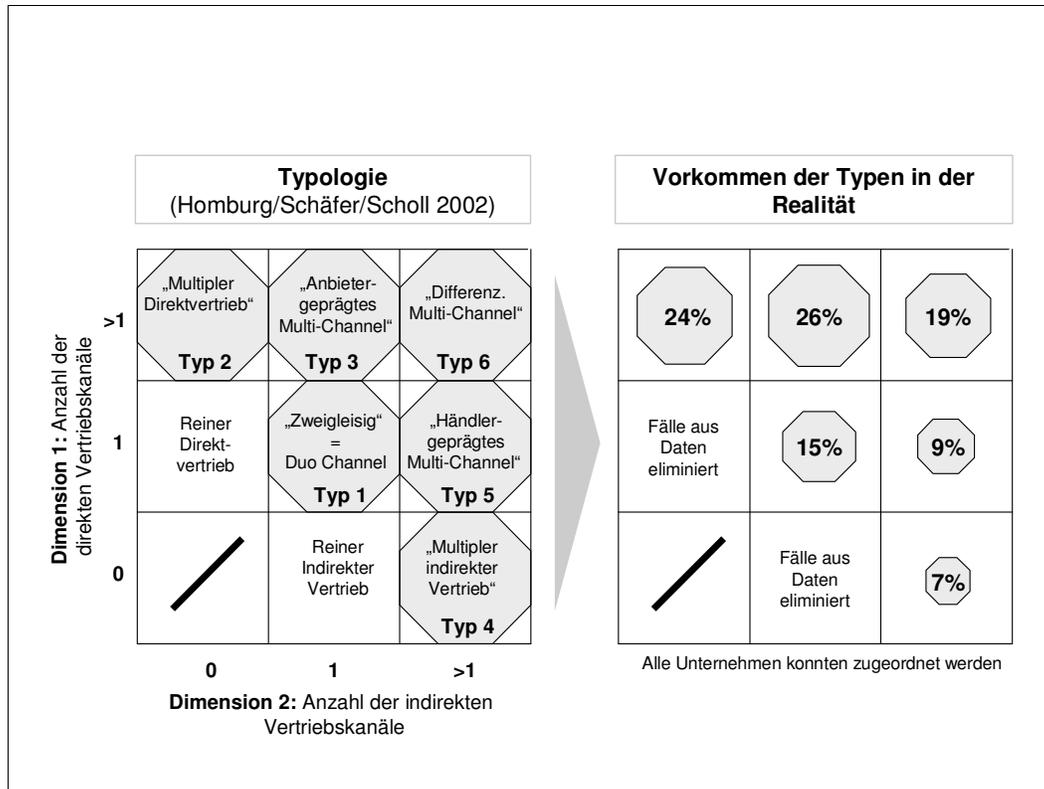


Abbildung 4-8: Vorkommen der Typen (Typologie 1) in der Praxis

Es zeigt sich, dass der größte Teil der Unternehmen (85%) ein Multi Channel Vertriebssystem mit mehr als zwei Vertriebskanälen einsetzt. Der Duo Channel Vertrieb scheint demnach keine herausragende Bedeutung einzunehmen. Darüber hinaus ist eine klare Dominanz des Direktvertriebs erkennbar. Wie auch aus den beiden vorhergehenden Abbildungen ersichtlich ist, existieren hier einige Indizien dafür, dass sich durch die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle auch eine *Verkürzung der Kanallänge* ergeben hat. Wie bereits 1985 von English prognostiziert (S. 57ff.), begünstigen neue Technologien die Ausschaltung von Absatzmittlern und die Verkürzung des Vertriebskanals. Der Multi Channel Vertrieb kann somit auch die Abkehr vom indirekten Vertrieb, hier insbesondere vom klassischen Handel, bedeuten.

Beachtung verdient jedoch die Tatsache, dass die *Substitution von indirekten Vertriebskanälen* durch direkte Kanäle nicht ohne Weiteres möglich ist. Cespedes/Corey (1990, S. 74) konstatieren hierzu: „You can eliminate the middleman, but not the middleman’s functions“. In der Tat ermöglichen aber heutige Technologien auch die Übernahme der Funktionen von Absatzmittlern durch Endkunden. Als Beispiel sei hier der Bekleidungsanbieter *Dolzer* angeführt (www.dolzershop.de sowie Abbildung 4-9). Statt Maßhemden über Handelspartner zu vertreiben, die beim Kunden Maß nehmen, kann auf der Webpage des Unternehmens jeder Kunde seine Maße selbst angeben. Auf Basis einer interaktiven Führung wird hierdurch bei-

spielsweise die Handelsfunktion „Maßnahmen vor Ort“ durch den Kunden selbst, und nicht durch einen Händler, wahrgenommen (vgl. ähnlich Pitt/Berthon/Berthon 1999, S. 20ff.).

The screenshot shows a web browser window displaying the Dolzer online tailor shop. The page is titled "Maßatelier" and features a navigation menu with options like "Warenkorb", "Shirtshop", "Quickshop", "Bestellhistorie", "Designhistorie", "Ihr Profil", and "Logout". The main content area is a measurement form with a 3D body model on the right. The form includes a warning: "Wichtig: Verwenden Sie auf keinen Fall die Maße eines vorhandenen Hemdes, sondern messen Sie an Ihrem Körper." Below this, there are 12 numbered measurement points with corresponding input fields and "info" buttons. The 3D model has yellow lines and numbers 1 through 12 indicating the measurement locations on the body.

Nummer	Maßnahme	Wert	Einheit	Info
1	Körpergröße:	182	cm	info
2	Halsumfang:	40	cm	info
3	Oberweite:	102.00	cm	info
4	Unterweite:	92.00	cm	info
5	Gesäßweite:	106.00	cm	info
6	Ärmellänge links:	63.00	cm	info
7	Ärmellänge rechts:	63.00	cm	info
8	halbe Schulterbreite:	24.40	cm	info
9	Rückenlänge:	87.00	cm	info
10	Rückenbreite:	40.80	cm	info
11				
12				

Abbildung 4-9: Übernahme klassischer Handelsfunktionen durch den Endverbraucher

Letztlich ist insgesamt eine deutliche *Elektronisierung* des Vertriebs zu erkennen (vgl. Abbildung 4-10). Im direkten Vertrieb existiert branchenübergreifend bei ca. 50% der Unternehmen ein elektronischer Vertriebskanal, z.B. in Form eines Internet-Vertriebs.

Dieser Internet-Vertrieb existiert, gemäß den Forderungen dieser Untersuchung, niemals alleine, sondern parallel zu anderen Vertriebskanälen. Eine besondere Rolle scheint diesem Vertriebskanal in der *Bekleidungsbranche* zuzukommen. Während nur 26% der Unternehmen in dieser Branche den Vertriebskanal *Internet* einsetzen, hat der Vertriebskanal bei diesen Unternehmen jedoch einen besonders hohen Umsatzanteil von ca. 20%.

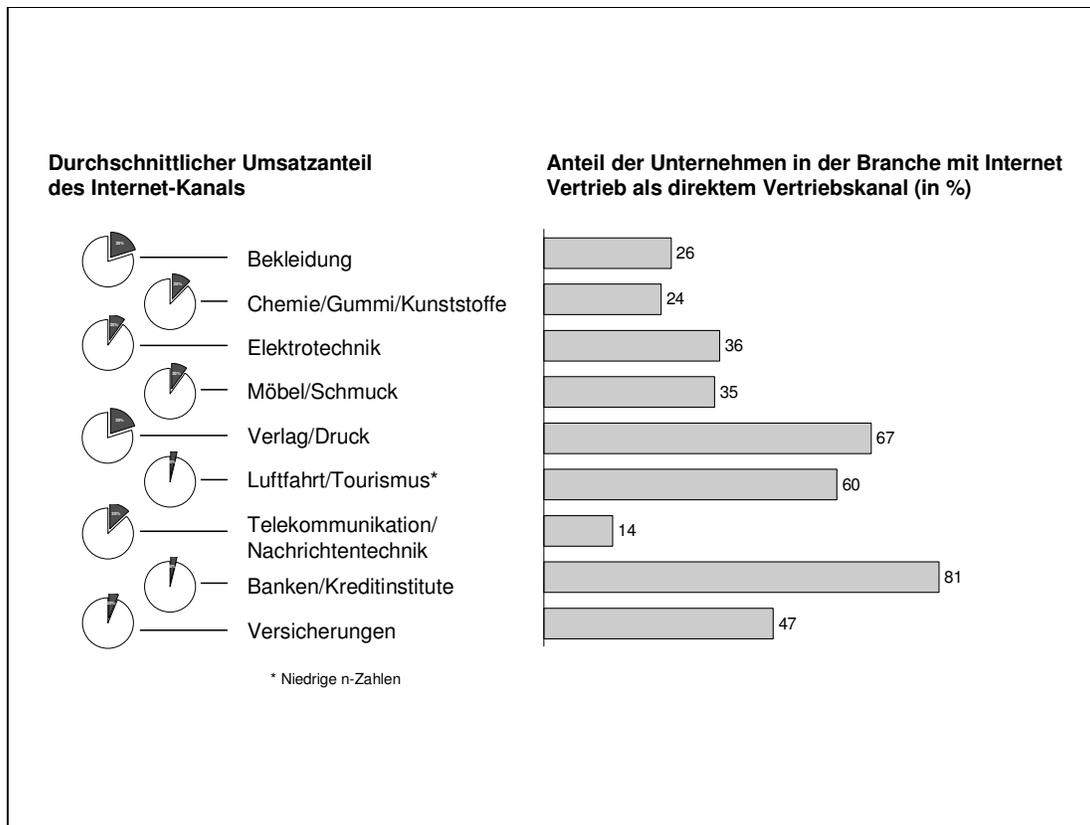


Abbildung 4-10: Bedeutung des Direktvertriebs über das Internet

Nicht beantworten kann unsere Studie allerdings, ob Unternehmen klassische Vertriebskanäle nur um elektronische Vertriebskanäle ergänzen oder klassische Vertriebskanäle auch durch das Internet ersetzen (vgl. Miroschedji et al. 2001). Bekier/Flur/Bekier (2000, S. 78ff.) demonstrieren anhand von Beispielen, dass insbesondere im Bankensektor traditionelle Geschäftsstellen von Internet-Vertriebsformen ersetzt werden. Zur branchenübergreifenden Beantwortung dieser Frage verbleibt nur eine Wiederholung unserer Studie.

4.3 Empirische Ergebnisse zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen

Analog zum vorherigen Abschnitt wird in diesem zunächst die Konstruktmessung (Abschnitt 4.3.1) dargestellt. Im Anschluss daran prüfen wir die im konzeptionellen Teil der Arbeit formulierten Hypothesen mit den Daten der empirischen Untersuchung (Abschnitt 4.3.2). Letztlich ist im Bereich der Steuerung noch von Interesse, inwiefern Multi Channel Vertriebssysteme in der Praxis gesteuert werden. Deskriptive Ergebnisse hierzu werden in Abschnitt 4.3.3 diskutiert.

4.3.1 Konstruktmessung

Im konzeptionellen Teil dieser Arbeit wurden zwölf Konstrukte in vier Dimensionen konzeptualisiert. Diese stellen die exogenen Variablen in unserem Dependenzmodell dar. Darüber hinaus wurde der Multi Channel Erfolg als endogene Variable spezifiziert. Nachfolgend stellen wir die empirische Messung der exogenen und der endogenen Variablen dar.

(1) Präzision der Leistungsdefinition

Zur Definition der Leistungen in den Vertriebskanälen existiert unseres Wissens keine Skala in der Literatur. Zur Operationalisierung lehnen wir uns an die Kriterien von Homburg/Schneider/Schäfer (2001, S. 43f.) an und bilden eine eigene Skala. Zusätzlich lassen wir die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen einfließen. In unserer Skala aus vier Indikatoren stehen Instrumente der Produktdifferenzierung (vgl. Hurth 2001, S. 464f.), wie Produktdefinition und Markierung, im Vordergrund. Darüber hinaus sind Aspekte des Serviceumfangs und der Preisbildung (vgl. Miroschedji et al. 2001, S. 25ff.) von Bedeutung (vgl. Tabelle 4-11).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Präzision der Leistungsdefinition			
Bezeichnung der Indikatoren: Wir haben eindeutig festgelegt...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...welche Marken wir in den Vertriebskanälen führen	0,65	0,52	23,68
• ...welche Produkte wir in den Vertriebskanälen anbieten	0,79	0,82	24,14
• ...welche Dienstleistungen wir in den Vertriebskanälen anbieten	0,74	0,67	24,18
• ...welche Preise in den Vertriebskanälen gelten	0,59	0,41	21,14
Cronbachsches Alpha:	0,85	Erklärte Varianz:	0,70
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	4,00/2=2,00	AGFI:	0,99
GFI:	1,00	RMSEA:	0,06
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,60
Faktorreliabilität:	0,86		

Tabelle 4-11: Informationen zum Faktor *Präzision der Leistungsdefinition*

Im Rahmen der durchgeführten exploratorischen Faktorenanalyse konnte ein Faktor ermittelt werden, der 70% der Varianz der vier zugrunde gelegten Indikatoren erklärt. Das Cronbachsche Alpha liegt zudem mit einem Wert von 0,85 deutlich über dem Schwellenwert von 0,70. Neben diesen Gütekriterien der ersten Generation erreichen auch die Gütekriterien der zweiten Generation zumeist die Anspruchsniveaus. Wie ersichtlich ist, erreichen GFI und CFI das Maximum der Skala mit Werten von jeweils 1,0. Lediglich die Indikatorreliabilität des vierten Faktors ist vergleichsweise gering.

(2) Präzision der Vertriebskanaldefinition

In Anlehnung an Lusch/Brown (1996, S. 35) operationalisieren wir ein Konstrukt mit vier Indikatoren (vgl. Tabelle 4-12). Basis hierfür sind die Aufgaben der Vertriebskanäle, ihre Ziele und das erwartete Verhalten. Letztlich ist von Bedeutung, welche wirtschaftlichen Ergebnisse von den Vertriebskanälen erwartet werden. Beurteilt wird hierbei, wie eindeutig diese Aspekte von der Vertriebsleitung festgelegt werden.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Präzision der Vertriebskanaldefinition			
Bezeichnung der Indikatoren: Wir haben eindeutig festgelegt...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...welche Aufgaben die Vertriebskanäle erfüllen sollen	0,65	0,54	16,97
• ...welche Ziele die Vertriebskanäle erreichen sollen	0,78	0,81	18,73
• ...welches Verhalten wir von Mitgliedern der Vertriebskanäle erwarten	0,69	0,58	17,77
• ...welche wirtschaftlichen Ergebnisse wir von den Vertriebskanälen erwarten	0,58	0,41	16,95
Cronbachsches Alpha:	0,84	Erklärte Varianz:	0,68
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	4,68/2=2,34	AGFI:	0,99
GFI:	1,00	RMSEA:	0,07
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,58
Faktorreliabilität:	0,85		

Tabelle 4-12: Informationen zum Faktor *Präzision der Vertriebskanaldefinition*

Mittels exploratorischer Faktorenanalyse wurde ein Faktor extrahiert, der 68% der Varianz der vier Indikatoren erklärt. Ein Cronbachsches Alpha von 0,84 und hohe Item to Total-Korrelationen von 0,58 bis 0,78 bestätigen das positive Gesamtbild. Für die Ermittlung der Gütekriterien der zweiten Generation wurde für diesen Faktor ein Messmodell mit einer ein-faktoriellen Struktur spezifiziert. Es zeigt sich, dass alle Werte innerhalb der geforderten Anspruchsniveaus liegen und den Empfehlungen aus der Literatur (vgl. Abschnitt 3.2.2.1) deutlich entsprechen.

(3) Präzision der Kundendefinition

Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgt auf Basis der Expertengespräche. Basis hierfür waren verschiedene Aspekte der Segmentierung/Differenzierung des Marktes, wobei eine zunehmend präzisere Eingrenzung vorgenommen wurde (vgl. Tabelle 4-13). Grundlage für die vier Indikatoren des Faktors sind Festlegungen über die zu bearbeitenden Märkte, Segmente, Zielgruppen und Bedürfnisse.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Präzision der Kundendefinition			
Bezeichnung der Indikatoren: Wir haben eindeutig festgelegt...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...welche Märkte die Vertriebskanäle bearbeiten	0,71	0,58	23,91
• ...welche Segmente die Vertriebskanäle bearbeiten	0,83	0,82	25,51
• ...welche Zielgruppen die Vertriebskanäle bearbeiten	0,80	0,75	25,07
• ...welche Bedürfnisse die Vertriebskanäle erfüllen sollen	0,72	0,58	23,42
Cronbachsches Alpha:	0,89	Erklärte Varianz:	0,76
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	13,68/2=6,84	AGFI:	0,97
GFI:	0,99	RMSEA:	0,14
CFI:	0,99	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,69
Faktorreliabilität:	0,90		

Tabelle 4-13: Informationen zum Faktor *Präzision der Kundendefinition*

Da bis auf den Quotienten aus χ^2 und den Freiheitsgraden, der das Maximal-Niveau von fünf übersteigt, alle Gütekriterien erfüllt sind, werden wir das Konstrukt mit dieser Operationalisierung verwenden.

