

Achim Burkhardt/Ingo Dittrich/Robert Köhler

Erfolgreiche Markenstrategien im Multi-Channel-Handel – Ergebnisse einer angebotsbezogenen Studie

1. Ausgangslage und Problemstellung	1
2. Untersuchungsdesign und Stichprobenbeschreibung	3
3. Von den Unternehmen angewendete Markenstrategien	4
4. Verbindung der Markenstrategie mit der Multi-Channel-Strategie.....	7
5. Erfolgreiche Markenstrategien für Multi-Channel-Händler	9
6. Fazit	10

1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Dynamik des Multi-Channel-Handels war auch im Jahre 2016 vor allem im Non-Food-Handel sehr ausgeprägt. Die sogenannten Multi-Channel-Umsätze machten 2016 bereits 35 % des gesamten Non-food-Einzelhandelsumsatzes aus (Heinemann 2017, S. 7).

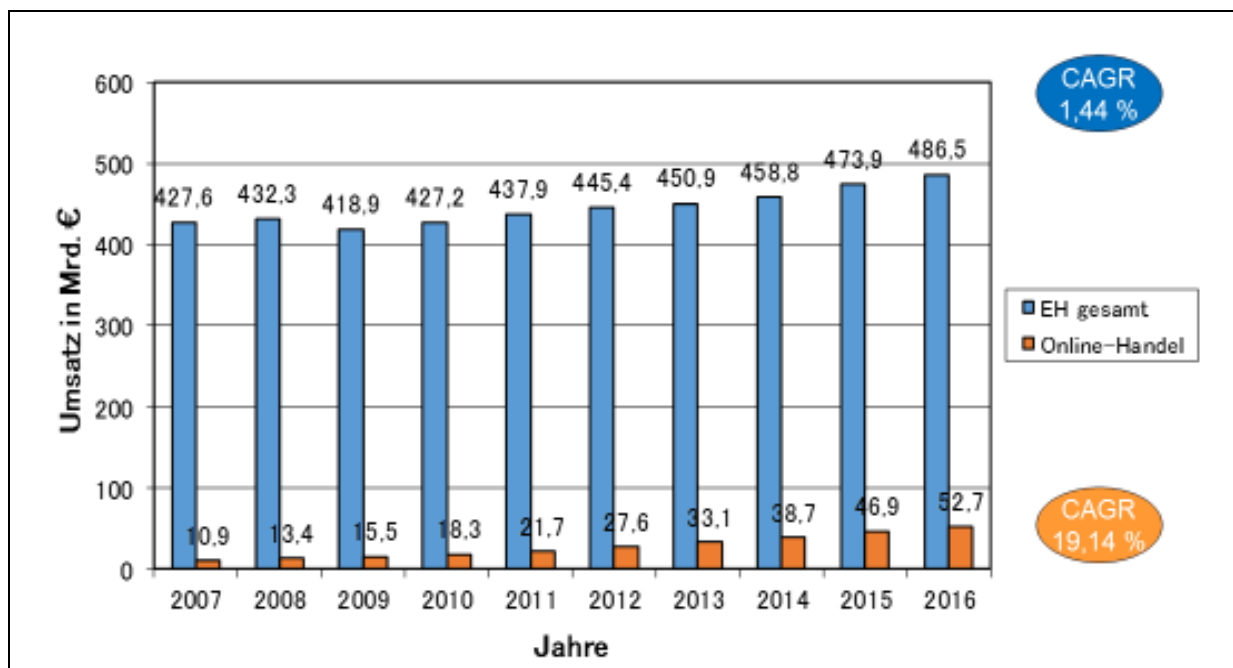
Gründe hierfür sind einerseits das höhere Wachstumstempo des Online-Handels gegenüber dem gesamten Einzelhandel. Mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum in den Jahren von 2007 bis 2016 von 19,14 % übertrifft der Online-Handel das Wachstum des gesamten Einzelhandels im engeren Sinne von 1,44 % bei weitem. Folgerichtig stellt der Multi-Channel-Ansatz für den klassischen stationären Einzelhandel eine erfolgsversprechende Wachstumsstrategie dar (siehe Abbildung 1).

Die Dynamik des Multi-Channel-Handels wird jedoch nicht alleine von ursprünglich stationären Einzelhändlern getrieben. Auch die so genannten Pure Player des Online-Handels wenden sich dem Multi-Channel-Handel zu. Amazon kaufte beispielsweise 2017 den Lebensmittelhändler Whole Foods mit 465 Filialen in den USA (Ohs 2017).

Wachstumsimpulse erhält der Multi-Channel-Handel auch aus der rasanten Entwicklung des mobilen Internets. So nahm die Anzahl der Nutzer von Smartphones in Deutschland in nur sechs Jahren von 6,3 Millionen im Januar 2009 auf 49 Millionen im April 2016 zu (o.V. 2016). Im Jahr 2016 nutzten bereits 69

% der Smartphone-Inhaber ihre Geräte auch zum Einkauf im Internet (o.V. 2017 a, S. 45) und sorgten so für ein progressives Wachstum der mobilen Internetumsätze (Heinemann 2017, S. 7).

