Die Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores als Kernkompetenz in der Luxusmodeindustrie – Eine Analyse vor dem Hintergrund des Resource-based View

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Timo Tischer

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Marcus Schögel

und

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Dissertation Nr. 4312

Sierke Verlag

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. Mai 2014

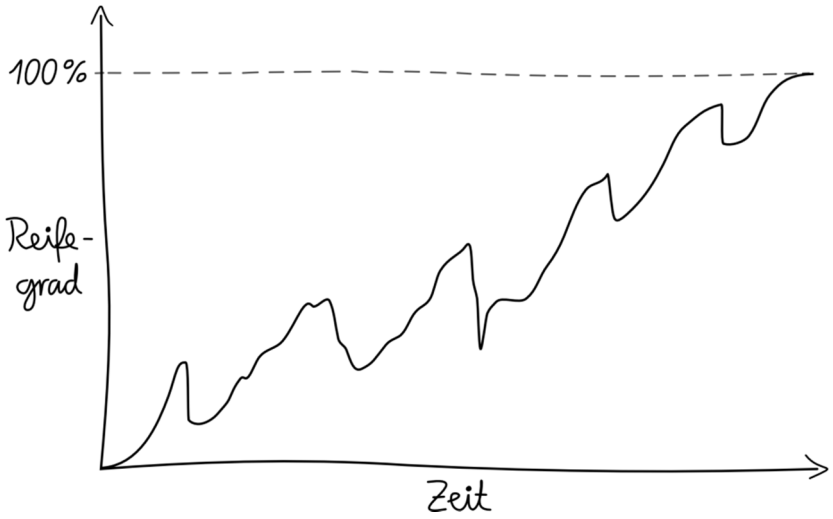
Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Meiner Familie

Vorwort

„Ein Elfenbeinturm hat keine Fenster“, sagt Prof. Dr. Hermann Simon (2000, S. 193). Das ist teilweise sicher richtig, zumindest sind viele der möglicherweise doch vorhandenen Fenster fest verschlossen. Diese Dissertation zu verfassen hat von mir ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Durchhaltevermögen erfordert. Dazu gehörte auch, oftmals am Schreibtisch sitzen bleiben zu müssen und nur durch das Fenster meines Elfenbeinturms sehen zu können, was das Leben außerhalb zu bieten hatte. Retrospektiv erscheint mir der wahrgenommene ‚Reifegrad‘ meiner Arbeit, der gefühlte Fortschritt der Dissertation bis zu ihrer Fertigstellung ausgedrückt in %, folgender illustrativer Kurve zu entsprechen:



Die Phasen des ‚Aufschwungs‘ kennzeichnen Zeiten der Euphorie, der Freude über neue Ideen oder Fortschritte in der Empirie. Doch stets folgten ‚Einbrüche‘, z.B. durch Anpassungen des Themas infolge der eigenen empirischen Erkenntnisse, kritische Diskussionen mit meinen Referenten oder den Austausch mit befreundeten Wissenschaftlern und Praktikern. Auch wenn sie letztlich einen Fortschritt in meiner Arbeit bedeutet haben wurde der gefühlte Reifegrad durch diese Einschnitte teilweise richtiggehend pulverisiert. Aus all diesen Tälern wieder herauszukommen erforderte von mir die ständige Bereitschaft, das bereits hart erarbeitete Wissen für obsolet zu erklären, ganze Teile der Dissertation zu streichen, mich umzuorientieren. Darin bestand die große Herausforderung dieser Arbeit.

Dass ich trotzdem durchgehalten und die Dissertation vollendet habe hängt stark damit zusammen, dass mein Elfenbeinturm Prof. Simon zum Trotz eben doch Fenster hatte und einige davon auch zu öffnen waren. Meine Dissertation wäre nicht möglich gewesen ohne den Austausch mit diversen Menschen und ihnen gebührt mein Dank.

Herausstellen möchte ich meinen Referenten Prof. Dr. Marcus Schögel. Er hat diese Arbeit von Beginn an gefördert, mich mit seinem kritischen Denken herausgefordert und zu immer neuen Weiterentwicklungen angespornt. Aber er hatte auch ein offenes Ohr für meine Fragen, hat mir damit Geleit in der neuen Erfahrung eines Dissertationsprojekts gegeben und trotzdem stets meine Freiheiten in der wissenschaftlichen Arbeit betont und bewahrt. Für diese enorme Unterstützung und sein gleichzeitiges Verständnis dafür, dass ich parallel zur Arbeit an meiner Dissertation viel Zeit für meine zwei kleinen Kinder aufgewendet habe, danke ich Prof. Schögel sehr.

Des Weiteren danke ich Prof. Dr. Günter Müller-Stewens für seine Bereitschaft, als Korreferent meine Dissertation zu begleiten. Seine konstruktiven Hinweise und sein Interesse an dem Thema meiner Arbeit haben mich vorangebracht und motiviert. Die Gelassenheit und Routine, mit der Prof. Müller-Stewens zudem auf die beschriebenen ‚Einbrüche' in der Fertigstellung meiner Dissertation reagierte, waren mir eine große Hilfe. Das Gefühl, nicht der erste Doktorand zu sein, der Höhen und Tiefen durchlebt, hat mich beruhigt und zu produktiven Weiterentwicklungen der Arbeit geführt.

Eine große Motivation für meine Arbeit war das Interesse der diversen Praktiker und Wissenschaftler, mit denen ich im Zuge der Empirie in Kontakt getreten bin. Ihre Bereitschaft, Zeit und Wissen zur Verfügung zu stellen und die Bedeutung, die sie den Ergebnissen der Dissertation zumessen, hat mich überwältigt. Ohne diese Unterstützung wäre die Fertigstellung dieser explorativen und praxisorientierten Arbeit nicht möglich gewesen. Deshalb gebührt ihnen mein besonderer Dank.

Schließlich haben auch diverse Kollegen und Freunde im informellen Austausch zum Erfolg meines Dissertationsprojekts beigetragen. Hervorgehoben möchte ich Dr. Dominik Benner, Tim Böttger, Jan Brauer und Dr. Daniel Habermehl danken. Ihre Hinweise und Kritikpunkte haben mir geholfen, meine Gedanken zu ordnen, Schwachstellen zu erkennen und zu schließen und all die Herausforderungen des universitären Alltags zu bewältigen.

Diese Dissertation wäre nicht entstanden ohne meine Familie. Sie hat mir die Grundlagen gegeben, die mich zur Erstellung der Arbeit befähigt haben. Sie war Auslöser für den Beginn meiner Promotion und entscheidend dafür, dass ich sie erfolgreich zu Ende geführt habe. Ich danke meinen Eltern und Geschwistern für ihre jahrelange Begleitung meines Weges. Und ich danke meiner Frau und meinen Kindern dafür, dass sie mich bedingungslos unterstützt und in den entscheidenden Phasen angespornt und motiviert aber auch gebremst haben, wenn es notwendig war. Ihnen widme ich diese Arbeit.

INHALTSÜBERSICHT

Abbildungsverzeichnis X
Tabellenverzeichnis XIII
Abkürzungsverzeichnis XIV
Zusammenfassung Deutsch XV
Zusammenfassung Englisch XVI

TEIL I: EINFÜHRUNG 1

1. Problemstellung 1
2. Ziel und Relevanz der Dissertation 20
3. Forschungsverständnis 29
4. Aufbau der Dissertation 31

TEIL II: THEORETISCHE GRUNDLAGEN 34

5. Monobrand-Stores als Ergebnis distributionsstrategischer vertikaler Integrationsentscheide 34
6. Ansätze zur Messung des Erfolgs von Monobrand-Stores 49
7. Luxusmodeindustrie als geeignete Untersuchungsumgebung 60
8. Resource-based View als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung 68

TEIL III: AUFBAU DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG 95

9. Forschungsdesign 95
10. Gütekriterien für den Forschungsprozess 104

TEIL IV: DIGITALE MEDIEN IN MONOBRAND-STORES – DIE ERGEBNISSE DER EMPIRIE 108

11. Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable 109
12. Kernherausforderungen bei der Nutzung digitaler Medien 120
13. Das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' 123
14. Gestaltungsempfehlungen für die Praxis 166
15. Kritische Beurteilung der Forschungsergebnisse 198

TEIL V: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 201

16. Zusammenfassung, Beitrag und Limitationen der Ergebnisse 201
17. Ausblick auf mögliche Forschungsprojekte 203

BIBLIOGRAPHIE XVII

ANHANG A-1

Anhang 1: Forschung ‚Direkte Distribution und Vertikalisierung' A-1
Anhang 2: Forschung ‚Shop in Shop und Flagship-Store' A-2
Anhang 3: Forschung ‚Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie' A-3
Anhang 4: Forschung ‚Digitale Medien in der Distribution' A-4
Anhang 5: Forschung ‚Digitale Medien in der Luxusindustrie' A-6
Anhang 6: Artikel zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb A-7
Anhang 7: Übersicht Expertinnen/Experten A-9
Anhang 8: Interviewleitfaden A-12
Anhang 9: Teilnehmer und Inhalte des Workshops A-13
Anhang 10: Fallstudie *TALBOT RUNHOF* A-15
Anhang 11: Fallstudie *LuxComp* A-24
Anhang 12: Fallstudie *EmpreLujo* A-31
Anhang 13: Lebenslauf des Verfassers A-38

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis X

Tabellenverzeichnis XIII

Abkürzungsverzeichnis XIV

Zusammenfassung Deutsch XV

Zusammenfassung Englisch XVI

TEIL I: EINFÜHRUNG 1

1. Problemstellung 1
   - 1.1 Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores von Luxusherstellern als erfolgsrelevanter Faktor 1
   - 1.2 Definition des Begriffs Monobrand-Store 4
   - 1.3 Lücke zwischen praktischen Herausforderungen und Ansätzen zur Problemlösung durch bestehende Forschung 7
     - 1.3.1 Herausforderungen in der Praxis 7
     - 1.3.2 Problemlösungsansätze in der Forschung 9
       - 1.3.2.1 Forschungsarbeiten zu Monobrand-Stores 10
       - 1.3.2.2 Forschungsarbeiten zu digitalen Medien in der physischen Distribution 14
2. Ziel und Relevanz der Dissertation 20
   - 2.1 Forschungsfrage 20
   - 2.2 Wissenschaftliche Relevanz 21
   - 2.3 Praktische Relevanz 22
3. Forschungsverständnis 29
4. Aufbau der Dissertation 31

TEIL II: THEORETISCHE GRUNDLAGEN 34

5. Monobrand-Stores als Ergebnis distributionsstrategischer vertikaler Integrationsentscheide 34
   - 5.1 Kernaufgaben der Distributionsstrategie 35
     - 5.1.1 Markt- und Konsumreife 36
       - 5.1.1.1 Mehrkanalsysteme 37
       - 5.1.1.2 Selektionsentscheidungen 40
     - 5.1.2 Vertikale Wettbewerbsposition 41

5.1.3 Horizontale Wettbewerbsposition ... 42
5.2 Distributionsstrategischer Entscheidungsverlauf zu Monobrand-Stores ... 43
5.2.1 Chancen bei der Nutzung von Monobrand-Stores ... 44
5.2.2 Risiken bei der Nutzung von Monobrand-Stores ... 47
6. Ansätze zur Messung des Erfolgs von Monobrand-Stores ... 49
6.1 Distributionscontrolling ... 49
6.1.1 Aufgabe und Funktionen des Distributionscontrollings ... 49
6.1.2 Instrumente des Distributionscontrollings auf der Mikro-Ebene ... 51
6.1.2.1 Distributionsspezifische Kennzahlen ... 52
6.1.2.2 Weitere Kriterien zur Distributionsbewertung ... 53
6.2 Kennzahlen zur Erfolgsmessung vertikaler Integration in der Forschung ... 55
7. Luxusmodeindustrie als geeignete Untersuchungsumgebung ... 60
7.1 Klärung des Begriffs Luxusmarke ... 61
7.2 Größe des Luxusmarkts ... 63
7.3 Charakteristika der Modeindustrie ... 66
8. Resource-based View als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung ... 68
8.1 Vergleich relevanter unternehmensbezogener Strategieansätze ... 68
8.1.1 Drei grundlegende Perspektiven des strategischen Managements ... 68
8.1.2 Resource-based View ... 71
8.1.3 Weiterentwicklungen des Resource-based View ... 76
8.1.3.1 Capability-based View ... 76
8.1.3.2 Knowledge-based View ... 78
8.1.3.3 Aufgabenorientierter Ansatz ... 78
8.2 Entwicklung eines auf dem Resource-based View basierten Kernkompetenzmodells ... 84
8.2.1 Begründung der Wahl des Resource-based View ... 84
8.2.2 Abgrenzung der Begriffe Ressource, Kompetenz und Kernkompetenz ... 86
8.2.3 Hierarchisches Kernkompetenzmodell zur Systematisierung der Empirie ... 93

TEIL III: AUFBAU DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG 95

9. Forschungsdesign 95
   9.1 Forschungsprozess im Überblick 96
   9.2 Expertengespräch 97
   9.3 Vergleichende Fallstudie 100
10. Gütekriterien für den Forschungsprozess 104

TEIL IV: DIGITALE MEDIEN IN MONOBRAND-STORES – DIE ERGEBNISSE DER EMPIRIE 108

11. Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable 109
   11.1 Erfolgskennzahlen in der Praxis 110
   11.2 Gegenüberstellung zu den Erfolgskennzahlen der Theorie 112
   11.3 Gründe für die Nutzung digitaler Medien 113
      11.3.1 Umsatzsteigerung 114
      11.3.2 Effizienzsteigerung 117
      11.3.3 Verbesserte Markenerfahrung 118
      11.3.4 Vereinfachte Datensammlung 119
   11.4 Variierende Gründe für die Nutzung digitaler Medien 119
12. Kernherausforderungen bei der Nutzung digitaler Medien 120
   12.1 Aufbau von organisationalem Kapital 120
   12.2 Kohärenter digitaler und physischer Markenauftritt 121
   12.3 Aktivierung der POS zur Nutzung digitaler Medien 122
   12.4 Messbarkeit des Erfolgs einzelner Maßnahmen 122
13. Das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' 123
   13.1 Ressourcen für die Nutzung digitaler Medien 124
      13.1.1 Tangible Ressourcen 127
         13.1.1.1 Finanzielle Ressourcen 127
         13.1.1.2 Physisches Kapital 128
      13.1.2 Intangible Ressourcen 129
         13.1.2.1 Organisationales Kapital 129
         13.1.2.2 Technologie 131
      13.1.3 Humanressourcen 133
         13.1.3.1 Fähigkeiten, Wissen und Eigenschaften der Mitarbeiter 133
         13.1.3.2 Management-Team 136
   13.2 Kompetenzen für die Nutzung digitaler Medien 138

13.2.1 Unternehmensweite Kompetenzen 141
13.2.2 Gruppenspezifische Kompetenzen 152
13.2.2.1 Marketing 152
13.2.2.2 IT 160
13.2.2.3 Store Design 161
13.2.2.4 HR 162
13.2.2.5 Finanzen 163
13.2.3 Individuelle Kompetenzen 164
14. Gestaltungsempfehlungen für die Praxis 166
14.1 Vision und Ziele 169
14.1.1 Formuliere eine explizite Vision! 169
14.1.2 Leite konkrete Ziele für das Digital-Projekt ab! 170
14.2 Unternehmensstrategie 171
14.2.1 Finde den richtigen Integrationsgrad für IT und E-Commerce! 171
14.2.2 Unterstütze organisationale Veränderungen! 172
14.2.3 Plane signifikante und fokussierte Investitionen! 175
14.2.4 Stimme Marken- und Digital-Strategie aufeinander ab! 177
14.3 Distributionsstrategie 178
14.3.1 Nutze soweit möglich die direkte Distribution! 179
14.3.2 Definiere klare Rollen für die einzelnen Distributionskanäle! 180
14.3.3 Wähle Medien und Services ziel- und kundenbasiert aus! 181
14.3.4 Strebe Preisparität in allen Distributionskanälen an! 187
14.3.5 Passe die Nutzung digitaler Medien regional an! 187
14.4 Operative Maßnahmen 188
14.4.1 Stelle die Unterstützung des Führungsteams sicher! 188
14.4.2 Aktiviere die Organisation! 189
14.4.3 Garantiere eine exzellente Abwicklung! 193
14.4.4 Erschließe die Potentiale von kanalübergreifendem CRM! 194
14.4.5 Akquiriere Digital-Wissen! 195
14.4.6 Mache den Erfolg digitaler Initiativen messbar! 196
15. Kritische Beurteilung der Forschungsergebnisse 198

TEIL V: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 201

16. Zusammenfassung, Beitrag und Limitationen der Ergebnisse 201
17. Ausblick auf mögliche Forschungsprojekte 203

BIBLIOGRAPHIE ..... **XVII**

ANHANG **A-1**

Anhang 1: Forschung ‚Direkte Distribution und Vertikalisierung' A-1
Anhang 2: Forschung ‚Shop in Shop und Flagship-Store' A-2
Anhang 3: Forschung ‚Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie' A-3
Anhang 4: Forschung ‚Digitale Medien in der Distribution' A-4
Anhang 5: Forschung ‚Digitale Medien in der Luxusindustrie' A-6
Anhang 6: Artikel zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb A-7
Anhang 7: Übersicht Expertinnen/Experten A-9
Anhang 8: Interviewleitfaden A-12
Anhang 9: Teilnehmer und Inhalte des Workshops A-13
Anhang 10: Fallstudie *TALBOT RUNHOF* A-15
Anhang 11: Fallstudie *LuxComp* A-24
Anhang 12: Fallstudie *EmpreLujo* A-31
Anhang 13: Lebenslauf des Verfassers A-38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: *Herausforderungen in der Praxis* 8

Abbildung 2: *Analysierte Forschungsbereiche mit Erkenntnisbeitrag für die Dissertation* 10

Abbildung 3: *Artikel mit Bezug zu Monobrand-Stores in der TextilWirtschaft* 23

Abbildung 4: *Entwicklung der Anzahl physischer Retail-Stores von Luxusmodeherstellern* 24

Abbildung 5: *Luxusmodehersteller bauen physische Retail-Netzwerke weiter aus* 25

Abbildung 6: *Artikel zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb* 26

Abbildung 7: *Luxusmodehersteller erkennen die Bedeutung digitaler Medien* 27

Abbildung 8: *Experten/Expertinnen betonen die Relevanz digitaler Medien* 28

Abbildung 9: *Forschungsverständnis der Dissertation* 30

Abbildung 10: *Aufbau der Dissertation* 32

Abbildung 11: *Hierarchie von Unternehmens-, Marketing- und Distributionsstrategie* 35

Abbildung 12: *Ziele der Distributionsstrategie* 36

Abbildung 13: *Chancen und Risiken von Mehrkanalsystemen* 37

Abbildung 14: *Selektionsentscheidungen der Distributionsstrategie* 40

Abbildung 15: *Einflussfaktoren auf die Distributionskanalentscheidung* 44

Abbildung 16: *Ebenen des Distributionscontrollings* 51

Abbildung 17: *Kategorisierung von Marken* 63

Abbildung 18: *Globaler Luxusmarkt 2012* 64

Abbildung 19: *Personal Goods Luxusmarkt 2012 nach Kategorien und Regionen* 65

Abbildung 20: *Traditionelle Wertschöpfungskette eines Bekleidungsherstellers* 67

Abbildung 21: *Wertschöpfungskette eines vertikal integrierten Bekleidungsherstellers* 67

Abbildung 22: *Klassifizierung und Beispiele von Ressourcen* 73

Abbildung 23: *Der aufgabenorientierte Ansatz* 79

Abbildung 24: *Unternehmenstypen nach Kernaufgabenprofil* 82

Abbildung 25: *Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile* 82

Abbildung 26: *Hierarchisches Kernkompetenzmodell* 93

Abbildung 27: *Schema zur Systematisierung der Empirie* 94
Abbildung 28: *Forschungsprozess der Dissertation* 96
Abbildung 29: *Dimensionen zur Auswahl der Fallstudien* 102
Abbildung 30: *Gründe für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores* 114
Abbildung 31: *Illustrative Übersicht des Konstrukts der Kernkompetenz* 124
Abbildung 32: *Ressourcen für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores* 126
Abbildung 33: *Kompetenzen für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores* 139
Abbildung 34: *Übersicht der Kompetenzen und ihrer Ressourcenkombinationen* 140
Abbildung 35: *Unternehmensweite Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen* 141
Abbildung 36: *KU_1: Integrierte Wertschöpfungskette* 142
Abbildung 37: *KU_2: Change Management* 143
Abbildung 38: *KU_3: Lernfähigkeit* 145
Abbildung 39: *KU_4: Schulungen/Trainings* 146
Abbildung 40: *KU_5: Kreativität/Innovationskraft* 147
Abbildung 41: *KU_6: Pilotierung* 149
Abbildung 42: *KU_7: Interdisziplinäre Zusammenarbeit* 150
Abbildung 43: *KU_8: Risikomanagement* 151
Abbildung 44: *Gruppenspezifische Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen* 152
Abbildung 45: *KG_1: Markenführung im digitalen Raum* 153
Abbildung 46: *KG_2: Abstimmung von physischer und digitaler Markenerfahrung* 154
Abbildung 47: *KG_3: Kanalspezifisches Marketing-Wissen* 155
Abbildung 48: *KG_4: Kanalübergreifendes CRM* 156
Abbildung 49: *KG_5: Einbettung digitaler Medien in den Kaufentscheidungsprozess* 157
Abbildung 50: *KG_6: Einbindung von E-Commerce in die Digitalstrategie* 158
Abbildung 51: *KG_7: Marketing-Controlling* 159
Abbildung 52: *KG_8: Technische Umsetzung der Kanalintegration* 160
Abbildung 53: *KG_9: Einbettung digitaler Medien in den POS* 161

Abbildung 54: *KG_{10}: Akquisition und Retention von geeignetem Personal* 162
Abbildung 55: *KG_{11}: Abwicklung von Steuerfragen* 163
Abbildung 56: *Individuelle Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen* 164
Abbildung 57: *KI_1: Einbindung des Managements durch den CEO*.....165
Abbildung 58: *Bestandteile eines Digital-Projekts* 167
Abbildung 59: *121 Regent Street – Der digitalisierte Burberry Flagship-Store*.....183
Abbildung 60: *Distributionssystem TALBOT RUNHOF* A-16
Abbildung 61: *Distributionssystem LuxComp* A-25
Abbildung 62: *Distributionssystem EmpreLujo* A-32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: *Informationsbeitrag ‚Direkte Distribution und Vertikalisierung‘*.....11

Tabelle 2: *Informationsbeitrag ‚Shop in Shop und Flagship-Store‘*.....12

Tabelle 3: *Informationsbeitrag ‚Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie‘* 13

Tabelle 4: *Informationsbeitrag ‚Digitale Medien in der Distribution‘*.....15

Tabelle 5: *Informationsbeitrag ‚Digitale Medien in der Luxusindustrie‘*.....18

Tabelle 6: *Kennzahlen des Distributionscontrollings* 52

Tabelle 7: *Forschungsarbeiten zu abhängigen Variablen vertikaler Integration* 57

Tabelle 8: *Spezifische Kompetenzen zur Erfüllung der Kernaufgaben*.....81

Tabelle 9: *Hauptströmungen der ressourcenorientierten Inside-out-Perspektive* 84

Tabelle 10: *Definitionen des Begriffs Ressource*.....87

Tabelle 11: *Definitionen des Begriffs Kompetenz*.....89

Tabelle 12: *Definitionen des Begriffs Kernkompetenz*.....92

Tabelle 13: *Erfolgskennzahlen für Monobrand-Stores in der Praxis* 110

Abkürzungsverzeichnis

ADHD	Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution
BFS	Bundesamt für Statistik
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CBV	Capability-based View
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DPR	Direkte Produktrentabilität
ebd.	ebenda
et al.	et alii
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
iMCM	integriertes Multi-Channel-Management
insb.	insbesondere
IVD	Immobilienverband Deutschland
JLL	Jones Lang LaSalle
KBV	Knowledge-based View
KPI	Key Performance Indicator
LVMH	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton
MBV	Market-based View
Mrd.	Milliarden
o.ä.	oder ähnlich
OEM	Original Equipment Manufacturer
POS	Point(s) of Sale
P&L	Profit and Loss Statement
RBV	Resource-based View
ROI	Return on Investment
ROPO	Research Online Purchase Offline
S.	Seite
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Zusammenfassung Deutsch

Monobrand-Stores, d.h. einem Unternehmen gehörende eigenständige Läden, die nur Produkte der eigenen Marke verkaufen, sind von zentraler Bedeutung für die Luxusmodeindustrie. Allerdings stehen diese Stores unter Druck, einerseits durch steigende Umsatzanteile des E-Commerce, andererseits durch sich änderndes Verhalten von Kunden, die vermehrt eine hohe Integration der unterschiedlichen Distributionskanäle sowie eine stärkere Einbindung digitaler Medien in die Einkaufserfahrung erwarten. Dementsprechend beginnen Luxusmodehersteller mit der Erarbeitung von Konzepten zur Digitalisierung ihrer Monobrand-Stores und zur Einführung von integriertem Multi-Channel-Management.

Derartige Digital-Projekte erfordern erhebliche Investitionen, und ihre Gestaltung sollte daher Ergebnis fundierter Entscheidungen sein. Bisher existieren allerdings weder wissenschaftliche Erkenntnisse noch Daten aus der Praxis, die das Management betroffener Unternehmen bei der Beantwortung der durch die Projekte entstehenden vielfältigen Fragestellungen unterstützen. An dieser Lücke setzt die vorliegende Dissertation an.

Basierend auf dem Resource-based View wird ein Modell zur empirischen Erhebung des Konstrukts der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie' entwickelt. Aufgrund des geringen bisherigen Wissens zu diesem Forschungsthema hat die Arbeit einen stark explorativen Charakter, der in einem qualitativen Forschungsdesign Berücksichtigung findet. Mit Hilfe extensiver Expertengespräche, dreier Fallstudien sowie eines Workshops werden die zum erfolgreichen Management der Stores erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen identifiziert. Außerdem erfolgt eine Beschreibung der in einer Nutzung digitaler Medien liegenden Vorteile sowie der damit einhergehenden Kernherausforderungen. Abschließend werden aus dem theoretischen Konstrukt Implikationen für die Praxis in Form von umfangreichen Gestaltungsempfehlungen entlang der Komponenten eines Digital-Projekts abgeleitet.

Damit erzielt diese Arbeit einen marketingbezogenen Erkenntnisfortschritt im Resource-based View, schließt erste und identifiziert weitere Lücken eines neuen Forschungsthemas und liefert wichtige praktische Hinweise für die Entwicklung künftiger Distributionsstrategien von Luxusmodeherstellern.

Zusammenfassung Englisch

Monobrand-stores, i.e. stand-alone shops owned by a single manufacturer that exclusively sell products of the own brand, are of particular relevance for the luxury fashion industry. However, these stores are under pressure by rising shares of e-commerce sales on the one hand and on the other hand by changing behavior of clients who more and more expect a high degree of integration of distribution channels and the possibility to apply digital media during the buying process. Consequently, luxury fashion manufacturers begin to develop concepts for the digitalization of their monobrand-stores and the implementation of integrated multi-channel-management.

Corresponding projects of digitalization require significant investments and should hence be designed based on sound knowledge. However, to date no scientific insights or real life data exist which support managers of affected companies in answering the diverse questions arising from these projects. This gap constitutes the starting point of the dissertation at hand.

Based on the resource-based view, a model for the empirical investigation of the core competence ‘Usage of digital media for successful management of monobrand-stores in the luxury fashion industry’ is developed. Due to the hitherto limited knowledge regarding this research topic, the thesis is strongly explorative which is allowed for by its qualitative research design. By comprehensive expert interviews, three case studies, and a workshop, the resources and competences required for successfully managing monobrand-stores are identified. Furthermore, the advantages of using digital media in the stores and the related core challenges are described. Finally, based on the theoretical insights, extensive practical implications are developed in form of recommendations along the elements of digitalization projects.

In conclusion, this dissertation achieves a marketing-related advancement in knowledge on the resource-based view, closes first gaps and identifies further ones within a new research topic, and yields important practical evidence for the development of future distribution strategies of luxury fashion manufacturers.

TEIL I: EINFÜHRUNG

1. Problemstellung

1.1 Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores von Luxusherstellern als erfolgsrelevanter Faktor

Die digitale Revolution existiert seit Jahrzehnten und ist zuletzt durch die Entwicklung des mobilen Internet-Zugangs in eine neue Phase eingetreten. Sie beinhaltet viele Potentiale zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen, wie bei *Google* oder *Apple* zu beobachten ist, entfaltet aber auch eine „Kraft der schöpferischen Zerstörung" wie am Beispiel von *Nokia*s Verlust der Vormachtstellung als Produzent von Mobiltelefonen deutlich wird (Kreutzer & Land, 2013, S. 6). Damit stellt sie Unternehmen und deren Management vor gravierende Herausforderungen und bewirkt Verunsicherung bzgl. einer adäquaten Nutzung ihrer Möglichkeiten in vielen Unternehmensbereichen wie dem Marketing (vgl. Kreutzer, 2013).

Gerade Luxusunternehmen sind infolgedessen schon lange Zeit übertrieben zurückhaltend im Einsatz **digitaler Medien**[1] zur Unterstützung des Marketings, sei es zur Schaffung neuer Distributionskanäle oder als Kommunikationsinstrument (Okonkwo, 2009, S. 303-304). Gründe dafür liegen z.B. in der Angst vor einem Anstieg von Produktpiraterie oder einer angenommenen Verringerung der Exklusivität von Luxusmarken durch vereinfachten Zugang über das Internet. Ein großer Anreiz, digitale Medien verstärkt in der Distribution einzusetzen, bestand bisher ebenfalls nicht. **Monobrand-Stores**, also einem Unternehmen gehörende eigenständige Läden, die nur Produkte der eigenen Marke verkaufen, haben traditionell auch ohne Unterstützung durch digitale Medien eine herausragende Bedeutung für die Distributionssysteme der Luxushersteller. Einerseits ist dies durch den hohen Umsatzanteil begründet, den Monobrand-Stores in der Luxusindustrie ausmachen[2]. Manninger (2012, S. 245) postuliert sogar eine positive Korrelation dieses Umsatzanteils mit der Unternehmensprofitabilität. Dadurch ist die Bedeutung des Umsatzes über den stark auf digitalen Medien beruhenden E-Commerce begrenzt. Andererseits ist das physische Markenerlebnis

---

[1] Als digitale Medien werden Kombinationen technischer Medien verstanden, die digitalisierte Codes verarbeiten, mit adäquater rechen- und netztechnischer Infrastruktur unterstützt werden und das Ziel haben, menschliche Kommunikationsprozesse zu unterstützen (Hussmann, 2009, S. 46-47). Somit fallen z.B. Videos und Internet-Aktivitäten sowie Geräte zur Darstellung oder Verarbeitung digitaler Inhalte wie Smartphones, Tablets etc. unter den Begriff der digitalen Medien.

[2] Beispielhaft seien zum einen die Monobrand-Stores der ‚Luxury Division' von *Kering* (bis Juni 2013 bekannt als *PPR*) genannt, die 2012 knapp 70% des Gesamtumsatzes ausmachten (PPR, 2012, S. 136). Zum anderen sei auf die Marke *Prada* der *Prada Group* hingewiesen, bei der im Zeitraum eines Jahres bis Januar 2013 sogar über 80% des Nettoumsatzes über diesen Distributionskanal generiert wurde (Prada, 2013, S. 39).

ein wichtiges Kommunikationsmittel der Luxusindustrie. Monobrand-Stores ermöglichen es, den Kunden eine dem Luxussegment angemessene Einkaufserfahrung zu bescheren und so die Markenidentität zu bewahren bzw. zu verstärken (Okonkwo, 2007, S. 81).

Die geschilderten Rahmenbedingungen verändern sich jedoch. Auf der einen Seite ist in den letzten Jahren eine rapide Weiterentwicklung interaktiver Technologien zu beobachten, z.B. in Form von Hardware und Software für Online- und Mobilfunk-Anwendungen oder Multimedia-Angeboten (Varadarajan et al., 2010, S. 98). Auf der anderen Seite erwarten Kunden verstärkt den Einsatz digitaler Medien als Teil ihrer Luxusmarken-Erfahrung. Es findet eine Entwicklung in Richtung Pull-Marketing statt, bei dem Kunden selber aktiv werden und Informationen über und Interaktion mit den von ihnen präferierten Luxusmarken im digitalen Raum wie z.B. dem Internet suchen[3]. Luxushersteller müssen also digitale Distributions- und Kommunikationskanäle aktiv bearbeiten, um die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. Dies wird durch ein Zitat aus den Experteninterviews der empirischen Erhebung für diese Dissertation treffend formuliert[4]: „Luxusmarken können nicht sagen ‚Wir fühlen uns mit digitalen Medien nicht wohl, also nutzen wir sie nicht.' Ihre Kunden sind bereits im digitalen Raum aktiv und Luxusmarken müssen sie in einer angemessenen Art und Weise dort treffen."[5]

Neben den geschilderten Veränderungen technologischer Möglichkeiten und deren Nutzung durch die Kunden von Luxusherstellern ist ein starker Anstieg der Bedeutung digitaler Kanäle für die Distribution von Luxusmarken zu beobachten und weiter zu erwarten, so dass auch dadurch digitale Medien stärker in den Fokus rücken. Bereits jetzt kaufen 92% der Luxuskunden regelmäßig online, mit einem vierfachen Wert der Online-Käufe von Nicht-Luxus-Haushalten (Reed, 2012, S. 10). Auch wenn bisher erst ca. 3-4% des Umsatzes der Luxusindustrie über E-Commerce abgewickelt wird, ist für die Zukunft ein deutlicher Anstieg zu erwarten (vgl. Gutgeld, Mazzù, Michetti & Sandri, 2012, S. 2). Darüber hinaus kommt sog. ‚Research Online Purchase Offline'-(ROPO-)Käufen eine große Bedeutung zu. Einer Studie von *McKinsey & Company* (*McKinsey*) und *Altagamma* zufolge sind ca. 10% der Offline-Umsätze im Luxussegment direkt durch eine Online-Erfahrung induziert (vgl. ebd.). Hier werden die Fälle berücksichtigt, in denen eine Online-Recherche zu einer Veränderung einer Kaufentscheidung führt, die dann offline umgesetzt wird. Weitere 20% der Offline-Umsätze

---

3 Weitere Informationen zum Pull-Marketing und seinen Implikationen liefern z.B. Bogner (2006, S. 27-28 und S. 43-44), Wiedmann, Klarmann und Hennigs (2011, S. 80) oder Kreutzer (2012, S. 102).

4 Für Details zu den Experteninterviews vgl. Kapitel 9.2. Eine Auflistung der Expertinnen und Experten kann in Anhang 7 eingesehen werden. Sofern sich die Experten mit der Nennung ihres Namens in Verbindung mit einem wörtlichen Zitat einverstanden erklärt haben, ist der entsprechende Name als Quelle angegeben. Bei Zitaten, die nicht einem spezifischen Gesprächspartner zugeordnet werden dürfen, wurde darauf verzichtet.

5 Expertengespräch Anderson.

beruhen auf Kaufentscheidungen, die bereits getroffen und durch eine Online-Recherche bestätigt wurden. Dementsprechend hängen ca. 30% der Offline-Umsätze der Luxushersteller mehr oder weniger stark von der Erfahrung ab, die Kunden im Online-Kanal machen. Entsprechend hoch ist die Bedeutung digitaler Medien auch für Umsätze, die in traditionellen Monobrand-Stores gemacht werden.

Als letzter Aspekt, der die steigende Relevanz digitaler Medien für die Distribution von Luxusherstellern belegt, ist die zunehmende Bedeutung von **integriertem Multi-Channel-Management** (iMCM) zu nennen. Multi-Channel-Management ist in der Management-Literatur weitreichend besprochen[6] und bezeichnet das Vorhandensein einer Kombination von Absatzkanälen, aus denen ein Kunde auswählen kann, um die Leistungen eines Unternehmens zu beziehen (Heinemann, 2008, S. 15)[7]. Multi-Channel-Kunden sind dabei aktiver und generieren größere Umsätze und höhere ‚Share of Wallets'[8] als Kunden nur eines Kanals (vgl. Kumar & Venkatesan, 2005). Mit dem Einsatz von iMCM verfolgen Unternehmen das Ziel, gegenüber den Kunden als eine einzige Distributionseinheit mit komplementären Distributionsalternativen in Form von Vertriebskanälen aufzutreten (vgl. Berman & Thelen, 2004, S. 150-151). Dazu sind ein einheitlicher Kundenservice und ein abgestimmtes Erscheinungsbild ebenso erforderlich wie eine starke prozessuale Verzahnung der Distributionskanäle (vgl. Zhang et al., 2010 sowie Berry et al., 2010, S. 158-160). Ein Produkt sollte z.B. online bestellt und in einem physischen Retail-Store abgeholt werden können. Desgleichen sollten Hersteller ihren Kunden die Möglichkeit bieten, mit Hilfe digitaler Medien im Retail-Store auf den Online-Shop zuzugreifen, um im Store nicht verfügbare Produkte online zu bestellen und nach Hause geliefert zu bekommen. Digitale Medien sind ein unverzichtbarer Bestandteil von iMCM, da sie z.B. mit Hilfe unternehmenseigener Apps über Touchscreens, Tablets oder Smartphones den In-Store-Zugriff auf den Online-Shop ermöglichen. Die Bedeutung von iMCM wird auch im Zuge der bereits angesprochenen geänderten Mediennutzung der Kundschaft in Zukunft steigen, so dass die Relevanz digitaler Medien zunimmt.

Die obigen Aussagen machen deutlich, dass neben dem etablierten Wettbewerbsverhalten neue Faktoren Druck auf klassische Monobrand-Stores ausüben, einerseits das E-Commerce und andererseits Konkurrenten, die in ihren Stores verstärkt digitale Medien zur Schaffung von iMCM nutzen. Luxushersteller sind mehr und mehr gezwun-

---

6 Jüngere Studien zu Multi-Channel-Management finden sich z.B. bei Rangaswamy und van Bruggen (2005), Neslin et al. (2006), Ansari, Mela und Neslin (2008) sowie Neslin und Shankar (2009).

7 Heinemann grenzt Multi-Channel-Handel gegenüber traditionellen Mehrkanalsystemen dadurch ab, dass in ersterem ein Unternehmen mindestens einen stationären Handelskanal sowie den Internet-Handel anbieten müsse. Dieser Einschränkung folgen nicht alle Autoren, so z.B. Webb und Didow (1997, S. 40) in ihrer Definition von hybriden Distributionssystemen.

8 Der Share of Wallet bezeichnet den Anteil an den Gesamtausgaben eines Kunden, den ein Unternehmen mit seinen Produkten oder Services generiert (vgl. Investopedia, ohne Datum).

gen, auf diese Veränderungen zu reagieren und ihre Monobrand-Stores durch die Integration digitaler Medien wettbewerbsfähig zu halten. Dies erfordert auf der einen Seite hohe Investitionen in den Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen. Auf der anderen Seite aber fehlen bisher gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Eigenschaften ein Unternehmen aufweisen muss, um hier erfolgreich zu sein, welche digitalen Initiativen implementiert werden sollten und welche Wirkungen diese auf Umsatz und Profitabilität haben.

Diese Fragen eröffnen ein neues Forschungsfeld, dem die vorliegende Dissertation gewidmet ist. Im folgenden Kapitel wird zunächst der Begriff Monobrand-Store definiert.

1.2 Definition des Begriffs Monobrand-Store

Diese Arbeit definiert einen Monobrand-Store als **Verkaufsstelle, die einem Hersteller direkt gehört, ausschließlich die Waren der eigenen Produktmarke vertreibt und primär als Distributionskanal dient und entsprechende Zielvorgaben erfüllen muss** (vgl. Ahlert, Große-Bölting & Heinemann, 2009, S. 112, Kozinets et al., 2002, S. 17, Haller, 2008, S. 128, Turban, 2009, S. 2, Moore & Doherty, 2007, S. 284). Monobrand-Stores sind eine spezielle Form von Betriebstypen. Der Betriebstyp[9] (auch Betriebsform oder Vertriebstyp) beschreibt, mit welchem Erscheinungsbild ein Handelsunternehmen bzw. ein selber distribuierender Hersteller auf seinem Absatzmarkt agiert (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 81 und Haller, S. 35).

Damit wird auch eine klare Abgrenzung zum Begriff des **Flagship-Stores** vertreten. Diese vertreiben ebenfalls nur Produkte einer spezifischen Marke. Allerdings liegen sie in den teuersten Lagen der wichtigsten Metropolen in sehr repräsentativen Bauten (Moore, Doherty & Doyle, 2010, S. 148). Dementsprechend gehen sie mit signifikanten Investitionen und hohen laufenden Kosten einher und dienen nicht primär als Verkaufskanal sondern vielmehr als Marketing-Vehikel (Kozinets et al., S. 17). Sie müssen keinen typischen Return on Investment vorweisen und generieren zum Teil sogar signifikante Verluste (Fernie, Moore & Lawrie, 1998, S. 373). Wegen dieser Nutzung von Flagship-Stores primär als Instrument zur Markenbildung und -pflege und nicht als Verkaufskanal wird in dieser Arbeit die Auffassung vertreten, dass Monobrand-Stores und Flagship-Stores in der Forschung strikt getrennt betrachtet werden sollten.

Das Phänomen, verstärkt Monobrand-Stores als Distributionsweg zu wählen, ist im Distributionsmanagement bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Seinen Ursprung

[9] Es existiert eine Vielzahl möglicher Betriebstypen, so z.B. Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte, Waren- und Kaufhäuser, Versandhäuser, Supermärkte etc. Für eine umfassende Übersicht vgl. z.B. Specht (1998, S. 45-49), Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012, S. 552), Purper und Weinberg (2007, S. 130) oder Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution [ADHD] (2006).

hat dieser Trend in den 1990er Jahren, als in vielen Branchen und besonders in der Bekleidungsindustrie zunehmend vertikale Vertriebskooperationen zwischen Herstellern und Einzelhändlern geschlossen wurden (vgl. Horstmann, 1997, Schögel, 1999a sowie Ahlert, 1999, S. 333-337). Horstmann (S. 246) postulierte schon seinerzeit eine zukünftige Verstärkung der Tendenz zu Kooperationen. In der Realität existiert inzwischen jedoch sogar ein stärkerer Grad der Vertikalisierung, bei dem die Hersteller ihre Distribution im Direktvertrieb selbst übernehmen und ihre Produkte durch eigene Monobrand-Stores vertreiben.

Besonders groß ist die Bedeutung von Monobrand-Stores für die Mode- bzw. Bekleidungsindustrie[10]. Dies wird deutlich bei einem Blick auf den Vermietungsmarkt für Ladenlokale in 1a-Lagen[11] in Deutschland. Im ersten Halbjahr 2010 entfielen 55% der gesamten Mietflächen auf die Textilbranche, die nächstgrößte Branche war Telekommunikation/Elektronik mit lediglich 9% (JLL, 2010, S. 1). Beispiele umfassen Luxusbrands oder gehobene Marken wie *Gucci*, *Louis Vuitton*, *Bally* oder *Tommy Hilfiger*, aber auch Labels wie *Zara* oder *H&M*. Auffällig ist dabei, dass einige dieser Unternehmen ursprünglich als Bekleidungshersteller tätig waren und sich erst später dazu entschlossen haben, durch vertikale Integration zusätzlich auch die Distribution der eigenen Produkte in ihre Tätigkeiten aufzunehmen[12]. Aufgrund der großen Bedeutung von Monobrand-Stores für die Bekleidungsindustrie wird diese fokussiert auf das Luxussegment in der vorliegenden Dissertation als Untersuchungsumgebung herangezogen[13].

Der Einsatz von Monobrand-Stores als Vertriebskanal bringt einige Herausforderungen mit sich. Auf der einen Seite muss mit hohen Investitionen und Kosten gerechnet werden. Unternehmen, die sich entschließen, selbst die Distribution ihrer Produkte zu übernehmen, müssen innerhalb von kürzester Zeit die Kompetenzen eines Handelsunternehmens aufbauen (Schögel, 1999b). Dies umfasst z.B. Know-how in Logistik und Lagerung, die Gestaltung des Verkaufsraums, die Rekrutierung und Schulung des Verkaufspersonals oder die Werbung im Verkaufsraum[14]. Zudem binden Unternehmen durch diesen Schritt langfristig Ressourcen, die bei einer späteren Entscheidung zum Rückzug aus dem Handel mit hohem Zeit- und Kostenaufwand wieder liquidiert

---

[10] Die Mode- und Bekleidungsindustrien werden in dieser Arbeit als Äquivalent betrachtet. Zur Legitimation dieses Vorgehens vgl. Priest (2005).

[11] Zur Definition von 1a-Lagen vgl. Jones Lang LaSalle [JLL] (2011, S. 23).

[12] Der Begriff der vertikalen Integration wird in Kapitel 5 vertieft untersucht. Allgemein bezeichnet er die Ausdehnung der Kernaktivitäten einer Unternehmung auf vorgelagerte (sog. Vorwärtsintegration) und/oder nachgelagerte (sog. Rückwärtsintegration) Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette (vgl. Schuckel, 2002, S. 202). Er ist zu unterscheiden von der horizontalen Integration, bei der ein Zusammenschluss von zwei Unternehmen erfolgt, die auf derselben Wertschöpfungsstufe agieren (Franck & Meister, 2006, S. 93).

[13] Vgl. dazu Kapitel 2.1.

[14] Für eine umfassende Beschreibung der traditionellen Aufgaben des Vertriebs vgl. Grüger (2007, S. 27-34).

werden müssen. Die einzelnen Läden folgen zumeist einem einheitlichen Design und müssen mit entsprechenden Investitionen (um-)gebaut und eingerichtet werden. Oftmals liegen Monobrand-Stores in den besten Einkaufsgegenden wie Innenstädten oder beliebten Einkaufszentren. Diese 1a-Lagen gehen mit entsprechend hohen Mieten einher, so dass die laufenden Kosten teilweise ebenfalls erheblich sind. So war im Geschäftskern der fünf größten deutschen Städte die durchschnittliche Miete 2009 in den 1a-Lagen etwa 4,5-mal höher als in den 1b-Lagen (Immobilienverband Deutschland [IVD], 2010, S. 20-23)[15].

Durch ihre Lage stehen Monobrand-Stores darüber hinaus in starker Konkurrenz sowohl zu fremden Marken als auch zu anderen Distributionskanälen der eigenen Marke, z.B. Kaufhäusern wie *Karstadt* oder *Globus*. Durch diese hohe Wettbewerbsintensität sind die Umsätze der Stores unter Druck, gerade auch in der Modeindustrie (Newman & Cullen, 2002, S. 108). Eine unternehmensweite Steigerung des Marktanteils ist schwierig, weshalb neue Distributionskanäle zu einer Kannibalisierung schon vorhandener eigener Umsätze aus anderen Kanälen führen können. Ein starker Fokus auf einen neuen, herstellereigenen Distributionskanal kann daher bei Einsatz einer Multi-Channel-Strategie zu Widerstand durch die etablierten Händler führen, die ihre Umsätze in Gefahr sehen (vgl. Schögel, 1999c, Keller, 2003, S. 266 oder Floor, 2006, S. 59). In Abhängigkeit von der Macht einzelner Händler können deren Reaktionen, z.B. eine Verschlechterung der Listung der Produkte des Herstellers, einige Probleme bereiten. Aber auch intern kann Multi-Channel-Management für das Unternehmen Schwierigkeiten verursachen, da z.B. verschiedene Stellen innerhalb der Marketingorganisation um Personal oder andere Ressourcen konkurrieren (Webb & Didow, S. 40)[16].

Mit dem Einsatz von Monobrand-Stores als Distributionskanal gehen also hohe Kosten und Investitionen einher, denen risikobehaftete Umsätze gegenüberstehen. Es erscheint schwierig, hier erfolgreich zu sein. Andererseits gibt es Beispiele für Unternehmen, die gerade durch eine sehr hohe vertikale Integration den gesamten Point of Sale (POS)[17] kontrollieren und den damit einhergehenden ungestörten Informationsfluss von Endkunden-Daten zur Produktion erfolgreich nutzen, wie z.B. das Label *Zara* des

---

[15] Die analysierten Städte sind Berlin (West und Ost), Hamburg, München, Köln und Frankfurt am Main. Verglichen wird der einfache Durchschnitt der Nettokaltmiete 2009 pro Monat in Euro je m^2 ebenerdiger Ladenfläche der 1a- und 1b-Lagen im Geschäftskern. Er betrug in 1a-Lagen ca. €137, in 1b-Lagen nur ca. €30. Zur Abgrenzung von 1a- und 1b-Lagen vgl. JLL (2011, S. 23). Der Grund für das unterschiedliche Mietniveau liegt Cushman & Wakefield (2010) zufolge in der geringen Nachfrage nach 1b-Lagen, was zu hohem Leerstand und entsprechend geringen Mieten führt.

[16] Zu einer detaillierten Betrachtung der Vor- und Nachteile von Mehrkanalsystemen vgl. Kapitel 5.1.1.1.

[17] Als Point of Sale (POS) wird der Ort (oftmals ein Laden) bezeichnet, an dem ein Händler seine Waren anbietet (Gabler, 2004, S. 2340). Hier besteht ein direkter Kontakt zwischen Kunden und Ware, weshalb am POS gezielt verkaufsfördernde Maßnahmen eingesetzt werden können, die unter anderem Impulskäufe erhöhen sollen.

spanischen Bekleidungskonzerns *Inditex* (vgl. Ferdows, Lewis & Machuca, 2004). Für viele Modehersteller sind Monobrand-Stores zentraler Bestandteil des Distributionssystems und müssen daher zwingend wettbewerbsfähig gehalten werden.

Es ist nun zu erklären, warum die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit zum Thema der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores legitim ist.

1.3 Lücke zwischen praktischen Herausforderungen und Ansätzen zur Problemlösung durch bestehende Forschung

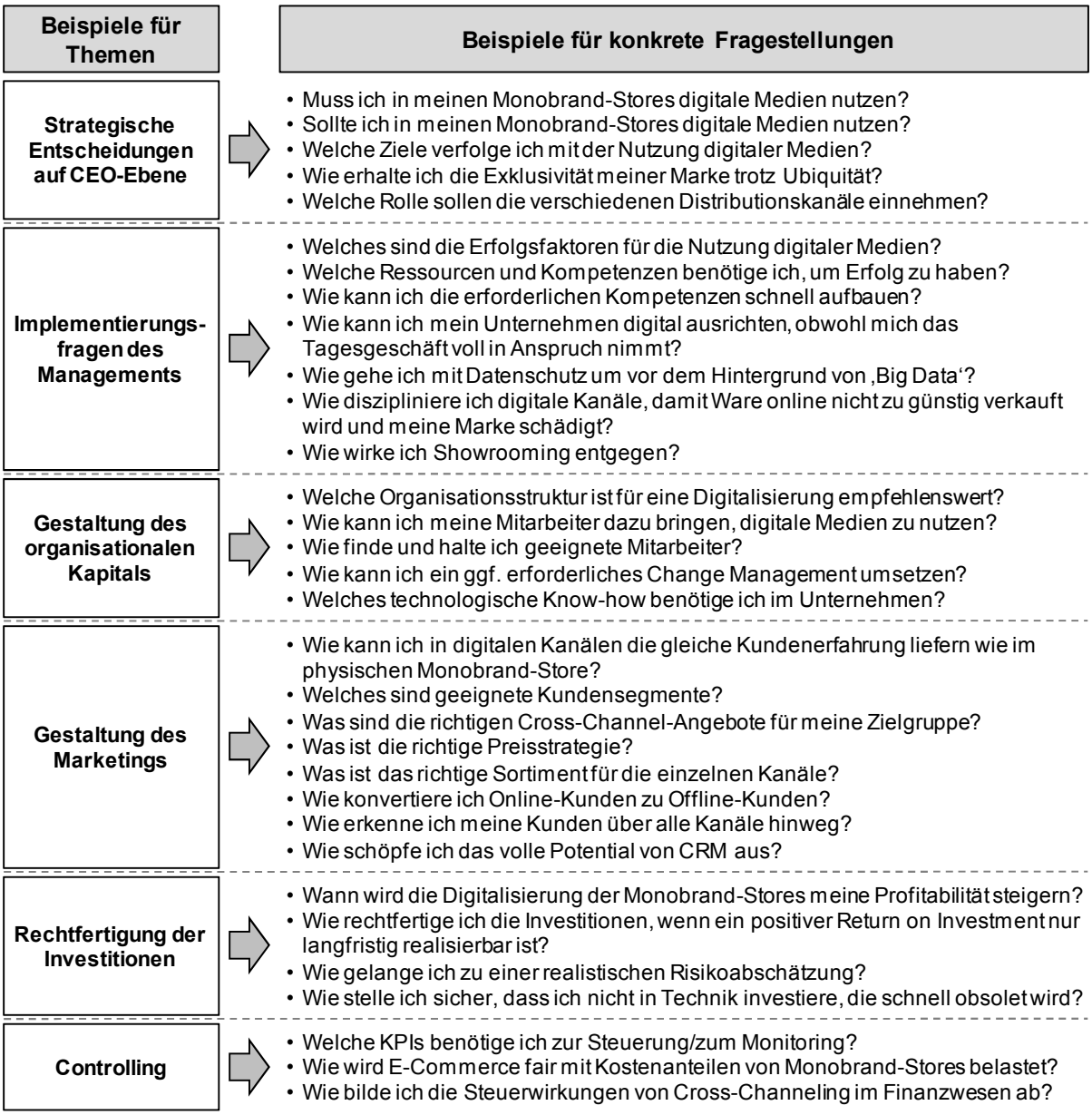
Zur Legitimation der Dissertation trägt ein Vergleich zwischen Problemen der Praxis bei der Integration und Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores und wissenschaftlich begründeten Ansätzen zur Problemlösung bei. Unterstützen die theoretischen Arbeiten eine Lösung der praktischen Fragestellungen nicht ausreichend, so kann eine wissenschaftliche Arbeit an dieser Lücke ansetzen. Daher werden zunächst die sich Unternehmen stellenden Herausforderungen aufgezeigt.

1.3.1 Herausforderungen in der Praxis

In der später detailliert vorgestellten Empirie dieser Arbeit[18] wurden diverse Fragestellungen identifiziert, mit denen sich Luxushersteller im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores auseinandersetzen müssen. Abbildung 1 gibt einige dieser Herausforderungen exemplarisch wieder. Da die Problemstellungen sehr vielfältig sind, handelt es sich nicht um eine abschließende Auflistung. Jedoch zeigt bereits dieser Auszug von Fragen eindrucksvoll, dass die Wissenschaft in sehr vielen Bereichen unterstützen kann.

[18] Vgl. Kapitel 9.

Abbildung 1: *Herausforderungen in der Praxis*



Quelle: Empirie.

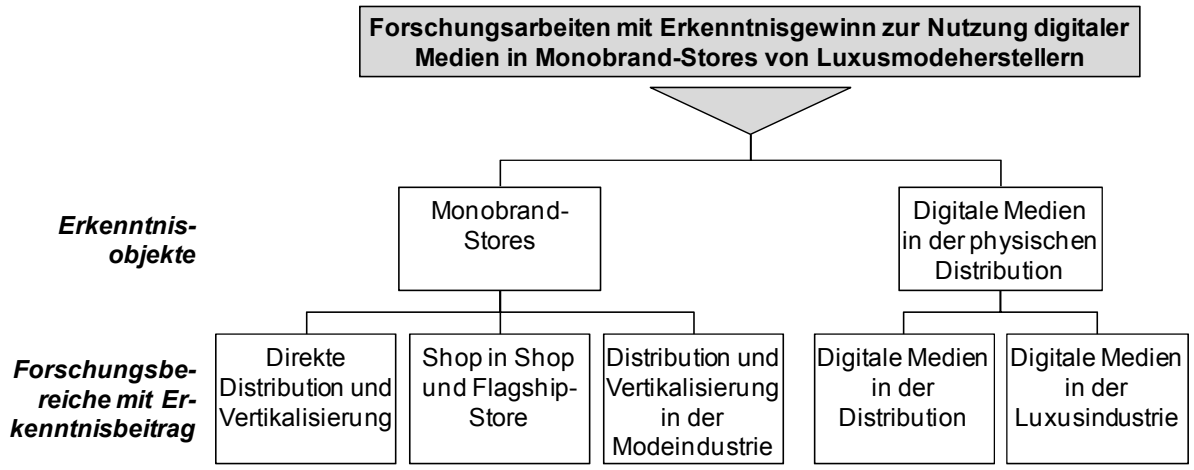
Die Themen sind dabei vielschichtig und haben einen unterschiedlichen Konkretisierungsgrad. Einerseits stellen sich auf Ebene der Unternehmensstrategie und -führung grundlegende Fragen, z.B. ob ein Unternehmen digitale Medien nutzen muss oder ob es generell empfehlenswert ist und was ggf. die damit verfolgten Ziele sein können. Weitere Aspekte beziehen sich z.B. darauf, welche Ressourcen und Kompetenzen ein

Unternehmen benötigt, um digitale Medien in Monobrand-Stores wertstiftend zu nutzen und wie diese erfolgsrelevanten Parameter schnell aufgebaut werden können. Andere Fragestellungen betreffen die konkrete Gestaltung von Unternehmen, so z.B. wie das organisationale Kapital bzgl. Struktur und Kultur ausgeprägt sein sollte oder welche Anpassungen im Marketing erforderlich sind. Schließlich führen fehlende Erfahrungswerte auch zu einer gewissen Unsicherheit darüber, wie Investitionen gerechtfertigt werden können und welche Messgrößen für eine Kontrolle und Steuerung digitalisierter Monobrand-Stores angemessen sind.

1.3.2 Problemlösungsansätze in der Forschung

Gibt es nun wissenschaftliche Arbeiten, welche die dargestellten Fragestellungen zu beantworten helfen? Umfassende Auskünfte zu den Themen könnte idealerweise ein Forschungsfeld mit Studien zur Nutzung digitaler Medien in den Monobrand-Stores von Luxusmodeherstellern geben. Derartige Arbeiten existieren jedoch nicht, auch nicht bei einer geringeren Eingrenzung z.B. durch Verzicht auf den Branchenfokus oder einen Einbezug anderer Formen physischer POS wie Flagship-Stores. Allerdings legitimiert diese Lücke noch nicht ohne Weiteres die Erstellung einer Dissertation, denn ggf. können auch Ergebnisse anderer Forschungsgebiete auf das Thema dieser Arbeit übertragen werden und helfen, die oben genannten Fragestellungen zu beantworten. Deshalb erfolgte für die vorliegende Dissertation eine umfangreiche Literaturrecherche, um sicherzustellen, dass ihre Problemstellung auch durch wissenschaftliche Arbeiten anderer Forschungsbereiche nicht ausreichend abgedeckt ist. Dabei wurden fünf Themenbereiche identifiziert, die einer Annäherung an das oben genannte idealtypische Forschungsfeld dienen, da sie die Erkenntnisobjekte ‚Monobrand-Stores' sowie ‚digitale Medien in der physischen Distribution' behandeln und einen Bezug zur Luxusindustrie herstellen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: *Analysierte Forschungsbereiche mit Erkenntnisbeitrag für die Dissertation*



Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse zu Monobrand-Stores ergeben sich aus Literatur zu **direkter Distribution und Vertikalisierung**, **Shop in Shop und Flagship-Store** sowie **Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie**. Um Informationen zu digitalen Medien in der physischen Distribution zu gewinnen, wurden Arbeiten zu **digitalen Medien in der Distribution** und **digitalen Medien in der Luxusindustrie** analysiert. Die Auswertung der Literatur lieferte einige Informationen mit Relevanz für das Thema der Dissertation, führte aber auch zur Identifizierung vieler Schwachstellen, welche die Legitimation dieser Dissertation bestätigen. Im Folgenden werden diese Erkenntnisse für die einzelnen Forschungsbereiche vorgestellt.

1.3.2.1 Forschungsarbeiten zu Monobrand-Stores

Monobrand-Stores sind ein Betriebstyp der direkten Distribution, der durch vertikale Integration von Herstellern entsteht[19]. Dementsprechend wurde zunächst Literatur zu direkter Distribution und Vertikalisierung untersucht (für eine vollständige Übersicht der analysierten Arbeiten vgl. Anhang 1). Sie besteht aus einer Reihe sowohl qualitativer als auch quantitativer Studien. Hervorzuheben sind die Arbeiten von Harrigan, die ein Modell zur Bestimmung generischer Diversifikationsstrategien für Unternehmen entwickelt. Andere Autoren konkretisieren Vertikalisierungsentscheide für das Marketing oder sogar die Distribution (vgl. z.B. Coughlan oder John & Weitz). Als Informationsbeitrag für die Dissertation wird deutlich, dass vertikale Integration in der Distribution in

[19] Vgl. Kapitel 1.2.

Abhängigkeit der Rahmenbedingungen wie Marktbeschaffenheit oder Wettbewerbsstruktur eine erfolgsversprechende Marketingstrategie sein kann (vgl. Tabelle 1). Jedoch bleiben diese Arbeiten auf einem hohen strategischen Abstraktionsniveau und konkretisieren ihre Aussagen nicht auf Betriebstypen wie Monobrand-Stores als spezifisches Vehikel zur Umsetzung von vertikaler Integration in der Distribution. Auffällig ist auch, dass die Arbeiten vielfach die Transaktionskostentheorie zur Grundlage haben. Dieser Ansatz ist sicherlich relevant, jedoch können auch andere Theorien wie der Resource-based View relevante Blickwinkel liefern.

Tabelle 1: *Informationsbeitrag ‚Direkte Distribution und Vertikalisierung'*

Forschungsbereich: Direkte Distribution und Vertikalisierung	
Informationsgewinn für die Dissertation	**Schwachstellen bzgl. Dissertationsthema**
• Vertikale Integration in der Distribution ist in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen wie Marktbeschaffenheit, Wettbewerbsstruktur etc. eine erfolgsversprechende Marketingstrategie	• Keine Konkretisierung von Distributionsstrategien mit vertikaler Integration auf spezifische Betriebstypen wie Monobrand-Stores

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiterer an das Themengebiet der Monobrand-Stores angrenzender Forschungsbereich besteht aus zumeist qualitativen Arbeiten, die sich mit den konkreten Betriebstypen Shop in Shop und Flagship-Store als Ergebnis von Vertikalisierung in der Distribution beschäftigen (für eine vollständige Übersicht der analysierten Arbeiten vgl. Anhang 2). Der Fokus vor allem jüngerer Forschung liegt dabei auf Flagship-Stores und ihrer Rolle als Marketing-Vehikel bei Internationalisierungsstrategien (vgl. z.B. Fernie et al. oder Moore et al., 2010). Die Literaturanalyse in diesem Bereich hat einen großen Informationsgewinn für die Definition von Monobrand-Stores sowie deren Abgrenzung zu Flagship-Stores gebracht[20] (vgl. Tabelle 2). Jedoch haben Flagship-Stores ihre Bedeutung in der Verwendung als Marketing-Instrument, und Shop in Shop ist Ergebnis weit geringerer Vertikalisierung als bei Monobrand-Stores, so dass inhaltliche Erkenntnisse zu diesen Betriebstypen nicht ohne Weiteres auf Monobrand-Stores übertragbar sind. Lediglich die Arbeit von Ilonen et al. berührt in Ansätzen Monobrand-Stores, jedoch in Bezug auf ihre Bedeutung für Internationalisierungsstrategien. Insbesondere wird in keiner der Arbeiten darauf eingegangen, wie digitale Medien in Shop in Shop oder Flagship-Stores genutzt werden, so dass insgesamt der Informationsbeitrag für die Dissertation gering ist.

[20] Vgl. Kapitel 1.2.

Tabelle 2: *Informationsbeitrag ‚Shop in Shop und Flagship-Store'*

Forschungsbereich: Shop in Shop und Flagship-Store	
Informationsgewinn für die Dissertation	**Schwachstellen bzgl. Dissertationsthema**
• Informationen zur Definition von Monobrand-Stores und deren Abgrenzung zu Flagship-Stores (Fernie et al., S. 373, Kozinets et al., S. 17, Moore & Doherty, S. 284, Moore et al., 2010, S. 148, Ilonen et al., S. 415-418)	• Studien zu Shop in Shop und Flagship-Store sind nur begrenzt auf Monobrand-Stores übertragbar • Keine Aussagen zur Nutzung digitaler Medien in physischem Retail

Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend liefern noch Forschungsarbeiten aus dem Bereich der Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie Erkenntnisse zu Monobrand-Stores (für eine vollständige Übersicht der analysierten Arbeiten vgl. Anhang 3). Wie bereits gezeigt[21] ist die Nutzung von Monobrand-Stores in dieser Industrie besonders stark. Dementsprechend sehen einige Autoren in diesem Forschungsbereich Monobrand-Stores als ein für die Modeindustrie besonders geeignetes Retail-Format an. Brun et al. (S. 562) proklamieren die Wichtigkeit der Kontrolle des POS, um ständigen Zugang zu Kundendaten zu haben und die Darstellung der Marke steuern zu können. Die Bedeutung von Marken für Kunden der Modeindustrie sei sehr hoch, so dass insbesondere bei hochpreisigen Produkten die Ausgestaltung des POS und das dort gebotene Servicelevel mit dem Marken-Image korrespondieren sollten[22]. Caniato et al. (S. 630) widmen sich dem Distributionsweg und sehen die Kontrolle darüber als entscheidenden Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit an. Den Autoren zufolge sind unternehmenseigene oder als Franchise[23] gestaltete Retail-Stores dafür am besten geeignet. Hier sei die Verfügbarkeit und geeignete Darstellung der Produkte sichergestellt und der bereits angesprochene ständige Zugang zu Kundendaten problemlos möglich. Brun und Castelli (S. 175-178) schließlich beschreiben sogar die Eigenschaften von Monobrand-Stores einiger Beispielunternehmen.

[21] Vgl. Kapitel 1.2.

[22] Diese Sicht wird von der Beobachtung gestützt, dass heutzutage Unternehmen ihre Marken auch durch Kundenerfahrung am POS und nicht ausschließlich über Produkteigenschaften differenzieren (Hollenbeck, Peters & Zinkhan, 2008, S. 334). Dies gilt besonders in Industrien mit stark emotionalisierbaren Marken wie Bekleidung (vgl. z.B. Diamond et al., 2009).

[23] Franchising bezeichnet eine vertraglich festgelegte Kooperation zwischen zwei eigenständigen Unternehmen zum Vertrieb eines Erzeugnisses des Franchisegebers (vgl. Ahlert et al., S. 83-84). Der Franchisenehmer erhält gegen eine finanzielle Entschädigung eine Lizenz zur Nutzung der Marke, ist jedoch in der Ausgestaltung der Verkaufsfläche an die Vorgaben des Herstellers gebunden.

Insgesamt verhilft dieser Forschungsbereich zu einem besseren Verständnis der Eigenschaften von Monobrand-Stores, was als grundlegende Information für die Erstellung dieser Dissertation gelten kann und damit einen Informationsgewinn herbeiführt (vgl. Tabelle 3). Interessant ist ein Hinweis von Brun et al. (S. 568) darauf, dass auch im Luxus-Segment in Zukunft eine eingeschränkte Produktverfügbarkeit von den Kunden nicht mehr akzeptiert wird. An diesem Problem können digitale Medien ansetzen. Die große Bedeutung der Sammlung und Auswertung von POS-Daten wird von Christopher et al. (S. 370) betont, die damit indirekt ebenfalls die Relevanz digitaler Medien bestätigen. Allerdings geht keine der Arbeiten direkt auf digitale Medien in Monobrand-Stores ein. Auch eine Diskussion der Stores im Zusammenhang mit iMCM, wofür digitale Medien die Voraussetzung wären, findet nicht statt. Schließlich behandeln die Studien vor allem Retailer, wobei in einigen Fällen eindeutig Hersteller-Händler-Beziehungen im Fokus stehen, in anderen Fällen unklar ist, ob Ergebnisse auch auf vertikal integrierte Hersteller übertragen werden können.

Tabelle 3: *Informationsbeitrag ‚Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie‘*

Forschungsbereich: Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie	
Informationsgewinn für die Dissertation	**Schwachstellen bzgl. Dissertationsthema**
• Informationen für ein besseres Verständnis der Eigenschaften von Monobrand-Stores (Brun et al., S. 562, Brun & Castelli, S. 175-178, Caniato et al.) • Mangelnde Produktverfügbarkeit wird auch im Luxus-Segment in der Zukunft nicht mehr akzeptabel sein (Brun et al., S. 568) • Die Sammlung und tagesgenaue Auswertung von POS-Daten ist sehr wichtig für die schnelle Erfassung neuer Trends und die Steuerung von Produktion und Logistik (Christopher et al., S. 370)	• Keine Aussagen zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores • Keine Betrachtung von Monobrand-Stores im Zuge von iMCM • Studien behandeln vor allem Retailer, teilweise explizit (vgl. Christopher et al.), teilweise ist unklar, ob sie auch auf Hersteller mit vertikal integrierter Distribution übertragbar sind

Quelle: Eigene Darstellung.

Es existieren also drei Forschungsbereiche, die eine Annäherung an die Thematik der Monobrand-Stores ermöglichen, auch wenn diese in keinem konkreten Zusammenhang mit dem Thema der Dissertation betrachtet werden. Der hauptsächliche Nutzen der Analyse der Arbeiten besteht in deren Beitrag zur Definition von Monobrand-Stores und in ihrer Betonung der Bedeutung einer klaren Abgrenzung von Monobrand- und Flagship-Stores.

1.3.2.2 Forschungsarbeiten zu digitalen Medien in der physischen Distribution

Um Erkenntnisse zur Nutzung digitaler Medien in der physischen Distribution zu gewinnen, wurde zunächst das Forschungsfeld der digitalen Medien generell in der Distribution untersucht, worin unter anderem die Themen Mobile-Commerce, Preisbildung, interaktive Services, Kundenverhalten, Customer-Relationship-Management[24] (CRM) und Multi-Channel-Management enthalten sind[25] (für eine vollständige Übersicht der analysierten Arbeiten vgl. Anhang 4). Hier gibt es einige Ergebnisse, die vor dem Hintergrund der Dissertation interessant sind (vgl. Tabelle 4).

Nysveen et al. (S. 258) bestätigen zunächst die Relevanz der Integration digitaler Medien und traditioneller Distributionskanäle für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Andere Autoren zeigen, dass Cross-Channel-Einkäufe sowie entsprechende Services bereits vorkommen und in ihrer Bedeutung in der Zukunft noch zunehmen dürften (vgl. Bolton & Saxena-Iyer, S. 101, Dholakia et al., S. 86 sowie Verhoef et al., S. 122). Eine Begründung dafür liefern Zhang et al. (S. 175): Ihren Ausführungen zufolge erhöhen Cross-Channel-Services wie z.B. das Abholen oder die Rückgabe von Online-Käufen in physischen Stores die Bequemlichkeit und damit Zufriedenheit der Kunden. Gleichzeitig eröffnet die so gesteigerte Anzahl von Besuchen im Retail-Store Up-Selling- oder Cross-Selling-Potentiale[26]. Die Autoren betonen jedoch auch, dass die Rückgabe-Logistik für derartige Services optimal gestaltet sein muss, um nicht die Profitabilität zu schmälern. Verhoef et al. (S. 122) zeigen ebenfalls, dass die reibungslose Ausführung von Cross-Channel-Services eine große Herausforderung ist.

---

[24] CRM hat die Aufgabe, den richtigen Stellen im Unternehmen in einem integrierten System Informationen über Kunden, Marktentwicklungen, Wettbewerber sowie interne Prozesse in benutzerfreundlicher Form zur Verfügung zu stellen (Homburg, Schäfer & Schneider, 2002, S. 11-12). Für weitere Ausführungen zum CRM-System vgl. Barth, Hartmann und Schröder, 2007, S. 428-444. Erlinger (2005, S. 23) betont die Bedeutung eines funktionierenden Informationsmanagements speziell für vertikal integrierte Bekleidungshersteller.

[25] Vgl. Shankar und Yadav (2010) für eine Übersicht jüngerer Themen bzgl. der Nutzung von Medien im Retailing.

[26] Up-Selling bezeichnet das „Angebot höherwertiger Produkte zu höheren Preisen im schon vorhandenen Kundenbestand“ (Gabler, ohne Datum a). Cross-Selling ist die „Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote“ (Gabler, ohne Datum b).