(4) Interaktivität der Kommunikation

Im Gegensatz zu den vorigen Konstrukten wurde die Interaktivität der Kommunikation in der Literatur bereits umfangreich überprüft. Die Operationalisierung erfolgt daher in Anlehnung an die bereits überprüften Skalen von Mohr/Fisher/Nevin (1996, S. 113) sowie Mohr/Sohi (1995, S. 413). Wie ersichtlich ist, werden alle Gütekriterien der ersten und der zweiten Generation deutlich erfüllt.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Interaktivität der Kommunikation			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...reagiert zügig auf Anfragen der Mitglieder der Vertriebskanäle	0,73	0,70	9,85
• ...gibt den Mitgliedern der Vertriebskanäle häufig Feedback	0,61	0,46	9,63
• ...reagiert umgehend und ohne Nachhaken auf Anfragen der Mitglieder der Vertriebskanäle	0,60	0,44	10,24
• ...gibt den Mitgliedern der Vertriebskanäle bei Anfragen eine schnelle Rückmeldung	0,71	0,67	10,67
Cronbachsches Alpha:	0,82	Erklärte Varianz:	0,67
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	0,32/2=0,16	AGFI:	1,00
GFI:	1,00	RMSEA:	0,00
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,57
Faktorreliabilität:	0,84		

Tabelle 4-14: Informationen zum Faktor *Interaktivität der Kommunikation**(5) Formalisierung der Kommunikation*

Auch bei der Formalisierung der Kommunikation lehnen wir uns an die Skalen von Mohr/Fisher/Nevin (1996, S. 113) sowie Mohr/Sohi (1995, S. 413) an. Das Konstrukt wird einfaktoriell über drei Indikatoren erfasst. Die Dokumentation globaler Gütemaße ist bei diesem Konstrukt nicht sinnvoll, da das konfirmatorische Modell bei drei Indikatoren keine Freiheitsgrade hat. Bei den lokalen Gütekriterien der ersten Generation fällt auf, dass das dritte Item nur eine niedrige Item to Total-Korrelation von 0,40 erreicht. Hierdurch liegt das Cronbachsche Alpha auch knapp unter dem geforderten Schwellenwert von 0,70. Eine Prüfung ergab, dass das Cronbachsche Alpha auch durch Eliminierung des Indikators nicht gesteigert werden kann. Der dritte Indikator wurde daher trotz einer zudem niedrigen Indikatorreliabilität von 0,25 im Messmodell belassen. Auch die durchschnittlich erfasste Varianz wird hierdurch beeinflusst. Mit 0,41 liegt sie unter dem geforderten Schwellenwert von 0,50. Da die verbleibenden Gütekriterien erfüllt sind, wird das Konstrukt in dieser Form übernommen.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Formalisierung der Kommunikation			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...hat in unserem Vertriebssystem feste formale Richtlinien für die Kommunikation mit den Mitgliedern der Vertriebskanäle etabliert	0,46	0,34	8,35
• ...erläutert häufig die Regeln der Zusammenarbeit zwischen Vertriebsleitung und Mitgliedern der Vertriebskanäle	0,54	0,64	8,35
• ...setzt häufig offizielle Besprechungen mit Mitgliedern der Vertriebskanäle an	0,40	0,25	8,35
Cronbachsches Alpha:	0,65	Erklärte Varianz:	0,59
Faktorreliabilität:	0,67	Durchschnittlich erfasste Varianz	0,41

Tabelle 4-15: Informationen zum Faktor *Formalisierung der Kommunikation*(6) *Qualität der Kommunikationsinhalte*

In Anlehnung an Mohr/Sohi (1995, S. 413) operationalisieren wir das Konstrukt mit fünf Indikatoren, mit denen eine Bewertung der Kommunikationsqualität aus Sicht der Vertriebsleitung erfolgt. Zentrale und hoch korrelierte Aspekte sind hierbei die Zuverlässigkeit und die Präzision der bereitgestellten Informationen.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Qualität der Kommunikationsinhalte			
Bezeichnung der Indikatoren: Die von der Vertriebsleitung zur Verfügung gestellten Informationen...	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...sind zuverlässig	0,72	0,36	10,74
• ...sind präzise	0,73	0,76	18,05
• ...entsprechen den Bedürfnissen der Mitglieder der Vertriebskanäle	0,66	0,68	18,18
• ...sind aktuell	0,69	0,70	18,17
• ...sind für die Mitglieder der Vertriebskanäle entscheidungsrelevant	0,60	0,50	16,90
Cronbachsches Alpha:	0,86	Erklärte Varianz:	0,65
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	2,21/5=0,44	AGFI:	1,00
GFI:	1,00	RMSEA:	0,00
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,58
Faktorreliabilität:	0,87		

Tabelle 4-16: Informationen zum Faktor *Qualität der Kommunikationsinhalte*

Nach der exploratorischen Faktorenanalyse wird ein einfaktorielles Konstrukt mit einer erklärten Varianz von 0,65 spezifiziert. Alle Gütekriterien der ersten Generation und alle Gütekriterien der zweiten Generation sind erfüllt.

(7&8) *Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten sowie Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten*

Die Konstrukte Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten sowie Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten werden in der Literatur fast ausschließlich gemeinsam gemessen. Zu beiden Konstrukten existieren umfangreiche und intensiv validierte Skalen. Da die Skalen von Gaski (1986) sowie von Gaski/Nevin (1985) in einer Meta-Analyse von Drea/Bruner/Hensel (1993, S. 79) die beste Bewertung erfuhren, wenden wir diese nachfolgend als Basis für unsere Operationalisierung an. Die Gütekriterien in Tabelle 4-17 sowie Tabelle 4-18 zeigen sehr zufriedenstellende Ergebnisse. Insbesondere fällt das hohe Cronbachsche Alpha mit 0,88 sowie die hohe Faktorreliabilität mit 0,88 auf. Lediglich die DEV bei den Sanktionsinstrumenten liegt knapp unter dem Schwellenwert von 0,48. Da diese Verletzung aber nur gering ist und dieses nur eines von 21 Gütekriterien ist, belassen wir das Konstrukt in dieser Form.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...gibt für besondere Leistungen der Mitglieder unseres Vertriebssystems häufig finanzielle Anreize	0,74	0,69	19,34
• ...motiviert die Mitglieder unseres Vertriebssystems häufig mit Prämien	0,82	0,87	19,34
• ...verspricht oft Belohnungen für besondere Leistungen der Mitglieder des Vertriebssystems	0,72	0,59	19,34
Cronbachsches Alpha:	0,88	Erklärte Varianz:	0,61
Faktorreliabilität:	0,88	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,72

Tabelle 4-17: Informationen zum Faktor *Nutzung von Motivationsinstrumenten*

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Intensität der Nutzung von Sanktionsinstrumenten			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...verweist bei Unstimmigkeiten mit Mitgliedern des Vertriebssystems häufig auf ihr „gutes Recht“ im Rahmen der vertraglichen Grundlagen	0,60	0,50	11,96
• ...erinnert die Mitglieder im Vertriebssystem häufig an ihre Pflichten	0,64	0,55	12,16
• ...verweist oft auf Vertragsbestandteile, um in schwierigen Fällen Zustimmungen von den Mitgliedern des Vertriebssystems zu erlangen.	0,60	0,51	11,68
• ...verpasst häufig einen „Denkzettel“, wenn ein Mitglied in unserem Vertriebssystem gegen die Regeln verstößt	0,51	0,34	10,61
Cronbachsches Alpha:	0,78	Erklärte Varianz:	0,61
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	3,81/2=1,90	AGFI:	0,98
GFI:	1,00	RMSEA:	0,06
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,48
Faktorreliabilität:	0,78		

Tabelle 4-18: Informationen zum Faktor *Nutzung von Sanktionsinstrumenten*

(9) Professionalität der Konfliktbewertung

ei der Operationalisierung des Konstrukts kann auf keine existierende Skala zurückgegriffen werden. Wir nutzen daher Informationen aus den Experteninterviews sowie zentrale Aspekte unserer in Abschnitt 2.1 hergeleiteten Definition. Darüber hinaus fließen die Informationen von Magrath/Hardy (1988a, S. 3), Moriarty/Moran (1990, S. 150f.) sowie Rosenberg/Stern (1970, S. 40ff.) in unsere Skala mit drei Indikatoren ein. Die Konstruktmessung erfolgt ein-faktoriell und zeigt, dass alle Mindestkriterien erfüllt werden (vgl. Tabelle 4-19).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Professionalität der Konfliktbewertung			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...erfährt schnell, wenn in unserem Vertriebssystem Konflikte entstehen.	0,56	0,43	6,03
• ...weiß bei Konflikten in unserem Vertriebssystem schnell, welche Ursachen diese haben.	0,64	0,66	6,03
• ... kann gut bestimmen, ob ein Konflikt im Vertriebssystem gefährlich werden kann.	0,59	0,49	6,03
Cronbachsches Alpha:	0,76	Erklärte Varianz:	0,68
Faktorreliabilität:	0,77	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,52

Tabelle 4-19: Informationen zum Faktor *Professionalität der Konfliktbewertung**(10) Professionalität der Konfliktlösung*

In Anlehnung an Schögel (1997, S. 183ff.; ähnlich bei Steffenhagen 1975, S. 133) operationalisieren wir vier Indikatoren anhand eines Prozesses von der Konfliktvermeidung über die Konfliktlösung hin zum Erreichen eines optimalen Konfliktniveaus.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Professionalität der Konfliktlösung			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung...	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ... kann Konflikte im Vertriebssystem aktiv vermeiden	0,56	0,39	9,95
• ...sorgt dafür, dass ein Konflikt in unserem Vertriebssystem nicht erneut vorkommt.	0,62	0,48	10,55
• ...verfügt über viele geeignete Methoden, Konflikte im Vertriebssystem zu lösen.	0,70	0,67	11,46
• ...schafft es bei Konflikten, positive Effekte zu nutzen und negative Effekte auszuschalten.	0,66	0,58	11,28
Cronbachsches Alpha:	0,82	Erklärte Varianz:	0,64
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	2,40/2=1,20	AGFI:	0,98
GFI:	1,00	RMSEA:	0,03
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,53
Faktorreliabilität:	0,82		

Tabelle 4-20: Informationen zum Faktor *Professionalität der Konfliktlösung*

Wir spezifizieren ein einfaktorielles Konstrukt mit einer erklärten Varianz von 0,64 (vgl. Tabelle 4-20). Lokale und globale Gütekriterien der ersten und zweiten Generation zeigen gute Werte.

(11) Intensität von Verhaltenskontrollen

In Anlehnung an Bello/Gilliland (1997, S. 31) sowie Stump/Heide (1996, S. 440) operationalisieren wir ein einfaktorielles Konstrukt mit sechs Indikatoren (vgl. Tabelle 4-21). Die dargestellten Gütekriterien sind bis auf den Wert des RMSEA und den der durchschnittlich erfassten Varianz erfüllt. Der RMSEA-Wert liegt mit 0,09 knapp über dem geforderten Maximalwert von 0,08. Der Wert des DEV liegt mit 0,42 unter dem geforderten Mindestwert von 0,5. Zudem liegen einige Indikatorreliabilitäten knapp unter dem geforderten Mindestmaß. Da sich aber insgesamt ein sehr positives Bild ergibt, kann der Faktor in eine Dependenzanalyse eingebunden werden.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors <i>Intensität von Verhaltenskontrollen</i>			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung kontrolliert	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...das Verhalten der Mitglieder in unserem Vertriebssystem	0,50	0,28	11,03
• ...das Einhalten der Regeln in unserem Vertriebssystem	0,58	0,38	11,81
• ...die Art und Weise, wie neue Produkte in unserem Vertriebssystem verkauft werden	0,60	0,44	13,63
• ...die Einhaltung eines einheitlichen Erscheinungsbildes unserer Produkte	0,61	0,53	14,97
• ...die Form, wie gegenüber Nutzern unserer Produkte kommuniziert wird	0,63	0,55	15,60
• ...die Einhaltung festgelegter Preisfestsetzungen	0,53	0,34	13,45
Cronbachsches Alpha	0,81	Erklärte Varianz:	0,52
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	32,12/9=3,57	AGFI:	0,95
GFI:	0,98	RMSEA:	0,09
CFI:	0,97	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,42
Faktorreliabilität:	0,81		

Tabelle 4-21: Informationen zum Faktor *Intensität von Verhaltenskontrollen*

(12) Intensität von Ergebniskontrollen

Wir übernehmen die Skala von Bello/Gilliland (1997, S. 31). Die Gütekriterien werden bis auf die DEV mit 0,43 sowie zwei Indikatorreliabilitäten unter 0,40 klar erfüllt (vgl. Tabelle 4-22). Aufgrund des positiven Gesamtbildes sehen wir die Messung trotzdem als verwendbar an.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Intensität von Ergebniskontrollen			
Bezeichnung der Indikatoren: Die Vertriebsleitung kontrolliert	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• ...die Vertriebskanäle regelmäßig auf die Erreichung ihrer Marktanteile	0,60	0,56	12,90
• ...regelmäßig die Umsätze der Vertriebskanäle	0,57	0,46	11,03
• ...regelmäßig die Anzahl der gehaltenen und dazu gewonnenen Produktnutzer in den Vertriebskanälen	0,52	0,38	12,10
• ...regelmäßig die Profitabilität der Vertriebskanäle	0,49	0,33	11,94
Cronbachsches Alpha:	0,74	Erklärte Varianz:	0,57
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	0,11/2=0,05	AGFI:	1,00
GFI:	1,00	RMSEA:	0,00
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,43
Faktorreliabilität:	0,75		

Tabelle 4-22: Informationen zum Faktor *Intensität von Ergebniskontrollen*

(13) Messung des Konstruktverbundes

Wurden bisher die Faktoren der Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems einzeln operationalisiert und anhand der einzelnen Gütekriterien überprüft, so werden nachfolgend diese Faktoren gemeinsam im *Konstruktverbund* überprüft. In der folgenden Tabelle 4-23 wird das gesamte Messmodell dargestellt.

Globale Gütekriterien			
χ^2/df		0,94	
RMSEA		0,00	
GFI		0,96	
AGFI		0,96	
CFI		1,00	
Informationen zu den einzelnen Faktoren	Anzahl Indikatoren	Faktor-reliabilität	DEV
Dimension: Rollendefinition			
Präzision Leistungsdefinition	4	0,81	0,53
Präzision Vertriebskanaldefinition	4	0,84	0,57
Präzision Kundendefinition	4	0,90	0,69
Dimension: Kommunikation			
Interaktivität	4	0,82	0,54
Formalisierung	3	0,65	0,39
Qualität	5	0,86	0,55
Dimension: Führung			
Intensität Motivationsinstrumente	3	0,89	0,73
Intensität Sanktionsinstrumente	4	0,79	0,48
Professionalität Konfliktbewertung	3	0,76	0,52
Professionalität Konfliktlösung	4	0,81	0,53
Dimension: Kontrolle			
Intensität Verhaltenskontrollen	4	0,81	0,42
Intensität Ergebniskontrollen	6	0,73	0,40

Tabelle 4-23: Gesamtes Messmodell der Aktivitäten zur Steuerung des Vertriebssystems

Es zeigt sich, dass bezüglich der globalen Gütekriterien alle Anforderungen deutlich erfüllt werden. Bei der DEV liegen drei Gütekriterien unter dem geforderten Schwellenwert von 0,50. Aufgrund der hohen Gesamtgüte des Messmodells sehen wir von einer Eliminierung der Faktoren ab.

Zur Prüfung der Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium (vgl. Fornell/Larcker 1981) wird nunmehr gefordert, dass die DEV eines Faktors stets größer ist als jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem anderen Faktor. In Tabelle 4-24 wird dieser Nachweis geführt.

Faktor		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	DEV	0,53	0,57	0,69	0,54	0,39	0,55	0,73	0,48	0,52	0,53	0,42	0,40
1	0,53	-											
2	0,57	0,22	-										
3	0,69	0,24	0,29	-									
4	0,54	0,03	0,10	0,05	-								
5	0,39	0,07	0,08	0,02	0,05	-							
6	0,55	0,11	0,18	0,10	0,31	0,05	-						
7	0,73	0,04	0,02	0,01	0,01	0,03	0,04	-					
8	0,48	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05	0,00	0,05	-				
9	0,52	0,03	0,13	0,05	0,11	0,05	0,20	0,04	0,00	-			
10	0,53	0,03	0,11	0,06	0,16	0,08	0,21	0,02	0,00	0,36	-		
11	0,42	0,05	0,09	0,08	0,07	0,07	0,20	0,04	0,02	0,13	0,18	-	
12	0,40	0,08	0,12	0,06	0,07	0,08	0,13	0,04	0,00	0,10	0,14	0,19	-

Tabelle 4-24: Überprüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums für das gesamte Messmodell zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen

Die Prüfung zeigt, dass keinerlei Probleme bzgl. Diskriminanzvalidität erkennbar sind. Auch bei den drei Faktoren, deren DEV unter dem Schwellenwert liegt, zeigt sich, dass es keine Probleme mit der Diskriminanzvalidität gibt.

(14) Messung des Multi Channel Erfolg

Nachdem die unabhängigen Variablen einzeln operationalisiert wurden, soll noch die abhängige Variable „Multi Channel Erfolg“ operationalisiert werden. Eine Operationalisierung des Konstrukts soll über subjektive Indikatoren erfolgen: „So many factors affect sales and profit performance that it is often difficult to find meaningful effects in one-shot studies unless perceptual measures are used in the same studies“ (Frazier 1999, S. S. 234). In der Literatur finden sich solche Messskalen bei Baldauf/Cravens/Piercy (2000, S. 2ff.) sowie bei Dahlstrom/Dwyer (1992, S. 77). In den Expertengesprächen haben wir die 17 qualitativen Items von Baldauf/Cravens/Piercy (2000, S. 18) auf sechs Items zur Messung des Multi Channel Erfolg reduziert. Konzeptioneller Kern der Messung ist der Vergleich zum Einkanal-Vertrieb. Wie aus Tabelle 4-25 ersichtlich wird, sind die Gütekriterien für diese Skala sehr zufriedenstellend. Alle Kriterien erfüllen die Anforderungen. Wir können diese Operationalisierung des Konstrukts nutzen.

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Erfolg der Multi Channel Aktivitäten			
Bezeichnung der Indikatoren: Inwieweit hat sich Ihr Multi Channel Vertrieb im Vergleich zum Einkanal-Vertrieb gelohnt?	Item to Total- Korrelation	Indikator- Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• Wir konnten unseren Marktanteil ausdehnen	0,82	0,77	28,36
• Wir konnten unsere strategische Position sichern	0,64	0,45	21,00
• Wir konnten mehr Kunden gewinnen	0,78	0,69	27,14
• Wir konnten neue Märkte erschließen	0,71	0,57	26,97
• Wir konnten unseren Umsatz erhöhen	0,83	0,78	29,24
• Wir konnten unseren Gewinn erhöhen	0,64	0,46	23,76
Cronbachsches Alpha:	0,91	Erklärte Varianz:	0,67
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	13,11/9=1,46	AGFI:	0,99
GFI:	1,00	RMSEA:	0,04
CFI:	1,00	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,62
Faktorreliabilität:	0,91		

Tabelle 4-25: Informationen zum Faktor *Multi Channel Erfolg*

In diesem Abschnitt wurden zunächst die exogenen Variablen einzeln und dann im Konstruktverbund einer Operationalisierung und Gütemessung unterzogen. Sodann wurde die endogene Variable operationalisiert. Alle Auswertungen deuten auf eine hohe Reliabilität und Validität unserer Messung.