Abbildung 1: Umsatzentwicklung im deutschen Einzelhandel und im Online-Handel im Vergleich (eigene Berechnungen auf der Basis von: o.V. 2017 a, S. 9 und o.V. 2017 b, S. 30)



Zur Abgrenzung des Begriffs Multi-Channel-System im Sinne dieses Beitrages sind folgende Kriterien relevant (Heinemann 2013, S. 9 f.):

- Das Vorliegen einer Kombination von Absatzkanälen, welche ein Endverbraucher wahlweise nutzen kann, um Leistungen eines Anbieters nachzufragen;
- Mindestens ein Kanal des Handelsunternehmens muss den stationären Handel und ein zweiter Kanal desselben Unternehmens den Online-Handel repräsentieren (zusätzliche Absatzkanäle wie z.B. der Katalogversand oder das TV-Shopping sind möglich, aber nicht definitionsrelevant);
- Die Kanäle müssen Bestellung und somit Nachfrage zulassen. Ein Kaufabschluss muss in den betrachteten Kanälen möglich sein.

Aus dem beobachtbaren Verbraucherverhalten des Channel-Hoppings (Nutzung unterschiedlicher Kanäle während des Einkaufsprozesses) resultiert im Wesentlichen die Forderung nach einer bestmöglichen Integration der verschiedenen Kanäle eines Multi-Channel-Systems im Einzelhandel. Den Verbrauchern soll durch die Integrationsmaßnahmen ein möglichst friktionsloses Wechseln der Kanäle während des Einkaufsprozesses ermöglicht werden (vgl. z.B. Ergenzinger; Bamert 2010, S. 25; Heinemann 2011, S.

16; Schröder 2005, S. 12). Entsprechend wird ein abgestimmtes Cross-Channel-Management der Kanäle als erfolgskritisch für die Handelsunternehmen gesehen (Wagner 2013, S. 31).

Ein Blick auf angebotsorientierte Erfolgsfaktorenstudien zeigt, dass speziell Heinemann einen gemeinsamen, integrierten Markenauftritt als Erfolgsfaktor für Multi-Channel-Systeme herausstellt. Dieser integrierte Markenauftritt soll nach Heinemann Verwirrungen der Konsumenten vermeiden. Heinemann empfiehlt darüber hinaus die Entwicklung breiter Positionierungen (im Sinne identitätsorientierter Positionierungen), die sowohl das Leistungsversprechen als auch kulturelle Aspekte enthalten sollten (Heinemann 2011, S. 62). Auch konsumentenbezogene Erfolgsfaktorenstudien zum Multi-Channel-Handel können die Relevanz einer integrierten Markenführung belegen. So konnte Schramm-Klein nachweisen, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit der Kernleistungen des Multi-Channel-Systems, die Ähnlichkeit der Servicepolitik sowie die Ähnlichkeit der Gestaltung bzw. der Kommunikation einen hochsignifikanten Einfluss auf die Beurteilung des Zusammenwirkens der Kanäle haben (Schramm-Klein 2003, S. 238 f.). Bauer und Eckhardt gelang es zu belegen, dass durch den Verbraucher empfundene Integrationsdefizite zum einen negativ auf die Zufriedenheit der Konsumenten mit dem Multi-Channel-System und zum anderen deutlich negativ auf die Wiederkaufsabsicht wirken (Bauer; Eckhardt 2010, S. 115). Rittinger konnte in einer internationalen Studie für den Modehandel nachweisen, dass die Integrationskompetenz einen hochsignifikanten, allerdings eher schwachen direkten Einfluss auf die Retail Brand Equity hat (Rittinger 2013, S. 254). Darüber hinaus übt die Integrationskompetenz einen hochsignifikanten deutlichen Einfluss als moderierende Variable auf den Zusammenhang des Ladenimages und des E-Store Images aus (Rittinger 2013, S. 256). Operationalisiert wurde die Integrationskompetenz durch den Kanal-Fit sowie den Marken-Fit: Geschäfte und Online-Shop passen gut zusammen, Geschäfte und Online-Shop kommunizieren ein einheitliches Markenbild, Markenauftritt in den Geschäften und dem Online-Shop ist nicht konsistent, Geschäfte und der Online-Shop vermitteln den gleichen Eindruck).

Diese Befunde veranlassten die genauere Beleuchtung der Rolle der Markenstrategie als Erfolgsfaktor für Multi-Channel-Systeme des deutschen Handels auf der Basis einer empirischen Analyse.