Tabelle 4: *Informationsbeitrag ‚Digitale Medien in der Distribution'*

Forschungsbereich: Digitale Medien in der Distribution	
Informationsgewinn für die Dissertation	**Schwachstellen bzgl. Dissertationsthema**
• Die Integration digitaler Medien und traditioneller Distributionskanäle ist wichtig zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (Nysveen et al., S. 258) • Cross-Channel-Einkäufe und -Services (z.B. ROPO, Offline-Pickup von Online-Käufen) sind ein reales Phänomen wachsender Bedeutung (Bolton & Saxena-Iyer, S. 101, Dholakia et al., S. 86, Verhoef et al., S. 122) • Cross-Channel-Services (z.B. Offline-Pickup/-Rückgabe von Online-Käufen) erhöhen Bequemlichkeit und Zufriedenheit von Kunden und ermöglichen Up-Selling oder Cross-Selling während des Store-Besuchs. Um die Profitabilität nicht zu verringern muss allerdings die Rückgabe-Logistik sehr gut sein (Zhang et al., S. 175) • Die reibungslose Ausführung von Cross-Channel-Services ist sehr anspruchsvoll (Verhoef et al., S. 122) • Die Realisierung operationaler Synergien durch iMCM ist schwierig, da spezifische Ressourcen und Kompetenzen benötigt werden, um jeden einzelnen Kanal optimal zu gestalten. Diese Schwierigkeit erhöht sich nochmals bei getrennten Organisationsstrukturen für die jeweiligen Kanäle (Zhang et al., S. 170-171) • Einige Unternehmen arbeiten daran, ihre Distributionskanäle in einen gemeinsamen Unternehmensbereich zu integrieren, um kanalübergreifend Informationen zur Verfügung zu stellen, Ressourcen aufzuteilen und die bestmögliche Evaluation und Koordination der Kanäle sicherzustellen (Berry et al., S. 158) • Der Aufbau einer adäquaten Organisationsstruktur ist Hauptschwierigkeit bei der nahtlosen Integration von Retail-Kanälen. Viele Retailer sind dezentral organisiert, was zu Problemen führen kann: Ineffiziente Prozesse, interne Cross-Channel-Konflikte und inkonsistente Kundenerfahrungen in den verschiedenen Kanälen (Zhang et al., S. 171) • Kanalübergreifende Inkonsistenz vor allem in Produktangebot und Preisgestaltung verwirrt Kunden (Berry et al., S. 159) • Das Inventar von physischen Retail-Stores kann durch Verweise auf andere Kanäle ohne zusätzliche Lagerkosten erhöht werden, wodurch das Produktangebot erweitert und die Attraktivität der Stores gesteigert wird (Zhang et al., S. 174-175) • Eine große Herausforderung für erfolgreiches iMCM ist eine integrierte IT-Infrastruktur zur kanalübergreifenden Verknüpfung und Auswertung von Daten. Dabei müssen eingehende Daten umfassend und sinnvoll gesammelt und verknüpft und ausschließlich die relevanten Informationen zu den Entscheidungsträgern der einzelnen Kanäle zurückgespielt werden (Zhang et al. S. 172) • Die Integration von Kundendaten über die Distributionskanäle hinweg ist schwierig, aber kritisch für erfolgreiches CRM (Verhoef et al., S. 125) • Es besteht dringender Bedarf an Entwicklung und Implementierung formaler KPIs, die einerseits spezifische Kanalcharakteristika in Betracht ziehen und andererseits Cross-Channel-Effekte jeglicher Retail-Mix-Entscheidungen berücksichtigen sowie Multi-Channel-Zusammenarbeit fördern (Zhang et al., S. 173) • Verknüpfung von mobilen Geräten und physischen POS durch Location-Based-Services ist wichtig, um Kunden in die Stores zu holen (Shankar et al., S. 115-116)	• Kein Bezug auf Monobrand-Stores • Nur gelegentlich Fokus auf physische POS oder Zusammenhang zwischen Online und Offline-Kanälen (vgl. Dukes & Liu, Grewal et al.) • Fokus auf isolierte Kanäle (E-Commerce, Mobile Marketing) und damit zusammenhängende Themen wie Online-Pricing, Service-Gestaltung etc. • Studien behandeln vor allem Retailer, teilweise explizit (vgl. Dukes & Liu, Zhang et al.), teilweise ist unklar, ob sie auch auf Hersteller mit vertikal integrierter Distribution übertragbar sind

Quelle: Eigene Darstellung.

Weitere interessante Ergebnisse betreffen die Organisationsstrukturen von Unternehmen, die digitale Medien in ihren Retail-Stores nutzen möchten. Zhang et al. (S. 170-171) verdeutlichen, dass operationale Synergien durch iMCM nur schwer zu realisieren sind, da spezifische Ressourcen und Kompetenzen für die optimale Gestaltung jedes einzelnen Kanals benötigt werden. Die zumeist vorzufindende organisationale Trennung der Kanäle erhöhe diese Schwierigkeit nochmals. Dementsprechend arbeiten einige Unternehmen bereits daran, ihre Distributionskanäle in einen gemeinsamen Unternehmensbereich zu integrieren (vgl. Berry et al., S. 158). Dadurch können kanalübergreifend Informationen zur Verfügung gestellt, Ressourcen aufgeteilt und die bestmögliche Evaluation und Koordination der Kanäle sichergestellt werden. Demgegenüber bringt eine dezentrale Organisation einige Probleme mit sich wie z.B. ineffiziente Prozesse, interne Cross-Channel-Konflikte oder inkonsistente Kundenerfahrungen in den verschiedenen Kanälen (vgl. Zhang et al., S. 171). Eine derartige Inkonsistenz vor allem bzgl. des Produktangebots sowie der Preisgestaltung verwirrt Berry et al. (S. 159) zufolge Kunden und sollte daher vermieden werden.

Ein Hinweis auf einen wesentlichen Vorteil digitaler Medien in physischen Retail-Stores findet sich bei Zhang et al. (S. 174-175): Eine konsequente Verweisung auf andere Kanäle in den physischen Retail-Stores erhöht deren Inventar ohne zusätzliche Lagerkosten, wodurch das Produktangebot erweitert und die Attraktivität der Stores gesteigert wird.

Andere Studien verweisen auf die Bedeutung einer integrierten IT-Infrastruktur zur kanalübergreifenden Verknüpfung und Auswertung von Daten. Für Zhang et al. (S. 172) besteht hierin eine wesentliche Herausforderung, da die Vielzahl eingehender Daten umfassend und sinnvoll gesammelt und verknüpft werden muss. Anschließend sind die relevanten Informationen zu filtern und an die Entscheidungsträger der einzelnen Kanäle zurückzuspielen. Gerade die Nutzung von Kundendaten über die verschiedenen Kanäle hinweg ist sehr wichtig, da sie die Grundlage für erfolgreiches CRM ist (Verhoef et al., S. 125).

Als zwei weitere Themen betonen erstens Zhang et al. (S. 173) den Bedarf nach einer Entwicklung und Implementierung formaler Erfolgskennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPIs), die einerseits spezifische Kanalcharakteristika in Betracht ziehen und andererseits Cross-Channel-Effekte jeglicher Retail-Mix-Entscheidungen berücksichtigen sowie Multi-Channel-Zusammenarbeit fördern. Zweitens heben Shankar et al. (S. 115-116) die Bedeutung der Verknüpfung von physischen Retail-Stores und M-Commerce hervor, um über Location-Based-Services verstärkt Kunden in die Stores zu holen.

Dem dargestellten Informationsgewinn für die Dissertation stehen einige Schwachstellen des Forschungsbereichs gegenüber. Zunächst nimmt kein Autor konkreten Bezug

auf Monobrand-Stores und der Fokus nur weniger Arbeiten liegt auf dem Zusammenhang zwischen Online- und Offline-Kanälen (vgl. Dukes & Liu sowie Grewal et al.). Die für diese Dissertation interessanten Passagen sind zumeist nur Randbemerkungen und die entsprechenden Überlegungen nicht ausführlich begründet. Die meisten Arbeiten beziehen sich darüber hinaus auf isolierte Kanäle wie z.B. E-Commerce oder Mobile Marketing und damit zusammenhängende Themen wie Online-Pricing, Service-Gestaltung etc. Schließlich ist anzuführen, dass die Studien vor allem Retailer betreffen. Teilweise wird dies explizit deutlich gemacht (vgl. Dukes & Liu sowie Zhang et al.), bei anderen Arbeiten ist unklar, ob sie auch auf Hersteller mit vertikal integrierter Distribution übertragbar sind.

Trotz dieser Einschränkungen liefert der Forschungsbereich der digitalen Medien in der Distribution Informationen mit einem Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit. Allerdings werden nur einige der oben genannten praktischen Fragestellungen in Ansätzen beantwortet. Insbesondere die fehlende Verknüpfung zu Monobrand-Stores ist ein großes Manko der analysierten Studien, und somit schmälern auch die dargestellten Erkenntnisse nicht die Legitimation dieser Dissertation.

Als letzter Forschungsbereich wurde Literatur zu digitalen Medien in der Luxusindustrie untersucht (für eine vollständige Übersicht der analysierten Arbeiten vgl. Anhang 5). Das Ergebnis der Auswertung ist in Tabelle 5 zusammengefasst.

Dion und Arnould (S. 516) betonen die Relevanz digitaler Medien am POS, um Kunden die „Magie“ von Luxusmarken zu vermitteln. Damit sprechen die Autoren einen wichtigen Bereich an, in dem digitale Medien von Nutzen sein können: Die Verbesserung der Kundenerfahrung im Monobrand-Store. Diese Ansicht wird von Okonkwo (2010, S. 302) bestätigt, der zufolge Konsumenten heute Retail-Erfahrungen am POS mit individueller Ansprache und kontrollierbarer Interaktion suchen. Technologie sei eines der effektivsten Mittel, Kunden diese Erfahrung zu ermöglichen.

Tabelle 5: *Informationsbeitrag ‚Digitale Medien in der Luxusindustrie'*

Forschungsbereich: Digitale Medien in der Luxusindustrie	
Informationsgewinn für die Dissertation	**Schwachstellen bzgl. Dissertationsthema**
• Medien sind wichtig, um Kunden am POS die „Magie" von Luxusmarken zu vermitteln (Dion & Arnould, S. 516) • Konsumenten suchen heute Retail-Erfahrungen am POS mit individueller Ansprache und kontrollierbarer Interaktion. Technologie ist eines der effektivsten Mittel, Kunden diese Erfahrung zu ermöglichen (Okonkwo, 2010, S. 302) • Vorschläge, interaktive Medien am POS zu verwenden (vgl. Okonkwo, 2010, S. 303-305): 1. Umkleideräume mit Touchscreens, um interaktiv Produktvarianten sehen zu können, 2. Reagierende Spiegel, die Bilder der Kunden in probierten Produkten machen und so einen visuellen Vergleich ermöglichen, 3. Body Scanning zur Unterstützung bei Anproben, 4. Persönliche virtuelle Avatare, die gespeichert und zu Produktanproben etc. verwendet und abgerufen werden können, 5. Social Shopping, d.h. Kunden können Bilder und Details der ausgewählten Produkte mit Kontakten teilen und diese so zum Teil der eigenen Einkaufserfahrung machen, 6. Verfügbarkeitsabfrage von Produkten, 7. Schaufensteraktivitäten durch 3-D-Bildschirme, die 360 -Ansichten ermöglichen	• Kein Bezug auf Monobrand-Stores • Nur wenige Autoren stellen gelegentlich einen Bezug auf physische Distribution her (vgl. Okonkwo, 2010, S. 300-306, Dion & Arnould, S. 516) • Vornehmlich Fokus auf die Rolle des Internets für Luxusmarken, oft mit Fokus auf E-Commerce

Quelle: Eigene Darstellung.

Okonkwo (ebd., S. 303-305) ist es auch, die als erste Autorin konkrete Vorschläge auflistet, wie interaktive Medien am POS verwendet werden können. Von diesen Vorschlägen sind im Rahmen dieser Dissertation vor allem die folgenden sieben interessant:

1. Umkleideräume mit Touchscreens, um interaktiv Produktvarianten sehen zu können
2. Reagierende Spiegel, die Kunden in den anprobierten Produkten fotografieren können, diese Fotos nebeneinander stellen und so einen visuellen Vergleich ermöglichen
3. Body Scanning zur Unterstützung bei Anproben
4. Persönliche virtuelle Avatare, die gespeichert und für Produktanproben etc. abgerufen werden können
5. Social Shopping, d.h. Kunden können Bilder und Details der ausgewählten Produkte mit Kontakten teilen und diese so zum Teil der eigenen Einkaufserfahrung machen
6. Verfügbarkeitsabfrage von Produkten
7. Schaufensteraktivitäten durch 3-D-Bildschirme, die 360°-Ansichten ermöglichen

Dem dargestellten Informationsgewinn für die Dissertation stehen wiederum Schwächen gegenüber. Auch die genannten Arbeiten beziehen sich nicht auf Monobrand-Stores, sondern nur allgemein auf physische POS. Ob die Ergebnisse für Flagship-Stores, Monobrand-Stores, Franchise-Stores, Multibrand-Stores oder andere Betriebstypen gelten, bleibt unklar. Darüber hinaus stellen nur wenige der analysierten Studien überhaupt gelegentlich einen Bezug zu physischer Distribution her (vgl. Okonkwo, 2010, S. 300-306, Dion & Arnould, S. 516). Schließlich liegt der Fokus der Arbeiten vornehmlich auf der Rolle des Internets für Luxusmarken, wobei oftmals E-Commerce besondere Bedeutung zugemessen wird. Damit liefert auch dieser Forschungsbereich einige Informationen von Interesse für diese Dissertation, schmälert jedoch nicht deren Legitimation.

In diesem Kapitel wurden die diversen praktischen Herausforderungen aufgezeigt, die bzgl. des Dissertationsthemas bestehen und ihnen die Problemlösungsansätze der bestehenden wissenschaftlichen Literatur gegenüber gestellt. Auch wenn einige interessante Erkenntnisse existieren, fehlen Arbeiten, die wesentliche Informationen für den Umgang mit den oben genannten Herausforderungen liefern können. Es liegt eine Diskrepanz zwischen bestehenden Forschungsergebnissen und praktischen Herausforderungen vor. An dieser Lücke setzt die vorliegende Dissertation an.

Im nächsten Schritt wird einerseits die Forschungsfrage formuliert und andererseits ist zu erklären, warum die Beantwortung dieser Frage praktische und wissenschaftliche Relevanz besitzt.

2. Ziel und Relevanz der Dissertation

2.1 Forschungsfrage

Diese Dissertation hat das Ziel, einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der geschilderten Lücke zwischen Forschungsergebnissen und praktischen Herausforderungen zu leisten[27]. Dazu dient die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Welche Ressourcen und Kompetenzen sind für die Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie' erforderlich?

Diese Frage erfordert die Bearbeitung dreier Aspekte. Erstens müssen Ressourcen identifiziert werden, zweitens sind Kompetenzen zu erfassen und drittens ist als abhängige Variable zu untersuchen, wann Luxusmodehersteller das Management von Monobrand-Stores als erfolgreich ansehen.

Die Forschungsfrage wurde durch ihren Fokus auf Monobrand-Stores sowie die Luxusmodeindustrie in zwei Aspekten eingegrenzt. Die exklusive Betrachtung von Monobrand-Stores und nicht z.B. auch von Multibrand-Stores ist einerseits dadurch begründet, dass die Erstgenannten eine herausragende Bedeutung für die (Luxus-)Modeindustrie haben und deshalb spezifisches Wissen über diesen Betriebstyp wichtig für das Management von entsprechenden Unternehmen ist. Andererseits sind Monobrand-Stores in den meisten Fällen Teil eines Multi-Channel-Managements und damit bereits in einem sehr komplexen Umfeld verankert. Auch für vertikal integrierte Hersteller beinhaltet eine durch digitale Medien unterstützte Integration der verschiedenen Distributionskanäle große Herausforderungen. Diese Schwierigkeiten wären nochmals erhöht, wenn die Untersuchung Multibrand-Stores einbeziehen würde, da hier die Beziehungen vieler verschiedener Hersteller zu einem Händler zu berücksichtigen sind. Insofern stellen Monobrand-Stores durch ihre geringere Komplexität eine Möglichkeit zur vereinfachten Annäherung an ein neues Forschungsthema dar.

Die Fokussierung auf die Luxusmodeindustrie resultiert aus der Eingrenzung der Forschungsfrage auf Monobrand-Stores. Wie gezeigt[28] nehmen Monobrand-Stores gerade in den Distributionssystemen der Luxusmodehersteller eine sehr wichtige Rolle ein und werden dies auch in Zukunft tun, obwohl die Distribution zumeist über kom-

[27] Vgl. Kapitel 1.3.

[28] Vgl. Kapitel 1.1 und 1.2.

plexe Multi-Channel-Systeme erfolgt. Zwischen Monobrand-Stores und übrigen Distributionskanälen besteht daher eine fokale Beziehung[29], d.h. Monobrand-Stores nehmen innerhalb der Distributionsstrategien eine dominante Position ein und sollten daher auch gesonderte Berücksichtigung in der Wissenschaft finden. Gleichzeitig können sie nicht vollständig isoliert von einem Multi-Channel-Umfeld betrachtet werden. Die Luxusmodeindustrie bietet also eine legitime Basis, die vorliegende Dissertation auf Monobrand-Stores zu fokussieren und diese trotzdem wann immer erforderlich in Beziehung zu anderen Distributionskanälen oder sonstigen Merkmalen von Multi-Channel-Systemen zu setzen.

Insgesamt ergibt also die Kombination der geschilderten Eingrenzungen eine Forschungsumgebung, in der die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores so vereinfacht wie möglich betrachtet werden kann, was einen idealen Zugang zu einem komplexen Forschungsthema ermöglicht. Im Folgenden wird die Relevanz dieser Untersuchung dargestellt.

2.2 Wissenschaftliche Relevanz

Wie oben gezeigt wurde, besteht eine Forschungslücke zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores. Der wissenschaftliche Nutzen der Dissertation besteht dementsprechend darin, das Konstrukt[30] der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie'[31] empirisch herzuleiten und zu überprüfen. Da der Resource-based View als theoretische Basis der empirischen Untersuchung herangezogen wird, erzielt das genannte Konstrukt einen marketingbezogenen Erkenntnisfortschritt in dieser Inside-out-Perspektive des strategischen Managements[32]. Die Dissertation greift einen Themenbereich auf, um den herum einige Publikationen existieren, der aber selber als Forschungsobjekt weitgehend unberührt ist. Damit eröffnet sie ein Forschungsthema, schließt selber eine erste Forschungslücke und liefert Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsprojekte.

---

[29] Der Begriff der fokalen Beziehung bzw. fokalen Organisation stammt aus der Netzwerkforschung und bezeichnet ursprünglich ein „zentrales Unternehmen in einem strategischen Netzwerk, dem die Aufgabe der Selektion bei der Aufnahme von Unternehmen in das Netzwerk, die Koordination der spezialisierten Aktivitäten der Netzwerkunternehmen sowie die Steuerung des Wissenstransfers und die Evaluierung der erbrachten Leistungen innerhalb des Netzwerkes zufällt" (Gabler, ohne Datum c). Im Sinne dieser Dissertation bezeichnet die fokale Stellung „die Existenz einer zentralen, für das gesamte [Multi-Channel-]Netzwerk federführenden Einheit" (Rief, 2008, S. 23) in Form von Monobrand-Stores. Zum vertieften Verständnis der fokalen Unternehmung bzw. der als Synonym zu betrachtenden ‚hub firm' werden Jarillo (1988) sowie Sydow (1992) empfohlen.

[30] Als Konstrukt wird eine individuelle Sicht der Realität bezeichnet, die vom Forscher aufgrund von Beobachtungen generiert wird (Kromrey, 2009, S. 150).

[31] Im Folgenden wird dieses Konstrukt zumeist vereinfachend als ‚Nutzung digitaler Medien ...' bezeichnet.

[32] Vgl. zum Resource-based View ausführlich Kapitel 8.

2.3 Praktische Relevanz

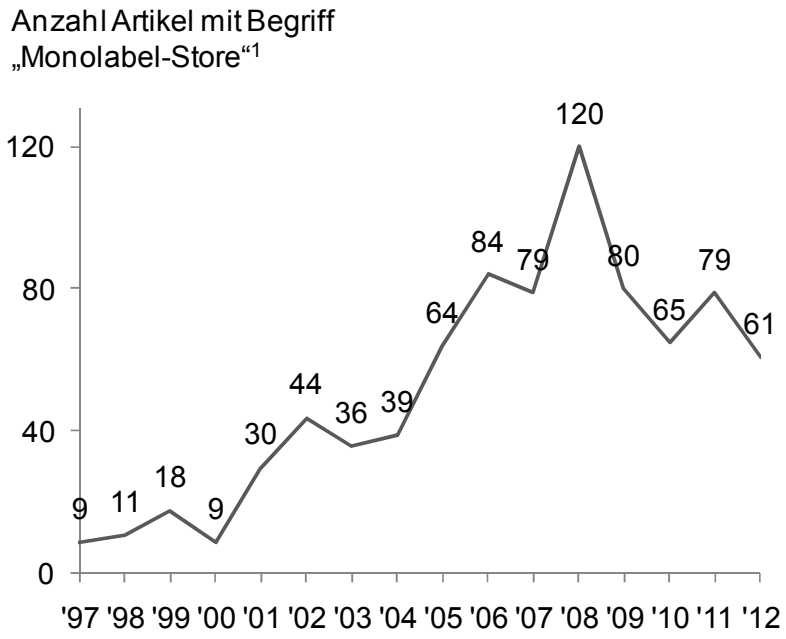
Die praktische Relevanz dieser Dissertation ergibt sich aus folgender Argumentation: Monobrand-Stores haben eine große Relevanz in der Modeindustrie allgemein und speziell für die Distributionssysteme der Luxusmodehersteller. Aktuell erlangt vor allem die Ausstattung von Monobrand-Stores mit digitalen Medien große Bedeutung. Viele Luxusmodehersteller planen eine Entwicklung von iMCM-Strategien, die auf großen, digital ausgestatteten physischen Retail-Netzwerken basieren. Damit einhergehen hohe Kosten und der Zwang zu erheblichen organisationalen Änderungen sowie einem schnellen Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen. Bisher fehlen wissenschaftliche Arbeiten oder Daten, die Konzepte oder Entscheidungshilfen liefern und damit eine Minimierung von Ressourceneinsatz und Risiko ermöglichen. Diese Dissertation hat das Ziel, erfolgsrelevante Ressourcen und Kompetenzen zu identifizieren und damit einen wichtigen Baustein für die Beantwortung drängender Fragestellungen der Praxis zu liefern. Die dargelegte Argumentationskette wird im Folgenden näher erläutert.

Monobrand-Stores haben wie bereits angedeutet[33] eine sehr hohe Relevanz gerade in der Bekleidungsindustrie. Sümmerer (2003, S. 41) zufolge sollten sich die in dieser Branche vertikal bewirtschafteten Flächen von 2002 bis 2010 mehr als vervierfachen[34]. Entsprechend engagiert wurde das Thema der Monobrand-Stores bereits Anfang dieses Jahrtausends unter Praktikern diskutiert, z.B. 2003 auf einem Kongress der praxisorientierten Fachzeitschrift *TextilWirtschaft* zur Zukunft partnerschaftlicher Vertikalisierung (vgl. ebd.). Entsprechend intensiv hat sich z.B. diese Publikation in der Vergangenheit mit Monobrand-Stores befasst (vgl. Abbildung 3), auch wenn die Berichterstattung in den letzten Jahren wieder abgenommen hat.

[33] Vgl. Kapitel 1.2.

[34] Prognostiziert wurde eine Steigerung von 13‘500 auf 58‘000 vertikal bewirtschaftete Flächen.

Abbildung 3: *Artikel mit Bezug zu Monobrand-Stores in der TextilWirtschaft*

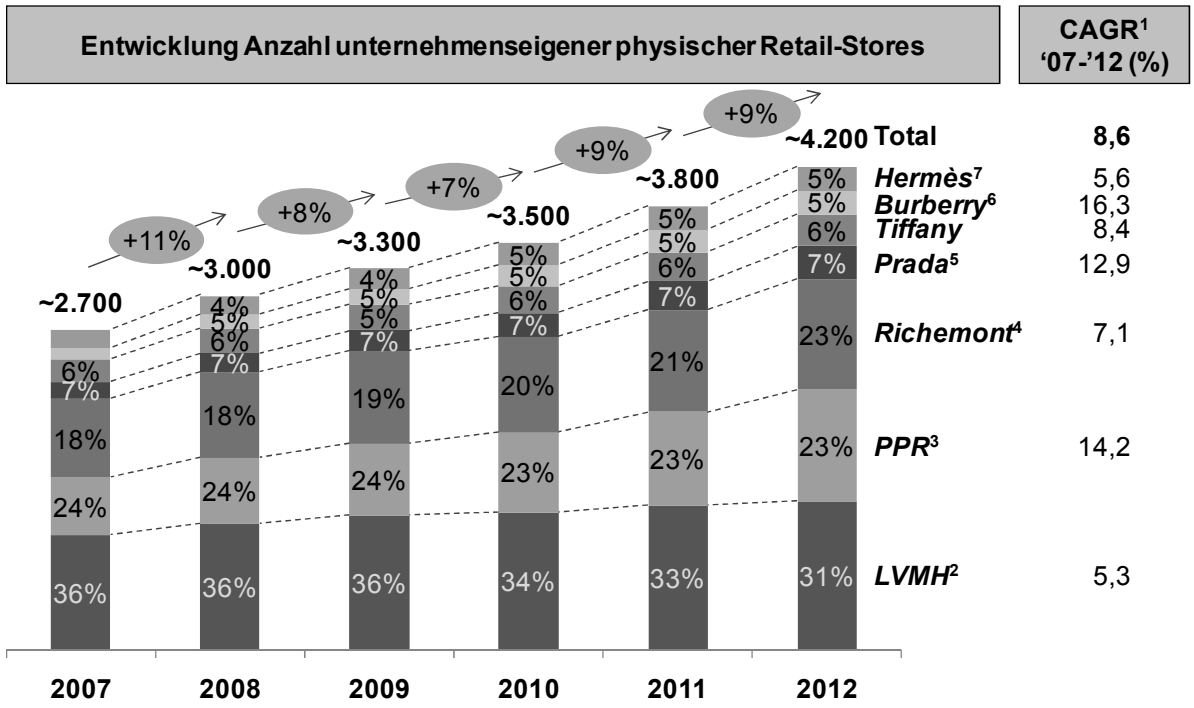


1. Archivsuche in Zeitschrift *TextilWirtschaft*, Monolabel-Store wird hier als Synonym zu Monobrand-Store verwendet

Quelle: Eigene Darstellung.

Aktuelle Zahlen bestätigen, dass die Prognose über das Wachstum von Monobrand-Stores zutreffend gewesen ist, vor allem in Hinblick auf die Luxusmodeindustrie. Luxusmodehersteller bauen ihr Netzwerk von Monobrand-Stores kontinuierlich aus. Eine Analyse der Geschäftsberichte von *LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* [*LVMH*], *PPR*, *Richemont*, *Prada*, *Tiffany*, *Burberry* und *Hermès* zeigt einen Anstieg der kumulierten Anzahl physischer Retail-Stores der einschlägigen Marken dieser Hersteller von 2007 bis 2012 um annähernd 9% pro Jahr (vgl. Abbildung 4). Dabei handelt es sich nur um unternehmenseigene Stores, Franchise- und Konzessions-Geschäfte sind ausgeschlossen. In dieser Zahl sind auch Flagship-Stores enthalten, da diese von den Herstellern nicht separat ausgewiesen werden.

Abbildung 4: *Entwicklung der Anzahl physischer Retail-Stores von Luxusmodeherstellern*



1. Berechnung der compound annual growth rate (CAGR) als (Endwert/Anfangswert)^(1/Anzahl Jahre)-1 2. Nur Segment ‚Fashion and leather goods' inkl. *Louis Vuitton*, *Fendi*, *Donna Karan* u.a. 3. Nur Segment ‚Luxury division' inkl. *Gucci*, *Bottega Veneta*, *Yves Saint Laurent* u.a. 4. Ohne Franchise 5. Nur *Prada* (ohne *Miu Miu*, *Church's* und *Car Shoe*), ohne Franchise 6. Nur Retail, ohne Konzessionen/Outlets 7. Ohne Konzessionen

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Geschäftsberichten und einem Analystenreport[35].

Eine Analyse der Geschäftsberichte besagter Hersteller zeigt, dass diese Entwicklung nicht auf die Vergangenheit beschränkt bleiben wird, sondern mit einem weiteren Ausbau der Monobrand-Stores zu rechnen ist (vgl. Abbildung 5).

35 Die zugrunde liegenden Daten wurden folgenden Quellen entnommen: LVMH (2012, S. 24), LVMH (2011, S. 25), LVMH (2009, S. 26), PPR (2012, S. 17), PPR (2010, S. 36), PPR (2008, S. 40), Richemont (2012, S. 31), Richemont (2010, S. 34), Richemont (2009, S. 34), Richemont (2008, S. 40), Richemont (2007, S. 41), Prada (2013, S. 41), Prada (2011, S. 34), Prada (2010, S. 40), Goldman Sachs (2011, S. 35), Tiffany (2013, S. K-6), Burberry (2013, S. 59), Burberry (2011, S. 50), Burberry (2009, S. 44), Hermès (2012, S. 21) sowie Hermès (2011, S. 21).

Abbildung 5: *Luxusmodehersteller bauen physische Retail-Netzwerke weiter aus*

LVMH – Céline

Céline has launched a refurbishment and expansion plan targeting its retail network, which will move into higher gear in 2013.

LVMH – Fendi

Fendi continued the quality-driven expansion of its retail network with the aim of raising the brand's profile through more spacious stores, better able to showcase its high-end offerings.

LVMH – Donna Karan

Donna Karan has moved forward with its strategy, whose major thrusts are the qualitative expansion of the brand's distribution network combined with efforts to intensify the spirit of its designs.

Hermès

Developments in our distribution network will focus on expanding retail space during renovations. A limited number of store openings will strengthen our already effective network.

Burberry

In the year to 31 March 2013, Burberry plans a 12-14% increase in average retail selling space, with a shift from smaller to larger format stores. Burberry expects to open about a net 15 mainline stores, biased towards Emerging Markets and flagship markets with high tourist inflows.

Prada

The retail network is constantly re-visited and updated. coherently deployed in recent years with regard to brand positioning and retail expansion will

The Group remains confident that the strategy which has been again be a key success factor for the forthcoming fiscal year [...].

PPR – Gucci

Gucci will continue to focus on enhancing its direct retail network – with particular emphasis on fast-growing regions, but also on more mature markets such as France.

PPR – Bottega Veneta

The company will continue to selectively enlarge its store base at a similar pace to 2012 […].

PPR – Yves Saint Laurent

[…] the company will continue an ambitious expansion of its global retail presence featuring its new store concept.

Tiffany

2013 Outlook. […] opening of 14 (net) Company-operated stores including 5 in the Americas, 7 in Asia-Pacific, 3 in Europe and closing one in Japan, as well as refurbishing a number of existing locations around the world.

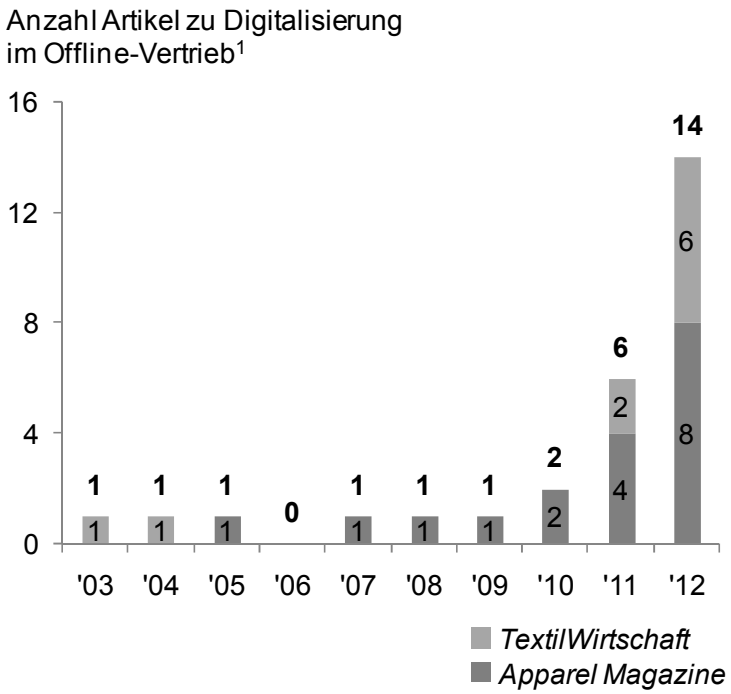
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Geschäftsberichten[36].

Die bisherigen Ausführungen belegen die große Bedeutung von Monobrand-Stores für die Distributionssysteme der Mode- und Luxusmodeindustrien. In der letzten Zeit ist zudem verstärkt die Digitalisierung der Monobrand-Stores in den Fokus gerückt. Die Bedeutung der Nutzung digitaler Medien am physischen POS kann durch drei Argumentationsstränge belegt werden. Einerseits ergibt sie sich aus einer Analyse der Berichterstattung zweier praxisorientierter Fachmagazine, der deutschsprachigen *Textil-Wirtschaft* sowie des *Apparel Magazine* aus den USA. Hier hat die Anzahl der Artikel

[36] Die dargestellten Informationen sind Zitate aus folgenden Quellen: LVMH (2012, S. 12), Hermès (2012, S. 99), Burberry (2012, S. 51), Prada (2013, S. 21 und S. 48), Tiffany (2013, S. K-35) sowie PPR (2012, S. 20, S. 23 und S. 25).

mit einem Bezug zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb in den Jahren 2011 mit sechs Beiträgen und 2012 mit 14 Artikeln stark zugenommen, nachdem das Thema zuvor mit zumeist nur ein bis zwei Artikeln pro Jahr eine untergeordnete Bedeutung hatte (vgl. Abbildung 6)[37].

Abbildung 6: *Artikel zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb*



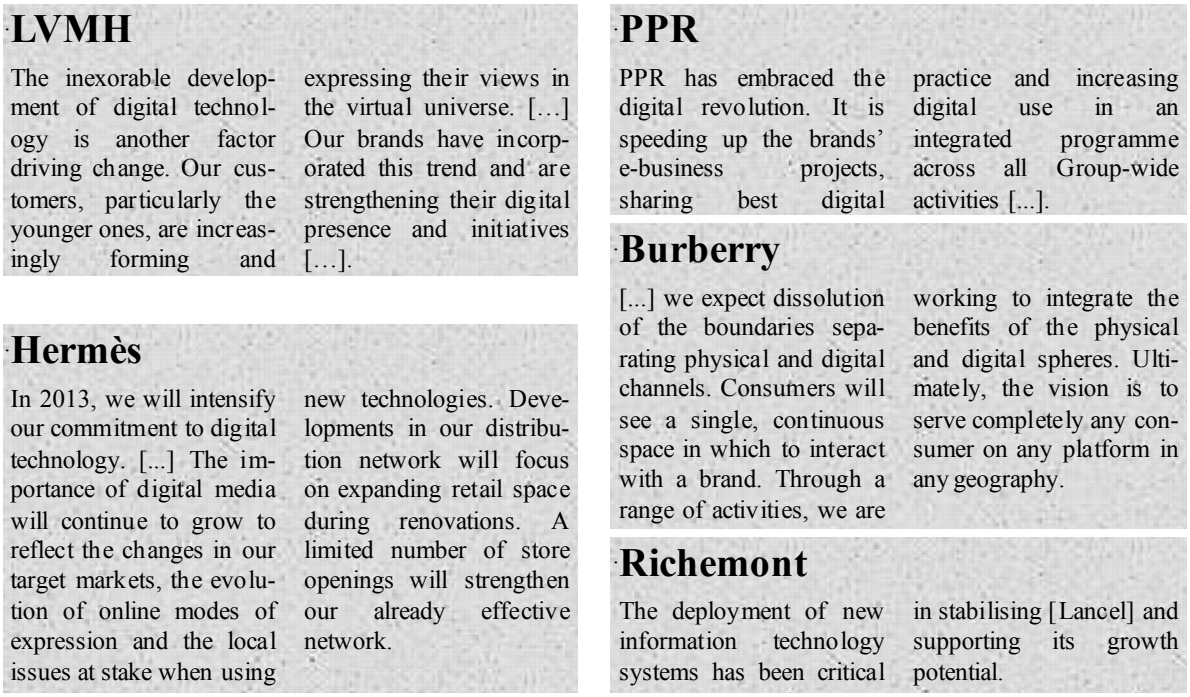
1. Archivsuche in Zeitschriften *TextilWirtschaft* und *Apparel Magazine*

Quelle: Eigene Darstellung.

Des Weiteren bestätigt eine erneute Analyse der Geschäftsberichte der oben genannten Luxusmodehersteller deren Einsicht, dass digitale Medien dringend Einzug in ihre (Distributions-)Strategien halten müssen, auch wenn konkrete Maßnahmen aus den Zitaten zumeist nicht ablesbar sind (vgl. Abbildung 7).

[37] Eine vollständige Übersicht der berücksichtigten Artikel kann in Anhang 6 eingesehen werden.

Abbildung 7: *Luxusmodehersteller erkennen die Bedeutung digitaler Medien*



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Geschäftsberichten[38].

Als letzter Beleg für die Bedeutung digitaler Medien in Monobrand-Stores dienen Zitate aus den oben angesprochenen Experteninterviews[39] als Teil der Empirie dieser Arbeit (vgl. Abbildung 8).

[38] Die dargestellten Informationen sind Zitate aus folgenden Quellen: LVMH (2012, S. 9), Hermès (2012, S. 99), Burberry (2013, S. 9), Richemont (2012, S. 24) sowie PPR (2012, S. 10).

[39] Vgl. Kapitel 1.1.

Abbildung 8: *Experten/Expertinnen betonen die Relevanz digitaler Medien*

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Experteninterviews.

Änderungen in Kundenstruktur und Kundenverhalten machen es den Zitaten zufolge zwingend erforderlich, dass Luxusmodehersteller digitale Medien in ihre physischen Retail-Stores integrieren und sich dabei auch auf starke Änderungen der bisherigen Store-Formate einstellen. Es ist also deutlich geworden, dass Luxusmodehersteller vor gravierenden Änderungen stehen.

Diese Veränderungen sind teuer, wie ein Zitat aus einer Studie von *McKinsey* belegt (Gutgeld et al., S. 12): „Companies with high digital ambitions will need to commit significant financial and human resources to achieving them. Because they need to be present in every channel to reflect their customers' digital behavior, they will need to invest heavily in marketing and sales, and in developing the right skills and capabilities. Today, many companies either do not understand the need for an "omnichannel" strategy or, if they do, they make lots of small, fragmented investments that too often fail to pay off."

Durch die erforderlichen erheblichen Investitionen gehen Unternehmen große Risiken ein, da bisher nur wenige Daten darüber vorliegen, welche Digitalisierungs-Initiativen

Erfolg versprechen, welche Ressourcen und Kompetenzen erforderlich sind, um sie umzusetzen und welche konkreten Ergebnisse erwartet werden können. Einige Zitate aus den Experteninterviews belegen dies: „Die meisten Marken betreiben im Moment 'Trial and Error'"[40], „we do not yet know which measures pay off", „es ist schwierig, Investitionen zu rechtfertigen, wenn sie nur unbewiesene, langfristige Effekte haben"[41] oder „im Moment kratzen Luxusmarken da noch an der Oberfläche."[42]

Eine wissenschaftliche Studie, die empirisch das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' als Kombination von Ressourcen und Kompetenzen erhebt und daraus Gestaltungsempfehlungen für Manager ableitet, besitzt also große praktische Relevanz. Unternehmen benötigen Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien zur Nutzung digitaler Medien, und die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag dazu.

3. Forschungsverständnis

Anhand der dargestellten Ziele dieser Dissertation wird bereits deutlich, dass sich die Arbeit in das Forschungsverständnis der angewandten Wissenschaften nach Hans Ulrich einordnen lässt. Laut Ulrich (1981) kann Betriebswirtschaftslehre (BWL) definiert werden als „Führungslehre, die sich mit den Problemen der Gestaltung und Lenkung produktiver sozialer Systeme befaßt" (S. 3). Damit postuliert Ulrich einen großen Praxisbezug der BWL, betrachtet er doch Praxis als menschliches Handeln oder Verhalten, das stets im Rahmen sozialer und natürlicher Systeme auftritt (ebd., S. 7-8). Im Gegensatz zum Forschungsverständnis der Grundlagen- oder theoretischen Wissenschaft, die erklärungsbedürftige Phänomene durch die Gewinnung von Erkenntnissen begründen will, entsteht angewandte Wissenschaft in der Praxis. Demzufolge sieht Ulrich das Ziel der BWL in der „Generierung von praktisch-nützlichem Wissen", um reale Probleme zu lösen (ebd., S. 5).

Wie bereits gezeigt[43], soll die vorliegende Dissertation in wesentlichem Maße praktischen Nutzen haben. Gleichzeitig besteht an sie als wissenschaftliche Arbeit der Anspruch, ihre Ergebnisse auf fundierte empirische Forschung zu basieren. Damit befindet sie sich im Spannungsfeld zwischen Grundlagenwissenschaft und Praxis. Diese Positionierung sowie die Charakteristika der dargestellten Wissenschaftsverständnisse werden in Abbildung 9 zusammengefasst.

---

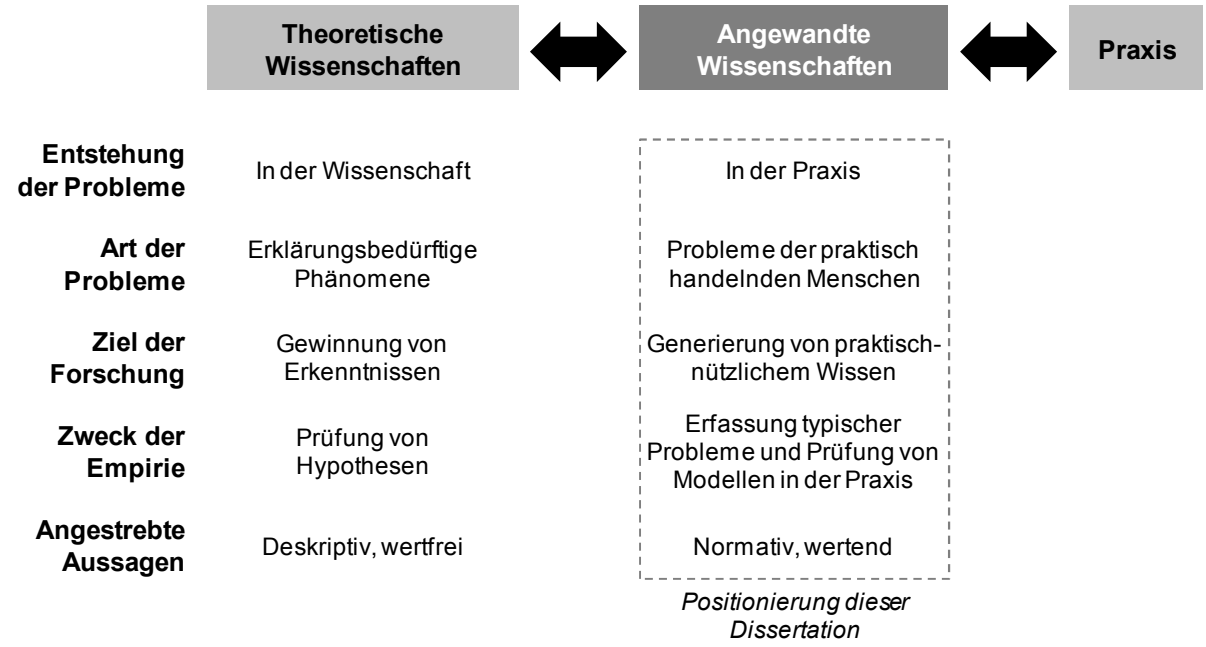
40 Expertengespräch Dr. Hudetz.

41 Expertengespräch Dr. Hofer.

42 Expertengespräch Dr. Tochtermann.

43 Vgl. Kapitel 2.3.

Abbildung 9: *Forschungsverständnis der Dissertation*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich (1981) und Ulrich (1988, S. 177).

Es ist deutlich geworden, dass die Dissertation die Generierung von Wissen mit praktischem Nutzen bezweckt. Um die Erfüllung dieses Anspruchs sicherzustellen, ist zum Abschluss der Arbeit die Überprüfung der theoretischen Ergebnisse anhand realer Phänomene erforderlich[44]. Dazu wird der Kriterienkatalog von Thomas und Tymon (1982) verwendet. Die Autoren liefern fünf Anforderungen, anhand derer die Qualität von Forschungsergebnissen in Hinblick auf ihren praktischen Nutzen beurteilt werden kann (ebd., S. 346-349). Die Kriterien werden im Folgenden aufgelistet, und es wird kurz beschrieben, welche Erwartungen an eine wissenschaftliche Arbeit mit hohem praktischen Nutzen bestehen. Diese Anforderungen soll die Dissertation im Endeffekt erfüllen.

[44] Vgl. Kapitel 15.

- **Beschreibende Relevanz**: Die wissenschaftlichen Ergebnisse beziehen sich auf Phänomene, die im organisationalen Umfeld von Praktikern auftreten und diese beschäftigen.

- **Zielrelevanz**: Die abhängigen Variablen der theoretischen Ergebnisse entsprechen jenen, die Praktiker beeinflussen möchten.

- **Operationale Validität**: Praktiker können theoretische Überlegungen in ihrem Umfeld implementieren, indem sie die unabhängigen Variablen der Theorie beeinflussen.

- **Nicht-Offensichtlichkeit**: Die theoretischen Überlegungen übertreffen das Wissen, welches sich Praktiker bereits durch ‚gesunden Menschenverstand' angeeignet
  haben.

- **Rechtzeitigkeit**: Die theoretischen Ergebnisse sind verfügbar, wenn Praktiker sie zur Lösung von Problemen benötigen.

In diesem Kapitel wurden das Forschungsverständnis des Verfassers sowie die praktische Nutzbarkeit von auf fundierter wissenschaftlicher Methodik basierenden Ergebnissen als Ziel der Dissertation ausgeführt. Im nächsten Abschnitt wird der dafür gewählte Aufbau der Arbeit dargelegt.

4. Aufbau der Dissertation

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in fünf Teile. Der Aufbau ist in Abbildung 10 zusammenfassend dargestellt.

Teil I hat bereits der Einführung in die Arbeit gedient, indem zunächst die Problemstellung der Dissertation aufgezeigt wurde. Eine Analyse der einschlägigen Literatur hat den aktuellen Forschungsstand bzgl. des Themas verdeutlicht. Darauf aufbauend konnten die Forschungsfrage sowie die konkrete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit formuliert werden. Außerdem hat die Einführung die Relevanz der Dissertation sowie ihr Forschungsverständnis dargelegt.

Abbildung 10: *Aufbau der Dissertation*

Quelle: Eigene Darstellung.

Teil II liefert die theoretischen Grundlagen der Dissertation. Zunächst werden Monobrand-Stores als distributionsstrategische Entscheidungen vertikaler Vorwärts-Integration vorgestellt sowie Möglichkeiten zur Erfolgsmessung in den Stores erläutert. Anschließend erfolgt eine Einführung in die Luxusmodeindustrie als Untersuchungsumgebung dieser Arbeit. Schließlich wird der Resource-based View als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung präsentiert und zur Entwicklung eines Kernkompetenzmodells genutzt, das der Planung und Strukturierung der empirischen Untersuchung dient. Damit ermöglicht dieser Teil einerseits eine zielgerichtete Konzeption des Forschungsdesigns und legt andererseits die erforderliche Basis, um die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in den relevanten wissenschaftlichen Kontext einordnen zu können.

Teil III stellt die empirische Untersuchung vor. Zu Beginn steht ein Überblick über den Forschungsprozess. Im nächsten Schritt werden die Forschungsmethoden des Expertengesprächs sowie der vergleichenden Fallstudie näher betrachtet. Abschließend dienen Gütekriterien für den Forschungsprozess der kritischen Überprüfung des verfolgten Ansatzes.

Teil IV enthält die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und bildet damit das Kernstück der Dissertation. Das erste Kapitel widmet sich Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable der Untersuchung und mündet in einer Darstellung der Gründe für die Nutzung digitaler Medien in den Stores. Anschließend werden die damit einhergehenden Kernherausforderungen aufgezeigt. Um diesen begegnen zu können, sollten Unternehmen gezielt die Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' aufbauen. Der Entwicklung dieses Konstrukts mit den darin enthaltenen Ressourcen und Kompetenzen ist das nächste Kapitel von Teil IV gewidmet. Dessen theoretische Erkenntnisse werden darauf folgend in Form von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis nutzbar gemacht. Abschließend erfolgt eine kritische Beurteilung der Ergebnisse auf Basis der in Teil I definierten Anforderungen an praxisorientierte Forschung.

Teil V dient der Zusammenfassung der Ergebnisse sowie des Beitrags der Dissertation. Außerdem werden die Limitationen der Arbeit erläutert und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsarbeiten gegeben.

TEIL II: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

In Teil II dieser Dissertation werden die theoretischen Grundlagen für die Bearbeitung des Forschungsthemas gelegt. Die ersten beiden Kapitel sind **Monobrand-Stores** gewidmet. Einerseits werden diese als **Ergebnis distributionsstrategischer vertikaler Integrationsentscheide** charakterisiert und andererseits **Ansätze zur Messung ihres Erfolgs** dargestellt. Anschließend wird die **Luxusmodeindustrie als geeignete Untersuchungsumgebung** der Arbeit eingeführt. Schließlich präsentiert das letzte Kapitel den **Resource-based View als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung**. Nachdem auf digitale Medien bereits kurz aber ausreichend in Teil I eingegangen wurde[45], sind damit alle Aspekte des Forschungsthemas abgedeckt.

5. Monobrand-Stores als Ergebnis distributionsstrategischer vertikaler Integrationsentscheide

Fällt ein Unternehmen die Entscheidung, Leistungen über Monobrand-Stores anzubieten, so ist diese Entscheidung das Resultat distributionsstrategischer Überlegungen. Die Distributionsstrategie[46] ist ein Teilbereich der Marketingstrategie[47] und damit des strategischen Managements[48]. Sie beinhaltet die strategischen Entscheide über die Gestaltung des Distributionssystems und die Beauftragung des verantwortlichen Managements mit deren Implementierung. Insofern ist das Verhältnis von Unternehmens-, Marketing- und Distributionsstrategie ein hierarchisches, das zusammenfassend in

---

45 Vgl. Kapitel 1.1.

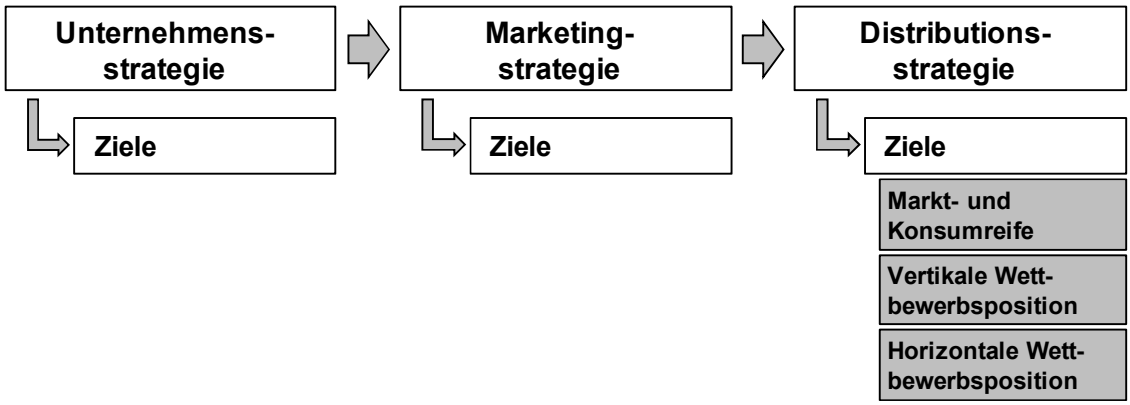
46 Die Distributionsstrategie ist im großen Forschungsfeld des Vertriebs- bzw. Distributionsmanagements angesiedelt. Detaillierte Informationen dazu liefern die grundlegenden Werke von Schögel (2012), Homburg und Wieseke (2011), Specht und Fritz (2005), Tompkins und Harmelink (1998) sowie Ahlert (1991).

47 Die Marketingstrategie gilt als dominierende Funktionalstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie (vgl. Homburg & Krohmer, 2009, S. 241-242, Mattsson, Ramaseshan & Carson, 2006 sowie Varadarajan & Clark, 1994). Ein Unternehmen legt dabei Ziele für seine einzelnen Bereiche fest, entwickelt und bewertet Alternativen für die Form der Marktbearbeitung und das Verhalten gegenüber Kunden und Wettbewerbern und bestimmt die Marketingbudgets (Meffert et al., S. 264). Zur Implementierung der Strategie werden operative Ziele festgelegt, die den Absatz nach Produkten, Märkten, Kundensegmenten oder Distributionswegen unterscheiden (vgl. Hungenberg, 2011, S. 370-371). Außerdem werden entlang des Marketing-Mix die Maßnahmen geplant, mit denen die operativen Ziele zu erreichen sind (zum Marketing-Mix vgl. u.a. Meffert et al. (S. 385-757)). Das Verhältnis von Marketing und Distribution wird in der Literatur kontrovers diskutiert (Ahlert, 2005, S. 213). Wie deutlich geworden ist, folgt diese Arbeit jedoch der Auffassung von Ahlert (ebd.), der klarstellt: „Integriertes Marketing umfasst die Gesamtheit aller marktbezogenen Unternehmensaktivitäten, selbstverständlich auch den Vertrieb“ (S. 214).

48 Das strategische Management hat den übergeordneten Anspruch, „die Entwicklung von Unternehmen zu gestalten“ (Müller-Stewens & Lechner, 2003, S. 20) und soll die Existenz eines Unternehmens durch den Aufbau neuer und den Ausbau bestehender Wettbewerbsvorteile sichern (Barth et al., S. 123). Es kann als dreistufiger Prozess gesehen werden, welcher die strategische Analyse, die Formulierung und Auswahl von Strategien sowie deren Implementierung auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene umfasst (Hungenberg, S. 9-19).

Abbildung 11 verdeutlicht wird. Diese zeigt auch die drei Kernaufgaben der Distributionsstrategie, die zu einer Distribution über Monobrand-Stores führen können. Wählt ein Hersteller im Zuge der Markt- und Konsumreife bei der Anzahl und Ausprägung der Distributionskanäle die direkte Distribution, so nimmt er diese in die eigene Wertkette auf und betreibt vertikale Vorwärts-Integration. Ein möglicher Betriebstyp dafür sind Monobrand-Stores. Der dazugehörige Entscheidungsverlauf wird im Folgenden anhand der Kernaufgaben der Distributionsstrategie erläutert.

Abbildung 11: *Hierarchie von Unternehmens-, Marketing- und Distributionsstrategie*

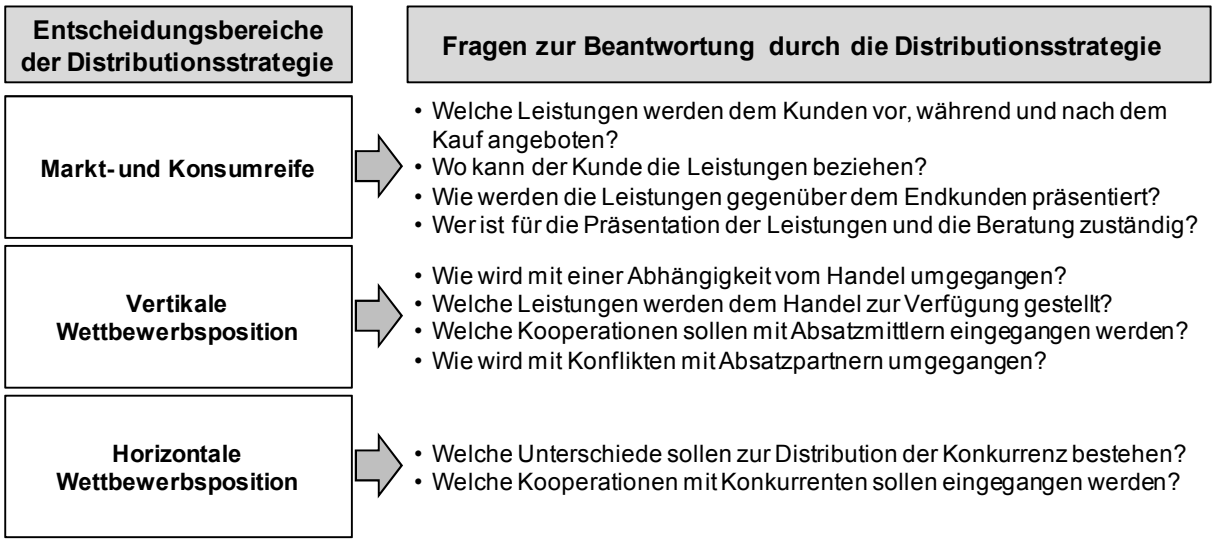


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel (2012, S. 245).

5.1 Kernaufgaben der Distributionsstrategie

Zentrale Aufgabe der Distributionsstrategie ist die Ableitung von Distributionszielen aus den übergeordneten Unternehmens- und Marketingstrategien sowie die Ausgestaltung der Maßnahmen zur Zielerreichung (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 245-247). Konkret betreffen diese Ziele die drei Bereiche der Markt- und Konsumreife, der vertikalen Wettbewerbsposition sowie der horizontalen Wettbewerbsposition (vgl. Abbildung 12), wobei vertikale und horizontale Wettbewerbspositionen nicht als eigenständige Ziele verfolgt, sondern nur zur Erfüllung übergeordneter strategischer Marketingziele angestrebt werden sollten. In jedem der Bereiche stellen sich zentrale Fragen. Diese zu beantworten und den Weg zu ihrer Umsetzung aufzuzeigen, ist die Aufgabe der Distributionsstrategie.

Abbildung 12: *Ziele der Distributionsstrategie*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel (2012, S. 245-247).

5.1.1 Markt- und Konsumreife

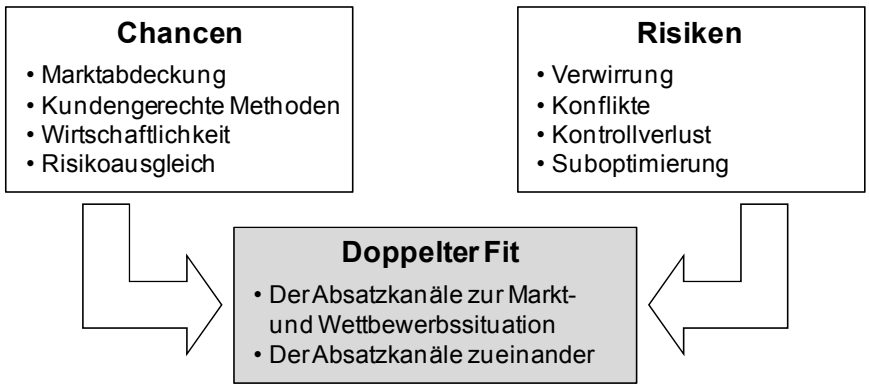
Der Bereich der **Markt- und Konsumreife** betrifft vor allem Entscheidungen über Anzahl und Ausprägung der Distributionskanäle. Ein Distributionskanal wird dabei definiert als „die Gesamtheit der Organisationen, die ein Produkt zwischen der Abgabe aus dem Produktionsprozess bis hin zum Kunden durchläuft“ (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2011, S. 1003). In einer übergeordneten Sicht wird entschieden, ob die Distribution über einen oder die Kombination mehrerer Kanäle erfolgt (Anderson, Day & Rangan, 1997, S. 68). Dabei ist schon seit längerem die als **Multi-Channel-** oder **Mehrkanalsystem-Strategie** bezeichnete parallele Nutzung mehrerer Kanäle die Regel (Moriarty & Moran, 1990, S. 146, Mols, 2000, S. 227, Schögel & Binder, 2011, S. 179, Schögel, 2012, S. 391-392). Diese weist eine deutlich höhere Komplexität auf als die Distribution über einen Kanal und gilt damit als „Königsdisziplin“ (vgl. Schögel & Sauer, 2002). Da Monobrand-Stores in den Distributionssystemen der Luxusmodehersteller üblicherweise zwar eine fokale Position einnehmen[49], aber zumeist Teil von Mehrkanalsystemen sind, werden diese im nächsten Kapitel gesondert dargestellt. Anschließend wird ein Einblick in die Selektionsentscheidungen der Distributionsstrategie gegeben.

[49] Vgl. Kapitel 2.1.

5.1.1.1 Mehrkanalsysteme

Bei einer Mehrkanalsystem-Strategie ist ein besonderer Fokus auf die Regelung des Wettbewerbsverhaltens und der Aufgabenverteilung der Kanäle zueinander sowie auf die internen Führungs- bzw. Machtverhältnisse und Anreizsysteme zu legen (vgl. Schögel, 2012, S. 397-428). Zentrale Herausforderung ist das Herbeiführen eines „doppelten Fits“ (Schögel, 1997, S. 30): Die Distributionskanäle müssen extern mit der Markt- und Wettbewerbssituation abgestimmt werden (externer Fit). Intern ist eine Koordination der unterschiedlichen Aktivitäten im Mehrkanalsystem erforderlich (interner Fit). Mehrkanalsysteme beinhalten große Chancen, bergen aber auch Risiken (vgl. im Folgenden Schögel, 1997, S. 25-31 und Schögel, 2012, S. 393-396)[50]. Diese sind in Abbildung 13 zusammengefasst und werden anschließend genauer erläutert.

Abbildung 13: *Chancen und Risiken von Mehrkanalsystemen*



Quelle: Schögel (1997, S. 31).

[50] Schögel basiert seine Analyse der Chancen und Risiken unter anderem auf den Ausführungen von Dach (2002, S. 10), Homburg, Schäfer und Scholl (2002, S. 40), Schögel (2001, S. 13), Kotler und Bliemel (1995, S. 838), Pabst (1993, S. 136-137), Moriarty und Moran (1991, S. 98), Day (1990, S. 223), Engelhardt (1990, S. 157-158), Meffert (1990, S. 18-19) sowie Magrath und Hardy (1987).

Vier Chancen von Mehrkanalsystemen lassen sich unterscheiden:

- **Erhöhte Marktabdeckung**: Unternehmen, die nur einen Distributionskanal verwenden, erreichen dabei oftmals einzelne Segmente oder neue Verwender nicht oder nur schlecht. Bestimmte Distributionskanäle haben spezifische Eigenschaften und sind unterschiedlich gut dafür geeignet, verschiedene Kundengruppen zu erreichen. Insofern wird das gesamte Marktpotential erst durch die Nutzung mehrerer Kanäle umfassend erschlossen.

- **Kundengerechte Methoden**: Die Distributionsleistung als solche liefert bereits einen Nutzen für Kunden. Da diese unterschiedliche Bedürfnisse haben und sich die Leistungen verschiedener Distributionskanäle unterscheiden, erhöht die Verwendung mehrerer Kanäle die Wahrscheinlichkeit, die Ansprüche aller relevanten Kundengruppen zu erfüllen. Dies kann für Unternehmen ein Differenzierungsvorteil gegenüber Wettbewerbern sein.

- **Wirtschaftlichkeit**: Mehrkanalsysteme können im Vergleich zur Distribution über einen Kanal wirtschaftlicher sein, indem sie Kostensenkungspotentiale realisierbar machen. Bestehen Kanäle aus sich ergänzenden Wertketten, so kann eine Kombination der Kanäle zu einem effizienteren Ressourceneinsatz und folglich geringeren Distributionskosten führen. Langfristig ist so damit zu rechnen, dass kurzfristige Mehrkosten zusätzlicher Distributionskanäle durch Kapazitätsanpassung der bisherigen weniger effizienten Kanäle ausgeglichen werden.

- **Risikoausgleich**: Bei der Distribution über einen Kanal können starke Abhängigkeiten entstehen, wenn einzelne Kundengruppen oder Absatzmittler übermäßige Anteile am Umsatz haben. Durch Marktzugang über mehrere Kanäle lässt sich diese Abhängigkeit im vertikalen Marketing verringern. Insbesondere verbessert ein direkter Distributionskanal den Zugriff auf Märkte und Distributionsfunktionen.

Den genannten Chancen stehen **vier Risiken** von Mehrkanalsystemen gegenüber:

- **Verwirrung der Kunden**: Werden keine klaren Abgrenzungen zwischen den einzelnen Distributionskanäle gezogen, so besteht die Gefahr, Kunden zu verwirren. Die Leistung wird nur in einem Kanal erwartet, ist aber auf verschiedenen Wegen zu beziehen. Die Verwirrung wird nochmals erhöht, wenn über verschiedene Kanäle unterschiedliche Leistungen angeboten werden. Kunden können nicht beurteilen, welches Angebot den größten Nutzen bietet und sind überfordert.

- **Konflikte zwischen den Distributionskanälen**: Mehrkanalsysteme erhöhen das Konfliktpotential des vertikalen Marketings. Die verschiedenen Distributionskanäle stehen im Wettbewerb zueinander. Dadurch kann die Einführung eines neuen Kanals bestehende Absatzmittler oder eigene direkte Kanäle bedrohen und Widerstand hervorrufen. Die Beziehungen zu einzelnen Absatzmittlern können sich verschlechtern, und es drohen Effizienzeinbußen oder sogar der Verlust eines Marktzugangs.

- **Kontrollverlust**: Mehrkanalsysteme sind in ihrer Komplexität schwierig einheitlich zu steuern. Auf starke und unabhängige Distributionskanäle haben Hersteller oftmals nur einen geringen Einfluss und können so ihre Vorstellungen nicht durchsetzen. Unternehmen sind von der Vielzahl der Kanäle zum Teil überfordert, was die optimale Nutzung ihrer begrenzten Ressourcen erschwert.

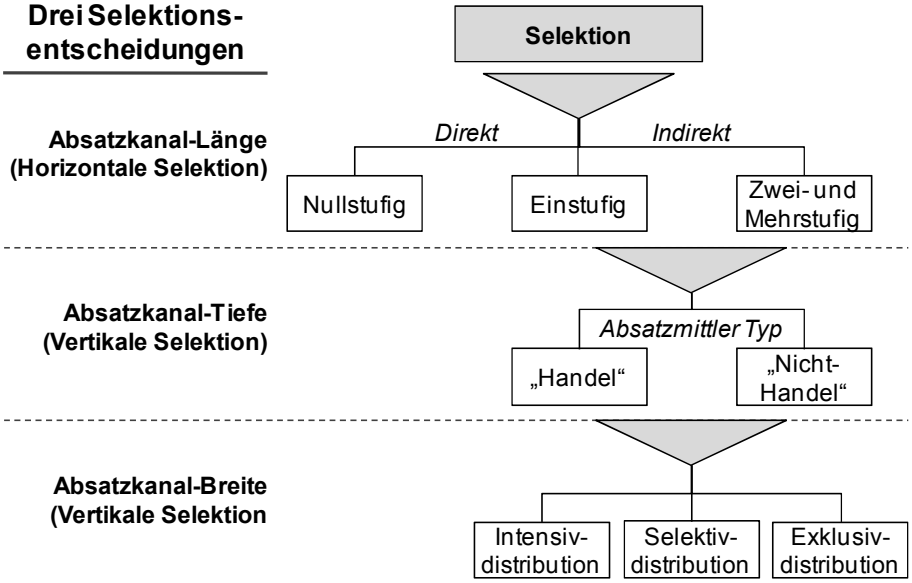
- **Suboptimierung**: Die verschiedenen Distributionskanäle eines Mehrkanalsystems stellen unterschiedliche Anforderungen an einen Hersteller. Die spezifischen Charakteristika der einzelnen Kanäle bedürfen unterschiedlicher Problemlösungen. Risiken sind dabei zum einen die Suche nach allgemeingültigen Lösungen zur Anwendung über alle Kanäle hinweg. Die Unterschiede der Kanäle finden hier keine Beachtung, so dass die eigentlichen Vorteile des Mehrkanalsystems obsolet werden. Zum anderen ist es möglich, dass die Unterschiede zwar wahrgenommen, jedoch keine intelligenten Lösungen dafür gefunden werden. Dadurch entsteht zusätzlicher Aufwand und die Wirtschaftlichkeit des Distributionssystems ist in Frage gestellt.

Hat ein Unternehmen die einzelnen Kanäle des Mehrkanalsystems bzw. bei einem Kanal den einzigen Distributionsweg ausgewählt, sind für jeden einzelnen Kanal Selektionsentscheidungen zu fällen. Diese werden im Folgenden dargestellt.

5.1.1.2 Selektionsentscheidungen

Selektionsentscheidungen betreffen die Länge, Tiefe und Breite des Distributionskanals und sind in Abbildung 14 zusammengefasst (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 257-264).

Abbildung 14: *Selektionsentscheidungen der Distributionsstrategie*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel (2012, S. 259).

Die Absatzkanal-Länge bezieht sich darauf, wie viele Stufen zwischen den Hersteller und den Endkunden geschaltet werden. Nullstufig ist ein Direktvertrieb, ein-, zwei- und mehrstufig ist ein indirekter Vertrieb. Die Auswahl wird dabei sowohl von der Art der angebotenen Leistung als auch von der Verfügbarkeit von Absatzmittlern beeinflusst.

Für die indirekte Distribution sind sodann Entscheidungen über die Absatzkanal-Tiefe und -Breite zu fällen. Die Absatzkanal-Tiefe betrifft die Auswahl des Typs der Absatzmittler. Hier kommen in vielen Fällen klassische Handelsunternehmen in Frage. Bei einzelnen Spezialaufgaben wie z.B. reiner Logistik werden teilweise aber auch Nicht-Handelsmittler genutzt.

Schließlich wird die Absatzkanal-Breite nach Intensiv-, Selektiv- und Exklusivdistribution unterschieden. In erstem Fall ist die Anzahl der Mittler durch das Herstellerunternehmen nicht beschränkt. Bei einer selektiven Distribution werden Absatzmittler anhand qualitativer Kriterien geprüft und nur teilweise zugelassen. Erfolgt zusätzlich zur

qualitativen auch noch eine quantitative Beschränkung der Absatzmittler, wird von einer exklusiven Distribution gesprochen.

Sind die Absatzmittler ausgewählt, so ist im Zuge einer Akquisitionsentscheidung das Anreizsystem festzulegen (vgl. Schögel, 2012, S. 264-269). Insbesondere wird zwischen Push- und Pull-Anreizen unterschieden. Push-Anreize zielen darauf ab, Händlern Anreize zum Verkauf der Herstellerprodukte zu geben, z.B. durch Rabattangebote oder Merchandisingmaßnahmen. Demgegenüber setzen Pull-Anreize beim Konsumenten an und sollen z.B. durch Werbekampagnen oder Produktinnovationen für eine erhöhte Nachfrage nach den Herstellerprodukten sorgen.

Schließlich werden Beziehungen zu Distributionspartnern vertraglich festgelegt (Homburg & Krohmer, S. 829). Als letztes folgt die Bestimmung der Verkaufsaktivitäten, d.h. der Form des Kundenkontakts sowie der anzuwendenden Verkaufstechniken. Zentral ist außerdem die konkrete Ausgestaltung der Distributionskanäle durch aktive Strategien (Schögel, Sauer & Schmidt, 2002, S. 38). Dies beinhaltet unter anderem Entscheidungen über Sortiment, Personal, Standort, Werbemaßnahmen, Preise und Verkaufsraumgestaltung (Müller-Hagedorn, S. 7-8).

5.1.2 Vertikale Wettbewerbsposition

Der zweite Entscheidungsbereich der Distributionsstrategie ist die **vertikale Wettbewerbsposition** (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 189-193). Wie dargestellt wurde[51], bezieht sich der Begriff ‚vertikal' in diesem Zusammenhang auf unterschiedliche Wertschöpfungsstufen von Unternehmen, in diesem Fall also auf das Verhältnis von Herstellern und Händlern.

Ein zu beobachtendes händlerspezifisches Phänomen ist die Vorwärtsintegration des Handels, der vermehrt Marketing-Aktivitäten am POS selbstständig übernimmt und damit Aufgaben erfüllt, die vorher Mitarbeiter der Hersteller durchgeführt haben. Im Rahmen dieser Arbeit ist es jedoch ebenso wenig von Belang wie die ebenfalls auftretende Rückwärtsintegration von Handelsunternehmen, die vorgelagerte Aufgaben in der Wertschöpfungskette übernehmen.

Von Relevanz für die Dissertation ist die vertikale Wettbewerbsposition von Herstellern. Diese betrifft z.B. die Regelung von Kooperationen mit Händlern als Vorstufen zum Direktvertrieb oder das Management von Konflikten bei Konkurrenzsituationen zu Absatzmittlern. Die wichtigste strategische Fragestellung für den Hersteller ist aber, ob er durch vertikale Vorwärtsintegration direkte Distributionskanäle aufbauen und

[51] Vgl. Kapitel 1.1.

dadurch in unmittelbare Konkurrenz zu Absatzmittlern treten soll. Diese Problematik fällt in den Bereich der Make-or-Buy-Entscheidungen.

Make-or-Buy-Entscheidungen stellen sich der Unternehmensführung bei der Beantwortung der „Frage nach dem optimalen Umfang der Eigenerstellung von Leistungen“ (Fischer, S. 3). Dabei wird bestimmt, ob eine bestimmte Aufgabe intern, d.h. durch eigene Mitarbeiter (‚Make‘) ausgeführt oder an ein externes Unternehmen (‚Buy‘) ausgelagert wird (Anderson & Weitz, S. 3). Ein zu großer Umfang der Unternehmensaktivitäten bindet auf ineffiziente Weise Ressourcen. Ist er aber zu gering, so verzichtet ein Unternehmen auf den optimalen Anteil an der Marge der Leistungserbringung sowie die Kontrolle über wesentliche Prozessschritte.

Unternehmen können für jede Aktivität oder Funktion entlang der Wertkette Make-or-Buy-Entscheidungen treffen, auch für die Distribution (Fischer, S. 4). Ein Beispiel für eine ‚Make‘-Entscheidung ist der Aufbau eines direkten Distributionskanals. Dadurch können Konflikte von Hersteller-Handels-Beziehungen[52] umgangen sowie den Endkunden effizientere und zuverlässigere Leistungen angeboten werden (Schögel & Tomczak, 2004, S. 40-41 und Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996, S. 330-332). Außerdem ist eine verbesserte Kontrolle über den Marktzugang möglich.

5.1.3 Horizontale Wettbewerbsposition

Für die **horizontale Wettbewerbsposition** als dritten Entscheidungsbereich muss die Distributionsstrategie festlegen, wie die angestrebte Position des gesamten Distributionssystems gegenüber Wettbewerbern definiert und erreicht werden soll (vgl. Schögel, 2012, S. 196-197). Dabei geht es also um die Konkurrenz gesamter Distributionssysteme zueinander, die im Fall von Mehrkanalsystemen mehr oder weniger verschieden sind. Andererseits sind auch Kooperationsmöglichkeiten mit Konkurrenten von Relevanz. Die horizontale Wettbewerbsposition gilt als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg und wird als Resultat der Wettbewerbsstärken eines Unternehmens betrachtet.

Nachdem die Kernaufgaben der Distributionsstrategie erläutert wurden, gilt es nun in einer Synthese der Informationen den Entscheidungsverlauf zur Auswahl von Monobrand-Stores als bevorzugten Distributionskanal zusammenzufassen.

[52] Vgl. dazu Meffert (1999, S. 410-413).