4.3.2 Hypothesenprüfung zu den Erfolgsauswirkungen der Multi Channel Steuerung

Die *Überprüfung der Hypothesen* erfolgte auf Grundlage eines kausalanalytischen Ansatzes (vgl. hierzu Abschnitt 3.2.2.2), wobei zur Berechnung auf das Programm LISREL 8.30 (vgl. Jöreskog/Sörbom 1993) zurückgegriffen wurde. Bei der Darstellung der empirischen Ergebnisse wird die übliche LISREL-Notation verwendet. Das Kausalmodell beinhaltet als endogene Variable den Multi Channel Erfolg (η_1). Die zwölf exogenen Variablen (ξ_{1-12}) umfassen die hergeleiteten Einflussgrößen des Multi Channel Erfolg. Die unterstellte Wirkung ist in den Klammern mit (+) oder (-) dargelegt. Das Strukturmodell stellt die im Rahmen der Hypothesenformulierung aus Abschnitt 3.1.4.1 unterstellten Effekte der exogenen Variablen auf die endogene Variable (γ) dar. In Abbildung 4-11 wird es mit den Ergebnissen der Hypothesenprüfung dargestellt.

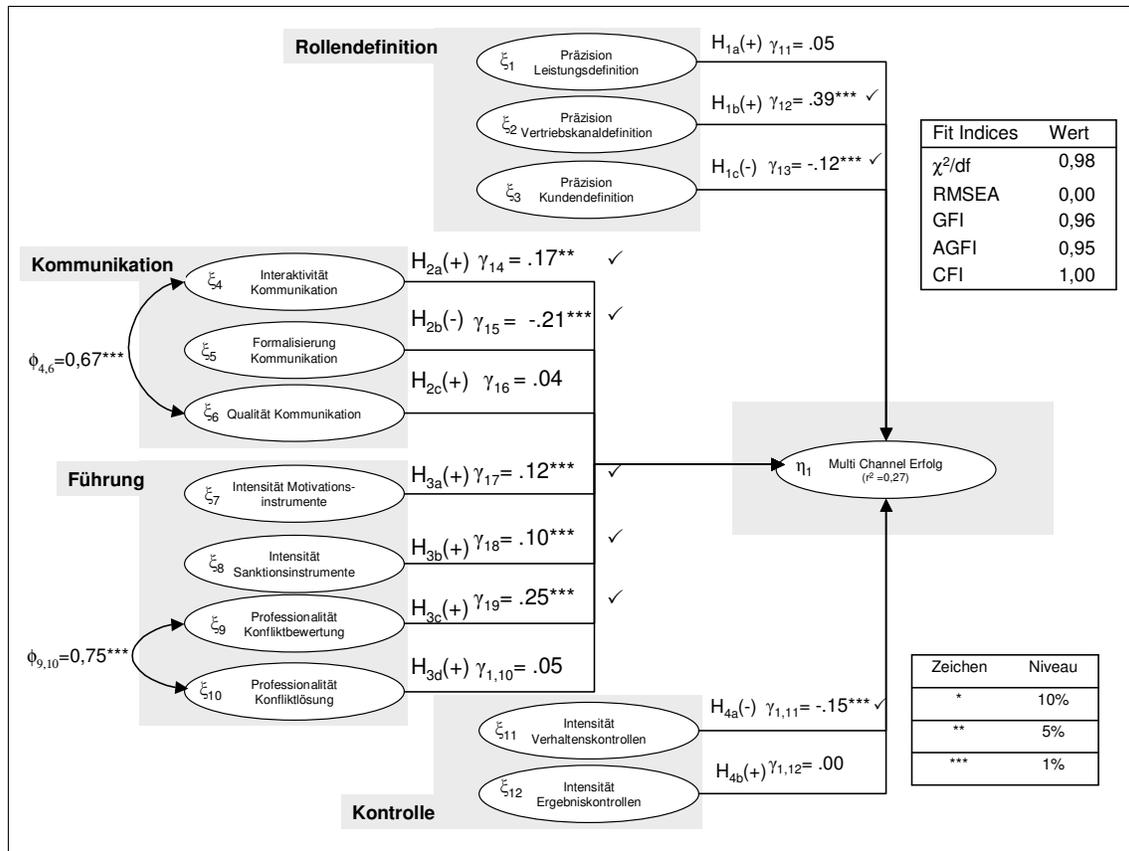


Abbildung 4-11: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für Forschungsfrage 2b

Im Hinblick auf die *Anpassungsgüte des Gesamtmodells* weisen die globalen Gütekriterien sehr gute Werte auf. Der Wert (χ^2/df) liegt mit 0,98 weit unter dem Maximalwert von fünf, der RMSEA ist mit einem Wert von 0,00 beim Optimum der Skala von eins bis null und der AGFI übertrifft mit 0,95 das geforderte Niveau von 0,90. Auch der CFI übertrifft diesen Wert mit 1,00 deutlich. Lediglich die quadrierte multiple Korrelation der abhängigen Variablen (r^2) als lokales Gütekriterium zeigt mit 27% einen zufriedenstellenden Wert. Insgesamt können wir von einer guten Modellanpassung ausgehen und interpretieren nachfolgend die Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

Im Bereich der *Rollendefinition* wurden drei Hypothesen gebildet. In H1a wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Präzision der Leistungsdefinition und dem Multi Channel Erfolg unterstellt. Die Prüfung der Hypothese zeigt einen positiven, aber nicht signifikanten Effekt (H1a: $\gamma_{11} = 0,05$, $p \geq 10\%$). Als Erklärung für diesen geringen Effekt sei an dieser Stelle angeführt, dass mit einer präzisen Definition, z.B. über vertriebskanalspezifische Produkte, parallel auch die Komplexität und somit die Koordination ansteigen können (vgl. Wildemann

1990, S. 37). Diese Konstrukte könnten somit den Effekt in γ_{11} vermindern, entsprechende Konstrukte finden sich jedoch nicht in unserer Untersuchung. Der positive Effekt der Präzision der Vertriebskanaldefinition kann mit einem starken und hochsignifikanten Zusammenhang entsprechend unserer Hypothese bestätigt werden (H1b: $\gamma_{12} = 0,39$, $p \leq 1\%$). Der negative Effekt der Präzision der Kundendefinition aus H1c kann auch bestätigt werden. Wie in unserer Hypothesenformulierung unterstellt, wird ein hochsignifikanter negativer Effekt (H1b: $\gamma_{13} = -0,12$, $p \leq 5\%$) geschätzt.

Im *Bereich der Kommunikation* werden die unterstellten Effekte der Interaktivität der Kommunikation in H2a (H2a: $\gamma_{14} = 0,17$, $p \leq 1\%$) sowie der Formalisierung der Kommunikation in H2b (H2b: $\gamma_{15} = -0,21$, $p \leq 1\%$) bestätigt. Nicht signifikant ist hingegen der positive Effekt der Qualität der Kommunikation (H2c: $\gamma_{16} = 0,04$, $p \geq 10\%$), obwohl die bivariate Korrelation zwischen der Qualität der Kommunikation und dem Multi Channel Erfolg mit $r_{16} = 0,27$ ($p \leq 1\%$) positiv und signifikant ist. Die Tatsache, dass ein bivariater Effekt im multivariaten Modell aufgehoben wird, könnte aufgrund eines Multikollinearitätseffektes zustande gekommen sein. Dieser kann beispielsweise durch eine starke Korrelation zwischen der Qualität der Kommunikation mit einer anderen unabhängigen Variablen entstehen. Um dem entgegenzuwirken, hatten wir die Diskriminanzvalidität nach dem strengen Fornell/Larcker-Kriterium überprüft. Auch wenn sich bei der Prüfung keine Probleme ergaben, deuten quadrierte bivariate Korrelationen von größer 0,30 auf starke Korrelationen hin (vgl. Tabelle 4-24). Zwischen der Interaktivität der Kommunikation und der Qualität der Kommunikation findet sich mit $r_{46}^2 = 0,31$ ein solcher Zusammenhang. Um diese Korrelation im multivariaten Modell zu bestimmen, existiert die Möglichkeit, bei LISREL den Phi-Wert (ϕ) zu schätzen. Dieser ist im multivariaten Modell ein Maß für die Korrelation unter den von Messfehlern beeinflussten exogenen Variablen. Der Wert deutet mit $\phi_{46} = 0,67$ ($p \leq 1\%$) auf eine erhöhte, aber keineswegs perfekte Korrelation hin. Ein Effekt der Qualität der Kommunikation auf den Multi Channel Erfolg könnte somit aufgrund der hohen Korrelation der Qualität mit der Interaktivität aufgehoben worden sein. Aus den Daten ergibt sich allerdings klar, dass die Interaktivität der wichtigere Erfolgsfaktor des Multi Channel Erfolg ist. Anbieter sollten diese mit Priorität sicherstellen. Aufgrund der hohen positiven Korrelation der Interaktivität mit der Qualität würde sich letztere mit steigender Interaktivität auch erhöhen.

Im *Bereich der Führung* wurden vier Hypothesen gebildet. H3a wird bestätigt. Es zeigt sich ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen der Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten und dem Multi Channel Erfolg (H3a: $\gamma_{17} = 0,12$, $p \leq 1\%$). H3b wird maßgeblich mit der Ressourcenabhängigkeitsperspektive begründet. Bei intensiv genutzten Sanktionsinstrumenten zeigt sich nach unserer Hypothesenprüfung ein positiver Zusammenhang (H3b: $\gamma_{18} = 0,10$, $p \leq 1\%$). Die Hypothese wird bestätigt, und der Effekt ist auf dem 1%-Niveau

signifikant. Hinsichtlich des Einflusses der Professionalität der Konfliktbewertung hatten wir einen positiven Effekt unterstellt. Die Hypothese wird bestätigt, und es zeigt sich ein deutlich positiver Zusammenhang (H3c: $\gamma_{19} = 0,25$, $p \leq 1\%$). H3d zur Professionalität der Konfliktlösung hingegen kann nicht bestätigt werden. Ein positiver, jedoch nicht signifikanter Effekt (H3d: $\gamma_{1,10} = 0,25$, $p \geq 10\%$) lässt wiederum die Vermutung nach Multikollinearität aufkommen. Auffällig ist hier eine erhöhte quadrierte bivariate Korrelation zwischen der Konfliktlösung und der Konfliktbewertung mit $r^2_{9,10} = 0,36$ ($p \leq 1\%$) in Tabelle 4-24. Auch in bivariater Hinsicht korrelieren beide Konstrukte hoch mit dem Multi Channel Erfolg, die Konfliktbewertung mit $r_{19} = 0,31$ ($p \leq 1\%$) jedoch höher als die Konfliktlösung mit $r_{1,10} = 0,27$ ($p \leq 1\%$). Im multivariaten Modell wurde somit wiederum der Phi-Wert geschätzt. Dieser deutet mit einer Ausprägung von 0,75 ($\phi_{9,10} = 0,75$, $p \leq 1\%$) auf einen sehr starken Zusammenhang der Konstrukte hin, obgleich eindeutig Diskriminanzvalidität vorliegt. Aus den vorbenannten Ausführungen ergeben sich somit Indizien, dass bei einem kombinierten Einsatz von Konfliktbewertung und Konfliktlösung zwar beide Aktivitäten positiv wirken, jedoch eine professionelle Konfliktbewertung zu einem höheren Erfolg führt.

Im *Bereich der Kontrolle* kann H4a bestätigt werden. Eine intensive Nutzung von Verhaltenskontrollen senkt den Multi Channel Erfolg (H4a: $\gamma_{1,11} = -0,15$, $p \leq 1\%$). H4b hingegen kann nicht bestätigt werden. Es zeigt sich kein Effekt (H4b: $\gamma_{1,12} = 0,00$) von intensiven Ergebniskontrollen auf den Multi Channel Erfolg. Begründet werden kann dieser Effekt mit der Eigenschaft von Ergebniskontrollen. Die vom Anbieter durchgeführte Ergebniskontrolle hat per se keine Erfolgsrelevanz. Nur wenn nach erfolgten Ergebniskontrollen konkrete Maßnahmen, wie beispielsweise Ausschüttung von Prämien oder die Anpassung der Zielvereinbarungen, erfolgen, ergeben sich Auswirkungen auf den Multi Channel Erfolg. Ausschüttungen von Prämien sind beispielsweise im Konstrukt Intensität der Nutzung von Motivationsinstrumenten enthalten, welches wiederum positiv auf den Multi Channel Erfolg wirkt.

Zusammenfassend zeigt die Hypothesenprüfung, dass acht von zwölf gebildeten Hypothesen bestätigt werden konnten. Es kann daher, auch aufgrund einer hohen Güte des Gesamtmodells, davon ausgegangen werden, dass durch einen vermehrten Einsatz der Konstrukte mit signifikant positivem Einfluss und durch einen verminderten Einsatz der Konstrukte mit signifikant negativem Einfluss der Multi Channel Erfolg erhöht wird.

4.3.3 Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen in der Praxis

Zunächst ist in diesem Abschnitt von Interesse, wie die Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen *in den einzelnen Branchen* praktiziert wird.

Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes (Abbildung 4-12) fällt auf, dass insgesamt eine geringe Differenzierung zwischen den Branchen vorhanden ist. In der Gesamtsicht sind lediglich die Unterschiede bei der *Interaktivität* auf dem 10%-Niveau ($p = 0,097$) *signifikant*.

- In der *Bekleidungsbranche* werden Leistungen und Kunden am präzisesten definiert, während eine formale Kommunikation und Motivationsinstrumente nur sparsam eingesetzt werden. Konflikte hingegen werden nur wenig professionell bewertet und gelöst. Kontrollen werden intensiv durchgeführt.
- In der *chemischen Industrie* werden die Vertriebskanäle wenig präzise definiert. Dafür wird interaktiv kommuniziert und Ergebniskontrollen werden häufig eingesetzt.
- In der *Elektrotechnik* werden die Vertriebskanäle wenig präzise definiert, es wird wenig interaktiv kommuniziert. Sanktionsinstrumente werden wenig intensiv eingesetzt. Auch Kontrollen werden wenig intensiv durchgeführt.
- *Möbel-/Schmuckhersteller* nutzen intensiv Motivationsinstrumente und Sanktionsinstrumente und lösen ihre Konflikte professionell.
- *Verlage haben* eine wenig präzise Kundendefinition. Sie kommunizieren interaktiv und setzen intensiv Verhaltenskontrollen ein.

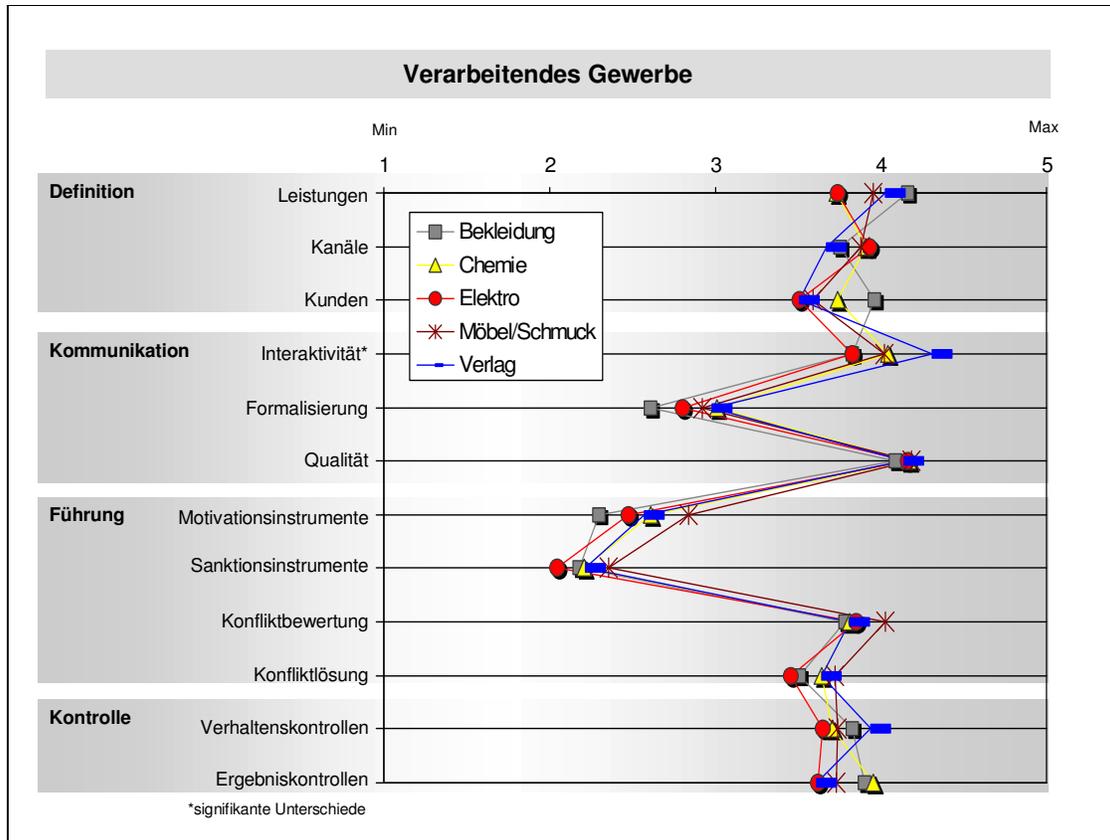


Abbildung 4-12: Steuerung des Multi Channel Vertrieb im verarbeitenden Gewerbe

Im Dienstleistungsbereich ist eine etwas stärkere Streuung zwischen den Branchen ersichtlich (Abbildung 4-13), die sich zumindest in *drei signifikanten Unterschieden* manifestiert. Die Unterschiede bei Motivationsinstrumenten sind auf dem 1%-Niveau signifikant ($p = 0,001$), die bei der Konfliktbewertung auf dem 5%-Niveau ($p = 0,043$) und die bei der Ergebniskontrolle auf dem 10%-Niveau ($p = 0,085$).

- In der *Luftfahrt-/Tourismusbranche* wird das Vertriebssystem sehr intensiv gesteuert. Lediglich die Präzision der Kundendefinition liegt im Vergleich zu den anderen Branchen im mittleren Bereich.
- Unternehmen aus der *Telekommunikations-/Nachrichtenbranche* haben eine niedrige Präzision der Leistungsdefinition kombiniert mit einer präzisen Kundendefinition. Sie nutzen insgesamt wenige Kontrollen.
- *Banken definieren* ihre Leistungen vergleichsweise präzise und die Aufgaben ihrer Vertriebskanäle nur wenig präzise. Zudem wird das Vertriebssystem nur wenig aktiv

geführt, was sich in niedrigen Ausprägungen, insbesondere bei der Konfliktlösung, zeigt.