2. Untersuchungsdesign und Stichprobenbeschreibung

Die Erhebung zu der vorliegenden Studie erfolgte im Januar und Februar 2016 bei Multi-Channel-Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Als Grundlage für die Stichprobe dienten bei einem Adressdienst gekaufte Daten. Kriterium für die Einbeziehung in die Befragung war das Betreiben von mindestens zwei Kanälen, dem stationären Handel sowie dem Onlinehandel. Darüber hinaus konnten die selektierten Handelsunternehmen auch noch andere Kanäle betreiben. Die Befragung erfolgte telefonisch computergestützt auf der Basis eines standardisierten Fragebogens. Auf der Grundlage von etwa 1000 Adressen wurden die Unternehmen kontaktiert. Insgesamt konnten 48 Interviews realisiert werden. Somit stellt die vorliegende Studie hinsichtlich des Stichprobenumfangs eine der bisher größten Befragungen zu den Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Einzelhandels in Deutschland dar.

Die Struktur der Stichprobe ist wie folgt zu beschreiben:

- Branchenstruktur: Nach der Kategorie „Sonstige Branchen“, die mit 19 Unternehmen am stärksten vertreten war, folgen der Textilhandel mit acht Unternehmen, der Lebensmittelhandel mit sechs Unternehmen sowie der Handel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik

mit ebenfalls sechs Unternehmen. Entsprechend sind die umsatzstärksten Branchen im E-Commerce, der Textilhandel sowie der Handel mit Informations- und Kommunikationstechnik auch in der Stichprobe der vorliegenden Studie nennenswert vertreten. Deutlich über der Bedeutung im E-Commerce liegt der Anteil der Lebensmittelhändler.

- Mitarbeiteranzahl: Insgesamt 80 % der Stichprobe setzen sich aus Unternehmen zusammen, die zwischen 10 und 499 Mitarbeitern beschäftigen, wobei die in der Stichprobe am stärksten repräsentierte Mitarbeiterklasse mit 42 % bzw. 20 Unternehmen die Beschäftigtenklasse von 10 bis 49 Mitarbeitern darstellt. Die großen Marktteilnehmer mit über 5000 Mitarbeitern sind in der Stichprobe nicht vertreten und auch die Größenklasse von 1000 bis 4999 Mitarbeitern ist mit lediglich einem Unternehmen schwach repräsentiert.
- Umsatz: Hinsichtlich des Nettojahresumsatzes sind die drei anteilmäßig am stärksten vertretenen Umsatzgrößenklassen mit je acht Unternehmen bzw. 22 % Anteil an der Stichprobe die Unternehmen mit 1 Mio. € bis zu 2 Mio. € Nettojahresumsatz, Unternehmen mit 5 Mio. € bis zu 10 Mio. € Nettojahresumsatz und Unternehmen mit 10 Mio. € bis zu 50 Mio. € Nettojahresumsatz.

Auf der Basis der Stichprobenverteilung ist festzustellen, dass eher klein- und mittelgroße Handelsunternehmen in der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung zu finden sind. Die vorliegende Studie kann entsprechend, ebenso wie die übrigen bisher vorliegenden angebotsbezogenen Studien zu den Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Einzelhandels, keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Dennoch besitzen die Aussagen, speziell für klein- und mittelständische Unternehmen, eine hohe Aussagenrelevanz im Vergleich zu anderen einschlägigen Studien.

Zur Unterscheidung von erfolgreichen und wenig erfolgreichen Multi-Channel-Handelsunternehmen wurden relative quantitative Erfolgsgrößen wie die durchschnittliche Umsatz-, Gesamtkapitalrentabilitäts- und Marktanteilsentwicklung der Jahre 2013 bis 2015 bei den befragten Unternehmen erhoben. Diese Erfolgsmaße wurden zu einem Indexwert aggregiert (als gleich gewichtetes arithmetisches Mittel über die drei Erfolgsmaße), der wiederum als Unterscheidung zur Analyse der Kontrastgruppen genutzt wurde (Top Performer als oberstes Quartil und Low Performer als unterstes Quartil). In die Untersuchung zur Kontrastierung nach dem Erfolg konnten 44 Unternehmen einbezogen werden. Somit waren die beiden Gruppen Top Performer und Low Performer mit je elf Unternehmen besetzt.

3. Von den Unternehmen angewendete Markenstrategien

Der Unterscheidung verschiedener Markenstrategien für Multi-Channel-Systeme im Handel liegt die Fragestellung zugrunde, wie die Markierung die strategische Verbindung (Integration oder Isolation) zwischen den Kanälen stationärer Handel und Online-Handel erfolgsversprechend zum Ausdruck bringen kann. Grundsätzlich sind zur Beantwortung dieser Fragestellung Analogien zu zwei verschiedenen Bereichen der Markenstrategien denkbar, zur Markenarchitektur einerseits und zur Markenallianz im Sinne eines Co-Brandings andererseits. Unterschieden werden diese beiden Strategien vor allem dadurch, dass sich das Thema der Markenarchitektur auf die Verbindung verschiedener Marken eines Unternehmens bezieht, während sich die Fragestellung der Markenallianz im Sinne eines Co-Brandings auf den gemeinsamen Auftritt von zwei oder mehr Marken unterschiedlicher Unternehmen konzentriert (Esch 2012, S. 452, 501).