5.2 Distributionsstrategischer Entscheidungsverlauf zu Monobrand-Stores

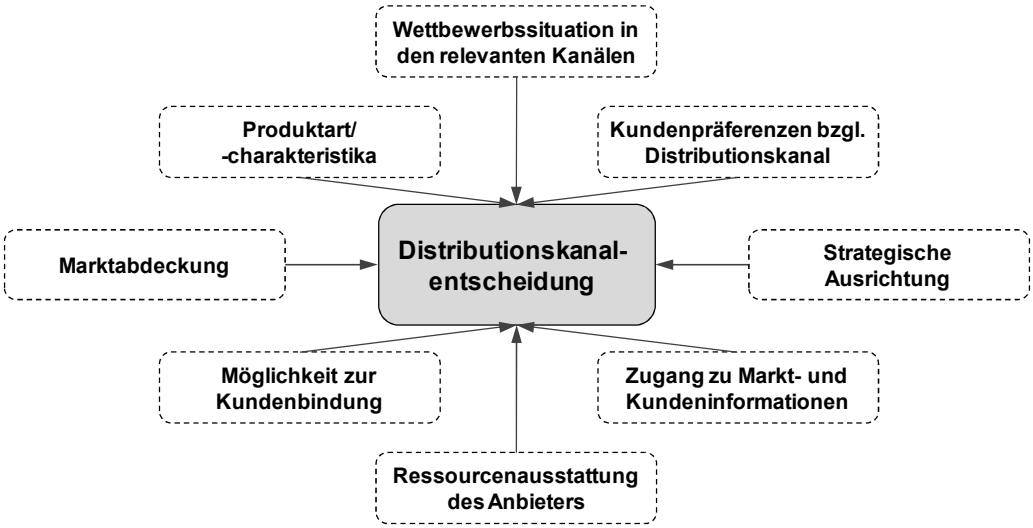
Wie bereits gezeigt[53], betreffen Entscheidungen bzgl. der Markt- und Konsumreife der Distributionsstrategie unter anderem die Anzahl und Ausprägung der Distributionskanäle. Wählt ein Hersteller bei der Absatzkanal-Länge ausschließlich oder als Teil einer Mehrkanalstrategie die nullstufige, d.h. direkte Distribution, so entscheidet er sich, die Distribution in die eigene Wertkette aufzunehmen und trifft eine ‚Make'-Entscheidung bzgl. der vertikalen Wettbewerbsposition[54]. Für den resultierenden Direktvertrieb werden dann ein oder mehrere Betriebstypen gewählt, wie z.B. ein eigener Außendienst, eigene Filialen oder das Internet (Schögel & Pernet, 2010, S. 48). Da der Hersteller durch die ‚Make'-Entscheidung die Wertschöpfung nach vorne auf einen Bereich ausdehnt, in dem traditionell Handelsunternehmen tätig sind, betreibt er vertikale Vorwärts-Integration. Schögel (2012) bezeichnet die dadurch entstehende Vereinigung von Produktions- und Distributionsaufgaben als „eigentumsbasiertes vertikales Marketing-System" (S. 284-286). Charakteristisch ist, dass die Distributionsstufe dem Hersteller direkt gehört, d.h. eine finanzielle und rechtliche Abhängigkeit besteht (Kleinaltenkamp, 2011, S. 64). Ein möglicher Betriebstyp zur Umsetzung dieser Strategie ist der Monobrand-Store. Beispiele für Unternehmen, die vertikale Integration betreiben, sind vielfältig. In der Mode- bzw. Bekleidungsindustrie sind z.B. *TALBOT RUNHOF*, *Louis Vuitton*, *Armani*, *Prada* und *Gucci* im Luxus- oder *Polo Ralph Lauren* und *Tommy Hilfiger* im gehobenen Segment zu nennen (vgl. Liebmann, Zentes & Swoboda, 2008, S. 170).

Eine steigende Anzahl von Markenherstellern entscheidet sich für eine derartige Distributionsstrategie, in der ein vertikal integriertes Distributionssystem alleine oder bei Mehrkanalsystemen in Kombination mit anderen Absatzwegen eingesetzt wird. Die Gründe dafür sind vielfältig. Zunächst können die generischen Faktoren, welche die Wahl eines Distributionssystems beeinflussen, für den Einsatz von Monobrand-Stores sprechen (vgl. Abbildung 15).

[53] Vgl. Kapitel 5.1.1.

[54] Vgl. Kapitel 5.1.2.

Abbildung 15: *Einflussfaktoren auf die Distributionskanalentscheidung*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Backhaus, Budt und Neun (2011, S. 50).

Darüber hinaus bestehen jedoch auch konkrete Vor- und Nachteile der Distribution über vertikal integrierte Distributionssysteme wie Monobrand-Stores, die im Folgenden dargestellt werden[55].

5.2.1 Chancen bei der Nutzung von Monobrand-Stores

Durch eine Analyse der Literatur sowie die Empirie lassen sich sechs wesentliche Vorteile bei der Nutzung von Monobrand-Stores identifizieren, (1) Optimierung der Wertschöpfungskette, (2) Kontrolle des POS, (3) verbesserte Kundennähe, (4) distributionsstrategische Vorteile, (5) Wirtschaftlichkeit und (6) Einsatz als Werbefläche. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

(1) Optimierung der Wertschöpfungskette: Insbesondere in der Modeindustrie wird Geschwindigkeit mehr und mehr zu einem Differenzierungsmerkmal. Liebmann et al. sprechen von einer „**time based competition**“ (S. 171-173), die durch den Einsatz von Monobrand-Stores in den drei wesentlichen Bereichen „time to market“, „time to serve“ sowie „time to react“ optimiert werden kann.

[55] Die Vor- und Nachteile sind das Ergebnis einer Analyse der relevanten Literatur, ergänzt durch Informationen aus der Empirie dieser Dissertation. Zur Diskussion der Chancen und Risiken von vertikal integrierten Distributionssystemen wie Monobrand-Stores vgl. Schögel (2012, S. 171 und S. 285), Backhaus et al. (S. 51), Ahlert et al. (S. 377), Detroy, Behle und vom Hofe (2009, S. 530), Brun et al. (S. 562), Liebmann et al. (S. 171-173), Webb (2007, S. 122), Berman (1996, S. 524) sowie Florenz (1992, S. 100-101).

Die Grundannahme ist folgende: Da die gesamte Wertschöpfungskette vom Hersteller kontrolliert wird, ist ein ganzheitlicher Datenaustausch zwischen POS, Warenlagerung, Logistik, Produktion und Design möglich. Dadurch können Kundenwünsche und -kritiken schnell aufgenommen werden und in die Entwicklung neuer Produkte einfließen. Rückmeldungen zu den neuen Kreationen werden ebenfalls direkt weitergegeben. Dies verringert die **time to market**, d.h. die Geschwindigkeit, mit der eine neue Kollektion kreiert und angeboten wird. Die Innovationskraft steigt, was gerade in der Modeindustrie mit kurzen Produktlebenszyklen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellt (vgl. Richardson, 1996, S. 400). Außerdem kann ein Unternehmen die Verfügbarkeit von Produkten verbessern bzw. schneller auf Nachbestellungen reagieren, so dass die **time to serve** sinkt, d.h. Kundenwünsche schneller befriedigt werden. Schließlich eröffnet sich die Möglichkeit, die **time to react** zu verbessern. Die Nachfrage in der Bekleidungsindustrie ist sehr volatil, und Unternehmen mit Prozessen und Strukturen zur flexiblen Steuerung ihrer Produktion können besser auf schwankenden Bedarf reagieren. Die time based competition wird insbesondere von *Zara* bis zur Perfektion getrieben (vgl. Ferdows et al.).

(2) Kontrolle des POS: Die vollständige Kontrolle über den POS liefert nicht nur die Grundlage für die Optimierung der Wertschöpfungskette sondern bietet weitere Vorteile. Während bei indirektem Vertrieb der Absatzmittler davon überzeugt werden muss, den POS und dortige Maßnahmen zur Verkaufsförderung im Sinne des Herstellers zu gestalten, liegen diese Aufgaben im Fall von Monobrand-Stores direkt beim Hersteller.

Dadurch kann zum einen die Marke im Sinne des Herstellers inszeniert werden (Webb, S. 122), und zum anderen besteht nicht die Gefahr der Verunreinigung der eigenen Marke durch die Positionierung eines Absatzmittlers (Ahlert et al., S. 377). Gerade in der Modeindustrie ist die Bedeutung von Marken für Kunden sehr hoch, so dass insbesondere bei hochpreisigen Produkten die Ausgestaltung des POS und das dort gebotene Servicelevel mit dem Marken-Image des Herstellers korrespondieren sollten (Brun et al., S. 562).

Verkaufsmaßnahmen liegen ebenfalls in der Hand des Herstellers. Die gewünschte Sortimentspolitik ist gegenüber Absatzmittlern oftmals nur schwer durchzusetzen[56]. Im Monobrand-Store hat der Hersteller hingegen die Möglichkeit, seine Produkte in der gewünschten Breite anzubieten sowie in geeigneter Weise zu präsentieren. Die Durchführung von Events oder Maßnahmen zur Verkaufsförderung ist ebenfalls problemlos möglich (Liebmann et al., S. 173).

[56] Expertengespräch Dr. Wiederin.

Schließlich kann auch die Qualität des Kundenservices sichergestellt werden. Das Verkaufspersonal wird vom Hersteller ausgewählt, geschult und kontrolliert. Dadurch steigen die Beratungskompetenz[57] und der After-Sales-Service[58].

(3) Verbesserte Kundennähe: In den Ausführungen zur Optimierung der Wertschöpfungskette ist bereits deutlich geworden, dass die Möglichkeit zur Beschaffung von Informationen über Kunden ein wesentlicher Vorteil von Monobrand-Stores ist. Die dadurch induzierten Chancen gehen jedoch über die Vorteile für die Steuerung der Wertschöpfungskette hinaus. Ein weiterer wesentlicher Nutzen des Zugangs zu Kundendaten liegt in der Sammlung von Informationen für das CRM-System. Die Möglichkeit, am POS ohne Einschränkung durch den Händler Kundendaten sammeln zu können, erlaubt Unternehmen eine deutliche Verbesserung des CRMs. Durch den direkten Kontakt zum Markt ist es möglich, umfassend Kundenfeedback zu sammeln (Berman, S. 524). Dadurch sind unter anderem Maßnahmen zur Kundenbindung leichter durchführbar (Backhaus et al., S. 51).

(4) Distributionsstrategische Vorteile: Die Nutzung von Monobrand-Stores kann Vorteile bzgl. der Distributionsstrategie haben. Einerseits verringert der direkte Vertrieb die Abhängigkeit vom Handel, was gerade in wettbewerbsintensiven Märkten von Vorteil ist (Schögel, 2012, S. 285). Vertikale Konflikte können ohne Beziehungen zu Absatzmittlern per Definition nicht mehr bestehen. Auch die aufwändige Abstimmung mit Händlern in diversen Fragen wie Warensortiment und -präsentation oder Maßnahmen zur Verkaufsförderung entfällt. Hervorzuheben ist hier noch der Vorteil, die Preise der eigenen Produkte vollständig zu kontrollieren (Detroy et al., S. 530). Rabattaktionen liegen z.B. stets in der Verantwortung der Hersteller, so dass die Umsetzung einer einheitlichen Preisstrategie gewährleistet ist.

(5) Wirtschaftlichkeit: Eine weitere Chance durch Monobrand-Stores liegt in der Konsolidierung von Hersteller- und Händlermarge (Schögel, 2012, S. 171). Durch das herstellereigene Distributionssystem verbleibt die gesamte Marge im Unternehmen, was die Wirtschaftlichkeit der Distribution erhöht. So können Hersteller einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Absatzmittlern generieren, da es ihnen möglich ist, Monobrand-Stores profitabel in Lagen zu betreiben, die für Händler aufgrund der hohen Mieten oftmals zu teuer sind[59].

---

57 Expertengespräche Dr. Wiederin und Dr. Landensperger.

58 Expertengespräch Dr. Wiederin.

59 Expertengespräch Dr. Wiederin.

(6) Einsatz als Werbefläche: Monobrand-Stores bieten Herstellern eine ausgezeichnete Werbefläche. Anders als Flagship-Stores sollen sie zwar profitabel sein und dem Verkauf dienen, jedoch bietet die gleichzeitige Werbewirkung einen zusätzlichen Nutzen[60]. Gerade die Möglichkeit, Monobrand-Stores trotz hoher Mieten zu betreiben, verschafft Herstellern eine starke Markenpräsenz in imageträchtigen Verkaufslagen. Um eine vergleichbare Marketingwirkung zu erzielen, müsste ein Hersteller bedeutende Mittel aufwenden, so dass in einer umfassenden Profitabilitätsanalyse eines Monobrand-Stores dessen Nutzen als Marketinginstrument zu berücksichtigen ist. Darüber hinaus ermöglicht die einheitliche Gestaltung der Stores einen konsistenten Werbeauftritt mit entsprechendem Wiedererkennungswert auch in anderen Einkaufsumgebungen.

5.2.2 Risiken bei der Nutzung von Monobrand-Stores

Den dargestellten Chancen stehen fünf Risiken gegenüber, (1) Fehleinschätzung der Produkteignung, (2) Kapitalbedarf, (3) Risikobündelung, (4) organisationale Veränderungsprozesse und (5) Konflikte bei Mehrkanalsystemen.

(1) Fehleinschätzung der Produkteignung: Ein grundlegendes Risiko besteht darin, Monobrand-Stores als Distributionskanal einzusetzen, obwohl die Produkte nicht geeignet dafür sind. Ein wesentlicher Vorteil von Monobrand-Stores liegt in der Verbesserung der ‚time based competition'[61]. Von dieser profitieren jedoch Produkte mit kurzen Lebenszyklen bzw. hoher Abhängigkeit von Trends am stärksten (Liebmann et al., S. 173), weshalb vor allem die Modeindustrie prädestiniert für die Nutzung von Monobrand-Stores ist. Ohne sorgfältige Abstimmung von Produkten und Distributionskanal ist die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch reduziert.

(2) Kapitalbedarf: Als wesentlicher Nachteil von Monobrand-Stores ist der erforderliche hohe Einsatz von Kapital zu nennen (Backhaus et al., S. 51). Die Anfangsinvestitionen sind hoch und langfristig gebunden (Schögel, 2012, S. 285). Auch die laufenden Kosten sind erheblich. Der signifikante Kapitalbedarf führt insbesondere auch dazu, dass eine flächendeckende Marktpräsenz nur langfristig realisiert werden kann.

(3) Risikobündelung: Zusätzlich zu den Risiken, die mit der Abwicklung des eigentlichen Kerngeschäfts einhergehen, übernehmen Hersteller mit einem direkten Vertrieb über Monobrand-Stores auch das Risiko der ursprünglichen Absatzmittler (Detroy et al., S. 530). Ein Problem des Handels ist beispielsweise das

---

60 Expertengespräch Dr. Wiederin.

61 Vgl. Kapitel 5.2.1.

sog. **Showrooming**, bei dem sich Kunden am POS aufwändig und damit kostspielig beraten lassen, um ein Produkt dann günstiger über das Internet zu erwerben[62]. Dem Umgang mit diesen Verhaltensmustern sehen sich nun auch die Hersteller ausgesetzt.

(4) Organisationale Veränderungsprozesse: Der Aufbau eines Distributionsnetzes von Monobrand-Stores bringt einen gesteigerten Organisationsaufwand für Hersteller mit sich (Liebman et al., S. 174). Das Management sieht sich steigenden Anforderungen ausgesetzt (Detroy et al., S. 530), und insbesondere muss mühsam das marktstufenspezifische Know-how zum langfristig erfolgreichen Betrieb der Stores erworben werden (Florenz, S. 100-101).

(5) Konflikte bei Mehrkanalsystemen: Konflikte stellen bereits die zentrale Herausforderung in Mehrkanalsystemen dar (Schögel & Tomczak, 1995, S. 43). Die Nutzung von Monobrand-Stores kann Konflikte mit den etablierten Händlern noch verschärfen (Schögel, 2012, S. 171). Neue Distributionswege stellen grundsätzlich eine Konkurrenz dar, die nicht ohne Weiteres akzeptiert wird. Aber auch intern können Probleme auftreten, so z.B. die bereits angesprochene[63] Konkurrenz verschiedener Distributionskanäle um Ressourcen (Webb & Didow, S. 40). Schögel (2012, S. 286) weist außerdem auf die Herausforderung hin, interne Transferpreise zu bestimmen und zu berechnen, um die Profitabilität einzelner Unternehmensbereiche messen zu können.

Es existieren also diverse Vor- und Nachteile von Monobrand-Stores. Die Realität zeigt, dass für viele Luxusmodehersteller die positiven Aspekte überwiegen und sie dementsprechend Monobrand-Stores zu einem zentralen Bestandteil ihrer Distributionsstrategie machen. Es wird im Zuge dieser Dissertation zu klären sein, welchen Einfluss die Integration digitaler Medien auf die genannten Vor- und Nachteile hat.

Zur Bearbeitung des Forschungsthemas dieser Dissertation ist auch von Bedeutung, wie die dargestellten Vorteile quantifiziert werden und welche Kennzahlen dementsprechend der Messung des Erfolgs von Monobrand-Stores dienen. Die theoretischen Grundlagen dazu sind im folgenden Kapitel dargestellt und sollen zu einer Annäherung an die in der Forschungsfrage[64] definierte abhängige Variable ‚erfolgreiches Management von Monobrand-Stores' führen.

---

62 Expertengespräch Dr. Landensperger.

63 Vgl. Kapitel 1.2.

64 Vgl. Kapitel 2.1.

6. Ansätze zur Messung des Erfolgs von Monobrand-Stores

Wie definieren Unternehmen den Begriff ‚Erfolg' im Zusammenhang mit Monobrand-Stores? Diese Frage gilt es durch die Empirie dieser Dissertation zu beantworten. Allerdings müssen die resultierenden Ergebnisse auch in den relevanten wissenschaftlichen Kontext eingeordnet werden können. Dazu enthält dieses Kapitel einerseits einen Einblick in das **Distributionscontrolling** und andererseits eine Analyse von **Kennzahlen zur Erfolgsmessung vertikaler Integration in der Forschung**.

6.1 Distributionscontrolling

Das **Distributionscontrolling** widmet sich einer Evaluation der Leistungsfähigkeit der Distribution (Rosenbloom, 2004, S. 414). Damit ist zu erwarten, dass Unternehmen den Erfolg von Monobrand-Stores mit Hilfe distributionsbezogener Controlling-Instrumente messen. Um die Ergebnisse der empirischen Untersuchung theoretischen Erkenntnissen zum Distributionscontrolling gegenüberstellen zu können, gibt dieses Kapitel daher in komprimierter Form dessen relevante Aspekte wieder.

6.1.1 Aufgabe und Funktionen des Distributionscontrollings

Die Aufgabe des Distributionscontrollings ist die „Sicherstellung der Rationalität des Distributionsmanagements bei der Lösung von Führungsproblemen" (Schögel, 2012, S. 447). Dementsprechend muss es „die für Managemententscheidungen erforderlichen Informationen am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität und Quantität und zu möglichst geringen Kosten zur Verfügung" stellen (Specht & Fritz, S. 377). Diese Aufgabe erfüllt das Distributionscontrolling durch seine vier Funktionen der Information, Planung, Koordination und Überwachung (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 447-450 sowie Reinecke, 2005, S. 132-134).

- **Informationsfunktion**: Um die vom Management benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen, werden sie vom Distributionscontrolling problemspezifisch von Rechnungswesen und Marktforschung gesammelt und aufbereitet. Zum einen sind quantitative und qualitative Daten über Kunden erforderlich, um diese zu verstehen und dementsprechend das Leistungsangebot optimieren zu können. Zum anderen besteht Bedarf an ebenfalls quantitativen und qualitativen Erkenntnissen über aktuelle Trends und Entwicklungen bei Distributionskanälen, um sich über innovative Distributionsansätze von Wettbewerbern zu differenzieren.

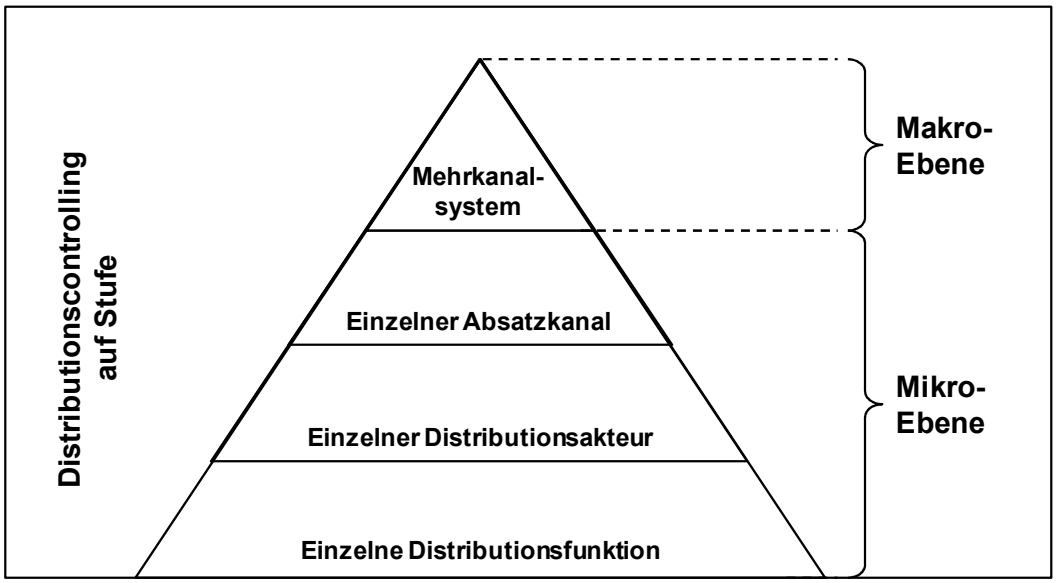
- **Planungsfunktion**: Das Distributionscontrolling liefert eine wichtige Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Ein wesentlicher Aspekt ist hier die Allokation des Distributionsbudgets auf die verschiedenen Kanäle eines Mehrkanalsystems.

- **Koordinationsfunktion**: Das Distributionscontrolling hilft bei der Steuerung und Abstimmung der verschiedenen Distributionskanäle. Zentrale Fragen betreffen wiederum Mehrkanalsysteme, namentlich die Aufgabenverteilung zwischen den Kanälen, deren Autonomie und Interaktion sowie die Gestaltung der Anreizsysteme.

- **Überwachungsfunktion**: Die Überwachung durch das Distributionscontrolling erfolgt durch Audits oder Kontrollen. Audits arbeiten zukunftsorientiert und sollen Defizite von Distributionskanälen identifizieren und zukünftige Potentiale aufzeigen. Dazu werden Ziele, Strategien, Prozesse, Organisation und Maßnahmen der Distribution von strategischen Geschäftseinheiten systematisch untersucht. Kontrollen haben hingegen retrospektiven Charakter und vergleichen Soll- und Ist-Werte für einzelne Distributionsfunktionen, -akteure oder -kanäle sowie für gesamte Mehrkanalsysteme. Ein Problem ist hier die eingeschränkte Messbarkeit von Distributionsleistungen.

Die dargestellten Funktionen erfüllt das Distributionscontrolling durch Instrumente auf der Mikro-Ebene für Distributionsfunktionen, -akteure und -kanäle sowie auf der Makro-Ebene für ein Mehrkanalsystem (vgl.
Abbildung 16).

Abbildung 16: *Ebenen des Distributionscontrollings*



Quelle: Schögel (2012, S. 450).

Monobrand-Stores sind eine spezielle Form eines Absatzkanals. Insofern ist die Makro-Ebene des Distributionscontrollings zur Analyse des Erfolgs dieser Stores im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht von Belang[65]. Hingegen ist eine genauere Betrachtung der Controlling-Instrumente auf Mikro-Ebene wichtig, um die Ergebnisse der Empirie einordnen zu können. Dazu dient das folgende Kapitel.

6.1.2 Instrumente des Distributionscontrollings auf der Mikro-Ebene

Dem Distributionscontrolling steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die separat, in formloser Kombination oder als formell gebildeter Index zur Messung der Gesamtleistung Verwendung finden (Schögel, 2012, S. 452). Im Folgenden werden zunächst Kennzahlen als wichtigstes Instrument des Distributionscontrollings vorgestellt, bevor anschließend auf weitere Kriterien zur Distributionsbewertung eingegangen wird.

[65] Schögel (2012, S. 459-466) unterscheidet auf Makro-Ebene Kennzahlensysteme, Absatzkanalportfolios, Kreuzungsraster, Kundenzufriedenheitsanalysen sowie externes Distributionscoaching als Instrumente des Distributionscontrollings.

6.1.2.1 Distributionsspezifische Kennzahlen

Das wichtigste Instrument des Distributionscontrollings auf der Mikro-Ebene sind spezifische Kennzahlen (Schögel, 2012, S. 451). Kennzahlen ermöglichen die Kontrolle und Analyse von „Entwicklungen sowie Zielvorgaben und liefern in verdichteter Form zahlreiche Informationen über distributionsrelevante Fakten, Abläufe und Zusammenhänge“ (ebd., S. 455). Im zeitlichen Verlauf sowie im sachlichen Zusammenhang oder durch Vergleiche ist ein Kennzahlensystem ein aussagekräftiges Messinstrument.

Es werden diverse quantitative und qualitative Kontrollgrößen verwendet, welche die Produktivität, die Wirtschaftlichkeit und die Qualität der Distribution eruieren helfen (für eine beispielhafte Übersicht von distributionsbezogenen Kennzahlen vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: *Kennzahlen des Distributionscontrollings*

Quantitative Kontrollgrößen	Qualitative Kontrollgrößen
• Distributionsgrad	• Grad der Kooperation im Absatzkanal
• Distributionsgrad pro Einheit	• Grad der Konflikte im Absatzkanal
• Transportkosten pro Einheit	• Machtverteilung im Absatzkanal
• Lagerkosten pro Einheit	• Flexibilität des Absatzkanals
• Produktionskosten pro Einheit	• Serviceniveau im Absatzkanal
• Kosten von „Out of Stock“-Situationen	• Zugang zu Handelsinformationen über Lagerbestände
• Anteil von „Out of Stock“-Situationen	• Abverkaufsdaten, Preisniveau und Promotionsdaten
• Lagerüberschuss	
• Servicegrad pro Produkt, Absatzkanal und Kunde	

Quelle: Schögel (2012, S. 456).

Besondere Bedeutung haben allerdings drei sehr praktikable Kontrollgrößen, der Servicegrad, der Distributionsgrad und die direkte Produktrentabilität (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 457-459).

- **Servicegrad**: Der Servicegrad kontrolliert den physischen Warenfluss. Dabei wird die Frage untersucht, ob die richtigen Produkte zur geforderten Zeit in der

benötigten Menge und Qualität am Zielort sind. Die Antwort liefert eine Analyse der Fehlmengensituation, d.h. des Anteils der Lieferungen, welche die genannten Kriterien nicht erfüllen. Da heute für viele Absatzmittler ein hoher Servicegrad selbstverständlich ist, dient diese Kennzahl lediglich der Kontrolle der physischen Distribution. Eine Schwachstelle ist zudem, dass der Servicegrad nur nachgelagerte Reaktionen zulässt.

- **Distributionsgrad**: Der Distributionsgrad vergleicht die tatsächliche Marktabdeckung einer Leistung mit ihrer geplanten Verbreitung. Diese Information ist vor allem hilfreich bei Markteinführungen von neuen Produkten sowie zur Überwachung von indirekten Distributionssystemen und wird meistens in Form von Zeitreihen analysiert. Wie der Servicegrad kann auch der Distributionsgrad nur retrospektiv genutzt werden.

- **Direkte Produktrentabilität**: Die direkte Produktrentabilität (DPR) ist ein Konzept, mit dessen Hilfe Umschlagsdaten sowie Abverkaufszahlen des Handels analysiert werden. Sie ist eine Form der Direktkostenrechnung, bei der die Kostenarten und Kostenstellen auf einzelne Produkte im Einzelhandel verrechnet werden. Durch die Kombination mit Verkaufszahlen kann anschließend der Deckungsbeitrag eines Produkts für jeden Distributionskanal bestimmt werden. Über einen Vergleich der verschiedenen Kanäle ermöglicht die DPR so eine Kontrolle der einzelnen Bestandteile des Distributionssystems (Specht & Fritz, S. 429). Der Einfluss von Kosten für Personal, Verkaufsraum, Einrichtung oder Technik auf die Produktrentabilität jedes Kanals wird sichtbar und das Distributionssystem kann entsprechend angepasst werden.

Neben den Kennzahlen gibt es weitere Kriterien zur Messung der Distributionsleistung. Diese werden im nächsten Kapitel dargestellt.

6.1.2.2 Weitere Kriterien zur Distributionsbewertung

In der Literatur wird eine Vielzahl von Kriterien zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Distributionskanälen diskutiert (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 451-455). Zunächst muss ein Distributionskanal einen Beitrag zum **Verkaufserfolg** und zur **Profitabilität** eines Unternehmens leisten, wobei die Beurteilung dieses Beitrags die Unternehmensumwelt einzubeziehen hat. Auch die historische Entwicklung, Vergleiche zwischen Absatzmittlern oder die Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten sind zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist die **funktionale Leistungsfähigkeit** eines Distributionskanals zu prüfen. Diese beinhaltet einerseits die potentielle Lagermenge des Distributionsak-

teurs, die aus Herstellersicht möglichst groß sein sollte, um die Verfügbarkeit der Leistungen zu garantieren. Außerdem ist das Servicelevel entscheidend, d.h. das dem Kunden angebotene Dienstleistungsniveau sowie der After-Sales-Service.

Als weiteres Kriterium wird die **Verkaufskapazität und -kompetenz** genannt. Die Anzahl und Fähigkeiten des Verkaufspersonals sowie dessen Motivation und Einstellung gegenüber den Herstellerprodukten sind entscheidend für den Erfolg eines Distributionskanals. Negative Faktoren wie das Vorkommen von Vertragsverletzungen sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Überdies muss ein Distributionsakteur in der Lage sein, die Wettbewerbsposition des Herstellers zu stützen. Dazu ist ein hohes Maß an **Anpassungsvermögen** erforderlich, das Flexibilität und Innovation in der Distribution ermöglicht.

Schließlich bedarf ein Distributionsakteur auch einer positiven **Wachstumsperspektive**. Die Auswertung von quantitativen und qualitativen Wachstumsindikatoren sowie das Potential eines Distributionsakteurs, die beabsichtigte Wachstumsstrategie mitzutragen, ergeben einen wichtigen Indikator für die Qualität der Distributionsleistung.

Die genannten Kriterien lassen sich durch verschiedene Instrumente formalisieren, so z.B. durch Stärken-/Schwächen-Profile, Absatzsegmentrechnungen, Prozesskostenrechnungen sowie Absatzpotentialanalysen (vgl. im Folgenden Schögel, 2012, S. 452-455).

- **Stärken-/Schwächen-Profile**: Diese Methode vergleicht die Kundenerwartungen entlang des Kaufprozesses mit den Ist-Werten eines Distributionskanals. Die unterschiedlichen Phasen des Prozesses werden gewichtet und die Erwartungen der Kunden sowie die Zielerreichung der einzelnen Distributionskanäle ermittelt. Durch einen Vergleich der verschiedenen Distributionskanäle erhält ein Unternehmen so einen Eindruck von den Stärken und Schwächen der einzelnen Kanäle, aber auch des gesamten Distributionssystems.

- **Absatzsegmentrechnungen**: Die Absatzsegmentrechnung ist eine z.B. für einen Distributionskanal durchgeführte Deckungsbeitragsrechnung. Jedem Kanal werden Kosten und Umsätze zugerechnet und Gemeinkosten per Umlage verteilt. Grundsätzlich ist nun die Profitabilität eines jeden Distributionskanals zu ermitteln. Allerdings wird kritisiert, dass die Umsätze nur die Kaufphase des Kunden berücksichtigen.

- **Prozesskostenrechnung**: Die Prozesskostenrechnung verteilt Gemeinkosten auf die sie verursachenden Leistungen. Unternehmensspezifisch erfolgt eine Definition von Prozessen für die nicht direkt zurechenbaren Bereiche der Distribution, denen die jeweiligen Gemeinkosten zugeordnet werden. Der dadurch entstehende Kostensatz ermöglicht die Umlage der Gemeinkosten auf die einzelnen Leistungen. Ein Problem ist die freie Definition des Kostensatzes, da leichte Veränderungen der Zuordnung von Kosten bereits große Verschiebungen in der Profitabilität von Distributionskanälen bewirken können.

- **Absatzpotentialanalysen**: Die Absatzpotentialanalyse vergleicht die angestrebte mit der erreichten Marktabdeckung, indem das Absatzgebiet unterteilt und der jeweilige tatsächliche Umsatz der Distributionsakteure anhand des ursprünglich vorgegebenen Wertes überprüft wird. Das Ergebnis ermöglicht eine Optimierung des bestehenden Distributionssystems, z.B. durch Anreizsysteme, aber auch die Anpassung des Systems durch eine Neuallokation von Ressourcen oder die Aufnahme oder den Ausschluss bestimmter Distributionskanäle.

Wie deutlich geworden ist, verfügt das Distributionscontrolling über eine große Anzahl von Instrumenten zur Evaluation einzelner Distributionskanäle. Die dargestellten Konzepte ermöglichen nun einen fundierten Vergleich der Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Instrumenten des Distributionscontrollings. Da diese allgemeingültig sind, werden im Folgenden zusätzlich Forschungsarbeiten analysiert, die Kennzahlen zur Erfolgsmessung vertikaler Integration zum Inhalt haben. Dadurch erfolgt auf theoretischer Ebene eine stärkere Annäherung an das Dissertationsthema.

6.2 Kennzahlen zur Erfolgsmessung vertikaler Integration in der Forschung

Ideal für die Definition der abhängigen Variablen dieser Dissertation wären Erkenntnisse aus Arbeiten zur Erfolgsdefinition bei Monobrand-Stores, wenn möglich in Verbindung mit digitalen Medien; derartige Studien existieren aber nicht. Aus diesem Grund ist nur eine Annäherung an das gewünschte Thema möglich, indem etablierte Erfolgskennzahlen für vertikale Integration allgemein identifiziert werden. Dazu dient eine Analyse von Fachzeitschriften.

Da die Dissertation die Vorwärtsintegration von Herstellern in der Luxusmodeindustrie zum Inhalt hat, können sechs Betrachtungsebenen hilfreich sein, namentlich Erfolgskennzahlen...

1) ... vertikaler Vorwärtsintegration in der Luxusmodeindustrie
2) ... vertikaler Vorwärtsintegration in der Modeindustrie
3) ... vertikaler Vorwärtsintegration in anderen Industrien als der (Luxus-)Modeindustrie
4) ... vertikaler Integration in der Luxusmodeindustrie
5) ... vertikaler Integration in der Modeindustrie
6) ... vertikaler Integration in anderen Industrien als der (Luxus-)Modeindustrie

Die Nummerierung der Betrachtungsebenen stellt gleichzeitig ihre Priorität dar.

Verschiedene Autoren weisen auf die geringe wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema der Erfolgswirkung und -messung vertikaler Integration in Unternehmen hin (vgl. z.B. Picot & Franck, 1993, S. 214, Leiblein, Reuer & Dalsace, 2002, S. 819 oder Hack & Schiller, 2009, S. 162). Trotzdem wurden im Zuge der Literaturrecherche 38 Artikel aus Fachzeitschriften als themenrelevant identifiziert (vgl. Tabelle 7)[66]. Ihre Analyse zeigt, dass es bisher keine Untersuchungen zu Erfolgskriterien vertikaler (Vorwärts-)Integration in den Luxusmode- und Modeindustrien gibt, womit keine Aussagen zu den Prioritäten 1), 2), 4) und 5) gemacht werden können.

Lediglich zwei Artikel beschäftigen sich ausschließlich mit vertikaler Vorwärtsintegration, allerdings in den Zement und Fertigbaustoff- sowie Versicherungsindustrien (vgl. Allen, 1971 sowie Etgar). Diese Autoren beschreiben Effizienz gemessen durch die Reduktion von Transaktionskosten sowie Servicequalität als abhängige Variablen vertikaler Integration.

[66] Eine weitere Sammlung von Forschungsarbeiten, welche die abhängigen Variablen von vertikaler Integration untersuchen, liefern Lafontaine und Slade (2007, S. 674). Neben dieser Auflistung von Artikeln mit zumeist ökonomischen Kennzahlen erarbeiten die Autoren auch eine Übersicht von Studien, welche mittelbare Folgen vertikaler Integration betrachten, namentlich die Abschottung vom Wettbewerb sowie steigende Kosten für die Konkurrenz (ebd., S. 672).

Tabelle 7: *Forschungsarbeiten zu abhängigen Variablen vertikaler Integration*

Autor(en) und Jahr	Industrie	Kategorie(n) abhängiger Variablen	Betriebswirtschaftliche Kennziffer(n)?	Gemessene abhängige Variable(n)
Allen (1971)	Zement- und Fertigbaustoffe	Kosten	Nein	Transaktionskosten
Etgar (1978)	Versicherung	Qualität	Nein	Servicequalität
Mead (1978)	Erdöl	Profitabilität	Ja	Return on Equity
Armour & Teece (1980)	Erdöl	Innovationskraft	Ja	F&E-Ausgaben
Allen (1981)	Benzin	Stabilität	Ja	Marktanteil
Levin (1981)	Erdöl	Profitabilität	Ja	Return on Sales
Westfield (1981)	Keine (analytische Modellentwicklung)	Preis	Ja	Preis
Rumelt (1982)	Diverse (Fortune 500)	Profitabilität	Ja	Return on Investment
Buzzell (1983)	Diverse (PIMS-Datenbank)	Profitabilität	Ja	Return on Sales, Investment-to-Sales, Return on Investment
McBride (1983)	Zement- und Fertigbaustoffe	Preis	Ja	Preis
Maddigan & Zaima (1985)	Diverse	Profitabilität	Ja	Return on Assets
Spiller (1985)	Diverse	Risiko, Profitabilität	Ja für Risiko	Beta
Harrigan (1986)	Diverse	Profitabilität	Ja	Return on Sales
Martin (1986)	Diverse	Profitabilität	Ja	Preis-Kosten-Marge
Helfat & Teece (1987)	Diverse	Risiko	Ja	Beta
Woo (1987)	Diverse (PIMS-Datenbank)	Risiko	Ja	Variation of Return on Investment, Marktanteil, Preis-Kosten-Unterschied
Anderson (1988)	Elektronik	Unternehmenskultur	Nein	Opportunismus
Lubatkin & Rogers (1989)	Diverse	Risiko, Shareholder Return	Ja	Beta, Return on Stock

Autor(en) und Jahr	Industrie	Kategorie(n) abhängiger Variablen	Betriebswirtschaftliche Kennziffer(n)?	Gemessene abhängige Variable(n)
Kerkvliet (1991)	Energieversorgung	Kosten	Nein	Ertrag durch interne Produktion
Chatterjee, Lubatkin & Schoenecker (1992)	Diverse	Risiko	Ja	Beta
D'Aveni & Ilinitch (1992)	Holzverarbeitung	Risiko	Ja	Beta
Muris, Scheffman & Spiller (1992)	Erfrischungs-getränke	Preis	Ja	Preis
Suominen (1992)	Holzverarbeitung	Effizienz	Ja	Produktions-volumen, Preis
Shepard (1993)	Benzin	Preis	Ja	Preis
D'Aveni & Ravenscraft (1994)	Diverse	Kosten, Profitabilität	Ja	Cost Ratios, Return on Sales
Ford & Jackson (1997)	Fernsehen	Kosten, Preis	Ja	Programmkosten und Preis
Edwards, Jackson & Thompson (2000)	Erdöl	Unternehmens-erfolg	Ja	Aktienkurs
Corts (2001)	Film	Effizienz	Nein	Freigabedatum
Mullainathan & Scharfstein (2001)	Chemie	Anpassungs-fähigkeit	Nein	Kapazitäts-sensitivität
Leiblein, Reuer & Dalsace (2002)	Halbleiter	Technolo-gische Leistungs-fähigkeit	Nein	"focal transactions transistor density" (S. 822)
Ciliberto (2006)	Gesundheit	Serviceleistung	Nein	Investments in Gesundheits-Angebote
Rothaermel, Hitt & Jobe (2006)	Computer	Produktportfolio & -erfolg, Unternehmens-erfolg	Ja für Erfolg	Produkte pro Jahr, Produktbewertun-gen, Umsatz pro Jahr

Autor(en) und Jahr	Industrie	Kategorie(n) abhängiger Variablen	Betriebswirtschaftliche Kennziffer(n)?	Gemessene abhängige Variable(n)
Hortaçsu & Syverson (2007)	Zement- und Fertigbaustoffe	Marktmacht und Effizienz	Ja	Preis, Total Factor Productivity
Novak & Stern (2008)	Automobil	Qualität	Nein	Bewertung durch Consumer Reports
Gil (2009)	Kino	Erfolg	Ja	Umsatz pro Leinwand
Hack & Schiller (2009)	Automobil (Formel 1)	Erfolg	Nein	WM-Punkte und -Platzierung
Forbes & Lederman (2010)	Luftfahrt	Unternehmens-erfolg	Nein	Anzahl Verspätungen und Flugausfälle
Mejtoft (2010)	Druckerei	Kunden-beziehung	Nein	Qualität von Kundenbeziehungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Alle anderen Studien unterscheiden entweder Vorwärts- und Rückwärtsintegration, ziehen für beide Integrationsarten jedoch die gleichen abhängigen Variablen heran, oder sprechen ohne Differenzierung der beiden Arten nur allgemein von Integration. Die Artikel betrachten diverse Industrien. 11 Beiträge sind industrieübergreifend und verwenden z.B. Daten der PIMS-Studie. Vier Studien beziehen sich auf die Erdölindustrie, drei auf die Zement- und Fertigbaustoffbranche und je zwei auf die Automobil-, Holzverarbeitungs- und Benzinindustrie. 13 weitere Industrien sind je einmal vertreten.

Bei der Auswertung der Studien interessiert insbesondere, welche Faktoren als abhängige Variablen von vertikaler Integration definiert und gemessen werden. Dazu wurden zunächst Kategorien zur Bündelung der abhängigen Variablen gebildet. Es zeigt sich, dass ‚Profitabilität' neunmal vertreten und damit Inhalt der größten Anzahl von Artikeln ist. Dann folgen ‚Risiko' mit sechs, ‚Preis' und ‚Unternehmenserfolg' mit fünf, ‚Kosten' mit vier, ‚Effizienz' mit drei sowie ‚Qualität' mit zwei Studien. Alle anderen Kategorien sind lediglich Inhalt eines Artikels.

Als zweiter Schritt der Auswertung wurde bestimmt, ob die Artikel betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Variablen zur Erfolgsmessung verwenden, was bei 26 Beiträgen gegeben ist. Dabei sind nicht nur wirkliche Kennzahlen wie ‚Return on Sales', sondern auch einfache Größen wie ‚Umsatz' oder ‚Preis' als betriebswirtschaftlich kategorisiert.

Sieben der Studien beschäftigen sich lediglich mit dem ‚Preis', der sich im Zuge vertikaler Integration durchsetzen lässt. Fünf Artikel ziehen ‚Beta', oft in Verbindung mit dem CAPM-Modell[67], als abhängige Variable zur Messung von Risikoveränderungen heran. Im Kontext der Dissertation interessiert insbesondere, welche abhängigen Variablen die profitabilitätsbezogenen Studien verwenden. Am häufigsten ist mit vier Nennungen ‚Return on Sales' vertreten. Es folgen ‚Return on Investment' mit zwei sowie ‚Return on Equity', ‚Return on Assets', ‚Investment-to-Sales-Ratio' und ‚Preis-Kosten-Marge' mit Verwendung in je einer Studie. Weitere betriebswirtschaftliche abhängige Variablen, die in den Studien verwendet werden, sind z.B. ‚Kosten' (absolut oder bezogen auf den Umsatz), ‚Return on Stock' oder ‚Marktanteil'.

Insgesamt können aus der vorgestellten Analyse einige Rückschlüsse für die Dissertation gezogen werden. Zunächst gibt es bisher keine wissenschaftlichen Arbeiten, die Kennzahlen zur Messung des Erfolgs vertikaler Vorwärtsintegration in der Luxusmodeindustrie erheben. Auch für Vorwärtsintegration in anderen Industrien wurden bisher keine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen identifiziert. Für vertikale Integration in anderen Industrien gibt es zwar einige Ergebnisse, aber keinen einheitlich verwendeten Standard. Zudem sind die Kennzahlen von den jeweiligen Forschern a priori als geeignet gewählt worden und stellen keine durch empirische Studien generierten Beschreibungen der Wirklichkeit dar. Es fehlt demnach eine systematische Erhebung von Erfolgskennzahlen, wie sie tatsächlich von vertikal in die Distribution integrierten Luxusherstellern verwendet werden. Die geplante empirische Untersuchung im Zuge dieser Dissertation ist also zwingend erforderlich. Es wird sich zeigen, inwieweit sich deren Ergebnisse in den Kontext der existierenden Forschung einordnen lassen.

Als nächster Aspekt des Forschungsthemas wird im Folgenden die Luxusmodeindustrie vorgestellt.

7. Luxusmodeindustrie als geeignete Untersuchungsumgebung

Wie bereits gezeigt[68], ist die Luxusmodeindustrie die geeignete Untersuchungsumgebung für das Thema dieser Dissertation, da hier Monobrand-Stores eine fokale Stellung innerhalb des Multi-Channel-Managements einnehmen. Insofern wird in diesem Kapitel ein kurzer Überblick über die genannte Industrie gegeben. Dafür erfolgt zunächst eine Klärung des Begriffs der **Luxusmarke**. Anschließend wird ein Überblick über den **Luxusmarkt** allgemein und den **Luxusmodemarkt** im speziellen gegeben. Schließlich erfolgt eine Einführung in die **Modeindustrie** losgelöst vom Luxussegment,

---

67 Zum Capital Asset Pricing Model (CAPM) vgl. Sharpe (1964) sowie Lintner (1965a und 1965b).

68 Vgl. Kapitel 1.1 und 2.

da einige Besonderheiten dieser Industrie unabhängig von der Markenpositionierung dargestellt werden können.

7.1 Klärung des Begriffs Luxusmarke

Der Terminus ‚Luxus' und darauf beruhende Begriffe wie ‚Luxusgüter' oder ‚Luxusmarken' sind nicht eindeutig definiert. Verschiedene Wissenschaften wie die Volkswirtschaftslehre[69], die Konsumentenforschung[70], die Soziologie[71] und die Psychologie[72] liefern Ansätze zu ihrer Eingrenzung (Reich, 2005, S. 33). Doch obwohl diese teilweise bis in die Antike zurückgehen, konnte bisher kein einheitliches Verständnis der Begriffe erreicht werden[73]. Lasslop (2005, S. 472) zufolge ist der Grund dafür die Abhängigkeit des Begriffs ‚Luxus' von der zeitlichen Epoche, dem politisch-ökonomischen Umfeld sowie dem moralisch-ethischen Standpunkt des Betrachters. Er unterscheidet aus ökonomischer Sicht zwei wesentliche Ansätze, die verhaltensorientierte Diskussion von ‚Luxus' bezogen auf den Konsumenten sowie die objektorientierte Betrachtung zur Abgrenzung von Gütern und Marken (vgl. im Folgenden ebd., S. 472-473 und Reich, S. 33-37).

Die verhaltensorientierte Sichtweise betrachtet vornehmlich das Verhalten und den Lebensstil der Konsumenten von Luxusgütern. Sie hat sich im Laufe der Zeit verändert. Dem im 17. und 18. Jahrhundert aufkommenden quantitativ geprägten Konsumverhalten zufolge ist Luxus ein Aufwand, der über das lebensnotwendige Maß hinausgeht (Pöll, S. 9 und Mühlmann, 1975, S. 69-78). Dementsprechend negativ waren die Assoziationen mit Luxus, der mit unmoralischem Verhalten der herrschenden Schichten wie Prunk, Ausschweifungen oder Zügellosigkeit in Verbindung gebracht wurde. Durch die im Zuge der industriellen Revolution steigende Verfügbarkeit von Luxusgütern für breitere Bevölkerungsschichten ist später die Entwicklung dieser Auffassung zu einem qualitativen Luxusverständnis zu beobachten. Die vormals negativen Assoziationen verkehrten sich ins Positive, so dass Luxus nun mit Eigenschaften wie gutem Geschmack, Eleganz und Wohlstand verbunden wurde.

Objektbezogen wird Luxus als Bezeichnung für jene Güter verwendet, die im Gegensatz zu Gütern des täglichen Bedarfs zur Grundversorgung der Konsumenten stehen.

---

69 Vgl. Mason (1998, S. 13-24), Veblen, Heintz und Heintz (1981, S. 62-84) sowie Mason (1981, S. 17-34).

70 Vgl. Nueno und Quelch (1998, S. 61-63), Braun (1997, S. 27-32) , Belz (1994, S. 647-648) sowie Mutscheller (1992, S. 68).

71 Vgl. Remaury (2002, S. 49-52).

72 Vgl. Wong und Ahuvia (1998).

73 Für einen Überblick über verschiedene Definitionen des Begriffs ‚Luxus' vgl. Belz (S. 646), Berry (1994, S. 45), Pöll (1980, S. 9), Sekora (1977, S. 20) sowie Kick (1970, S. 70).

Luxusgüter zeichnen sich dabei interkategorial gegenüber anderen Produktkategorien durch eine höhere Produktqualität, geringere Fertigungsvolumina und ein höheres Preisniveau aus. Ein wesentlicher Faktor zur Bestimmung von Luxusgütern ist ihr Knappheitsgrad (Bearden & Etzel, 1982, S. 184). Demgegenüber bestimmen sich **Luxusmarken** im intrakategorialen Vergleich und bezeichnen Produkte, die innerhalb einer Produktkategorie eine herausgehobene Stellung innehaben.

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass Luxus gleichzeitig ein Konzept, ein subjektives Empfinden sowie einen subliminalen Tadel, einen moralischen Protest darstellt (Kapferer, 2001, S. 347). Marken lassen sich daher nicht ohne Weiteres als Luxusmarken kategorisieren. Während eine bestimmte Marke für manche Konsumenten einen möglicherweise unerschwinglichen Luxus darstellt, steht sie bei anderen Käufern lediglich für gehobene Produkte.

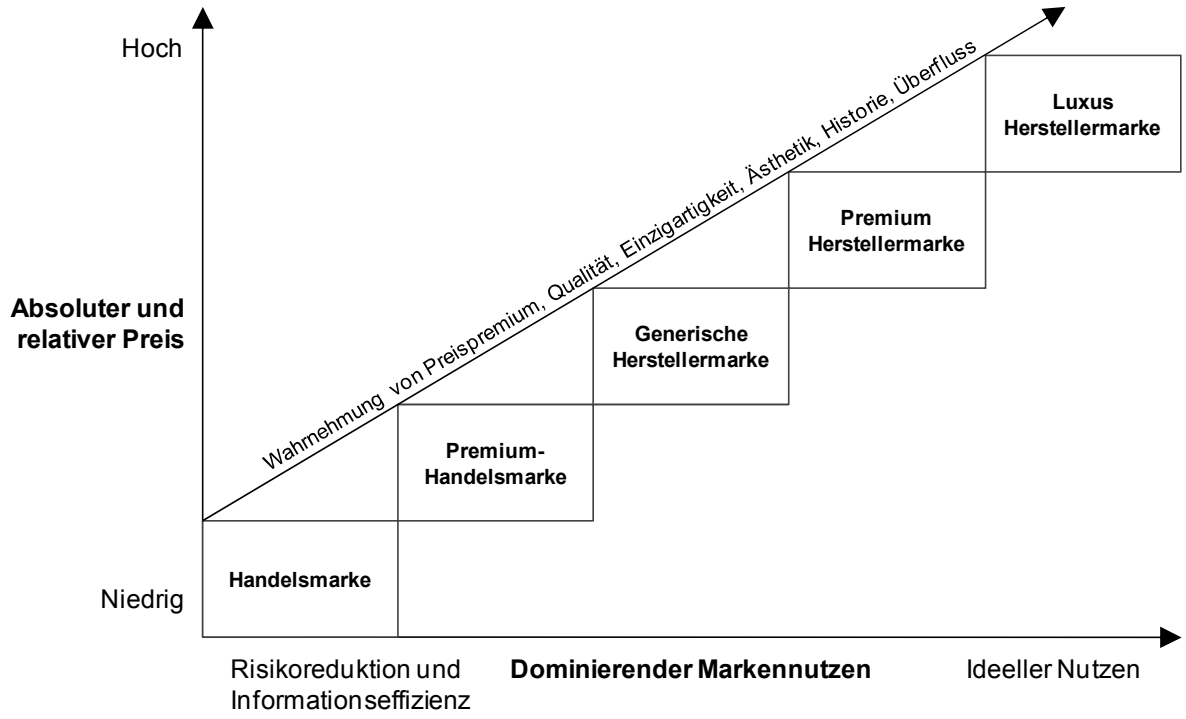
Abhilfe liefert der häufig zitierte Ansatz von Dubois, Laurent und Czellar (2001), welcher die Eigenschaften von Luxusmarken durch die Wahrnehmung von Konsumenten bestimmt. Demzufolge unterscheiden sich Luxusmarken von herkömmlichen Marken durch sechs Faktoren (vgl. Lasslop, S. 473-474, Büttner, Huber, Regier & Vollhardt, 2006, S. 12, Drissen, 2006, S. 19 sowie Korneli, 2007, S. 7):

- **Hoher Preis**, sowohl absolut gesehen als auch relativ zu anderen Marken derselben Produktkategorie
- **Hohe Produktqualität** bezogen auf die verwendeten Materialien sowie deren Verarbeitung
- **Einzigartigkeit**, erzeugt durch ein Gefühl von Knappheit bzw. schwerer Zugänglichkeit
- **Ästhetik** durch ein mit allen Sinnen wahrgenommenes Produkterlebnis
- **Historie** durch wahrgenommene Kontinuität in Auftritt und Design
- **Nicht-Notwendigkeit** durch die Dominanz symbolischer gegenüber funktionaler Eigenschaften

Aufgrund dieser Eigenschaften entwickelt Lasslop eine auf den Dimensionen von Nutzen und Preis basierende Hierarchie von Marken (vgl. Abbildung 17) und leitet eine Arbeitsdefinition des Begriffs Luxusmarke her. Ihm zufolge ist eine Luxusmarke ein Nutzenbündel von höherer Qualität, Preisstellung und Knappheit, das eine überdurchschnittlich differenzierte Vorstellung beim Konsumenten auslöst, zu einer Dominanz der ideellen Markenfunktion führt und als Konsequenz in überdurchschnittlichem Maße Gesamtnutzen stiftet, Begehrlichkeit weckt sowie Preisbereitschaft hervorruft. Dabei sei „die Kategorisierung als Luxusmarke [...] stets relativ, das heißt interpersonell und situativ unterschiedlich sowie zeitlich nicht konstant“ (ebd., S. 475).

Luxusmodemarken umfassen unter anderem *Louis Vuitton*, *Hermès*, *Gucci*, *Prada*, *Chanel*, *Cartier*, *Burberry*, *Fendi* und *Coach*, hier geordnet nach ihrem Markenwert 2013 (Brown, 2013).

Abbildung 17: *Kategorisierung von Marken*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lasslop (S. 474).

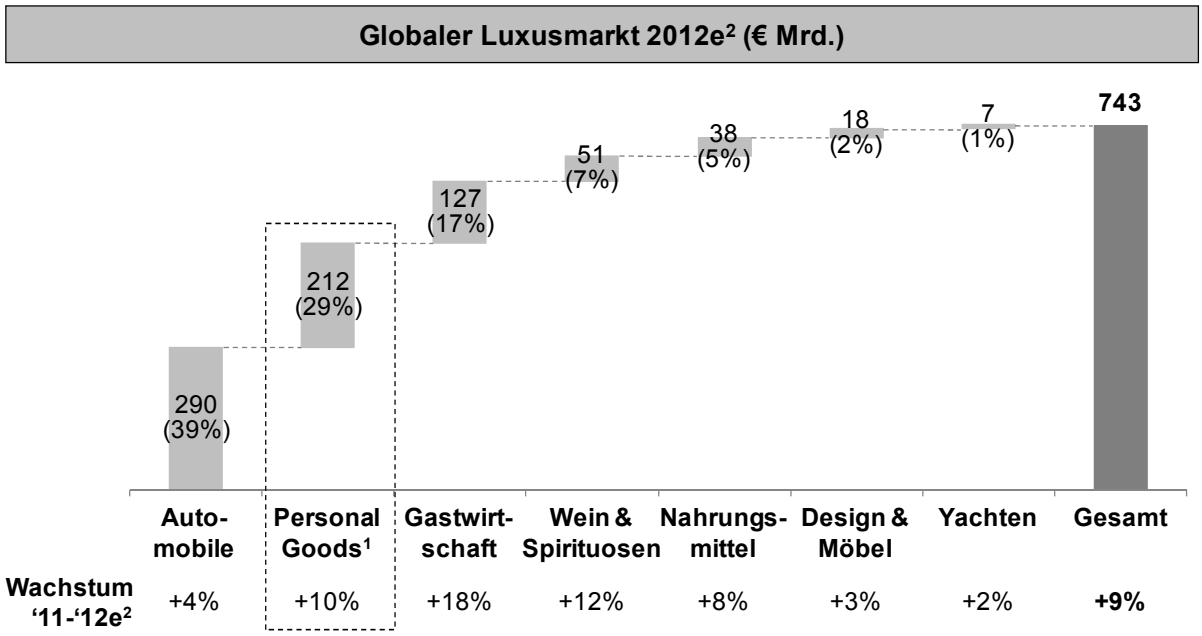
7.2 Größe des Luxusmarkts

Der globale Markt für Luxusgüter ist sehr groß und lässt sich in verschiedene Teilbereiche gliedern (vgl. Abbildung 18). Gemäß einer Schätzung von Bain hat der gesamte Markt 2012 eine Größe von annähernd €750 Mrd. erreicht. Mit fast 40% stellen Automobile den größten Anteil davon. Doch auch Personal Goods[74] mit ca. 30% und Gastwirtschaft, d.h. Luxushotellerie und -reisen, mit 17% weisen große Anteile am Gesamtmarkt auf. Zusammen umfassen diese drei Bereiche 85% des gesamten Luxusmarkts. Die restlichen 15% teilen sich unter Wein und Spirituosen, Nahrungsmitteln, Design und Möbeln sowie Yachten auf.

[74] Personal Goods umfasst die Teilmärkte Bekleidung, Accessoires, Parfum und Kosmetik, Juwelen und Uhren sowie Geschirr.

Mit 9% Wachstum von 2011 auf 2012 entwickelt sich der Luxusmarkt sehr positiv und es wird erwartet, dass er in den nächsten Jahren den Umfang von €1 Bio. erreicht (Bain, S. 42). Aufgrund seines Umfangs von €212 Mrd. sowie seines überdurchschnittlichen Wachstums von 10% kommt der Kategorie Personal Goods eine besondere Bedeutung zu.

Abbildung 18: *Globaler Luxusmarkt 2012*

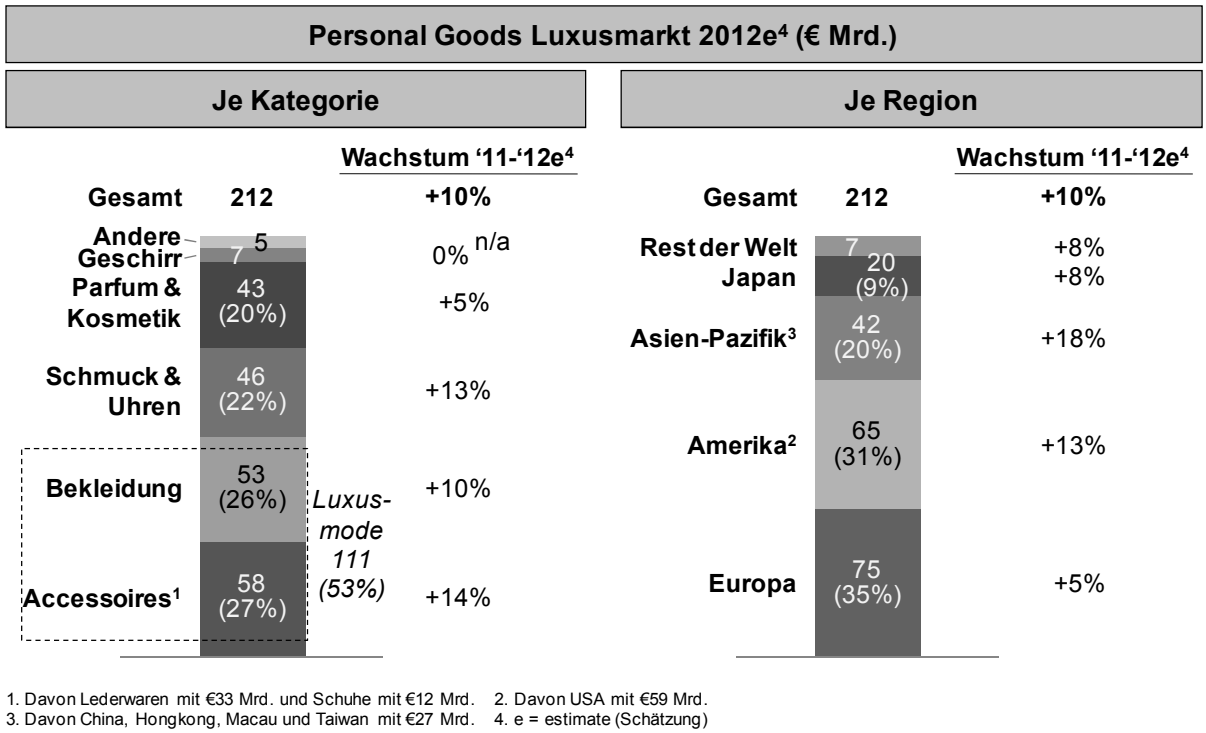


1. Umfasst Bekleidung, Accessoires, Parfum und Kosmetik, Juwelen und Uhren sowie Geschirr 2. e = estimate (Schätzung)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bain & Company [Bain] (2012, S. 42).

Innerhalb des Personal Goods Luxusmarktes lassen sich einige Subkategorien unterscheiden (vgl. Abbildung 19). Der Luxusmodemarkt ist dabei dominierend. Er umfasst Accessoires, vor allem bestehend aus Lederwaren und Schuhen, sowie Bekleidung und nimmt mit €111 Mrd. über 50% der Personal Goods ein. Die Größe dieses Marktes unterstreicht erneut die Relevanz einer Untersuchung von Monobrand-Stores, die primäres Distributionsorgan der Luxusmodeindustrie sind. Andere große Kategorien sind Schmuck und Uhren mit 22% sowie Parfum und Kosmetik mit 20% Anteil. Mit 14% Wachstum von 2011 auf 2012 stellen Accessoires einen Haupttreiber für den großen Anstieg des Gesamtmarktes dar.

Abbildung 19: *Personal Goods Luxusmarkt 2012 nach Kategorien und Regionen*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bain (S. 13-26).

Die regionale Betrachtung zeigt, dass Europa mit 35% derzeit noch den größten Anteil des Personal Goods Marktes ausmacht (vgl. Abbildung 19)[75]. Der amerikanische Kontinent mit 31%, getrieben vor allem durch die USA mit €59 Mrd. von €65 Mrd. rangiert allerdings nur kurz dahinter und weist mit 13% von 2011 auf 2012 ein deutlich stärkeres Wachstum auf als Europa mit 5%. Besonderes Augenmerk gilt jedoch dem Raum Asien-Pazifik ohne Japan. Getrieben durch China, Hongkong, Macau und Taiwan mit €27 Mrd. Volumen und einem Wachstum 2011-2012 von 19% holt diese Region stark gegenüber etablierten Märkten auf (Bain, S. 16). Bereits jetzt sind Chinesen mit ca. 25% die Nationalität mit dem größten Anteil am Personal Goods Luxusmarkt, gefolgt von Europäern mit ca. 24% und Amerikanern mit ca. 20% (ebd., S. 28). 1995 betrug der Anteil der Chinesen demgegenüber lediglich 1%. Die immense Steigerung des Wohlstandes in China in den letzten Jahren dürfte diesen Trend weiter verstärken.

Die Aussichten für den Personal Goods Luxusmarkt werden positiv eingeschätzt. Bain (S. 32) geht für die Jahre von 2012 bis 2015 von einer jährlichen Wachstumsrate von

[75] Größte Märkte innerhalb Europas sind Italien (€18 Mrd.), Frankreich (€15 Mrd.), Großbritannien (€12 Mrd.) und Deutschland (€10 Mrd.) (Bain, S. 18).

4-6% aus, wodurch die Marktgröße 2015 €240-250 Mrd. erreichen könnte. Nachdem nun der Luxus(mode)markt dargestellt wurde, enthält das folgende Kapitel eine Einführung in die Besonderheiten der Modeindustrie.

7.3 Charakteristika der Modeindustrie

Die Bekleidungsindustrie agiert als letzte Stufe in der Produktion der textilen Wertschöpfungskette und verarbeitet die verschiedenen vorproduzierten Stoffe zu verkaufsfertigen Kleidungsstücken[76] (Ahlert et al., S. 43-44). 2012 erwirtschafteten die ca. 28‘500 Beschäftigten der Branche in Deutschland einen Umsatz von ungefähr €7,1 Mrd. (Gesamtverband textil + mode, 2013, S. 3)[77]. Damit liegt der Wert ziemlich genau auf dem Niveau des Jahres 2011 (Gesamtverband textil + mode, 2012, S. 3) und mit etwa -15% noch immer deutlich unter dem Vorkrisen-Niveau von 2007[78]. In der Schweiz wurden 2012 ca. 4‘900 Beschäftigte gezählt (Textilverband Schweiz, 2013, S. 28), und der Umsatz der Bekleidungshersteller betrug 2007 ca. CHF1,2 Mrd. (Bundesamt für Statistik [BFS], 2012)[79]. Damit haben Deutschland und die Schweiz nur einen kleinen Anteil am globalen Umsatz des Bekleidungsmarktes, der 2012 auf ca. €450 Mrd. geschätzt wird[80] (IBISWorld, 2013).

Besondere Bedeutung zur Differenzierung eines Bekleidungsherstellers gegenüber Wettbewerbern haben das Design der Kleidung sowie die Markenbekanntheit und -positionierung (Ahlert et al., S. 479-481), da Bekleidung einer sich ständig ändernden Mode unterworfen ist sowie einen hohen Prestigewert innehat (ebd., S. 53-54). Dies gilt insbesondere für Luxusmarken, da in diesem Segment die Markenbedeutung nochmals erhöht ist. Kleidungskollektionen müssen außerdem zyklisch erneuert werden, so dass einer hervorragenden Architektur von unternehmensinternen Prozessen eine hohe Bedeutung zukommt. Die traditionelle Wertschöpfungskette eines Bekleidungsherstellers umfasst demnach insb. Produktentwicklung/Design sowie Beschaffung (vgl. Abbildung 20). Die Produktion und entsprechende Logistikaufgaben sind weitgehend ausgelagert, und der Verkauf erfolgt über externe Händler.

---

[76] Diese umfassen Damenoberbekleidung, Herren- und Knabenoberbekleidung, Kinderbekleidung, Wäsche, Berufs- und Sportkleidung, Miederwaren und sonstige Bekleidungserzeugnisse.

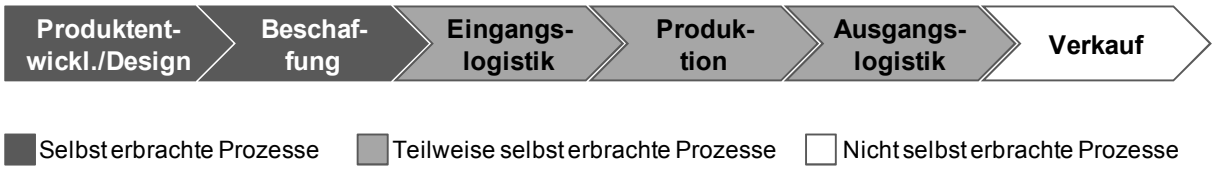
[77] Angabe für Unternehmen ab 50 Beschäftigten.

[78] Der Umsatz 2007 vor der globalen Finanzkrise betrug ca. €8,4 Mrd. (vgl. Gesamtverband textil + mode, 2008, S. 2.

[79] Der Umsatz ist für die Jahre nach 2008 (ca. CHF1,3 Mrd.) nicht veröffentlicht, da anschließend die Umsätze von Textilien und Bekleidung zusammengefasst dargestellt werden. Verfügbar sind nur die Retailhandelsumsätze mit Bekleidung, die von 2007 bis 2012 um ca. 5% gefallen sind (BFS, 2013).

[80] IBISWorld gibt für 2012 einen Umsatz von ca. US$578 Mrd. an. Dieser Wert wurde mit einem durchschnittlichen Wechselkurs 2012 von US$1 zu €0,778 umgerechnet. Der Wechselkurs für diese Analyse wurde auf oanda.com generiert (Oanda, ohne Datum).

Abbildung 20: *Traditionelle Wertschöpfungskette eines Bekleidungsherstellers*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haller (S. 126) und Breitkopf (1999, S. 171).

Anders stellt sich die Situation bei vertikal integrierten Bekleidungsherstellern dar. Die Produktion bleibt vielfach ausgelagert, aber insbesondere der Verkauf gehört jetzt zu den Kernaufgaben des Unternehmens (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21: *Wertschöpfungskette eines vertikal integrierten Bekleidungsherstellers*

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Haller (S. 126).

Es wird deutlich, dass vertikal integrierte Bekleidungshersteller nahezu die gesamte Wertschöpfungskette internalisieren. So wird Kontrolle über die wichtigen Prozessschritte erlangt, gleichzeitig erfolgen aber auch eine hohe Kapitalbindung sowie eine Risikobündelung.

Als Abschluss der theoretischen Grundlagen wird im folgenden Kapitel dargestellt, warum der Resource-based View in dieser Dissertation als Bezugsrahmen der Untersuchung von digitalen Medien in Monobrand-Stores gewählt wird.

8. Resource-based View als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

In dieser Dissertation wird das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' empirisch hergeleitet und überprüft. Wesentlich für dessen Erarbeitung ist die Identifizierung der ihm zugrundeliegenden Ressourcen und Kompetenzen. Die dazu erforderliche empirische Untersuchung basiert auf dem **Resource-based View** (RBV). Dieses Kapitel begründet dessen Eignung als Bezugsrahmen für die Empirie der vorliegenden Arbeit und liefert wesentliche Erkenntnisse für deren Konzeption.

Für einen Vergleich der als relevant identifizierten unternehmensbezogenen Strategieansätze werden zunächst drei grundlegende Ansätze des strategischen Managements vorgestellt, von denen die **Inside-out-Perspektive** als Basis des RBVs von besonderem Interesse ist. Anschließend werden der RBV und dessen Weiterentwicklungen **Capability-based View**, **Knowledge-based View** sowie **aufgabenorientierter Ansatz** erläutert. Abschließend erfolgt eine Synthese der Erkenntnisse dieses Kapitels, welche die Wahl des RBVs als Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung begründet sowie eine dringend erforderliche Abgrenzung der Begriffe **Ressource**, **Kompetenz** und **Kernkompetenz** vornimmt. Ausgehend von dieser Begriffsklärung wird ein **hierarchisches Kernkompetenzmodell** entwickelt, welches der Systematisierung der empirischen Untersuchung dient.

8.1 Vergleich relevanter unternehmensbezogener Strategieansätze

8.1.1 Drei grundlegende Perspektiven des strategischen Managements

Die grundlegende Frage des strategischen Managements besteht darin, wie Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren und konservieren können (Teece, Pisano & Shuen, 1997, S. 509). Es existieren verschiedene Ansätze, um diese Frage zu beantworten. Zugleich verändern diese Blickwinkel auch die Sichtweise auf strategisches Marketing, dem die Distributionsstrategie zuzurechnen ist[81]. Im Folgenden werden die Mühlmeier (2004, S. 11) zufolge dominierenden drei Ansätze dafür beschrieben: Die Neue Institutionenökonomie, die Outside-in-Perspektive sowie die Inside-out-Perspektive. Da die vorliegende Arbeit das Ziel hat, unternehmensinterne Ressourcen und Kompetenzen zu identifizieren, steht sie in der Tradition der Inside-out-Perspektive. Deshalb werden die Neue Institutionenökonomie sowie die Outside-in-Perspektive lediglich zur besseren Abgrenzung kurz dargestellt, bevor im weiteren Verlauf dieses Kapitels der Fokus auf die Inside-out-Perspektive und daraus resultierende Ansätze gelegt wird.

[81] Vgl. Kapitel 5.

- **Neue Institutionenökonomie**: Hier sind insbesondere der Property-Rights-, der Principal-Agent- und der Transaktionskostenansatz zu nennen, die verwendet werden, um verschiedene Phänomene im Marketing herzuleiten (für detaillierte Ausführungen dazu vgl. z.B. Fischer (S. 45-126)).

  Der **Property-Rights-Ansatz** versucht, den Einfluss von Property-Rights (auch Eigentums-, Verfügungs- oder Handlungsrechte[82]) auf ökonomische Phänomene zu erfassen (ebd., S. 49). Am Ende steht die Frage, wie eine Organisation aufgebaut sein sollte, um das soziale Verhalten der Menschen im wirtschaftlichen Sinn zu optimieren (Richter, 1990, S. 572).

  Bei der **Principal-Agent-Theorie** steht die Frage nach der Beziehung zwischen Principal (dem Auftraggeber, z.B. dem Eigentümer) und Agent (dem Auftragnehmer, z.B. der Geschäftsführung) im Vordergrund. Der Agent hat einen Informationsvorsprung gegenüber dem Principal, da dieser den Agenten nicht vollständig und nur mit Aufwand, d.h. Kosten überwachen kann (Fischer, S. 65). Aus Sicht des Principals sollte der Agent die resultierende Informationsasymmetrie zugunsten des Principals nutzen (Elschen, 1988, S. 249-250). Allerdings kann der Agent auch opportunistisch handeln und den eigenen Nutzen in den Fokus seiner Handlungen stellen. Grundsätzlich sollte der Principal den Agenten daher ausreichend kontrollieren, um eine Berücksichtigung seiner Interessen in den Geschäftsentscheidungen trotz Informationsasymmetrie zugunsten des Agenten sicherzustellen (Müller-Stewens & Lechner, S. 152). Es gilt also, Verträge und organisatorische Regelungen optimal zu gestalten, um für beide Seiten ein befriedigendes Ergebnis zu erzielen, z.B. mit Hilfe eines finanziellen Anreizsystems (Fischer, S. 68).