- *Versicherungen* definieren ihre Kunden nur wenig präzise. Motivations- aber auch Sanktionsinstrumente werden intensiv eingesetzt. Bei der Professionalität der Konfliktbewertung nehmen sie einen Spitzenplatz ein.

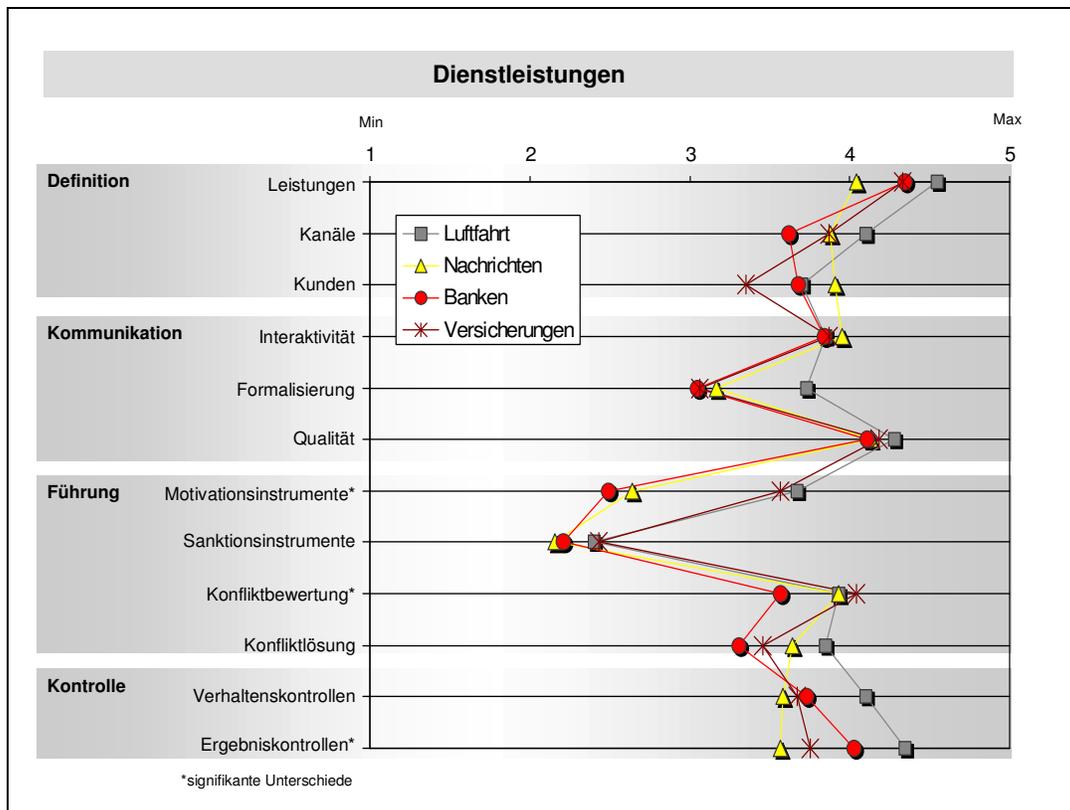


Abbildung 4-13: Steuerung des Multi Channel Vertrieb bei Dienstleistungen

4.4 Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen

Im folgenden Abschnitt werden wir die Überprüfung der Hypothesen aus Abschnitt 3.1.4.2 *empirisch* durchführen. Hierzu werden in Abschnitt 4.4.1 zunächst die Variablen des Unternehmenserfolgs operationalisiert. Darauf folgend überprüfen wir die Hypothesen zum Zusammenhang des Multi Channel Erfolg mit den Variablen des Unternehmenserfolgs in Abschnitt 4.4.2.

4.4.1 Messung der Variablen des Unternehmenserfolgs

In Abschnitt 3.1.3 wurden drei Konstrukte im Bereich des Unternehmenserfolgs definiert:

- Effektivität der Marktbearbeitung
- Effizienz der Marktbearbeitung
- Umsatzrendite

Die Operationalisierung der *Effektivität der Marktbearbeitung* erfolgt als einfaktorielles Konstrukt in Anlehnung an die Skala von Krohmer/Homburg/Workman (2002, S. 464; für einen Überblick vgl. Moss-Kanter/Brinckerhoff 1981). Grundlage ist der Vergleich des eigenen Unternehmens/der eigenen Geschäftseinheit anhand von Effektivitätsaspekten des Markterfolgs mit dem Branchendurchschnitt. Nach Eliminierung eines Items mit niedriger Item to Total-Korrelation verbleibt eine Skala mit sechs Items. Bei den globalen Gütekriterien werden bis auf die DEV mit 0,44 alle Gütekriterien erfüllt. Teilweise niedrige Indikatorreliabilitäten sowie eine erklärte Varianz von 0,47 lassen aber eine mehrfaktorielle Struktur vermuten. Nach der Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse ist aber lediglich ein Faktor mit einem Eigenwert größer eins extrahierbar. Aufgrund der guten Werte der globalen Gütekriterien belassen wir die Operationalisierung des Konstrukts trotz der teilweise niedrigen Indikatorreliabilitäten (Tabelle 4-26).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Effektivität der Marktbearbeitung			
Bezeichnung der Indikatoren: Wie hat Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt in den letzten drei Jahren abgeschnitten?	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• Erreichen von Kundenzufriedenheit	0,51	0,31	8,98
• Erreichen von Kundenbindung	0,56	0,33	10,29
• Erreichen des angestrebten Wachstums	0,68	0,67	14,06
• Erreichen bzw. Halten des angestrebten Marktanteils	0,68	0,69	13,55
• Erschließung neuer Kundengruppen/Märkte	0,49	0,33	11,10
• Differenzierung vom Wettbewerb	0,55	0,31	10,45
Cronbachsches Alpha:	0,82	Erklärte Varianz:	0,47
χ^2 -Wert (Freiheitsgrade):	14,79/9=1,64	AGFI:	0,96
GFI:	0,98	RMSEA:	0,05
CFI:	0,99	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,44
Faktorreliabilität:	0,82		

Tabelle 4-26: Informationen zum Faktor *Effektivität der Marktbearbeitung*

Die *Effizienz der Marktbearbeitung* wird als einfaktorielles Konstrukt operationalisiert. Basis der Messung ist die Effizienz der kundenbezogenen Abteilungen. Diese Aspekte sind auch in der Skala von Krohmer/Homburg/Workman (2002, S. 464) wiederzufinden. Es handelt sich um Aussagen zur Effizienz des Marketing (Item 2 der Originalskala) sowie um die Produktivität anderer Business Units (Item 4 der Originalskala). Wir übernehmen als relevante kundenbezogene Abteilungen Marketing, Vertrieb und Service (Tabelle 4-27).

Informationen zu den Indikatoren des Faktors Effizienz der Marktbearbeitung			
Bezeichnung der Indikatoren: Wie hat Ihre Geschäftseinheit/Ihr Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt in den letzten drei Jahren abgeschnitten?	Item to Total-Korrelation	Indikator-Reliabilität	t-Wert der Faktorladung
• Erzielte Effizienz im Marketing	0,45	0,33	5,05
• Erzielte Effizienz im Vertrieb	0,55	0,65	5,05
• Erzielte Effizienz im (Kunden)-Service	0,42	0,28	5,05
Cronbachsches Alpha:	0,65	Erklärte Varianz:	0,59
Faktorreliabilität:	0,67	Durchschnittlich erfasste Varianz:	0,42

Tabelle 4-27: Informationen zum Faktor *Effizienz der Marktbearbeitung*

Auffällig bei dieser Skala ist, dass einzelne Gütekriterien z.T. nicht erfüllt werden, insbesondere die Indikatorreliabilitäten. Wie ersichtlich ist, erlangt nur die Effizienz im Vertrieb eine hohe Indikatorreliabilität. Da wir bei der Eliminierung der Items zur Effizienz des Marketing und der Effizienz des Kundenservice zu wenige Informationen zur Effizienz der gesamten Marktbearbeitung hätten, verwenden wir das Konstrukt aus inhaltlichen Gründen mit dieser Operationalisierung weiter.

Unter dem *wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens* verstehen wir in dieser Arbeit die Umsatzrendite (vgl. Barney 1991, S. 36ff.). Diese ist in den meisten strategischen Geschäftseinheiten verfügbar. Darüber hinaus ist diese im Gegensatz zur Gesamtkapitalrentabilität branchenübergreifend vergleichbar (vgl. Pflesser 1999, S. 80f.; Schäfer 2001, S. 157). Eine zehnstufige kategoriale Skala dient in unserem Fragebogen zur Abfrage der jährlichen Umsatzrendite über einen Zeitraum von drei Jahren (vgl. Tabelle 4-28). Gütekriterien können bei diesem Konstrukt, das über ein Item gemessen wird, nicht angegeben werden.

Wie hoch war die jährliche Umsatzrendite (Betriebsergebnis vor Steuern/Umsatz) Ihrer Geschäftseinheit/Ihres Unternehmens über die letzten drei Jahre im Durchschnitt				
<input type="radio"/> negativ	<input type="radio"/> 0 bis 1,99%	<input type="radio"/> 2 bis 3,99%	<input type="radio"/> 4 bis 5,99%	<input type="radio"/> 6 bis 7,99%
<input type="radio"/> 8 bis 9,99%	<input type="radio"/> 10 bis 11,99%	<input type="radio"/> 12 bis 15,99%	<input type="radio"/> 16% bis 19,99%	<input type="radio"/> über 20%

Tabelle 4-28: Informationen zum Faktor *Umsatzrendite*

4.4.2 Hypothesenprüfung im Erfolgsmodell

In Forschungsfrage 3 soll der Zusammenhang zwischen dem Multi Channel Erfolg und dem Unternehmenserfolg überprüft werden. Nachfolgend stellen wir in Abbildung 4-14 die Ergebnisse der Hypothesenprüfung dar.

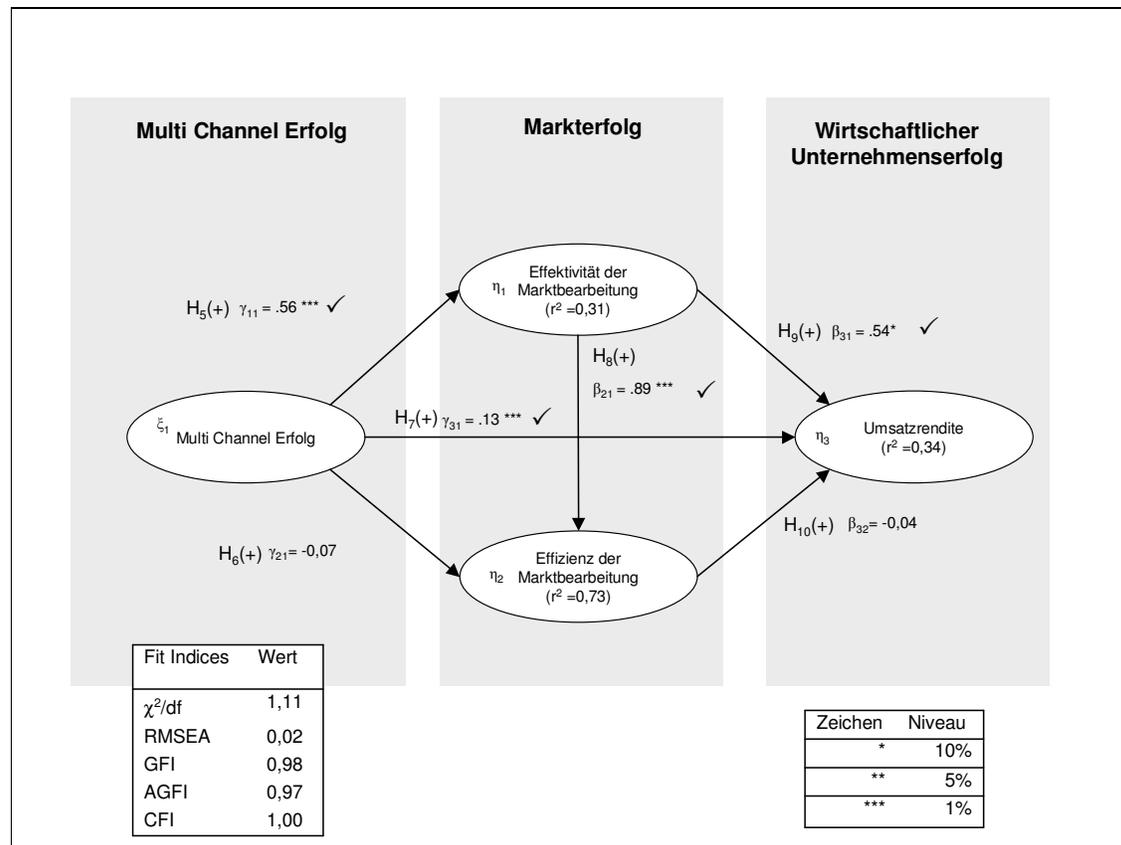


Abbildung 4-14: Ergebnisse der Hypothesenprüfung für Forschungsfrage 2c

Im Hinblick auf die *Anpassungsgüte des Gesamtmodells* weisen die globalen Gütekriterien sehr gute Werte auf. Auch die lokalen Gütekriterien sind erfüllt: Die Werte für die quadrierten multiplen Korrelationen der abhängigen Variablen (r^2) deuten mit 0,31 für η_1 , 0,73 für η_2 sowie 0,34 für η_3 auf einen hohen Erklärungsgehalt der exogenen Variable Multi Channel Erfolg hin. Nachfolgend stellen wir die Details der Hypothesenprüfung dar.

Ausgehend vom Multi Channel Erfolg existieren drei Hypothesen. H5 wurde mit einem starken Zusammenhang zwischen dem Multi Channel Erfolg und der Effektivität der Marktbearbeitung (H_5 : $\gamma_{11} = 0,56$, $p \leq 1\%$) bestätigt. Der Multi Channel Erfolg wirkt somit stark positiv

auf die Effektivität der Marktbearbeitung. H6 konnte hingegen nicht bestätigt werden. Es konnte nur ein nicht signifikanter negativer Effekt vom Multi Channel Erfolg auf die Effizienz der Marktbearbeitung (H6: $\gamma_{21} = -0,07$, $p \geq 10\%$) nachgewiesen werden. Die Höhe der Umsatzrendite wird schwach, aber signifikant positiv vom Multi Channel Erfolg beeinflusst. H7 konnte somit bestätigt werden ($\gamma_{31} = 0,13$, $p \leq 1\%$).

Auf Basis des Markterfolgs wurden drei weitere Hypothesen gebildet. H8 wurde bestätigt. Mit sehr starkem und signifikant positivem Effekt ($\beta_{21} = 0,89$, $p \leq 1\%$) wirkt die Effektivität der Marktbearbeitung auf die Effizienz der Marktbearbeitung. Zusammen mit dem nicht signifikanten Effekt γ_{21} trägt β_{21} damit zur Erklärung von fast drei Viertel der Varianz von η_2 ($r^2 = 0,73$) bei. Der Multi Channel Erfolg wirkt somit zwar nicht direkt, aber indirekt positiv über die Effektivität der Marktbearbeitung auf die Effizienz der Marktbearbeitung. In H9 unterstellten wir einen positiven Einfluss der Effektivität der Marktbearbeitung auf die Umsatzrendite. Auch diese Hypothese konnte bestätigt werden, wenngleich auch mit einer vergleichsweise niedrigen Signifikanz ($\beta_{31} = 0,54$, $p \leq 10\%$). Nicht bestätigt werden konnte H10. Entgegen des vermuteten positiven Effektes zeigt sich ein nicht signifikanter negativer Effekt ($\beta_{32} = -0,04$, $p \geq 10\%$). Es konnte demnach kein Zusammenhang zwischen einer steigenden Effizienz der Marktbearbeitung und der Umsatzrendite nachgewiesen werden.

Zusammenfassend konnten wir somit einen signifikant positiven Effekt des Multi Channel Erfolg auf die Umsatzrendite, einerseits direkt und andererseits indirekt über die Effektivität der Marktbearbeitung, nachweisen. Ein direkter positiver Effekt des Multi Channel Erfolg auf die Effizienz der Marktbearbeitung konnte nicht nachgewiesen werden. Der Multi Channel Erfolg wirkt nur über die Effektivität positiv auf die Effizienz der Marktbearbeitung. Wir konnten somit einen umfangreichen Erfolgswissenschaftszusammenhang nachweisen. Entsprechend der Forderung zu Beginn dieser Arbeit können wir den Ergebnissen damit eine hohe Erfolgsrelevanz attestieren.

5 Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Gestaltung und Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen. Unsere zusammenfassende Bewertung betrifft drei Aspekte. Zum Ersten fassen wir die *Ergebnisse dieser Arbeit* zusammen (Abschnitt 5.1). Daraufhin bewerten wir die Ergebnisse in *wissenschaftlicher* (Abschnitt 5.2) sowie *praktischer Hinsicht* (Abschnitt 5.3).

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Arbeit

„Single channels do, of course, exist in practice but as components of a channel group“ (Breyer 1966, S. 25). Trotz dieser frühen Erkenntnis und erster Ansätze von Weigand (1977) konstatiert Frazier (1999, S. 226): „...the use and management of multiple channels have been barely touched on“. Unsere umfassende Analyse der Literatur im Bereich der Marketing Channels kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Gestaltung und Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen wurden in der Literatur *bis auf wenige Ausnahmen vernachlässigt*. Bestehende Ausnahmen (Cespedes/Corey 1990; Dutta et al. 1995; Easingwood/Storey 1996; John/Weitz 1988; Klein/Frazier/Roth 1990; Moriarty/Moran 1990; Schögel 1997) weisen zudem konzeptionell-theoretische bzw. empirische Schwächen auf, die wir in Abschnitt 2.2 systematisch herausgearbeitet haben. Es existieren somit klar erkennbare *Forschungslücken*, insbesondere in den Bereichen *Gestaltung und Steuerung* von Multi Channel Vertriebssystemen.

Um die existierenden Forschungslücken zu schließen, haben wir sieben Forschungsfragen in ein *theoretisch fundiertes Modell* eingebettet. Auf Basis dieses Modells bildeten wir Gestaltungsdimensionen und Typologien. Darüber hinaus wurden Hypothesen zum Zusammenhang einzelner Steuerungsinstrumente mit dem Multi Channel Erfolg gebildet. Des Weiteren wurde der Zusammenhang des Multi Channel Erfolg mit dem Unternehmenserfolg untersucht. Als theoretische Fundierung nutzten wir die Systemtheorie sowie die Ressourcenabhängigkeitsperspektive.