Unter einer Markenarchitektur versteht man allgemein die Anordnung aller Marken eines Unternehmens, durch die die Positionierung und die Beziehungen der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht festgelegt werden (Esch 2012, S. 502). Markenarchitekturen beziehen sich dabei auf die Hierarchieebenen von Marken. Es existieren also immer Über- oder Unterordnungsverhältnisse der in einer Markenarchitektur integrierten Marken (Esch 2012, S. 514).




Die Gestaltung von Markenarchitekturen ist mit folgenden Zielsetzungen verbunden (Bräutigam 2004, S. 43 ff.):

- Erzielen größtmöglicher Synergiepotenziale zwischen den Marken durch gesteuerte Transfereffekte bei Einhaltung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken.
- Klarer und einfacher Überblick über die jeweiligen Marken für die Zielgruppen (mental convenience): Transparenz und Klarheit.
- Aufbau von Markenwert.

Esch und Bräutigam entwickelten einen wirkungsbezogenen Ansatz zur Klassifikation und Strukturierung von Markenarchitekturen, der die drei Kategorien Unternehmensmarke, gemischte Marken und Einzelmarke unterscheidet (Esch 2012, S. 515).

Bongartz unterscheidet als Alternativen für Multi-Channel-Systeme die hybride bzw. integrierte Markenstrategie (Unternehmensmarke bzw. Betriebstypenmarke für beide Kanäle), die kombinierte Markenstrategie (gemischte Marken) sowie die virtuelle bzw. isolierte Markenstrategie (Einzelmarken für die Kanäle) (vgl. Bongartz 2002, S.311 f. ; Heinemann 2011, S. 130 ff). Abbildung 2 zeigt Beispiele zu den jeweiligen Markenstrategien.

Abbildung 2: Beispiele für Markenstrategien im Multi-Channel-Handel

Integrierte Markenstrategie	Kombinierte Markenstrategie	Isolierte Markenstrategie
		 <p data-bbox="1077 1836 1364 1937">Im Zeitraum von 2011 bis zur Einführung des neuen Online Shops von Media Markt im Januar 2012</p>

Operationalisiert wurden die Markenstrategien durch folgende Merkmale:

- Integrierte Markenstrategie: Integriertes Markenmanagement der Kanäle unter einer Marke; einheitliche Kommunikation und Umsetzung des Markenversprechens; Markenpositionierung spiegelt sich in allen Kanälen wider;
- Kombinierte Markenstrategie: Verbindung vorhandener Markenelemente der Kernmarke mit internetspezifischen Bestandteilen zu einer kombinierten Marke - z.B. edeka24; Unterstreichung der Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Kanäle;
- Isolierte Markenstrategie: Ansprache verschiedener Zielgruppen und bewusste Vermeidung jeglicher Assoziationen zwischen den Kanälen; unterschiedliche Markenpositionierungen.