  Die **Transaktionskostenanalyse** basiert auf der Annahme, dass durch Verhandlungen und Abschlüsse von Verträgen unternehmensexterne und -interne Kosten entstehen (vgl. Coase, 1937, S. 390-391, Gümbel, 1985, S. 151 sowie Richter & Furubotn, 2010, S. 65-70). Die Verträge sind erforderlich, um Transaktionen zu vereinbaren, d.h. die Übertragung eines Gutes oder einer Leistung über die Grenze einer technischen Schnittstelle hinweg zu regeln (Williamson, 1990, S. 1 und Richter & Furubotn, S. 55-57). Durch unterschiedliche Formen der Organisation haben Unternehmen verschiedene Transaktionskosten, sind also mehr oder weniger effizient (Picot, Reichwald & Wigand, 2003, S. 260), wobei die optimale Organisationsform im Transaktionskostenminimum angenommen wird (Macharzina & Wolf, 2008, S. 58). Damit liefert die Transaktionskostentheorie eine kostenbasierte Erklärung für die Auswahl verschiedener Distributionssysteme (Müller-Hagedorn & Schuckel, 2003, S. 201). Es sollte sich

[82] Zur Diskussion über den Begriff der ‚Property Rights' vgl. Fischer, S. 47-48.

das Distributionssystem durchsetzen, welches mit den geringsten Kosten für Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung der Transaktion einhergeht (Müller-Hagedorn & Schuckel, S. 202-203 und Picot, 1982, S. 270-271).

Kritik an der neuen Institutionenökonomie setzt unter anderem daran an, dass die Entstehung und Veränderung von Institutionen ausschließlich durch das Verhalten nutzenmaximierender Individuen erklärt wird (Staehle, 1999, S. 414). Dieser Ansatz wird in der Literatur teilweise als wenig erfolgsversprechend angesehen (Müller-Stewens & Lechner, S. 152).

- **Outside-in-Perspektive**: Im Zentrum dieses auch Market-based View (MBV) genannten Ansatzes steht die Frage, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile schaffen und aufrecht erhalten können (vgl. im Folgenden Tomczak, Reinecke & Mühlmeier, 2007, S. 6). Die Antwort auf diese Frage wird mit Hilfe einer Betrachtung der Umgebung eines Unternehmens gesucht, vor allem der Märkte, auf denen sich das Unternehmen bewegt. Ein Resultat dieser Perspektive ist der klassische Marketing-Ansatz, der Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Die konsequente Ausrichtung der unternehmerischen Wertschöpfung auf eine überlegene Befriedigung dieser Bedürfnisse kann dann zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen führen. Diese Sichtweise findet eine Weiterentwicklung im Wettbewerbskräfteansatz von Porter (1980), der die Auswahl einer attraktiven Branche und den anschließenden Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in diesem Markt postuliert. Basis dieses Ansatzes ist das „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ von Bain (1956), demzufolge der Unternehmenserfolg von zentralen Branchencharakteristika abhängt, welche das Verhalten des Unternehmens beeinflussen (vgl. Müller-Stewens & Lechner, S. 145). Die Branchenattraktivität wird nach Porter durch fünf Kräfte beeinflusst, namentlich die Macht der Lieferanten, die Macht der Abnehmer, die Bedrohung durch neue Wettbewerber, die Bedrohung durch Substitutionsprodukte und die Rivalität der bestehenden Wettbewerber. Die Outside-in-Perspektive ist damit primär auf die externen Marktgegebenheiten ausgerichtet und betrachtet Besonderheiten der Unternehmen als sekundär (Teece et al., S. 511). Dieses Charakteristikum des MBV lässt sich laut Mühlmeier wie folgt vereinfacht zusammenfassen: „Man suche einen attraktiven Markt und verschaffe sich dann die erforderlichen Ressourcen, um in diesem Markt Wettbewerbsvorteile zu erlangen“ (S. 11).

  Diese einseitige Fokussierung auf die äußeren Rahmenbedingungen stellt zugleich einen zentralen Ansatzpunkt für Kritik an der Outside-in-Perspektive dar (Rasche, 1994, S. 3 sowie Hunt & Lambe, 2000, S. 20). Überdies ist die Entwicklung von unternehmensinternen Strategien mit Hilfe dieses Ansatzes nicht möglich, da das Unternehmen als Blackbox behandelt wird (Tomczak et al., S. 7 und Wolfsteiner, 1995, S. 40). Da die Ausstattung von Unternehmen mit

Ressourcen weitestgehend identisch ist, werden diese nicht als Möglichkeit zur Differenzierung angesehen, sondern eher als Beschränkung (Zahn, Foschiani & Tilebein, 2000, S. 50). Damit finden die unternehmensinternen Gegebenheiten keine ausreichende Berücksichtigung. Die vorgestellten Kritikpunkte werden in der Inside-out-Perspektive aufgegriffen.

- **Inside-out-Perspektive**: Die Frage, wie Wettbewerbsvorteile aufgebaut und konserviert werden können, steht auch bei der Inside-out-Perspektive im Mittelpunkt. Die Argumentation zur Beantwortung der Frage erfolgt allerdings aus einer der Outside-in-Perspektive genau entgegengesetzten Logik. Oberste Priorität hat hier die Entwicklung und effiziente Nutzung von unternehmensspezifischen Ressourcen (Tomczak et al., S. 7). Unterschiede im Erfolg von Unternehmen lassen sich dann auf die verschiedenartige Ressourcenbasis zurückführen. Den Märkten kommt hingegen eine sekundäre Bedeutung zu. Mühlmeier fasst diesen Ansatz folgendermaßen zusammen: „Man analysiere die eigenen Fähigkeiten bzw. Ressourcen und wähle dann jene Märkte aus, in denen sich diese am effektivsten verwerten lassen“ (S. 12). Die Gegensätzlichkeit von Outside-in- und Inside-out-Perspektive hat zu deutlichen Kontroversen geführt (vgl. Rasche & Wolfrum, 1994, S. 510-513). Allerdings schließen sich die beiden Perspektiven nicht aus, sondern eröffnen unterschiedliche, sich gegenseitig befruchtende Blickwinkel zur Weiterentwicklung der Marketingforschung[83] (Mühlmeier, S. 13). Auf der Inside-out-Perspektive basieren vor allem der Resource-based View und dessen Weiterentwicklungen, die im Folgenden näher betrachtet werden.

8.1.2 Resource-based View

Der Resource-based View hat seinen Ursprung in den Überlegungen von Penrose (1959), die Unternehmen zum ersten Mal als Ansammlung von Ressourcen betrachtete. Wernerfelt (1984) übertrug diesen Ansatz anschließend auf strategische Fragestellungen. Aus diesen Anfängen entwickelte sich Müller-Stewens und Lechner zufolge die intensive Forschung, deren Ergebnis der RBV ist[84].

Dem RBV zufolge sind Unternehmen eine Ansammlung produktiver Ressourcen mit dem Ziel, Güter oder Dienstleistungen zu produzieren und zu verkaufen (Penrose, 1995, S. 24). Diese Unternehmen müssen sich über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum in einem Markt mit funktionierendem Wettbewerb behaupten (Burr, 2004,

---

[83] Konzepte, welche die Inside-out- und die Outside-in-Perspektiven kombinieren, sind das „asset (or resource) based marketing“ (vgl. Hooley & Saunders, 1993), die „market-led capabilities“ (vgl. Day, 1994) sowie die „resource-advantages theory“ (vgl. Hunt & Morgan, 1996).

[84] Grundlegende Arbeiten zum RBV stammen unter anderem von Barney (1986, 1991), Conner (1991), Peteraf (1993) sowie Amit und Schoemaker (1993).

S. 118). Dabei werden sich der Theorie zufolge jene Unternehmen durchsetzen, die durch überlegene Ressourcen oder Ressourcenkombinationen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten generieren können[85]. Damit basiert der RBV auf der Annahme, das Unternehmen heterogen sind.

Durch diese Heterogenität können sogenannte Ricardorenten entstehen[86]. Da überdurchschnittliche Ressourcen knapp sind, profitieren Unternehmen durch ihren Besitz von geringeren Durchschnittskosten als Wettbewerber und generieren eine Rente (Müller-Stewens & Lechner, S. 357-358). Außerdem kann die überlegene Ressourcenausstattung einem Unternehmen zu großer Marktmacht verhelfen, so dass dieses die Produktionsmenge einschränken und Monopolrenten generieren kann.

Aufgabe des Managements ist die Verbesserung und optimale Nutzung der Ressourcen (Makadok, 2001, S. 389-390), wodurch Unternehmen zur Umsetzung von Strategien befähigt werden, die zu einer Steigerung von Effizienz und Effektivität[87] führen (Barney, 1991, S. 102).

Ressourcen lassen sich nach drei Kategorien[88] unterscheiden (vgl. Abbildung 22 sowie im Folgenden Grant (2008, S. 131-134) und Reuter (S. 15-16)).

---

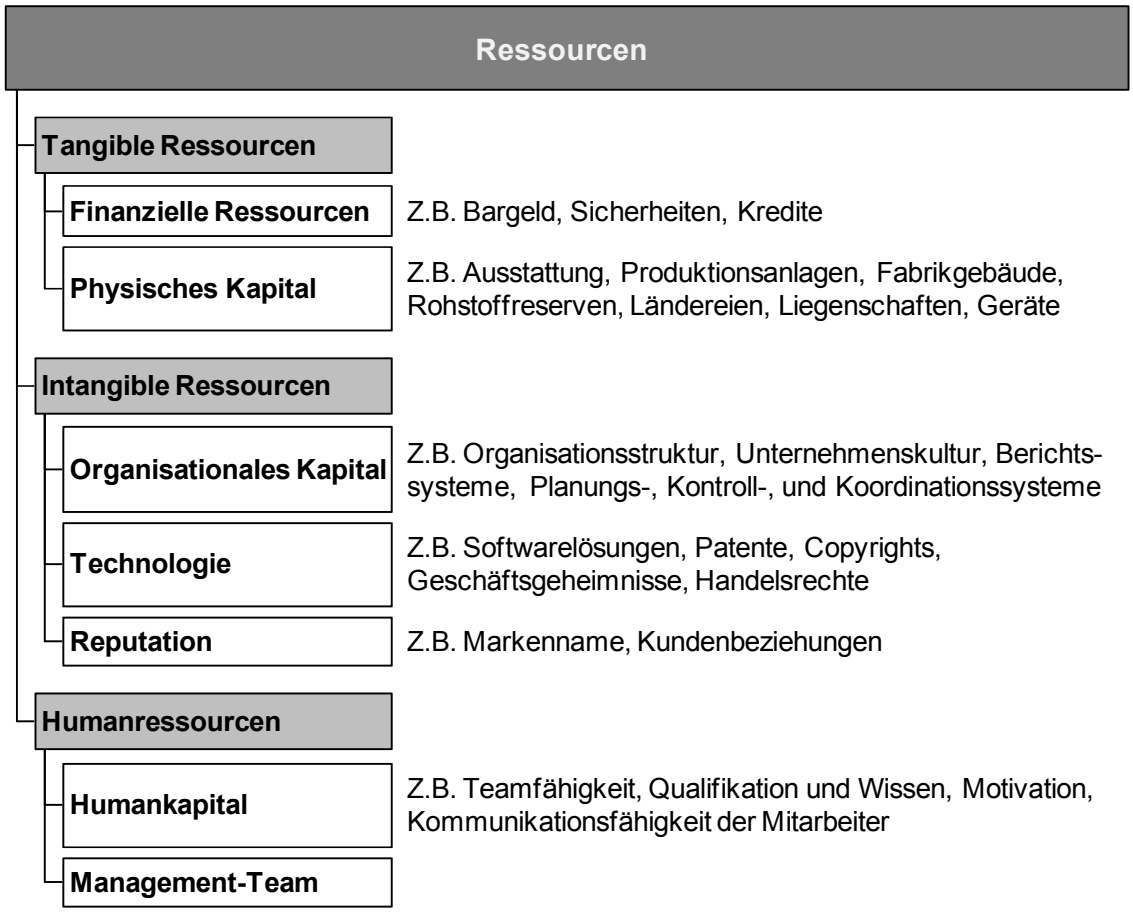
85 Vgl. grundlegend dazu die Entwicklung der „comparative advantage theory of competition“ von Hunt und Morgan (1995).

86 Müller-Stewens und Lechner bezeichnen eine Rente als „diejenigen Erträge, die die Opportunitätskosten des Ressourceneinsatzes in einem Industriezweig überschreiten, ohne neue Wettbewerber anzuziehen“ (S. 357).

87 Effizienz bedeutet dabei laut gängiger Meinung „die Dinge richtig tun“, in Abgrenzung zur Effektivität, welche mit „die richtigen Dinge tun“ beschrieben wird (Bohr, 1993, Sp. 855-856).

88 Andere Autoren nutzen abweichende Klassifizierungen von Ressourcen. So unterscheidet z.B. Rasche (S. 38) lediglich zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen. Bamberger und Wrona (1996, S. 132-134) hingegen teilen Ressourcen in physische, intangible, finanzielle und organisationale Kategorien ein. Grant (1991, S. 119) schließlich identifiziert sogar sechs Arten von Ressourcen.

Abbildung 22: *Klassifizierung und Beispiele von Ressourcen*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grant (2008, S. 131-134) und Reuter (2011, S. 15).

Tangible Ressourcen umfassen finanzielle Ressourcen, wie z.B. Bargeld, Sicherheiten oder Kredite sowie physisches Kapital, wie z.B. die technische Ausstattung, Produktionsanlagen, Fabrikgebäude, Rohstoffreserven, Ländereien, Liegenschaften oder Geräte. **Intangible Ressourcen** sind nicht physischer Natur und beinhalten erstens organisationales Kapital, d.h. z.B. die Organisationsstruktur (vgl. Müller-Stewens & Lechner, S. 444-456), Unternehmenskultur, Berichtssysteme sowie Planungs-, Kontroll-, und Koordinationssysteme, zweitens Technologien, wie z.B. Softwarelösungen, Patente, Copyrights, Geschäftsgeheimnisse oder Handelsrechte sowie drittens die Reputation, z.B. in Form von Marken oder Kundenbeziehungen. **Humanressourcen** schließlich lassen sich in Humankapital wie z.B. Teamfähigkeit, Qualifikation und Wissen, Motivation oder Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter sowie das Management-Team unterteilen.

Der Resource-based View beruht auf den zwei grundlegenden Annahmen der (1) Ressourcenheterogenität und (2) Ressourcenimmobilität (vgl. Barney, 1991, S. 101 und Tomczak et al., S. 8).

(1) Ressourcenheterogenität: Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Ausstattung mit Ressourcen, da diese aufgrund unvollkommener Faktormärkte[89] nicht oder nur eingeschränkt transferiert werden können.

(2) Ressourcenimmobilität: Während mobile Ressourcen gehandelt werden, bestehen für immobile Ressourcen keine oder nur unvollkommene Märkte, und sie sind nicht übertragbar.

Ziel der Unternehmen ist es, aufgrund ihrer Ressourcen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Ein Wettbewerbsvorteil besteht dann, wenn ein Unternehmen eine wertschaffende Strategie umsetzt, die nicht gleichzeitig von einem derzeitigen oder potentiellen Wettbewerber verfolgt wird (Barney, 1991, S. 102). Nachhaltig ist dieser Wettbewerbsvorteil, wenn die genannten Wettbewerber nicht in der Lage sind, die Vorteile dieser Strategie zu duplizieren.

Nicht alle Ressourcenausstattungen ermöglichen es Unternehmen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Dazu müssen die Ressourcen bestimmte Voraussetzungen erfüllen. In der Literatur werden diesbezüglich verschiedene Kriterien diskutiert[90]. Diese Arbeit folgt der Auffassung, dass es sich um unternehmensspezifische, knappe Ressourcen handeln muss, die Wert schaffen und nicht durch Wettbewerber imitierbar oder durch andere Ressourcen substituierbar sind (vgl. Tomczak et al., S. 8). Ressourcen, welche diese Eigenschaften aufweisen, werden auch als **Kernkompetenzen**[91] oder **Kernfähigkeiten** bezeichnet (vgl. Müller-Stewens & Lechner, S. 220-224). Nachfolgend werden die vier Kriterien kurz erläutert (vgl. Müller-Stewens & Lechner, S. 223 sowie Barney, 1991, S. 105-112).

- **Werthaltigkeit**: Wertvolle Ressourcen ermöglichen es Unternehmen, Strategien zu entwickeln und zu implementieren, welche die Effizienz und Effektivität des Unternehmens erhöhen und dessen Leistung für Kunden verbessern. Eine Bewertung der Werthaltigkeit von Ressourcen ist schwierig, insbesondere ohne eine interne Sichtweise, weshalb diese Aufgabe in konkreten Fällen dem Management zukommt (Riess, 1998, S. 129).

---

89 Ein Faktormarkt bezeichnet einen Markt, auf dem Produktionsfaktoren wie z.B. Arbeitskraft oder Kapital bzw. Verfügungsrechte über solche gehandelt werden (Gabler, ohne Datum d).

90 Vgl. z.B. Rasche und Wolfrum (S. 503-507), zu Knyphausen (1993, S. 776), Rasche (S. 68-90), Duschek (2001, S. 179) sowie Barney und Clark (2009, S. 57-74).

91 Maßgeblich geprägt wurde der Begriff der „core competences“ von Prahalad und Hamel (1990). Für eine umfassende Betrachtung vgl. Kapitel 8.2.2.

- **Knappheit**: Ressourcen müssen selten sein, um das Kriterium der Knappheit zu erfüllen. Eine Differenzierung gegenüber Konkurrenten ist nur möglich, wenn diese nicht über die gleichen Ressourcen verfügen. Andernfalls wären Wettbewerber in der Lage, ebenfalls entsprechende wertsteigernde Strategien zu entwickeln und umzusetzen, so dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil nicht erzielt werden könnte. Barney (1991, S. 107) zufolge sind Ressourcen dann knapp, wenn die Anzahl der Unternehmen in einer Branche, die über diese Ressource verfügen, kleiner ist als die Anzahl der Unternehmen, welche diese Ressource benötigen.

- **Keine Imitierbarkeit**: Die Ressourcen dürfen nicht nachzubilden sein, da sie sonst keinen Vorteil gegenüber Wettbewerbern liefern. Die Imitierbarkeit kann durch verschiedene Gründe eingeschränkt sein. Zunächst ist es möglich, dass wertvolle und knappe Ressourcen aufgrund der unternehmensspezifischen Historien mit ihren eigenen Lernerfahrungen entstehen (Liebowitz & Margolis, 1995, S. 222-223). Um in der Lage zu sein, eine gleichwertige Ressourcenbasis aufzubauen, müssten Wettbewerber dann ggf. die gesamte Entwicklung eines anderen Unternehmens durchlaufen, was de facto unmöglich ist (Riess, S. 132-133).

  Ein weiterer Grund für geringe Imitierbarkeit liegt in kausalen Mehrdeutigkeiten (vgl. Lippman & Rumelt, 1982, S. 418). Hier wird angenommen, dass unternehmensinterne Systeme, Prozesse sowie Strukturen so komplex und spezifisch sind, dass ein Kausalzusammenhang zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen nicht eindeutig herstellbar ist, im Extremfall nicht einmal für das unternehmensinterne Management (Reed & DeFillippi, 1990, S. 90). Die Komplexität entsteht dabei aus dem Zusammenspiel von Technologie, organisationalen Routinen sowie individuellen und teambezogenen Erfahrungen, die kaum transferiert werden können (Riess, S. 134). Insofern sind es auch speziell komplexe Produkte, die schwer zu imitieren sind (MacMillan, McCaffery & van Wijk, 1985, S. 77). Ein Wettbewerber kann die Imitierbarkeit im Grunde nur durch Abwerben eines Managers vom zu imitierenden Unternehmen aufheben, der die kausalen Zusammenhänge versteht (Starbuck, 1992, S. 725).

  Als dritte Limitierung von Imitierbarkeit gelten Ineffizienzen, die durch zeitliche Verzögerung sowie Kosten zum Aufbau der zu imitierenden Ressourcen entstehen (Riess, S. 136-137). Um den zeitlichen Vorsprung aufzuholen, den ein Unternehmen durch einen frühzeitigen Aufbau von Ressourcen hat, benötigen Wettbewerber einen überproportional großen Einsatz von Mitteln. Unter Zeitdruck erhöht sich außerdem die Gefahr, Fehler zu machen. Insofern entsteht ein ‚First-Mover-Vorteil' für die ersten aktiven Unternehmen, der von der Konkurrenz schwer zu egalisieren ist.

Als letzter Einfluss auf die Imitierbarkeit ist die Multiplikation zu nennen. Dieser Logik zufolge hat ein Unternehmen, das bereits über eine breite Basis an Ressourcen verfügt, gegenüber weniger gut ausgestatteten Wettbewerbern einen Vorteil bei der Akkumulation weiteren Wissens (Dierickx & Cool, 1989, S. 1507). Vorhandene Ressourcen bestimmen, in welchem Umfang und bis zu welchen Grenzen ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn möglich ist (Cohen & Levinthal, 1990, S. 136). Imitation fällt einem Unternehmen damit umso schwerer, je weniger Ressourcen bereits verfügbar sind.

- **Keine Substituierbarkeit**: Sind Ressourcen durch andere zu ersetzen, so stiften sie keinen einzigartigen Kundennutzen mehr. Daher darf eine einzigartige Ressource nicht durch eine andere Ressource austauschbar sein (Collis & Montgomery, 1995, S. 123). Substitution wird also vermieden, wenn keine zwei strategisch gleichwertigen Ressourcen verfügbar sind (Riess, S. 140). Inwieweit ein Wettbewerber in der Lage ist, eine Ressource zu substituieren, ist von außen schwer abschätzbar. Deshalb können Unternehmen die Substituierbarkeit ihrer Ressourcen kaum beeinflussen (Rasche, S. 88).

Kritik am Resource-based View setzt an zwei Punkten an (vgl. Müller-Stewens & Lechner, S. 359). Einerseits liefert er keine Erklärung dafür, ob und wie Ressourcen entstehen und kann solche Entstehungsprozesse nicht erfassen. Es ist somit auch nicht möglich, die Werthaltigkeit von Ressourcen vorab zu beurteilen. Andererseits beruhen nachhaltige Wettbewerbsvorteile beim RBV auf einzelnen, isolierten Faktoren. Diese Sicht kann angezweifelt werden, da viele Ressourcen ihren Wert erst in der Kombination mit anderen, komplementären Ressourcen erhalten.

8.1.3 Weiterentwicklungen des Resource-based View

Auf Basis des RBVs sind weitere Ansätze entstanden, von denen hier der Capability-based View, der Knowledge-based View und der daraus entwickelte aufgabenorientierte Ansatz dargestellt werden.

8.1.3.1 Capability-based View

Dem Capability-based View (CBV) zufolge sind nicht Ressourcen sondern ‚capabilities', also Fähigkeiten oder Kompetenzen, die zentrale Analyseeinheit (Müller-Stewens & Lechner, S. 359). Fähigkeiten entstehen durch den Erwerb, die Kombination sowie die Transformation verfügbarer Ressourcen mit Hilfe des Wissens und der Fertigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens (Mahoney & Pandian, 1992, S. 365, Teece et al., S. 516). Daher werden Fähigkeiten auch als strategische und organisationale Prozesse angesehen, mit deren Hilfe das Management eines Unternehmens Ressourcen

in neue Fähigkeiten umwandelt (Galunic & Eisenhardt, 2001, S. 1229). Diese Fähigkeiten sind dann so einzusetzen, dass die strategischen Unternehmensziele erreicht werden (Morgan, 2012, S. 103).

Wie beim RBV werden Unterschiede von Unternehmenserfolgen im CBV durch Heterogenität zwischen den Marktteilnehmern erklärt. Allerdings basieren die Unterschiede auf unternehmensspezifischen Fähigkeiten, welche zu abweichender Effizienz in der Nutzung von Ressourcen führen. Ein wesentlicher Unterschied zwischen RBV und CBV liegt deshalb im Zeitpunkt der Rentengenerierung. Beim RBV entsteht eine Rente dadurch, dass Ressourcen möglichst unterbewertet akquiriert werden. Dem CBV zufolge wird die Rente hingegen erst im Anschluss an den Erwerb von Ressourcen durch deren überlegene Nutzung gewonnen (Makadok, S. 389). Da der CBV überdies Märkte nicht als statisch, sondern als dynamisch betrachtet, ist außerdem entscheidend, inwieweit Organisationen lernfähig sind und so ihre Fähigkeiten an sich ändernde Marktbedingungen anpassen können (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Deshalb entstehen Renten dem CBV zufolge auch nicht durch Monopol- oder Ricardo-, sondern durch Schumpeterrenten, die sich „als Belohnung für risikofreudige, unternehmerische Entscheidungen in einer ungewissen, komplexen Umwelt“ ergeben (Müller-Stewens & Lechner, S. 361).

Der CBV begegnet zwei wesentlichen Kritikpunkten am RBV, der erstens keine Rückschlüsse auf die Mechanismen zur Entwicklung von Ressourcen zulässt (Priem & Butler, 2001, S. 34) und zweitens die Einflüsse von dynamischen Marktentwicklungen nicht berücksichtigt (Lengnick-Hall & Wolff, 1999, S. 1117-1118). Die Tragweite des dynamischen Blickwinkels ist so groß, dass der Ansatz des CBVs auch als „dynamic capabilities“-Theorie bezeichnet wird[92] (Morgan, S. 103). Unter anderem hat der CBV auch Anwendung in Forschungsarbeiten zu Marketing und Distribution gefunden[93].

Kritikpunkte am CBV sind zunächst die unklare Abgrenzung von Ressourcen und Fähigkeiten sowie die mangelnde Operationalisierbarkeit des Fähigkeitenbegriffs (Müller-Stewens & Lechner, S. 361-362). Außerdem besteht wie auch beim RBV das Problem, nicht vorhersagen zu können, welche Fähigkeiten zu Wettbewerbsvorteilen führen und daher aufgebaut werden sollten.

---

92 Einen Überblick der Entwicklung der ‚dynamic capabilities‘-Theorie geben z.B. Newbert (2007, S. 123-124) sowie Zott (2003, S. 98-101).

93 Unter anderem entwickelt Day einen Ansatz zur Verbesserung der Fähigkeiten von marktorientierten Unternehmen (ebd., 1994) sowie neue Marketing-Fähigkeiten zum Bestehen in immer komplexeren Märkten (ebd., 2011) während Morgan ein Konzept darstellt, welches den Einfluss von Marketing-Ressourcen und -Fähigkeiten auf den Unternehmenserfolg beschreibt.

8.1.3.2 Knowledge-based View

Im Knowledge-based View (KBV) wird Wissen zum entscheidenden Faktor zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Damit findet eine Erweiterung des RBVs statt, der Wissen als immaterielle Ressource anerkennt, ihr aber keine besondere Bedeutung gegenüber anderen Ressourcen zugesteht (Müller-Stewens & Lechner, S. 362). Dem KBV zufolge ist ein Unternehmen nicht länger ein Bündel von Ressourcen oder Fähigkeiten, sondern ein „body of knowledge“ (Tomczak et al., S. 10), der sein Wissen dazu nutzt, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Hier wird der Begriff der Kompetenzen verwendet, die dann entstehen, wenn Wissen und Aufgaben überlegen koordiniert und kombiniert werden (von Krogh & Roos, 1992, S. 424). Tomczak et al. zufolge befähigen Kompetenzen „ein Unternehmen dazu, aufgrund seiner Wissensbasis bestimmte Tätigkeiten so auszuführen, dass deren Ergebnisse vom Kunden als nutzenstiftend wahrgenommen werden; sie bezeichnen somit jene Fähigkeiten, mit denen das Unternehmen für den Kunden wichtige Aufgaben wahrnehmbar erfolgreich löst“ (S. 10). Damit liefert der KBV eine praktikable Definition des Kompetenzbegriffs.

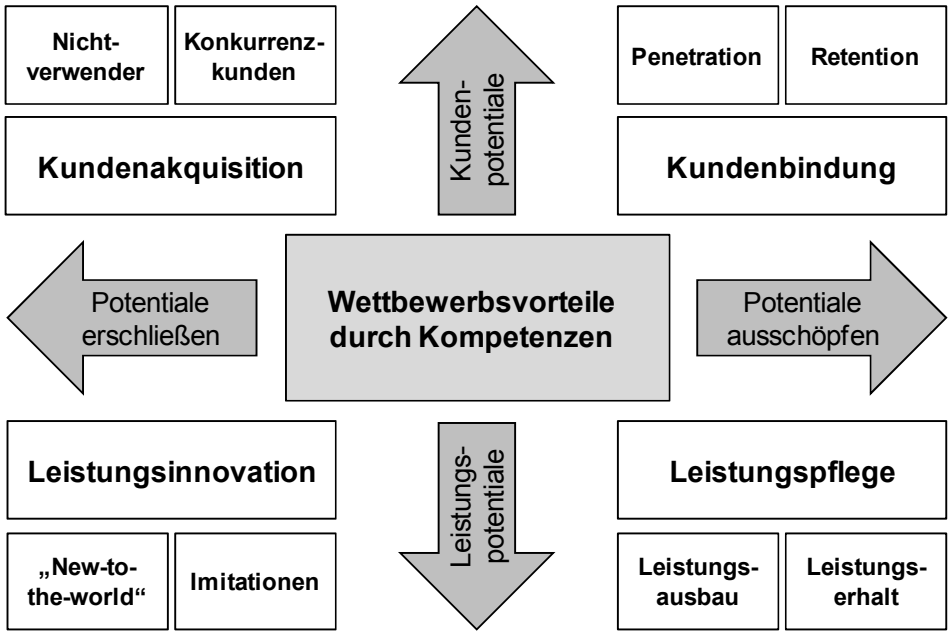
Hinsichtlich des Rentenverständnisses ergibt sich beim KBV keine Präferenz, Unternehmen können Monopol-, Ricardo- und Schumperterrenten generieren (Müller-Stewens & Lechner, S. 363).

Es werden eine Reihe von Kritikpunkten am KBV diskutiert (ebd., S. 363). Einerseits ist eine klare Abgrenzung von wertvollem und wertlosem Wissen bisher nicht möglich. So besteht auch die Gefahr, alle Phänomene in Organisationen als relevant für die Ressource Wissen zu beurteilen. Andererseits greifen ähnliche Vorwürfe wie beim RBV, so z.B. die mangelnde Möglichkeit zur Vorhersage der Werthaltigkeit von Wissen.

8.1.3.3 Aufgabenorientierter Ansatz

Der aufgabenorientierte Ansatz hat seinen Ursprung bei Tomczak und Reinecke (1996) und ist eine auf das Marketing bezogene Weiterentwicklung des KBVs (Mühlmeier, S. 10). Die zentrale Aussage besteht darin, dass am Markt Potentiale bestehen, die durch eine Erfüllung von vier Kernaufgaben erschlossen werden können, welche bestimmte Kompetenzen der Unternehmen voraussetzen (Tomczak et al., S. 11). Die Kernbestandteile des aufgabenorientierten Ansatzes sind in Abbildung 23 dargestellt und werden anschließend näher erläutert.

Abbildung 23: *Der aufgabenorientierte Ansatz*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak und Reinecke (1999, S. 308) und Tomczak et al. (S. 20).

Tomczak et al. postulieren die Existenz eines **Marktpotentials,** definiert als „sämtliche Bedürfnisse [...], die von einem Unternehmen (bzw. Geschäftsbereich) zukünftig befriedigt werden können“ (S. 12). Es lässt sich unterteilen in Kundenpotentiale und Leistungspotentiale (vgl. Tomczak & Reinecke, 1999, S. 307). Damit sind die eng miteinander verbundenen Quellen von Unternehmenserfolg im Sinne von Umsatz und Gewinn einbezogen: Die vom Unternehmen angebotenen Leistungen zur Generierung von Umsatz und die Kunden, welche diese Leistungen beziehen und mit denen der Umsatz erwirtschaftet wird. Welche Potentiale im Fokus eines Unternehmens stehen, hängt von dessen spezifischer Ausrichtung auf Kunden bzw. auf verfügbare Ressourcen und Fähigkeiten ab.

Beide Potentiale lassen sich messen. Das Kundenpotential ist umso größer, je mehr Kunden ein Bedürfnis teilen, je subjektiver relevant das Bedürfnis ist und je kaufkräftiger die Bedürfnisträger sind (Tomczak et al., S. 13). Die Größe des Leistungspotentials nimmt zu „je vielfältiger das Spektrum von mit einer Leistung zu befriedigenden Bedürfnissen ist und je höher der Stellenwert ist, den die zu befriedigenden Bedürfnisse im Vergleich zu anderen Bedürfnissen aufweisen“ (ebd., S. 14).

Die Erschließung der Potentiale erfolgt durch die Erfüllung von **Kernaufgaben**. Hier werden vier Aufgaben unterschieden. Sollen neue Potentiale erschlossen werden, so erfolgt dies über die Kernaufgaben Kundenakquisition bzw. Leistungsinnovation (vgl. ebd., S. 14-19). Ist das Ziel hingegen, bestehende Potentiale auszuschöpfen, so wird dies über die Kernaufgaben Kundenbindung oder Leistungspflege umgesetzt.

- **Kundenakquisition**: Die Gewinnung neuer Kunden erfolgt über zwei Wege (vgl. Karg, 2001, S. 19-20). Einerseits können bisherige Nichtverwender angesprochen werden. Andererseits besteht die Möglichkeit, Kunden der Konkurrenz abzuwerben.

- **Leistungsinnovation**: Die Leistungsinnovation hat das Ziel, neue Problemlösungen zu entwickeln und erfolgreich im Markt zu etablieren. Wirkliche Neuentwicklungen („new-to-the-world“) befriedigen entweder bestehende Bedürfnisse auf eine neue Art oder zielen auf Bedürfnisse ab, die bisher gar nicht existiert haben. Imitationen verfolgen hingegen das Ziel, bestehende Konkurrenzprodukte zu kopieren und in Funktion oder Design zu verbessern. Die Beurteilung der Neuheit einer Leistung erfolgt also auf Unternehmens-, nicht auf Marktebene.

- **Kundenbindung**: Diese Kernaufgabe hat das Ziel, bereits gewonnene Kunden stärker auszuschöpfen. Dazu gehört einerseits die Retention, d.h. das Halten bestehender Kundenbeziehungen. Andererseits können diese Kunden durch eine Penetration stärker durchdrungen werden, d.h. sie müssen zu einer Erhöhung von Wiederkäufen sowie zu Folgekäufen animiert werden.

- **Leistungspflege**: Die Ausschöpfung bestehender Leistungen kann durch den Erhalt oder den Ausbau von Leistungspotentialen erfolgen. Modifikationen, d.h. geringfügige Änderungen einer bestehenden Leistung oder Revitalisierung, d.h. die Wiederbelebung vorhandener Werte, erhalten bestehende Leistungen. Der Ausbau erfolgt z.B. durch Variation, d.h. die Einführung von Produktvarianten oder durch Up-Selling, d.h. die Verlagerung von Verkäufen auf eine teurere Variante des Grundprodukts. Andere Möglichkeiten sind das Bundling, bei dem eine Leistung mit weiteren Leistungen kombiniert angeboten wird, und die Multiplikation, welche die Übertragung bestehender Leistungsangebote auf neue Märkte bezeichnet.

Um die dargestellten Kernaufgaben erfüllen zu können, sind **Kompetenzen** erforderlich. Die unternehmensspezifische Ausstattung mit Kompetenzen bestimmt, in welchen Kernaufgaben ein individuelles Unternehmen erfolgreich sein kann. Tomczak und Reinecke (1998) haben herausgearbeitet, welche Kompetenzen für welche Kernaufgabe entscheidend sind. Beispiele dafür sind in Tabelle 8 aufgeführt.

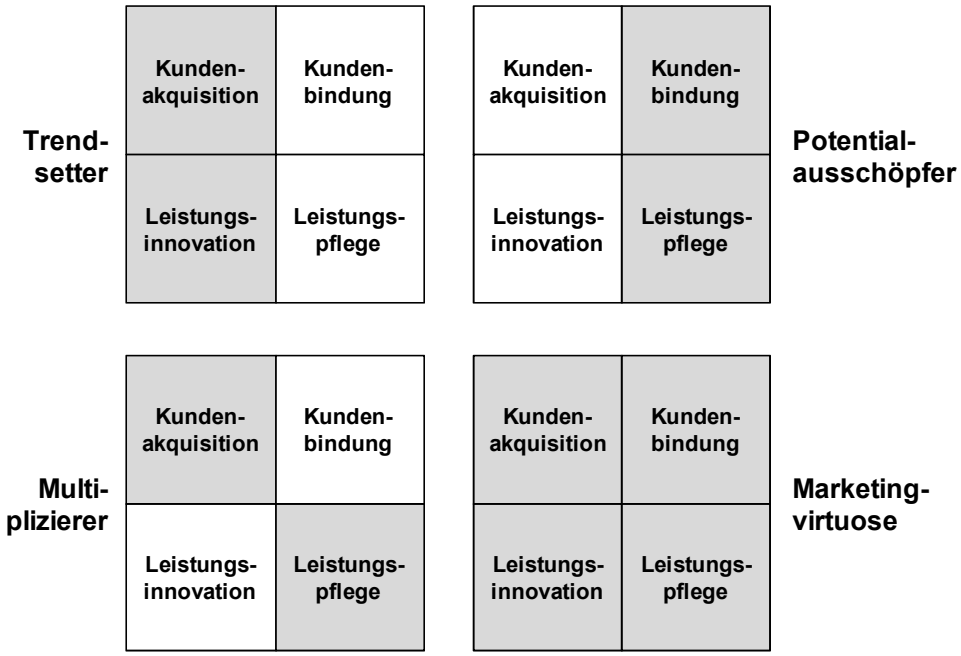
Tabelle 8: *Spezifische Kompetenzen zur Erfüllung der Kernaufgaben*

Kernaufgabe	Philosophie	Erforderliche Kompetenzen (Beispiele)	Unternehmens-beispiele
Kunden-akquisition	„Win the customer“	- Risikoreduktionsfähigkeit - Schlagkräftiger Verkauf (Hunter-Mentalität) - Fähigkeit zur Fokussierung	Vorwerk, AWD
Kunden-bindung	„Care for the customer“	- Fähigkeit, Kundeninformationen zu erfassen und zu verarbeiten - Beratungsfähigkeit - Fähigkeit zur Kundenintegration - Fähigkeit, Bindungen aufzubauen	IBM, MLP, Ritz Carlton
Leistungs-innovation	„Leave for new shores“	- Kreativität und Offenheit („Thinking out of the box“) - Risikobereitschaft - Geschwindigkeit („Time based competition“)	Apple, 3M, Gore
Leistungs-pflege	„Optimize your solution“	- Fähigkeit zur Optimierung - Streben nach Sicherheit - Fähigkeit zur Standardisierung (Economies of Scale)	Procter & Gamble

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al. (S. 23).

Aus dieser Übersicht wird deutlich, dass ein Unternehmen nur sehr selten dazu in der Lage sein wird, alle Kernaufgaben überlegen auszuführen, da die erforderlichen Kompetenzen nur schwer zu erreichen sind. Aus dieser Argumentation heraus lassen sich Unternehmenstypen identifizieren, die sich anhand ihrer Kernaufgabenprofile unterscheiden (vgl. Abbildung 24).

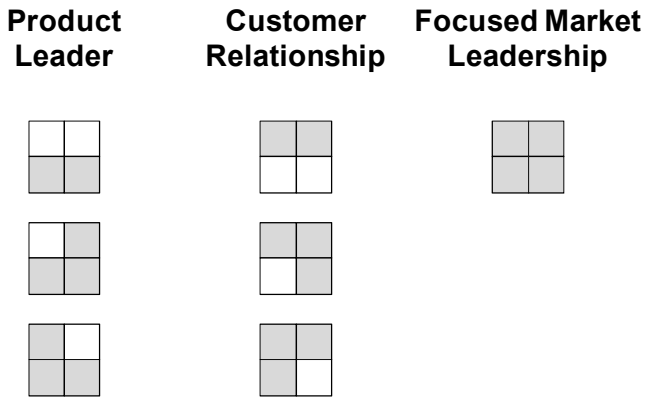
Abbildung 24: *Unternehmenstypen nach Kernaufgabenprofil*



Quelle: Tomczak und Reinecke (1999, S. 23).

Besonders interessant ist die Frage, ob bestimmte Unternehmensprofile anderen überlegen sind. Dabei lassen sich wie in Abbildung 25 dargestellt die drei überdurchschnittlich erfolgreichen Kernaufgabenprofile ‚Product Leader', ‚Customer Relationship' und ‚Focused Market Leadership' differenzieren (vgl. Tomczak et al., S. 30-37).

Abbildung 25: *Wettbewerbsüberlegene Kernaufgabenprofile*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tomczak et al. (S. 30-37).

- **Product Leader** konzentrieren sich auf die Leistungsinnovation und -pflege, gelegentlich kombiniert mit einer kundenbezogenen Kernaufgabe. Dazu werden ständig Produkte entwickelt, die einen neuen Stand der Technologie definieren. Sie suchen nach First-Mover-Vorteilen und versuchen, Economies of Scale[94] zu generieren. Daher streben Product Leader eine schnelle Penetration globaler Märkte an. Dazu dienen eine indirekte Distribution, Key Account Management und ein schmales, standardisiertes Leistungsangebot.

- **Customer Relationship**-Unternehmen haben ihr Hauptaugenmerk auf der Kundenakquisition und -bindung. Sie versuchen, ein überlegenes Kundenverständnis aufzubauen und den Zugang zum Kunden zu kontrollieren. Dadurch werden Economies of Scope[95] erzielt und der Share of Wallet erhöht. Die Mittel dazu sind ein diversifiziertes und breites Angebot an Leistungen sowie ein direktes Distributionssystem.

- **Focused Market Leadership**-Unternehmen schließlich erfüllen alle Kernaufgaben, allerdings nur für begrenzte, attraktive Marktsegmente. Durch ein innovatives Leistungsangebot sowie überlegene Kenntnis und intensive Pflege der Kunden wird die Abschöpfung eines Preispremiums angestrebt. Diese Unternehmen haben oft ein selektives Distributionssystem mit einem starken Lead Channel.

Tomczak et al. sehen im aufgabenorientierten Ansatz einen Versuch der „Synthese der scheinbaren Gegenpole ‚Inside-out' und ‚Outside-in'" (S. 39). Marktorientierte Unternehmen können nur durch ständige Verbesserung von Wissen und Kompetenzen langfristig überleben und den Unternehmenswert steigern.

---

94 Unter Economies of Scale werden Stückkosten-Vorteile verstanden, die durch eine bessere Auslastung von Ressourcen bei großen Produktionsmengen entstehen (Müller-Stewens & Lechner, S. 191).

95 Economies of Scope bezeichnen Wettbewerbsvorteile durch Verbundeffekte, d.h. die gemeinsame und kombinierte Ausübung von Aktivitäten durch Geschäftseinheiten (Müller-Stewens & Lechner, S. 310).

8.2 Entwicklung eines auf dem Resource-based View basierten Kernkompetenzmodells

8.2.1 Begründung der Wahl des Resource-based View

In den obigen Ausführungen[96] wurden der RBV, der CBV und der KBV als die Hauptströmungen der ressourcenorientierten Inside-out-Perspektive sowie der aufgabenorientierte Ansatz als eine marketingbezogene Weiterentwicklung des KBVs vorgestellt. Tabelle 9 fasst die Unterschiede der drei zentralen Sichtweisen zusammen.

Tabelle 9: *Hauptströmungen der ressourcenorientierten Inside-out-Perspektive*

	Strategische Ansätze der Inside-out-Perspektive		
Unterscheidungs-ebenen	**Resource-based View**	**Capability-based View**	**Knowledge-based View**
Unternehmensbegriff	• Unternehmen als einzigartige Bündel heterogener Ressourcen	• Unternehmen als Bündel von Fähigkeiten, welche Ressourcen überlegen nutzbar machen	• Unternehmen als "body of knowledge"
Analyseeinheit	• Ressourcen	• Fähigkeiten	• Wissen
Ursache für Wettbewerbsvorteile	• Werthaltige, knappe, nicht imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen	• Überlegene Fähigkeit, Ressourcen kontrolliert und nutzenstiftend einzusetzen	• Überlegene Nutzung unternehmens-spezifischen Wissens
Rentenverständnis	• Monopol • Ricardo	• Schumpeter	• Monopol • Ricardo • Schumpeter
Mechanismus der Rentengenerierung	• Akquisition unterbewerteter Ressourcen	• Akkumulation von Fähigkeiten durch interne Prozesse	• Generierung, Transfer und Nutzung von Wissen
Umwelt	• Statische Märkte	• Dynamische Märkte	• Statische Märkte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schögel (2006, S. 87), Müller-Stewens und Lechner (S. 364) sowie Arndt (2009, S. 42).

[96] Vgl. Kapitel 8.1.2 und 8.1.3.

Jeder der genannten Ansätze bietet durch seinen spezifischen Zugang bestimmte Vorteile als theoretische Basis. Diese Arbeit baut auf dem RBV auf. Der Grund für die Wahl dieses Bezugsrahmens liegt in dem stark explorativen Charakter der Dissertation. Es gibt zwar Studien mit zu dieser Arbeit vergleichbaren Fähigkeits- oder Kompetenzanalysen, die nicht am RBV ansetzen. So nutzt Arndt (S. 55-84) für seine theoretisch-konzeptionelle Erarbeitung des Modells der CRM-Fähigkeit den CBV und Mühlmeier (S. 58-161) basiert ihre theoretische Entwicklung von Hypothesen über Kompetenzen in den Bereichen des aufgabenorientierten Ansatzes auf ebendiesem. Im Unterschied zu dieser Dissertation stehen den Autoren allerdings bereits existierende theoretische Ansätze zur primären Ableitung von Modellen zur Verfügung. Diese werden anschließend weiterentwickelt und führen zur Formulierung und quantitativen Prüfung von Hypothesen.

Da grundlegende theoretische Vorüberlegungen zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores nicht existieren, muss diese Arbeit jedoch am kleinsten Analyseobjekt ansetzen, der Ressource. Zunächst ist eine Bestandsaufnahme der im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Stores relevanten Ressourcen erforderlich. Die Berücksichtigung der Veränderung dieser Ressourcen, d.h. ihre Entstehung und Weiterentwicklung, wie sie der CBV ermöglicht (Brühl, Horch & Orth, 2008, S. 8), ist dabei zunächst irrelevant. Die vor allem auf Veränderungsprozesse bezogene Betrachtung von Fähigkeiten nach dem CBV (Helfat et al., 2007, S. 1) oder die Fokussierung auf die Ressource Wissen nach dem KBV würde also in diesem frühen Stadium der Forschung eine übermäßige Einschränkung bedeuten. Vor diesem Hintergrund erscheinen Kritikpunkte am RBV wie insb. das statische Umweltverständnis vernachlässigbar. Diese Dissertation stützt sich daher auf den RBV und folgt damit der Aufforderung von Srivastava, Fahey und Christensen (2001, S. 778), die eine stärkere Nutzung des RBVs für Forschungsarbeiten im Marketing propagieren.

Die Nutzung des RBVs als Bezugsrahmen bedeutet allerdings nicht, dass die empirische Analyse auf der Ebene der Ressource stehen bleibt. Es ist vielmehr das Ziel, sowohl Ressourcen als auch darauf basierende Kompetenzen zu identifizieren, welche gebündelt die Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' ergeben. Dazu ist eine klare Abgrenzung der Begriffe Ressource, Kompetenz sowie Kernkompetenz erforderlich, welche im folgenden Kapitel vorgenommen wird.

8.2.2 Abgrenzung der Begriffe Ressource, Kompetenz und Kernkompetenz

In der wissenschaftlichen Literatur werden bisher die Begriffe ‚Ressource', ‚Kompetenz' und ‚Kernkompetenz' nicht immer eindeutig gegeneinander abgegrenzt. Einige Autoren verwenden z.B. lediglich vereinfacht den Terminus der Ressource[97]. Es gibt jedoch auch Arbeiten, welche eine klare Unterscheidung vornehmen[98]. Für die vorliegende Studie ist eine eindeutige Trennung der Begriffe unerlässlich. Insofern werden in diesem Kapitel ein Überblick über bestehende Definitionen von Ressource, Kompetenz und Kernkompetenz gegeben sowie das jeweilige Begriffsverständnis dieser Arbeit dargestellt. Darauf aufbauend wird ein hierarchisches Kernkompetenzmodell eingeführt, das als theoretisches Konzept für die empirische Untersuchung Verwendung findet.

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff der **Ressource**. Eine nicht abschließende Übersicht ist in Tabelle 10 zusammen gestellt.

Während Barney (1991) und Wernerfelt sehr allgemein alle Stärken (und Schwächen) eines Unternehmens als Ressourcen betrachten und Miller et al. von Asymmetrien sprechen, werden viele Autoren konkreter und definieren Ressourcen als vom Unternehmen kontrollierte, spezifische Assets unterschiedlicher Ausprägung (vgl. Caves, Amit & Schoemaker, Sanchez et al., Teece et al., Collis & Montgomery, Grant, 2008, Day, 2011 sowie Morgan). Einige Autoren fügen hinzu, dass Ressourcen zu einem Nutzen für das Unternehmen führen müssen, z.B. in Form von Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, Renten oder einem verbesserten Umgang mit Marktchancen und -gefahren (vgl. Barney, 1991, Sanchez et al. und Miller et al.). Teece et al. betonen außerdem, dass Ressourcen kaum imitierbar sein dürfen.

In dieser Arbeit wird die Auffassung geteilt, Ressourcen als Assets verschiedener Kategorien zu betrachten, wobei der bereits dargestellten[99] Unterteilung in tangible Ressourcen, in-tangible Ressourcen und Humanressourcen gefolgt wird. Darüber hinaus sind Ressourcen unternehmensspezifisch, vom Unternehmen kontrolliert und für das Unternehmen verfügbar. Hingegen muss eine Ressource nicht per Definition einen Wert für ein Unternehmen schaffen oder schwer zu imitieren sein. Die Werthaltigkeit von Ressourcen wird erst durch Kompetenzen bedingt, wie später erläutert wird.

---

97 Vgl. z.B. Rumelt (1984), Lado, Boyd und Wright (1992), Bharadwaj, Varadarajan und Fahy (1993) oder Dierickx und Cool.

98 Vgl. z.B. Prahalad und Hamel, Teece et al. (S. 516), Day (1994, S. 38), Wolfsteiner (S. 72-95), Grant (2008, S. 125-135) oder Miller, Eisenstat und Foote (2002, S. 41).

99 Vgl. Kapitel 8.1.2.

Tabelle 10: *Definitionen des Begriffs Ressource*

Autor(en) und Jahr	Definition	Ressourcenverständnis	Seite
Caves (1980)	"tangible or intangible semi-fixed assets"	Tangible und intangible langfristig an eine Firma gebundene Assets	64
Wernerfelt (1984)	"Anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm"	Stärken und Schwächen eines Unternehmens	172
Barney (1991)	"all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness"	Alle Stärken eines Unternehmens, die zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität eingesetzt werden können	101
Amit & Schoemaker (1993)	"stocks of available factors that are owned or controlled by the firm"	Durch ein Unternehmen kontrollierter Bestand von Faktoren	35
Sanchez, Heene & Thomas (1996)	"assets that are available and useful in detecting and responding to market opportunities and threats"	Assets, mit denen ein Unternehmen auf Marktgegebenheiten reagieren kann	8
Teece, Pisano, Shuen (1997)	"firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate"	Kaum imitierbare unternehmensspezifische Assets	516
Miller, Eisenstat & Foote (2002)	"asymmetries that currently do produce superior economic returns"	Asymmetrien zwischen Unternehmen, die zu einer ökonomischen Rente führen	41
Collis & Montgomery (2005)	"tangible assets, intangible assets, and organizational capabilities"	Tangible und intangible Assets und organisationale Fähigkeiten	30
Grant (2008)	"productive assets owned by the firm"	Unternehmenseigene Produktionsfaktoren	130
Day (2011)	"the 'resource' base comprises assets, which are tangible and intangible endowments such as brands, facilities, intellectual property, and networks that can be valued and traded"	Tangible und intangible Assets	185
Morgan (2012)	"stocks of tangible [...] and intangible [...] assets available to the firm"	Tangible und intangible Assets	103

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie im Fall der Ressourcen existieren auch für **Kompetenzen** diverse teilweise divergierende Definitionen[100]. Zunächst ist anzumerken, dass in dieser Arbeit durchgehend der Begriff der Kompetenz verwendet wird, während sich die Literatur auch der Termini ‚Fähigkeiten', ‚competences' oder ‚capabilities' bedient. Eine Übersicht einschlägiger Definitionen findet sich in Tabelle 11.

Deutlich dominierend ist die Ansicht, dass Kompetenzen eine wettbewerbsüberlegene Zusammenführung und Nutzung von Ressourcen bezeichnen (vgl. Hofer & Schendel, Day & Wensley, Reed & DeFillippi, Grant, 1991, Amit & Schoemaker, Sanchez et al., Teece et al., Fahy & Smithee, Makadok, Helfat & Lieberman, Grant, 2008 sowie Day, 2011). Einige Autoren betonen, dass Kompetenzen aus organisationalen Prozessen oder sich wiederholenden Handlungsabläufen bestehen (vgl. Hofer & Schendel, Fiol, Day, 1994, Wolfsteiner sowie Morgan), während Collis und Montgomery Kompetenzen als Kombination von Ressourcen, Mitarbeitern und Prozessen sehen. Von Krogh und Roos sowie von Krogh et al. betonen schließlich die Bedeutung des unternehmensspezifischen Wissens.

[100] Eine gründliche Beschäftigung mit dem Kompetenzbegriff auf Basis älterer Literatur findet sich auch bei Rasche (S. 112-148).

Tabelle 11: *Definitionen des Begriffs Kompetenz*

Autor(en) und Jahr	Definition	Kompetenzverständnis	Seite
Hofer & Schendel (1978)	"patterns of [...] resource and skill deployments that will help it [the firm] achieve its goals and objectives"	Ermöglichen Unternehmen die Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten	25
Day & Wensley (1988)	"relative superiority in skills and resources"	Überlegene Fertigkeiten und Ressourcen	2
Reed & DeFillippi (1990)	"the particular skills and resources a firm possesses, and the superior way in which they are used"	Überlegene Nutzung unternehmensspezifischer Ressourcen	89-90
Fiol (1991)	"the cognitive processes by which the stock is understood and translated into action"	Kognitive Prozesse zur Nutzung von Ressourcen	192
Grant (1991)	"what it [the firm] can do as a result of teams of resources working together"	Nutzung von Ressourcenbündeln durch das Unternehmen	120
von Krogh & Roos (1992)	"the synthesis of a firm's particular task and knowledge systems"	Synthese von Aufgabe und Wissen eines Unternehmens	424
Amit & Schoemaker (1993)	"a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end"	Fähigkeit des Unternehmens, Ressourcen durch Prozesse kombiniert einzusetzen	35
Day (1994)	"complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational processes, that ensure superior coordination of functional activities"	Durch organisationale Prozesse umgesetzte Bündel von Fertigkeiten und kollektivem Lernen	38
Wolfsteiner (1995)	"wiederholte und vorhersagbare Aktivitätenmuster [...], die sich aus einer koordinierten Abfolge individueller Handlungen ergeben"	Sich wiederholende Muster von Aktivitäten	73
Sanchez, Heene & Thomas (1996)	"an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way that helps a firm achieve its goals"	Nachhaltige Fähigkeit, Ressourcen koordiniert einzusetzen	8
Teece, Pisano & Shuen (1997)	"When firm-specific assets are assembled in integrated clusters spanning individuals and groups so that they enable distinctive activities to be performed, these activities constitute organizational routines" (competences)	Organisationale Routinen, deren Nutzung durch die Kombination von Ressourcen durch Individuen und Gruppen möglich wird	516
Fahy & Smithee (1999)	"the skills of individuals or groups as well as the organisational routines and interactions through which all the firm's resources are co-ordinated"	Fertigkeiten von Individuen und Teams sowie organisationale Routinen zur Koordination von Ressourcen	7

Autor(en) und Jahr	Definition	Kompetenzverständnis	Seite
von Krogh, Lyles, Mahnke & Rogulic (1999)	"competence is [...] when a company uses its unique and valuable knowledge to solve repeatedly one or more tasks critical to sustain stakeholder value"	Wiederholte Nutzung von Wissen zum Erhalt von Stakeholder Value	62
Makadok (2001)	"an organizationally embedded nontransferable firm-specific resource whose purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm"	Unternehmensspezifische Ressource, welche die Produktivität anderer Ressourcen verbessert	389
Helfat & Lieberman (2002)	"firm's capacity to deploy resources for a desired end result"	Fähigkeit des Unternehmens, Ressourcen einzusetzen	725
Miller, Eisenstat & Foote (2002)	"abilities to create resources or to make them more valuable or sustainable"	Fähigkeit, Ressourcen zu schaffen oder zu verbessern	41
Collis & Montgomery (2005)	"complex combinations of assets, people, and processes that organizations use to transform inputs into outputs"	Kombinationen von Ressourcen, Mitarbeitern und Prozessen	30
Grant (2008)	"what the firm can do"	Fähigkeit des Unternehmens, Ressourcen einzusetzen	130-131
Day (2011)	"the glue that brings these assets together and enables them to be deployed advantageously"	Zusammenführung und vorteilhafte Nutzung von Ressourcen	185
Morgan (2012)	"processes by which the firm acquires new resources and transforms available resources into realized marketplace value offerings"	Prozesse zur Akquisition und Transformation von Ressourcen in Marktleistungen	103

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Arbeit folgt der Auffassung, dass Kompetenzen in der werthaltigen Kombination mehrerer Ressourcen bestehen. Damit wird der teilweise vertretenen Ansicht widersprochen, dass Kompetenzen eine Subkategorie von Ressourcen sind (vgl. Hooley, Broderick & Möller, 1998, S. 99). Kompetenzen entstehen durch sich wiederholende Handlungsmuster bzw. organisationale Routinen[101], d.h. eine Reihe koordinierter Handlungen von Individuen (Grant, 1991, S. 122). Außerdem wird aus den Ausführungen von Grant (ebd.) sowie den Definitionen von Teece et al. und Fahy und Smithee die Schlussfolgerung gezogen, dass Kompetenzen auf den drei Ebenen des Unternehmens, des Teams und des Individuums entstehen können. Diese Kategorisierung wird auch von Hooley et al. vertreten (vgl. im Folgenden ebd., S. 101-102).

[101] Zum Konzept der organisationalen Routinen vgl. grundlegend Nelson und Winter (1982).

Kompetenzen auf Unternehmensebene beinhalten die Fähigkeit, die Richtung der unternehmerischen Entwicklung vorzugeben, die Akquisition und Aufbereitung von Wissen zu steuern, das Unternehmensportfolio zu managen und eine vollständige Nutzung der Ressourcen zu ermöglichen.

Gruppenkompetenzen entstehen durch formelle und informelle Zusammenschlüsse von Individuen, um spezifische Ziele zu erreichen. Beispiele für formelle Gruppierungen sind die Marketing- oder die IT-Abteilung, die Wissen im Online-Marketing oder technische Expertise zur Durchführung ihrer Aufgaben benötigen.

Individuelle Kompetenzen umfassen z.B. die Fähigkeit von Mitarbeitern, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen, ihre Zeit zum Vorteil für sich selbst und das Unternehmen einzusetzen, die Handlungen anderer Mitarbeiter anzuleiten und zu koordinieren sowie bestimmte Aufgaben effektiv und effizient durchzuführen.

Abschließend ist noch zu betrachten, wann aus Kompetenzen **Kernkompetenzen** werden. Beispiele für Definitionen von Kernkompetenzen sind in Tabelle 12 aufgeführt[102].

Vielen Autoren zufolge müssen Kernkompetenzen ein Unternehmen von Wettbewerbern differenzieren oder zumindest einen übermäßigen Nutzen für das Unternehmen schaffen (vgl. Leonard-Barton, Wolfsteiner, Duschek, Miller et al. sowie Grant, 2008). Ein oft genanntes Charakteristikum ist auch, dass dieser Nutzen mehrere Unternehmenseinheiten betreffen sollte (vgl. Day, 1994, Teece et al., Duschek sowie Miller et al.). In der vorliegenden Arbeit wird diesem Begriffsverständnis von Kernkompetenzen gefolgt. In den Ausführungen zum RBV[103] wurde ebenfalls bereits auf dieses Kriterium der Werthaltigkeit hingewiesen und außerdem verdeutlicht, dass Kernkompetenzen knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein müssen.

[102] Ein umfassender Überblick über ältere Definitionen von Kernkompetenzen findet sich bei Rasche (S. 148-173).

[103] Vgl. Kapitel 8.1.2.

Tabelle 12: *Definitionen des Begriffs Kernkompetenz*

Autor(en) und Jahr	Definition	Kernkompetenz-verständnis	Seite
Prahalad & Hamel (1990)	"the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology"	Kollektives Lernen eines Unternehmens	82
Leonard-Barton (1992)	"they differentiate a company strategically"	Kompetenzen, die zur strategischen Differenzierung führen	111
Day (1994)	"the capabilities of a corporation that span and support multiple lines of business"	Kompetenzen, die mehrere Unternehmenseinheiten betreffen	39
Wolfsteiner (1995)	"ein der Konkurrenz überlegener Prozeß der Leistungserstellung, der sich aus Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten zusammensetzt"	Aus Ressourcen und Fähigkeiten bestehender Prozess	95
Teece, Pisano & Shuen (1997)	"competences that define a firm's fundamental business [...] accordingly [...] looking across the range of a firm's [...] products and services"	Kompetenzen, die für alle wesentlichen Leistungen des Unternehmens entscheidend sind	516
Duschek (2001)	"einzigartige Ressourcenbündel, weil sie unternehmungsspezifisch, geschäftsbereichsübergreifend, synergetisch verzahnt, schlecht zu imitieren und zu substituieren sind und langanhaltende Wettbewerbsvorteile ermöglichen"	Einzigartige Ressourcenbündel	179
Miller, Eisenstat & Foote (2002)	"capabilities especially central to an organization's competitive advantage [...] [that] can often be leveraged across different products and markets [...] [and] are typically compound or systemic in that they comprise or orchestrate other capabilities"	Kompetenzen für verschiedene Unternehmenseinheiten	41
Grant (2008)	"Core competencies [...] are those that make a disproportionate contribution to ultimate customer value or to the efficiency with which that value is delivered and provide a basis for entering new markets"	Überproportionaler Beitrag zum Kundenwert oder zur Unternehmenseffizienz und Basis für den Eintritt in neue Märkte	135

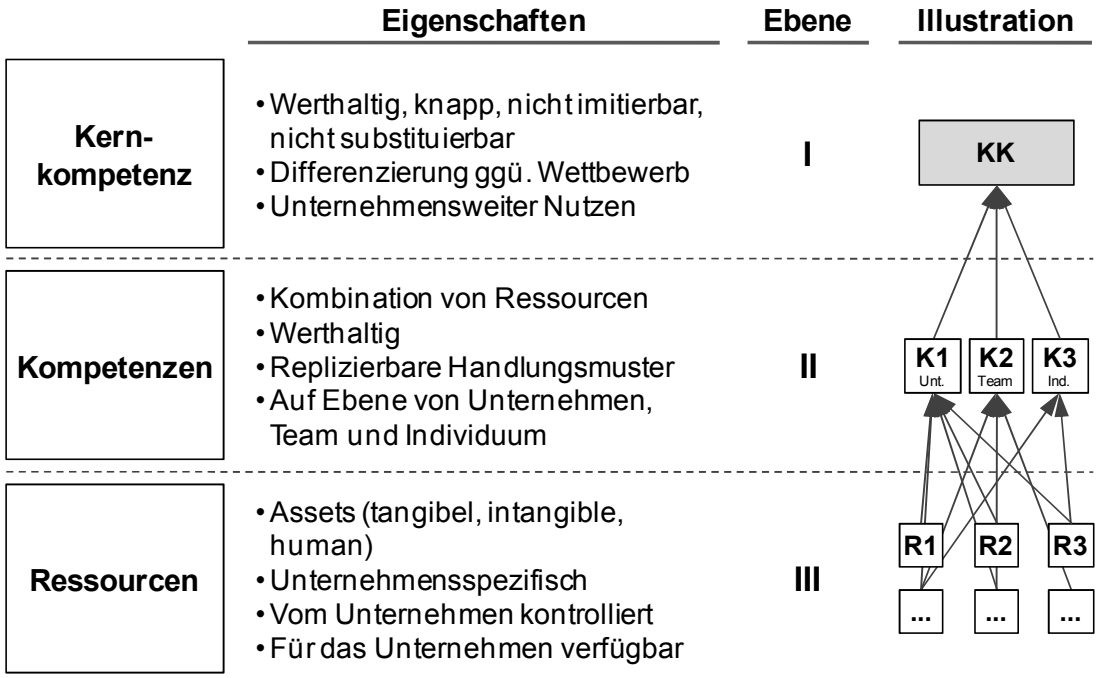
Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem bisher die Begriffe Ressource, Kompetenz und Kernkompetenz weitestgehend isoliert voneinander betrachtet wurden, stellt sie das folgende Kapitel in ihrem Zusammenhang dar.

8.2.3 Hierarchisches Kernkompetenzmodell zur Systematisierung der Empirie

Die obigen Ausführungen zu Ressourcen, Kompetenzen und Kernkompetenzen haben deutlich gemacht, dass diese in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Bündel von Ressourcen bilden Kompetenzen, die wiederum in Kombination mit anderen Kompetenzen Kernkompetenzen konstituieren können. So entsteht ein hierarchisches Kernkompetenzmodell mit drei Ebenen. Dieses Modell sowie die in der vorliegenden Arbeit vertretenen Eigenschaften der Ebenen als Ergebnis der Begriffsanalyse im vorherigen Kapitel sind in Abbildung 26 dargestellt.

Abbildung 26: *Hierarchisches Kernkompetenzmodell*



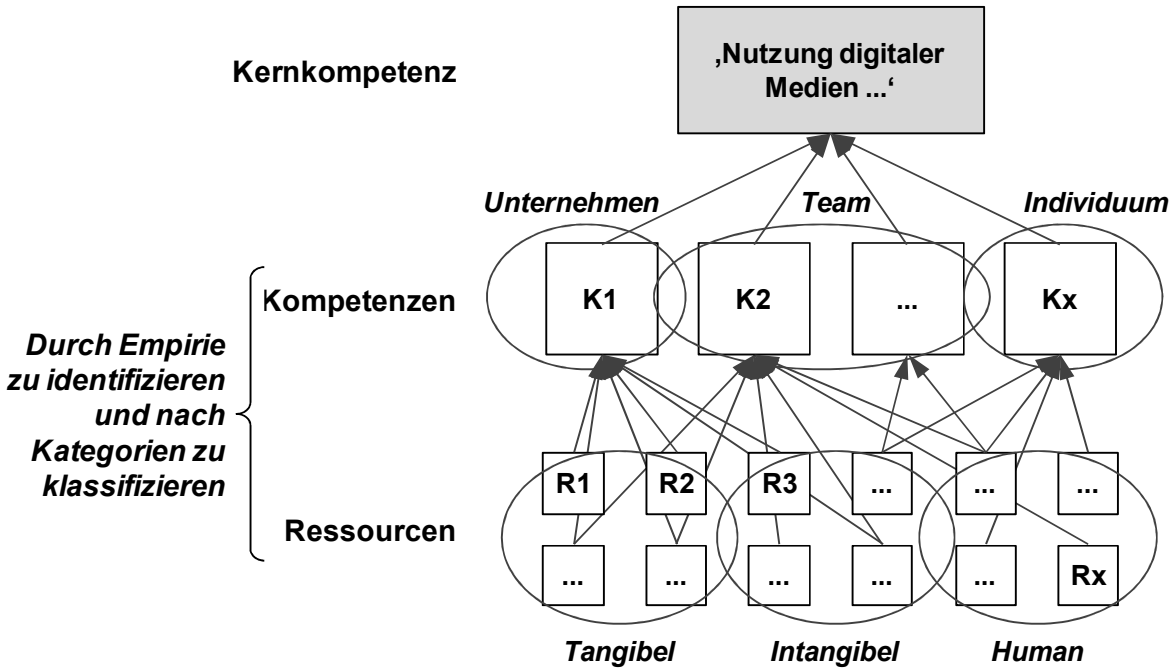
Quelle: Eigene Darstellung, Illustration in Anlehnung an Riess (S. 121).

Es ist deutlich ersichtlich, dass dem Modell das Verständnis des RBVs zugrunde liegt (vgl. dazu auch Sausen (2006, S. 53)). Zur Generierung eines nachhaltigen Wettbe-

werbsvorteils sollten Unternehmen Kernkompetenzen identifizieren, auswählen, aufbauen, nutzen und schützen. Entsprechend sollten auch Kompetenzen proaktiv aufgebaut und die benötigten Ressourcen akquiriert werden.

Die vorliegende Arbeit betrachtet die Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores als eine mögliche Kernkompetenz. Unternehmen, die mit Hilfe digitaler Medien diesen wichtigen Distributionskanal besser gegenüber Kunden und im Wettbewerbsumfeld positionieren, erzielen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Die empirische Untersuchung ist demnach darauf ausgelegt, dieses theoretische Konstrukt zu erarbeiten, indem die der Kernkompetenz zugrundeliegenden Ressourcen und Kompetenzen identifiziert und klassifiziert werden. Die Auswertung dieser Untersuchungsergebnisse kann anschließend genutzt werden, um Gestaltungsempfehlungen für die Praxis zu erarbeiten. Damit erhält das empirische Forschungsdesign eine klare Systematik, die der Strukturierung von Datenerhebung und -analyse dient (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: *Schema zur Systematisierung der Empirie*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riess (S. 121).

Mit der Entwicklung des Kernkompetenzmodells endet Teil II und damit die Einführung der theoretischen Grundlagen dieser Dissertation. Im folgenden Teil III wird nun die auf dem geschilderten theoretischen Modell aufbauende empirische Untersuchung vorgestellt.

TEIL III: AUFBAU DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

9. Forschungsdesign

Im Folgenden wird das Forschungsdesign dieser Dissertation vorgestellt. Die Einleitung der Arbeit hat bereits verdeutlicht, dass eine Lücke zwischen den Herausforderungen der Praxis und den Erkenntnissen aus bestehender Forschung existiert[104]. Die umfangreiche Literaturanalyse konnte nur einen geringen Beitrag zur Annäherung an das Thema dieser Dissertation liefern. Um derartig neue Forschungsbereiche zu bearbeiten, sollten laut Eisenhardt (1989, S. 548) explorative Methoden gewählt werden. Dieser explorative Charakter der Arbeit findet durch ein **qualitatives Forschungsdesign** Berücksichtigung. Um die Validität der Empirie zu erhöhen, wird dabei das Instrument der **Methodentriangulierung** angewendet (vgl. im Folgenden Yin, 1994, S. 90-94). Sie ermöglicht es dem Forscher, Fakten in einem breiteren Spektrum zu sammeln. Ergebnisse, die durch eine Methode nicht gewonnen werden können, sind möglicherweise durch eine Quelle abgedeckt, die mit Hilfe einer anderen Technik erreicht wird. Damit wird der Forschungsbereich insgesamt umfassender abgebildet. Außerdem erhält ein Forschungsergebnis größere Relevanz, wenn es durch mehrere unabhängige Methoden gewonnen und aus verschiedenen Perspektiven bestätigt wird. Damit steigert die Triangulierung die Validität von Hypothesen und Konstrukten (Eisenhardt, S. 538).

Die Triangulierung besteht in dieser Arbeit aus vier Methoden und umfasst die Literaturanalyse, über 30 Expertengespräche, drei Fallstudien sowie einen Workshop. Die Ergebnisse der **Literaturanalyse** wurden in den bisherigen Kapiteln der Dissertation bereits vorgestellt und liefern eine profunde theoretische Basis zur Abstützung der Datenerhebung und Auswertung der Ergebnisse. **Expertengespräche** stellen die wichtigste Erkenntnisquelle der Dissertation dar, weshalb diese Methode im Folgenden ausführlich beschrieben wird. Der Validierung und vertieften Analyse der Ergebnisse der Expertengespräche dienen die **Fallstudien** sowie der **Workshop**. Während Details zu letzterem Anhang 9 entnommen werden können, wird die Fallstudien-Methodik aufgrund ihrer Bedeutung ebenfalls untenstehend vorgestellt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Präsentation von **Gütekriterien**, welche die Qualität der empirischen Untersuchung überprüfbar machen. Zunächst wird im Folgenden jedoch ein Überblick über den Forschungsprozess gegeben.

[104] Vgl. Kapitel 1.3.

9.1 Forschungsprozess im Überblick

Der Forschungsprozess der Dissertation teilt sich in zwei Phasen auf und ist in Abbildung 28 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 28: *Forschungsprozess der Dissertation*

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Benner (2009, S. 18).

Die erste Phase, die mit den bisherigen Kapiteln der Dissertation bereits abgeschlossen ist, beinhaltet die Exploration. Diese umfasst theoretische Vorüberlegungen wie die Themenwahl und -eingrenzung, die Erarbeitung der Problemstellung und die For-

mulierung der Forschungsfrage. Darauf aufbauend dient die Literaturanalyse der Definition zentraler Begriffe dieser Arbeit und der Darstellung der relevanten Literatur insb. zu Monobrand-Stores, zur Luxusmodeindustrie sowie zum RBV. Dieses theoretische Wissen ist unter anderem in die Erarbeitung des Kernkompetenzmodells sowie die Erstellung und den Pretest des Interview-Leitfadens eingeflossen. Für den Pretest wurden fünf Gespräche mit Experten geführt, die Erfahrungen der Interviews ausgewertet und darauf beruhend Struktur und Inhalt des Leitfadens angepasst.

Die zweite Phase des Forschungsprozesses beinhaltet Empirie und Innovation. Zu Beginn steht die Durchführung, Analyse und Auswertung der Expertengespräche. Darauf basierend wird das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' hergeleitet, das insb. Ressourcen und Kompetenzen beinhaltet. Dessen Validierung bzw. Anpassung dienen die vertiefte Analyse zentraler Aspekte durch Fallstudien, die Diskussion und Überprüfung der Ergebnisse in einem Workshop sowie soweit möglich eine kommunikative Validierung der aufgezeichneten Daten durch Rücksprache mit den in der Empirie befragten Personen.