Zum Nachweis empirischer Gestaltungsformen und der Prüfung der zuvor hergeleiteten Hypothesen haben wir eine *empirische Erhebung in Deutschland* durchgeführt. Basis unserer branchenübergreifenden Erhebung sind 296 gültige Fragebögen von Managern (key informants). Diese wurden mit deskriptiven statistischen Verfahren, einer hybriden Clusteranalyse sowie einer Kausalanalyse umfassend ausgewertet.

Daraufhin haben wir unsere sieben Forschungsfragen beantwortet. Die Kern-Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

FF1a: *Welches sind die zentralen Dimensionen bei der Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?*

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde auf Basis der Bestandsaufnahme aus Abschnitt 2.2.2.1 eine systemtheoretisch fundierte Herleitung von drei Gestaltungsdimensionen durchgeführt. In der folgenden Konzeptualisierung unterschieden wir die Anzahl, die Unterschiedlichkeit und die Überlappung der Vertriebskanäle als zentrale Dimensionen zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen.

FF1b: *Gibt es typische Gestaltungsformen von Multi Channel Vertriebssystemen?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage entwickelten wir drei konzeptionelle Typologien, die wir näher beschrieben. Im empirischen Teil der Arbeit bildeten wir mit einer mehrstufigen Clusteranalyse nach dem hybriden Verfahren vier Cluster von Multi Channel Vertriebssystemen. Die vier Cluster *Maximum-Coverage-Vertriebssystem*, *Kunden-Segment-Vertriebssystem*, *Anywhere-Anytime-Vertriebssystem* sowie das *Dual-Parallele Vertriebssystem* zeigen signifikante Unterschiede. Darüber hinaus konnten die Cluster mit deskriptiven Daten praxisnah beschrieben werden.

FF1c: *Wie ist der Status quo in der Praxis zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen?*

Basierend auf den umfangreichen Daten unserer branchenübergreifenden Untersuchung stellten wir den Status quo zur Gestaltung in der Praxis dar. Wir zeigten, dass sich je nach Branche deutliche Unterschiede ergeben. Es zeigte sich ferner, dass Art und Anzahl der genutzten Vertriebskanäle in den einzelnen Branchen stark unterschiedlich ausgeprägt sind.

FF 2a: *Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen existieren?*

In Anlehnung an Mallen (1977) konzeptualisierten wir vier Dimensionen bei der Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen: *Rollendefinition im Vertriebssystem*, *Kommunikation im Vertriebssystem*, *Führung im Vertriebssystem* sowie *Kontrollen im Vertriebssystem*. Innerhalb dieser Dimensionen wurden die zentralen Konstrukte konzeptualisiert und definiert.

FF 2b: *Welche Aktivitäten zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen sind aus Anbietersicht erfolgreich?*

Zur Prüfung des Zusammenhangs zwischen den Aktivitäten zur Steuerung und dem Multi Channel Erfolg bildeten wir zwölf Hypothesen. Grundlage hierfür ist die Ressourcenabhängigkeitsperspektive. Wir konnten zeigen, dass insbesondere eine präzise Vertriebskanaldefinition sowie eine professionelle Konfliktbewertung den Multi Channel Erfolg signifikant erhöhen. Formale Kommunikation bzw. intensive Verhaltenskontrollen hingegen senken den Multi Channel Erfolg.

FF2c: *Wie ist der Status quo in der Praxis zur Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen?*

In unserer branchenübergreifenden empirischen Untersuchung finden sich Daten zu neun Branchen aus den beiden Bereichen „Verarbeitendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“. Wir haben gezeigt, dass es sowohl zwischen diesen Bereichen als auch zwischen den einzelnen Branchen signifikante Unterschiede gibt. Obgleich sich branchenübergreifende Tendenzen zeigen, hat jede Branche ihre Besonderheiten bei der Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen.

FF 3: *Inwiefern wirkt sich der Multi Channel Erfolg auf den Unternehmenserfolg aus?*

Wir zeigten, dass sich der Multi Channel Erfolg direkt positiv auf die Effektivität der Marktbearbeitung und direkt positiv auf die Umsatzrendite auswirkt. Die Effizienz der Marktbearbeitung wird nicht direkt vom Multi Channel Erfolg beeinflusst. Es konnte jedoch ein indirekter Effekt des Multi Channel Erfolg über die Effektivität der Marktbearbeitung auf die Effizienz der Marktbearbeitung nachgewiesen werden. Wie anhand verschiedener Beispiele demonstriert wurde, erhöht der Multi Channel Erfolg somit den Unternehmenserfolg, da die Effektivitätsvorteile die Effizienznachteile überkompensieren.

5.2 Bewertung des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit

In diesem Teil wollen wir den wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit darstellen und kritisch bewerten. Zunächst wird der Beitrag der Arbeit in Abschnitt 5.2.1 *dargestellt*. Darauf folgt eine *kritische Bewertung* in Abschnitt 5.2.2.

5.2.1 Beitrag dieser Arbeit

Erstens ist zu erwähnen, dass wir der Forderung von Frazier (1999, S. 232; ähnlich: Webb/Didow 1997, S. 45) nachgekommen sind: „One important issue of future research rests with the definition of a dual or multiple channel“. In dieser Arbeit wurde zum ersten Mal eine *systematisch hergeleitete Definition* von Multi Channel Vertrieb erarbeitet.

Zweitens legen wir unseres Wissens mit der systematischen Bestandsaufnahme der Literatur die bislang *erste umfassende Auswertung zum Multi Channel Vertrieb* vor. Wir haben ferner gezeigt, dass eine Zweiteilung der Literatur in Channel Design- und Channel Management-Literatur nicht zweckmäßig ist. Aus theoretisch-konzeptionellen Gründen ist eine Dreiteilung in (1) Literatur zur Wahl eines Vertriebskanals, (2) Literatur zur Gestaltung von Vertriebssystemen und (3) Literatur zur Steuerung von Vertriebssystemen besser geeignet. Wir haben die drei Forschungsfelder detailliert ausgewertet und Forschungslücken aufgezeigt.

Drittens wurde eine systematische und *theoriegestützte Herleitung von Gestaltungsdimensionen* des Multi Channel Vertrieb durchgeführt. Bisherige Arbeiten haben lediglich Dimensionen zur Gestaltung eines einzelnen Vertriebskanals hergeleitet. Als Basis der Fundierung nutzten wir die Systemtheorie. Obwohl dieser grundsätzlich eine gute Eignung zur Anwendung bei Vertriebssystemen bescheinigt wird (vgl. Wilkinson 1990, S. 19f.), existiert nach unserem Wissen bis dato keine konkrete Anwendung der Theorie bei Vertriebssystemen.

Viertens wurde eine mehrstufige *Typologisierung* auf Basis der Gestaltungsdimensionen geleistet. Wie unsere Bestandsaufnahme gezeigt hat, waren hier bis dato branchenspezifische und praxisorientierte Ansätze dominierend. Entsprechend des der Systemtheorie inhärenten Prinzips der Komplexitätsreduktion nutzten wir diese sodann auch als Basis zur Typologisierung von Multi Channel Vertriebssystemen. Durch das mehrstufige Vorgehen, von der theoretisch hergeleiteten Dimension über die konzeptionelle Typologie zur empirischen Taxonomie, können wir einen Beitrag zur weiteren strukturierten Durchdringung des Forschungsfeldes liefern. „Taxonomies [...] play fundamental roles in the development of a discipline, since they are primary means for organizing phenomena into classes or groups that are amenable to systematic investigation and theory development“ (Hunt 1991, S. 176). Um eine Bewertung unserer Taxonomie möglichst objektiv durchzuführen, nutzten wir das Bewertungsschema

von Hunt (1991, S. 176ff.) Nach diesem können wir unsere Taxonomie bei vier von fünf Kriterien hoch bewerten. Die Bewertung des fünften Hunt-Kriteriums „Nützlichkeit des Schemas“ sollte allerdings durch die Leser dieser Arbeit erfolgen.

Fünftens haben wir in dieser Arbeit erstmalig einen integrativen Bezugsrahmen zur *erfolgreichen Steuerung eines Multi Channel Vertriebssystems* angewendet. Zwar existierten Ansatzpunkte für integrative Ansätze, diese bezogen sich aber, wie der dominierende Teil der Literatur, auf Einkanal-Vertriebssysteme. Zudem existierten keinerlei empirische Erkenntnisse. In unserer Konzeptualisierung haben wir vier Aspekte der Steuerung voneinander unterschieden: Definition, Kommunikation, Führung und Kontrolle im Multi Channel Vertriebssystem. Innerhalb dieser Aspekte haben wir die wesentlichen Konstrukte mit Erfolgsrelevanz identifiziert. Basis dafür war die Ressourcenabhängigkeitsperspektive. Nach dieser ist ein Anbieter von seinen externen Ressourcen abhängig. Die von den Kunden beim Vertrieb der Leistungen erhaltenen finanziellen Mittel stellen für den Anbieter die zentrale Ressource dar. Der Vertriebskanal wird hierbei als zentrales Verbindungsstück zwischen dem Unternehmen und dieser Ressource gesehen. Wir zeigten, dass in einer proaktiven Steuerung des Vertriebssystems zentrale Erfolgspotenziale liegen. In unserer empirischen Untersuchung haben wir acht Erfolgsfaktoren identifiziert. Hier wurde dargelegt, dass, teilweise auch entgegen anderer Erkenntnisse aus der Einkanal-Forschung, diese Steuerungsinstrumente einen signifikanten Erfolgsbeitrag leisten.

Sechstens konnten wir erstmalig empirisch die *Relevanz der Thematik für den Unternehmenserfolg* nachweisen. Solche Nachweise sind in der bestehenden Forschung häufig fehlgeschlagen (Frazier 1999, S. 234), was zu einer Abwertung der Relevanz der Thematik führen kann. Wir zeigten, dass der Multi Channel Erfolg sowohl direkt als auch indirekt über die Effektivität der Marktbearbeitung den Unternehmenserfolg erhöht. Basis unserer Auswertung war eine branchenübergreifende empirische Untersuchung von 296 Unternehmen.

Letztens haben wir erstmalig wieder seit der Studie von Bullinger/Stanke/Piller (1997) den *Status quo* zur Nutzung mehrerer Vertriebskanäle in Deutschland aufgezeigt. Neben der Auswertung praktisch relevanter Aspekte zur Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen geben wir sowohl branchenübergreifende als auch branchenspezifische Informationen.

5.2.2 Kritische Bewertung und Anregungen für die zukünftige Forschung

Nachfolgend bewerten wir die vorliegende Arbeit und diskutieren Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung.

In dieser Arbeit nehmen wir die *Perspektive des Anbieters* ein. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, inwiefern der Anbieter über Möglichkeiten zur Gestaltung und Steuerung des Ver-

triebssystems verfügt (vgl. Ahlert 1996, S. 153). Vor dem Hintergrund möglicherweise zunehmender Fähigkeiten und Macht seitens der Absatzmittler (vgl. Bauer 1982, S. 430; Kistner/di Benedetto/Bhoovaragavan 1994, S. 316) stellt sich die Frage, ob der Anbieter bei Gestaltung und Steuerung des Vertriebssystems so frei entscheiden kann, wie in dieser Arbeit unterstellt. Ein Ansatz für die zukünftige Forschung wäre hier die Erweiterung der Perspektive um andere Mitglieder des Vertriebssystems. In einer Multiperspektiven-Untersuchung könnten beispielsweise die Aktivitäten des Anbieters auf deren Wirkung und Reaktion bei Mitgliedern des direkten Vertriebs, Absatzmittlern bzw. Kunden überprüft werden.

Eng mit dem ersten Kritikpunkt verbunden ist die Frage, inwiefern die befragten Manager die Fragen dieser Untersuchung umfassend beantworten konnten. Haben wir das „Können“ durch umfangreiche methodische Aspekte sichergestellt, so sind mit dem in dieser Arbeit gewählten „key-informant“-Ansatz (vgl. John/Reve 1982; Phillips 1981) möglicherweise aber auch Verzerrungen verbunden. „Multiple-informants“-Ansätze haben in jüngster Zeit an Bedeutung zugenommen, und es existieren mittlerweile auch gute Empfehlungen, wie mit solchen Daten umgegangen werden kann (vgl. van Bruggen/Lilien/Kacker 2002). Nachdem unsere Studie eine erste systematische Durchdringung des Forschungsfeldes darstellt, wäre es wünschenswert, wenn in der weiteren Forschung mehrere Personen pro Unternehmen befragt würden.

Der dritte Kritikpunkt betrifft die *Einfachheit des Hypothesengerüsts im ersten Dependenzmodell*. Im Grunde liegt mit diesem Modell, bestehend aus den zwölf exogenen Variablen und einer endogenen Variablen, ein relativ einfaches Hypothesengerüst vor. Von Interesse wäre sicherlich, inwiefern die verschiedenen Konstrukte der Gestaltung als Moderatorvariablen in einem solchen Gesamtmodell wirken würden. Auch hier soll die weitere Forschung dazu angeregt werden, solche moderierenden Variablen der Situation mit in das Hypothesengerüst einzubeziehen.

Der letzte Kritikpunkt bezieht sich schließlich auf die *Aussagen zu den Erfolgsfaktoren*. In Abschnitt 4.3 wurden zwölf Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Multi Channel Erfolg untersucht. Haenecke (2002) konstatiert, dass nur eine solche quantitative Vorgehensweise, z.B. mittels Kausalanalyse, überhaupt geeignet sei, Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Auf der anderen Seite sollten die als Erfolgsfaktoren identifizierten Variablen erst nach einer „mehrfachen Validierung ... als Erfolgsfaktoren verstanden werden“ (ebd., S. 178). Eine solche Mehrfachvalidierung kann allerdings aufgrund der erstmaligen Durchdringung dieser Thematik durch die vorliegende Arbeit nicht geleistet werden. Auch hier soll die zukünftige Forschung dazu angeregt werden, auf dieser Arbeit aufbauend eine Replikationsstudie durchzuführen.

5.3 Bewertung der Ergebnisse aus praktischer Sicht

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die zunehmende Tendenz zur Nutzung mehrerer Vertriebskanäle. Obwohl dieser Trend bereits seit einigen Jahren besteht (vgl. Moriarty/Moran 1990; Cespedes/Corey 1990; Weigand 1977), hat er in den letzten zehn Jahren eine deutliche Verstärkung erfahren. Grund hierfür ist die Möglichkeit von Unternehmen, durch elektronische Vertriebskanäle vergleichsweise einfach die Anzahl der genutzten Vertriebskanäle zu erhöhen. Unternehmen versprechen sich insbesondere durch das Internet, gestärkt durch eine Vielzahl überaus optimistischer Prognosen, eine bessere Marktabdeckung sowie sinkende Kosten im Vertrieb. Nur selten konnten aber in der Praxis die erhofften Chancen realisiert werden. Vielmehr stiegen parallel zur Anzahl der Vertriebskanäle auch die Probleme der Unternehmen im Multi Channel Vertrieb an. Grund hierfür ist das oftmals fehlende Verständnis für die Gegebenheiten des Multi Channel Vertrieb. Für die *praxisbezogene Nutzung dieser Arbeit* sind zahlreiche Aspekte von Relevanz:

Zum Ersten gaben wir in Abschnitt 2.1 eine *präzise Definition* von Multi Channel Vertriebssystemen. Diese ist auch für die Praxis von höchster Relevanz, denn anhand unserer Definition gelingt die genaue Bestimmung der Anzahl der Vertriebskanäle. Unsere Befragung hatte diesbezüglich gezeigt, dass viele Unternehmen von einem Multi Channel Vertrieb sprechen, obwohl bei ihnen nur ein einziger Vertriebskanal vorliegt. Zur Bestimmung der Anzahl der Vertriebskanäle sollten Unternehmen die folgenden drei grundlegenden Fragen sequentiell beantworten:

- Inwiefern können in einem Kanal eigenständig vertriebliche Aktivitäten erfolgen?
- Inwiefern unterscheidet sich dieser Vertriebskanal hinsichtlich der vertrieblichen Initiative oder Organisation von den anderen Vertriebskanälen?
- Wie viele Vertriebskanäle liegen vor?

Zum Zweiten zeigten wir *branchenübergreifend sechs Dimensionen* zur Beschreibung der Gestaltung von Multi Channel Vertriebssystemen. Unternehmen können anhand der Ausprägung dieser Dimensionen verstehen, welche Gestaltungsform bei ihnen vorherrscht. Basierend darauf können sie Maßnahmen ergreifen, um beispielsweise eine konflikträchtige Überlappung zu vermindern. Hierauf aufbauend können sie Strategien zur Anpassung an branchentypische Gegebenheiten initiieren. Alternativ können sie sich anhand der Gestaltungsformen aus anderen Branchen Ideen für eine Differenzierung vom Branchentypus einholen.

Weiterhin zeigten wir, dass branchenübergreifend eine *professionelle Steuerung* eines Multi Channel Vertriebssystems zu einem signifikant *höheren Multi Channel Erfolg* und Unternehmenserfolg führt. Schögel/Sauer/Schmidt (2002, S. 38) konstatieren hierzu, dass „... es eine

Sache ist, einen Kanal aufzunehmen; eine andere ist es jedoch, auch erfolgreich in diesem Kanal zu agieren...". Anhand der in unserer Arbeit dargestellten Zusammenhänge erhalten Unternehmen erstmalig Hinweise auf Basis einer großzahligen Untersuchung. Diese betreffen insbesondere die Forcierung oder Reduktion von Aktivitäten zur Steuerung des Multi Channel Vertriebssystems. Solche Hinweise waren in der Vergangenheit lediglich in Fallstudienform in einzelnen Branchen verfügbar. Die interessantesten Erkenntnisse mit direkter Relevanz für die Unternehmenspraxis sind:

- Aktivitäten zur Vertriebskanaldefinition sind von hoher Bedeutung. Unternehmen, die präzise definieren, welche Aufgaben, Rollen, Ziele und Erwartungen mit einzelnen Vertriebskanälen verknüpft sind, sind erfolgreicher.
- Eine interaktive Kommunikation führt zum Erfolg. Durch eine interaktive Kommunikation erhalten Unternehmen zudem mehr aktuelle Informationen.
- Multi Channel Vertrieb verlangt nach einer straffen Führung des Vertriebssystems. Unternehmen können im Multi Channel Vertrieb durchaus Sanktionsinstrumente erfolgreich einsetzen. Wir zeigten, dass der Einsatz von Sanktionsinstrumenten im Multi Channel Vertrieb zu einem höheren Multi Channel Erfolg führt.
- Entsprechend der Wichtigkeit einer interaktiven Kommunikation sollten Unternehmen Wert auf eine professionelle Konfliktbewertung legen. Unternehmen, die Konflikte bewerten, bevor diese sich verstärken, benötigen oft keine Konfliktlösung mehr.
- Bei Kontrollen empfiehlt es sich, auf Verhaltenskontrollen zu verzichten, da diese den Multi Channel Erfolg mindern.