Abbildung 3: Verwendete Markenstrategien

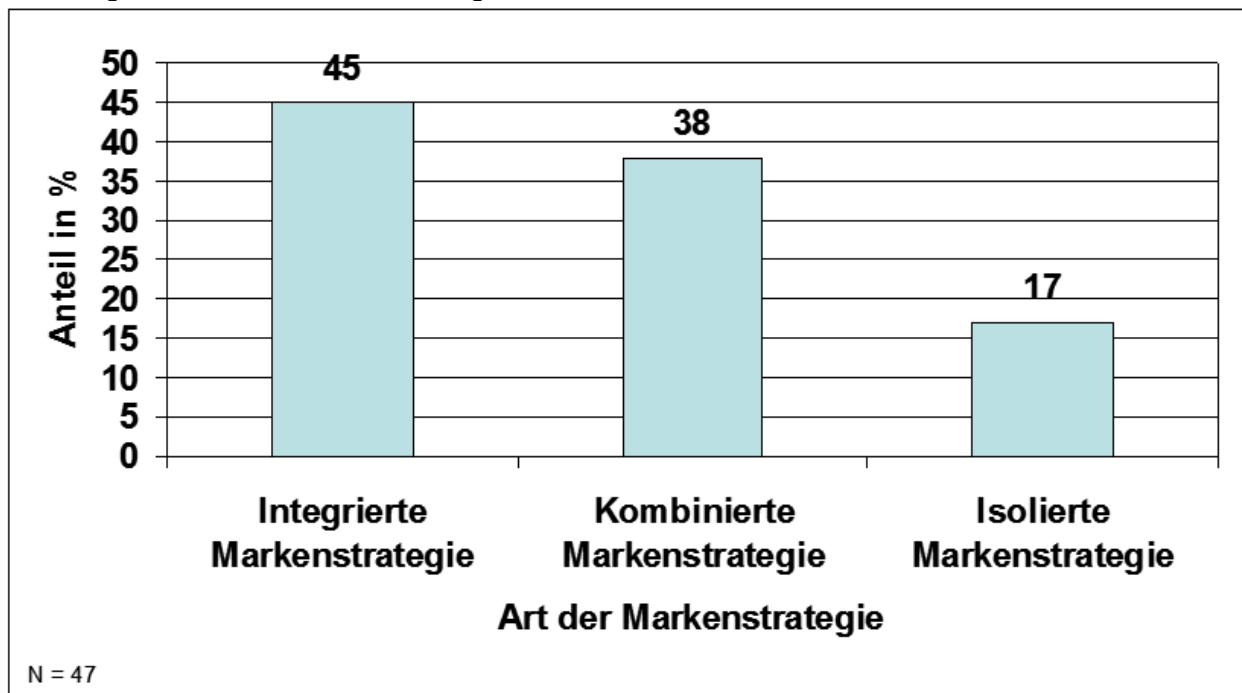


Abbildung 3 zeigt, dass am häufigsten, d.h. von 21 Unternehmen bzw. 45 % der Stichprobe, die integrierte Markenstrategie genutzt wird. 38 % der Stichprobe bzw. 19 Unternehmen setzen eine kombinierte Markenstrategie ein. Die isolierte Markenstrategie wird lediglich von 17 % bzw. neun Unternehmen genutzt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen den von Heinemann bereits 2011 beschriebenen Trend von den zu Beginn des Multi-Channel-Handels vorherrschenden isolierten Online-Markenauftritten zur „Integrierten Markenstrategie“ (vgl. Heinemann 2011, S. 49).

4. Verbindung der Markenstrategie mit der Multi-Channel-Strategie

Entsprechend des Grades der Integration der Absatzkanäle sowie nach der Intensität der Koordination der Kanäle lassen sich folgende strategische Ansätze für das Management von Multi-Channel-Systemen unterscheiden (Schobesberger 2007, S. 35 ff., Heinemann 2011, S. 50 f.), die im Folgenden nun etwas genauer ausgeführt werden sollen.

Fokussierte Systeme

Die strategische Option der „Fokussierten Systeme“ ist nach Schobesberger dadurch gekennzeichnet, dass die einzelnen Absatzkanäle weitgehend getrennt voneinander operieren. Dieser Ansatz des Multi-Channel-Managements wird auch als Multiples Channel System bzw. als isolierter Multi-Channel-Ansatz bezeichnet. Die einzelnen Kanäle arbeiten weitestgehend autark und werden entsprechend wenig koordiniert. Somit erfolgt in den Kanälen in aller Regel auch eine unterschiedliche Kundenansprache.

Integrierte Systeme

Kennzeichen dieses strategischen Multi-Channel-Management-Ansatzes ist eine weitgehende bzw. vollständige Koordination der Kanäle untereinander. Das Marketing in den einzelnen Kanälen sowie die Leistungsprozesse erfolgen weitestmöglich standardisiert. Grundvoraussetzung für die hohe Integration sind klar definierte und abgegrenzte Rollen und Aufgaben der einzelnen Kanäle. Das Controlling wird nicht nur kanalspezifisch, sondern kanalübergreifend auf der Basis kundenspezifischer Erfolgsrechnungen durchgeführt, die Warenwirtschafts- und Informationssysteme (einschließlich der CRM-Systeme) arbeiten kanalübergreifend auf der Basis einer für alle Kanäle gleichen Datengrundlage. Zielsetzung dieses Strategieansatzes ist die größtmögliche Ausschöpfung von Synergien sowie von Cross-Selling-Potenzialen.