Im letzten Schritt erfolgt die Erarbeitung von Implikationen für die Praxis in Form konkreter Gestaltungsempfehlungen entlang der Bestandteile eines Digital-Projekts. Außerdem wird die Qualität der Forschungsergebnisse überprüft und kritisch beurteilt.

Mit dem beschriebenen Forschungsdesign folgt die Dissertation einer induktiven Forschungsmethodik. Aus einzelnen Beobachtungen wird ein Muster abgeleitet, das die Bildung von Hypothesen zulässt (Lamnek, 2005, S. 723). Damit ist die Forschungsmethodik auf den explorativen Charakter dieser Dissertation abgestimmt.

Im Folgenden werden die Methoden des Expertengesprächs und der Fallstudie im Kontext der vorliegenden Arbeit näher erläutert.

9.2 Expertengespräch

Für diese Dissertation wurden von April 2012 bis Juni 2013 33 Expertinnen und Experten befragt (eine Übersicht mit wesentlichen Rahmendaten der Interviews ist in Anhang 7 zu finden[105]). Die Informationssammlung erfolgte durch 33 halbstrukturierte Interviews, davon 32 telefonische und ein persönliches, zwei schriftliche Expertenbefragungen sowie ein einstündiges Webinar.

[105] Zwei Gesprächspartner haben den Wunsch geäußert, aus Vertraulichkeitsgründen anonym zu bleiben. Die entsprechenden Experten oder Expertinnen sind als ‚N.N.' gekennzeichnet sowie ihre Unternehmen durch fiktive Namen ersetzt.

Halbstrukturierte Interviews bilden einen Mittelweg zwischen narrativen und stark strukturierten Interviews[106], indem die Interviewpartner umfassende Möglichkeiten haben, eigene Argumentation zu entwickeln und einzubringen. Der Forscher kommt aber immer wieder auf die von ihm als wichtig identifizierten Aspekte der Problemstellung zurück (Mayring, S. 67). Er hat so die Möglichkeit, die soziale Realität, die durch die Kommunikation und Interaktion mit dem Gesprächspartner entsteht, in der Erhebungssituation einzufangen und zu konservieren (vgl. Langley, 1999, S. 695). Zur Strukturierung der Gespräche und als Gedächtnisstütze wird in den Interviews ein Leitfaden eingesetzt, der sicherstellt, dass alle relevanten Themen diskutiert werden (Lamnek, S. 352). Die Entwicklung eines umfassenden und trotzdem fokussierten Leitfadens ist zentral für die Qualität der Forschungsergebnisse und erfolgte in dieser Dissertation durch die einleitende Literaturanalyse sowie einen Pretest mit fünf Interviews und anschließender Anpassung des Leitfadens, der in Anhang 8 eingesehen werden kann. Es ist anzumerken, dass nicht jede der Fragen in jedem Interview diskutiert wurde. In Abhängigkeit des Verlaufs der Diskussionen und der Wissensschwerpunkte der Interviewpartner wurden in den einzelnen Gesprächen spezifische Punkte vertieft oder weggelassen. Außerdem erfolgte parallel zu der Datenerhebung durch Interviews die Auswertung bereits geführter Gespräche, so dass in einem iterativen Prozess die einzelnen Diskussionen an den Informationsfortschritt der Dissertation angepasst werden konnten.

Die Interviews hatten eine Dauer von 30 bis 90 Minuten mit einem Durchschnitt von ca. 40 Minuten. Die Befragten lassen sich in folgende vier Gruppen unterteilen:

- Angestellte von Luxusmodeherstellern mit Wissen zur Nutzung digitaler Medien
- Auf das Luxussegment bzw. digitale Medien spezialisierte VertreterInnen großer und kleinerer Unternehmensberatungen
- ForscherInnen, die einen Schwerpunkt ihrer Arbeit auf Luxusgüter oder digitale Medien legen
- VertreterInnen von Unternehmen, die nicht dem Luxussegment angehören, aber eine Vorreiterrolle bei der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores einnehmen

Die Interviews wurden, soweit von den Gesprächspartnern erlaubt, mit einem Audio-Programm aufgenommen und in den übrigen Fällen schriftlich aufgezeichnet. Anschließend wurden sie vollständig protokolliert und wenn möglich den Expertinnen und

[106] Narrative Interviews basieren nicht auf standardisierten Fragen. Stattdessen wird der Gesprächspartner zum freien Erzählen animiert (Mayring, 2002, S. 72-76). Demgegenüber folgen strukturierte Interviews einem vorgegebenen Fragebogen. Vgl. auch Punch (2005, S. 168-178).

Experten zur Überprüfung zugesandt, so dass eine kommunikative Validierung stattfand[107]. Die Protokolle sind in deutscher Sprache abgefasst, auch bei englischsprachigen Interviews, und können beim Verfasser eingesehen werden, sofern dies nicht von den Interview-Partnern ausgeschlossen wurde. Zur besseren Eingliederung in den deutschsprachigen Text dieser Dissertation wurden alle verwendeten direkten Zitate der Gespräche ins Deutsche übersetzt.

Die einzelnen Interviewprotokolle und die schriftlichen Eingaben der zwei Expertinnen wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Analysemethode ermöglichte eine systematische Untersuchung durch das sog. Coding, indem die Daten thematisch zerlegt und die gewonnenen Fragmente analytischen Kategorien zugeordnet wurden (vgl. Lamnek (S. 480-493) sowie Miles und Huberman (1994, S. 55-72)). Anschließend erfolgte eine Verdichtung der Codes, bis sich einzelne Themenkomplexe der Forschungsarbeit auf abstrakten Ebenen herauskristallisierten. Die Codes der einzelnen Protokolle wurden in eine gemeinsame Datenbank überführt. Diese Daten wurden in einer weiteren Analyse erneut aggregiert, wodurch konsolidierte Aussagen zu den einzelnen Themen geformt werden konnten. Zusätzlich erstellte der Verfasser nach den Interviews sowie während der Datenauswertung sog. Memos[108], d.h. Protokolle eigener Gedankengänge und Beobachtungen. Diese Informationen flossen ebenfalls in die Datenauswertung ein (vgl. Lamnek, S. 390-392). Die Datenerhebung wurde nach Eintreten einer theoretischen Sättigung beendet, auf die ein stark abnehmender Grenznutzen der Gespräche, d.h. ein geringer Informationsgewinn weiterer Interviews, hinwies. Im Anschluss an die Datenauswertung konnten überdies einzelne Forschungsergebnisse mit Experten erneut reflektiert werden, was den Ertrag der Expertengespräche weiter steigerte (vgl. Schmid, 2005, S. 90).

Expertengespräche sind oftmals Kritik ausgesetzt, die ihre Eignung als Forschungsmethode in Frage stellt. Jäger und Reinecke (2009, S. 31) betonen, dass dies in Fällen von „wenig strukturierten Gesprächen zwischen Wissenschaftlern und willkürlich ausgewählten Praktikern“ berechtigt sei, weisen jedoch auch darauf hin, dass einer vermeintlich minderen Qualität von Expertengesprächen durch „methodische Strenge“ entgegengewirkt werden kann[109]. Durch die in diesem Kapitel dargestellte Stringenz in der Planung, Durchführung und Auswertung der Interviews ist der Verfasser davon überzeugt, die hohen Ansprüche an die Methode des Expertengesprächs erfüllt zu haben.

---

[107] Die Berechtigung dieses Vorgehens wird durch Froschauer und Lueger (1992, S. 88) sowie Lamnek (S. 389-390) bestätigt.

[108] Memos dokumentieren als schriftliche Ergebnisse von Analysen das Denken des Forschers (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 169-192).

[109] Vgl. zu ausführlichen Kriterien und Richtlinien für die Verwendung von Expertengesprächen in qualitativen Forschungsarbeiten Jäger und Reinecke.

9.3 Vergleichende Fallstudie

Eine Fallstudie ist eine qualitative empirische Forschungsmethode, die ein aktuelles Phänomen in seinem realen Kontext untersucht (Yin, S. 13) und in der Managementliteratur fest etabliert ist[110]. Damit ist sie besonders wertvoll für die Sozialwissenschaften, in welchen oftmals komplexe Wechselbeziehungen zwischen Individuen als Forschungsobjekte untersucht werden. Diese Beziehungen hängen stark von ihrem Kontext ab, so dass experimentelle Forschung kaum zu realistischen Resultaten führen kann. Haben quantitative Forschungsmethoden das Ziel, statistisch relevante und damit generalisierbare Resultate zu generieren, so verwendet der Wissenschaftler Fallstudien, um mit Hilfe verschiedener Datenquellen möglichst umfassend alle relevanten Aspekte eines Phänomens aufzunehmen (Lamnek, S. 299).

Stake (2005, S. 445-446) unterscheidet drei Arten von Fallstudien. Die intrinsische Fallstudie („intrinsic case study“) wird durchgeführt, um ein besseres Verständnis eines spezifischen Falles zu bekommen. Abstraktion und Generalisierung ist hier hingegen nicht das Ziel. Bei einer instrumentellen Fallstudie („instrumental case study“) ist der untersuchte Fall als Forschungsobjekt nicht von Interesse. Er dient lediglich dazu, Informationen zur Klärung einer generellen Forschungsfrage zu liefern. Bei einer vergleichenden Fallstudie („collective case study“) schließlich wird eine Anzahl von Fällen analysiert. Aus dem Vergleich von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Fälle werden generelle Schlüsse gezogen, die Ausgangspunkt zur Generierung neuer Theorie werden können. Demzufolge ist im Rahmen dieser Dissertation der Ansatz der vergleichenden Fallstudie der geeignete. Er hat darüber hinaus den Vorteil, dass die Forschungsergebnisse durch die Gegenüberstellung verschiedener Fälle stärker differenziert und kritisch überprüft werden. Deshalb wird die vergleichende Fallstudie in der Literatur als vertrauenswürdiger, plausibler und methodisch robuster als intrinsische und instrumentelle Fallstudien beschrieben (vgl. z.B. Eisenhardt, S. 541 oder Miles & Huberman, S. 29).

Die konkrete Auswahl der zu untersuchenden Fälle basiert bei dieser Methode nicht auf statistischen Verfahren sondern erfolgt als „theoretisches Sampling“ in Abhängigkeit des Fortschritts der Theoriebildung (Kromrey, S. 296). Dabei ist jeder Fall zunächst eigenständige Untersuchungseinheit einer separaten Studie. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dann im Sinne einer „Replikationslogik“ durch weitere einzelne Fälle weitergeführt (Eisenhardt, S. 542). Der Replikationslogik des theoretischen Samplings zufolge werden Fälle ausgewählt, die entweder große Unterschiede oder sehr starke Ähnlichkeiten aufweisen (vgl. im Folgenden Kelle & Kluge, 2010, S. 47-

[110] Vgl. Eisenhardt oder Yin bzw. für neuere Ausführungen Schögel und Tomczak (2009) sowie Gibbert, Ruigrok und Wicki (2008). Aktuelle wissenschaftliche Arbeiten, die mit Hilfe von Fallstudien explorative Untersuchungen im Marketing durchführen, sind z.B. Ryals (2005) und Hollenbeck et al.

49). Die Analyse ähnlicher Fälle erhöht dabei die theoretische Relevanz von Daten zu einem bestimmten Forschungsthema, während durch unterschiedliche Fälle die Wahrscheinlichkeit steigt, viele Facetten eines heterogenen Forschungsfelds aufzunehmen. Die Kriterien für die Fallauswahl werden nicht vor der Untersuchung festgelegt, sondern entwickeln sich in Abhängigkeit der Forschungsergebnisse. Die Aufnahme weiterer Fälle wird also durch die entstehende Theorie bestimmt und dann beendet, wenn sie keinen zusätzlichen Gewinn an Wissen bringen kann. In diesem Fall ist eine theoretische Sättigung erreicht und die Datenerhebung wird abgeschlossen. Kromrey (S. 297) zufolge entfällt so auch die Notwendigkeit, die Fallauswahl extern zu begründen, da sie Teil eines iterativen Prozesses mit der Datenanalyse und Hypothesenbildung ist.

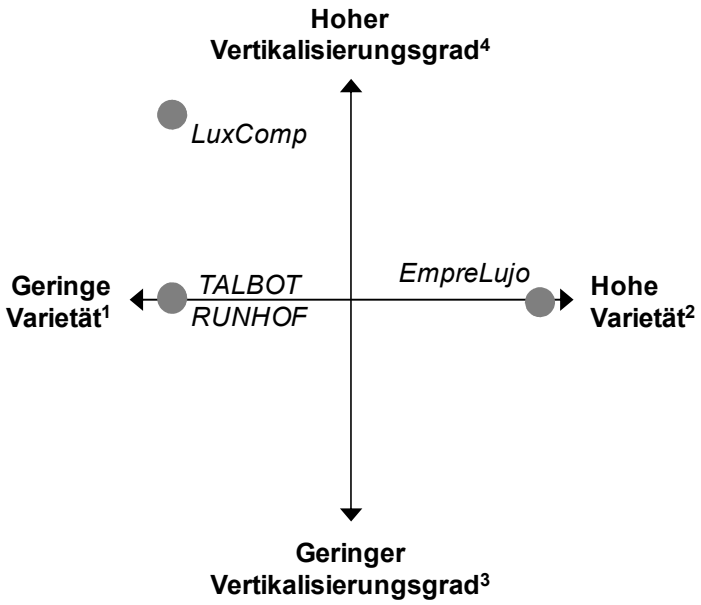
In die Ergebnisse dieser Dissertation fließen Fallstudien von drei in den Expertengesprächen als Benchmark[111] identifizierten Unternehmen ein. In den Interviews wurde explizit nach Beispielen für Unternehmen gefragt, die eine Vorreiterrolle bei der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores einnehmen oder durch sehr gut konzipierte Digital-Projekte auf eine derartige Nutzung hinarbeiten. Anschließend erfolgte eine Einordnung dieser Gruppe von Unternehmen in eine Matrix anhand zweier Kriterien, der Varietät des Distributionssystems sowie des Grads der vertikalen Integration. Diese beiden Dimensionen wurden in den Expertengesprächen als wichtige Charakteristika von Distributionssystemen identifiziert. Die Varietät bezieht sich dabei auf die Anzahl unterschiedlicher Kanäle, die im Distributionssystem Anwendung finden. Bzgl. des zweiten Kriteriums kennzeichnet ein geringer Integrationsgrad eine ausschließlich indirekte Distribution, während ein hoher Integrationsgrad die vollständige Integration aller Distributionskanäle bedeutet. Die Akquisition von Partner-Unternehmen für diese Dissertation hatte das Ziel, mindestens vier Fallstudien über Extremfälle in der Matrix erstellen zu können, d.h. zwei Fälle mit geringer Varietät und geringem bzw. hohem Vertikalisierungsgrad sowie zwei Fälle mit hoher Varietät und geringem bzw. hohem Vertikalisierungsgrad. Der oben genannten Replikationslogik des theoretischen Samplings folgend erwartete der Verfasser durch diese Auswahl von Fällen mit großen Unterschieden spezifische Ergebnisse für Unternehmen mit unterschiedlichen Distributionssystemen. Dadurch sollte der neue Forschungsbereich der Dissertation in möglichst vielen Aspekten abgebildet werden.

Trotz sorgfältiger theoretischer Planung des Forschungsdesigns kann jedoch der Zugang zu Daten dessen Implementierung entscheidend beeinflussen. Da viele von Forschern angefragte Unternehmen aus Gründen der Vertraulichkeit oder der Schonung ihrer Ressourcen nicht zur Teilnahme an der Fallstudienforschung bereit sind, konnten

[111] Als Benchmarking wird ein marktbasierter Lernprozess bezeichnet, bei dem ein Unternehmen „best practice“-Maßnahmen identifiziert, die in anderen Unternehmen zu überlegenen Ergebnissen führen (Vorhies & Morgan, 2005, S. 81). Diese Maßnahmen werden dann repliziert, um die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern.

auch in dieser Dissertation abschließend lediglich drei Partner-Unternehmen gewonnen werden. Dabei handelt es einerseits um *TALBOT RUNHOF* und andererseits um zwei Luxusmodehersteller, die aus Vertraulichkeitsgründen jeweils anonym bleiben möchten und daher mit den fiktiven Namen *LuxComp* sowie *EmpreLujo* bezeichnet werden. *TALBOT RUNHOF* nutzt ein Distributionssystem mit geringer Varietät und einem mittleren Vertikalisierungsgrad während jenes von *LuxComp* bei ebenfalls geringer Varietät über einen hohen Vertikalisierungsgrad verfügt. Hingegen weist das Distributionssystem von *EmpreLujo* eine hohe Varietät aber nur einen mittleren Vertikalisierungsgrad auf (vgl. Abbildung 29). Damit ist die Dimension der Varietät mit Extremfällen abgedeckt, nicht jedoch die des Vertikalisierungsgrads.

Abbildung 29: *Dimensionen zur Auswahl der Fallstudien*



1. Geringe Anzahl unterschiedlicher Distributionskanäle 2. Hohe Anzahl unterschiedlicher Distributionskanäle
3. Ausschließlich indirekte Distribution 4. Vollständige Integration aller Distributionskanäle

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fallstudien dienen dazu, die Ergebnisse der Expertengespräche durch vertiefte Erkenntnisse zu ergänzen sowie zu überprüfen. Außerdem fließen sie in die Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis ein. Die Fallstudie *TALBOT RUNHOF* ist in Anhang 10, die Fallstudie *LuxComp* in Anhang 11 und die Fallstudie *EmpreLujo* in Anhang 12 einzusehen. Alle Ausführungen in dieser Arbeit zu den Fallstudien

beziehen sich auf die genannten Anhänge, insofern wird im Folgenden auf entsprechende Verweise verzichtet.

Bei der **Datenerhebung** für die Fallstudien wurde ebenfalls der oben beschriebene[112] Ansatz der Methodentriangulierung verfolgt, da dies die Qualität von Fallstudien entscheidend beeinflusst (Lamnek, S. 299). Die dabei verwendeten Methoden sind halbstrukturierte Einzelinterviews[113] in Partnerunternehmen und mit Experten sowie die Analyse unternehmensinterner und -externer Dokumente.

- **Halbstrukturierte Einzelinterviews in Partnerunternehmen**: In den Fallstudien-Unternehmen wurden entlang des getesteten Leitfadens[114] Interviews mit Angestellten verschiedener Ebenen geführt, um zusätzlich zur Methoden- auch eine Perspektiventriangulierung zu erreichen. Dabei war es wichtig, mit Managern zu sprechen, denen eine wesentliche Verantwortung für die Digitalstrategie des Unternehmens zukommt, d.h. in zwei Fällen mit dem CEO und im dritten Fall mit einem hochgestellten Marketingmanager. Außerdem wurden Interviews mit Mitarbeitern geführt, die die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores umsetzen müssen, d.h. operativen Marketingmanagern oder Mitarbeitern mit Verantwortung für Monobrand-Stores.

- **Halbstrukturierte Expertengespräche**: In Interviews mit vielen Experten konnten ebenfalls Informationen zu den Fallstudien-Partnern gewonnen werden. Hierbei handelte es sich um persönliche Erfahrungen oder subjektive Einschätzungen der Gesprächspartner, die sehr hilfreich waren, um die Ergebnisse der Interviews in den Partnerunternehmen durch einen externen Blickwinkel zu hinterfragen. Insbesondere wurde dabei deutlich, dass sich eines der Fallstudien-Unternehmen in vielen Aspekten positiver einschätzt als externe Beobachter für angemessen halten.

- **Analyse unternehmensinterner und -externer Dokumente**: Als letzte Methode der Datenerhebung wurden soweit verfügbar relevante Dokumente gesammelt und ausgewertet (vgl. Yin, S. 81-83). Dabei handelte es sich vor allem um die Websites der Partner-Unternehmen sowie externe Unternehmensanalysen und -berichte. Diese Sekundärdaten haben dabei geholfen, die Fallstudien-Unternehmen besser zu verstehen und die Ergebnisse der Interviews zu überprüfen und zu vervollständigen.

---

[112] Vgl. Kapitel 9.

[113] Zur Methode des halbstrukturierten Interviews vgl. Kapitel 9.2.

[114] Der Leitfaden für die Gespräche findet sich in Anhang 8. Dabei wurden die allgemeinen Formulierungen der Expertengespräche (z.B. Frage: „... für Luxusmodehersteller?“) durch spezifischen Bezug auf das Partner-Unternehmen (z.B. Frage: „... für *TALBOT RUNHOF*?“) ersetzt.

Die **Datenanalyse** der vergleichenden Fallstudie gestaltete sich anspruchsvoll, da es bisher kaum etablierte Methoden und Techniken dafür gibt (Eisenhardt, S. 539). Außerdem ist anzumerken, dass die Analyse wie von Eisenhardt (S. 541) empfohlen in einem iterativen Prozess parallel zur Datenerhebung durchgeführt wurde. Dies hat den Vorteil, dass die Datenerhebung ständig an die bereits gewonnenen Erkenntnisse angepasst werden kann, so dass die Theoriebildung flexibler und offener wird. Zugleich entstehen aber durch die große Anzahl an Daten schon zu Beginn der Analyse sehr viele Informationen, die zu verdichten und auswertbar zu machen sind (Miles & Huberman, S. 55). Dazu wurden die Fallstudien detailliert aufgenommen, in einer Fallstudiendatenbank abgelegt und erneut mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse[115], d.h. vor allem der Methode des Codings, ausgewertet. So war es möglich, auf Ebene der individuellen Fälle Antworten auf einzelne Aspekte der Forschungsfrage zu sammeln und in den jeweils letzten Kapiteln der Fallstudien darzustellen. In einem zweiten Schritt erfolgte dann die fallstudienübergreifende Auswertung, bei der die drei Fälle verglichen und so übergeordnete Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede herausgearbeitet werden konnten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine Generalisierbarkeit gleicher Aussagen und eine differenzierte Darstellung von Bereichen, in denen es keine spezifisch ‚richtige' Antwort auf die Forschungsfrage gab. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden nicht separat präsentiert, sondern sind unmittelbar in die Erkenntnisse der Empirie integriert.

Nachdem nun das Forschungsdesign der Dissertation vorgestellt wurde, ist im nächsten Abschnitt dessen Qualität anhand etablierter Gütekriterien für den Forschungsprozess zu beurteilen.

10. Gütekriterien für den Forschungsprozess

Ziel dieser Dissertation ist es, durch neue Erkenntnisse einen Nutzen für Wissenschaft und Praxis zu schaffen. Um die Relevanz der Forschung sicherzustellen, müssen die Ergebnisse auf fundierter empirischer Methodik beruhen, d.h. die Dissertation muss eine hohe wissenschaftliche Qualität aufweisen. Um diese Qualität beurteilen zu können, bedarf es geeigneter Kriterien, die objektiv und zuverlässig die eingesetzten Methoden erfassen und beurteilen. Dies gilt umso mehr bei qualitativen Studien, die sich gegenüber quantitativer Forschung oftmals den Vorwurf mangelnder Robustheit gefallen lassen müssen.

In der empirischen Sozialforschung sind eine Vielzahl von Bewertungskriterien für qualitative Untersuchungen vorgeschlagen worden[116], die diese auf hochwertige Daten,

[115] Zur qualitativen Inhaltsanalyse vgl. Kapitel 9.2.

[116] Vgl. z.B. Lamnek (S. 146-148), Miles und Huberman (S. 277-280), Strauss und Corbin (S. 214-222), Mayring (S. 140-148) oder Diekmann (2008, S. 247-261).

einen angemessenen Forschungsprozess sowie die empirische Verankerung der Forschungsergebnisse überprüfen (vgl. Lamnek, S. 142-146). Im Rahmen dieser Dissertation werden die Gütekriterien von Yin zur Qualitätskontrolle herangezogen, da sie unter anderem spezifische Charakteristika von Fallstudienforschung berücksichtigen (vgl. im Folgenden Yin, S. 33-39). Es handelt sich dabei um die Kriterien der (1) Konstruktvalidität, der (2) internen Validität, der (3) externen Validität und der (4) Verlässlichkeit. Diese Aspekte bilden die Grundlage für eine kritische Beurteilung des dargestellten Forschungsprozesses[117]. Dazu werden sie im Folgenden näher erläutert und auf das Vorgehen dieser Dissertation angewendet.

(1) Konstruktvalidität: Die in der Untersuchung relevanten Konstrukte müssen durch geeignete Methoden der Datenerhebung akkurat erfasst werden.

Dies erfolgte erstens durch die oben dargestellte Methodentriangulierung. Die Kombination der vier Methoden Literaturanalyse, Expertengespräch, Fallstudie und Workshop hat einen umfangreichen Zugang zu Informationen sichergestellt. Außerdem fand innerhalb der Fallstudienforschung erneut die Methoden- sowie eine Perspektiventriangulierung Anwendung, indem unterschiedliche Datengrundlagen sowie Gesprächspartner verschiedener Unternehmensebenen zur Informationssammlung genutzt wurden. Zweitens diente die Entwicklung des hierarchischen Kernkompetenzmodells im Zuge der Literaturanalyse einer „A-priori-Spezifikation“ des Konstrukts der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...‘ (vgl. Schmid, S. 95-96). Auf diesem Wissen konnte anschließend die Konzeption der empirischen Untersuchung aufbauen, was zu deren bestmöglicher Anpassung an die methodischen Erfordernisse der Dissertation geführt hat. Drittens erfolgte durch eine abschließende Diskussion von Forschungsergebnissen mit Interviewpartnern eine kommunikative Validierung, welche die Angemessenheit, Nachvollziehbarkeit und Relevanz des oben genannten Konstrukts bestätigte (vgl. Mayring, S. 147).

(2) Interne Validität: Durch interne Validität wird die Gültigkeit der formulierten Kausalzusammenhänge sichergestellt, so dass Veränderungen der abhängigen Variablen überprüfbar und zuverlässig auf Unterschieden der unabhängigen Variablen beruhen (Lamnek, S. 150).

Diesem Anspruch wird die vorliegende Arbeit durch verschiedene Aspekte gerecht. Erstens erfolgte durch die fallübergreifende Datenanalyse der Fallstudien eine Vergleichsbildung, welche die Belastbarkeit der Forschungsergebnisse erhöht. Zweitens strebt ist diese Arbeit an, durch eine entsprechende Dokumen-

[117] Vgl. Kapitel 9.

tation der Datenanalyse die Folgerungen bzgl. der gefundenen Kausalzusammenhänge nachvollziehbar zu machen und dadurch eine argumentative Validierung herzustellen (vgl. Mayring, S. 145). Dies wird einerseits dadurch erreicht, dass die Annahmen und Widersprüchlichkeiten bei der Interpretation der Daten offen dargestellt werden. Andererseits sollen der gewählte leicht verständliche Sprachstil sowie eine Vielzahl von Abbildungen zur graphischen Visualisierung zentraler Zusammenhänge helfen, die Ergebnisse verständlich zu vermitteln. Drittens erfolgte ein ständiger Dialog mit anderen Forschern, teilweise formell im Zusammenhang von Seminaren und Kolloquien, teilweise informell durch persönliche Kontakte. Die daraus resultierenden Diskussionen haben bei einer kritischen Reflexion der Kausalzusammenhänge geholfen und erhöhen damit die Relevanz bestätigter Ergebnisse. Limitiert wird die interne Validität allerdings durch die unten ausführlich diskutierte fehlende Eindeutigkeit der abhängigen Variablen[118].

(3) Externe Validität: Relevante Forschungsergebnisse müssen über den Kontext der einzelnen Untersuchung hinweg generalisierbar sein (vgl. Benner, S. 333). Dies beinhaltet keine statistische Relevanz wie bei quantitativen Studien, da diese von qualitativen Arbeiten nicht erreicht werden kann. Daher bezieht sich die externe Validität im Fall dieser Dissertation auf eine analytische Generalisierbarkeit der Ergebnisse (vgl. Yin, S. 36).

Sie wird einerseits erhöht, wenn Forschungsergebnisse von anderen, vergleichbaren Studien bestätigt werden und auf die relevanten Theorien bezogen sind. Derartige Arbeiten oder umfangreiche theoretische Grundlagen existieren für das Thema dieser Dissertation jedoch nicht. Andererseits kann die externe Validität durch forschungsmethodische Strenge in der Datenerhebung und -auswertung forciert werden. Dafür dienten in der vorliegenden Arbeit zunächst das oben geschilderte Verfahren des theoretischen Samplings und die damit einhergehende Replikationslogik. Außerdem wurden in der Datenerhebung so lange weitere konzeptgetriebene Interviews geführt, bis eine theoretische Sättigung eingetreten ist, d.h. neue Daten die vorhandenen Aussagen nur noch weiter untermauert haben. Diese Ergebnisse wurden durch Fallstudien, einen Workshop sowie diverse Diskussionen mit anderen Forschern vertieft und überprüft, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse besser einschätzen zu können. Insofern ist die externe Validität dieser Arbeit in einem Maße gegeben wie es das qualitative Forschungsdesign zulässt.

[118] Vgl. dazu Kapitel 11 sowie die Ausführungen zu Zielrelevanz und operationaler Validität in Kapitel 15.

(4) Verlässlichkeit: Als letztes Kriterium wird die Verlässlichkeit („Reliability“, vgl. Yin (S. 33)) herangezogen, welche besagt, dass die einzelnen Schritte der empirischen Untersuchung mit den gleichen Ergebnissen reproduzierbar und für Dritte nachvollziehbar sein müssen. Bei qualitativen Untersuchungen, insb. wenn diese die Methode der Fallstudienforschung beinhalten, ist eine entsprechende Replizierbarkeit nur im weiteren Sinne gegeben (Lamnek, S. 169), da dieser Ansatz impliziert, dass Vorgehen und Ergebnisse an den Kontext der Untersuchung gebunden sind, d.h. an den individuellen Forscher, der direkt die von ihm eingesetzten Methoden gestaltet. In diesem Fall wird die Verlässlichkeit dadurch geschaffen, dass Informationen über den Forschungsprozess und empirische Daten bereitgestellt werden, durch die ein Dritter unabhängig zu eigenen, belastbaren Schlussfolgerungen gelangen kann (Lamnek, S. 146).

Um dies zu gewährleisten, wurden der Forschungsprozess sowie die Datenerhebung und -auswertung für diese Dissertation umfassend dokumentiert. Das genutzte Forschungsdesign sowie der verwendete Interviewleitfaden und eine Liste der geführten Gespräche sind offengelegt, wodurch der Forschungsprozess überprüfbar ist. Die Inhalte und Ergebnisse der Literaturanalyse wurden in Form von Tabellen im Text oder im Anhang dieser Dissertation sowie in den schriftlichen Ausführungen von Teil II umfassend dokumentiert. Zudem existieren detaillierte Protokolle der geführten Interviews sowie des Workshops, die beim Verfasser eingesehen werden können. Die im Zuge des Codings bei der Auswertung verdichteten Informationen sind in einer Datenbank abgelegt und damit ebenfalls zugänglich. Zudem werden in der Präsentation der Ergebnisse „originäre Daten“ in Form von Zitaten aus den Interviews genutzt, welche helfen, die Resultate möglichst „feldnah“ darzustellen (Schmid, S. 99). Schließlich sind die einzelnen Fallstudien im Anhang veröffentlicht und dadurch überprüfbar.

Insgesamt wurden durch die konsequente Ausrichtung der Dissertation auf die Anforderungen der geschilderten Kriterien bereits in der Konzeption der Untersuchung methodische Taktikten berücksichtigt, die den hohen Qualitätsanspruch der Arbeit sichern. Trotzdem ist darauf hinzuweisen, dass ein großer Unterschied zur statistischen Relevanz quantitativer Forschung besteht (vgl. ebd., S. 100-101). Anstatt diese herzustellen, dienen die dargestellten Taktiken dazu, die Entwicklung neuer Erkenntnisse zu garantieren und ihre Glaubwürdigkeit zu sichern. Die generierten Konstrukte sollen tatsächlich und überprüfbar Ergebnis der Datenanalyse sein, jedoch schließt dies nicht aus, „dass nicht auch andere Aussagen grundsätzlich denkbar, möglich, plausibel und sogar glaubwürdig wären“ (ebd., S. 101).

TEIL IV: DIGITALE MEDIEN IN MONOBRAND-STORES – DIE ERGEBNISSE DER EMPIRIE

Im vorliegenden Teil IV werden als Kernstück der Dissertation die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Zunächst wird **Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable** dieser Arbeit in einer **Synthese von Theorie und Empirie** diskutiert. Da diese Variable stark abhängig von den individuellen Unternehmenszielen ist, münden die Ausführungen in einer Übersicht der **Gründe für die Nutzung digitaler Medien**, bevor auf die damit einhergehenden **Kernherausforderungen** eingegangen wird. Wichtigster Bestandteil der Ergebnisse ist das **Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...'**, dessen zugrunde liegenden **Ressourcen** und deren Kombinationen zu **Kompetenzen** dargelegt und klassifiziert werden. Aufbauend auf den empirischen Ergebnissen erfolgt anschließend die Entwicklung von **Gestaltungsempfehlungen für die Praxis**, einerseits in Form von Implikationen für die **Entwicklung von Digital-Projekten**, andererseits durch zu berücksichtigende **operative Maßnahmen**. Das letzte Kapitel dieses Teils dient einer **kritischen Beurteilung der Ergebnisse** vor dem Hintergrund von Gütekriterien für praxisorientierte Forschungsarbeiten.

Die im Folgenden dargestellten Erkenntnisse beruhen soweit nicht anders gekennzeichnet auf der in Teil III geschilderten empirischen Untersuchung. Dabei wurden zunächst die Expertengespräche ausgewertet und diese Resultate anhand der Fallstudien und des Workshops vertieft, überprüft und sofern erforderlich angepasst. Diese zwei Stufen der empirischen Untersuchung werden bei der Präsentation der Ergebnisse nicht explizit ausgewiesen, da sie lediglich den persönlichen Erkenntnisfortschritt des Verfassers widerspiegeln, einer verständlichen Darstellung der Resultate jedoch eher abträglich wären.

Die Ergebnisse repräsentieren nicht die individuellen Ansichten aller Expertinnen und Experten, sondern stellen ein aggregiertes Gesamtbild der Untersuchung dar. Wurde zu einem Thema insgesamt eine stark dominante Sichtweise deutlich, so wird diese als Ergebnis präsentiert. Haben die verschiedenen empirischen Methoden mehrere stark vertretene Standpunkte offengelegt, sind diese Ansichten differenziert dargestellt. Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine explorative Studie handelt, besteht nicht der Anspruch, alle diskutierten Themenbereiche umfassend und abschließend durchdrungen zu haben. Es gibt vermutlich in allen Bereichen der Untersuchungsergebnisse weitere Aspekte, die zu einer erschöpfenden Darstellung fehlen. Es können hier ausschließlich die Punkte wiedergegeben werden, die von den Experten in den Interviews und dem Workshop sowie durch die Fallstudien als relevant gekennzeichnet worden sind.

Die Kategorisierung der für die Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores erfolgsrelevanten Faktoren in Ressourcen und Kompetenzen sowie die Bildung von Unterkategorien zur Strukturierung besagter Ressourcen und Kompetenzen war kein expliziter Bestandteil der Empirie. Gleiches gilt auch für Zuordnung von Ressourcen-Bündeln zu einzelnen Kompetenzen. Eine derartig theoretische Diskussion hätte zu Beginn jedes Interviews eine ausführliche Begriffsklärung und -definition erfordert, um bei allen Gesprächspartnern ein übereinstimmendes Verständnis der Terminologien Ressource und Kompetenz herbeizuführen. Der Zeitaufwand wäre erheblich und den viel beschäftigten Expertinnen und Experten nicht zuzumuten gewesen. Außerdem hätte sich der Fokus der Interviews auf theoretische Diskussionen verlagert, was dem Ziel dieser Arbeit zuwidergelaufen wäre, praxisrelevante Ergebnisse zu gewinnen. Insofern basieren die oben genannten theoretischen Einordnungen auf dem theoriegestützten Verständnis des Verfassers.

Wenn möglich werden in den untenstehenden Kapiteln Aussagen mit wörtlichen Zitaten aus der Empirie angereichert, die per Fußnote den jeweiligen Urheberinnen und Urhebern zugeordnet sind. Ist keine Fußnote vorhanden, so war die entsprechende Person mit einer Nennung ihres oder seines Namens aus Vertraulichkeitsgründen nicht einverstanden.

11. Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable

Erfolgreiches Management von Monobrand-Stores wurde zu Beginn dieser Dissertation als Bestandteil der Forschungsfrage etabliert und damit zur abhängigen Variablen der Nutzung digitaler Medien erklärt. Im Verlauf der Arbeit[119] erfolgte eine Annäherung an die Definition dieser Variablen, indem einerseits das Distributionscontrolling vorgestellt und andererseits eine Übersicht über die Verwendung von Kennzahlen in wissenschaftlichen Studien mit Bezug zum Dissertationsthema gegeben wurde. Darüber hinaus war die Frage nach Erfolgsdefinitionen und verwendeten Kennzahlen Bestandteil der empirischen Untersuchung. In diesem Kapitel wird eine Synthese von Theorie und Empirie angestrebt mit dem Ziel, die abhängige Variable zu definieren. Dafür werden zunächst die empirischen Ergebnisse vorgestellt und diese anschließend in Beziehung zu den bekannten theoretischen Ausführungen gesetzt.

[119] Vgl. Kapitel 6.

11.1 Erfolgskennzahlen in der Praxis

Die Bedeutung von KPIs im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Medien für erfolgreiches Management von Monobrand-Stores wurde in der Empirie unterschiedlich beurteilt. Auf der einen Seite haben Experten auf die Relevanz von KPIs hingewiesen. Dabei wurden diverse für das Management von Monobrand-Stores verwendete Kennziffern genannt, die zum Teil auf spezifischen P&Ls[120] für die einzelnen Stores basieren (vgl. Tabelle 13). Als ‚Königin der Kennzahlen' wurde dabei die Produktivität, gemessen als Umsatz/m² bezeichnet. Generell dominieren finanzielle Indikatoren, vor allem ergebnisbezogene KPIs wie Return on Sales, Return on Investment oder Deckungsbeitrag. Dagegen wurden weiche Faktoren wie Kundenzufriedenheit oder Quantität und Qualität der Kundenadressen nur vereinzelt genannt.

Tabelle 13: *Erfolgskennzahlen für Monobrand-Stores in der Praxis*

Finanzielle KPIs	Kundenbezogene KPIs
Umsatz/m²	**Frequenz**
Umsatz pro... • ...Verkäufer • ...Kollektion • ...Produktart	**Kundenzufriedenheit** **Anzahl und Qualität der Kundenadressen**
Ø Wert/Transaktion	
Return on Sales	
Return on Investment	
Deckungsbeitrag	
Umschlag zum vollen Preis	
Cost of Goods Sold	

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie.

Die Werte der Kennzahlen fallen bei Monobrand-Stores auch einer Marke oft sehr unterschiedlich aus. Sie sind einerseits bedingt durch die Distributionsstrategie. Werden Produkte exklusiv über Monobrand-Stores vertrieben und ist E-Commerce schwach oder gar nicht vorhanden, dann hängen KPIs stark davon ab, wie weit die einzelnen

[120] P&L steht als Abkürzung für ‚Profit and Loss Statement', englisch für Gewinn- und Verlustrechnung.

Monobrand-Stores voneinander entfernt sind. Verfolgt ein Unternehmen eine Strategie der punktuellen Präsenz, so sollten die KPIs tendenziell besser sein als bei einem auf lokale Präsenz ausgerichteten Distributionsnetz, weil mehr Kunden in den Einzugsbereich eines Monobrand-Stores fallen und bei gleichen Kosten höhere Umsätze realisiert werden können. Andererseits hat die Beschaffenheit des Einzugsgebiets großen Einfluss auf die KPIs eines Monobrand-Stores. Eine hohe Einwohnerdichte und Kaufkraft sollte dort angesiedelten Stores zu höheren Frequenzen und Umsätzen/m^2 verhelfen als jenen in strukturell schwachen Gebieten. Dem stehen allerdings zumeist auch starke Unterschiede in den Miet- und Personalkosten gegenüber, so dass die P&Ls der einzelnen Stores trotz starker Unterschiede in einigen KPIs nachhaltig sein können.

Im größeren Kontext von Digital-Projekten wurden die bestehenden Kennzahlensysteme oftmals als nicht dafür geeignet angesehen, die Nutzung digitaler Medien für die Abwicklung von Cross-Channel-Services abzubilden. Einige Unternehmen diskutieren dementsprechend auch eine Anpassung oder Erweiterung ihrer Management-Cockpits. Klassische Return on Investment (ROI)-Berechnungen für einzelne Kanäle sind bisher oftmals nicht möglich, da einzelne Maßnahmen eines Kanals in anderen Kanälen erfolgswirksam werden können. Hier könnte es opportun sein, einen „übergreifenden Return on Investment of iMCM"[121] zu berechnen. Da Investitionen in die verschiedenen Kanäle durch den hohen Integrationsgrad auch die Ergebnisse der anderen Kanäle beeinflussen, erscheint es angemessen, die Investitionen und Auswirkungen für alle Kanäle kombiniert zu betrachten. Hierbei sind auch regionale Grenzen zu überbrücken, da insbesondere im Luxussegment einige Monobrand-Stores vor allem vom Umsatz durch Touristen profitieren. Eine chinesische Reisegruppe in Paris, die durch Marketing-Maßnahmen von *Louis Vuitton* in China den Wunsch gewonnen hat, *Louis Vuitton*-Produkte zu kaufen und ihn in einem Monobrand-Store in Paris umsetzt, verursacht Kosten im Marketing-Budget von *Louis Vuitton* China und verhilft *Louis Vuitton* Frankreich zu Umsatz. Es existieren bisher keine Lösungen für dieses Problem, so dass sich Luxusmodehersteller mit einer entsprechenden Überarbeitung ihrer KPI-Systeme beschäftigen sollten. Die tatsächliche Gestaltung der Management-Cockpits ist dann auch abhängig von der Zielsetzung der Nutzung digitaler Medien. Direkte Umsatz-Ziele lassen sich mit vorhandenen KPIs besser abbilden als primär indirekt umsatzwirksame Aspekte wie Markenbekanntheit, Markenpositionierung oder Kundenloyalität. Sollen diese durch digitale Medien in Monobrand-Stores beeinflusst werden, reichen die bisher vor allem finanziellen KPIs nicht aus, und ein höherer Aufwand zur Neugestaltung ist erforderlich.

[121] Expertengespräch D'Arpizio.

11.2 Gegenüberstellung zu den Erfolgskennzahlen der Theorie

Im Vergleich der theoretischen Ausführungen in Teil II[122] mit den Ergebnissen der Empirie fällt auf, dass sich die Kennzahlen der Empirie in einigen Aspekten mit denen des Distributionscontrollings decken und in anderen mit denen der ausgewerteten Studien. Das Distributionscontrolling greift auf die direkte Produktrentabilität zurück, was mit dem Deckungsbeitrag der Empirie vergleichbar ist. Der Servicegrad sowie der Anteil von ‚Out of Stock'-Situationen können indirekt auf die Kundenzufriedenheit einwirken. Schließlich gibt es verschiedene kostenbezogene KPIs wie Transport-, Lager-, und Produktionskosten pro Einheit, die mit den Cost of Goods Sold verknüpft sind. Die analysierten Studien hingegen beinhalten als abhängige Variable einerseits den Preis, der mit Umschlag zum vollen Preis in Beziehung gesetzt werden kann. Andererseits waren Return on Sales sowie Return on Investment sowohl in den Studien als auch in der Empirie relevant. Auffällig ist, dass die Produktivität gemessen als Umsatz/m^2 weder im Distributionscontrolling noch bei den analysierten Studien auftaucht, jedoch in der Empirie als zentrale Kennzahl identifiziert wurde.

Für die Definition des Erfolgs als abhängige Variable der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores bringen diese Ausführungen einige Erkenntnisse. Erstens lassen sich weite Teile der theoretischen Ausführungen in der Praxis belegen, wobei weder Distributionscontrolling noch die analysierten Studien diese vollständig abbilden. Zweitens sind die KPIs der drei Erkenntnisbereiche Theorie, Studien und Empirie sehr divers. Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass es keine einheitliche Erfolgsdefinition gibt. Es können eine Vielzahl von KPIs zur Überprüfung und Steuerung von Monobrand-Stores herangezogen werden. Die Ausführungen im vorigen Kapitel haben jedoch auch verdeutlicht, dass etablierte KPIs für die Messung der Auswirkungen digitaler Medien oft nicht mehr geeignet sind, insbesondere vor dem Hintergrund von Kanalintegration. Die hohe Diversität der in der Praxis verwendeten Kennzahlen lässt sich einigen Experten zufolge auch darauf zurückführen, dass die KPIs sehr stark davon abhängen, welche Ziele mit der Nutzung der digitalen Medien verfolgt werden. Hier scheint die Antwort auf die Suche der abhängigen Variablen zu liegen: Sie kann nicht einheitlich definiert werden, sondern ist unternehmensspezifisch zielgebunden. Für jeden Einzelfall ist Erfolg von Monobrand-Stores durch die Gründe für die Nutzung digitaler Medien und die darin enthaltenen Ziele vorgegeben. Insofern wird im nächsten Abschnitt geschildert, warum Unternehmen digitale Medien in ihren Monobrand-Stores verwenden.

[122] Vgl. Kapitel 6.

11.3 Gründe für die Nutzung digitaler Medien

Die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores erfolgt aus diversen Gründen. Generell kann sie die Schlagkraft eines Mehrkanalsystems durch einen Ausbau der Marktabdeckung oder kundengerechte Methoden nochmals erhöhen[123]. Speziell bieten sie jedoch vor allem die Chance, Monobrand-Stores besser zu positionieren, um dem steigenden Druck durch E- und M-Commerce entgegenzuwirken. Einerseits profitiert das stationäre Geschäft bei einer starken Kanalintegration auch von den Wachstumsraten im Distanzhandel. Andererseits kann die Beurteilung der Profitabilität von Monobrand-Stores objektiviert werden, wenn die Marketing-Wirkung der physischen Stores auf den Umsatz im E-Commerce stärkere Berücksichtigung findet. Die in der Empirie identifizierten spezifischeren Vorteile digitaler Medien lassen sich in vier Kategorien einteilen. Von besonderer Bedeutung sind **Umsatzsteigerung** und **Effizienzsteigerung**. Die Kombination dieser beiden Vorteile hat in einigen Unternehmen eine sehr schnelle Amortisation der Investitionen in digitale Medien zur Folge, die in Einzelfällen innerhalb von 1-2 Jahren liegen kann. Außerdem wurde ein Nutzen digitaler Medien für eine **verbesserte Markenerfahrung** sowie eine **vereinfachte Sammlung wertvoller Daten** in Monobrand-Stores identifiziert. Die genannten vier Bereiche sind in Abbildung 30 zusammengefasst und werden im Folgenden näher erläutert.

[123] Zu den Chancen von Mehrkanalsystemen vgl. Kapitel 5.1.1.1.

Abbildung 30: *Gründe für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores*

	Nutzen digitaler Medien	Erklärung
1	**Höhere Umsätze**	• Anstieg der Umsätze durch (a) ROPO-Effekt[1], (b) erweitertes Sortiment[2] und (c) Verringerung von Lost Sales[3] • Verbessertes Cross-/Up-Selling durch Unterstützung mit digitalen Medien • Akquisition neuer Kundensegmente durch Präsenz in digitalen Kanälen
2	**Verbesserte Effizienz**	• Zugang zu Online-Inventar ermöglicht kleinere Stores mit größerem Umsatz/m² • Daten digitaler Medien können Lagerhaltung und Produktion optimieren • Kanalintegration erfordert optimierte Prozesse und führt so zu einer Effizienzsteigerung
3	**Verbesserte Marken-erfahrung**	• Hervorhebung bestimmter Markeneigenschaften durch Medien • Höhere Bequemlichkeit für Kunden durch vergrößertes Inventar, Cross-Channel-Services wie kanalübergreifendes Rückgabe-Management, etc. • Interaktive Kommunikation mit Kunden und von Kunden mit ihren Peers
4	**Verfügbarkeit von Daten**	• Kanalintegration erfordert die Sammlung großer Datenmengen, die für CRM, Lager-Optimierung, Tests innovativer Produkte etc. genutzt werden können • Herausforderungen wie Datenschutz und volle Ausschöpfung der Möglichkeiten der Daten müssen noch gelöst werden (‚Big Data'-Diskussion)

1. Insgesamt hängen ~30% der Offline-Umsätze von der Online-Erfahrung ab, ~10% sind direkte Folge der Online-Erfahrung, ~20% basieren auf Kaufentscheidungen, die durch die Online-Erfahrung bestätigt wurden, vgl. Gutgeld et al. (S. 2) 2. Interviewpartner haben angegeben, dass ihre Marken nur ca. 1/3 der aktuellen Kollektion in einem physischen Retail-Store anbieten können, d.h. Zugang zum Online-Inventar vergrößert das Umsatzpotential. Außerdem wird die Personalisierung von Produkten (‚Bespoke') durch digitale Medien vereinfacht und vergrößert das Produktangebot 3. Weniger Out-of-Stock-Situationen wegen erweitertem Sortiment durch Verbindung zum Online-Inventar über digitale Medien

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie und Gutgeld et al.

11.3.1 Umsatzsteigerung

Digitale Medien in Monobrand-Stores können eine Steigerung des Umsatzes sowohl in den physischen Stores selbst als auch im E- bzw. M-Commerce bewirken. Die enorme Relevanz digitaler Medien für die Umsätze von Monobrand-Stores wird zunächst durch den bereits beschrieben[124] ROPO-Effekt deutlich. Da ca. 30% der Offline-Umsätze von der Kundenerfahrung im Online-Kanal abhängen, kann eine funktionierende medienbasierte Kanalintegration einen sehr hohen Nutzen leisten.

Ein weiterer Grund für Umsatzsteigerungen in Monobrand-Stores ist die Erweiterung des Sortiments durch digitale Medien. Einige Interviewpartner haben verdeutlicht, dass in einem durchschnittlichen physischen Store ihrer Marke nur ca. 1/3 der aktuellen Kollektion gezeigt werden kann. Entsprechend stark werden ein Sortiment und damit

[124] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 1.1.

das Umsatzpotential erweitert, wenn im Store ein digitaler Zugriff auf alle verfügbaren Produkte möglich ist, insbesondere in der Modeindustrie mit der Vielzahl an Größen und Farbvarianten eines Artikels. Dies bewirkt gleichzeitig eine Produktivitätssteigerung, d.h. eine Steigerung des Umsatz/m^2, da die Fläche des stationären Geschäfts trotz gesteigertem Umsatzpotential nicht vergrößert werden muss.

Auch die Verringerung von Out-of-Stock-Situationen führt zu einem Umsatzanstieg. Wenn ein Kunde einen Monobrand-Store besucht und einen Kauf tätigen möchte, dann sollte das gewünschte Produkt dort auch verfügbar sein. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Kunde seine Kaufentscheidung ändert und entweder gar nicht kauft oder den gesuchten Artikel durch ein Angebot eines Wettbewerbers ersetzt. In beiden Fällen entsteht ein Umsatzausfall (Lost Sale), der verhindert wird, wenn das Produkt im Monobrand-Store online bestellt und z.B. kostenfrei an den Kunden versendet wird.

Schließlich wurde in der Empirie auch die in Monobrand-Stores gegenüber Online-Shops höhere Conversion Rate[125] als Umsatztreiber deutlich. Ein Kunde, der sich in einem physischen Store befindet, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit einen Kauf abschließen als ein Kunde im Online-Shop. Außerdem umfasst der durchschnittliche Kauf in Monobrand-Stores etwa doppelt so viele Artikel wie online. Dementsprechend wichtig ist es, Kunden aus den Online-Kanälen zu einem Besuch der Monobrand-Stores zu bewegen. Hier ist auch die durch digitale Medien erzielbare Verbesserung von Visual Merchandising zu berücksichtigen, d.h. der visuellen Verkaufsförderung. Zwar ist diese auch ohne digitale Medien umsetzbar, jedoch kann der Effekt z.B. durch bewegte Bilder verstärkt werden.

Vorteile digitaler Medien in Monobrand-Stores, die nicht auf die Umsätze in den Stores fokussiert sind sondern auch in gleichem Maße E-Commerce betreffen können, wurden in der Empirie ebenfalls identifiziert. Zunächst sollte die Nutzung von Medien darauf ausgerichtet sein, den Kaufentscheidungsprozess der Kunden zu unterstützen und abzusichern. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden den Prozess abbrechen und nicht zu einem Kaufabschluss kommen und verhindert so entsprechende Umsatzausfälle[126]. Darüber hinaus können Umsätze durch die Nutzung von Cross-Selling-Potentialen gesteigert werden. Ein konsequenter Verweis auf passende Produkte kann durch digitale Medien stark unterstützt werden. Ein Beispiel hierfür wäre der Fall eines Kunden, der einen Pullover mit auf dem Preisschild installiertem RFID-Chip in einer Umkleidekabine anprobiert. Durch die räumliche Nähe des Chips wird auf einem Touchscreen ein Film aktiviert, in dem der Pullover bei einer Modenschau gezeigt wird, zusammen mit einer passenden Hose und einem passenden Schal. Der

[125] Die Conversion Rate bezeichnet hier den Anteil der Kunden, die nach Besuch eines Online- oder Offline-Stores tatsächlich einen Kauf tätigen.

[126] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.1.2.

Bildschirm weist den Kunden auf die entsprechenden Produkte hin und bietet die Möglichkeit, diese direkt online zu bestellen. Außerdem wird der Kunde darüber informiert, wo diese Artikel im Monobrand-Store zu finden sind. In ähnlicher Weise könnte der Kunde auch auf Farbvarianten oder verwandte Produkte hingewiesen werden, idealerweise mit höheren Margen. Zusätzlich können digitale Medien auch genutzt werden, um das Verkaufspersonal im Cross- oder Up-Selling zu unterstützen. Z.B. kann ein Verkäufer mit Hilfe einer entsprechenden App die Möglichkeit erhalten, per Tablet zu einem Produkt passende Accessoires oder verwandte Produkte abzurufen und diese dem Kunden zu empfehlen.

Ein weiterer umsatzrelevanter Nutzen digitaler Medien besteht in der Akquisition neuer Kunden bzw. Kundengruppen. Durch Präsenz in zusätzlichen Kommunikations- und Distributionskanälen können einerseits bereits potentiell interessierte Kunden erreicht werden. Andererseits besteht die Möglichkeit, das Markenimage zu ‚digitalisieren' bzw. zu verjüngen, indem z.B. ein aktiver Austausch mit relevanten Communities in interaktiven Medien wie Social Media gesucht wird. Dadurch werden Luxusmodehersteller dem aktuellen Trend in Richtung Pull-Marketing[127] gerecht und können neue Kundengruppen erschließen.

Schließlich bieten digitale Medien auch die Möglichkeit, die angebotenen Produkte und Services zu erweitern und dadurch zusätzlichen Umsatz zu erzielen. Einerseits vereinfacht eine technologische Unterstützung die Gestaltung personalisierter Produkte. Diese werden z.B. unter dem Schlagwort ‚Bespoke' von vielen Luxusmodeherstellern verkauft. Andererseits bieten Cross-Channel-Services einen gesteigerten Kundenkomfort und können zu einer Kaufentscheidung zugunsten einer Marke beitragen. Wenn Kunden ihre Online-Käufe auch offline umtauschen oder zurückgeben können, so erhöht dies ihre Bequemlichkeit und kann zu einer positiven Kaufentscheidung beitragen. Gleiches gilt z.B. für die Möglichkeit, In-Store Online-Bestellungen kostenlos nach Hause geschickt zu bekommen.

Die Vorteile der Umsatzsteigerung durch digitale Medien wurden in der Empirie teilweise durch Zahlen hinterlegt. *EmpreLujo* hat z.B. geplante Digital-Maßnahmen in den physischen Monobrand-Stores mit der Budgetierung starker Umsatzsteigerungen im E-Commerce gekoppelt. Durch *iPads* in den Stores sollen Kunden konsequent das Online-Produktangebot nutzen, so dass Lost Sales vermieden werden. Ein Berater hat auf seine Erfahrung aus Projekten allerdings mit Nicht-Luxus-Retailern in den USA hingewiesen, bei denen funktionierende Digitalkonzepte zu inkrementellen Steigerungen des Umsatz/m^2 von 20-40% geführt haben. Ein weiterer Berater hat einen möglichen Anstieg des Umsatz/m^2 durch Vermeidung von Lost Sales in der Luxusindustrie mit 10-15% beziffert. Auch wenn es bisher kaum belastbaren Daten zu den Umsatz-

[127] Zum Pull-Marketing vgl. Kapitel 1.1.

Effekten von digitalen Medien in Monobrand-Stores gibt, legt die Empirie nahe, dass ein positiver Zusammenhang besteht.

11.3.2 Effizienzsteigerung

Ein Nutzen digitaler Medien lässt sich nicht nur bzgl. des Umsatzes, sondern auch der Kosten realisieren. Auf die Vorteile der Möglichkeit zum Zugriff auf die gesamte Kollektion aus jedem Monobrand-Store wurde bereits hingewiesen. Weitergedacht können Marken aufgrund der medialen Unterstützung sogar darüber nachdenken, ihre Monobrand-Stores zu verkleinern, selbstverständlich nur bis zu einer für ein hochqualitatives Markenerlebnis minimal erforderlichen Größe. Aller Raum, der heute über diese Minimalfläche hinaus zur Warenpräsentation benötigt wird, ließe sich jedoch theoretisch durch den Zugriff auf das Online-Sortiment ersetzen. Entsprechend geringere Kosten und eine höhere Produktivität wären die Folge.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Vernetzung der Wertschöpfungskette[128]. Um Kunden im Zuge von Kanalintegration über digitale Medien mit verlässlichen Informationen zu versorgen, ist eine hohe Transparenz über die Warenverfügbarkeit und damit die Sammlung und Nutzung der entsprechenden Daten erforderlich. Diese lassen sich jedoch vielfältiger verwerten, z.B. zur Optimierung von Produktion und Lagerhaltung. Einige Experten haben darauf hingewiesen, dass viele Luxusmodeartikel wie z.B. Ledermäntel sehr teuer sind. Gleichzeitig sei es nicht zu vermeiden, dass Fehlkalkulationen bei der Allokation der Produkte auf die einzelnen Monobrand-Stores auftreten. Die Verringerung von Unsicherheit und Ineffizienz durch zentrale Lagerstellen wurde daher als wichtiger Nutzen digitaler Medien genannt.

Schließlich werden Effizienzvorteile dadurch realisiert, dass Digital-Konzepte mit einer durchdachten Prozessarchitektur zu hinterlegen sind. Einige Luxusmodehersteller haben darauf hingewiesen, dass die Bestellung von Produkten, die im Monobrand-Store nicht verfügbar sind, bei ihnen auch ohne digitale Medien möglich sei. Bei guten Kunden würden die Produkte sogar nach Hause geliefert. Hinter diesem Service steht allerdings kein systematischer Prozess, und er ist entsprechend ineffizient. Ein Mitarbeiter muss z.B. zunächst herausfinden, in welchem Monobrand-Store das gewünschte Produkt verfügbar ist, um anschließend Kontakt zu diesem Geschäft aufzunehmen. Dort ist das Produkt zu suchen, zu verpacken und zu versenden. Fragen des Umgangs mit Rückgaben oder Umtauschen oder der Zuordnung des Verkaufs für die Berechnung von Provisionen sind zunächst nicht geklärt. Dadurch ist dieser Prozess langsam und teuer im Vergleich zu etablierten Distanzhandelsmodellen. Hier sind dementspre-

[128] Vgl. dazu die Ausführungen zur Optimierung der Wertschöpfungskette als Chance von Monobrand-Stores in Kapitel 5.2.1.

chend auch Unternehmen im Vorteil, die bereits über Erfahrung durch eigenes E-Commerce, Kataloggeschäft o.ä. verfügen, da hier auf bewährten Prozessen aufgebaut werden kann. Die Überarbeitung dieser Prozesse ist im Vergleich zu einem andernfalls erforderlichen Neuaufbau schneller, einfacher und weniger kostspielig.

11.3.3 Verbesserte Markenerfahrung

Neben den unmittelbar auf die Profitabilität wirkenden Einflussgrößen Umsatz und Kosten wird auch das qualitative Ziel einer verbesserten Markenerfahrung durch digitale Medien unterstützt. Diese werden z.B. genutzt, um Aspekte des Markenimages hervorzuheben, die Kunden sonst nicht oder nicht so gut vermittelt werden können. Viele Luxusmodehersteller legen beispielsweise starken Wert auf ihre Handwerkskunst. Dieser Aspekt wird auch von den Kunden geschätzt, gerade in Europa, so dass Hersteller profitieren, welche die Werthaltigkeit ihrer Produkte überprüfbar machen können. Dies geschieht z.B. durch Touchscreens, auf denen interaktiv Einblicke in die Produktion genommen werden können. Kunden navigieren sich selbstständig durch den Herstellungsprozess und können dabei kurze, informative Filme aktivieren, die die Komplexität von Arbeitsschritten und Materialien veranschaulichen. So wird die Werthaltigkeit der Produkte mit Hilfe digitaler Medien eindrucksvoll verdeutlicht.

Darüber hinaus können der Kundenservice und das Einkaufserlebnis durch digitale Medien verbessert werden. Die Möglichkeit, kanalübergreifend Produkte zu kaufen, umzutauschen und zurückzugeben, erhöht die Bequemlichkeit für Kunden. Apps zum Bezahlen im Monobrand-Store verringern die für den Einkauf benötigte Zeit. Von Bedeutung ist auch, mit Hilfe digitaler Medien Kunden die Kommunikation mit ihren Bezugsgruppen zu ermöglichen. Wenn z.B. Produkte mit QR-Codes oder Technologie zur Near Field Communication (NFC) ausgestattet sind, so können Kunden während ihres Einkaufs im Monobrand-Store per Smartphone sehr leicht diese Technologien nutzen, um Fotos von interessanten Produkten zu posten. Dadurch ist der Einbezug von Peergroups in den Kaufentscheidungsprozess deutlich vereinfacht, indem z.B. sofortige Kommentare zu den Produkt-Optionen möglich sind. Ein weiterer Anwendungsbereich besteht bei Kunden, die viel Wert auf den mit einem Luxuseinkauf verbundenen Status legen. Hier kann z.B. eine Verknüpfung von digitalen Endgeräten und Social Media eine Mitteilung an Freunde erleichtern, dass gerade ein Einkauf bei einem attraktiven Luxusmodehersteller stattgefunden hat[129].

Schließlich bieten interaktive Medien Luxusmodeherstellern auch die Möglichkeit, mit ihren Kunden in einen engen Austausch zu treten. Z.B. können Kunden in die Gestaltung bestimmter Produkte einbezogen werden, was eine hohe Identifikation mit der Marke bewirkt und zu einer Verjüngung des Markenimages führen kann.

---

[129] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.3.3.

11.3.4 Vereinfachte Datensammlung

Als letzter Bereich der Vorteile digitaler Medien wurde in der Empirie die Möglichkeit zur Datensammlung genannt. Im Konzept der Kanalintegration inhärent ist bereits die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Kunden- und Produktdaten zu sammeln, z.B. um globales CRM zu ermöglichen oder Warenströme kanalübergreifend zu steuern. Viele Hersteller nutzen E-Commerce auch, um spezielle, innovative Sortimentsbereiche zu testen. Da online tendenziell offenere Käufergruppen aktiv sind, besteht hier die Möglichkeit, die Akzeptanz gewagterer Kreationen zu überprüfen. Die mit Hilfe digitaler Medien gewonnenen Daten sind auf vielfältige Weise nutzbar, sofern sie systematisch gesammelt, ausgewertet und in operationalisierbare Ergebnisse überführt werden und überdies im Einflussbereich des Herstellers verbleiben, d.h. nicht durch einen externen Partner kontrolliert werden. Ein Gesprächspartner hat ‚Big Data'[130] als „die zukünftige Goldquelle der Wirtschaft"[131] bezeichnet. Natürlich hängen auch diverse Herausforderungen damit zusammen, z.B. bzgl. Datenschutz oder Ausschöpfung der den Informationen innewohnenden Möglichkeiten. Aber obwohl es hier in vielen Fällen noch keine Lösungen gibt, ist das große Potential der Daten unbestritten.

11.4 Variierende Gründe für die Nutzung digitaler Medien

Obwohl viele der dargestellten Gründe für die Nutzung digitaler Medien theoretisch kombinierbar sind, hat sich gezeigt, dass Luxusmodehersteller in der Realität sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Ein Grund dafür liegt in der Positionierung der Marke innerhalb des Luxussegments. So zieht z.B. *Burberry* mit seinem Digitalkonzept unter anderem sehr starke mediale Aufmerksamkeit auf sich. *Roger Vivier* hingegen nutzt seine Website, um die handwerkliche Qualität der Produkte zu unterstreichen. Der Nutzen digitaler Medien ist auch abhängig von der jeweiligen Markenstärke eines Unternehmens bzw. deren Wahrnehmung durch den individuellen Kunden. Möchte ein Kunde unbedingt eine Tasche von *Hermès* kaufen, so wird eine Out-of-Stock-Situation am POS nicht zwangsläufig zu einer Substitution mit einem schneller verfügbaren Produkt eines Wettbewerbers führen. Sind Marken für einen Kunden eher austauschbar, so erhöht sich der Nutzen durch die Verhinderung von Out-of-Stock-Situationen im Zuge von medienbasierter Kanalintegration.

Schließlich ist der Bereich, in dem sich der Nutzen digitaler Medien entfaltet, auch stark abhängig von der Rollenzuweisung der einzelnen Distributionskanäle und den entsprechend allozierten Ressourcen. Soll E-Commerce als gleichberechtigter Vertriebskanal zum stationären Geschäft etabliert werden, so wird der Fokus auf den Online-Kanal höher sein als wenn sein primäres Ziel in der Realisierung von ROPO-Effekten liegt.

---

[130] Für weitere Informationen zu ‚Big Data' vgl. Kapitel 14.4.4.

[131] Expertengespräch Prof. Dr. Burmann.

Auch der aktuelle Anteil von E-Commerce am Gesamtumsatz spielt hier eine Rolle. Ist er bereits relativ hoch, so kann dieser Kanal auch genutzt werden, um auf das stationäre Geschäft zu verweisen. Ist er gering, so werden eher die in den Monobrand-Stores durch digitale Medien induzierten Online-Umsätze Bedeutung erlangen. Des Weiteren entstehen Unterschiede durch verschiedene Preispunkte der Marken, insbesondere in Verbindung mit geographischen Märkten. Teurere Produkte lassen sich online schwieriger verkaufen als günstigere, vor allem in Asien mit dem Problem der Produktpiraterie. Hier erscheint das Potential der Steigerung von E-Commerce-Umsätzen durch physische Stores größer als z.B. ein Anstieg von Online-Verkäufen durch das Angebot einer In-Store-Abholung.

Nachdem die Potentiale digitaler Medien in Monobrand-Stores verdeutlicht wurden, dient das folgende Kapitel einer Veranschaulichung der damit einhergehenden Kernherausforderungen.

12. Kernherausforderungen bei der Nutzung digitaler Medien

Zu Beginn dieser Dissertation wurden in einem Ausblick auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung diverse Fragestellungen aufgezeigt, die sich in der Praxis als Herausforderungen für die Nutzung digitaler Medien manifestiert haben[132]. Trotz der großen Zahl und der Vielfalt der möglichen Probleme für die Praxis haben sich in der Empirie jedoch vier zentrale Kernherausforderungen herauskristallisiert, die in diesem Kapitel geschildert werden. Dabei handelt es sich um den **Aufbau organisationalen Kapitals**, einen **kohärenten digitalen und physischen Markenauftritt**, die **Aktivierung der POS zur Nutzung digitaler Medien** sowie die **Messbarkeit des Erfolgs einzelner Maßnahmen**. An diesen Kernherausforderungen ansetzend wird anschließend in Kapitel 13 das Konstrukt der Kernkompetenz mit den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen zur Nutzung digitaler Medien entwickelt.

12.1 Aufbau von organisationalem Kapital

Das organisationale Kapital wurde bereits als eine intangible Ressource eingeführt[133] und beinhaltet z.B. die Organisationsstruktur und -kultur, Unternehmensprozesse oder Management-Systeme. Es hat sich gezeigt, dass viele Luxusmodehersteller nicht auf eine Nutzung digitaler Medien in ihren Monobrand-Stores und auf eine konsequente Realisierung des damit einhergehenden Potentials durch eine umfassende Kanalintegration ausgerichtet sind.

---

[132] Vgl. Kapitel 1.3.1.

[133] Vgl. Kapitel 8.1.2.

Organisationsstrukturen verfolgen oftmals eine strikte Trennung zwischen Distributionskanälen mit separaten Verantwortlichkeiten und P&Ls. Digitalspezialisten sind in vielen Fällen speziellen Abteilungen angegliedert und dadurch nicht ausreichend integriert.

Die **Organisationskultur** ist vielfach von traditionellen Elementen bestimmt. Management und Verkaufspersonal hängen an etablierten Prozessen, auch da diese sich in der Vergangenheit bewährt haben. Neue Verkaufsprozesse und die Nutzung digitaler Medien als Reaktion auf sich änderndes, digitale Möglichkeiten nutzendes Einkaufsverhalten der Kunden stoßen nicht selten auf Widerstände. Außerdem kommen im Rahmen von Projekten zur Kanalintegration viele Änderungen auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu. Dabei führen persönliche Interessen oder Ängste oft zu ablehnenden Reaktionen auf die Neuerungen.

Prozesse und **Management-Systeme** sind für die etablierten Distributionssysteme optimiert. Gerade Unternehmen, die bisher keinen eigenen Distanzhandel wie z.B. E-Commerce betreiben, müssen mit großem Aufwand Prozesse entwickeln, die integrierte Distributionskanäle abbilden. Gelingt dies nicht, kann es zu Fehlern in der Abwicklung wie z.B. dem Rückgabemanagement kommen, was im Luxussegment unverzeihlich ist. Auch die Management-Systeme sind zumeist nicht in der Lage, die Cross-Channel-Services der Kanalintegration abzubilden. Warenverfügbarkeitsanzeigen beruhen auf genauen, kanalübergreifenden Daten über den Warenfluss. Anreizsysteme müssen dazu in der Lage sein, Online-Bestellungen, die in einem Monobrand-Store getätigt wurden, dem entsprechenden Verkäufer im Store zuzurechnen. Mit diesen Themen beschäftigen sich Luxusmodehersteller in Ansätzen, sind jedoch noch weit von Lösungen entfernt.

12.2 Kohärenter digitaler und physischer Markenauftritt

Die nächste Kernherausforderung besteht in der Realisierung eines kohärenten digitalen und physischen Markenauftritts. Luxusmodehersteller haben oftmals eine große Stärke im traditionellen Marketing. Spezifische Marken-DNAs und anspruchsvolle Kunden haben dazu geführt, dass sich diese Unternehmen hervorragend und zielgruppenspezifisch präsentieren können. Allerdings drohen viele der genannten Hersteller die aktuellen Veränderungen im Kundenverhalten zu verpassen. Kompetenzen im Online-Marketing werden verstärkt benötigt, und viele Luxusmodehersteller haben in diesem Bereich noch Defizite. Einige Unternehmen haben die überlieferte Zurückhaltung gegenüber digitalen Distributions- und Kommunikationskanälen noch nicht überwunden, andere haben Schwierigkeiten, die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Marke nicht in allen Kanälen gleich auftreten muss, sondern dass jeder der genutzten Distributionskanäle in einer kohärenten und der Marken-DNA und -positionierung angemessenen Art zu bearbeiten ist.

Teilweise werden einzelne Kanäle vernachlässigt, wodurch die Gefahr der Zerstörung von Markenwert entsteht. Außerdem fällt es vielen Luxusmodeherstellern schwer, zwischen den Konzepten der Exklusivität und der Ubiquität zu unterscheiden. Einige Hersteller sind der Meinung, dass Ubiquität ihre Exklusivität bedrohen würde und ihre Produkte demnach nicht generell verfügbar sein dürften. Dies ist jedoch eine Fehleinschätzung. Vielmehr besteht die Herausforderung in einer zeitgemäßen Interpretation der Exklusivität, denn auch Online-Auftritte können eine hohe Wertigkeit haben. Solange Produktqualität, Markenauftritt und Preisniveau nicht unter einer größeren Produktionsmenge leiden, wird eine erweiterte Verfügbarkeit die Exklusivität nicht negativ beeinflussen.

12.3 Aktivierung der POS zur Nutzung digitaler Medien

Als weitere Kernherausforderung hat die empirische Untersuchung die Aktivierung der POS zur Nutzung digitaler Medien ergeben. Das Verkaufspersonal sowie Store-Manager sind oftmals noch nicht ausreichend geschult oder nicht willens, digitale Medien zu nutzen. Eine derartige Umstellung bedeutet auch die Neukonzeption des gesamten Verkaufsprozesses. Mitarbeiter müssen mit den Geräten umzugehen lernen und wissen, wann diese anzuwenden sind und wann explizit nicht. Um die mit den erforderlichen Lernprozessen einhergehenden Anstrengungen auf sich zu nehmen, ist eine hohe Motivation der Mitarbeiter erforderlich. Des Weiteren werden die Bereitschaft und die Fähigkeit benötigt, neue Initiativen zu testen und weiterzuentwickeln. Die konzeptionelle Integration der Medien in das Design der Monobrand-Stores erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen kaufmännischer Leitung, Verkaufspersonal und Store-Designern. In vielen dieser Bereiche haben Luxusmodehersteller großen Nachholbedarf.