Anhand dieser Studie erfahren Praktiker auch, dass mit dem Multi Channel Vertrieb nicht zwangsläufig *Effizienzvorteile* verbunden sind. Obwohl diese Zielsetzung häufig der Grund für den Beginn von Multi Channel Aktivitäten ist, konnten wir keinen Effekt vom Multi Channel Erfolg auf die Effizienz der Marktbearbeitung nachweisen. Die Effektivität der Marktbearbeitung wird hingegen direkt positiv vom Multi Channel Erfolg beeinflusst. Über die Effektivität der Marktbearbeitung wirkt der Multi Channel Erfolg auch indirekt auf die Effizienz der Marktbearbeitung. Wenn Unternehmen einen Multi Channel Vertrieb einführen, sollten Vertriebsleiter keine sinkenden Kosten versprechen. Sie sollten vielmehr Aussicht auf steigende Marktanteile und steigende Umsätze geben.

Für die Praxis konnten wir auch bestätigen, dass das *Internet im Multi Channel Kontext* eine wichtige Rolle spielt. In vielen Unternehmen ist es bereits eine wichtige Säule im Vertrieb der Leistungen, doch hat es als Medium den klassischen Vertrieb bzw. zwischenzeitlich etablierte Vertriebskanäle noch lange nicht ersetzt. So erwähnt auch Instenberg-Schieck (1999, S. 607), dass „... kein Medium bislang ein anderes vollständig ersetzt [hat]: Der PC führte nicht zum

papierlosen Büro, die Photographie löste die Malerei nicht ab, das Kabelfernsehen führte nicht zum Tod der Kinos und die Rundfunkwerbung war nicht das Ende der Tageszeitungsanzeige. Und hat etwa der Katalogversand die Kaufhäuser ersetzt?“. Multi Channel Vertrieb bedeutet demnach Koexistenz statt Verdrängung. Aus unserer Studie zeigt sich, „...that the Internet is but one possible distribution, transaction, and communication channel in a world dominated by conventional retailing channels“ (Peterson/Balasubramanian/Bronnenberg 1997, S. 329).

Abschließend sei noch einmal die *Relevanz einer proaktiven Gestaltung und Steuerung* des Multi Channel Vertriebssystems aufgezeigt. Es ist ersichtlich, dass Multi Channel Vertrieb in einigen Branchen zu einem niedrigeren Erfolg führt. Auch haben wir gezeigt, dass die Steuerung des Vertriebssystems hoch erfolgskritisch ist (vgl. auch Easingwood/Storey 1996, S. 224). „Häufig sind Anbieter mit Multi Channel-Konzepten überfordert“ (Schögel/Sauer 2002, S. 26; ähnlich Gronover/Riempp 2001, S. 26). Auch wenn Unternehmen auf Basis dieser Ergebnisse wieder zurück zum Einkanal-Vertrieb tendieren, sei ein Faktum erwähnt: Nicht nur die Unternehmen selbst haben Initiativen zur Nutzung zusätzlicher Vertriebskanäle gestartet. Letztlich haben meistens die Kunden die Unternehmen zur Nutzung von neuen und alternativen Vertriebskanälen angeregt. Der Multi Channel Vertrieb ist somit bereits von den Kunden fest gefordert und aus der Praxis seit langem nicht mehr wegzudenken: “[A] single, *isolated* channel, a phenomenon almost nonexistent in practice“ (Breyer 1966, S. 25, Hervorhebung hinzugefügt). Unternehmen müssen sich dieser Situation stellen, und diese Arbeit hat diesbezüglich klar gezeigt, dass die Gestaltung und Steuerung von Multi Channel Vertriebssystemen eine komplexe und enorm erfolgskritische Aufgabe ist. Sie verlangt von Unternehmen Systematik und Proaktivität.

Literaturverzeichnis

- Achrol, R. S.; Stern, L. W. (1988): Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, 1, S. 36-50.
- Ahlert, D. (1996): *Distributionspolitik*, Stuttgart.
- Albaum, G. S.; Evangelista, F.; Medina, N. (1998): Role of Response Behavior Theory in Survey Research: A Cross National Study, in: *Journal of Business Research*, Vol. 42, 2, S. 115-125.
- Albers, S.; Krafft, M. (1996): Zur relativen Aussagekraft und Eignung von Ansätzen der Neuen Institutionenlehre für die Absatzformwahl sowie die Entlohnung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 66, 11, S. 1383-1407.
- Alderson, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Homewood.
- Aldrich, H. (1976): Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations, in: *Administration and Society*, Vol. 7, 4, S. 419-454.
- Aldrich, H.; Pfeffer, J. S. (1976): Environments of Organizations, in: Inkeles, A.; Coleman, J.; Smelser, N. (Hrsg.): *Annual Review of Sociology*, Bd. 2, Palo Alto, S. 79-105.
- Anderson, E. (1985a): Management of Distribution Channels, in: Spekman, R. E.; Wilson, D. T. (Hrsg.): *A Strategic Approach to Business Marketing (AMA Proceeding Series)*, Chicago, S. 160-168.
- Anderson, E. (1985b): The Salesperson as Outside Agent or Employee. A Transaction Cost Analysis, in: *Marketing Science*, Vol. 4, Summer, S. 234-253.
- Anderson, E.; Coughlan, A. T. (1987): International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, S. 71-82.
- Anderson, E.; Gatignon, H. (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, 3, S. 1-26.
- Anderson, E.; Schmittlein, D. C. (1984): Integration of the Sales Force. An Empirical Examination, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 15, 3, S. 385-395.

- Anderson, E.; Weitz, B. A. (1986): Make-or-Buy Decisions. Vertical Integration and Marketing Productivity, in: Sloan Management Review, Vol. 27, Spring, S. 3-19.
- Anderson, E.; Weitz, B. A. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, in: Marketing Science, Vol. 8, 4, S. 310-324.
- Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing, Vol. 58, July, S. 53-66.
- Anderson, J. C.; Fornell, C.; Rust, R. T. (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services, in: Marketing Science, Vol. 16, 2, S. 129-145.
- Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1984): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, 4, S. 411-423.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, Vol. 54, January, S. 42-58.
- Antia, K. D.; Frazier, G. L. (2001): The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 65, October, S. 67-81.
- Arabie, P.; Hubert, L. (1994): Cluster Analysis in Marketing Research, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): Advanced Methods of Marketing Research, Cambridge, S. 160-179.
- Armbruster, K.; Schober, F. (2002): Hybridstrategien im Multikanal-Vertrieb, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 31, 6, S. 347-350.
- Armstrong, J. S.; Overton, T. S. (1977): Estimating Non Response Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, 14, August, S. 396-402.
- Arnold, U. (1995): Absatzwege, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, S. 30-42.
- Aspinwall, L. V. (1962): The Characteristics of Goods Theory, in: Lazer, W.; Kelley, E. J. (Hrsg.): Managerial Marketing. Perspectives and Viewpoints, Homewood, S. 633-643.
- Bacher, J. (1996): Clusteranalyse, 2. Auflage, München.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (1996): Multivariate Analysemethoden, 8. Auflage, Berlin.

- Bagozzi, R. P. (1979): The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Towards a Holistic Model, in: Ferrel, O.; Brown, S.; Lamb, C. (Hrsg.): Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, Chicago, S. 15-33.
- Bagozzi, R. P. (1994): Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 386-422.
- Bagozzi, R. P.; Baumgartner, H. (1994): The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge, S. 386-422.
- Bagozzi, R. P.; Fornell, C. (1982): Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, C. (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis. Measurement and Validation, Bd. 2, New York.
- Bagozzi, R. P.; Phillips, L. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 3, S. 459-489.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; Phillips, L. W. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research, in Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 3, S. 421-458.
- Bailey, K. D. (1994): Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques, Thousand Oaks, California, Sage University Paper 07-102.
- Baldauf, A.; Cravens, D. W.; Piercy, N. F. (2000): Analysing Sales Organization Effectiveness. Prospectives of Austrian and United Kingdom Chief Sales Executives, Unveröffentlichtes Manuskript, Texas Christian University, Fort Worth.
- Balderjahn, I. (1986): Der Einsatz von LISREL zur Kreuzvalidierung von Kovarianzstrukturmodellen. Vortrag auf der 4. Konferenz über die wissenschaftliche Anwendung von Statistiksoftware, Heidelberg.
- Barnard C. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge.
- Barnett, T. R.; Arnold, D. R. (1989): Justification and Application of Path-Goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Relationship, in: Journal of Business Research, Vol. 19, 4, S. 283-302.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, 1, S. 99-120.

- Bauer, H. H. (1982): Hersteller-Handels-Beziehungen im Wandel, in: Markenartikel, Vol. 44, 10, S. 428-436.
- Becker, J. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung. Messung-Determinanten-Erfolgsauswirkungen, Dissertation, WHU Koblenz.
- Becker, J.; Homburg, Ch. (1999): Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective, in: Journal of Market-Focused Management, Vol. 4, 1, S. 17-41.
- Beier, F.; Stern, L. W. (1969): Power in the Channel of Distribution, in: Stern, L. W. (Hrsg.): Distribution Channels. Behavioral Dimensions, Boston, S. 92-116.
- Bekier, M. M.; Flur, D. K.; Bekier, L. (2000): A Future for Bricks and Mortar, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 36, 3, S. 78-86.
- Bello, D. C.; Gilliland, D. I. (1997): The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 61, January, S. 22-38.
- Bentler, P. M. (1990): Comparative Fit Indexes in Structural Models, in: Psychological Bulletin, Vol. 107, 2, S. 238-246.
- Bentler, P. M.; Bonett, D. G. (1980): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: Psychological Bulletin, Vol. 88, 1, S. 588-606.
- Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Auflage, München.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P. (1996): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Biemans, W. G. (1998): Marketing in the Twilight Zone, in: Business Horizons, Vol. 41, November/December, S. 69-76.
- Bliemel, F. W.; Eggert, A. (1998): Kundenbindung. Die neue Soll-Strategie?, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 20, 1, S. 37-46.
- Böcker, F. (1972): Der Distributionsweg einer Unternehmung. Eine Marketing-Entscheidung, Berlin.
- Bollen, K. A. (1989): A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models, in: Sociological Methods & Research, Vol. 17, 3, S. 303-316.

- Bollen, K. A.; Lennox, R. (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 110, 2, S. 305-314.
- Bonoma, T. V. (1976): Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems, in: *Behavioral Science*, Vol. 21, November, S. 499-514.
- Bowersox, D. J. (1969): Physical Distribution Development. Current Status and Potential, in: *Journal of Marketing*, Vol. 33, January, S. 33-70.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J.; Helferich, O. K. (1986): *Logistical Management*, 3. Auflage, New York.
- Bowersox, D. J.; Cooper, M. B.; Lambert, D. M.; Taylor, D. A. (1980): *Management in Marketing Channels*, New York.
- Boyle, B.; Dwyer, R.; Robicheaux, R. A.; Simpson, J. T. (1992): Influence Strategies in Marketing Channels. Measures and Use in Different Relationship Structures, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, November, S. 462-473.
- Bradach, J. L.; Eccles, R. G. (1989): Price, Authority, and Trust. From Ideal Types to Plural Forms, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, S. 97-118.
- Breyer, R. F. (1966): Some Observations on "Structural" Formation and the Growth of Marketing Channels, in: Mallen, B. E. (Hrsg.): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, New York, S. 20-27.
- Brickley, J. A.; Dark, F. H. (1987): The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, 2, S. 401-420.
- Bronner, R. (1992): Komplexität, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, S. 1121-1130.
- Brown, J. R.; Day, R. L. (1981): Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, August, S. 263-274.
- Brown, J. R.; Dev, C. S.; Lee, D. J. (2000): Managing Marketing Channel Opportunism. The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, 2, S. 51-65.
- Brown, J. R.; Frazier, G. L. (1978): The Application of Channel Power. Its Effects and Connotations, in: Jain, S. (Hrsg.): *Research Frontiers in Marketing. Dialogues and Directions*, Chicago, S. 266-270.

- Brown, J. R.; Lusch, R. F.; Muehling, D. D. (1983): Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels, in: *Journal of Retailing*, Vol. 59, 4, S. 53-80.
- Browne, M. W.; Cudeck, R. (1993): Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: Bollen, K. A.; Kenneth, A.; Long, J. S. (Hrsg.): *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, S. 136-162.
- Bruner, G. C.; Hensel, P. J. (1993): Multi-Item Scale Usage in Marketing Journals: 1980-1989, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, Fall, S. 339-343.
- Bruner, G. C.; James, K. E.; Hensel, P. J. (2001): *Marketing Scales Handbook. A Compilation of Multi-Item Measures*, Chicago.
- Brynjolfsson, E.; Smith, M. D. (2000): Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers, in: *Management Science*, Vol. 46, 4, S. 563-586.
- Buckley, W. (1967): *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs.
- Bucklin, L. P. (1965): Postponent Speculation and the Structure of Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, February, S. 26-31.
- Bucklin, L. P. (1966): The Economic Structure of Channels of Distribution, in: Mallen, B. E. (Hrsg.): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, New York, S. 63-66.
- Bullinger, H.-J.; Stanke, A.; Piller, J. (1997): *Vertriebswege heute- Ergebnisse und Perspektiven*, Stuttgart.
- Burns, T.; Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, London.
- Büschken, J.; von Thaden, C. (2000): Clusteranalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 337-380.
- Buvik, A.; John, G. (2000): When does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, October, S. 52-64.
- Cannon, J. P. (1992): *A Taxonomy of Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Celly, K. S.; Frazier, G. L. (1996): Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, May, S. 200-210.
- Cespedes, F. V. (1992): Channel Power: Suggestions for a Broadened Perspective, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 1, 3, S. 3-37.

- Cespedes, F. V.; Corey, R. E. (1990): Managing Multiple Channels, in: Business Horizons, Vol. 33, 4, S. 67-78.
- Churchill Jr., G. A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, S. 64-73.
- Churchill Jr., G. A. (1992): Better Measurement Practices are Critical to Better Understanding of Sales Management Issues, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 12, 2, S. 73-80.
- Colombo, R. E. (2000): A Model for Diagnosing and Reducing Nonresponse Bias, in: Journal of Advertising Research, Vol. 40, 5, S. 85-94.
- Corey, R. E.; Cespedes, F. V.; Rangan, K. V. (1989): Going to Market, Boston.
- Corriveau, G.; Tamilia, R. D. (2002): Comparing Transactional Forms in Administered, Contractual and Corporate Systems in Grocery Distribution, in: Journal of Business Research, Vol. 55, S. 771-773.
- Cravens, D. W.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W. (1991): Evaluating Multiple Sales Channel Strategies, in: The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 6, Summer/Fall, S. 37-47.
- Cronbach, L. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, Vol. 16, 3, S. 297-334.
- Cronin Jr., J. J.; Morris, M. H. (1989): Satisfying Customer Expectations. The Effect on Conflict and Repurchase Intentions in Industrial Marketing Channels, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 17, 1, S. 41-49.
- Cudeck, R.; Browne, M. W. (1983): Cross-Validation of Covariance Structures, in: Multivariate Behavioral Research, Vol. 18, 1, S. 147-167.
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, Stuttgart.
- Daft, R.; Lengel, R. (1986): Organizational Information Requirements, Media, Richness and Structural Design, in: Management Science, Vol. 32, May, S. 554-571.
- Dahlstrom, R.; Dwyer, R. (1992): The Political Economy of Distribution Systems. A Review and Prospectus, in: Journal of Marketing Channels, Vol. 2, 1, S. 47-86.

- Dahlstrom, R.; Nygaard, A. (1999): An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels, in: *Journal of Marketing research*, Vol. 36, May, S. 160-170.
- Dant, R. P.; Schul, P. L. (1992): Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, S. 38-54.
- Day, G. S. (1981): The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues, in: *Journal of Marketing*, Vol. 45, Fall, S. 60-67.
- Day, G. S. (1990): *Market Driven Strategy*, New York.
- DeVellis, R. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*, Newbury Park.
- Dewan, R.; Freimer, M.; Seidmann, A. (2000): Organizing Distribution Channels for Information Goods on the Internet, in: *Management Science*, Vol. 46, 4, S. 483-495.
- Diamantopoulos, A. (1994): Modelling with LISREL: A Guide for the Uninitiated, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, 1, S. 105-136.
- Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B. B.; Webb, K. L. (1991): Factors Affecting Industrial Mail Response Rates, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, 4, S. 327-339.
- Diamantopoulos, A.; Siguaw, J. A. (2000): *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, London.
- Dixon, D. F.; Wilkinson, I. F. (1986): Toward a Theory of Channel Structure, in: *Research in Marketing*, Vol. 8, S. 27-70.
- Drea, J. T.; Bruner, G. C.; Hensel, P. J. (1993): Comparing Alternative Measures of the French and Raven Power Bases, in: *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 13, 4, S. 73-80.
- Duncan, R. B. (1972): Characteristics of Organizational Environments and Perceived Uncertainty, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, S. 313-327.
- Duncan, T.; Moriarty, S. E. (1998): A Communication-Based Model for Managing Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, S. 1-13.
- Dutta, S.; Bergen, M.; Heide, J. B.; John, G. (1995): Understanding Dual Distribution. The Case of Reps and House Accounts, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 11, 1, S. 189-204.