Hybride Systeme

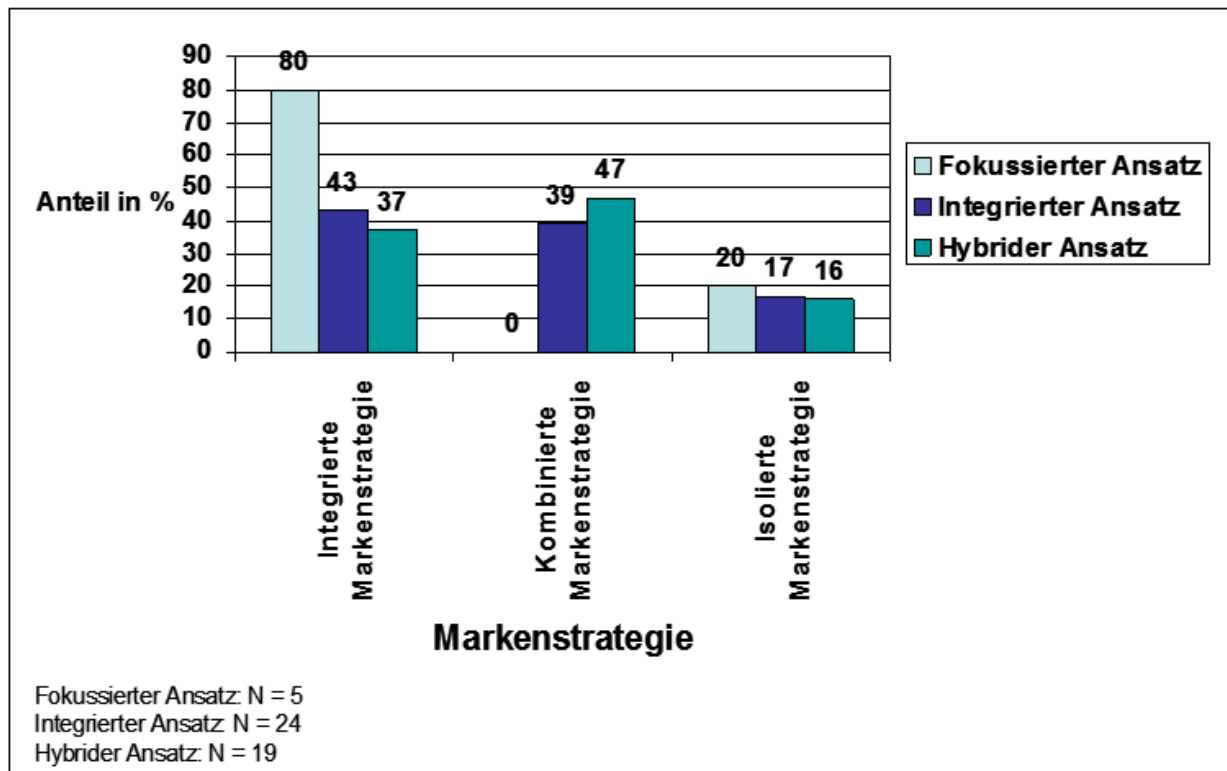
Diese strategische Option des Multi-Channel-Managements wird auch als „kombinierter Multi-Channel-Ansatz“ bezeichnet. Es handelt sich um eine Mischung aus einem abgestimmten Gesamtsystem und flexibel gestalteten Einzelkanälen, wobei die Kanäle mehr oder weniger lose miteinander verbunden sind, jedoch in aller Regel ihre Kundenansprache koordinieren. Nach Heinemann erfolgen die Preis- sowie die Markengestaltung weitgehend standardisiert und werden entsprechend harmonisiert. Warenwirtschafts- und Informationssysteme arbeiten häufig noch separiert, womit Brüche und somit Probleme beim Austausch der Kanäle untereinander aber auch gegenüber dem Kunden auftreten können.

Hinsichtlich der von den unterschiedlichen Strategieoptionen gewählten Markenstrategien zeigen sich durchaus überraschende Ergebnisse (Abbildung 4). Zu erwarten wäre eine gewisse Synchronität der gewählten Markenstrategien mit den strategischen Grundorientierungen, d.h. eine integrierte Multi-Channel-Strategie wäre idealerweise mit einer integrierten Markenstrategie zu verbinden, hybride Strategien bieten sich für kombinierte Markenstrategien an, während fokussierte Strategien, die die Kanäle weitgehend getrennt halten und auch eine unterschiedliche Kundenansprache pflegen, nach der Theorie am ehesten mit der isolierten Markenstrategie zu betreiben wären.

Speziell die Ergebnisse der Handelsunternehmen mit einem fokussierten Ansatz erstaunen. Vier der fünf Unternehmen, die diese Strategieoption verfolgen, betreiben eine integrierte Markenstrategie. Theorie-

konform verhält sich hinsichtlich seiner Markenstrategie lediglich ein Unternehmen. In diesem Zusammenhang fällt eine Interpretation schwer, da aufgrund der Anonymität die konkreten Markenstrategien nicht nachvollzogen werden können. Diese Unternehmen riskieren auf jeden Fall eine unklare Wahrnehmung ihrer Marke.

Abbildung 4: Markenstrategien nach der strategischen Orientierung



Auch die Unternehmen mit einem integrierten Strategieansatz sind in ihrer Markenstrategie noch nicht konsequent aufgestellt. Zwar betreiben elf der 24 Unternehmen mit einer integrierten Grundorientierung auch eine integrierte Markenstrategie, neun Unternehmen haben mit der Wahl der kombinierten Markenstrategie jedoch ihre strategische Grundorientierung markenpolitisch noch nicht konsequent umgesetzt. Aus Synergie- und Wahrnehmungsaspekten heraus problematisch ist sicherlich die Wahl einer isolierten Markenstrategie für ein integriertes Multi-Channel-System. Dieser Ansatz wird von vier Unternehmen der Stichprobe verfolgt.