12.4 Messbarkeit des Erfolgs einzelner Maßnahmen

Letzte große Herausforderung für Luxusmodehersteller ist die mangelnde Messbarkeit des Erfolgs einzelner digitaler Maßnahmen. Unternehmen, die sich für eine Digitalstrategie entscheiden und damit definierte Ziele verfolgen, wollen wissen, welche Initiativen zum Erreichen dieser Ziele beitragen und wie das Verhältnis von Kosten und Nutzen ist. Die in der Empirie befragten Expertinnen und Experten waren dementsprechend sehr interessiert an jeder Art von Informationen zur Effektivität und Effizienz von Investitionen in digitale Medien. Der Grund dafür liegt in der oftmals signifikanten Größe der für einzelne Maßnahmen benötigten Investitionen. Entsprechend sollten sie bestätigte positive Auswirkungen haben. Derartige Informationen fehlen jedoch derzeit. Es ist nicht bekannt, ob bestimmte Initiativen einen Erfolg zeigen, auf welche KPIs sie wirken und wie hoch etwaige Effekte sind. Dadurch entsteht eine große Investiti-

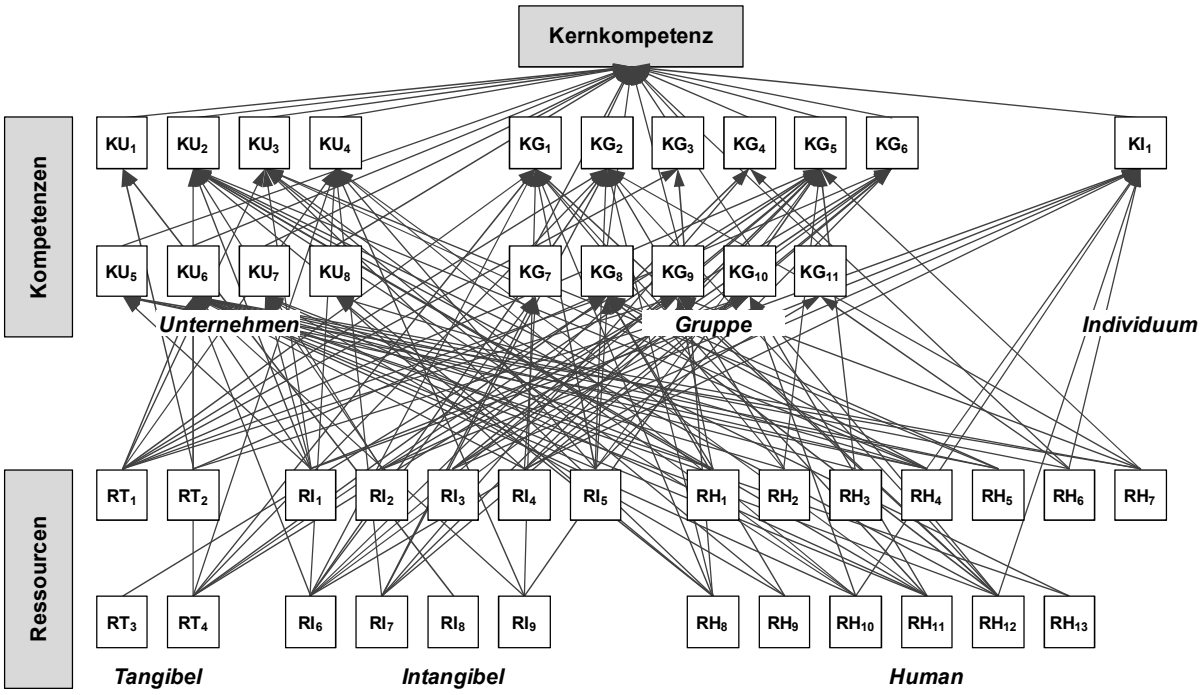
onsunsicherheit. ROIs sind schwer zu berechnen, wenn sich z.B. Marketing-Investitionen in Werbemaßnahmen für Cross-Channel-Services positiv in den Umsätzen von Monobrand-Stores niederschlagen. Entsprechend schwierig sind digitale Maßnahmen gegenüber Investoren bzw. Budget-Gebern zu rechtfertigen. Ohne die erforderlichen Mittel aber sind die entsprechenden Initiativen nicht durchführbar. Insofern werden Erkenntnisse benötigt, die beim Umgang mit dieser vierten Kernherausforderung helfen.

13. Das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...'

In diesem Kapitel wird mit dem Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie' das theoretische Kernstück der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Es besteht aus einzelnen Ressourcen sowie Kompetenzen als Bündel mehrerer Ressourcen und ist illustrativ[134] in Abbildung 31 dargestellt. Insgesamt umfasst das Konstrukt 26 Ressourcen und 20 Kompetenzen. Erstere umfassen vier tangible Ressourcen (RT), betreffend finanzieller Ressourcen und physischen Kapitals, neun intangible Ressourcen (RI), unterteilt in organisationales Kapital und Technologie sowie 13 Humanressourcen (RH) bestehend aus Fähigkeiten, Wissen bzw. Eigenschaften der Mitarbeiter sowie dem Management-Team. Die Kompetenzen beinhalten acht unternehmensweite Kompetenzen (KU), 11 gruppenspezifische Kompetenzen (KG) bzgl. Marketing, IT, Store Design, HR und Finanzen sowie eine individuelle Kompetenz des CEOs (KI). Im Folgenden werden zunächst die Ressourcen einzeln vorgestellt, um sie anschließend in ihren Kombinationen als Kompetenzen zu präsentieren.

[134] In Kapitel 13.2 werden die Ressourcenkombinationen für unternehmensweite, gruppenspezifische und individuelle Kompetenzen zur Komplexitätsreduktion nochmals einzeln dargestellt.

Abbildung 31: *Illustrative Übersicht des Konstrukts der Kernkompetenz*



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie.

13.1 Ressourcen für die Nutzung digitaler Medien

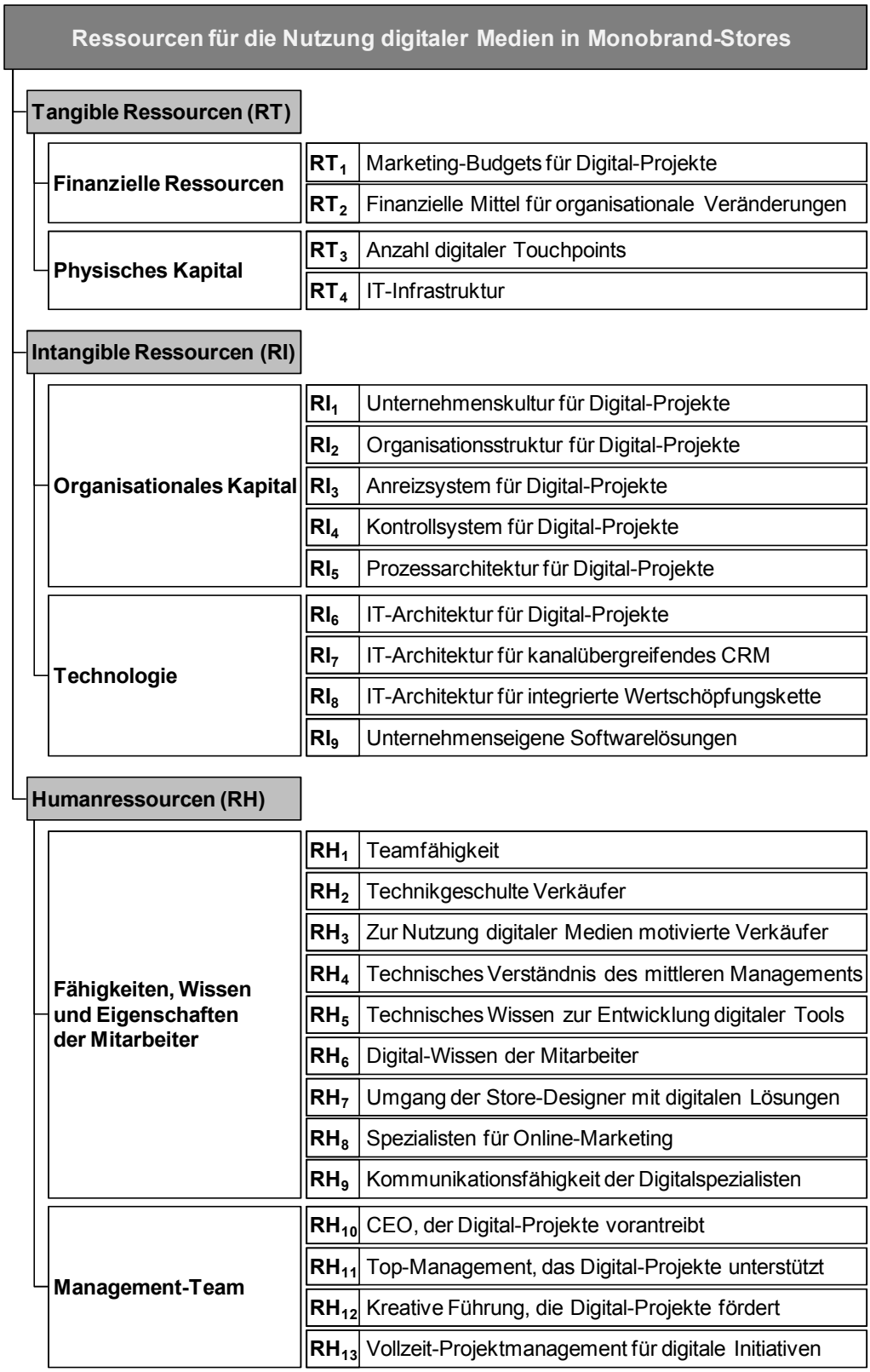
Ressourcen wurden in den theoretischen Grundlagen der Dissertation bereits als unternehmensspezifische, vom Unternehmen kontrollierte und für das Unternehmen verfügbare Assets definiert, die in tangible Ressourcen, intangible Ressourcen und Humanressourcen unterteilt werden können[135]. Dieser Kategorisierung folgend werden in diesem Kapitel auch die in der Empirie identifizierten Ressourcen vorgestellt. Dabei kann es sich nicht um eine abschließende Sammlung aller relevanten Ressourcen für ein erfolgreiches Management von Monobrand-Stores handeln, da hier auch Ressourcen z.B. des traditionellen Marketings oder der strategischen Unternehmensführung zu nennen wären. Es handelt sich vielmehr um die im Zusammenhang mit der Nutzung digitaler Medien herausstechenden Ressourcen, die in den Expertengesprächen, der Datenerhebung für die Fallstudien sowie dem Workshop ungestützt[136] als relevant genannt wurden.

[135] Vgl. dazu Kapitel 8.1.2 und Abbildung 22.

[136] Ungestützt bedeutet in diesem Zusammenhang, dass den Gesprächspartnern keine Auswahlmöglichkeiten vorgegeben wurden, wie es bei einer gestützten Befragung der Fall gewesen wäre.

Die resultierenden Ressourcen sind in Abbildung 32 zusammengefasst. Sie wurden innerhalb der drei Kategorien RT, RI und RH nummeriert, um eine eindeutige Kennzeichnung zu ermöglichen. Die Reihenfolge der Ressourcen entspricht dabei nicht ihrer wahrgenommenen Relevanz, sondern beruht ausschließlich auf Überlegungen der logischen inhaltlichen Ordnung. Im Folgenden werden die aufgeführten Ressourcen einzeln erläutert.

Abbildung 32: *Ressourcen für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores*



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie.

13.1.1 Tangible Ressourcen

13.1.1.1 Finanzielle Ressourcen

- **RT_1: Marketing-Budgets für Digital-Projekte**

  In der Empirie ist deutlich geworden, dass Digital-Projekte zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores und einer darauf basierenden Integration von Distributionskanälen signifikante Marketing-Budgets erfordern. Diese Aussage impliziert zwei Aspekte.

  Erstens sind ausreichend finanzielle Mittel notwendig, um digitale Medien zu implementieren und Kanäle zu integrieren. Es bedarf großer Investitionen in die Neu- bzw. Umgestaltung der Monobrand-Stores und in den Aufbau und Unterhalt eigener E-Commerce-Plattformen. Die großflächige Ausstattung des Retail-Netzwerks mit den einzusetzenden digitalen Medien ist ebenfalls sehr kostspielig. Darüber hinaus sind Investitionen in die zugrunde liegende IT-Infrastruktur, in Software-Lösungen wie spezifische Apps sowie in die Unterstützung der Maßnahmen durch ausreichend Personal zu berücksichtigen.

  Zweitens ist es wichtig, die finanziellen Mittel in speziell auf diese Digital-Projekte ausgerichteten Budgets zur Verfügung zu stellen. Es ist weder zielführend, die normalen Marketing-Budgets zusätzlich mit digitalen Initiativen zu belasten, noch sollten diese Initiativen als kurzfristige ‚Strohfeuer' behandelt und nur einmalig in der finanziellen Planung berücksichtigt werden. Es bedarf vielmehr langfristiger, unabhängiger Budgets, die auf die Umsetzung der zur Kanalintegration erforderlichen Maßnahmen zugeschnitten sind.

- **RT_2: Finanzielle Mittel für organisationale Veränderungen**

  Finanzielle Mittel werden nicht nur für Investitionen in digitale Medien benötigt, sondern auch zur Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf Kanalintegration, teilweise begleitet durch Change Management. Die damit einhergehenden Veränderungen betreffen nicht nur die Marketing-Abteilung, sondern alle Unternehmensbereiche und müssen daher mit entsprechenden Budgets ausgestattet werden, z.B. für die Einrichtung eines zentralen Projektmanagements oder die Umgestaltung unternehmensweiter Strukturen und Prozesse.

13.1.1.2 Physisches Kapital

- **RT_3: Anzahl digitaler Touchpoints**

  Von Bedeutung ist auch die Anzahl digitaler Touchpoints, welche Luxusmodehersteller in den Monobrand-Stores zur Verfügung stellen. Dies beinhaltet Hardware, die Kunden oder Verkäufern digitale Interaktionen ermöglicht und dafür erforderlich ist, dass Unternehmen die Potentiale einer Verknüpfung der Vertriebskanäle nutzen können. Konkret betrifft dies kunden- oder verkäuferbezogene Geräte wie Tablets oder Touchscreens, aber auch die Ausstattung der Monobrand-Stores mit Technologien wie RFID-Chips und darauf reagierenden Bildschirmen[137]. Um eine ausreichende Verknüpfung der Distributionskanäle sicherzustellen, müssen in jedem einzelnen Monobrand-Store ausreichend digitale Touchpoints vorhanden sein, um die Anforderungen der dortigen Kunden und Verkäufer zu erfüllen.

  Darüber hinaus ist aber auch die flächendeckende Ausstattung des gesamten Store-Netzwerks und nicht nur einiger ausgewählter POS anzustreben. Ressource RT_3 ist also nicht erfüllt, wenn ein einzelner Flagship-Store umfassend digitalisiert wird. Hier ist davon auszugehen, dass eher auf eine positive PR-Wirkung abgezielt wird als auf Kanalintegration durch digitale Medien. Dies bedeutet nicht, dass Luxusmodehersteller sämtliche Monobrand-Stores technologisch gleich ausstatten müssen. Es ist durchaus möglich, die POS nach geeigneten Kriterien zu kategorisieren und für jedes dieser Segmente eine spezifische Medienausstattung zu definieren und umzusetzen.

- **RT_4: IT-Infrastruktur**

  Letzte tangible Ressource ist die IT-Infrastruktur. In Abgrenzung zu RT_3 sind damit keine sichtbaren Touchpoints gemeint, sondern im Hintergrund arbeitende Geräte, die die Funktionalität digitaler Anwendungen gewährleisten. Ein Beispiel ist die Bereitstellung von Internet-Zugängen für Smartphones. Einige Unternehmen entwickeln ‚Bezahl-Apps' oder Software zum Posten von Produktbildern, die Kunden mit ihren Smartphones nutzen können. Dazu muss sichergestellt sein, dass die Apps funktionieren und die Smartphones zum Zeitpunkt der Anwendung online sind. Die Gewährleistung eines Internet-Zugangs ist allerdings nicht selbstverständlich. Innerhalb von größeren Läden oder Einkaufszentren ist der Netz-Empfang oftmals durch Betondecken und -wände

[137] Für weitere Beispiele zur Nutzung digitaler Medien vgl. Kapitel 14.3.3.

oder Stahlträger gestört. Unternehmen dürfen allerdings aus rechtlichen Gründen nicht ohne Weiteres Mobilfunknetze verstärken oder offene WLAN-Zugänge anbieten und müssen dementsprechend andere Lösungen entwickeln[138].

13.1.2 Intangible Ressourcen

13.1.2.1 Organisationales Kapital

- **RI_1: Unternehmenskultur für Digital-Projekte**

  Unternehmen, die ihre Distributionskanäle unterstützt durch digitale Medien in den Monobrand-Stores integrieren möchten, benötigen eine diesem Ziel zuträgliche Unternehmenskultur. Diese sollte verschiedene Attribute aufweisen. Da die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores ein neuer Trend ist, existiert kaum Wissen darüber, welche Initiativen Erfolg versprechen, und wie sie idealerweise zu gestalten sind. Bei der Suche nach Lösungen, d.h. der Entwicklung und dem Test neuer Ansätze, ist also eine Kultur hilfreich, die Kreativität gepaart mit einer gewissen Experimentierfreude fördert. Digitale Möglichkeiten verändern und entwickeln sich rapide, insofern muss eine Organisation Flexibilität und Dynamik aufweisen, um sich auf immer neue Technologien und deren Potentiale sowie wechselnde Kundenbedürfnisse und Kundenverhaltensmuster einzustellen. Die Empirie hat gezeigt, dass die aktuellen Kulturen in Unternehmen sehr unterschiedlich geeignet sind, um Digital-Projekte zu implementieren. Unternehmen, die sich bereits seit längerem mit dem Aufbau eigener Kompetenzen für neue Medien oder E-Commerce beschäftigen, haben oft bereits Mitarbeiter, welche die Anforderungen von Digital-Projekten kennen und sich darauf eingestellt haben. In diesem Fall kann die Anpassung der Unternehmenskultur leichter fallen, während sehr konservativ agierende Unternehmen sich zumeist schwerer tun.

- **RI_2: Organisationsstruktur für Digital-Projekte**

  Als sehr wichtige Ressource wurde in der Empirie die Organisationsstruktur identifiziert und auch im Zusammenhang mit Change Management intensiv diskutiert[139]. Traditionell sind die meisten Hersteller mit getrennten Verantwortlichkeiten für Offline- und Online-Distribution organisiert, wobei der Offline-Verkauf ggf. noch in Verkauf über eigene Stores (Own retail) sowie Wholesale unterteilt

[138] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.3.

[139] Vgl. Kapitel 13.2.1.

wird[140]. Bei größeren Organisationen kommt eine geographische Komponente dazu, die zu einer Matrix-Organisation mit jeweils einer regionalen Verantwortlichkeit für Own retail und E-Commerce führt. Diese organisatorische Aufstellung wird sich für eine Kanalintegration im Zuge von Digital-Projekten in vielen Fällen verändern müssen, da sie die Umsetzung des Grundgedankens einer Kanalintegration stark behindert. Sie kann zur Bildung von isolierten ‚Inseln' digitaler Experten führen, erschwert den erforderlichen Austausch der am Digital-Projekt beteiligten Unternehmensbereiche und forciert einen Wettbewerb der einzelnen Distributionskanäle um Budgets und Kunden.

Daher wird eine gemeinsame Verantwortung für Commerce mit einer konsolidierten P&L benötigt, die erst im Anschluss auf kleinere Einheiten wie E-Commerce oder Monobrand-Stores aufgeteilt wird. Diese Organisationsform dient dann als Grundlage für ein die Kanalintegration unterstützendes Anreizsystems (vgl. RI_3), eine faire Zuordnung von Kosten, da Marketingmaßnahmen eines Kanals zu Umsatzwirkungen in einem anderen Kanal führen können, sowie eine integrierte Marketing-Abteilung, welche die Kundenkontakte sowohl im digitalen als auch im physischen Raum steuert[141].

- **RI_3: Anreizsystem für Digital-Projekte**

  Ein Anreizsystem kann eine wichtige Stütze von Digital-Projekten sein und ist Resultat der Koordinationsfunktion des Distributionscontrollings[142]. Zwar arbeiten nicht alle Luxusmodehersteller mit einer Verkäuferprovision, jedoch unterstützt die Einführung von gezielten Belohnungen die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores in vielen Fällen. Bei Unternehmen mit bestehenden Anreizsystemen ist eine Anpassung auf Kanalintegration unbedingt erforderlich. Ohne diese besteht die Gefahr, Mitarbeiter für eine Nicht-Umsetzung digitaler Initiativen zu belohnen, was den Erfolg gesamter Digital-Projekte gefährdet[143].

- **RI_4: Kontrollsystem für Digital-Projekte**

  Die etablierten Kontrollsysteme, die über KPIs die Resultate einzelner Vertriebskanäle, Stores, Produkte oder Verkäufer beobachtbar machen, sind nur bedingt für die Erfolgsmessung von Digital-Projekten einsetzbar[144]. Diese mangelnde Messbarkeit der Auswirkungen digitaler Initiativen gilt dementsprechend auch

---

[140] Diese Darstellung ist vereinfacht, vielfach gibt es weitere separate Kanäle wie Outlets, Travel Retail oder Franchise, die unterschiedlichen Verantwortlichen unterstellt sind (vgl. z.B. die Fallstudie *EmpreLujo*). Zur Veranschaulichung der Probleme, die durch eine organisatorische Trennung von Online- und Offline-Verkäufen entstehen, reicht diese simplifizierte Betrachtung jedoch aus.

[141] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.2.

[142] Vgl. Kapitel 6.1.1.

[143] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

[144] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 11.

als eine Kernherausforderung[145]. Daher sind angepasste oder erweiterte Management Cockpits eine wichtige Ressource für Digital-Projekte[146].

Allerdings hat die Empirie auch gezeigt, dass KPIs und Maßnahmen-Messung zwar generell von Bedeutung sind, aber bei der Nutzung digitaler Medien und der Implementierung von Kanalintegration nicht überstrapaziert werden sollten. Da bisher kaum Daten zum Erfolg bestimmter Maßnahmen vorliegen, werden viele Tests durchgeführt und erarbeitete Lösungen verbessert. In dieser Phase kann ein übermäßiges Monitoring einen negativen Effekt auf den Erfolg von Digital-Projekten haben, da deren Initiativen vielfach keinen unmittelbaren finanziellen Erfolg aufweisen und dadurch vom Management verfrüht in Frage gestellt werden könnten.

- **RI_5: Prozessarchitektur für Digital-Projekte**

  Die Abbildung von Digital-Projekten in den Prozessen der Luxusmodehersteller ist erforderlich, um die Potentiale der Digitalisierung für die Kunden zu erschließen. Wenn als Cross-Channel-Services In-Store-Bestellungen im Online-Shop mit Versand an die Kundenadresse oder Online-Kauf mit Abholung, Anprobe und Umtausch bzw. Rückgabe im Monobrand-Store angeboten werden, so sind diese in entsprechenden Unternehmensprozessen abzubilden, z.B. in der Logistik oder Finanzbuchhaltung. Die Anforderungen an die logistischen Prozesse sind besonders hoch, da die Kunden gerade des Luxussegments im E-Commerce sehr schnelle Lieferzeiten und reibungslose Rücksendeprozeduren erwarten. Hier sind Unternehmen im Vorteil, die bereits über Erfahrung im Distanzhandel verfügen und auf entsprechenden Prozessen aufbauen und diese verfeinern können.

13.1.2.2 Technologie

- **RI_6: IT-Architektur für Digital-Projekte**

  Die Abbildung von Digital-Projekten in der IT-Architektur von Luxusmodeherstellern ist ein weiterer erfolgsrelevanter Faktor. In vielen Unternehmen gibt es derzeit noch kanalspezifische SAP- oder Qualitätssicherungssysteme. Eine umfassende Integration der Distribution erfordert hingegen den Aufbau kanalübergreifender IT-Anwendungen, so dass auch Kanalwechsel wie z.B. Offline-Rückgabe von Online-Käufen unmittelbar im IT-System sichtbar werden. Dies stellt die Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung von Digital-Projekten dar

[145] Vgl. Kapitel 12.4.

[146] Vgl. ausführlich dazu die Kapitel 11 und 14.4.6.

und ist z.B. Voraussetzung für eine zügige und fehlerfreie Abwicklung der logistischen Prozesse, die Entwicklung von Mess- und Kontrollsystemen oder die Einführung der bereits angesprochenen Anreizsysteme[147].

- **RI_7: IT-Architektur für kanalübergreifendes CRM**

  Ein spezifischer Aspekt der IT-Architektur, der benötigt wird, um die Potentiale von Digital-Projekten auszuschöpfen, ist die Abbildung von kanalübergreifendem CRM. Dies impliziert den internen Aufbau und die Kontrolle über umfassende Kunden- und Transaktionsdatenbanken. Hersteller, die bisher ihr E-Commerce über externe Partner abgewickelt haben und nun eine Digitalisierung forcieren, stellen oftmals fest, dass der fehlende Zugang zu Informationen über Kunden und Transaktionen die Gestaltung und Durchführung von Digital-Projekten massiv erschwert. Auch Unternehmen, die Logistik und Distribution weiterhin über externe Partner abwickeln möchten, sollten sich unbedingt den Zugriff auf diese strategischen Hebel sichern, z.B. über entsprechende Vertragsregelungen mit den Partnern.

- **RI_8: IT-Architektur für integrierte Wertschöpfungskette**

  Ein Vorteil der Kanalintegration ist die große Menge an digitalen Informationen, die gesammelt und vom Hersteller zur Optimierung der Wertschöpfungskette genutzt werden kann. Um auch dieses Potential auszuschöpfen, ist eine entsprechende IT-Architektur erforderlich. Die sofortige Auswertung von Verkaufsdaten kann helfen, die Logistik zu verbessern und Out-of-Stock-Situationen zu vermeiden, die Produktion zu optimieren oder das Design neuer Kollektionen anzupassen. Dazu ist eine vollständige IT-seitige Verknüpfung der Wertschöpfungskette vom POS bis hin zu Produktentwicklung und Materialbeschaffung erforderlich.

- **RI_9: Unternehmenseigene Softwarelösungen**

  Die Ausstattung der Monobrand-Stores mit einer ausreichenden Anzahl digitaler Geräte stellt lediglich die notwendige Basis für die Ausschöpfung der Potentiale digitaler Initiativen durch unternehmenseigene Softwarelösungen dar. Dazu gehören sowohl für verschiedene Endgeräte und Betriebssysteme wie *iPhone*, *iPad* oder *Android* optimierte E- und M-Commerce-Lösungen als auch die Entwicklung spezifischer Apps für Kunden und Kundenberater[148]. Kunden profitieren z.B. von verkaufsbezogenen Apps zur individuellen Produktgestaltung. Andererseits dienen Apps auch der Unterhaltung, z.B. durch kindgerechte

[147] Vgl. RI_3.

[148] Für weitere Anwendungsbeispiele vgl. Kapitel 14.3.3.

Spiele auf Endgeräten im Monobrand-Store oder Smartphone-Apps zum spielerischen Einbezug von Kunden in das Produktdesign. Schließlich kann die Bequemlichkeit erhöht werden, z.B. durch Apps zum bargeldlosen Bezahlen des Einkaufs oder Kundenkarten-Apps, die die üblichen Plastikkarten ersetzen, immer zur Hand sind und alle relevanten Informationen z.B. über Kleidergröße, Bestellhistorie etc. bereithalten.

Auch firmeneigene Apps für Kundenberater machen die Vorteile der Digitalisierung nutzbar. So sollten Verkäufer bei In-Store-Bestellungen gemeinsam mit einem Kunden nicht auf den allgemein zugänglichen Online-Shop mit Werbebannern etc. zugreifen müssen. Hier ist eine beraterspezifische App ohne Werbung aber mit zusätzlichen Informationen wie Verfügbarkeit und Lieferzeiten hilfreich. Einige Hersteller wie *LuxComp* verwenden auch speziell entwickelte digitale Trainingsmodule.

13.1.3 Humanressourcen

13.1.3.1 Fähigkeiten, Wissen und Eigenschaften der Mitarbeiter

- **RH_1: Teamfähigkeit**

  Die Einführung digitaler Medien und nachhaltige Verankerung eines auf Kanalintegration abzielenden Denkens bewirkt Veränderungen in allen Unternehmensbereichen und erfordert abteilungsübergreifende Interaktion. Deshalb ist ein hohes Maß an Teamfähigkeit der Mitarbeiter von Luxusmodeherstellern unerlässlich. Diese kann durch entsprechende Maßnahmen der Hersteller gefördert und auch über die angesprochene Anpassung der Unternehmenskultur[149] verstärkt werden.

- **RH_2: Technikgeschulte Verkäufer**

  Das Verkaufspersonal in den Monobrand-Stores muss in hohem Maße für die Nutzung der dort verwendeten Medien geschult sein[150]. Das bedeutet einerseits, dass die Verkäufer die Geräte problemlos verwenden können. Mitarbeiter, welche die digitalen Anwendungen nicht beherrschen, hinterlassen einen negativen Eindruck beim Kunden, schöpfen nicht das volle Potential der Medien aus und machen damit die entsprechenden Investitionen wertlos. Andererseits muss das Verkaufspersonal auch beurteilen können, in welchen Situationen im Verkaufsprozess digitale Geräte nutzbringend verwendet werden sollten und

[149] Vgl. RI_1.

[150] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

wann explizit nicht. Dadurch wird das Ziel einer Unterstützung des Verkaufsprozesses durch digitale Medien in den Fokus gerückt und die Gefahr einer bloßen Vorführung der Möglichkeiten digitaler Anwendungen verringert.

- **RH_3: Zur Nutzung digitaler Medien motivierte Verkäufer**

  Das Verkaufspersonal muss zur Nutzung der digitalen Medien motiviert sein. Technologisch geschulte Verkäufer, die digitale Medien verwenden könnten, aber dies nicht tun, verhindern die angestrebte Kanalintegration. Gründe können z.B. Bequemlichkeit, fehlendes Vertrauen in die Technik oder mangelndes Verständnis des Nutzens der digitalen Medien sein. Zudem ist ein Umdenken erforderlich weg von der klassischen Verkäuferrolle, deren primäres Ziel der Verkauf der Waren im Monobrand-Store ist, hin zum Selbstverständnis eines auf alle Distributionskanäle abzielenden Verkäufers. Dies erfordert den Willen oder zumindest die Bereitschaft und damit eine Motivation zur Veränderung und zum Lernen.

  Einerseits ist das oben genannte finanzielle Anreizsystem[151] (vgl. RI_3) eine Möglichkeit, die Motivation des Verkaufspersonals zu steigern. Andererseits kann auch durch gute Schulungskonzepte und geeignete Kommunikationsstrategien die Akzeptanz digitaler Medien am POS gesteigert werden[152].

- **RH_4: Technisches Verständnis des mittleren Managements**

  Nicht nur auf Seiten des Verkaufspersonals ist ein Verständnis für technologische Neuerungen erforderlich, sondern auch beim mittleren Management. Es muss sichergestellt werden, dass dieses über die neuen Kaufprozesse der Kunden und die Rolle der digitalen Medien in diesem Prozess informiert ist. Dies ist insbesondere wichtig, da die Führungskräfte Vorschläge für neue Digital-Initiativen sowohl aufgrund ihrer technischen Machbarkeit und der entstehenden Kosten als auch bzgl. ihres Nutzens für den Geschäftserfolg beurteilen müssen und damit eine Art Klammerfunktion innehaben. Unternehmen sollten darauf achten, geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten zu forcieren, um den Aufbau dieser Ressource zu unterstützen[153].

[151] Vgl. RI_3.

[152] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

[153] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

- **RH_5: Technisches Wissen zur Entwicklung digitaler Tools**

  Unternehmen benötigen ausreichendes technologisches Wissen, um gemeinsam mit externen Partnern digitale Lösungen zur Unterstützung der Kanalintegration zu entwickeln[154]. Eine interne Kenntnis über technische Neuerungen eröffnet die Möglichkeit, neue kreative Lösungen zu antizipieren und deren Ausarbeitung oder Prüfung extern in Auftrag zu geben. Hingegen ist es nicht erforderlich, die identifizierten Lösungen vollständig intern umsetzen zu können. Dadurch würden Ressourcen ineffizient gebunden.

- **RH_6: Digital-Wissen der Mitarbeiter**

  Der Erfolg von Digital-Projekten und Kanalintegration hängt von der entsprechenden Expertise aller Mitarbeiter ab. Zunächst sollten diese die Vorteile der Nutzung digitaler Medien kennen. Dies gilt zum einen wie bereits geschildert[155] für das Verkaufspersonal, zum anderen aber auch für die Angestellten im Backoffice. Da die Implementierung einer medienbasierten integrierten Distribution das gesamte Unternehmen betrifft und verändert, ist auch in allen Bereichen Akzeptanz und Unterstützung erforderlich, um sich vom Silodenken klassischer Kanaltrennung zu entfernen[156]. Erleichtert wird dies, wenn es gelingt, Mitarbeitern die Vorteile einer Kanalintegration für den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen.

  Des Weiteren ist es wichtig, zu begreifen, dass die einzelnen Kanäle ihre eigenen Erfolgsfaktoren haben und nicht nach einheitlichen Prinzipien betreut werden können. Jeder Kanal muss exzellent beherrscht und anschließend mit den übrigen zu einem gemeinsamen System kombiniert werden. Entsprechend dediziertes Wissen der Mitarbeiter ist dafür erforderlich.

- **RH_7: Umgang der Store-Designer mit digitalen Lösungen**

  Technisch realisierbare und wirtschaftlich sinnvolle digitale Lösungen zur Unterstützung einer Kanalintegration müssen in einer Form in die Monobrand-Stores integriert werden, die mit dem Image einer Luxusmodemarke in Einklang steht. Dazu bedarf es einerseits Store-Designer, die im Umgang mit digitalen Medien sowie ihrer Nutzung und Wirkung vertraut sind, und andererseits eines schlüssigen Digitalkonzepts.

---

154 Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.1.

155 Vgl. RH_3.

156 Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

- **RH_8: Spezialisten für Online-Marketing**

  In der Empirie wurde auch die Bedeutung von Spezialisten für Online-Marketing hervorgehoben. Während Luxusmodehersteller klassische Marketing-Funktionen durch ihre langjährige Erfahrung bis zur Perfektion beherrschen, ist der Umgang mit einigen Aspekten des Online-Marketings für viele Hersteller neu, und entsprechend hohe Bedeutung kommt in diesem Bereich nützlichen Ressourcen zu. Je nach strategischem Fokus benötigen Unternehmen mehr oder weniger Wissen im Bereich von Online-Marktforschung, Website-Gestaltung, Online-Werbung, Online-PR, Suchmaschinen-Optimierung, Social Media, viralem Marketing und E-Commerce[157]. Die Auswahl, Akquisition und Retention entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter hat demnach eine besondere Relevanz[158].

- **RH_9: Kommunikationsfähigkeit der Digitalspezialisten**

  Verschiedentlich wurde darauf hingewiesen, dass teilweise Probleme durch eine nicht immer gute Kommunikationsfähigkeit der Experten für Digitalisierung entstehen. Eine verständliche und strukturierte Vermittlung auch komplizierter technischer Inhalte an das Top-Management ist Voraussetzung für die Akzeptanz und damit Umsetzung neuer Digital-Initiativen zur technischen Unterstützung von Kanalintegration. Insofern ist zumindest sicherzustellen, dass Moderatoren zur Verfügung stehen, die eine fruchtbare Kommunikation zwischen technischen Experten und den Entscheidungsträgern im Unternehmen ermöglichen.

13.1.3.2 Management-Team

- **RH_{10}: CEO, der Digital-Projekte vorantreibt**

  Digitale Medien und Kanalintegration können nur implementiert werden, wenn die höchste Führungsebene entsprechende Projekte vorantreibt[159]. Dementsprechend bedarf es der Unterstützung durch den CEO, der wie im Fall von *EmpreLujo* im besten Fall Sponsor des Digital-Projekts wird. Die Freigabe und Allokation der erforderlichen finanziellen Mittel für Marketing-Maßnahmen und organisationale Veränderungen[160] erfordert Entscheidungen des CEOs, ebenso die Verabschiedung von Projekten zur Implementierung von Kanalintegration wie z.B. Change Management. Die Umsetzung dieser Verknüpfung stellt alle Unternehmensebenen und -bereiche vor Herausforderungen. Entsprechend

---

[157] Zu den einzelnen Bestandteilen des Online-Marketings vgl. z.B. Bogner (2006), Wiedmann, Klarmann und Hennigs (2011), Kreutzer (2012) oder Lammenett (2012).

[158] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.5.

[159] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.1.

[160] Vgl. RT_1 und RT_2.

großen Einsatz muss die Unternehmensführung zeigen, um eine Umsetzung bis in die untersten Hierarchieebenen zu gewährleisten.

- **RH_{11}: Top-Management, das Digital-Projekte unterstützt**

  Der CEO muss in seinen Bemühungen zur Implementierung des Digital-Projekts durch das Top-Management unterstützt werden. Dieses nimmt eine elementare Rolle bei Veränderungen von Unternehmensstruktur und -kultur ein. Daher ist Widerstand auf dieser Ebene besonders gefährlich. Ggf. sind deshalb sogar personelle Veränderungen vorzunehmen, wenn bestimmte Manager nicht vollständig hinter den einzuführenden Neuerungen stehen. Auch auf Seiten des Managements ist es wichtig, die Notwendigkeit einzusehen, die jeweiligen Erfordernisse der einzelnen Distributionskanäle zu respektieren und andererseits die Kanäle aktiv und vollständig zu integrieren. Eine entsprechende Unterstützung kann dann ein starker positiver Hebel für erfolgreiche Digital-Projekte sein. Gerade Manager mit Bereitschaft zur Digitalisierung und einem technischen Verständnis entsprechender Initiativen können diese Eigenschaften mit einer oftmals guten Kenntnis von Unternehmenszielen und Markenwerten paaren und damit einen sehr wertvollen Beitrag zur Entwicklung erfolgversprechender Initiativen liefern.

- **RH_{12}: Kreative Führung, die Digital-Projekte fördert**

  Gerade bei Luxusmodeherstellern kommt der Unterstützung durch die kreativen Mode-Designer wie Creative Directors, Artistic Directors o.ä. eine sehr große Bedeutung zu. Das Beispiel von Christopher Bailey und *Burberry*[161] zeigt eindrucksvoll, welch starke Rolle die kreative Führung bei der Gestaltung einer Digitalstrategie übernehmen kann. Seine Unterstützung hat die Entwicklung eines mit der Markenstrategie abgestimmten Digitalkonzepts erleichtert, wenn nicht sogar ermöglicht. Fehlt im Gegenteil dazu die Unterstützung der Mode-Designer, so verhindert das in hohem Maße die Entwicklung von Marken in den digitalen Raum.

- **RH_{13}: Vollzeit-Projektmanagement für digitale Initiativen**

  Die Implementierung von Digital-Projekten betrifft Unternehmen in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Oftmals bedarf es z.B. großangelegter struktureller, kultureller und prozessualer Veränderungen. Derart umfassende Neuerungen sind nicht neben dem Tagesgeschäft abzuwickeln, sondern bedürfen gesonderter Ressourcen. Vor allem ist ein Projektmanagement erforderlich, das in Vollzeit mit der Umsetzung der Veränderungen betraut ist. Die Ausarbeitung und Abstimmung der Projektplanung auf Ebene einzelner Teams sowie die Kontrolle

[161] Vgl. Abbildung 59.

und Durchsetzung des Fortschritts der Arbeitsbereiche erfordern viel Aufwand und müssen durch die Führungsebene unterstützt und mit entsprechenden Ressourcen und Befugnissen ausgestattet werden.

13.2 Kompetenzen für die Nutzung digitaler Medien

Im Folgenden werden die in der Empirie identifizierten Kompetenzen vorgestellt. Da es sich bei diesen wie bereits dargelegt[162] um werthaltige Kombinationen von Ressourcen handelt, wird jeweils auch die Zuordnung der oben eingeführten[163] Ressourcen zu den jeweiligen Kompetenzen aufgeführt. Wie schon zu Beginn von Teil IV angemerkt, ist dabei zu beachten, dass diese Zuordnung kein expliziter Bestandteil der Datenerhebung war, sondern durch die Interpretation der analysierten Daten entstanden ist. Insofern sind die postulierten Beziehungen als Hypothesen zu verstehen, die im Zuge weiterer wissenschaftlicher Arbeiten geprüft bzw. validiert werden sollten. Auch sind die den Kompetenzen zugeordneten Ressourcen nicht allumfassend, sondern beinhalten lediglich die in der Empirie dieser Arbeit als relevant identifizierten Aspekte.

Eine Übersicht der für die Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores erforderlichen Kompetenzen ist in Abbildung 33 dargestellt. Diese wurden analog zum Vorgehen bei den Ressourcen innerhalb der drei Kategorien KU, KG und KI nummeriert.

Abbildung 34 zeigt für jede Kompetenz die bereits angesprochene Zuordnung von Ressourcen. Hierbei handelt es sich nur um eine zusammenfassende Übersicht. Im Zuge der Vorstellung der einzelnen Kompetenzen werden auch die zugehörigen Ressourcenkombinationen näher erläutert.

[162] Zur Definition und Kategorisierung von Kompetenzen vgl. Kapitel 8.2.2.

[163] Vgl. Kapitel 13.1.

Abbildung 33: *Kompetenzen für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores*

Kompetenzen für die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores

Unternehmensweite Kompetenzen (KU)

KU_1	Integrierte Wertschöpfungskette
KU_2	Change Management
KU_3	Lernfähigkeit
KU_4	Schulungen/Trainings
KU_5	Kreativität/Innovationskraft
KU_6	Pilotierung
KU_7	Interdisziplinäre Zusammenarbeit
KU_8	Risikomanagement

Gruppenspezifische Kompetenzen (KG)

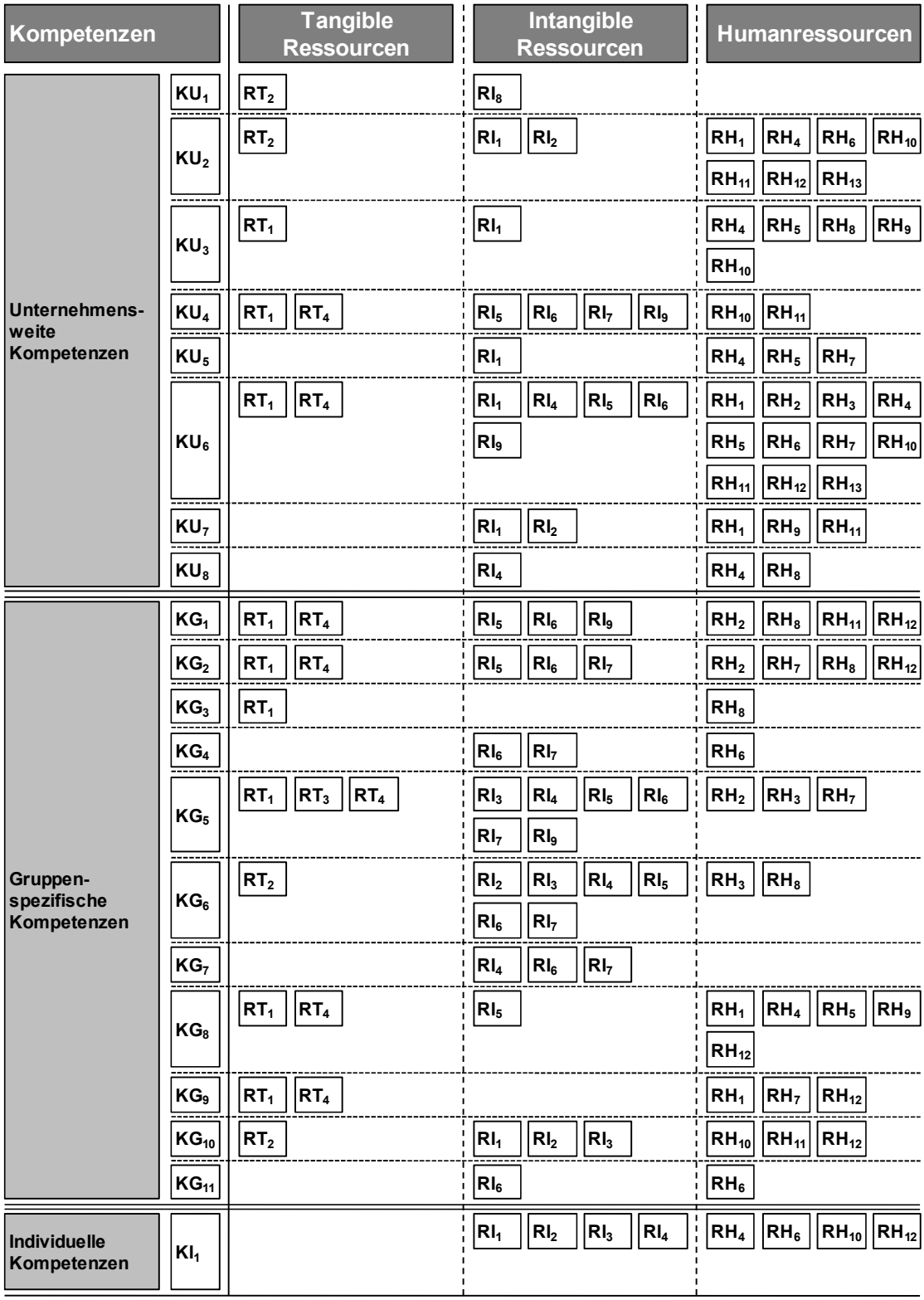
Marketing	**KG_1**	Markenführung im digitalen Raum
	KG_2	Abstimmung von physischer und digitaler Markenerfahrung
	KG_3	Kanalspezifisches Marketing-Wissen
	KG_4	Kanalübergreifendes CRM
	KG_5	Einbettung digitaler Medien in den Kaufentscheidungsprozess
	KG_6	Einbindung von E-Commerce in die Digitalstrategie
	KG_7	Marketing-Controlling
IT	**KG_8**	Technische Umsetzung der Kanalintegration
Store Design	**KG_9**	Einbettung digitaler Medien in den POS
HR	**KG_{10}**	Akquisition und Retention von geeignetem Personal
Finanzen	**KG_{11}**	Abwicklung von Steuerfragen

Individuelle Kompetenzen (KI)

KI_1	Einbindung des Managements durch den CEO

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie.

Abbildung 34: *Übersicht der Kompetenzen und ihrer Ressourcenkombinationen*

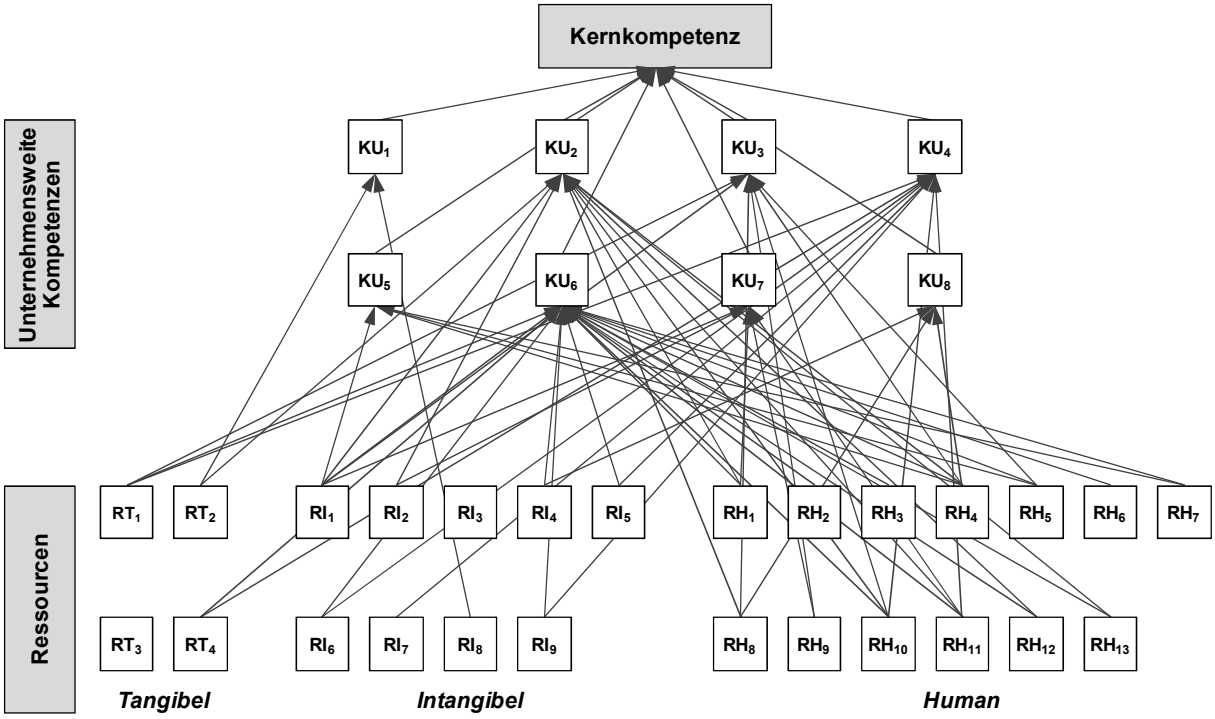


Quelle: Eigene Darstellung.

13.2.1 Unternehmensweite Kompetenzen

Eine Übersicht der unternehmensweiten Kompetenzen und ihrer Ressourcenkombinationen findet sich in Abbildung 35.

Abbildung 35: *Unternehmensweite Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen*



Quelle: Eigene Darstellung.

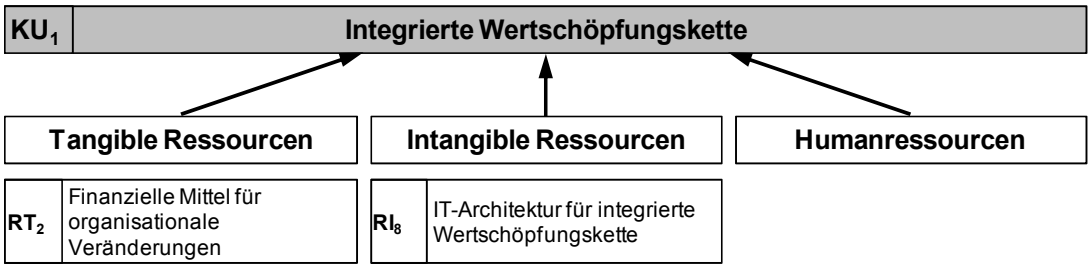
- **KU_1: Integrierte Wertschöpfungskette**

  Eine integrierte Wertschöpfungskette kann auch losgelöst von digitalen Medien und Kanalintegration einen großen Wert für ein Unternehmen darstellen[164]. Im Rahmen von Digital-Projekten liegt die Bedeutung dieser Kompetenz darin, die große Menge an ohnehin zu sammelnden Daten möglichst vielfältig zu verwerten. Da der Aufwand für die Datenerhebung beträchtlich ist, sollten die Informationen auch optimal für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Eine Möglichkeit dazu liegt in einer Integration der Wertschöpfungskette vom POS bis zur Produktion (vgl. RI_8). Unternehmen können sich hier einen Zeit- und Effizienzgewinn gegenüber der Konkurrenz erarbeiten, so dass diese Kompetenz zum Gesamterfolg von Digital-Projekten beiträgt.

[164] Vgl. Kapitel 5.2.1.

Die Integration der Wertschöpfungskette wird durch jeweils eine tangible und eine intangible Ressource unterstützt (vgl. Abbildung 36). Einerseits sind finanzielle Mittel für organisationale Veränderungen wie die Optimierung logistischer Prozesse wichtig (vgl. RT_2). Andererseits wird eine IT-Architektur benötigt, welche die Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette unmittelbar verknüpft und koordinieren hilft (vgl. RI_8).

Abbildung 36: *KU_1: Integrierte Wertschöpfungskette*



Quelle: Eigene Darstellung.

- **KU_2: Change Management**

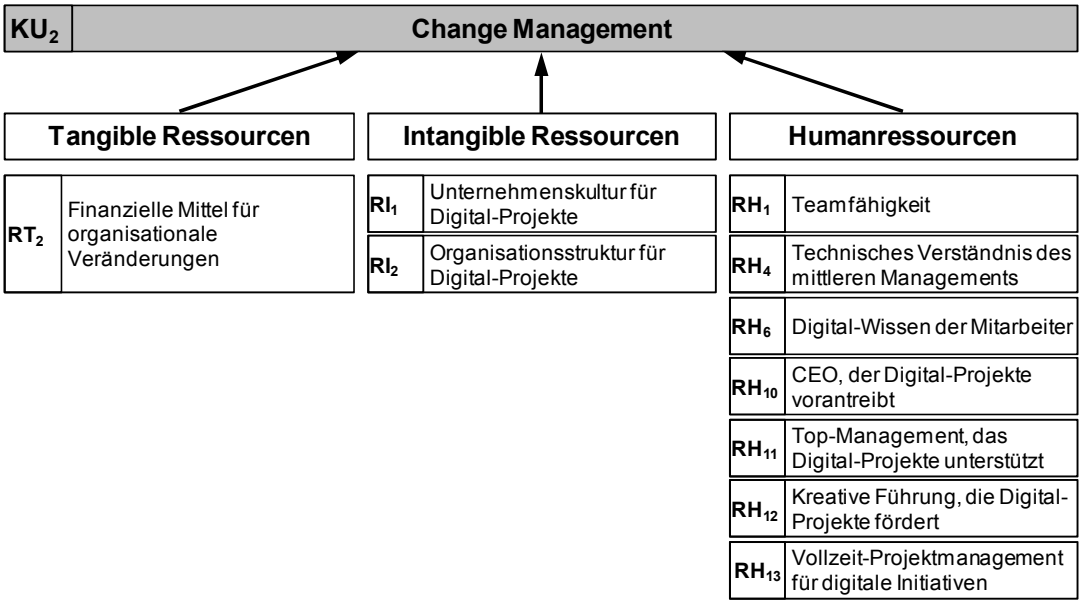
Die Kompetenz Change Management wurde in der Empirie als besonders relevant herausgestellt. Die Implementierung von Digital-Projekten und Kanalintegration bedeutet umfassende Veränderungen für alle Unternehmensbereiche und alle Hierarchieebenen[165]. Je nach ihrer Unternehmenskultur und ihrem Erfahrungsschatz im digitalen Raum können einige Luxusmodehersteller diese Veränderungen besser abbilden als andere. Viele Unternehmen tun sich jedoch sehr schwer und bedürfen einer umfassenden Planung und professionellen Umsetzung im Rahmen eines Change Managements. Die Standpunkte vieler Mitarbeiter zur Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten bedürfen einer Anpassung. Im Backoffice müssen die Besonderheiten und Vorteile einer Kanalintegration verstanden und verinnerlicht werden, um das Verkaufspersonal zu unterstützen. Dieses ist aufgefordert, geänderte Verkaufsprozesse zu akzeptieren und die Nutzung digitaler Medien zu erlernen oder zu optimieren. Kulturen, Strukturen und Prozesse von Unternehmen müssen auf digitale Medien und Kanalintegration mit ihren Cross-Channel-Services abgestimmt und verändert werden. Die Widerstände gegen diese Veränderungen sind oftmals erheblich. Noch immer hält sich hartnäckig die Ansicht, dass Image und Exklusivität von Luxusmarken durch eine Online-Präsenz geschädigt werden. Manager von Monobrand-Stores, die die Verantwortung für Investitionen in den Stores tragen,

[165] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.2.

sind nicht immer ohne Weiteres vom Nutzen zusätzlicher Kosten für technische Geräte überzeugt.

Damit ist die Kompetenz Change Management ein wesentlicher Faktor für den Umgang mit zwei der Kernherausforderungen, dem Aufbau organisationalen Kapitals und der Aktivierung der POS für die Nutzung digitaler Medien[166]. Diverse Ressourcen stehen in Zusammenhang mit der Kompetenz Change Management (vgl. Abbildung 37).

Abbildung 37: *KU_2: Change Management*



Quelle: Eigene Darstellung.

Als tangible Ressource sind finanzielle Mittel für organisationale Veränderungen erforderlich (vgl. RT_2), die z.B. auch das mit der Durchführung des Change Managements oder der Abstimmung mit dafür engagierten externen Beratern beauftragte Team finanzieren.

Relevante intangible Ressourcen sind Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen, die eine Kanalintegration unterstützen (vgl. RI_1 und RI_2). Sind diese bereits vorhanden, so besteht eine gute Basis für einen unkomplizierten Verlauf organisationaler Veränderungen. Andernfalls ist es unabdingbar, sie im Zuge des Change Managements aufzubauen.

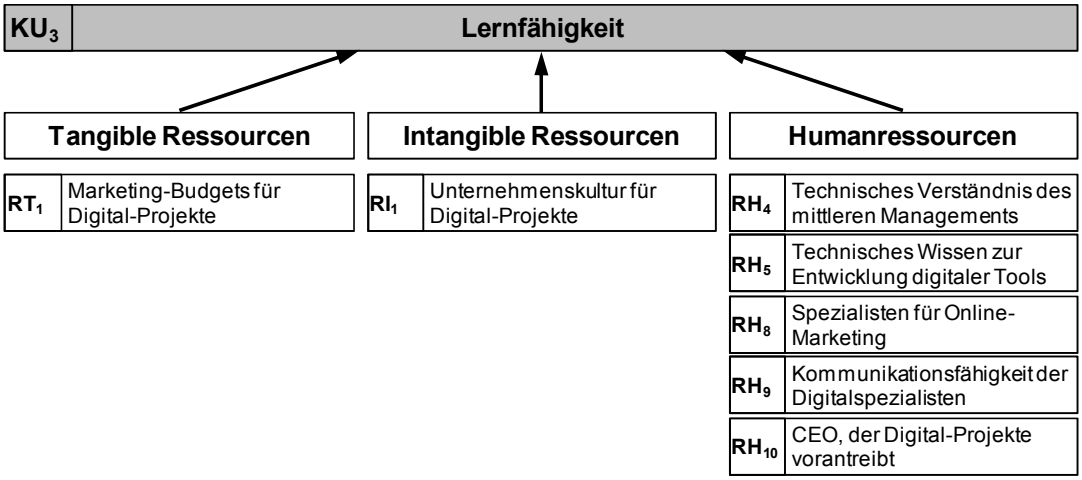
166 Vgl. Kapitel 12.

Da Change Management Veränderungen von großer individueller Tragweite umfasst, ist die Bedeutung von Humanressourcen für diese Kompetenz besonders groß. Einerseits ist Teamfähigkeit gefragt (vgl. RH_1), um die abteilungsübergreifenden Veränderungen zu vereinfachen. Auf der anderen Seite ist es unabdingbar, dass das mittlere Management ein ausreichendes technologisches Verständnis aufweist (vgl. RH_4), um die Bedeutung und das Potential der im Rahmen der Digitalisierung erforderlichen Änderungen zu verstehen. Das Digital-Wissen der Mitarbeiter ist ebenfalls wichtig (vgl. RH_6), da diese eine höhere Bereitschaft haben werden, Change Management mitzutragen und anzunehmen, wenn sie die Vorteile einer Kanalintegration und dazugehöriger Cross-Channel-Services verstanden und deren Besonderheiten verinnerlicht haben. Ein CEO, der das Digital-Projekt vorantreiben will (vgl. RH_{10}) und die Relevanz von Change Management für dessen Implementierung verstanden hat, ist von großer Bedeutung, da nur dessen offene Forcierung eine Legitimierung der erforderlichen Maßnahmen bewirkt. Ein CEO, der dies nicht leisten will oder kann, sollte ersetzt werden. Gleiches gilt auch für das Top-Management. Ein Senior Management, das Digital-Projekte unterstützt (vgl. RH_{11}), ist in der Pflicht, auch das entsprechende Change Management mitzutragen. Der CEO muss sich auf sein Führungsteam verlassen können und wo erforderlich entweder eine positive Haltung einzelner Manager gegenüber des Digital-Projekts herbeiführen oder personelle Änderungen vornehmen. Die Bedeutung der Unterstützung von Digital-Projekten durch die kreative Führung (vgl. RH_{12}) ist ebenfalls wichtig und Widerstände sollten auch hier konsequent beseitigt werden. Schließlich wird ein kompetentes und mit Ressourcen ausgestattetes Projektmanagement benötigt (vgl. RH_{13}), das ggf. mit dem Projektteam für Change Management gleichzusetzen ist.

- **KU_3: Lernfähigkeit**

  Luxusmodehersteller, die in ihren Monobrand-Stores digitale Medien einführen und für eine Kanalintegration nutzen wollen, müssen eine hohe Lernfähigkeit aufweisen. Zum einen bezieht sich diese Kompetenz darauf, in kurzer Zeit diverse neue Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Ein Unternehmen, das bisher nicht im Online-Marketing aktiv war oder neu ein eigenes E-Commerce aufbauen möchte, muss eine Vielzahl neuer Aufgaben bewältigen und benötigt dazu in kurzer Zeit die entsprechenden Fähigkeiten. Zum anderen werden Unternehmen, welche digitale Medien aktiv nutzen möchten, in schneller Abfolge mit technologischen Neuerungen konfrontiert, die sie verarbeiten, prüfen und ggf. umsetzen müssen. Die auf die Lernfähigkeit von Unternehmen einwirkenden Ressourcen sind in Abbildung 38 dargestellt.

Abbildung 38: *KU_3: Lernfähigkeit*



Quelle: Eigene Darstellung.

Als tangible Ressource sind Marketing-Budgets für Digital-Projekte zu nennen (vgl. RT_1), da der angesprochene Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen erhebliche finanzielle Mittel erfordert.

Mit dem Aufbau neuer Ressourcen und Kompetenzen gehen diverse Änderungen für Luxusmodehersteller einher. Deshalb ist eine unterstützende Unternehmenskultur für die Lernfähigkeit der Unternehmen wichtig (vgl. RI_1).

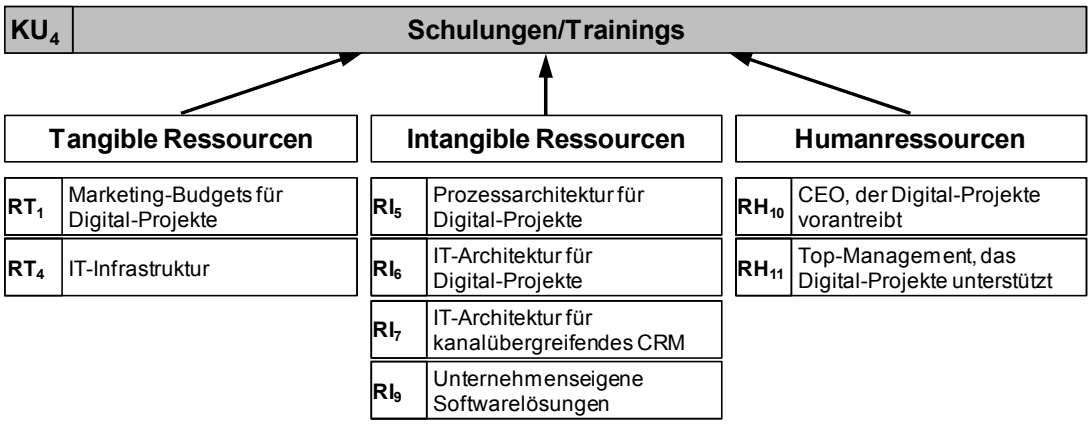
Verschiedene Humanressourcen haben ebenfalls einen Einfluss auf die Lernfähigkeit. Das technologische Verständnis des mittleren Managements (vgl. RH_4) ist wichtig, um Neuerungen im Bereich der digitalen Medien bzgl. ihres Nutzens für das Unternehmen beurteilen und entsprechende Investitionen in Ressourcen und Kompetenzen unterstützen oder ablehnen zu können. Auf einer untergeordneten hierarchischen Ebene gilt gleiches natürlich auch für die Digitalexperten, deren technisches Wissen zur Analyse des Potentials neuer Möglichkeiten gefragt ist (vgl. RH_5). Unternehmen benötigen für die Digitalisierung der Distribution Kompetenzen im Online-Marketing. Dieses wird durch entsprechende Spezialisten in Unternehmen eingebracht (vgl. RH_8), deren Wissen die Lernfähigkeit von Unternehmen massiv verbessern kann. Den Digitalspezialisten kommt eine tragende Rolle in der Beurteilung, Auswahl und Umsetzung digitaler Lösungen zu. Daher ist ihre Kommunikationsfähigkeit wichtig (vgl. RH_9), um das Top-Management von den propagierten Initiativen zu überzeugen und aufzuzeigen, welche Ressourcen und Kompetenzen dazu erworben werden müssen. Schließlich ist die Unterstützung von Digital-Projekten durch den

CEO entscheidend (vgl. RH_{10}), da dieser die Verantwortung für die Unternehmensführung trägt und letztlich alle Investitionen in neue Ressourcen und Kompetenzen verantworten muss.

- **KU_4: Schulungen/Trainings**

Über Schulungen und Trainings lässt sich ein Teil des für Digital-Projekte erforderlichen Wissens, z.B. über die Funktionalität und den Nutzen digitaler Medien oder sich änderndes Kundenverhalten, bei den Mitarbeitern aufbauen[167]. Abbildung 39 fasst die mit dieser Kompetenz verbundenen Ressourcen zusammen.

Abbildung 39: *KU_4: Schulungen/Trainings*



Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst erfordern Schulungen und Trainings tangible Ressourcen. Einerseits müssen die entstehenden Kosten durch entsprechende Marketing-Budgets für Digital-Projekte gedeckt sein (vgl. RT_1). Andererseits bedarf es einer bereits funktionierenden IT-Infrastruktur (vgl. RT_4), um die Trainings auch glaubhaft zu gestalten. Mitarbeiter, die digitale Medien ausprobieren und von deren Funktionalität überzeugt werden sollen, müssen einwandfrei arbeitende Geräte und Prozesse vorfinden, da andernfalls sogar ein negativer Effekt der Trainings eintreten kann.

Gleiches gilt für die verbundenen intangiblen Ressourcen. Die Prozesse des Digital-Projekts müssen reibungslos ablaufen (vgl. RI_5), damit auch Mitarbeiter in der Trainingsphase z.B. bei Testbestellungen schnell beliefert werden und Produkte problemlos zurückgeben können. Grundlegend dafür ist eine funktionierende IT-Architektur (vgl. RI_6). Die Vermittlung der Vorteile digitaler Medien

[167] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.2.

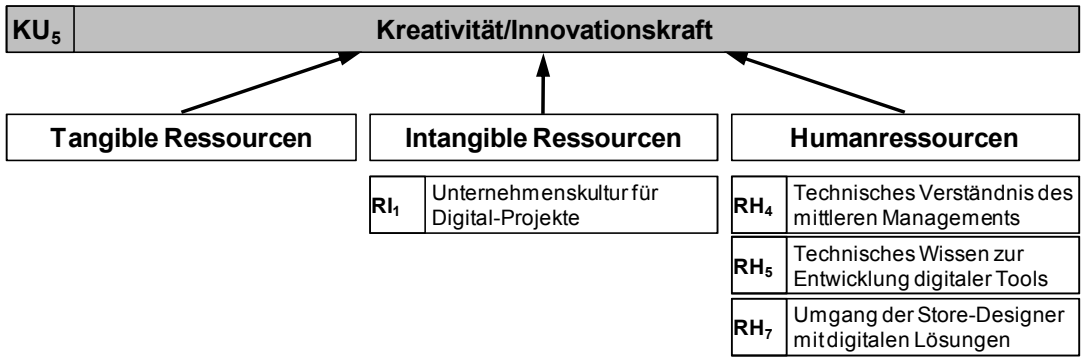
für das CRM eines Unternehmens an die Verkäufer erfordert ebenfalls ein gut arbeitendes IT-System (vgl. RI_7). Schließlich müssen auch die unternehmenseigenen Softwarelösungen ausreichend entwickelt sein, um ihre Nutzung in den Trainings veranschaulichen und üben zu können (vgl. RI_9).

Auf Ebene der Humanressourcen bedarf es der Unterstützung durch den CEO und das Top-Management (vgl. RH_{10} und RH_{11}), welche die Ausarbeitung entsprechender Trainings- und Schulungskonzepte in Auftrag geben, die zu ihrer Durchführung erforderlichen Ressourcen bewilligen und ihre Mitarbeiter für eine Teilnahme freistellen müssen.

- **KU_5: Kreativität/Innovationskraft**

Zur Entwicklung neuer digitaler Lösungen und Konzepte, die sich von denen der Wettbewerber unterscheiden, benötigen Unternehmen Kreativität und Innovationskraft und die dafür erforderlichen Ressourcenkombinationen (vgl. Abbildung 40). Dabei stehen Aufgaben wie die innovative Gestaltung der Unternehmenswebsite oder die kreative Einbindung digitaler Geräte in den POS im Vordergrund.

Abbildung 40: *KU_5: Kreativität/Innovationskraft*



Quelle: Eigene Darstellung.

Grundlegend für Kreativität und Innovationskraft ist eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter zur Erarbeitung unkonventioneller Lösungen ermutigt und sie bei deren Umsetzung unterstützt (vgl. RI_1). Zur Beauftragung der Generierung technischer Lösungen sowie deren Beurteilung und Auswahl ist ein technologisches Verständnis im mittleren Management erforderlich (vgl. RH_4). Außerdem wird ein gewisses internes Wissen zur Entwicklung digitaler Tools benötigt (vgl. RH_5), um erste Ideen entwerfen und die Vorschläge externer Partner beurteilen zu können. Schließlich ist es wichtig, dass die Store-Designer eine Vorstellung

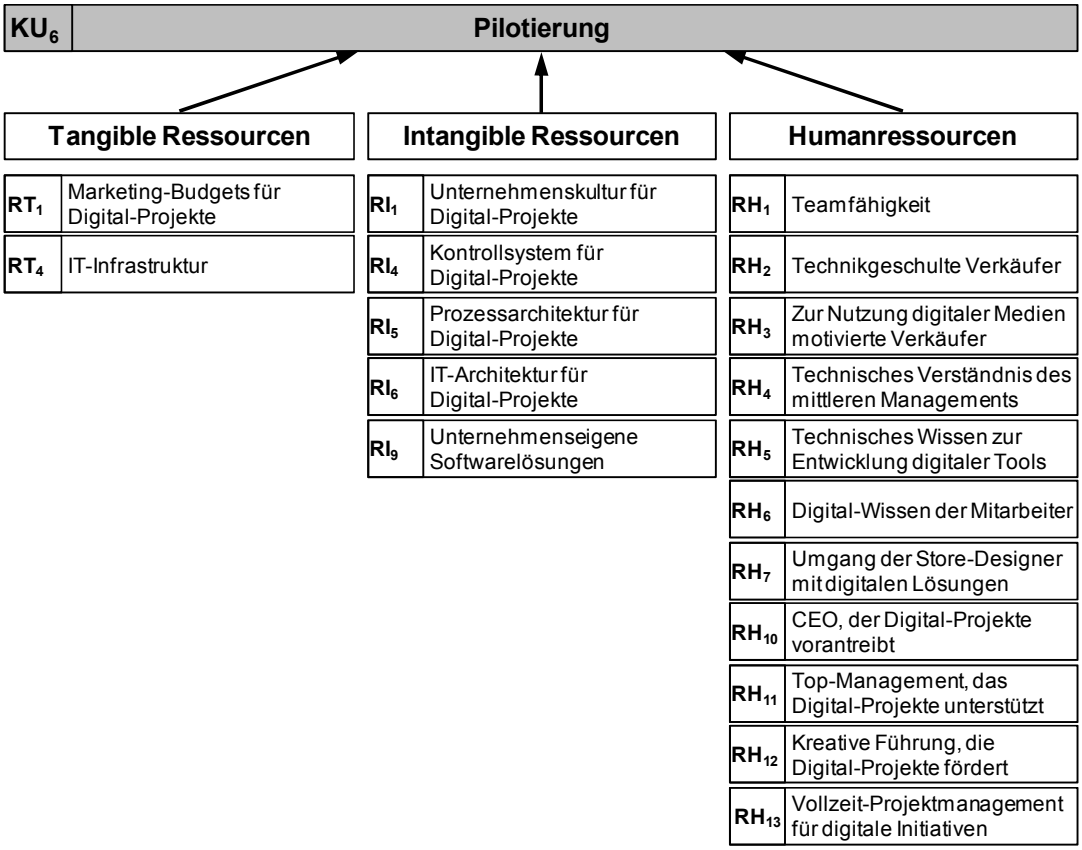
davon haben, wie digitale Lösungen im Sinne des Markenimages in die Monobrand-Stores zu integrieren sind (vgl. RH_7).

- **KU_6: Pilotierung**

  Im Anschluss an die Phase des kreativen Entwurfs digitaler Lösungen und der Prüfung ihrer Umsetzbarkeit müssen diese Konzepte entwickelt, getestet und optimiert werden. Da es bisher kaum Daten über den Erfolgsbeitrag einzelner Initiativen gibt, ist Experimentierfreude gefragt. Diese muss jedoch durch ein gutes Pilotierungskonzept gesteuert werden. Insbesondere ist auf eine Segmentierung und Priorisierung der Vielzahl möglicher Initiativen zu achten, um keine Ressourcen zu vergeuden. Die Durchführung eines Piloten darf also kein Selbstzweck sein, sondern muss als erster Schritt auf dem Weg zum Roll-out konzipiert werden. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Initiativen einen Wert für das Digital-Projekt schaffen und skalierbar sind. Digitalisierung basiert nicht auf der Ausstattung eines einzelnen Monobrand-Stores mit technischen Anwendungen, sondern auf einer flächendeckenden Einführung bestimmter digitaler Lösungen. Darauf muss ein Test durch ein Pilot-Projekt ausgerichtet sein. Diverse Ressourcen stehen mit der Kompetenz Pilotierung in Zusammenhang (vgl. Abbildung 41).

  Als tangible Ressourcen werden wiederum die essentiellen finanziellen Mittel durch dedizierte Marketing-Budgets (vgl. RT_1) sowie eine funktionierende IT-Infrastruktur in den entsprechenden Pilot-Stores benötigt (vgl. RT_4). Letztere muss gewährleisten, dass die technischen Anwendungen durch Kunden und Verkaufspersonal einwandfrei nutzbar sind.

Abbildung 41: *KU_6: Pilotierung*



Quelle: Eigene Darstellung.

Fünf intangible Ressourcen erscheinen ebenfalls von besonderer Bedeutung. Eine Unternehmenskultur, die Kreativität und Experimentierfreude zulässt und fördert, erleichtert die Konzeption und Umsetzung innovativer Piloten (vgl. RI_1). Außerdem ist die Messung des Erfolgs von Piloten durch ein entsprechendes Kontrollsystem mit Digitalisierung abbildenden Kennzahlen erforderlich (vgl. RI_4). Schließlich bilden funktionierende Prozess- und IT-Architekturen sowie fertige Softwarelösungen für die jeweils zu testenden Ideen die Grundlage der Pilotierung (vgl. RI_5, RI_6 und RI_9).