- Dutta, S.; Heide, J. B.; Bergen, M. (1999): Vertical Territorial Restrictions and Public Policy. Theories and Industry Evidence, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, October, S. 121-134.
- Dwyer, R. (1980): Channel Member Satisfaction. Laboratory Insights, in: *Journal of Retailing*, Vol. 56, Nr. 2, Summer, S. 45-65.
- Dwyer, R.; Welsh, A. (1985): Environmental Relationships in the Internal Political Economy of Marketing Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, November, S. 397-414.
- Easingwood, C.; Storey, C. (1996): The Value of Multi-Channel Distribution Systems in the Financial Services Sector, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 16, April, S. 223-241.
- Emerson, R. (1962): Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, Vol. 27, February, S. 31-41.
- English, W. D. (1985): The Impact of Electronic Technology upon the Marketing Channel, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, 3, S. 57-71.
- Etgar, M. (1976a): The Effect of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, February, S. 12-24.
- Etgar, M. (1976b): Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, August, S. 254-262.
- Etgar, M. (1978): Differences in the Use of Manufacturer Power in Conventional and Contractual Channels, in: *Journal of Retailing*, Vol. 54, Winter, S. 49-61.
- Etgar, M. (1979): Sources and Types of Intrachannel Conflict, in: *Journal of Retailing*, Vol. 55, 1, S. 61-78.
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York.
- Evans, P.; Wurster, T. S. (1998): Die Internet-Revolution. Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen, in: *Harvard Business Manager*, 2, S. 51-62.
- Everett, M. (1990): When There Is More Than One Route to the Customer, in: *Sales and Marketing Management*, Vol. 14, 2, August, S. 48-56.
- Fein, A. J.; Anderson, E. (1997): Patterns of Credible Commitments. Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, S. 19-35.

- Ferguson, T. E. (1992): Customers' Diverse Needs Require Diverse Channels, in: *Business Marketing*, Vol. 77, 3, S. 64-66.
- Finn, A.; Kayande, U. (1997): Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, May, S. 262-275.
- Fischer, M. (1993): *Make-or-buy-Entscheidungen im Marketing*, Wiesbaden.
- Fisk, G. (1962): The General Systems Approach to the Study of Marketing, in: Stevens, W. D. (Hrsg.): *The Social Responsibilities of Marketing*, Chicago, S. 207-211.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): Evaluation of Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, February, S. 39-50.
- Fram, E. H. (1992): We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 7, 2, S. 61-70.
- Frazier, G. L. (1983): Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels. A Broadened Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall, S. 78-86.
- Frazier, G. L. (1999): Organizing and Managing Channels of Distribution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, 2, S. 226-240.
- Frazier, G. L.; Antia, K. D. (1995): Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 4, S. 321-326.
- Frazier, G. L.; Lassar, W. M. (1996): Determinants of Distribution Intensity, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, S. 39-51.
- Frazier, G. L.; Rody, R. C. (1991): The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 55, January, S. 52-69.
- Frazier, G. L.; Sawhney, K.; Shervani, T. (1990): Intensity, Functions and Integration in Channels of Distribution, in: Zeithaml, V. A. (Hrsg.): *Review of Marketing*, Chicago, S. 263-298.
- Frazier, G. L.; Summers, J. O. (1984): Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, S. 43-55.
- Frazier, G. L.; Summers, J. O. (1986): Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May, S. 169-176.

- French, J.; Raven, B. (1959): The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in Social Power, Ann Arbor, S. 150-167.
- Friedman, L. G.; Furey, T. R. (1999): The Channel Advantage. Going to Market with Multiple Sales Channels to Reach More Customers, Sell More Products and Make More Profit, Oxford.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Auflage, Stuttgart.
- Gallini, N. T.; Lutz, N. A. (1992): Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, in: Journal of Law and Economics, Vol. 8, 3, S. 471-501.
- Ganesan, S. (1993): Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30, May, S. 183-203.
- Gaski, J. (1984): The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, in: Journal of Marketing, Vol. 48, Summer, S. 9-29.
- Gaski, J. (1986): Interrelations among a Channel Entity's Power Sources. Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent and Legitimate Power Sources, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23, February, S. 62-77.
- Gaski, J. (1987): The History of the Measurement of Power in Marketing Channels, in: Houston, M. (Hrsg.): Review of Marketing, Chicago, S. 67-89.
- Gaski, J. (1989): The Impact of Environmental/Situational Forces on Industrial Channel Management, in: European Journal of Marketing, Vol. 23, 2, S. 15-30.
- Gaski, J. (1996): Distribution Channels: A Validation Study, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, 5, S. 64-93.
- Gaski, J.; Nevin, J. R. (1985): The Differential Effects of Exercised and Non Exercised Power Sources in Marketing Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22, May, S. 130-142.
- Gattorna, J. (1978): Channels of Distribution, in: European Journal of Marketing, Vol. 12, 7, S. 471-512.
- Gerbing, D. W.; Anderson, J. C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, May, S. 186-192.
- Gerth, N. (1999): Online-Absatz. Eine Analyse des Einsatzes von Online-Medien als Absatzkanal, Ettlingen.

- Geyskens, I.; Gielens, K.; Dekimpe, M. G. (2002): The Market Valuation of Internet Channel Additions, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, April, S. 102-119.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J.-B. (2000): Economic and Social Satisfaction. Measurement and Relevance to Marketing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, 1, S. 11-32.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J.-B.; Kumar, N. (1999): A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, May, S. 223-238.
- Grochla, E. (1970): Systemtheorie und Organisationstheorie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 40, 1, S. 1-16.
- Gronover, S.; Riempp, G. (2001): Kundenprozessorientiertes Multi-Channel-Management, in: *IO Management*, 4, S. 25-31.
- Günther, C. (2001): Das Management industrieller Dienstleistungen, Dissertation, Universität Mannheim.
- Haas, J. E.; Hall, R. H.; Johnson, N. J. (1966): Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations, in: Bowers, R. V. (Hrsg.): *Studies on Behavior in Organizations. A Research Symposium*, Athen, S. 157-180.
- Haberfellner, R. (1976): Die Unternehmung als dynamisches System- Der Prozesscharakter der Unternehmensaktivitäten, 2. Auflage, Zürich.
- Haedrich, G.; Tomczak, T. (1988): Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens "Analytic Hierarchy Process (AHP)", in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 48, 5, S. 635-650.
- Haenecke, H. (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 72, 2, S. 165-183.
- Hanmer-Lloyd, S. A. (1996): Relationship Appraisal. A Route to Improved Reseller Channel Performance, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, May, S. 173-185.
- Hansen, P. (1972): Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz: Eine aktionsanalytische Untersuchung, Berlin.
- Hardy, K. G.; Magrath, A. J. (1988): *Marketing Channel Management*, Glenview.
- Harris, E. (2000): E-tailers Go Offline To Attract More Customers, in: *Sales and Marketing Management*, Vol. 152, 6, S. 42-44.

- Hauschildt, J. (1987): Entwicklungslinien der Organisationstheorie, Berichte aus den Sitzungen der Joachim-Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e.V. Hamburg vom 5.5.1987, Göttingen.
- Heide, J. B.; John, G. (1990): Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, February, S. 24-36.
- Helsen, K.; Green, P. E. (1991): A Computational Study of Replicated Clustering with an Application to Market Segmentation, in: *Decision Sciences*, Vol. 22, S. 1124-1141.
- Herrmann, A.; Homburg, Ch. (2000): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 265-294..
- Hibbard, J. D.; Kumar, N.; Stern, L. W. (2001): Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, S. 45-61.
- Hildebrandt, L. (1995): Kausalanalyse, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Auflage, Stuttgart, S. 1126-1135.
- Höge, R. (1995): Organisatorische Segmentierung. Ein Instrument zur Komplexitätshandhabung, Wiesbaden.
- Holmsen, C. A.; Palter, R. N.; Simon, P. R.; Weberg, P. K. (1998): Retail Banking. Managing Competition Among Your Own Channels, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 34, 1, S. 82-92.
- Homburg, Ch. (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch. (1992): Die Kausalanalyse- Eine Einführung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 10, Oktober, S. 499-544.
- Homburg, Ch. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch.; Baumgartner, H. (1995a): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 65, 10, S. 1091-1108.
- Homburg, Ch.; Baumgartner, H. (1995b): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 17, 3, S. 162-176.

- Homburg, Ch.; Daum, D.; Lehnhäuser, M. (1996): Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen, Institut für Markt-orientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch.; Dobratz, A. (1992): Covariance Structure Analysis via Specification Searches, in: *Statistical Papers*, 33, S. 119-142.
- Homburg, Ch.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 18, 1, S. 5-24.
- Homburg, Ch.; Keibel, P. (2001): Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 53, August, S. 478-499.
- Homburg, Ch.; Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement. Strategie-Instrumente-Umsetzung-Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch.; Pflesser, C. (2000a): Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 413-438.
- Homburg, Ch.; Pflesser, C. (2000b): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 633-659
- Homburg, Ch.; Pflesser, C. (2000c): A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 4, S. 449-462.
- Homburg, Ch.; Schäfer, H.; Scholl, M. (2002): Wie viele Absatzkanäle kann sich ein Unternehmen leisten?, in: *Absatzwirtschaft*, Vol. 44, 3, S. 38-41.
- Homburg, Ch.; Schneider, J.; Schäfer, H. (2001): *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch.; Stock, R. (2000): *Der kundenorientierte Mitarbeiter- Bewerten, Begeistern, Bewegen*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch.; Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Bestandsaufnahme und Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, in: *Die Unternehmung*, Vol. 55, 6, S. 377-400.
- Homburg, Ch.; Sütterlin, S. (1990): Kausalmodelle in der Marketingforschung, in: *Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Vol. 12, 3, S. 181-192.

- Hunt, S. D. (1991): *Modern Marketing Theory*, Cincinnati.
- Hunt, S. D.; Nevin, J. (1974): *Power in a Channel of Distribution. Sources and Consequences*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, S. 186-193.
- Hunt, S. D.; Nevin, J. R. (1974): *Power in the Channel of Distribution: Sources and Consequences*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, S. 186-193.
- Hunt, S. D.; Ray, N. M.; Wood, V. R. (1985): *Behavioral Dimensions of Channels of Distribution. Review and Synthesis*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, 3, S. 1-24.
- Hurth, J. (2001): *Multi-Channel Marketing-Novum oder Phrase?*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 30, 9, S. 463-469.
- Hüttner, M.; Schwarting, U. (2000): *Exploratorische Faktorenanalyse*, in: Herrmann, A.; Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 381-412.
- Hutzschenreuter, T. (2001): *Organisation von Internet-Aktivitäten in etablierten Mehrproduktunternehmen*, in: *Zeitschrift für Organisation*, Vol. 70, 4, S. 206-212.
- Instenberg-Schieck, G. (1999): *Multi Channel Banking. Die Wege zum Kunden*, in: *Die Bank*, 9, S. 602-607.
- Isenhardt, M. W.; Spangle, M. (2000): *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Thousand Oaks.
- Jackson, D. M.; d'Amico, M. F. (1989): *Product and Markets Served by Distributors and Agents*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 1, S. 27-33.
- Jacoby, J. (1978): *Consumer Research: A State of the Art Review*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 42, April, S. 87-96.
- Jaworski, B. J.; Stathakopolous, V.; Krishnan, S. H. (1993): *Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, S. 57-69.
- Jensen, O. (2001): *Key-Account-Management. Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen*, Dissertation, Universität Mannheim.
- John, G. (1984): *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, August, S. 278-289.

- John, G.; Reve, T. (1982): The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, November, S. 517-524.
- John, G.; Weitz, B. A. (1988): Forward Integration Into Distribution. An Empirical Test, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, 2, S. 337-354.
- Johnson, J. L.; Sakano, T.; Cote, J. A.; Onzo, N. (1993): The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, S. 1-10.
- Jöreskog, K. G. (1966): Testing a Simple Structure Hypothesis in Factor Analysis, in: *Psychometrika*, Vol. 31, 2, S. 165-178.
- Jöreskog, K. G. (1967): Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis, in: *Psychometrika*, Vol. 32, 4, S. 183-202.
- Jöreskog, K. G. (1969): A General Approach to Confirmatory Factor Analysis, in: *Psychometrika*, Vol. 34, June, S. 183-202.
- Jöreskog, K. G. (1978): Structural Analysis of Covariance and Correlation Matrices, in: *Psychometrika*, Vol. 43, April, S. 377-443.
- Jöreskog, K. G.; Sörbom, D. (1982): Recent Developments in Structural Equation Modeling, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, November, S. 404-416.
- Jöreskog, K. G.; Sörbom, D. (1989): LISREL 7, A Guide to the Program and Applications, 2. Auflage, Chicago.
- Jöreskog, K. G.; Sörbom, D. (1993), LISREL 8, A Guide to the Program and Applications, Chicago.
- Kaiser, H. F. (1974): An Index of Factorial Simplicity, in: *Psychometrika*, Vol. 39, Nr. 4, S. 31-36.
- Kalwani, M.; Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1, S. 1-16.
- Kamakura, W.; Mittal, V.; de Rosa, F., Mazzon, J. (2002): Assessing the Service-Profit Chain, in: *Marketing Science*, Vol. 21, 3, S. 294-317.
- Kast, F.; Rosenzweig, J. E. (1972): General Systems Theory: Application for Organization and Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 15, December, S. 447-465.

- Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1985): *Organizations and Management. A Systems and Contingency Approach*, 4. Auflage, Tokio.
- Katz, D.; Kahn, R. L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*, 2. Auflage, New York.
- Kepper, G. (1996): *Qualitative Methoden: Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Kieser, A. (1974): Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: *Zeitschrift für Organisation*, Vol. 43, 6, S. 302-313.
- Kim, K. (2001): On the Effects of Customer Conditions on Distributor Commitment and Supplier Commitment in Industrial Channels of Distribution, in: *Journal of Business Research*, Vol. 51, S. 87-99.
- Kinney, T. C.; Taylor, J. R. (1991): Multivariate Methods in Marketing Research: A Further Attempt at Classification, in: *Journal of Marketing*, Vol. 34, October, S. 56-59.
- Kirsch, W. (1992): *Kommunikatives Handeln, Autopoesie, Rationalität: Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*, München.
- Kistner, L. J.; di Benedetto, A.; Bhoovaragavan, S. (1994): An Integrated Approach to the Development of a Channel Strategy, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, October, S. 315-322.
- Klein, S. (2001): Elektronischer Handel oder Intermediäre? Ein Vergleich von Geschäftsmodellen für den elektronischen Vertrieb von Flugscheinen, in: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P.; Schütte, R. (Hrsg.): *Internet & Co. im Handel*, Berlin, S. 111-123.
- Klein, S.; Frazier, G. L.; Roth, V. T. (1990): A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, May, S. 196-208.
- Kluge, S. (1999): *Empirisch begründete Typenbildung*, Dissertation, Universität Bremen.
- Kriesberg, L. (1955): Occupational Controls among Steel Producers, in: *Journal of Sociology*, Vol. 61, November, S. 203-212.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1972): Konflikte in Absatzwegen als Folge inkonsistenter Präferenzen von Herstellern und Händlern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 42, 8, S. 527-544.

- Krohmer, H.; Homburg, Ch.; Workman, J. P. (2002): Should Marketing be Cross-Functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, S. 451-465.
- Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steenkamp, J.-B. (1995a): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, February, S. 54-65.
- Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steenkamp, J.-B. (1995b): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, August, S. 348-356.
- Kumar, N.; Scheer, L. K.; Steenkamp, J.-B. (1998): Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, May, S. 225-235.
- Kumar, N.; Stern, L. W.; Achrol, R. S. (1992): Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, May, S. 238-253.
- Kumar, N.; Stern, L.W.; Anderson, J. C. (1993): Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nr. 6, S. 1633-1651.
- Kumar, P. (1999): The Impact of Long-Term Client Relationship on the Performance of Business Service Firms, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2, 1, S. 4-18.
- Küpper, H. U.; Winkler, B.; Zhang, S. (1990): Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 50, 4, S. 435-470.
- Lafontaine, F. (1992): Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, Nr. 2, S. 263-283.
- Lambert, D. M.; Cook, R. L. (1979): Distribution Channel Management – Challenge for the 1980s, in: Lusch, R. F.; Zinszer, P. H. (Hrsg.): *Contemporary Issues in Marketing Channels*, Oklahoma, S. 3-14.
- Lee, D. Y. (2001): Power, Conflict, and Satisfaction in IJV-Supplier-Chinese Distributor Channels, in: *Journal of Business Research*, Vol. 52, Nr. 2, S. 149-160.
- Long, J. S. (1983): *Confirmatory Factor Analysis*, in: *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Sciences (07-33)*, Beverly Hills.
- Loveman, G. (1998): Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, 1, S. 8-31.

- Lucas Jr., G. H.; Gresham, L. G. (1985): Power, Conflict, Control, and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, 3, S. 25-38.
- Luhmann, N. (1974): *Soziologische Aufklärung I*, Opladen.
- Luhmann, N. (1975): *Soziologische Aufklärung II*, Opladen.
- Luhmann, N. (1980): Komplexität, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1064-1070.
- Luhmann, H. (1992): Systemtheoretisch-kybernetisch orientierte Organisationstheorie, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1838-1853.
- Luhmann, N. (2000): Rationalität von Vertrauen und Misstrauen, in: Hejl, P.; Stahl, H. (Hrsg.): *Management und Wirklichkeit*, Stuttgart, S. 206-217.
- Lusch, R. F. (1976): Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, S. 382-390.
- Lusch, R. F. (1977): Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences, in: *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 7, February, S. 128-140.
- Lusch, R. F.; Brown, J. R. (1982): A Modified Model of Power in the Marketing Channel, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, S. 312-323.
- Lusch, R. F.; Brown, J. R. (1996): Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, S. 19-38.
- Maas, R.-M. (1980): *Absatzwege. Konzeptionen und Modelle*, Wiesbaden.
- Magrath, A. J.; Hardy, K. G. (1987): Selecting Sales and Distribution Channels, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, S. 273-278.
- Magrath, A. J.; Hardy, K. G. (1988a): A Strategic Framework for Diagnosing Manufacturer-Reseller Conflict, MSI-Report Nr. 88-101, Cambridge.
- Magrath, A. J.; Hardy, K. G. (1988b): Avoiding the Pitfalls in Managing Distribution Channels, in: *Business Horizons*, 5, S. 29-33.
- Malhotra, N. (1993): *Marketing Research- An Applied Orientation*, Englewood Cliffs.
- Malik, F. (1984): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern.