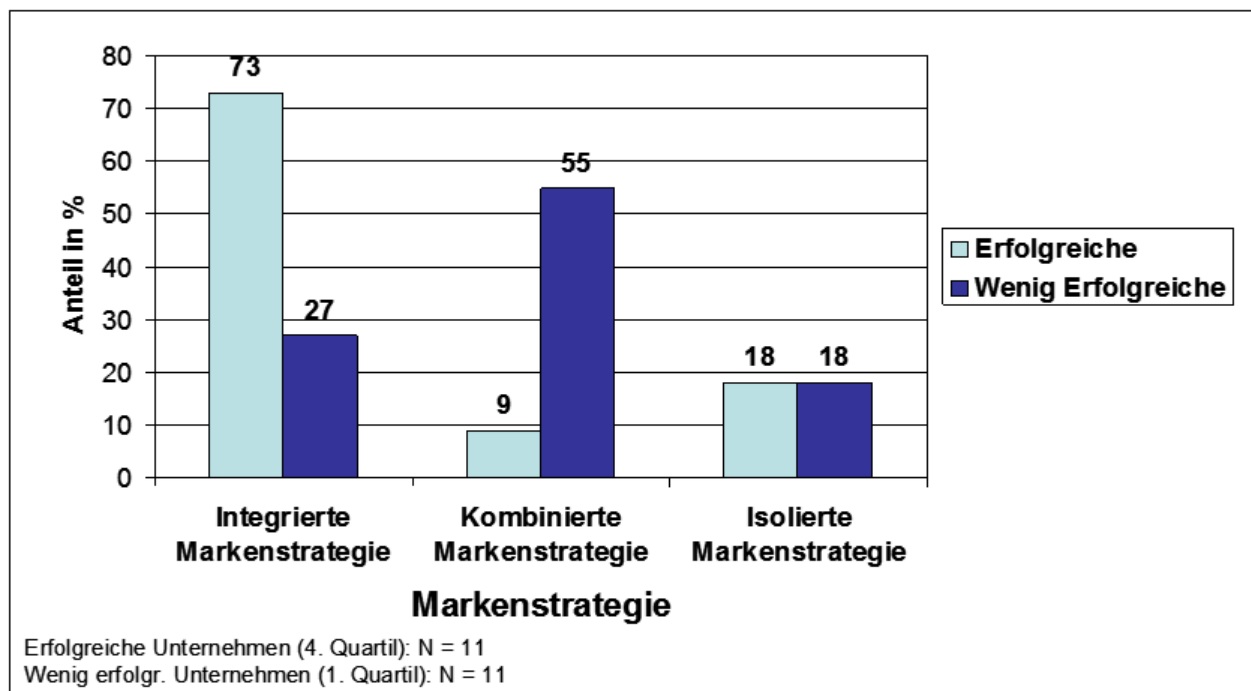
Eher der theoretischen Erwartung entspricht die Wahl der Markenstrategie der Unternehmen, die den hybriden Strategieansatz verfolgen. Hier betreibt eine Mehrheit von neun Unternehmen die kombinierte Markenstrategie, die in der Lage ist, eine noch nicht optimierte Integration der Kanäle durch Freiheitsgrade in der Positionierung der Dachmarke und Submarke zu unterstützen. Die Wahl der integrierten Markenstrategie (sieben Unternehmen) bei noch nicht optimierter Integration der Kanäle gefährdet wiederum ein klares Markenbild beim Verbraucher. Die drei Unternehmen, die trotz eines mittleren Integrationsgra-

des, eine isolierte Markenstrategie betreiben, gefährden wiederum das Ausschöpfen von möglichen Synergien, zumindest dann, wenn die Integration im Frontend des Multi-Channel-Systems erfolgt.

5. Erfolgreiche Markenstrategien für Multi-Channel-Händler

Interessant bleibt die Frage, welcher Markenstrategie das höchste Erfolgspotenzial innewohnt. Diese Frage ist gemäß der vorliegenden Studienergebnisse recht klar zu beantworten. Das Betreiben einer integrierten Markenstrategie wirkt sich eindeutig erfolgswirksam aus (Abbildung 5). Acht der elf Unternehmen aus dem Quartil der überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen folgen diesem Markenstrategietyp. Unsere Studie bestätigt entsprechend den von Heinemann postulierten Erfolgsfaktor der gemeinsamen integrierten Markenstrategie für die unterschiedlichen Kanäle (vgl. Heinemann 2011, S. 129 ff.).

Abbildung 5: Markenstrategien nach dem Erfolg



Die kombinierte Markenstrategie wird dagegen nur von einem erfolgreichen Unternehmen (9 %) eingesetzt, wohingegen sechs wenig erfolgreiche Unternehmen (55 %) diesen Markenstrategieansatz betreiben. Entsprechend ist zu konstatieren, dass sich diese Markenstrategie für Multi-Channel-Systeme nur bedingt empfehlen lässt. Dieses Ergebnis ist dahingehend interessant, dass in der Literatur den kombinierten Markenstrategien durchaus Vorteile zugestanden werden (vgl. Esch 2012, S. 526). So kann die Submarke (meist für den Online-Kanal) eigenständiger und klarer positioniert werden und sich entsprechend im direkteren Wettbewerbsumfeld profilieren. Gleichzeitig kann die Submarke von der Kompetenz der Dachmarke (bei Handelsunternehmen, deren Lead-Channel traditionell die Marke der stationären

Einheiten ist) profitieren. Auch das Risiko negativer Transfereffekte bei Schwierigkeiten mit der Submarke auf die Dachmarke ist geringer als bei der integrierten Strategie. Vor der Entscheidung für eine kombinierte Markenstrategie sollten entsprechend sorgfältig die beiden folgenden Fragen geklärt werden (vgl. Esch 2012, S. 520):

- Bestehen zwischen den Markenhierarchien Beziehungen und wie stark sind die Marken miteinander verknüpft?
- Welche Rolle spielt die jeweilige Marke bei der Kaufentscheidung, welche Marke ist der hauptsächliche Treiber?