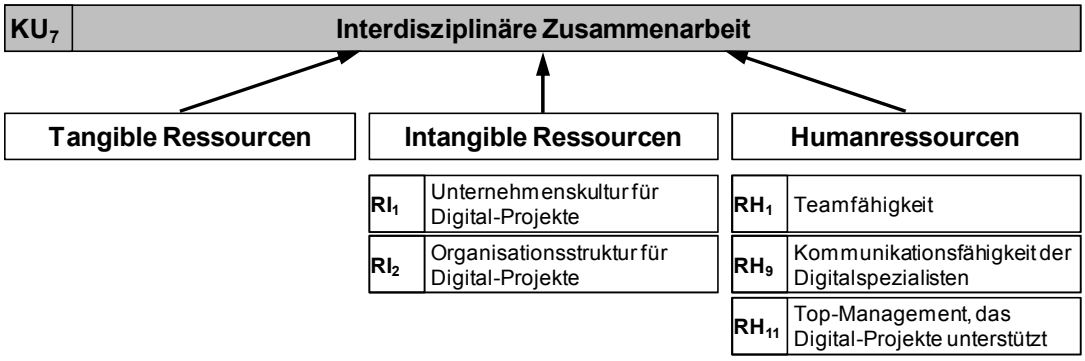
Als erste Humanressource erleichtert die Teamfähigkeit die zur Konzipierung digitaler Lösungen und deren Pilotierung erforderliche interdisziplinäre Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche (vgl. RH_1). Das Verkaufspersonal muss in der Anwendung der zu testenden Geräte geschult und für ihre Verwendung motiviert sein (vgl. RH_2 und RH_3). Ein technologisch versiertes mittleres Management erleichtert die Priorisierung von zu testenden Initiativen und die Auswahl und Bewertung der Piloten (vgl. RH_4). Für eine effiziente Zusammenarbeit

mit externen Partnern, die in die Entwicklung und den Test digitaler Lösungen einbezogen werden, ist internes technologisches Wissen erforderlich (vgl. RH_5). Ein ausreichendes Digital-Wissen der Backoffice-Mitarbeiter ist wichtig, um die am Kunden zu testenden digitalen Medien auch mit den entsprechenden internen Prozessen zu hinterlegen (vgl. RH_6). Außerdem werden Store-Designer benötigt, welche die Integration digitaler Lösungen in die Monobrand-Stores realisieren und optimieren können (vgl. RH_7). Schließlich ist die Unterstützung der Piloten durch die relevanten Entscheidungsträger wie CEO, Top-Management und kreative Führung sowie das Projektmanagement erforderlich (vgl. RI_{10} - RI_{13}).

- **KU_7: Interdisziplinäre Zusammenarbeit**

An verschiedenen Stellen wurde bereits erwähnt, dass Digital-Projekte große Anforderungen an die Fähigkeit der Mitarbeiter zur interdisziplinären Zusammenarbeit stellen. Eine umfassende Integration der Kanäle erfordert auch eine stärkere organisatorische und informelle Verzahnung der verschiedenen Unternehmensbereiche, zu der verschiedene Ressourcen beitragen können (vgl. Abbildung 42).

Abbildung 42: *KU_7: Interdisziplinäre Zusammenarbeit*



Quelle: Eigene Darstellung.

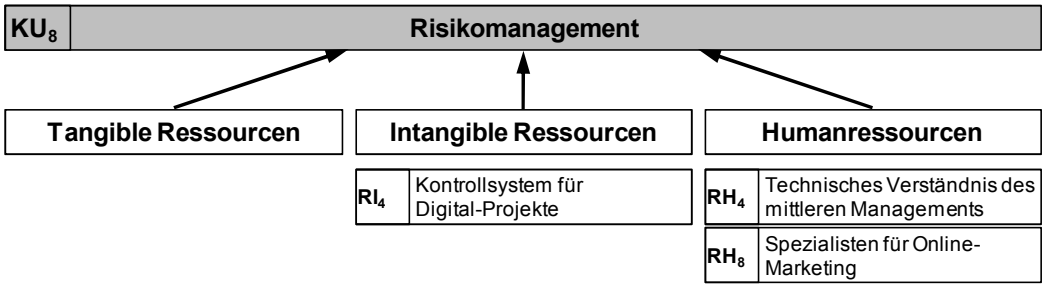
Grundlegend sind die intangiblen Ressourcen der unterstützenden Unternehmenskultur und Organisationsstruktur (vgl. RI_1 und RI_2). Eine Kultur, die Mitarbeiter zu Dynamik, Kreativität und Eigeninitiative ermutigt, wirkt befruchtend auf die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen. Eine Anpassung der Organisationsstruktur an die Anforderungen von Digital-Projekten schafft die formellen Rahmenbedingungen für eine stärkere Vernetzung der Abteilungen.

Als Humanressource ist zunächst die Teamfähigkeit der Mitarbeiter naheliegende Grundlage interdisziplinärer Zusammenarbeit (vgl. RH_1). Um ein schnelles Verständnis zwischen Mitarbeitern der technischen und betriebswirtschaftlichen Abteilungen zu erleichtern, ist die Kommunikationsfähigkeit der Digitalspezialisten gefordert (RH_9). Außerdem muss das Management das Digital-Projekt unterstützen, indem die jeweiligen Abteilungsleiter bereichsübergreifende Interaktion zwischen Mitarbeitern fördern (vgl. RH_{11}).

- **KU_8: Risikomanagement**

Die letzte unternehmensweite Kompetenz ist das Risikomanagement. Durch die Nutzung digitaler Medien sowie Kanalintegration verändert sich das Risikoprofil von Unternehmen. Erhebliche Investitionen sind gefordert, obwohl der Nutzen digitaler Initiativen zumeist noch nicht durch Daten belegt ist und sich überdies in vielen Fällen nur mittel- bis langfristig in den Ergebnissen niederschlägt. Besonders kleinere Unternehmen werden davon stark belastet. Drei Ressourcen helfen, die Kompetenz Risikomanagement zu entwickeln (vgl. Abbildung 43).

Abbildung 43: *KU_8: Risikomanagement*



Quelle: Eigene Darstellung.

Ein auf Digitalisierung abgestimmtes Kontrollsystem mit entsprechenden KPIs hilft dem Management, den Erfolg einzelner Maßnahmen zu bewerten und das Risiko von Fehlschlägen entsprechend zu verringern (vgl. RI_4). Wie bereits erwähnt kann ein übermäßiger Einsatz von Management-Cockpits jedoch gerade in der Anfangszeit von Digital-Projekten auch kontraproduktiv wirken, so dass das Controlling sehr differenziert erfolgen sollte.

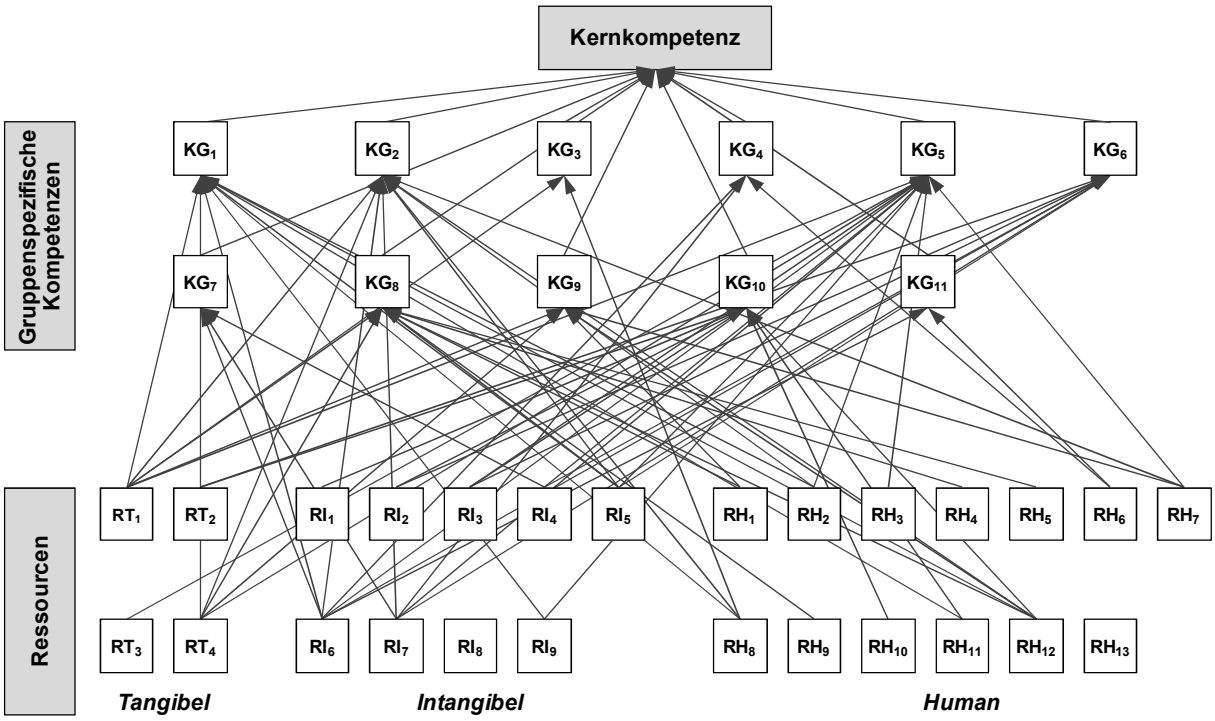
Auf Seite der Humanressourcen ist einerseits technologisches Verständnis des mittleren Managements notwendig (vgl. RH_4), um das Potential vorgeschlagener digitaler Initiativen zu bewerten und gegenüber den erforderlichen Investitionen abzuwägen. Andererseits helfen Spezialisten für Online-Marketing, das

zur Risikoabschätzung erforderliche Wissen aufzubauen und zu verwerten (vgl. RH_8).

13.2.2 Gruppenspezifische Kompetenzen

Eine Übersicht der gruppenspezifischen Kompetenzen und ihrer Ressourcenkombinationen findet sich in Abbildung 44.

Abbildung 44: *Gruppenspezifische Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen*



Quelle: Eigene Darstellung.

13.2.2.1 Marketing

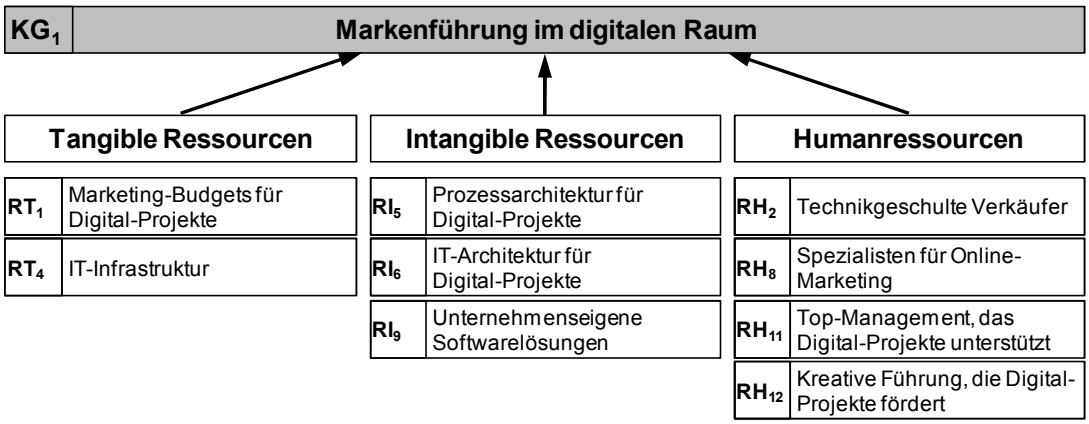
- **KG_1: Markenführung im digitalen Raum**

  Eine wichtige Kompetenz, die im Marketing beherrscht werden muss, ist die Markenführung im digitalen Raum[168]. Mittlerweile verstehen Luxusmodehersteller, dass sie mit der überlieferten Ansicht brechen müssen, sie verlören durch eine Online-Präsenz und die Verfügbarkeit von Produkten im E-Commerce an

[168] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.4.

Exklusivität und zerstörten Markenwert, und dementsprechend versuchen sie, diese Kompetenz zu erwerben. Dazu sind diverse Ressourcen erforderlich (vgl. Abbildung 45).

Abbildung 45: *KG_1: Markenführung im digitalen Raum*



Quelle: Eigene Darstellung.

Markenführung im digitalen Raum muss mit erheblichen Marketing-Budgets ermöglicht werden (vgl. RT_1), denn die Gestaltung und Pflege guter Unternehmenswebsites und Online-Stores erfordert umfangreiche finanzielle Mittel. Des Weiteren ist eine umfassende IT-Infrastruktur in den Monobrand-Stores unerlässlich, damit die den Kunden angebotenen technischen Anwendungen funktionieren (vgl. RT_4).

Intangible Ressourcen beinhalten eine Prozessarchitektur, die eine reibungslose Umsetzung der Cross-Channel-Services garantiert (vgl. RI_5). Kunden erwarten verlässliche Verfügbarkeitsangaben und schnelle Lieferzeiten gerade bei Bestellungen über E-Commerce. Auch die Logistik bei Rücksendungen sollte einwandfrei funktionieren. Grundlage dafür ist die entsprechende IT-Architektur, welche die Prozesse steuert und systemisch abbildet (vgl. RI_6). Schließlich müssen innovative und fehlerfreie Softwarelösungen des Unternehmens die Kunden begeistern (vgl. RI_9).

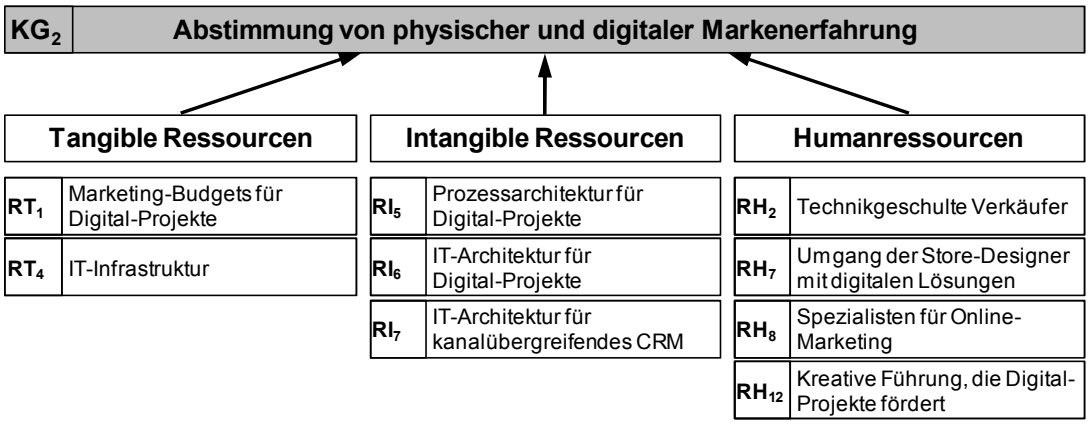
Auf Seite der Humanressourcen sind technikgeschulte Verkäufer von Bedeutung (vgl. RH_2), damit eine Heranführung der Kunden an digitale Medien in den Monobrand-Stores kompetent unterstützt wird. Außerdem sind Spezialisten für Online-Marketing unerlässlich, um die diversen Anforderungen abzudecken (vgl. RH_8). Sehr wichtig für eine erfolgreiche Markenführung im digitalen Raum ist das Marketing-Management (vgl. RH_{11}), das die Veränderungen gegenüber

dem traditionellen Marketing mittragen, wenn nicht sogar forcieren muss. Schließlich ist die Unterstützung der kreativen Modedesigner gefragt (vgl. RH_{12}), um schlüssige Digitalkonzepte zu entwerfen und Produkte in qualitativ hochwertiger Form elektronisch darzustellen.

- **KG_2: Abstimmung von physischer und digitaler Markenerfahrung**

Eine konsequente Umsetzung von Kanalintegration erfordert einen einheitlichen Markenauftritt in allen Kanälen und über alle digitalen Endgeräte hinweg[169]. Ein umfassendes Digitalkonzept beinhaltet deshalb die Gestaltung sowohl der physischen Monobrand-Stores und übrigen POS als auch aller Ausprägungen des Distanzhandels. Die Ressourcen, die dieser Marketing-Kompetenz zugrunde liegen, sind in Abbildung 46 dargestellt.

Abbildung 46: *KG_2: Abstimmung von physischer und digitaler Markenerfahrung*



Quelle: Eigene Darstellung.

Als tangible Ressourcen sind auch hier die entsprechenden Marketing-Budgets zur Finanzierung der aufwändigen Gestaltung der physischen und digitalen Markenerfahrung sowie eine funktionierende IT-Infrastruktur erforderlich (vgl. RT_1 und RT_4).

Auf Seite der intangiblen Ressourcen müssen wie im Fall von KG_1 gute Prozess- und IT-Architekturen eine dem Luxussegment würdige Markenerfahrung ermöglichen (vgl. RI_5 und RI_6). Außerdem ist die IT-Architektur für kanalübergreifendes CRM wichtig (vgl. RI_7), um Kunden über alle Kanäle und Geographien hinweg identifizieren und mit denselben Services bedienen zu können.

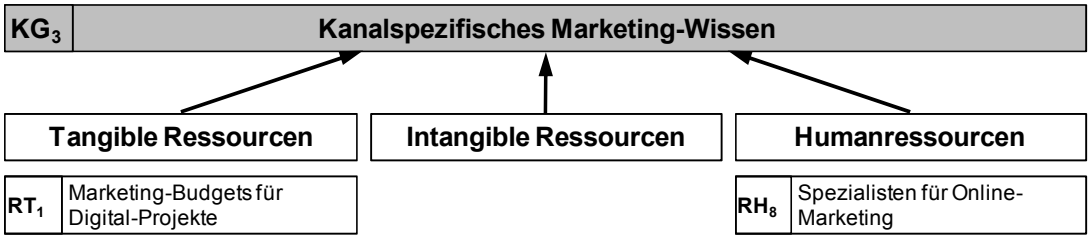
[169] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.4.

Auch bzgl. der Humanressourcen ergeben sich Parallelen zu KG_1, so z.B. in der Relevanz technikgeschulter Verkäufer (vgl. RH_2), die in hohem Maße die physische Markenerfahrung bestimmen, aber auch eine direkte Verbindung zwischen den Offline- und Online-Kanälen darstellen. Große Bedeutung kommt den Store-Designern zu, die digitale Medien adäquat in die Monobrand-Stores integrieren müssen (vgl. RH_7). Spezialisten für Online-Marketing sind dafür verantwortlich, die Grundprinzipien der Markenpositionierung auch in den digitalen Kanälen umzusetzen (vgl. RH_8). Um die Bedeutung hervorzuheben, welche die kreative Führung für die Entwicklung stimmiger, Online- und Offline-Kanäle umfassender Digitalstrategien haben kann (vgl. RH_{12}), sei erneut auf Christopher Bailey von *Burberry* verwiesen.

- **KG_3: Kanalspezifisches Marketing-Wissen**

In der Empirie ist verschiedentlich angemerkt worden, dass das für Digital-Projekte erforderliche Marketing-Wissen sehr differenziert auf die verschiedenen Kanäle abzustimmen ist. Daher wird dieses als separate Kompetenz mit zwei zugeordneten Ressourcen behandelt (vgl. Abbildung 47).

Abbildung 47: *KG_3: Kanalspezifisches Marketing-Wissen*



Quelle: Eigene Darstellung.

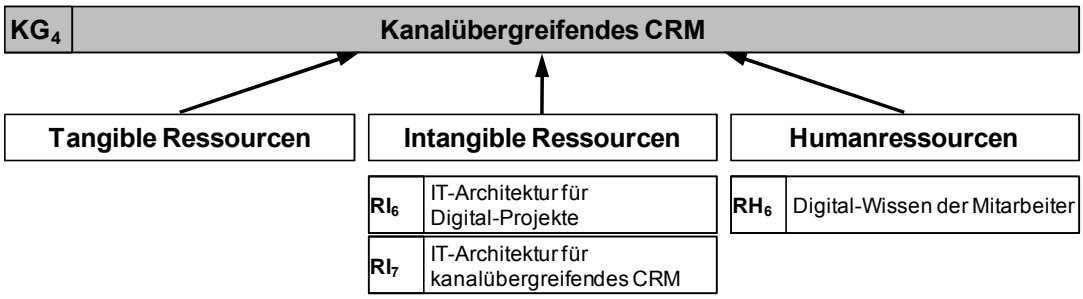
Da das traditionelle Marketing-Wissen bei den Luxusmodeherstellern in der Regel sehr gut ausgeprägt ist, wird vor allem zusätzliches Wissen für den Umgang mit digitalen Kanälen benötigt. Dieses entsteht durch die Akquise von Spezialisten für Online-Marketing (vgl. RH_8), wofür entsprechende Marketing-Budgets die Voraussetzung sind (vgl. RT_1).

- **KG_4: Kanalübergreifendes CRM**

Ein funktionierendes CRM über alle Geographien, Kanäle und digitalen Geräte hinweg ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Potentiale von Kanalin-

tegration ausschöpfen zu können[170]. Die erforderlichen Ressourcen verdeutlichen, dass dies vor allem eine Herausforderung für das Backoffice darstellt (vgl. Abbildung 48).

Abbildung 48: *KG_4: Kanalübergreifendes CRM*



Quelle: Eigene Darstellung.

Einerseits muss die IT-Architektur dazu in der Lage sein, die angebotenen Cross-Channel-Services im System abzubilden, indem z.B. Warenflüsse kanalübergreifend erfasst werden (vgl. RI_6). Andererseits sind die spezifischen technischen Voraussetzungen des CRMs zu erfüllen (vgl. RI_7), z.B. durch eine einheitliche Kunden-ID und die interne Kontrolle über die Kundendatenbank.

Das Digital-Wissen der Mitarbeiter schließlich ist entscheidend dafür (vgl. RH_6), die Bedeutung des kanalübergreifenden CRMs zu erkennen und die dort gesammelten Informationen in Angebote zu übersetzen, die Wert für den Kunden schaffen.

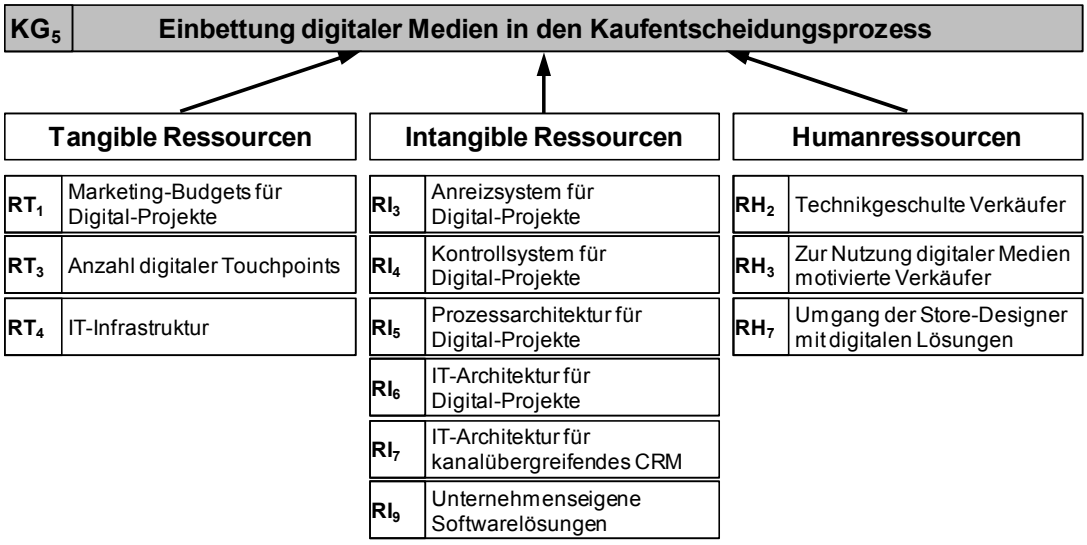
- **KG_5: Einbettung digitaler Medien in den Kaufentscheidungsprozess**

  Von großer Bedeutung ist die Kompetenz zur Einbettung digitaler Medien in den Kaufentscheidungsprozess[171]. Die Nutzung digitaler Medien um ihrer selbst willen wäre ein Fehler. Stattdessen muss das Ziel sein, durch digitale Medien einen Nutzen für Kunden und/oder Verkaufspersonal zu generieren. Daher ist es wichtig, den Kaufentscheidungsprozess genau zu kennen und an adäquaten Stellen mit Hilfe digitaler Möglichkeiten zu unterstützen, um ihn schneller, effizienter und sicherer zu gestalten. Eine Vielzahl von Ressourcen hängt mit der geschilderten Kompetenz zusammen (vgl. Abbildung 49).

[170] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.4.4.

[171] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.1.2.

Abbildung 49: *KG_5: Einbettung digitaler Medien in den Kaufentscheidungsprozess*



Quelle: Eigene Darstellung.

Als tangible Ressourcen sind auch hier adäquate Marketing-Budgets zu nennen (vgl. RT_1), die Investitionen in eine ausreichende Anzahl digitaler Touchpoints sowie die erforderliche IT-Infrastruktur ermöglichen (vgl. RT_3 und RT_4).

Auf Seite der intangiblen Ressourcen ist ein Anreizsystem bedeutsam, welches das Verkaufspersonal dazu motiviert, tatsächlich den Verkaufsprozess durch digitale Medien zu optimieren (vgl. RI_3). Ein Digitalisierung abbildendes Kontrollsystem ist notwendig (vgl. RI_4), um einerseits die Schwachstellen im Kaufprozess aufzudecken und andererseits den Erfolg von Verbesserungsversuchen mit Hilfe digitaler Medien messen zu können. Um aus technischer Sicht den Kaufprozess zu optimieren, müssen Prozesse und IT-Architektur angepasst (vgl. RI_5 und RI_6) und die Identifizierung des Kunden über alle Kanäle durch ein integriertes CRM ermöglicht werden (vgl. RI_7). Schließlich sind speziell auf den Kaufentscheidungsprozess der Kundengruppen eines Herstellers abgestimmte Softwarelösungen zu entwickeln (vgl. RI_9).

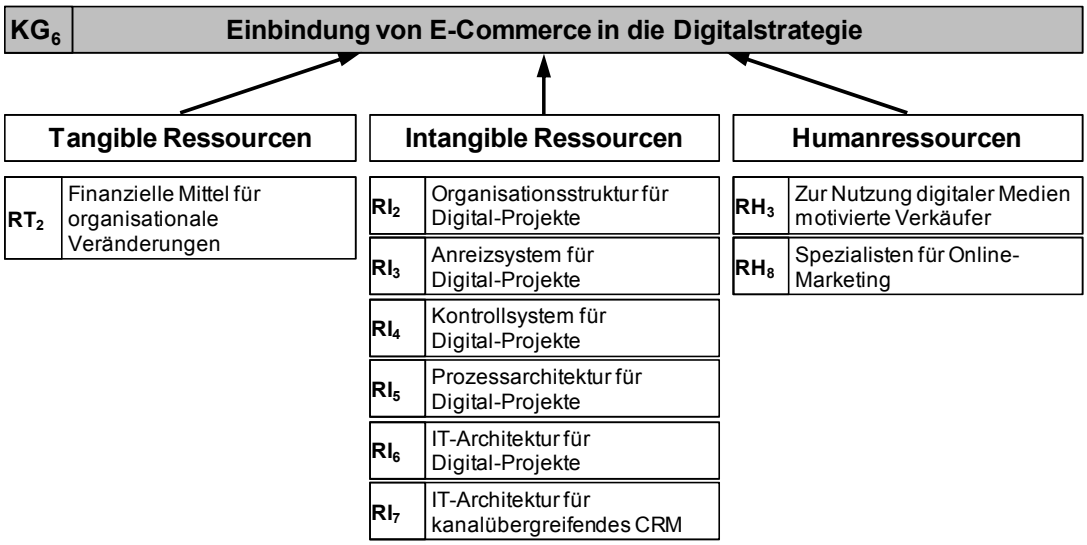
In Hinblick auf Humanressourcen müssen Verkäufer in der Anwendung der technischen Geräte geschult und für ihre Verwendung motiviert sein (vgl. RH_2 und RH_3). Zur Motivation trägt einerseits das genannte Anreizsystem bei, andererseits können auch die Schulungen ein Motivator sein, wenn sie Verkäufern die individuellen und unternehmensweiten Vorteile technischer Anwendungen vermitteln. Schließlich sind die Store-Designer gefragt, um digitale Medien in

die für den Kaufentscheidungsprozess relevanten Punkte im Monobrand-Store zu integrieren (vgl. RH_7).

- **KG_6: Einbindung von E-Commerce in die Digitalstrategie**

  E-Commerce und die dafür erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen füllen durch ihre Komplexität eigenständig ganze Bücher. Im Rahmen dieser Untersuchung kann daher nur darauf eingegangen werden, wie ein funktionierendes E-Commerce in Digital-Projekte einzubinden ist. Dafür sind verschiedene Ressourcen erforderlich (vgl. Abbildung 50).

Abbildung 50: *KG_6: Einbindung von E-Commerce in die Digitalstrategie*



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Organisationsstruktur der meisten Unternehmen ist auf Kanaltrennung ausgerichtet, die im Rahmen von Digital-Projekten beseitigt werden muss[172]. Es bedarf also finanzieller Mittel für organisationale Veränderungen (vgl. RT_2).

Die Budgets werden verwendet, um die Organisationsstruktur so anzupassen, dass eine etwaige Trennung der Verantwortlichkeiten für E-Commerce und physische Distribution aufgehoben und eine Isolation der Digitalexperten verhindert wird (vgl. RI_2). Der Unterstützung besagter Integration dient ein Anreizsystem (vgl. RI_3), das ebenfalls mit der überlieferten Kanaltrennung bricht und Verweise von Online- und Offline-Kunden auf den jeweils anderen Kanal forciert. Eine für den Kunden spürbare Vereinheitlichung der Distribution durch die Integration

[172] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.2.

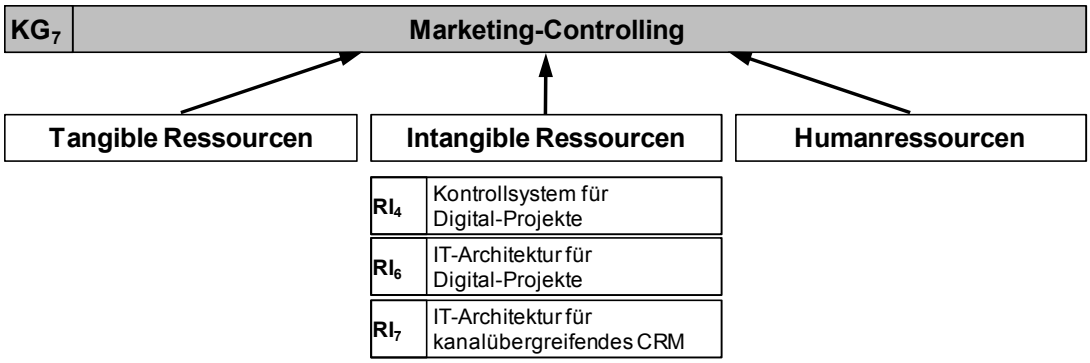
von E-Commerce erfordert weitere Ressourcen. Darunter fallen zunächst Management-Cockpits, deren Kennzahlen den integrierten Kanälen gerecht werden (vgl. RI_4). Auf Basis einer entsprechenden IT-Architektur muss die Prozessarchitektur einen schnellen Versand ermöglichen sowie kanalübergreifende Produktreklamationen, -rückgaben und -umtausche abbilden (vgl. RI_5 und RI_6). Schließlich ist der Aufbau einer einheitlichen Kundendatenbank für die gemeinsame Nutzung durch E-Commerce und physische Distribution wichtig (vgl. RI_7), um einen einheitlichen Auftritt gegenüber den Kunden zu gewährleisten.

Auf Seite der Humanressourcen muss das Verkaufspersonal der Monobrand-Stores zur Nutzung der digitalen Medien motiviert sein (vgl. RH_3), um konsequent auf den Online-Kanal zu verweisen. Außerdem bedarf es Spezialisten (vgl. RH_8), welche die Erfolgsfaktoren von E-Commerce kennen und in funktionierende Konzepte übertragen können.

- **KG_7: Marketing-Controlling**

Luxusmodehersteller sind gefordert, im Rahmen von Digital-Projekten ihr Marketing-Controlling anzupassen. Da bisher noch keine Daten dazu vorliegen, welche KPIs entscheidende Hinweise für das Management geben[173], sind neue, aussagekräftige Kennzahlen zu identifizieren und zu prüfen, welche insbesondere die Vernetzung der Kanäle berücksichtigen. Drei intangible Ressourcen werden dazu benötigt (vgl. Abbildung 51).

Abbildung 51: *KG_7: Marketing-Controlling*



Quelle: Eigene Darstellung.

[173] Vgl. ausführlich dazu die Kapitel 11 und 14.4.6.

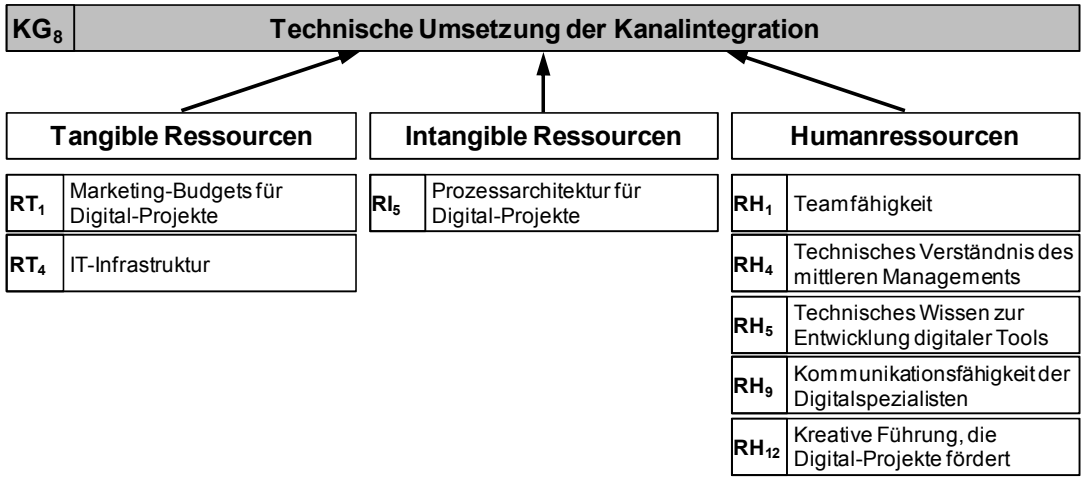
Basis der Management-Cockpits stellt das grundlegende Kontrollsystem dar (vgl. RI_4), das auf einer entsprechenden IT-Architektur beruht (vgl. RI_6). Darüber hinaus ist das IT-System für CRM gefordert (vgl. RI_7), da auch Auswertungen für individuelle Kunden oder Kundengruppen wichtige Erkenntnisse liefern können.

13.2.2.2 IT

- **KG_8: Technische Umsetzung der Kanalintegration**

  Luxusmodehersteller müssen dazu in der Lage sein, Digital-Projekte, die als wertschaffend erachtet werden, technisch umzusetzen. Dafür benötigen sie eine IT-Abteilung, welche digitale Lösungen in einem finanziell realisierbaren Rahmen entwickeln, alltagstauglich machen, im Betrieb pflegen und bei Defekten kurzfristig reparieren kann[174]. Diese Kompetenz umfasst diverse Ressourcen (vgl. Abbildung 52).

Abbildung 52: *KG_8: Technische Umsetzung der Kanalintegration*



Quelle: Eigene Darstellung.

Als tangible Ressource sind zunächst ausreichende Marketing-Budgets essentiell, um die erforderlichen Investitionen und laufenden Kosten zu decken (vgl. RT_1). Ein Teil dieser Budgets fließt in die Bereitstellung der IT-Infrastruktur (vgl. RT_4), die im Rahmen der technischen Umsetzung von Digital-Projekten genutzt wird.

[174] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 14.2.1.

Auf Seite der intangiblen Ressourcen muss eine Prozessarchitektur bestehen (RI_5), die anschließend in technische Anforderungen an die IT-Architekturen für Digital-Projekte und CRM sowie unternehmenseigene Software übersetzt werden kann.

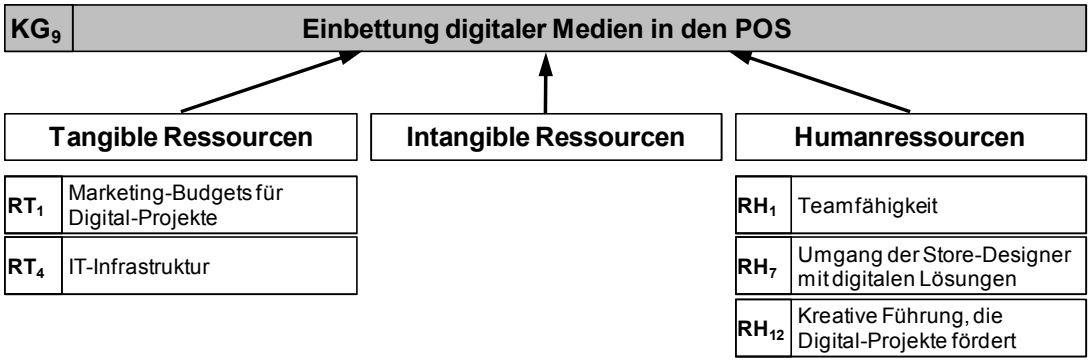
Fünf Humanressourcen sind ebenfalls von Bedeutung. Einerseits bedarf es der Teamfähigkeit (vgl. RH_1), um in abteilungsübergreifender Zusammenarbeit die Bedürfnisse von Logistik, Marketing, Controlling etc. in Anforderungen an IT-Lösungen zu übersetzen. Dazu ist auch ein technologisches Verständnis des mittleren Managements erforderlich (vgl. RH_4), das letztlich die Verantwortung für das Endergebnis trägt und Budgets freigeben muss. Das Wissen der IT-Mitarbeiter bestimmt in hohem Maße die Kompetenz, Digital-Projekte technisch umzusetzen (vgl. RH_5). Die Kommunikationsfähigkeit der Digitalspezialisten wiederum beeinflusst die Akzeptanz erarbeiteter Vorschläge im Management (vgl. RH_9). Schließlich sind die Mitarbeiter der IT-Abteilung bei Fragen bzgl. des Designs oder der Produktpräsentation auf die Unterstützung der kreativen Führung angewiesen (vgl. RH_{12}), da die digitalen Lösungen mit dem übrigen Markenauftritt harmonieren müssen.

13.2.2.3 Store Design

- **KG_9: Einbettung digitaler Medien in den POS**

  Innerhalb des Store Designs muss die Kompetenz zur Einbettung digitaler Medien in den POS bestehen. Geräte sollten schlüssig in die Monobrand-Stores integriert werden und nicht wie ein Fremdkörper mit ausschließlich praktischer Bedeutung wirken. Dabei helfen fünf Ressourcen (vgl. Abbildung 53).

Abbildung 53: *KG_9: Einbettung digitaler Medien in den POS*



Quelle: Eigene Darstellung.

Hochwertige Konzepte erfordern entsprechende finanzielle Mittel, die aus den Marketing-Budgets finanziert werden müssen (vgl. RT_1). Auch die zum Betrieb der Geräte notwendige IT-Infrastruktur ist einzurichten (vgl. RT_4).

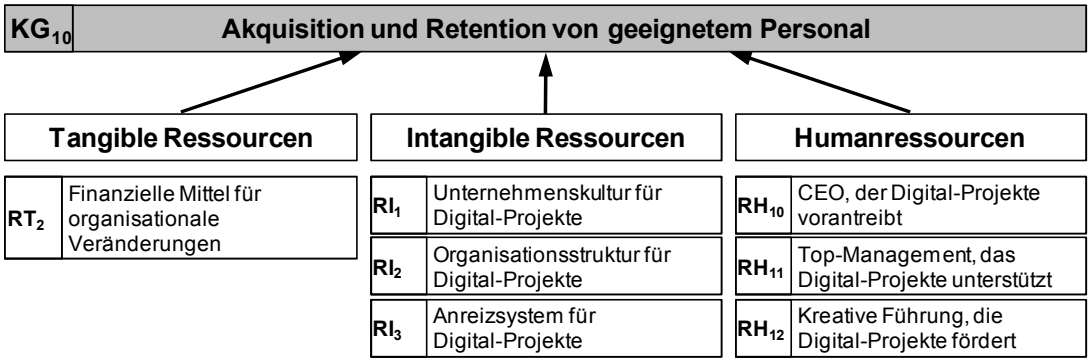
Darüber hinaus ist Teamfähigkeit gefragt (vgl. RH_1), da Marketing, Design und IT gemeinsam schlüssige Digitalkonzepte entwickeln müssen. Schließlich sind Unternehmen auf die Erfahrung der Store-Designer im Umgang mit digitalen Lösungen sowie die Unterstützung durch die kreative Führung angewiesen (vgl. RH_7 und RH_{12}).

13.2.2.4 HR

- **KG_{10}: Akquisition und Retention von geeignetem Personal**

Im Zusammenhang mit der Kompetenz Change Management wurde bereits darauf hingewiesen, dass Unternehmen ggf. personelle Änderungen vornehmen müssen. Dies betrifft einerseits Mitarbeiter, die sich gegen die erforderlichen Veränderungen stellen und diese nicht mittragen oder torpedieren. Andererseits sind neues Wissen und neue Kompetenzen aufzubauen, was teilweise effizienter oder schneller durch die Akquisition und Retention neuer Mitarbeiter als durch Weiterbildung des bestehenden Personals erfolgen kann. Eine Übersicht der mit dieser Kompetenz verbundenen Ressourcen ist in Abbildung 54 zu finden.

Abbildung 54: *KG_{10}: Akquisition und Retention von geeignetem Personal*



Quelle: Eigene Darstellung.

Die personellen Veränderungen im Rahmen von Digital-Projekten können erheblich sein. Dafür werden entsprechende finanzielle Mittel benötigt (vgl. RT_2), z.B. für Abfindungen oder Boni für Vertragsunterzeichnungen.

Vereinfacht wird die Aufgabe der HR-Abteilung, wenn das Unternehmen durch Kultur, Struktur und Anreizsystem bereits ein attraktives Umfeld für Digitalexperten bietet (vgl. RI_1 - RI_3). Deren Integration fällt umso leichter, je stärker eine Organisation bereits auf Digital-Projekte eingestellt wurde.

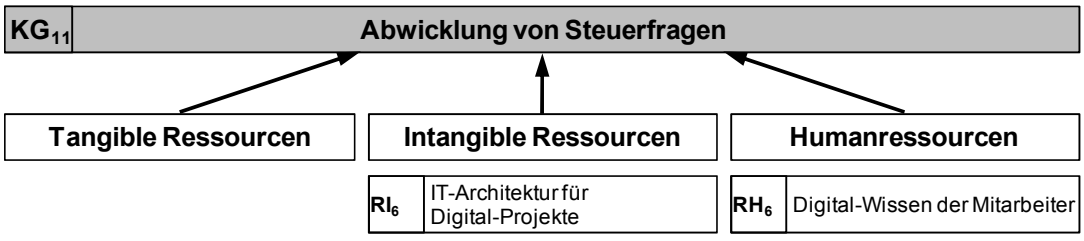
Schließlich ist die Unterstützung von Digital-Projekten durch die Führungskräfte, d.h. CEO, Top-Management und kreative Führung (vgl. RH_{10} - RH_{12}), ein starkes Argument, um neue Mitarbeiter mit entsprechender Fachkenntnis und Motivation anzuwerben.

13.2.2.5 Finanzen

- **KG_{11}: Abwicklung von Steuerfragen**

Als letzte Abteilung muss auch der Bereich Finanzen in der Abwicklung von Steuerfragen für Digital-Projekte seine Kompetenzen erweitern. Durch die starke Integration der Kanäle sollen Kunden Produkte über alle Kanäle und in allen Geographien beziehen und zurückgeben können. Dabei entstehen steuerliche Fragen, z.B. wenn ein Produkt in Europa erworben wird und dort Umsatz erzeugt, es aber kurze Zeit später in China zu einer Rückgabe kommt. Ein weiteres Beispiel ist eine internationale Bestellung über E-Commerce, das seinen Sitz in einem EU-Land hat, und die Rückgabe der Bestellung in einem Nicht-EU-Land. Zwei Ressourcen sind mit dieser Kompetenz verbunden (vgl. Abbildung 55).

Abbildung 55: *KG_{11}: Abwicklung von Steuerfragen*



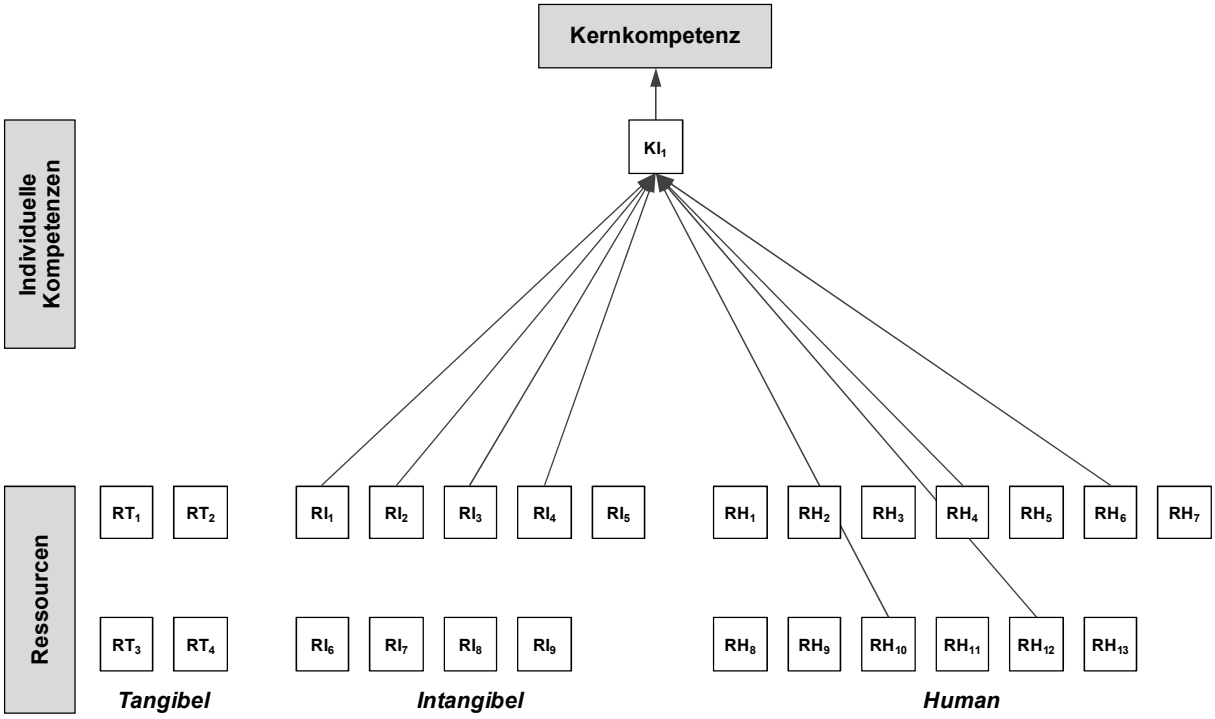
Quelle: Eigene Darstellung.

Einerseits ist die Möglichkeit einer globalen Nachverfolgung der Warenströme in der IT-Architektur Voraussetzung für eine korrekte Erfassung im Finanzwesen (vgl. RI_6). Andererseits ist es hilfreich, wenn die Mitarbeiter der Finanzabteilung die Vorteile von Kanalintegration kennen (vgl. RH_6), damit sie den Grund für ihren Mehraufwand verstehen und mittragen.

13.2.3 Individuelle Kompetenzen

Eine Übersicht der individuellen Kompetenzen und ihrer Ressourcenkombinationen findet sich in Abbildung 56.

Abbildung 56: *Individuelle Kompetenzen mit Ressourcenkombinationen*

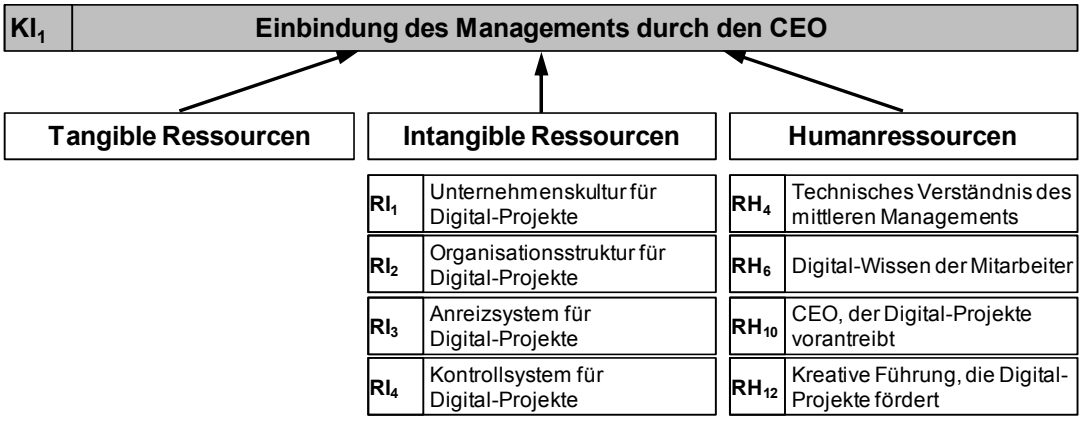


Quelle: Eigene Darstellung.

- **KI_1: Einbindung des Managements durch den CEO**

  Als letzte für die Implementierung von Digital-Projekten bedeutsame Kompetenz wurde die individuelle Fähigkeit des CEOs zur Einbindung des Managements identifiziert. Dem CEO obliegt die Verantwortung, seine Organisation für alle anstehenden Veränderungen zu aktivieren. Gelingt es ihm, die notwendige Durchschlagskraft zu entwickeln, dann ist dies ein starker positiver Faktor für erfolgreiche Digital-Projekte. Gelingt es ihm nicht, stellt sich für das Kontrollgremium die Frage, ob die Unternehmensführung neu besetzt werden sollte. Acht Ressourcen wirken auf diese Kompetenz ein (vgl. Abbildung 57).

Abbildung 57: *KI_1: Einbindung des Managements durch den CEO*



Quelle: Eigene Darstellung.

Einerseits müssen die Unternehmenskultur und die organisatorischen Voraussetzungen die Bemühungen des CEOs unterstützen (vgl. RI_1 - RI_4). Im Rahmen des Change Managements sind viele Veränderungen umzusetzen, und eine frühzeitige Anpassung der Unternehmenskultur fördert die Akzeptanz aller weiteren Maßnahmen. Ist eine Organisationsstruktur etabliert, in der die Verantwortlichkeiten und Positionen des Managements auf Digitalisierung ausgerichtet sind, so entfallen Unsicherheiten und Ängste bzgl. persönlicher Befugnisse, wodurch die Akzeptanz beim Management wächst. Ein Anreizsystem, das Kanalintegration abbildet und fördert, bildet die Grundlage erfolgsabhängiger Lohnkomponenten, welche die Unterstützung des Managements positiv beeinflussen. Voraussetzung dafür ist ein Kennzahlensystem zur Kontrolle und Messung der Erfolge von Digital-Initiativen.

Auf Seite der Humanressourcen helfen das technologische Verständnis des mittleren Managements und das Wissen um die Vorteile von Digitalisierung (vgl. RH_4 und RH_6), den Wert neuer Lösungen zu erkennen und die Notwendigkeit für Veränderungen zu akzeptieren. Die eigene Einstellung des CEOs sowie die Unterstützung durch die kreative Führung sind ebenfalls entscheidend für die Akzeptanz von Digital-Projekten beim Management (vgl. RH_{10} und RH_{12}).

Dieses Kapitel hat den theoretischen Beitrag der vorliegenden Dissertation detailliert dargestellt. Basierend auf dem RBV und dem darauf aufbauenden hierarchischen Kernkompetenzmodell, wurde durch die empirische Untersuchung das Konstrukt der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' hergeleitet. In einem Vergleich der Eigenschaften des erarbeiteten Konstrukts mit den oben genannten Charakteristika von

Kernkompetenzen[175] wird deutlich, dass diese erfüllt sind. Luxusmodehersteller, die ihre Ressourcen und Kompetenzen in der dargestellten Form auf die Nutzung digitaler Medien ausrichten, differenzieren sich stark gegenüber Wettbewerbern. Diese Aussage wird alleine dadurch belegt, dass es bisher noch kein Unternehmen gibt, welches digitale Medien als Basis für Kanalintegration derart umfassend in seinen Monobrand-Stores implementiert hat. Dies bestätigt gleichzeitig auch das Kriterium der Knappheit. Eine weitere Eigenschaft von Kernkompetenzen ist, dass ein Nutzen für mehrere Unternehmenseinheiten generiert werden muss. Digitalisierung ist unabdingbar geworden und wird von den Kunden mehr und mehr erwartet, so dass sie ohne Zweifel von großer Bedeutung für den gesamten Unternehmenserfolg ist. Des Weiteren sind die für die Kernkompetenz erforderlichen Ressourcenkombinationen und Kompetenzen so komplex, dass sie nicht imitierbar sind. Schließlich gibt es auch keine Möglichkeit, die Kernkompetenz zu substituieren. Insofern hält das Konstrukt einer Überprüfung stand und lässt sich eindeutig als Kernkompetenz charakterisieren.

Nun gilt es, aufgrund dieser theoretischen Basis Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

14. Gestaltungsempfehlungen für die Praxis

In den bisherigen Kapiteln des Teils IV dieser Dissertation wurden die Ergebnisse der Empirie vorgestellt. Der Verfasser ist davon überzeugt, dass bereits in den genannten Ausführungen relevante Informationen für Manager von Luxusmodeherstellern enthalten sind und empfiehlt daher eine Lektüre auch der obigen Abschnitte, zumindest aber der Kapitel 11.3, 12 und 13. Trotzdem gilt es nun, vor dem Hintergrund des Forschungsverständnisses dieser Arbeit[176], die gewonnenen Erkenntnisse weiter zu aggregieren. Ziel ist die Generierung von Schlussfolgerungen, die Luxusmodehersteller bei der Integration und Nutzung digitaler Medien in ihren Monobrand-Stores unterstützen. Diese Gestaltungsempfehlungen folgen der in Abbildung 58 dargestellten Grafik, welche die in dieser Arbeit als relevant identifizierten Schritte einer Planung und Implementierung von Digital-Projekten veranschaulicht. Die nun folgenden Teile dieses Kapitels beziehen sich dementsprechend auf die **Vision und Ziele** eines Digital-Projekts, darauf aufbauende **strategische Entscheidungen** bzgl. der **Unternehmensführung** und der **Distribution** sowie **operative Maßnahmen**. Dabei werden insgesamt 17 konkrete Gestaltungsempfehlungen gegeben, die Luxusmodeherstellern bei einer erfolgreichen Nutzung digitaler Medien in ihren Monobrand-Stores helfen.

---

[175] Die Charakteristika umfassen die Differenzierung von Wettbewerbern, die Generierung eines Nutzens für mehrere Unternehmenseinheiten, Knappheit, Nicht-Imitierbarkeit sowie Nicht-Substituierbarkeit. Vgl. dazu die Kapitel 8.1.2 und 8.2.2.

[176] Die BWL wird als angewandte Wissenschaft betrachtet, vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.

Abbildung 58: *Bestandteile eines Digital-Projekts*

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Empirie.

Zuvor ist jedoch die grundsätzliche, große Bedeutung einer systematischen Planung von Digital-Projekten herauszustellen. Die Datenerhebung hat gezeigt, dass längst nicht alle Luxusmodehersteller über eine klare Vorstellung davon verfügen, wohin sie mit Hilfe digitaler Medien gelangen wollen. Entsprechend unklar sind resultierende Strategien und abgeleitete Maßnahmen zur Kanalintegration. So scheint z.B. das Fehlen einer umfassenden Digital-Strategie ein wesentlicher Grund dafür zu sein, dass *LuxComp* das Potential seines eigentlich vorteilhaften Distributionssystems nicht optimal realisieren kann. Es fehlen eine Vision, klare Ziele und abgeleitete Arbeitsaufträge

für alle beteiligten Unternehmensbereiche. Digitale Initiativen werden unkoordiniert getestet, die technische Umsetzung weist Mängel auf, und die Akzeptanz der digitalen Medien beim Verkaufspersonal ist vielfach gering. Demgegenüber schaffen es *TALBOT RUNHOF* und *EmpreLujo*, trotz organisatorisch schlechterer Voraussetzungen durch ein fokussiertes Digital-Projekt erfolgreich an den auftretenden Herausforderungen zu arbeiten. Dies verdeutlicht die Relevanz der Konzeption für den Erfolg von Digitalisierung.

Mit ihrer Hilfe lassen sich insbesondere schon frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um Problemen vorzubeugen, die andernfalls vermutlich im Projektverlauf aufgetreten wären. Darüber hinaus können technologische Optionen vorbereitet werden, die später einer Erweiterung von digitalen Medien oder Cross-Channel-Services mit überschaubarem Ressourcenaufwand dienen. Außerdem ermöglicht eine umfassende strategische Ausarbeitung den Aufbau einer dedizierten Projektorganisation. Dieses Team sollte ausreichend groß sein und aus Akteuren bestehen, die im Wesentlichen in Vollzeit für die Implementierung der Digitalisierung verantwortlich sind. Die entsprechenden Mitarbeiter sind für die Konzeption des Projekts sowie die Überprüfung seines Fortschritts zuständig. Dafür ist ein Planungsdokument mit detaillierten Anforderungen für alle Bereiche und Sub-Teams erforderlich, das erstellt, gepflegt und durchgesetzt werden muss. Die Umsetzung ist zeitlich zu planen und durch sinnvolle Testphasen für ausgewählte Kanäle oder Märkte zu überprüfen, bevor ein umfassender Roll-out erfolgt. Die Komplexität dieses Projekts ist sehr hoch, da Änderungen von allen Unternehmensbereichen wie Marketing und Vertrieb, Logistik, IT, Finanzen, Steuerwesen, Controlling oder der Kreativabteilung in allen regionalen Unternehmenseinheiten gefordert sind. Schließlich ist ein gut geplantes Digital-Projekt unerlässlich, um von vornherein eine Abstimmung von digitalen Initiativen und der übergeordneten Markenstrategie sicherzustellen und so eine kohärente physische und digitale Markenerfahrung zu forcieren. Damit bildet sie die Grundlage erfolgreicher Digital-Projekte und kann wie im Fall von *EmpreLujo* zu einer hervorragenden Konzeption der Digitalisierung führen und dadurch deren Erfolgsaussicht erhöhen.

In der Planung von Digital-Projekten sollten auch die unternehmensspezifischen Voraussetzungen mitberücksichtigt werden. So ergibt sich z.B. aus den Fallstudien eine positive Erkenntnis für das Management kleinerer Luxusmodehersteller: Auch wenn größere Unternehmen durch ihre Ressourcenausstattungen in der Lage sind, eine umfangreichere Nutzung digitaler Medien anzustreben, können kleinere Unternehmen diese durchaus auch erfolgreich verwenden. Dem Management solcher Marken sollte bewusst sein, dass durch die geringe Größe nicht zu vernachlässigende Vorteile entstehen. Die Anpassung des organisationalen Kapitals ist beispielsweise deutlich vereinfacht. Weniger Angestellte bedeuten auch weniger Widerstände gegen Veränderungen, und die Unternehmenskultur kann dadurch einfacher auf Digitalisierung ausgerichtet werden. Hierarchien sind flacher und Strukturen weniger komplex, so dass

der Aufbau eines Unternehmens schneller für eine Kanalintegration zu verändern ist, z.B. durch Zusammenführung der Verantwortlichkeiten für E-Commerce und physischen Direktvertrieb. Auch die Prozesse sind bei kleineren Distributionssystemen leichter anzupassen als bei komplizierten größeren Netzwerken. Die genannten beispielhaften Vorteile kleinerer Unternehmen sollten die entsprechenden Unternehmensführungen dazu anhalten, nicht vor Digital-Projekten zurückzuschrecken, sondern aktiv die eigenen Stärken für eine erfolgreiche Digitalisierung zu nutzen.

Schließlich ist anzumerken, dass es bisher keine perfekt implementierten Digital-Projekte zu geben scheint. In der Empirie wurde von verschiedenen Gesprächspartnern darauf hingewiesen, dass die Nutzung digitaler Medien bei anderen Luxusmodeherstellern viel weiter entwickelt sei als im eigenen Unternehmen, und dass diese dementsprechend auch nicht mehr eingeholt werden könnten. Daraus sprach oft auch eine gewisse Resignation. Die in dieser Dissertation untersuchten Fälle haben gezeigt, dass Luxusmodehersteller in ihren Bemühungen zur Digitalisierung zwar unterschiedlich weit fortgeschritten sind, jedoch keines der Unternehmen bisher ein funktionstüchtiges Digital-Konzept (nahezu) vollständig implementiert hat. Es besteht also weiterhin die Möglichkeit, durch forcierte Initiativen eine im Wettbewerbsvergleich gute Position bei der Nutzung digitaler Medien zu erreichen. Dieses Wissen kann übereilten Aktionismus verhindern und zur Entwicklung durchdachter Digital-Strategien beitragen.

Die Basis eines Digital-Projekts bilden die Vision und daraus abgeleitete Ziele. Die ersten nun folgenden Gestaltungsempfehlungen betreffen demnach diese beiden Aspekte.

14.1 Vision und Ziele

14.1.1 Formuliere eine explizite Vision!

Grundlage der Digital-Strategie sollte eine Vision bilden. Die Definition von Zielen und die Ableitung geeigneter Maßnahmen fallen leichter, wenn sie auf die Realisierung einer solchen ausgerichtet werden können. Ein gutes Beispiel einer Vision für ein Digital-Projekt liefert *EmpreLujo*, das ‚die Erkennung von Kunden und Schaffung einer nahtlosen Markenerfahrung über alle Endgeräte, Kanäle und Regionen hinweg' als Vision formuliert hat. Daraus lassen sich Ziele für alle involvierten Abteilungen ableiten, in diesem Fall z.B. die IT-seitige Abbildung einer einzigen Kunden-ID über alle Kanäle hinweg oder die Abstimmung von digitalem und physischem Einkaufserlebnis. Welche Vision mit entsprechenden Zielen ein Unternehmen verfolgen sollte, hängt stark von der aktuellen und angestrebten Markenpositionierung ab. Wie eine Expertin sagte: „Wichtig ist, das Thema nicht von der Seite der technischen Machbarkeit, sondern von

der inhaltlichen Relevanz für die Marke zu betrachten."[177] Insofern gibt es keine allgemeingültige Empfehlung zur Ausgestaltung einer Vision. Aber ihre Relevanz als Basis von Digital-Projekten ist hoch, und diese Tatsache wird bisher von zu wenigen Unternehmen wahrgenommen.

14.1.2 Leite konkrete Ziele für das Digital-Projekt ab!

Die Ziele einer Digital-Strategie können sehr unterschiedlich sein und der oben dargestellten Vielfalt im Nutzen digitaler Medien[178] zufolge Umsatzsteigerung, Effizienzsteigerung, verbesserte Markenerfahrung sowie die Verfügbarkeit von Daten betreffen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der Einsatz von Medien in Monobrand-Stores kein Selbstzweck sein darf. Bei einem der untersuchten Unternehmen dienen digitale Medien z.B. explizit der Sicherung des Kaufentscheidungsprozesses, indem ein Nutzen für Kunden erzielt oder die Arbeit des Verkaufspersonals unterstützt wird. Ein anderer Interviewpartner betonte analog dazu: „Solange Kunden die Nutzung von integriertem Multi-Channel-Management nicht fordern, werden sie nicht merken, dass wir darin gut sind. Aber wenn sie es wollen, dann werden sie unseren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz deutlich wahrnehmen."[179] Um dies zu erreichen, sollten Kaufprozesse für abgegrenzte Kundensegmente aufgenommen, in ihre einzelnen Schritte unterteilt und auf Optimierungsmöglichkeiten untersucht werden. Vor allem im Übergang zwischen zwei Prozessschritten besteht die Gefahr, Kunden zu verlieren. Für die Allokation digitaler Ressourcen auf den Kaufprozess ist also zu prüfen, wo und wie diese Gefahr durch den Einsatz digitaler Medien verringert werden kann. Z.B. wurde in einem Experteninterview darauf hingewiesen, dass dem Umkleidebereich in Monobrand-Stores eine für die Kaufentscheidung von Männern wesentliche Bedeutung zukommt. Hier könnte also durch den Einsatz z.B. von ‚Magic Mirrors' das Kauferlebnis verbessert und ggf. sogar Potential für Cross Selling genutzt werden. Um Lost Sales vorzubeugen, sollte das Verkaufspersonal gemeinsam mit dem jeweiligen Kunden über Tablets Produkte per E-Commerce bestellen, die im Monobrand-Store nicht verfügbar sind. Möglichkeiten zur Bezahlung über Apps oder mobile Terminals beschleunigen den Einkaufsprozess, führen damit schneller zum Kaufabschluss und steigern darüber hinaus noch die Bequemlichkeit für den Kunden. In allen drei Beispielen dienen die eingesetzten digitalen Medien einem klaren Zweck entlang des Einkaufsprozesses.

Aufbauend auf einer Definition der mit Hilfe digitaler Medien angestrebten Ziele, können diese in konkrete zu erreichende Ergebnisse übersetzt und somit in der Planung hinterlegt werden, z.B. in Form von Umsatz- oder Kostenbudgetierungen. Dabei ist ein

---

177 Experteninformationen Dr. Hennigs.

178 Vgl. Kapitel 11.3.

179 Expertengespräch Briggl.

ausreichend langer Zeithorizont zu berücksichtigen. Viele Unternehmen rechnen mit mindestens fünf Jahren, um digitalen Initiativen Zeit zu geben, ihre Wirkung zu entfalten und sie nicht verfrüht zu beenden. Die Zieldefinition bildet die Grundlage für die anschließende Auswahl oder Entwicklung von digitalen Medien oder Cross-Channel-Services anhand ihrer Zweckdienlichkeit zur Zielerreichung.

Auf Basis von Vision und Zielen lassen sich strategische Entscheidungen bzgl. des Digital-Projekts treffen, die einerseits die Unternehmensstrategie und andererseits die Distributionsstrategie betreffen.

14.2 Unternehmensstrategie

Auf Ebene der Unternehmensstrategie sind Entscheidungen über den **Integrationsgrad für IT und E-Commerce**, **organisationale Veränderungen** und **Investitionsprogramme** zu treffen sowie die **Abstimmung von Marken- und Digitalstrategie** sicherzustellen.

14.2.1 Finde den richtigen Integrationsgrad für IT und E-Commerce!

Der Integrationsgrad ist eine der wesentlichen Entscheidungen der Unternehmensstrategie. Im Rahmen von Make-or-Buy-Entscheidungen ist die Wertschöpfungskette des Unternehmens zu definieren[180]. Im Zuge der Empirie wurde bezogen auf Digital-Projekte vor allem die Relevanz zweier Aspekte hervorgehoben, namentlich die der IT sowie des E-Commerce. Bzgl. der technologischen Kompetenz wird Luxusmodeherstellern empfohlen, ein ausreichendes internes Verständnis herbeizuführen, um mit externen Partnern zusammenarbeiten zu können. Wie ein Experte sagte: „Man muss die richtige Sprache sprechen.“[181] Der Aufbau einer internen IT-Abteilung mit dem vollständigen Wissen zur Umsetzung von Digital-Projekten ist hingegen nicht erforderlich oder sogar dem Erfolg abträglich. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist deshalb zu präferieren, weil sich die technologischen Möglichkeiten rapide weiterentwickeln und spezialisierte Dienstleister besser in der Lage sind als Hersteller, mit allen Neuerungen Schritt zu halten, diese zu bewerten und je nach Eignung für spezifische Fälle zu empfehlen. Auf Seite der Luxusmodehersteller ist lediglich ausreichend Wissen erforderlich, um die extern entwickelten technologischen Lösungen zu beurteilen und zu hinterfragen.

Hingegen wird dazu geraten, E-Commerce eigenständig zu betreiben. Diesbezüglich sind viele Luxusmodehersteller noch sehr zurückhaltend. Entweder sie haben nicht die

---

[180] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 5.1.2.

[181] Expertengespräch Michetti.

erforderlichen Kompetenzen und wollen auch nicht in diese investieren, oder sie schrecken vor der Komplexität eines weiteren Vertriebskanals zurück und stützen sich daher lieber auf Partner. Dies verursacht allerdings Probleme. „Erstens verdienen die Hersteller so kein Geld, weil sie die Marge mit den Partnern teilen müssen. Zweitens gehört ihnen nicht die Datenbank mit Informationen über Kunden und Transaktionen. Dadurch können sie die verschiedenen Kanäle nicht vollständig integrieren und nur schwer neue Ansätze testen. Die Komplexität ist hoch, weil die Abstimmung mit Partnern viel Aufwand erfordert. Dadurch entsteht Frustration, und die Hersteller verlieren das Interesse. Viele Luxusmarken befinden sich gerade an diesem Punkt und überlegen, wie sie damit umgehen sollen.“[182] In einem Interview wurde dieses Problem mit dem Lizenzgeschäft in den 1980er Jahren verglichen. „Da haben Luxusmarken ihre Lizenzen zurückgekauft, um wieder die Kontrolle über ihre Marke zu gewinnen. Im Internet ist es genauso wichtig, die Partner zu kontrollieren, um die Marke im Netz zu sichern. Am besten ist es, E-Commerce inhouse zu haben.“[183]

14.2.2 Unterstütze organisationale Veränderungen!

Es hat sich gezeigt, dass viele Luxusmodehersteller vor gravierenden organisationalen Veränderungen stehen. Die Unternehmen tun also gut daran, sich auf diese Umgestaltungen einzustellen, um ihnen konzertiert begegnen zu können und die erforderlichen finanziellen Ressourcen zurückzustellen. Neben Veränderungen in der Prozessarchitektur, die auf Cross-Channel-Services ausgerichtet werden müssen[184], sind vor allem Anpassungen von Unternehmensstruktur und -kultur zu erwarten. Da strukturelle Neuerungen Ängste und Unsicherheit und damit interne Beharrungskräfte induzieren können, sollten sie behutsam und unterstützt durch gezielte Kommunikation vorgenommen und ggf. durch Change Management begleitet werden[185].

Organisationsstruktur

Strukturelle Änderungen sind vor allem zur umfassenden Verzahnung der Distributionskanäle sowie zur Vermeidung einer Isolation von Digitalexperten erforderlich. Das Ziel sollte die nahtlose Eingliederung der Spezialisten für digitale Medien und E-Commerce in die Organisation sein, so dass eine vollständige Integration der Distributionskanäle möglich ist und keine ‚.com-Insel‘ mit entsprechendem Silodenken entsteht. Eine derartige Trennung, im Extremfall z.B. sogar durch Ausgründung in eine Tochtergesellschaft, ist keine Option, da dadurch das Basisgeschäft gefährdet wird. Ziel muss

---

[182] Expertengespräch D’Arpizio.

[183] Expertengespräch Herhoffer.

[184] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 13.1.2.1.

[185] Zum Change Management vgl. ausführlich Kapitel 13.2.1. Ein gutes Beispiel für eine gezielte Nutzung dieser Kompetenz liefert *EmpreLujo*.

sein, das gesamte Unternehmen durch digitale Medien und Kanalintegration so auszurichten, dass die sich ändernden Marktbedingungen zu einer Chance werden. Lediglich einen exzellenten E-Commerce-Zweig aufzubauen, verfehlt hingegen dieses Ziel.

Die traditionelle Trennung der Verantwortlichkeit für Offline- und Online-Distribution, ggf. gepaart mit einer zusätzlichen geographischen Dimension, die bei vielen Luxusmodeherstellern anzutreffen ist, behindert Kanalintegration im Zuge von Digital-Projekten und sollte daher angepasst werden[186]. Eine isolierte Abteilung für E-Commerce erleichtert es zwar, in diesem Bereich eine der Digitalisierung förderliche Unternehmenskultur zu etablieren, da der Umgang mit neuen Medien und eine entsprechende mentale Haltung dort selbstverständlich sind. Auch wird ein motiviertes E-Commerce-Team diesen Kanal stark vorantreiben und den Online-Umsatz steigern. Allerdings torpediert eine derartige Kanaltrennung die Grundgedanken von Digital-Projekten bereits an ihren Wurzeln. Eine isolierte Abteilung für E-Commerce wird von den übrigen Mitarbeitern schnell misstrauisch oder ablehnend betrachtet, vor allem in Unternehmen mit entsprechend konservativer Unternehmenskultur. Dadurch ist die notwendige Interaktion zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen wie Logistik, Produktentwicklung oder Offline-Marketing erschwert. Probleme entstehen auch in der Zuordnung von Kosten und Umsätzen. Bei einer Kanalintegration gibt es keine Online- und Offline-Kunden oder -Umsätze, sondern es gibt ausschließlich Kunden und ihre Umsätze. Durch eine organisatorische Trennung der Verantwortlichkeiten treten aber automatisch die Kanäle mit ihren Budgets und ihrem Beitrag zu Umsatz und Profitabilität in Wettbewerb zueinander, was erneut eine integrierte Distribution erschwert. Um dies zu vermeiden, benötigen Luxusmodehersteller eine gemeinsame Verantwortung für Online- und Offline-Verkäufe mit einer konsolidierten P&L bei einem globalen Vorstand oder Geschäftsführer. Diese P&L kann dann auf Regionen, Länder und einzelne Monobrand-Stores herunter gebrochen werden.

Eine derartige organisatorische Aufstellung bietet mehrere Vorteile. Zum einen bildet sie die Grundlage für die problemlose Einführung eines Anreizsystems, das Kanalintegration unterstützt[187]. Die grundlegende Frage dabei ist, welchem Kanal ein Verkauf zugerechnet wird. Bei einer organisatorischen Kanaltrennung beinhaltet diese Frage Konfliktpotential, bei einer gemeinsamen Verantwortlichkeit nicht. Gleiches gilt für einen weiteren Vorteil der beschriebenen Organisationsstruktur, der die Zuordnung von Kosten betrifft. Die Messung des Effekts von Marketing-Kampagnen ist schwierig, vor allem in der Kombination von Online- und Offline-Kanälen. Eine Online-Aktion mit dem Ziel, Online-Kunden zu einem Besuch der Monobrand-Stores zu bewegen, verursacht Kosten in der Online-P&L, bewirkt aber zusätzlichen Umsatz in den Offline-Stores.