- Mallen, B. E. (1966): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, New York.
- Mallen, B. E. (1969): *A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation*, in: Stern, L. W. (Hrsg.): *Distribution Channels. Behavioral Dimensions*, Boston, S. 176-187.
- Mallen, B. E. (1973): *Functional Spin-Off. A Key to Anticipating Change in Distribution Structure*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 37, 3, S. 18-25.
- Mallen, B. E. (1977): *Principles of Marketing Channel Management*, Lexington.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York.
- McCammon, B. C. (1966): *Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution*, in: Mallen, B. E. (Hrsg.): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, New York, S. 75-81.
- McCammon, B. C. (1970): *Perspectives For Distribution Programming*, in: Bucklin, L. P. (Hrsg.): *Vertical Marketing Systems*, Glenville, S. 32-50.
- McCammon, B. C.; Bates, A. D.; Gultinan, J. D. (1971): *Alternative Models for Programming Vertical Marketing Networks*, in: Fisk, G. (Hrsg.): *New Essays in Marketing Theory*, Boston, S. 333-358.
- McCammon, B. C.; Little, R. W. (1965): *Marketing Channels. Analytical Systems and Approaches*, in: Schwartz, G. (Hrsg.): *Science in Marketing*, New York, S. 321-385.
- McGuire, T.; Staelin, R. (1983): *An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration*, in: *Marketing Science*, Vol. 2, 2, S. 161-191.
- McKelvey, B. (1975): *Guidance for the Empirical Classification of Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Nr. 4, S. 509-525.
- McVey, P. (1960): *Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 24, 3, S. 61-65.
- Mehta, R.; Rosenbloom, B.; Anderson, R. (2000): *Research Note. Role of the Sales Manager in Channel Management. Impact of Organizational Variables*, in: *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, 2, S. 81-101.
- Mercer, G. A. (1994): *Don't just optimize- unbundle*, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 30, 3, S. 103-116.

- Meyer, A. D.; Tsui, A. S.; Hinings, C. R. (1993): Configurational Approaches to Organizational Analysis, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 6, S. 1175-1195.
- Miles, M. J.; White, J. B.; Arnold, D. R. (1994): Power, Channel Structure and Interfirm Strategy, in: *International Journal of Management*, Vol. 11, 4, S. 870-878.
- Miller, D. (1986): Configurations of Strategy and Structure. Towards a Synthesis, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nr. 3, S. 233-249.
- Miller, D.; Friesen P. H. (1984): *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs.
- Miller, D.; Friesen, P. H. (2002): Archetypes of Organizational Transition, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 2, S. 268-299.
- Miller, G. A. (1956): The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in: *The Psychological Review*, Vol. 63, 2, S. 81-97.
- Milligan, G. W. (1996): Clustering Validation: Results and Implications for Applied Analysis, in: Arabie, P.; Hubert, L. J.; De Soete, G. (Hrsg.): *Clustering and Classification*, River Edge, S. 341- 375.
- Milligan, G. W.; Cooper, M. C. (1987): Methodology Review: Clustering Methods, in: *Applied Psychological Measurement*, Vol. 11, 4, S. 329-354.
- Milligan, G. W.; Cooper, M. C. (1988): A Study of Variable Standardization, in: *Journal of Classification*, Vol. 5, S. 181-204.
- Miracle, G. E. (1965): Product Characteristics and Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 29, January, S. 18-24.
- Miroschedji, S. A.; Schick, S.; Schumann, R.; Soliman, P. (2001): Hersteller organisieren ihren Vertrieb um, in: *Harvard Business Manager*, Heft 4, S. 24-33.
- Möhlenbruch, D.; Schmieder, U.-M. (2002): MobileMarketing als Schlüsselgröße für Multi-channel-Commerce, in: Silberer, G.; Wohlfahrt, J.; Wilhelm, T. (Hrsg.): *Mobile Commerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden, S. 67-89.
- Mohr, J. M.; Fisher, R. J.; Nevin, J. R. (1996): Collaborative Communication in Interfirm Relationships. Moderating Effects of Integration and Control, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, 3, S. 103-115.
- Mohr, J. M.; Nevin, J. R. (1990): Communication Strategies in Marketing Channels. A Theoretical Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 4, S. 36-51.

- Mohr, J. M.; Sohi, R. S. (1995): Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, in: *Journal of Retailing*, Vol. 71, 4, S. 393-416.
- Morey, L. C.; Blashfield, R. K.; Skinner, H. A. (1983): A Comparison of Cluster Analysis Techniques with A Sequential Validation Framework, in: *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 18, 3, S. 309-329.
- Moriarty, R. T.; Moran, U. (1990): Managing Hybrid Market Systems, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, November-December, S. 146-155.
- Moriarty, R. T.; Moran, U. (1991): Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit?, in: *Harvard Business Manager*, Vol. 13, 3, S. 97-108.
- Moss-Kanter, R.; Brinkerhoff, D. (1981): Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 7, S. 321-349.
- Mycielski, J.; Riyanto, Y. E.; Wuyts, F. (2000): Inter- and Intra-brand Competition and the Manufacturer-Retailer Relationship, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 156, 4, S. 599-624.
- Nunnally, J. C. (1978): *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York.
- Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*, 3. Auflage, New York.
- Nygaard, A. (1999): Interfirm Control of Plural Formed Marketing Channels, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 6, 4, S. 33-51.
- Ossadnik, W.; Lange, O. (2000): Die Wahl des Vertriebssystems mit Hilfe des Analytischen Hierarchie-Prozesses, in: *WISU*, Vol. 4, S. 524-534.
- Ouchi, W. J.; Maguire, M. A. (1975): Organizational Control: Two Functions, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, December, S. 559-569.
- Palamountain Jr., J. C. (1969): *The Politics of Distribution*, New York.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item-Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, March, S. 12-40.
- Peter, J. P. (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, February, S. 6-17.

- Peter, J. P.; Churchill Jr., G. A. (1986): Relationships among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales. A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, February, S. 1-10.
- Peterson, R. A.; Balasubramanian, S.; Bronnenberg, B. J. (1997): Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Fall, S. 329-346.
- Pfeffer, J. S. (1972): Merger as a Response to Organizational Interdependence, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Nr. 3, S. 382-394.
- Pfeffer, J. S. (1978): *Organizational Design*, Arlington Heights.
- Pfeffer, J. S. (1987): A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations, in: Mizuchi, M.; Schwartz, M. (Hrsg.): *Incorporate Relations*, Cambridge, S. 25-55.
- Pfeffer, J. S.; Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York.
- Pflesser, C. (1999): *Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*, Dissertation, Universität Mannheim.
- Phillips, L. W. (1981): Assessing Measurement Error in Key Informant Reports. A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, November, S. 395-415.
- Pinzón, L.; Midgley, G. (2000): Developing a Systemic Model for the Evaluation of Conflicts, in: *Systems Research and Behavioural Sciences*, Vol. 17, S. 493-512.
- Pitt, L.; Berthon, P.; Berthon, J. P. (1999): Changing Channels. The Impact of the Internet on Distribution Strategy, in: *Business Horizons*, Vol. 42, March/April, S. 19-28.
- Pondy, L. R. (1967): Organizational Conflict. Concepts and Models, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, June, S. 269-320.
- Provan, K. G.; Gassenheimer, J. B. (1994): Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges With Buyers. A Study of Interorganizational Dependence and Exercised Power, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 31, January, S. 54-68.
- Pugh, D. S.; Hickson, D. J.; Hinings, C. R. (1969): An Empirically Derived Taxonomy of Work Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1, S. 115-126.
- Punj, G.; Stewart, D.W. (1983): Cluster Analysis in Marketing Research: Preview and Suggestions for Application, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, May, S. 134-148.

- Purohit, D. (1997): Dual Distribution. The Competition Between Rental Agencies and Dealers, in: *Marketing Science*, Vol. 16, 3, S. 228-245.
- Purohit, D.; Staelin, R. (1994): Rentals, Sales, and Buybacks. Managing Secondary Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, August, S. 325-338.
- Rangan, K. V.; Jaikumar, R. (1991): Integrating Distribution Strategy and Tactics. A Model and an Application, in: *Management Science*, Vol. 37, 11, S. 1377-1389.
- Rangan, K. V.; Menezes, M. A. J.; Maier, E. P. (1992): Channel Selection for New Industrial Products. A Framework, Method, and Application, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, 3, S. 69-82.
- Rangan, K. V.; Moriarty, R. T.; Swartz, G. S. (1992): Segmenting Customers in Mature Industrial Markets, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, S. 72-82.
- Rapert, M. I.; Velliquette, A.; Garretson, J. A. (2002): The Strategic Implementation Process. Evoking Strategic Consensus through Communication, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, S. 301-310.
- Rasch, S.; Lintner, A. (2001): *The Multichannel Consumer. The Need to Integrate Online and Offline Channels in Europe*, Boston.
- Reichheld, F. F.; Teal, T. (1996): *The Loyalty Effect*, Boston.
- Reid, D. A.; Plank, R. E. (2000): Business Marketing Comes of Age. A Comprehensive Review of the Literature, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7, Nr. 2, S. 91-185.
- Reve, T. (1980): *Interorganizational Relations in Distribution Channels. An Empirical Study of Norwegian Distribution Channels*, Dissertation, Northwestern University Evanston.
- Reve, T.; Stern, L. W. (1979): Interorganizational Relations in Marketing Channels, in: *Academy of Management Review*, Vol. 4, 3, S. 405-416.
- Revzan, D. A. (1961): *Wholesaling in Marketing Organization*. New York.
- Revzan, D. A. (1966): Marketing Organization through the Channel, in: Mallen, B. E. (Hrsg.): *The Marketing Channel. A Conceptual Viewpoint*, New York, S. 3-19.
- Rindfleisch, A.; Heide, J. B. (1997): Transaction Cost Analysis. Past, Present, and Future Applications, in: *Journal of Marketing*, Vol. 61, October, S. 30-54.

- Robicheaux, R. A.; Coleman, J. E. (1994): The Structure of Marketing Channel Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 1, S. 38-51.
- Rosenberg, L. J.; Stern, L. W. (1970): Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels. A Descriptive Model, in: *Journal of Marketing*, Vol. 34, October, S. 40-46.
- Rosenberg, L. J.; Stern, L. W. (1971): Conflict Measurement in the Distribution Channel, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, November, S. 437-442.
- Rosenbloom, B. (1973): Conflict and Channel Efficiency. Some Conceptual Models for the Decision Maker, in: *Journal of Marketing*, Vol. 37, July, S. 26-30.
- Rosenbloom, B. (1978): Motivating Independent Distribution Channel Members, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, Nr. 3, S. 275-281.
- Ruekert, R. W.; Walker, O. C.; Roering, K. J. (1985): The organization of Marketing Activities, A Contingency Theory of Structure and Performance, in: *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 49, Winter, S. 13-25.
- Sanchez, J. C. (1993): The Long and Thorny Way to an Organizational Taxonomy, in: *Organization Studies*, Vol. 14, 1, S. 73-92.
- Saunders, J. (1994): Cluster Analysis, in: Hooley, G. J.; Hussey, M. K. (Hrsg.): *Quantitative Methods in Marketing*, London, S. 13-28.
- Schäfer, E. (1966): *Grundlagen der Marktforschung*, Wiesbaden.
- Schäfer, E. (1981): *Absatzwirtschaft. Gesamtwirtschaftliche Aufgabe- Unternehmerische Gestaltung*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Schäfer, H. (2001): *Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling. Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement*, Dissertation, Universität Mannheim.
- Schierenbeck, H. (1998): Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft, in: *Basler Bankenvereinigung (Hrsg.): Multi Channel Distribution im Banking*, Tagungsband zum 6. Basler Bankentag, Bern, S. 3-49.
- Schmidt, S. M.; Kochan, T. M. (1972): Conflict. Toward Conceptual Clarity, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, September, S. 359-370.
- Schneider, J. (2001): *Der indirekte Vertrieb im Industriegüterbereich. Eine Untersuchung der Einflußfaktoren, Gestaltungsparameter und Erfolgsauswirkungen*, Dissertation, Universität Mannheim.

- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Schögel, M.; Sauer, M. (2002): Multi-Channel Marketing- Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis, 1, S. 26-31.
- Schögel, M.; Sauer, M.; Schmidt, I. (2002): Multi Channel Marketing- Fokus auf Kunden und Kanäle, in: Thexis, 2, S. 34-38.
- Schögel, M.; Tomczak, T. (1995): Mehrkanalsysteme im Distributionsmanagement, in: Thexis, 3, S. 42-47.
- Schögel, M.; Tomczak, T. (1998): Die Zukunft alternativer Vertriebswege, St. Gallen.
- Schögel, M.; Tomczak, T. (1999): Alternative Vertriebswege-Neue Wege zum Kunden, in: Tomczak, T.; Belz, C.; Schögel, M.; Birkhofer, B. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege, Stuttgart, S. 12-38.
- Scott, R. (1992): Organizations: Rational, Natural and Open Systems, 3. Auflage, Englewood Cliffs.
- Sharma, A.; Dominiquez, L. V. (1992): Channel Evolution. A Framework for Analysis, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, Winter, S. 1-15.
- Silberberger, H. (2001): Multi Channel Commerce in Deutschland, München.
- Sneath, P. H.; Sokal, R. (1973): Numerical Taxonomy- The Principles and Practice of Numerical Classification, San Francisco.
- Specht, G. (1998): Distributionsmanagement, 3. Auflage, Stuttgart.
- Stäger, C. (1999): Multi Channel Management. Mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking, Dissertation, Universität Bern.
- Steffenhagen, H. (1975): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen. Ein Beitrag zur verhaltenensorientierten Marketingtheorie, Wiesbaden.
- Stern, L. W.; El-Ansary, A.; Coughlan, A. T. (1996): Marketing Channels, 5. Auflage, Upper Saddle River.
- Stern, L. W.; Gorman, R. H. (1969): Conflict in Distribution Channels: An Exploration, in: Stern, L. W. (Hrsg.): Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Boston, S. 156-175.

- Stern, L. W.; Reve, T. (1980): Distribution Channels as Political Economies. A Framework for Comparative Analysis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 44, Summer, S. 52-64.
- Stern, L. W.; Sternthal, B.; Craig, S. C. (1973): Managing Conflict in Distribution Channels. A Laboratory Study, in: *Journal of Marketing*, Vol. 10, May, S. 169-179.
- Stern, L. W.; Sturdivant, F. D. (1987): Customer Driven Distribution Systems, in: *Harvard Business Review*, Vol. 65, July-August, S. 34-41.
- Stigler, G. (1951): The Division of Labor is Limited by the Extent of Market, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 54, June, S. 185-193.
- Stump, R. L.; Heide, J. B. (1996): Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, November, S. 431-441.
- Stüttgen, M. (1999): Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen, Bern.
- Tynan, K. B. (1994): Multi-Channel Marketing. Maximizing Market Share with an Integrated Marketing Strategy, Chicago.
- Ulrich, D.; McKelvey, B. (1990): General Organizational Classification. An Empirical Test Using the United States and Japanese Electronics Industries, in: *Organization Science*, Vol. 1, 1, S. 99-118.
- Ulrich, P. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern.
- Van Bruggen, G.; Lilien, G. L.; Kacker, M. (2002): Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, November, S. 469-478.
- Van Waterschoot, W. ; van den Bulte, C. (1992): The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, 4, S. 83-93.
- Venkatesh, A. (1985): Is Marketing Ready for Kuhn?, in: Dholakia, N.; Arndt, J. (Hrsg.): *Changing the Course of Marketing. Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*, Greenwich, S. 45-67.
- Von Bertalanffy, L. (1949): *Das biologische Weltbild*, Bern.
- Von Bertalanffy, L. (1968): *General Systems Theory*, New York.
- Voss, K. E. (2000): A Comment on the Relationship Between Coefficient Alpha and Scale Characteristics, in: *Marketing Letters*, Vol. 11, 2, S. 177-191.

- Walker, O. (1972): The Effects of Learning on Bargaining Behavior, in: Allvine, F. (Hrsg.): Combined Proceedings in American Marketing, Chicago.
- Ward Jr., J. H. (1963): Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, in: Journal of the American Statistical Association, Vol. 58, S. 236-244.
- Webb, K. L.; Didow, N. M. (1997): Understanding Hybrid Channel Conflict. A Conceptual Model and Propositions for Research, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 4, 1, S. 39-78.
- Weigand, R. E. (1977): Fit Products and Channels to Your Markets, in: Harvard Business Review, 1, S. 95-105.
- Weinhold-Stünzi, H. (1994): Vertriebsmanagement-Distributionsmanagement, in: Thesis, 3, S. 2-8.
- Wiener, N. (1948): Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, Cambridge.
- Wiener, N. (1968): Kybernetik-Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine, 2. Auflage, Düsseldorf.
- Wildemann, H. (1990): Kostengünstiges Variantenmanagement, in: IO Management, 11, S. 37-40.
- Wilkinson, I. F. (1974): Researching the Distribution Channel for Consumer and Industrial Goods. The Power Dimension, in: Journal of the Market Research Society, Vol. 16, 1, S. 12-32.
- Wilkinson, I. F. (1981): Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels- An Empirical Study, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 11, 7, S. 20-30.
- Wilkinson, I. F. (1990): Toward a Theory of Structural Change and Evolution in Marketing Channels, in: Journal of Macromarketing, Vol. 10, Fall, S. 18-46.
- Wilkinson, I. F.; Kipnis, D. (1978): Interfirm Use of Power, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 63, June, S. 315-320.
- Wilson, D. T. (2000): Commentary Thoughts of the Future of Business Marketing, in: Institute for the Study of Business Marketing (Hrsg.): ISBM Report 5-2000, Pennsylvania State University.

- Wirtz, B. W. (2002): Multi Channel Management- Strukturen und Ausgestaltung multipler Distribution, in: WISU, Vol. 31, 5, S. 676-682.
- Wishart, D. (1969): An Algorithm for Hierarchical Classifications, in: Biometrics, Vol. 22, 1, S. 165-170.
- Wiswede, G. (1991): Der neue Konsument im Lichte des Wertewandels, in: Szallies, R.; Wiswede, G. (Hrsg.): Wertewandel und Konsum. Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, 2. Auflage, Landsberg/Lech, S. 11-40.
- Wollnik, M. (1978): Systemtheoretische Ansätze, in: Kieser, A.; Kubicek H. (Hrsg.): Organisationstheorien II- Kritische Analyse neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze, Stuttgart, S. 77-104.
- Workman, J. P.; Homburg, Ch.; Gruner, K. (1998): Marketing Organization. An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, Vol. 62, July, S. 21-41.
- Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2001): Multi-Channel-Retailing. Ausprägungen und Trends, in: Hallier, B. (Hrsg.): Praxisorientierte Handelsforschung-50 Jahre EHI, Köln, S. 290-296.
- Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2002): Multi-Channel Retailing. Perspektiven, Optionen, Befunde, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 31, Nr. 8, S. 450-460.
- Zentes, J.; Swoboda, B. (1999): Neue Vertriebswege des Einzelhandels- Erscheinungsformen, Herausforderungen und Strategieoptionen des Handels, in: Tomczak, T.; Belz, C.; Schögel, C.; Birkhofer, B. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege, Stuttgart.
- Zettelmeyer, F. (2000): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 37, August, S. 293-308.
- Zu Knyphausen, D. (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme, München.