Nur wenn die Submarke zu einer starken eigenständigen Marke aufgebaut werden kann und wenn die Dachmarke positive Transferwirkungen zu erzeugen vermag, empfiehlt sich diese Markenstrategie. Voraussetzungen für das Erzeugen positiver Transferwirkungen von Dachmarken im Rahmen von Endorsements sind eine deutlich wahrnehmbare Markierung, das Vermitteln von für die Submarke relevanten Informationen durch die Dachmarke sowie das Nichtvorhandensein einer klaren Leistungsbeurteilung durch die Submarke (Strebinger 2008, S. 87).

Keine Unterschiede sind zwischen erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmen bei der isolierten Markenstrategie feststellbar.

6. Fazit

Das Beispiel der Markenstrategie zeigt, wie wenig sich die Handelsunternehmen in der Realität von den theoretischen Ansätzen und Überlegungen beeinflussen lassen. Es ist erstaunlich, dass die meisten der befragten Unternehmen mit einem fokussierten Ansatz eine integrierte Markenstrategie verfolgen.

Unter Erfolgsgesichtspunkten ist für Multi-Channel-Systeme eindeutig eine integrierte Markenstrategie zu empfehlen. Hier wirken die mit dieser Strategie verbundenen Synergieeffekte positiv auf den ökonomischen Erfolg der Händler.

Entgegen den in der Theorie postulierten Vorteilen, kann nur bedingt eine Empfehlung für eine kombinierte Markenstrategie ausgesprochen werden. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse der Studie einmal mehr die große Rolle auf, die die Bekanntheit für den Erfolg von Marken spielt. Ganz offensichtlich ist der Aufbau von Bekanntheit einer zweiten Marke für den Online-Kanal so aufwändig, dass er sich bei Verfolgen primär ökonomischer Zielgrößen nicht wirklich lohnt. Erschwerend kommt die sogenannte „Endorser Blindness“ hinzu. Hierbei handelt es sich um die empirisch nachgewiesene Wahrnehmungs- und Merkverweigerung in Bezug auf kleine Dachmarkenlogos. Mit anderen Worten: Oftmals werden Endorsements bei kombinierten Markenstrategien gar nicht wahrgenommen (Strebinger 2008, S. 88 ff.).

Literaturverzeichnis

Bauer, H. H.; Eckhardt, S. (2010): Integration als Erfolgsfaktor im Multichannel-Retailing, in: Ahlert, D.; Kenning, P.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Multichannel-Management - Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt (Main), S. 105-122

Bräutigam, S. (2004): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Bongartz, M. (2002): Marke und Markenführung im Kontext des Electronic Commerce, in Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 301-325

Ergenzinger, R.; Bamert, T. (2010): Multichannel-Management als Antwort auf die Entwicklung des Kaufverhaltens, in: Ahlert, D.; Kenning, P.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Multichannel-Management - Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2010/2011, Frankfurt (Main), S. 13-38

Esch, F.R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

Heinemann, G. (2011): Cross-Channel-Management, 3. Auflage, Wiesbaden

Heinemann, G. (2013): No-Line-Handel, Wiesbaden

Heinemann, G. (2017): Der neue Online-Handel, 8. Auflage, Wiesbaden

Ohs, M. (2017): Das hat Amazon mit Whole Foods vor, <http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Kauf-abgeschlossen-Das-hat-Amazon-mit-Whole-Foods-vor-131008>, Abruf am 7.12.2017

o.V. (2016): Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2016, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuutzer-in-deutschland-seit-2010/>, Abruf am 7.12.2017

o.V. (2017 a): E-Commerce in Deutschland - Statista-Dossier, <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6387/dokument/e-commerce-statista-dossier/>, Abruf am 7.12.2017

o.V. (2017 b): Einzelhandel in Deutschland – Statista-Dossier, <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6557/dokument/einzelhandel-in-deutschland-statista-dossier/>, Abruf am 7.12.2017

Rittinger, S. (2013): Cross-Channel Retail Branding – Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien, Wiesbaden

Schobesberger, A. (2007): Multichannel Retailing im Einzelhandel, Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, Berlin

Schramm-Klein, H. (2003): Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, Wiesbaden

Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing, Berlin; Heidelberg

Strebinger, A. (2008): Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden

Wagner, W. (2013): Von der Strategie zum abgestimmten Playbook, in: Mahrtdt, N.; Lessing, M.; Wagner, W.; Geissler, H. (Hrsg.) Gemini Report: Multi-Channel – Neue Wege zu mehr Markterfolg, Bad Homburg, S. 26-36

© Achim Burkhardt 2018