[186] Vgl. dazu auch Kapitel 13.1.2.1.

[187] Vgl. detailliert dazu Kapitel 13.1.2.1.

Zum anderen haben Monobrand-Stores eine generelle Werbewirkung auch für E-Commerce und erhöhen den dortigen Umsatz, verursachen aber Kosten in der P&L der physischen Stores. Bei einer organisatorischen Kanaltrennung fällt es schwer, einen angemessenen Schlüssel zur Verteilung der Kosten auf die Online- und Offline-P&Ls zu finden. Dieses Problem entfällt bei einer gemeinsamen Verantwortung.

Auch vor dem Hintergrund eines integrierten Marketings ist eine möglichst starke Verzahnung der Kanäle sinnvoll. Der Empirie zufolge kümmert sich im Idealfall eine Marketing-Abteilung um alle Schnittstellen mit dem Konsumenten. Isolierte Abteilungen für unterschiedliche Themen wie Marken-Kommunikation, POS-Marketing, Visual Merchandising, Kundenevents sowie Online-Marketing sollte es nicht geben. Als Mindestanforderung benötigen Unternehmen eine Stelle, die alle Marketing-Aktivitäten koordiniert. Bevorzugt werden sollte allerdings ein integrierter Marketing-Ansatz, der alle Aspekte umfasst. Nur ein abgestimmtes Vorgehen birgt die Möglichkeit, die durch Kanalintegration entstehenden Potentiale zu realisieren. Eine Vernachlässigung dieses Anspruchs kann konträre Ergebnisse bewirken, weil eine fehlende Synchronisation der Aktivitäten zu einer Verwirrung der Kunden führt. Die Notwendigkeit einer Integration besteht auch in technischen, unterstützenden Aspekten, z.B. in der gemeinsamen Nutzung von Kundendatenbanken durch Retail und E-Commerce.

Das Management von Unternehmen wird durch die dargestellten organisatorischen Veränderungen komplexer. Trotzdem ist in der Praxis zu beobachten, dass Luxusmodehersteller an diesem Thema arbeiten und versuchen, sich organisatorisch stärker zu vernetzen. Ein Großteil der Unternehmen ist jedoch noch nicht auf dem Niveau, das im Endeffekt erreicht werden muss. Im Vorteil sind hier teilweise kleinere Unternehmen wie *TALBOT RUNHOF*, die aufgrund mangelnder Ressourcen nur eine kleine Marketing-Abteilung haben. Hier trägt im Endeffekt oft der Marketing-Leiter die Verantwortung für alle Bereiche und Kanäle und stellt so die erforderliche Stelle zur Vernetzung dar. Allerdings ist zu präferieren, eine solche Organisationsform bewusst, d.h. aufgrund einer strategischen Entscheidung, zu wählen und nicht bedingt durch knappe Ressourcen.

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur muss die Digitalisierung der Monobrand-Stores sowie Kanalintegration ermöglichen, Widerstände durch Verfechter etablierter aber überholter Verfahren beseitigen und ein schnelles Lernen der Organisation ermöglichen. Sie sollte sich also unter anderem durch Offenheit, Dynamik, Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft auszeichnen.

Luxusmodeherstellern wird empfohlen, eine Kultur zu schaffen, die Offenheit für Veränderungen impliziert sowie Dynamik, Kreativität und Flexibilität in der Erarbeitung neuer Lösungen und im Umgang mit technischen Neuerungen ermöglicht. Offenheit

der Mitarbeiter ist die Grundlage dafür, Spezialisten für Digitalisierung in die etablierten Unternehmensabläufe zu integrieren und ein intrinsisches Interesse an Neuerungen durch digitale Medien zu entwickeln. Auch der Umgang mit digitalen Kanälen erfordert ein Umdenken gerade von traditionell auf Kontrolle und Sicherheit bedachten Luxusmodeherstellern, die offener agieren und einen Teil der besagten Kontrolle abgeben müssen, da Kunden eine direkte Interaktion und schnelle Reaktionen erwarten. In kurzer Zeit neue digitale Lösungen zu entwickeln und durch systematische Pilotierung[188] zu testen und zu optimieren, erfordert Dynamik, Kreativität und die Bereitschaft zu Neuerung und Veränderung. Außerdem ist Flexibilität gefordert, um bestehende Lösungen ständig aufgrund neuer technologischer Entwicklungen zu überarbeiten.

Darüber hinaus wird Luxusmodeherstellern geraten, sich auf die rapide Ansammlung einer großen Menge neuen Wissens vorzubereiten. Die Implementierung und Nutzung digitaler Medien sowie eine darauf fußende Integration der Distributionskanäle erfordert den Aufbau oder Erwerb vieler Ressourcen und Kompetenzen. Dabei ist Zeit ein entscheidender Faktor, um nicht gegenüber Wettbewerbern einen Nachteil zu erlangen. Deshalb muss die Organisationskultur auf Lernbereitschaft ausgerichtet sein, damit die Mitarbeiter an Änderungen gewöhnt sind und diese schnell nutzbar machen können, unter anderem durch abteilungsübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dies gilt auch für die Zeit nach einer erfolgreichen Implementierung von Digital-Projekten. Da sich die technischen Möglichkeiten fortwährend steigern und bestehendes Wissen dadurch obsolet werden kann, wird von digitale Medien nutzenden Unternehmen verlangt, sich ebenfalls ständig weiterzuentwickeln.

14.2.3 Plane signifikante und fokussierte Investitionen!

Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung ist, eine Entscheidung über den Umfang des Digital-Projekts und die entsprechende Größe der Investitionsprogramme zu treffen. Die Relevanz des Kostenfaktors lässt sich neben der bereits zitierten Ansicht von Gutgeld et al.[189] mit Zitaten aus der Empirie belegen wie z.B.: „Wenn man es richtig machen will, geht das auch richtig ins Geld“[190] oder „Man muss richtig investieren. iMCM muss von oben als Key Priority definiert und mit entsprechenden Ressourcen und Budgets ausgestattet werden.“[191] *McKinsey* quantifiziert diese Äußerungen sogar. Einer Studie des Unternehmens zufolge besteht eine positive Korrelation zwischen Investitionen in und Umsatz durch E-Commerce oder ROPO (Gutgeld et al., S. 11). Die besten Unternehmen haben gegenüber dem Marktdurchschnitt einen dreifachen durch digitale Medien beeinflussten Umsatz, aber gleichzeitig die vierfache

---

188 Vgl. ausführlich die Erläuterungen zu KU_6 in Kapitel 13.2.1.

189 Vgl. Kapitel 2.3.

190 Expertengespräch Dr. Hofer.

191 Expertengespräch Dr. Arnhold.

Größe der digitalen Organisation, 1,5fache Ausgaben für digitales Marketing sowie die doppelte Anzahl digitaler Touchpoints.

Aus den genannten Aspekten ergibt sich die Empfehlung, erheblich in digitale Medien, die zugrunde liegende Infrastruktur sowie unterstützende Prozesse und Ressourcen zu investieren. Konkrete Ausgaben fallen für das Design der Monobrand-Stores, die zur Einbettung digitaler Medien neu konzipiert oder überarbeitet werden müssen, die Entwicklung und laufenden Kosten eigener Online-Shops, die flächendeckende Ausstattung des Store-Netzwerks mit digitalen Medien sowie Investitionen in die IT-Infrastruktur und in Software-Lösungen wie spezifische Apps[192] an. Zusätzlich sind finanzielle Mittel für die im vorigen Kapitel beschriebenen organisationalen Veränderungen sowie eine Unterstützung des Digital-Projekts durch genügend und hochqualifiziertes Personal zu veranschlagen. Wie eine Expertin sagte: „Man benötigt Manpower, um Multi-Channel zu spielen.“[193] Entsprechend ist eine angemessene Größe des auf digitale Medien fokussierten Teils der Marketing-Organisation anzustreben.

Die Investitionen sollten durch eine Bewertung und Priorisierung der Maßnahmen und anschließende Umsetzung nur ausgewählter Initiativen fokussiert eingesetzt werden. Bzgl. der Ausstattung des Netzwerks der Monobrand-Stores mit digitalen Medien ist zu empfehlen, zunächst die einzelnen Stores nach geeigneten Kriterien zu kategorisieren. Für die dadurch entstehenden Segmente mit unterschiedlichen Store-Typen ist eine zielführende und effiziente Ausstattung mit Medien zu definieren und diese anschließend flächendeckend umzusetzen. Es gilt also zu vermeiden, ausschließlich herausragende Flagship-Stores mit Hilfe digitaler Initiativen aufzuwerten. Vielmehr sollten schon die Erkenntnisse der Testphasen auf durchschnittlichen Stores beruhen.

Für die Investitionen sind dedizierte und langfristige Budgets für das Digital-Projekt einzurichten. Es gibt Unternehmen, die Digital-Projekte ihren etablierten Marketing-Budgets belasten. Dies führt jedoch fast zwangsläufig zu einem Misserfolg, da Budgets stets knapp sind und für die Abwicklung des Tagesgeschäfts benötigt werden. Zudem ist von Marketing-Entscheidern nicht zu verlangen, die Verantwortung für den Erfolg von Digital-Projekten zu übernehmen, indem entsprechende Investitionen genehmigt werden. Diese Rolle kommt der Unternehmensführung zu. Daher muss diese spezielle finanzielle Ressourcen dafür zur Verfügung stellen, die auf den Zeitraum mehrerer Jahre ausgelegt sind und es so zulassen, digitale Initiativen umfassend zu testen, zu optimieren und erfolgreich zu implementieren.

---

[192] Vgl. Kapitel 13.1.1.1.

[193] Expertengespräch Herhoffer.

14.2.4 Stimme Marken- und Digital-Strategie aufeinander ab!

„Das Schwierigste ist, eine etablierte Luxusmarke so neu zu erfinden, dass sie den heutigen Ansprüchen genügt, aber gleichzeitig nicht ihre DNA verliert.“[194] Dieses Zitat einer Expertin zeigt, wie wichtig und herausfordernd die Abstimmung von Marken- und Digitalstrategie für die Luxusmodehersteller ist. Da Kunden bereits in der digitalen Welt zu Hause sind und erwarten, sich dort über ihre Marken informieren und diese auch kaufen zu können, müssen Luxusmodehersteller auf die eine oder andere Art eine digitale Präsenz aufbauen. Allerdings darf dies nicht beiläufig und mit minderer Qualität erfolgen, um bestehenden Markenwert nicht zu zerstören.

Dafür sind sehr unterschiedliche Ansätze denkbar, die verschiedene Markenpositionierungen der Unternehmen berücksichtigen. *Burberry* ist sehr weit gegangen und hat digitale Kompetenz zu einem Kern seines Markenimages gemacht. Entsprechend viel kann und muss dort mit digitalen Medien gearbeitet werden. Andere Hersteller wie *Hermès* sind konservativer, haben ggf. auch höhere Preispunkte und müssen daher differenzierter vorgehen. Trotzdem können auch auf Basis geringerer digitaler Penetration funktionierende Konzepte entstehen. Allen Marken sollte allerdings bewusst sein, dass ein kohärenter Auftritt über alle Kanäle erwartet wird, die im Rahmen von Digital-Projekten bedient werden. Der Auftritt muss nicht unbedingt gleich sein, aber Hersteller von Luxusmode sollten jeden Kanal ernst nehmen und mit einem ausreichenden Ressourceneinsatz so bearbeiten, dass ein besonderes und sehr wertiges Ergebnis resultiert. „Man kann nicht einen Kanal lediglich als Anhang betrachten. Wenn man eine Markenarchitektur mit verschiedenen Variablen hat, dann muss man in allen Variablen eine glatte 10 anpeilen.“[195]

Dazu ist einerseits Onlinemarketing mit ausreichend finanziellen Ressourcen auszustatten und professionell zu betreiben. Websites müssen schnell und professionell gestaltet sein und darauf enthaltene Multimedia-Inhalte wie Videos flüssig abgespielt werden, um die technikverwöhnte Kundschaft nicht zu enttäuschen. Ebenso ist auf eine korrekte Anzeige der Verfügbarkeit im Online-Shop zu achten. Interaktive Medien erfordern ausreichendes und qualifiziertes Personal zur Betreuung, um in der direkten Kommunikation mit Kunden unmittelbar reagieren zu können. Schließlich wird auch im digitalen Raum eine professionelle Präsentation der Produkte erwartet. Dies beinhaltet unter anderem 360°-Produktansichten, Zoom-Funktionen oder eingebundene Videos mit Produktinformationen. Für all diese Inhalte ist auf eine regelmäßige Aktualisierung zu achten.

---

[194] Experteninformationen Haryanto.

[195] Expertengespräch Pflanz.

Werden diese Grundregeln des Online-Marketings berücksichtigt, so können digitale Medien das Image von Luxusmodemarken teilweise sogar besser transportieren als klassische Medien. Das Konzept der Exklusivität kann auch im Internet verfolgt werden, bedarf aber einer zeitgemäßen Interpretation. Viele Unternehmen verwenden auf ihren Websites z.B. noch zu wenig das Potential digitaler Anwendungen für die Einbindung spielerischer Komponenten oder die Förderung von Entdeckergeist. Einige Pioniere wie *Christian Louboutin*[196] oder *Roger Vivier*[197], die sich schon seit längerem und unverkrampft mit der Entwicklung innovativer Online-Auftritte beschäftigt haben, zeigen eindrucksvoll, welche Ausprägungen eines exklusiven Markenerlebnisses gerade in der digitalen Welt möglich sind. So betreibt *Christian Louboutin* z.B. die virtuelle Produktpräsentation in Perfektion. *Roger Vivier* hingegen macht unter anderem eigentlich haptische Eigenschaften seiner Produkte soweit möglich online erlebbar, indem z.B. die Komplexität der *Prismick*-Tasche durch ein Puzzle-Spiel verdeutlicht wird. Die Tasche wird dabei in ihre Einzelteile zerlegt, und der Kunde ist dazu angehalten, die Teile innerhalb einer bestimmten Zeit wieder an ihren ursprünglichen Positionen zu platzieren. Ähnlich könnte ein Luxusmodehersteller von Lederwaren verfahren und seine Handwerkskunst durch eine Multimedia-Sequenz zum interaktiven Durchlaufen des Produktionsprozesses inkl. Detailaufnahmen verschiedener Lederarten unterstreichen. Auch *Cartier* mit seinem *YouTube*-Video ‚L'Odyssée de Cartier'[198], das innerhalb der ersten 20 Monate seiner Veröffentlichung über 17 Mio. Aufrufe und knapp 28'000 ‚Likes' verzeichnen konnte, ist ein Beispiele dafür, wie gerade über das Medium Internet eine hochkarätige und exklusive Markenpositionierung angestrebt werden kann. Im Gegensatz dazu verpassen es Unternehmen, die im Wesentlichen ihre Offline-Marketingkampagnen in ein digitales Format bringen, die Potentiale digitaler Medien zu nutzen.

14.3 Distributionsstrategie

In der Empirie wurden verschiedene distributionsstrategische Aspekte diskutiert, die im Rahmen von Digital-Projekten überprüft und ggf. angepasst werden sollten. Dabei handelt es sich um **Selektionsentscheidungen**, die **Rollenzuweisung der Distributionskanäle**, eine **systematische Auswahl von digitalen Medien und Cross-Channel-Services**, die **Preisgestaltung** sowie eine **regionale Anpassung** der Digital-Strategie.

196 Vgl. www.christianlouboutin.com.

197 Vgl. www.rogervivier.com.

198 Vgl. www.youtube.com/watch?v=yaBNjTtCxd4.

14.3.1 Nutze soweit möglich die direkte Distribution!

Im Rahmen der Selektionsentscheidungen[199] wird soweit möglich die Umsetzung einer direkten Distributionsstrategie empfohlen. Gerade für Luxusmodehersteller, die noch nicht über eigene Online-Stores verfügen, ist die Versuchung groß, diese durch Partnerschaften mit Multibrand-Onlineplattformen wie *yoox.com*, *mytheresa.com*, *luisaviaroma.com* oder *net-a-porter.com* zu ersetzen. Zum einen verfügen diese Unternehmen über die notwendige Erfahrung im E-Commerce und haben bereits die erforderlichen Prozesse aufgebaut. Zum anderen können über Multibrand-Plattformen neue Kunden gewonnen werden. Allerdings birgt die indirekte Distribution auch Gefahren. Kanalkonflikte zwischen eigener Distribution und Händlern können auftreten und müssen vermieden oder bereinigt werden. Der Zugang zu den wichtigen Kunden- und Transaktionsdaten ist erschwert oder gar nicht möglich. Zudem müssen die Verträge sehr genau konzipiert sein, um die Händler zu disziplinieren und z.B. Rabattaktionen, die nicht im Sinne des Herstellers sind, zu verhindern. Eine Interviewpartnerin betonte: „Unternehmen, die über Multibrand-Plattformen verkaufen, sollten über eine sehr gute Rechtsabteilung verfügen."[200] Die Umsetzung eines kanalübergreifenden Rückgabe- und Umtauschsystems ist ebenfalls erschwert. Es ist im Rahmen eines umfassenden Digital-Projekts mit Kanalintegration jedoch nicht akzeptabel, wenn Kunden ein online gekauftes Produkt nicht in einem Monobrand-Store zurückgeben können, weil der Online-Verkauf über ein Partnerunternehmen erfolgt ist. Gleiches gilt auch für den Verkauf über Franchise-Partner. Können diese vollständig integriert werden, auch z.B. in Anreizsysteme, die Kanalintegration unterstützen, so mag für den Kunden nicht spürbar sein, dass es sich nicht um einen herstellereigenen Distributionskanal handelt. Aber die Wahrscheinlichkeit, auf Probleme zu stoßen, wächst bei Einbezug von Franchise-Partnern. Insofern lautet die Empfehlung aus der Empirie, konsequent eine direkte Distributionsstrategie zu verfolgen, sofern die Ausstattung des Unternehmens mit finanziellen Ressourcen dies zulässt.

Anzumerken ist allerdings noch, dass die unternehmensspezifische Voraussetzung eines Direktvertriebs keine hinreichende Bedingung für ein erfolgreiches Digital-Projekt ist. *LuxComp* hat seinem Distributionssystem zufolge die besten Voraussetzungen für die Nutzung digitaler Medien in den Monobrand-Stores und eine umfassende Integration der Distributionskanäle. Trotzdem gelingt es dem Unternehmen nicht, fehlerlos umgesetzte, attraktive Cross-Channel-Services anzubieten. *EmpreLujo*, das über ein deutlich komplexeres Distributionssystem verfügt, scheint konzentrierter an einer Bewältigung der Herausforderungen von Digital-Projekten zu arbeiten und kann mit der angestrebten Qualität der Kanalintegration überzeugen. *TALBOT RUNHOF* ist hier als

---

[199] Vgl. Kapitel 5.1.1.2.

[200] Expertengespräch Herhoffer.

Fall schwer einzuordnen, da das Unternehmen zwar über ein komplexes Distributionssystem mit einem hohen Umsatzanteil durch indirekte Kanäle verfügt, diese allerdings a priori von einer Verknüpfung mittels digitaler Medien ausschließt. Die in den Fallstudien dargelegte Zurückhaltung von *EmpreLujo* und *TALBOT RUNHOF* bzgl. der Erfolgsaussichten einer Integration indirekter Kanäle weist jedoch erneut darauf hin, dass die Einbindung nicht vertikal integrierter Distributionskanäle in iMCM überproportional schwierig und daher eine direkte Distributionsstrategie zu empfehlen ist.

14.3.2 Definiere klare Rollen für die einzelnen Distributionskanäle!

Luxusmodeherstellern wird geraten, im Rahmen einer klaren Rollenweisung der Distributionskanäle die Aufgaben zu definieren, welche die jeweiligen Kanäle zukünftig erfüllen sollen. Ist z.B. E-Commerce primär auf Kundenakquisition ausgerichtet, so wird ein Fokus auf den Transfer von Online-Kunden in die physischen Stores gelegt. Soll E-Commerce eine Verkaufsfunktion wie ein physischer Monobrand-Store haben, können Online-Käufe z.B. durch einen gezielten Transfer der Kunden in den Monobrand-Stores zum E-Commerce gefördert werden. In diesem Zusammenhang wurde in der Empirie auch die Bedeutung der weiteren Entwicklung von Monobrand-Stores und der Gestaltung physischer Distributionsnetze betont. Dabei hat sich die Ansicht herauskristallisiert, dass in den vergangenen Jahren viele Marken in Anbetracht der demografischen Entwicklung und des sich ändernden Kundenverhaltens übermäßig in die Ausdehnung ihrer physischen Retail-Netzwerke investiert haben. Es wird vermutet, dass künftig Investitionen von weiteren Expansionen der Netzwerke abgezogen und auf die Überarbeitung und Digitalisierung bestehender Stores alloziert werden[201]. Einige Experten haben darauf aufbauend die Ansicht geäußert, dass Monobrand-Stores in Zukunft tendenziell kleiner und die vollen Sortimente mit Hilfe digitaler Medien in die Stores geholt werden. Die Stores dienen dann eher als Showroom und als physische Möglichkeit zum Markenerlebnis, während sich die Umsätze mehr und mehr ins E-Commerce verlagern. Einige Experten haben im Zusammenhang damit auch die Notwendigkeit betont, stärker einzelne Typen physischer Stores zu differenzieren. An einigen strategisch relevanten Orten werden demnach große Flagship-Stores bestehen, die tendenziell auch weiterhin wachsen und zu ‚Brand Domes' oder ‚Flagship-Palaces' werden. Hier müssen die Kunden unterhalten und beeindruckt werden. Existierende Beispiele für einen derartigen Ansatz sind *Prada*s ‚Epicenter Concept Stores' oder die ‚Maisons' von *Louis Vuitton*. In weniger attraktiven Lagen könnten hingegen kleinere ‚Reduced Stores' entstehen, die zwar einen physischen Anlaufpunkt darstellen, aber nur ein sehr ausgesuchtes Produktangebot haben und stattdessen digital zum Online-Inventar vernetzt sind. In beiden Retail-Formaten kämen zur Unterstützung digitale Medien zum Einsatz.

[201] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 2.3.

Die Überarbeitung bestehender Store-Konzepte wurde auch durch eine Veränderung der Zielgruppen als erforderlich angesehen. Ein Experte sagte: „Viele Luxusplayer haben da noch ihre Hausaufgaben zu machen. Wie sieht deren Store-Konzept in 20 Jahren aus? Das ist ein anderer Kunde, der sich dann Luxusmarken leisten kann, und der braucht einen anderen Mix von on- und offline. Durchschnitts-Stores sind da nicht mehr interessant. Die Industrie hat bei diesem Thema großen Nachholbedarf.“[202] Unterstützung muss durch die Ladenbauer kommen, und große Unternehmen wie *Umdasch* beschäftigen sich bereits intensiv damit, wie die Stores der Zukunft aussehen könnten. Tendenziell werden kleinere Flächen erwartet, unter anderem, weil mit einer Zunahme des Wettbewerbs um 1a-Lagen zu rechnen ist. Dadurch werden diese deutlich teurer und entsprechend kleinere Flächen bevorzugen Hersteller. Es ist also eine gute Einbindung digitaler Medien erforderlich, um diese Stores interessant zu gestalten und mit einem angemessenen Sortiment im Internet zu vergrößern. Umgekehrt ist dadurch aber auch eine Steigerung der Produktivität, d.h. des Umsatz/m^2 zu realisieren. Insofern wurde die Zukunft von Monobrand-Stores positiv gesehen, ihre Entwicklung sollte aber in den Überlegungen der Luxusmodehersteller stärkere Berücksichtigung finden.

14.3.3 Wähle Medien und Services ziel- und kundenbasiert aus!

Eine ziel- und kundenbasierte Auswahl von digitalen Medien und Cross-Channel-Services ist die logische Folgerung davon, digitale Medien im Rahmen von Kanalintegration nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern zur effektiven Erreichung vorab definierter Ergebnisse zu nutzen. Dies beinhaltet, dass die Medien nicht nur für die Umsetzung der Unternehmensziele geeignet sind, sondern auch von den jeweiligen Kundensegmenten akzeptiert werden. Insofern sind keine generellen Empfehlungen für die konkrete Ausgestaltung digitaler Initiativen zu geben, da diese immer vom Marktumfeld der einzelnen Unternehmen abhängen. Eine Möglichkeit für Luxusmodehersteller, ihre Entscheidungen auf Basis gesicherter Erkenntnisse zu treffen, ist der Einsatz von Marktforschung. „Was viele Unternehmen in der Multi-Channel-Debatte zu wenig machen, ist, die Kunden zu fragen, was ihnen Mehrwert bietet und sie begeistert“, sagte ein Experte[203]. Die Auswahl von Medien und Technologien, die von der Zielgruppe tatsächlich genutzt werden, ist dabei durch die hohe Dynamik der technischen Entwicklung zusätzlich erschwert: „Die Halbwertszeit von Wissen ist gering, und im Endeffekt machen die meisten Hersteller Trial and Error. Man kann aber vorab durch Kundenbefragungen Informationsunsicherheit reduzieren und Hypothesen ableiten, was erfolgreich sein könnte.“[204]

---

[202] Expertengespräch Dr. Tochtermann.

[203] Expertengespräch Beil.

[204] Expertengespräch Dr. Hudetz.

Da es bisher keine umfassenden Auflistungen mit Anwendungsbeispielen für die Nutzung digitaler Medien gibt, werden diese im Folgenden konzentriert dargestellt. Sie sind dabei den oben genannten vier Gründen für die Nutzung digitaler Medien zugeordnet[205] und basieren auf den Ergebnissen der Empirie sowie Okonkwo, 2010[206].

Vorab veranschaulicht das Beispiel des im September 2012 eröffneten und seitdem mit hoher medialer Aufmerksamkeit begleiteten Londoner Flagship-Stores von *Burberry* die Anwendungsmöglichkeiten digitaler Medien in Retail-Stores (vgl. Abbildung 59). Auch wenn es sich hier um einen Flagship- und nicht um einen Monobrand-Store handelt, illustriert dieser POS die Möglichkeiten digitaler Medien sehr gut. Der Unterschied zwischen Flagship- und Monobrand-Stores liegt in den Zielen der jeweiligen Retail-Formate. Diese haben jedoch nur geringen Einfluss auf die Anwendungsmöglichkeiten digitaler Medien. Deshalb kann *Burberry*s Store auch im Rahmen dieser Dissertation zur Illustration herangezogen werden.

[205] Die Gründe sind höhere Umsätze, verbesserte Effizienz, verbesserte Markenerfahrung sowie Verfügbarkeit von Daten, vgl. ausführlich dazu Kapitel 11.3.

[206] Vgl. Kapitel 1.3.2.2.

Abbildung 59: *121 Regent Street – Der digitalisierte Burberry Flagship-Store*

Eine Diskussion von digitalen Medien in physischen Retail-Stores muss *Burberry*s neuen Flagship-Store 121 Regent Street, London, berücksichtigen. Seit seiner Eröffnung im September 2012 ist er ein Musterbeispiel für eine gelungene Digitalisierung des POS.

Im Kern erweckt der Store den Online-Auftritt ‚Burberry World' zu realem Leben. Kopf des Digitalkonzepts ist Christopher Bailey, *Burberry*s Chief Creative Officer. Er hat Design und Technologie verknüpft und damit zugleich einen Store, einen Raum für Events und ein Innovationszentrum geschaffen und *Burberry* zu einem Pionier der digitalen Markenführung gemacht.

Auf mehr als 4'000m^2 und vier Stockwerken beinhaltet der Store ca. 500 Lautsprecher und 100 Bildschirme, die Kunden durch „emotive brand content, including disruptive digital takeovers – such as digital rain showers – synchronised across all screens and speakers at selected moments throughout the day" einnehmen und verzaubern (Burberry).

Innovative digitale Anwendungen umfassen RFID-Chips, die, eingenäht in bestimmte Produkte, Spiegel in Bildschirme verwandeln und relevante Multimedia-Inhalte aktivieren. Ein gigantischer 38m^2-Bildschirm mit Live-Stream-Ausstattung präsentiert entfernte *Burberry*-Veranstaltungen wie Modeschauen. Vice versa kann jedes Event im Flagship-Store über eine hochentwickelte Uplink-Technologie online verfügbar gemacht werden.

Spezielle Kundenservices umfassen kostenloses WIFI, Online-Abholservice und *iPads* mit Verbindung zu burberry.com, die einen direkten Zugang zum weltweiten Inventar sowie zu Kundenprofilen mit Wunschlisten und Kaufhistorien ermöglichen. Burberry.com, verfügbar in 46 Ländern auf sechs Sprachen und optimiert für *iPads*, *iPhones* und *Android*, macht die Kollektion des Flagship-Stores online verfügbar. *iPads* mit Zeichnen-Apps halten Kinder bei Laune, und zum reibungslosen Bezahlen können Kunden die mobilen Terminals des Verkaufspersonals nutzen, anstatt sich an einer Kasse anzustellen – diese werden in 121 Regent Street kaum noch benötigt.

Bei einer Betrachtung der beachtlichen Eigenschaften dieses Flagship-Stores wird klar, dass *Burberry* einen großen Schritt in Richtung integrierten Multi-Channel-Managements gegangen ist. Allerdings entstehen einige Fragen: Kann und will *Burberry* sein gesamtes Retail-Netzwerk derart digital ausrichten? Erfüllt der Store die Ziele, die *Burberry* sich von ihm verspricht? Und zu welchen Kosten?

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Burberry (ohne Datum), Banks (2012), Diehl-Wobbe (2012) und Empirie.

Nach dem einleitenden Beispiel von *Burberry* werden nun einzelne digitale Maßnahmen geordnet nach den möglichen Zielen der Initiativen vorgestellt.

Höhere Umsätze

- **E-Mail-Newsletter** dienen dem Hinweis auf Angebote oder Events in Monobrand-Stores. Dadurch wird die Frequenz in den Stores erhöht, was positive Auswirkungen auf deren Umsätze hat.
- **QR-Codes** können ebenfalls zu höheren Umsätzen führen, z.B. durch eine Tombola im Rahmen eines In-Store-Events, bei der die Lose in Form von QR-Codes verteilt werden. Dadurch wird das Markenimage digitalisiert bzw. verjüngt, was zur Akquisition neuer Kunden führen kann. Außerdem besteht die Möglichkeit, über QR-Codes an den Regalen auf Produktvarianten zu verlinken, die sofort online bestellt werden können. Dadurch wird das Sortiment erweitert und die Wahrscheinlichkeit steigt, einen Kundenwunsch zu befriedigen und entsprechende Umsätze zu generieren.
- **Apps** z.B. zur Personalisierung von Produkten (‚Bespoke') erweitern ebenfalls das Produktsortiment und können so die Umsätze erhöhen.
- **Touchscreens** in den Umkleidekabinen ermöglichen es Kunden, interaktiv Produktvarianten oder passende andere Produkte zu sehen und direkt im Online-Shop zu kaufen. Dadurch wird Cross- oder Up-Selling-Potential realisiert.
- **RFID-Chips** in Kombination mit den genannten Touchscreens sind eine technologische Weiterentwicklung zur Aktivierung relevanter Multimedia-Inhalte auf den Bildschirmen und helfen dadurch, die genannten Umsatzpotentiale zu nutzen.
- **GPS** ermöglicht Location Based Services, die auf der Kenntnis des Aufenthaltsortes von Kunden beruhen. Z.B. könnte ein europäischer Kunde, der nach Tokio fliegt und dort auf sein Smartphone eine Einladung für eine exklusive Veranstaltung seiner präferierten Luxusmodemarke in Tokio erhält, dadurch zu einem Besuch des entsprechenden Stores bewegt werden. Außerdem ermöglicht GPS eine Wegweiser-Funktion zum nächstgelegenen Store, so dass die Frequenz und damit das Umsatzpotential steigen.
- Eine **Verknüpfung der Monobrand-Stores mit dem Online-Inventar** durch In-Store-Geräte wie Smartphones, Tablets oder Touchscreens erhöht durch das erweiterte Sortiment sowie die Verringerung von Lost Sales ebenfalls die Umsätze.

Verbesserte Effizienz

- Die angesprochene **Verknüpfung der Monobrand-Stores mit dem Online-Inventar** führt durch das virtuelle Sortiment auch zu einer Effizienzsteigerung, da eine Erhöhung des Umsatz/m^2 möglich ist. Bis zu einem imageverträglichen Maß kann ein Monobrand-Store ohne Sortimentseinbußen verkleinert werden, was zu sinkenden Kosten führt.
- Die Effizienz wird durch die Gesamtheit der Maßnahmen und die im Zuge einer Kanalintegration erforderlichen Veränderungen generell erhöht, da die gesammelten Daten zu einer Optimierung von Lagerhaltung, Logistik, Produktion sowie Prozessen genutzt werden können.

Verbesserte Markenerfahrung

- **QR-Codes** dienen auf vielfältige Weise einer Verbesserung der Markenerfahrung für Kunden. Einerseits können sie spielerisch einen Zugang zu produktrelevanten Informationen gewähren. Andererseits helfen sie dabei, statusaffine Kunden bei der Demonstration ihres Luxuseinkaufs zu unterstützen. Z.B. könnte ein Luxusmodehersteller Kunden die Möglichkeit geben, in den Monobrand-Stores Punkte zu sammeln. Bei jedem Besuch im Store kann ein QR-Code gescannt werden, der einen weiteren Punkt gewährt. Der aktuelle Punktestand wird in den Kunden-Profilen in Social Media angezeigt. Je höher der Punktestand, desto häufiger wurde eine Luxusmodemarke besucht und desto größer ist der Status. Eine Variante wäre es, wenn Kunden durch Scannen eines QR-Codes ein regelmäßig wechselndes Logo posten könnten. Stets das neueste Logo präsentieren zu können, wäre dann ebenfalls ein Beweis für die Frequenz von Luxuseinkäufen eines Kunden. Hier sind ggf. kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, da asiatische Kunden tendenziell größeren Wert auf den Status-Aspekt des Luxuseinkaufs legen als europäische und nordamerikanische.
- **Apps** haben ebenfalls diverse Anwendungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Markenerfahrung. Ein wichtiger Aspekt ist die Vereinfachung der Kommunikation mit Peers. Spezielle Apps können helfen, interessante Produkte zu posten und zu Kommentaren darüber einzuladen. So werden Freunde in den Einkaufsprozess und in das Markenerlebnis einbezogen. Weitere Apps vereinfachen den Einkaufsprozess, wie z.B. eine Kundenkarten-App, die das lästige Plastikkärtchen ersetzt und dem Verkaufspersonal unmittelbaren Zugang zu Kaufhistorien und Wunschlisten gewährt. Auch eine Vorab-Organisation des Einkaufs ist möglich, z.B. indem die gewünschten Produkte bereitgelegt oder bestimmte Verkäufer reserviert werden. Bezahl-Apps können die üblichen Kassen ersetzen, und Apps, welche auf die Unterhaltung von Kindern zugeschnitten sind, machen das Einkaufen bequemer. Schließlich besteht auch die Möglich-

keit, durch unternehmensinterne Apps Mitarbeiter zu schulen oder über Produkte und Neuerungen zu informieren, was eine bessere Beratung der Kunden bewirkt.

- **Bildschirme** können einerseits genutzt werden, um bestimmte Aspekte des Markenimages besser darzustellen, z.B. mit Hilfe von Multimedia-Inhalten zu Produktionsprozessen oder der Unternehmenshistorie. Hier sind auch neuartige 3-D-Bildschirme empfehlenswert, die 360°-Ansichten ermöglichen und so Produkte auf eine interessante Weise darstellen. Andererseits können auf Bildschirmen z.B. Fotos von Kunden nebeneinander gestellt werden, die in verschiedenen anprobierten Produkten fotografiert wurden und so die Möglichkeit für einen visuellen Vergleich erhalten. Gemeinsam eingesetzt mit Lautsprechern dienen Bildschirme schließlich auch der Emotionalisierung von Marken, wie am Beispiel von *Burberry* gezeigt wurde.
- **RFID-Chips**, die spezielle Inhalte auf Bildschirmen aktivieren, tragen zusätzlich zum Effekt der Umsatzsteigerung auch zu einer verbesserten Markenerfahrung bei, da Kunden durch diese technologische Neuerung beeindruckt werden können.
- **Body Scanning** kann Anproben erleichtern und dadurch den Einkaufsprozess bequemer machen und beschleunigen.
- **Virtuelle Avatare** dienen einer Nutzung durch individuelle Kunden, die sie speichern und z.B. für Produktanproben abrufen können.
- **Cross-Channel-Services** schließlich fördern die Bequemlichkeit für Kunden, indem z.B. Offline-Abholungen, -Umtausche und -Rückgaben von Online-Käufen ermöglicht werden oder ein Offline-Kauf mit online verfügbaren Daten wie einer Adresse für die Lieferung der Produkte nach Hause verknüpft wird. Außerdem ist es möglich, Kunden einen Online-Zugriff auf Daten wie die Verfügbarkeit von Produkten oder des bevorzugten Verkäufers in physischen Stores zu gewähren.

Verfügbarkeit von Daten

- Die oben genannte **Kundenkarten-App** bildet eine Grundlage für die Sammlung wertvoller Kundendaten, die z.B. für ein kanalübergreifendes CRM genutzt werden können.
- Die Verfügbarkeit von Daten wird generell durch das Konzept der Kanalintegration stark verbessert, sofern das zur Auswertung und Nutzung der Informationen erforderliche Wissen in ausreichendem Maß vorhanden ist.

14.3.4 Strebe Preisparität in allen Distributionskanälen an!

In Bezug auf die Preisgestaltung wird empfohlen, Preisparität in allen Distributionskanälen anzustreben. Durch E-Commerce-Angebote entsteht eine hohe und ständige Transparenz gegenüber den Kunden. Auch innerhalb der Monobrand-Stores können diese per Smartphone Preisvergleiche zu anderen Kanälen anstellen. „Eine Preisspreizung ist durch die technologische Ausstattung der Kunden und die dadurch vereinfachte, ständig verfügbare Informationssuche gar nicht mehr möglich“, sagte ein Experte[207]. Luxusmodehersteller haben kein Interesse daran, in einzelnen Kanälen günstigere Preise anzubieten, da dadurch die Marge anderer Kanäle gefährdet wird. „Unsere Kunden wissen, dass sie unsere Produkte nie, d.h. zu keinem Zeitpunkt und in keinem anderen Kanal, günstiger bekommen werden. Deshalb können sie ebenso gut sofort kaufen.“[208] Diese Preisstabilität unterstreicht auch die Werthaltigkeit der Produkte und bildet eine Legitimation der hohen Preispunkte. „Bei uns müssen Kunden keine Angst haben, dass jemand, der besser verhandelt, ein Produkt zu einem günstigeren Preis bekommt.“[209] Preis ist also kein absatzpolitisches Instrument. Dadurch entstehen Stabilität und Vertrauen, und das Image der Luxusmodemarken wird geschützt. Einzige Ausnahme für variierende Preise zwischen den Kanälen bilden Ausverkäufe. Hier sollten Kunden immer den günstigsten Preis gewährt bekommen, z.B. wenn ein Kunde beim Einkauf in einem Monobrand-Store das gewünschte Produkt im Online-Shop reduziert findet.

Showrooming wurde in der Empirie als im Luxusmodesegment von geringer Relevanz beurteilt. Einerseits sind Kunden nicht so stark auf der Suche nach Rabatten wie in anderen Industrien. Andererseits verhindert eine starke Kontrolle der Distributionskanäle, idealerweise der ausschließliche Direktvertrieb, Preisunterschiede in den verschiedenen Kanälen und macht damit Showrooming uninteressant.

14.3.5 Passe die Nutzung digitaler Medien regional an!

Als letzter distributionsstrategischer Aspekt wird international vertretenen Luxusmodeherstellern eine regionale Anpassung des Digital-Projekts empfohlen. Die Kunden in verschiedenen geographischen Märkten haben teilweise sehr unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse. So müssen sich z.B. Luxusmodehersteller, die in Japan über E-Commerce vertreiben, darauf einstellen, dass Kunden bei Bestellungen bis zum frühen Nachmittag eine Lieferung noch am selben Tag erwarten. Diese Erwartungshaltung besteht im europäischen Markt bisher noch nicht. Auch die Gründe für den Kauf

---

[207] Expertengespräch Dr. Hudetz.

[208] Expertengespräch Luxusmodehersteller A.

[209] Expertengespräch Briggl.

von Luxusartikeln unterscheiden sich in verschiedenen Kulturen grundlegend. Während z.B. in Europa und den USA tendenziell eher der intrinsische Nutzen von Luxusmarken geschätzt wird, d.h. deren handwerkliche Qualität und die Werthaltigkeit der Produkte, dominiert in Asien der extrinsische Nutzen, d.h. der Status und das Prestige eines Luxuseinkaufs und -produkts. „In China ist der Einkauf in unseren Stores ein Statussymbol. Da bringen Kunden schon mal ihr Mittagessen in unseren Einkaufstaschen mit zur Arbeit.“[210] Dieser extrinsische Nutzen stellt sich beim Kauf über E-Commerce in geringerem Maße ein. Auch die Akzeptanz von Medien in Europa und den USA gegenüber Asien unterscheidet sich. Während in Asien eher Kommunikation Above the Line (ATL) relevant ist, d.h. die Ansprache einer breiten Masse, ist in Europa und den USA der Erfolg von gezielter Kundenansprache, also Below the Line (BTL), größer. Deshalb vermuten einige Experten, dass sich die vollen Effekte von Digital-Projekten und Kanalintegration in Asien nur zeitverzögert realisieren lassen. Ungeachtet dieser Unterschiede ist es wichtig, auf einen global kohärenten Markenauftritt zu achten. Einige Luxusmodehersteller arbeiten deshalb weltweit mit derselben Marketing-Agentur zusammen, um trotz regionaler Anpassungen einen einheitlichen Auftritt in allen Märkten zu gewährleisten.

14.4 Operative Maßnahmen

Zusätzlich zu den im Zuge des Digital-Projekts zu treffenden strategischen Entscheidungen sind operative Maßnahmen umzusetzen, die in diesem Kapitel erläutert werden. Dabei handelt es sich darum, die **Unterstützung des Führungsteams** sicherzustellen, die **Organisation** zu **aktivieren**, eine **exzellente Abwicklung** zu garantieren, die **Potentiale von kanalübergreifendem CRM** zu erschließen, **digitales Wissen** zu akquirieren sowie den **Erfolg digitaler Initiativen messbar** zu machen.

14.4.1 Stelle die Unterstützung des Führungsteams sicher!

Die erste operative Maßnahme sollte sein, den CEO oder Geschäftsführer zum Treiber von Digital-Projekten zu machen. Dieser kann die erforderlichen Visionen und Ziele entwickeln, den zur Implementierung der resultierenden Maßnahmen erforderlichen Druck auf allen Ebenen des Unternehmens ausüben und die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen. Paradebeispiel ist auch hier *Burberry* mit der ehemaligen CEO Angela Ahrendts, die eine treibende Kraft von *Burberry*s Digitalkonzept war. Der CEO sollte dann dazu in der Lage sein, die Unterstützung des Top-Managements sowie der kreativen Führung zu gewinnen.

[210] Expertengespräch Dr. Arnhold.

Erfahrene Manager, die über digitales Wissen verfügen und bereit sind, dieses für Digital-Projekte und Kanalintegration einzusetzen, stellen einen großen Wert für Luxusmodehersteller dar. Sie sind in der Lage, das Erfolgspotential neuer digitaler Initiativen zu beurteilen, können diese durch ihre Erfahrung in der traditionellen Markenführung auf das Markenimage abstimmen und erhöhen so die Erfolgschancen bzw. verringern das Risiko von Fehlschlägen digitaler Lösungen. Außerdem liegt es an den Leitern der einzelnen Unternehmensbereiche, den im Zuge von Kanalintegration auftretenden Veränderungsbedarf zu implementieren und in ihren Verantwortungsbereichen durchzusetzen. Dementsprechend verheerende Auswirkungen können Widerstände im Top-Management auf den Erfolg von Digital-Projekten haben. Treten derartige Gegenkräfte auf, so müssen diese umgehend beseitigt werden. Einerseits besteht auch auf Management-Ebene die Möglichkeit, durch Schulungen den Sinn von Digitalisierung und Kanalintegration zu erläutern und zu verdeutlichen, dass sich Kunden und ihr Kaufverhalten verändert haben. Andererseits sind im schlimmsten Fall auch Entlassungen und Neubesetzungen der betreffenden Posten zu erwägen, um den Erfolg von Digital-Projekten nicht zu gefährden.

Der kreativen Führung kommt in der Luxusmodeindustrie eine eigene und ebenfalls sehr bedeutsame Rolle zu. Unterstützt sie Digital-Projekte, so kann dies ein starker Antrieb für Veränderungen sein und in einer hervorragenden Einbindung der Digitalstrategie in die übergeordnete Markenführung münden. Auch für eine markenkonforme Integration digitaler Medien in das Design der Monobrand-Stores ist die kreative Führung von großer Relevanz. Auf der anderen Seite kann Widerstand auf dieser Ebene die gesamte Organisation in ihrem Veränderungsprozess hemmen. In der Empirie wurden Beispiele dafür gegeben, wie entsprechende Designer den änderungsresistenten Kräften im Unternehmen als ständiges Alibi dienen. Mit Aussagen wie „wir brauchen die Erlaubnis für derartige Fotografien“, „sie wollen dieses Produkt nicht online stellen“ oder „sie vertrauen digital nicht“ wird die Umsetzung von Digitalisierungsinitiativen verzögert oder verhindert[211]. Es kommt zu aufreibenden Diskussionen zwischen Designern und betriebswirtschaftlichem Management, und die Ausarbeitung und Durchführung von Tests im Zuge der Pilotierung wird stark erschwert. Bzgl. der kreativen Führung erscheinen die Möglichkeiten einer Beeinflussung durch Schulungen oder ähnliche Maßnahmen gering. Es ist daher wichtig, auf eine angemessene Besetzung dieser Positionen zu achten.

14.4.2 Aktiviere die Organisation!

Die zweite operative Empfehlung betrifft die Aktivierung der Mitarbeiter für die Umsetzung von Digital-Projekten. Um die effektive Nutzung digitaler Medien sicherzustellen, sind vor allem drei Maßnahmen zu ergreifen, die Durchführung von Schulungen, die

[211] Expertengespräch D’Arpizio.

Umsetzung eines gezielten Kommunikationskonzepts sowie die Einführung oder Anpassung eines unterstützenden Anreizsystems.

Schulungen

Größte Relevanz kommt der Befähigung und Motivation des Verkaufspersonals für eine Nutzung von digitalen Medien und Cross-Channel-Services in den Monobrand-Stores zu. Die Mitarbeiter müssen den Umgang mit den dort verwendeten digitalen Geräten im direkten Kontakt mit den Kunden sehr gut beherrschen und alle darin liegenden Potentiale ausnutzen können. Dazu sind eher technische Schulungen mit konkreten Übungen an den Geräten hilfreich. Außerdem ist das Vertrauen der Mitarbeiter in die fehlerfreie Funktionsweise der Geräte und Services bei tatsächlicher Anwendung in der Praxis herzustellen. Dieses Vertrauen benötigen Verkäufer zwingend, um Kunden unbefangen die Nutzung der technologischen Möglichkeiten empfehlen zu können. Dazu sollten Luxusmodehersteller ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Durchführung von Testkäufen gewähren, z.B. die Bestellung im Online-Store per Tablet aus einem Monobrand-Store mit Lieferung der Waren nach Hause. Dies macht nicht nur die Funktionalität der Geräte, sondern auch die reibungslose Abwicklung der nachfolgenden Prozesse überprüfbar.

Durch die geschilderten Maßnahmen wird das Verkaufspersonal zur Nutzung der digitalen Medien befähigt und sollte außerdem ein grundlegendes Vertrauen entwickelt haben. Zusätzlich ist jedoch auch eine Motivation für die tatsächliche Nutzung der Medien erforderlich. Dafür sollte in den Schulungen auch verdeutlicht werden, wie sich Kunden in ihren generellen Erwartungen an das Digitalvermögen von Luxusmodeherstellern und das dadurch gebotene Einkaufserlebnis sowie in ihrer Nutzung digitaler Anwendungen im Kaufprozess verändert haben und weiter ändern werden. Da Kunden bereits online aktiv sind und erwarten, dass ihre präferierten Marken dort ebenfalls Präsenz zeigen, werden Unternehmen Schwierigkeiten bekommen, die sich dem verwehren. Der Aufbau von Ressourcen und Kompetenzen zum Erwerb einer Kernkompetenz in der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores schafft damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die mit ihren etablierten Ressourcen in einer neuen Umwelt agieren wollen.

Gelingt es, die Angestellten von dieser Tatsache zu überzeugen, so kann bei diesen bereits eine intrinsische Motivation zur Unterstützung von Digital-Projekten resultieren. Zusätzlich zum Verkaufspersonal ist diese Überzeugung auch den Backoffice-Mitarbeitern zu vermitteln, da diese in hohem Maße Veränderungen im Unternehmen mittragen müssen und deshalb ebenfalls von den Zielen und Vorteilen der Digitalisierung und Kanalintegration überzeugt sein sollten. Besonders Angestellten, die schon älter sind und z.B. viel Erfahrung im Management der althergebrachten Distributionswege aufweisen, müssen die Potentiale digitaler Medien aktiv nähergebracht werden. Das

gilt auch für das Management, das ggf. selber über wenig Erfahrung im Online-Marketing verfügt und ebenfalls vermittelt bekommen muss, welche große Bedeutung Online-Umsätze in der Zukunft haben werden, wie sich Bedürfnisse der Zielgruppen verändern und wie digitale Medien und Kanalintegration helfen können, diese Veränderungen zu nutzen.

Dies kann durch Schulungs-Maßnahmen unterstützt werden, wie z.B. Angebote zum Shop-Along, bei dem Kunden durch den gesamten Einkaufsprozess hindurch begleitet werden. Die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden und der Nutzen digitaler Geräte zur Befriedigung derselben erfahren so Bestätigung. Dadurch kann das Personal der Monobrand-Stores auch besser angepasste Verkaufsprozesse erlernen und die Fähigkeit entwickeln, digitale Medien in den richtigen Momenten einzusetzen oder auch bewusst nicht zu verwenden.

Kommunikation

Neben der Durchführung von Schulungen ist für eine Aktivierung der Mitarbeiter auch darauf zu achten, die Vorteile einer Kanalintegration für das gesamte Unternehmen an die Organisation zu kommunizieren. Es ist z.B. förderlich, wenn Verkäufer im Monobrand-Store darüber informiert sind, welcher Anteil der Offline-Umsätze im Monobrand-Store direkt durch Kunden-Erfahrungen im Online-Kanal induziert wird. Durch eine unternehmenseigene Erhebung und Auswertung kann dieser ROPO-Effekt[212] an die Mitarbeiter kommuniziert und der direkte Nutzen von Investitionen in das Online-Marketing für den Offline-Verkauf verdeutlicht werden, wodurch die Akzeptanz von Initiativen zur Kanalintegration wächst. Einige Unternehmen wie *LuxComp* arbeiten mit Newslettern für das Verkaufspersonal, um die Vernetzung der Kanäle zu unterstützen. So wird z.B. auf Neuerungen im E-Commerce wie neue Kollektionen oder Marketing-Kampagnen hingewiesen, oder es werden Zahlen aufbereitet, die zeigen, wie viele Kunden sich online über Filialen informiert haben. Entscheidend ist, das Thema dauerhaft präsent zu halten, um die Integration der Kanäle und das Verständnis des Nutzens digitaler Medien nachhaltig zu etablieren.

Anreizsystem

Dritter entscheidender Faktor für die Aktivierung der Organisation ist das Anreizsystem. Unternehmen, die bisher keine Provisionsmodelle nutzen, finden hier einen wirksamen Hebel zur Implementierung von Digital-Projekten. Einige Luxusmodehersteller hingegen arbeiten bereits mit persönlicher Provisionierung des Verkaufspersonals. Diesen Unternehmen wird geraten, das Anreizsystem auf Kanalintegration auszurichten, damit nicht unbeabsichtigt eine Nicht-Umsetzung von Digitalisierung gefördert wird.

[212] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 1.1.

Dieser Effekt lässt sich am besten anhand eines Negativ-Beispiels erläutern. Angenommen, ein Unternehmen vergibt umsatzabhängige Provisionen an seine Mitarbeiter und trennt dabei E-Commerce und Retail-Stores. Ein Verkäufer in einem Retail-Store ist also motiviert, seinen persönlichen Umsatz bzw. den Umsatz seines Monobrand-Stores zu erhöhen, um zusätzliche Provisionen zu erhalten. Des Weiteren soll angenommen werden, dass das Unternehmen digitale Geräte in den Monobrand-Stores eingeführt hat, die es Verkäufern ermöglichen, mit ihren Kunden im POS über die E-Commerce-Website des Unternehmens die gesamte verfügbare Kollektion einzusehen, Produkte daraus zu bestellen und diese dem Kunden nach Hause schicken zu lassen. Kommt ein Kunde in den Monobrand-Store und möchte ein Produkt erwerben, das im Store gar nicht oder nicht in der richtigen Größe oder Farbe verfügbar ist, so könnte ein Verkäufer die Online-Anwendungen nutzen und das gewünschte Produkt sofort bestellen. Der Umsatz würde allerdings bei einer strikten Kanaltrennung dem E-Commerce zugerechnet werden. Der Verkäufer müsste also Zeit und Mühe investieren, um im Endeffekt durch sein Engagement Provision zu verlieren. Entsprechend verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Verkäufer zielgerichtet das digitale Medium nutzt. Ein Großteil der Verkäufer würde vermutlich versuchen, den gewünschten Artikel zu bestellen und dem Kunden bei dessen späterer Rückkehr in den Monobrand-Store zu verkaufen. Die Auswirkungen aus Unternehmenssicht sind in jedem Fall negativ, im besten Fall verschiebt sich der Umsatz zeitlich nach hinten, im schlimmsten Fall verliert der Kunde sein Interesse oder ersetzt das Produkt durch ein vergleichbares Angebot eines Wettbewerbers, und der Umsatz geht vollständig verloren. Es lassen sich viele vergleichbare Beispiele finden, die diese Argumentation unterstützen. Z.B. wird eine E-Commerce-Abteilung nicht motiviert sein, Marketing-Aktionen zum Verweis von Online-Kunden auf Monobrand-Stores durchzuführen, und desgleichen sind Manager von Monobrand-Stores nicht geneigt, in ihren Läden auf die E-Commerce-Plattform der Marke zu verweisen. Die angestrebte Kanalintegration wird also ad absurdum geführt.

Es gibt drei naheliegende Lösungsansätze für das geschilderte Problem. Erstens würde der Aufbau einer kanalintegrierenden Organisationsstruktur die Möglichkeit eröffnen, die Provisionierung unmittelbar an der konsolidierten P&L auszurichten. Damit wäre der kritische Punkt umfassend gelöst. Eine weitere allerdings nicht sehr exakte Lösung zur Anpassung des Anreizsystems wäre die Allokation von E-Commerce-Käufen auf die Monobrand-Stores des entsprechenden Einzugsgebiets, z.B. anhand ihrer Umsatzanteile, zur Berechnung der Beteiligung der einzelnen Stores an den Online-Verkäufen. Zu bevorzugen ist allerdings die dritte Möglichkeit einer persönlichen Motivation der Verkäufer durch eine Zuordnung ihrer Umsätze über das gesamte Distributionssystem hinweg. Die technische Umsetzung dieser Lösung ist einigen Experten zufolge nicht übermäßig kompliziert, auch wenn Spezialfälle zu lösen sind, wie z.B. eine Aufteilung der Provision bei Online-Kauf und In-Store Abholung. Verkäufer könnten über eine interne E-Commerce-Maske die Möglichkeit erhalten, bei der Eingabe

von Bestellungen auch ihre Verkäufer-ID anzugeben und sich dadurch die entsprechenden Online-Umsätze anrechnen zu lassen.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass Unternehmen derzeit noch zögerlich sind in ihren Bemühungen, Kanalintegration vollständig in den Anreizsystemen abzubilden. Bisher ist der Anteil von E-Commerce am Gesamtumsatz in den meisten Fällen eher gering, so dass der Druck zugunsten einer Anpassung noch nicht groß genug ist. Andererseits kann eine proaktive Umstellung als positives Zeichen der Unternehmensführung für Digital-Projekte gewertet werden. In einigen Interviews wurde darauf hingewiesen, dass die Akzeptanz von Online-Marketingmaßnahmen in Monobrand-Stores gering ist, so z.B. von Online-Vouchern, die am POS eingelöst werden können. Eine stärkere Verknüpfung der Kanäle kann zu einer größeren Vereinigung der Kräfte in einer Organisation führen, und eine Belohnung von Verkäufern, die Kanalintegration aktiv vorantreiben, ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Implementierungsstrategie.

14.4.3 Garantiere eine exzellente Abwicklung!

Die fehlerlose Ausführung der Cross-Channel-Services beruht auf diversen Faktoren wie z.B. funktionierenden Unternehmensprozessen[213], der Zahl und Qualität der vorhandenen digitalen Medien, der zugrunde liegenden IT-Infrastruktur, der systemischen Abbildung der Kanalintegration oder der Zuverlässigkeit unternehmenseigener Softwarelösungen. Luxusmodehersteller sollten die Bedeutung einer exzellenten Abwicklung erkennen und sicherstellen, dass Fehler minimiert und etwaige Störungen umgehend behoben werden. Die Nutzung digitaler Medien im Luxussegment mit entsprechend hohen Preisen verlangt ein hohes Maß an Vertrauen durch die Kunden. Außerdem ist die Fehlertoleranz des anspruchsvollen Klientels gering. „Fehlermeldungen wie ‚looking for server' oder ‚trying to reboot' torpedieren in hohem Maße die Umsetzung von Digitalisierung."[214] Insofern ist die Funktionstüchtigkeit der digitalen Geräte sicherzustellen, beständig zu überprüfen und zu optimieren. Dafür sollte ausreichend technisches Wissen im Unternehmen vorhanden sein und auf organisierte Weise zur Unterstützung des Verkaufspersonals nutzbar gemacht werden. Dies kann z.B. durch eine unternehmensinterne ‚Task-Force' geschehen, welche die Verkäufer bei technischen Schwierigkeiten hinzuziehen können. Dies erfolgt entweder telefonisch oder, sofern ein Problem dadurch nicht gelöst werden kann, auch vor Ort und bewirkt eine schnelle und kompetente Lösung technischer Fragestellungen.

Auch die Funktionstüchtigkeit der Kunden-Geräte muss so weit vom Unternehmen beeinflussbar sichergestellt werden. Dazu dient die IT-Infrastruktur der Monobrand-

---

213 Vgl. Kapitel 13.1.2.1.

214 Expertengespräch Dr. Hauptkorn.

Stores[215]. Innerhalb von Gebäuden ist nicht immer ein guter Netzempfang gewährleistet. Allerdings ist es rechtlich problematisch, wenn Unternehmen die Netze von Mobilfunkanbietern eigenständig verstärken oder ungesicherte WLAN-Hotspots installieren. Zur Lösung dieses Problems treten einige Luxusmodehersteller gezielt mit einzelnen Netzbetreibern in Kontakt und vereinbaren die Installation von Zugangspunkten oder Netzverstärkern in den Monobrand-Stores.

Unternehmenseigene Software sollte durch Mitarbeiter ständig auf ihre Funktionstüchtigkeit überprüft werden. Auf diese Weise werden nicht nur Fehler am realen Kunden verhindert, sondern auch die Software-Lösungen permanent weiterentwickelt. Sollten doch Probleme in der Interaktion mit den Kunden auftreten, z.B. bei der Abwicklung von Bestellungen im E-Commerce, so ist das Angebot einer kostenlosen Hotline zu empfehlen, bei der im Idealfall 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche Mitarbeiter für telefonische Hilfestellungen zur Verfügung stehen. Darin liegt zugleich eine Chance, denn wie der CEO eines kleineren Luxusmodelabels in der Empirie verdeutlicht hat, erhöht sich der Umfang einer Bestellung nach Kontaktierung einer Support-Hotline gegenüber dem ursprünglich beabsichtigten Kauf im Durchschnitt deutlich.

14.4.4 Erschließe die Potentiale von kanalübergreifendem CRM!

In einem kanalübergreifenden CRM-System liegen große Potentiale. Diese zu realisieren, d.h. die entsprechenden Kundendaten über das gesamte Distributionssystem hinweg zu sammeln und zuordnen zu können sowie anschließend in verkaufsgerichtete Handlungen wie individuelle Produktangebote und Serviceleistungen zu übersetzen, ist jedoch eine große Herausforderung. Trotzdem wird Luxusmodeherstellern geraten, sich mit diesem komplexen Thema zu beschäftigen und Lösungen zu erarbeiten. Die Kundschaft agiert oft international und erwartet überall eine individuelle Ansprache und hohe Servicequalität. Deshalb sollte ein globaler Zugriff auf Kundendaten möglich sein, z.B. um die Einkaufshistorie einsehen und gezielt Produktempfehlungen aussprechen zu können. Bei der Entwicklung von Lösungsansätzen wird eine Zusammenarbeit mit externen Spezialisten empfohlen, da diese im Vergleich zu Luxusmodeherstellern über größere Erfahrung bzgl. möglicher Vorgehensweisen zur Datensammlung und -nutzung verfügen.

Ein praktisches Problem in der Umsetzung eines vollständig integrierten CRMs stellt bereits die sprachliche Barriere dar. Es gibt kaum Unternehmen, die z.B. englisch- und chinesischsprachige Informationen in der jeweils anderen Sprache verfügbar machen können. Aktuell erlangt auch der Umgang mit den gesammelten Daten im Rahmen der

[215] Vgl. die Ausführungen zu RT_4 in Kapitel 13.1.1.2.

‚Big Data'-Diskussion[216] an Bedeutung. Die Auswertung und Aufbereitung der enormen Datenmengen, die im Zuge von Digital-Projekten gesammelt werden können, ist komplex und verlangt nach entsprechend geschulten Spezialisten. Zusätzlich erfordern geographische Unterschiede bzgl. Datenschutzrichtlinien Rechtsexperten in den Unternehmen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Kundensegmentierung, um verschiedene Zielgruppen mit differenzierten Erwartungshaltungen global und über alle Kanäle hinweg mit einem hochwertigen, luxuswürdigen Kundenservice bedienen zu können. Im Zuge der steigenden Digitalisierung der Einkaufsprozesse muss das Marketing darauf eingestellt sein, völlig neuen, z.B. auf dem Digitalverhalten basierenden Kundensegmenten zu begegnen. Das ist anspruchsvoll, insbesondere da die Verlässlichkeit etablierter Milieuzuordnungen abnimmt. Die Zahlungsbereitschaft von Kunden kann z.B. heute je nach Produktgruppe stark variieren, wodurch Konsumenten weniger berechenbar werden. Eine wichtige Unterstützung liefert hier Marktforschung. Auch für den digitalen Raum gibt es bereits spezialisierte Dienstleister, die Kundenverhalten messen und analysieren können. Darüber hinaus beinhalten direkte Kundenbefragungen wertvolle Anhaltspunkte für die Entwicklung effektiver Service-Angebote.

Basis des CRMs ist die Kontrolle über die Kundendatenbank, bei der als grundlegende Eigenschaft eine einheitliche Kunden-ID etabliert werden sollte. Die Identifizierung und nahtlose Bedienung eines Kunden mit denselben Services über alle Vertriebskanäle hinweg erfordert eine kanalübergreifende Kunden-ID bzw. zumindest die Möglichkeit, verschiedene IDs eines Kunden über alle Kanäle hinweg einander zuordnen zu können. Nur so haben Verkäufer die Möglichkeit, z.B. die gesamte Bestellhistorie einzusehen und entsprechend gezielte Empfehlungen für weitere Produkte auszusprechen. Auch für zielgruppenspezifische Marketing-Initiativen ist eine umfassende, kanalübergreifende Kundendatenbank die Grundlage. Ziel einiger Hersteller ist sogar die Einrichtung von Kunden-Accounts, in denen die Kunden mit persönlichen Logins Zugriff auf ihre Bestellhistorie haben sowie aktiv Adress- oder Kontodaten ändern können. Diese Daten wären eine ideale Basis für die vereinfachte Abwicklung von Online-Käufen und könnten überdies individualisiertes Marketing ermöglichen. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob Kunden zu einer so umfangreichen Verknüpfung mit einzelnen Herstellern bereit sind.

14.4.5 Akquiriere Digital-Wissen!

In Anbetracht der großen Anzahl und Vielfalt der für Digital-Projekte benötigten Ressourcen und Kompetenzen wird Luxusmodeherstellern empfohlen, einen Fokus auf die Akquisition digitalen Wissens zu legen. Digitale Markenführung umfasst diverse Bereiche, die alle professionell abgedeckt werden müssen. Dabei ist z.B. auch eine aktive Betreuung von Blogs und Social Media nicht zu vernachlässigen, um schnell auf

[216] Vgl. z.B. Harvard Business Review (2013).

Anfragen reagieren zu können und in Interaktion mit den relevanten Zielgruppen zu kommen. Unternehmen müssen auch ständig über die dort verbreiteten Inhalte informiert sein, da Online-Aktivitäten stets auch große Gefahren wie Shitstorms beinhalten, die unbedingt zu vermeiden sind. Trotzdem haben Luxusmodehersteller und deren Marketing-Verantwortliche, die traditionell großen Wert auf eine starke Kontrolle aller Kommunikations- und Vertriebskanäle gelegt haben, sich darauf einzustellen, im digitalen Raum sehr viel Kontrolle abzugeben. Aktuell besteht ein Trend zu Pull-Marketing[217], in welchem die Kunden den aktiven Part bei der Suche nach Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten einnehmen. Marketing-Manager, die sich zu stark an den überlieferten Kontrollgedanken klammern, werden es Luxusmodeherstellern schwierig machen, in den digitalen Kanälen authentisch zu agieren, d.h. interaktiv, reaktiv und instinktiv aufzutreten.

Ein langsamer Wissensaufbau über Schulungen, die Zusammenarbeit mit externen Agenturen oder Partnerschaften mit Unternehmen, die auf Digitalisierung spezialisiert sind, erscheint dabei nur als unterstützende Maßnahme sinnvoll. Vielen Luxusmodeherstellern fehlt digitales Wissen in so hohem Maße, dass die Akquisition entsprechender Experten auf dem Arbeitsmarkt oder über Headhunting bei anderen Unternehmen, ggf. aus digital fortgeschrittenen Industrien, erforderlich sein kann. Es wird z.B. kolportiert, dass *Burberry* ganze Teams von Digitalspezialisten abgeworben hat. Dadurch sei inzwischen eine Gruppe von über 70 Mitarbeitern mit entsprechend umfangreichem Wissen aufgebaut worden.

Laut Experten ist für Luxusmodehersteller dabei gerade auch die Retention und nicht nur die Akquisition neuer Mitarbeiter eine Herausforderung. Unternehmen, deren Mitarbeiter zu großen Teilen weiter in überlieferten, festgefahrenen Strukturen und Denkmustern verhaftet bleiben, tun sich schwer damit, ein für dynamische, offene und experimentierfreudige Digitalexperten attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Wird fortlaufend die Entwicklung oder Umsetzung von Neuerungen blockiert, führt dies bei den treibenden Mitarbeitern zu Frustration und kann Kündigungen bewirken.

14.4.6 Mache den Erfolg digitaler Initiativen messbar!

Die abschließende Empfehlung dieser Arbeit für Luxusmodehersteller ist, den Erfolg digitaler Initiativen messbar zu machen. Die tatsächliche Wirkung des Einsatzes digitaler Medien ist aufgrund fehlender Daten heute in den meisten Fällen nicht bekannt und wird daher lediglich geschätzt. Wie oben gezeigt wurde[218], liegt hierin eine der zentralen Herausforderungen von Digitalisierung und Kanalintegration. Erkenntnisse in diesem Bereich sind von höchster Bedeutung, um effektive Entscheidungen treffen

[217] Vgl. dazu Kapitel 1.1.

[218] Vgl. Kapitel 12.4.

zu können, Investitionen zu rechtfertigen und die Effizienz der Distribution zu optimieren. Ein durch Daten belegter Prozess, der aufgrund einer generellen Definition von Zielen eines Digital-Projekts eine Auswahl dafür geeigneter Initiativen und die Planung konkreter Ergebniswirkungen ermöglicht, wäre sehr hilfreich für die Entwicklung effektiver Digital-Strategien.

Die Umsetzung dieser Empfehlung ist sehr schwierig. In der empirischen Untersuchung haben sich alle Luxusmodehersteller an derartigen Daten interessiert gezeigt, aber gleichzeitig schaffen sie es bisher nicht, diese verfügbar zu machen. Dies belegen auch die drei Fallstudien dieser Arbeit. Bei keinem der untersuchten Luxusmodehersteller folgt die Auswahl und Pilotierung neuer digitaler Initiativen einem festgelegten, datenbasierten Prozess. Der Grund für diesen Mangel liegt nach Ansicht des Verfassers unter anderem daran, dass auf Ebene einzelner Unternehmen die benötigten Daten kaum zu sammeln sind, da keine ausreichende Fallzahl von auf gleiche Ziele ausgerichteten digitalen Initiativen vorliegt. Insofern ist eine Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern oder externen Dienstleistern zu empfehlen, die Zugang zu Daten aus verschiedenen Unternehmen haben und daraus übergreifende Informationen gewinnen können. Grundlage ist jedoch eine gezielte Datensammlung in den einzelnen Unternehmen, die bereits in der Pilotierung digitaler Initiativen begonnen und bei deren Implementierung weitergeführt werden sollte.

Da bisher kaum Erkenntnisse zum Erfolgsbeitrag digitaler Initiativen vorliegen, wurden in der Empirie auch nur vereinzelt konkrete KPIs für Digital-Projekte identifiziert[219]. Dazu gehörten Ziele wie Umsatzanstieg, Anzahl neuer Kunden, verbesserte Store-Produktivität gemessen in Umsatz/m^2, verbesserter Servicegrad, Anzahl und Qualität von Kundenadressen sowie die Kundenzufriedenheit.

Darüber hinaus wurde vielfach die Problematik einer belastbaren Bestimmung des Return on Investment hervorgehoben. Der ROI von Monobrand-Stores ist oft gering, da die Investitionen in Ladendesign und -ausstattung sowie die laufenden Kosten durch hohe Mieten, die erforderliche Personalausstattung etc. erheblich sind. In vielen Fällen sind die Luxusmodehersteller davon relativ unbeeindruckt, da sie Monobrand-Stores als langfristige Investitionen sehen, die neben ihrer Funktion als Distributionsorgan auch die eines Marketing-Vehikels mit einem entsprechenden Nutzen erfüllen. Außerdem sind die Erfolge von Offline-Marketing-Kampagnen oder Werbemaßnahmen in der Presse schwer abzuschätzen, und Marketing-Entscheidungen werden teilweise erfahrungs- und nicht datenbasiert getroffen.

[219] Vgl. ausführlich dazu Kapitel 11.

Bei der Analyse von Online-Aktivitäten ist das Management hingegen strikter. Zum einen sind im Online-Bereich z.B. in Form von Anzahl Besuche pro Seite oder Konvertierungsraten mehr harte, auswertbare Daten vorhanden. Dadurch kann der Erfolg von Online-Marketing-Maßnahmen besser gemessen werden als im Offline-Bereich. Zum anderen ist der Umsatzanteil von E-Commerce derzeit noch gering, und so wird dieser eher als zusätzliche Distributionsoption denn als wichtiger Umsatztreiber angesehen. Daher werden größere Investitionen in diesen Kanal oder in digitale Medien, die einer Kanalintegration dienen, ohne einen direkten finanziellen Nutzen nicht akzeptiert.

Wenn also eine schwache Datenlage, langfristiges Denken und Bauchgefühl beim Management der physischen Stores auf detailliertes Datenmaterial, kurzfristige Resultatorientierung und hohe Kontrolle bei E-Commerce trifft, so stehen digitale Kanäle schnell unter Druck, gerade wenn sie neu aufgebaut werden. Das Management erwartet sofortige Ergebnisse und ist oftmals von den kurzfristigen Ergebnissen in der P&L frustriert. Investitionsentscheidungen könnten in Folge revidiert und mit dem E-Commerce ein entscheidender Teil von Kanalintegration im schlimmsten Fall liquidiert werden. Dabei missachtet diese kanaltrennende Sichtweise die Wirkung z.B. von ROPO-Effekten des Online-Kanals oder der Auswirkung von Marketing-Kampagnen eines Kanals auf den Umsatz des anderen Kanals. Es ist also empfehlenswert, in einer integrierten Sichtweise einen Return on Investment über alle involvierten Distributionskanäle hinweg zu berechnen.

15. Kritische Beurteilung der Forschungsergebnisse

In den bisherigen Kapiteln des Teils IV wurden die Ergebnisse der Empirie dieser Dissertation präsentiert und Implikationen für die Praxis abgeleitet. Um die Qualität dieser Erkenntnisse sicherzustellen, werden im Folgenden wie angekündigt[220] die fünf Qualitätskriterien praxisorientierter Forschung von Thomas und Tymon, namentlich die der **beschreibenden Relevanz**, **Zielrelevanz**, **operationalen Validität**, **Nicht-Offensichtlichkeit** sowie **Rechtzeitigkeit**, auf die Resultate angewendet.

- **Beschreibende Relevanz**: Die vorliegende Dissertation hat die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores und eine darauf basierende Integration der Distributionskanäle zum Inhalt. Damit bezieht sie sich auf ein Phänomen, das im organisationalen Umfeld von Praktikern auftritt und diese in hohem Maße beschäftigt. Die praktische Relevanz dieser Arbeit wurde bereits ausführlich theoretisch begründet[221]. Diese a priori-Legitimation der Dissertation hat sich durch den Erfolg der empirischen Untersuchung bestätigt. Wie oben gezeigt, konnten über 30 Expertengespräche mit Praktikern geführt werden. Mit *Meisterkreis*

[220] Vgl. Kapitel 3.

[221] Vgl. Kapitel 2.3.

wurde eine Organisation von Luxusherstellern für die Durchführung eines Workshops gewonnen. Außerdem konnten drei Partnerunternehmen für Fallstudien akquiriert werden. Alle Gesprächspartner zeigten sich sehr interessiert an den Ergebnissen der Dissertation. Diese hohe Bereitschaft von Praktikern, sich mit dem Thema der Dissertation auseinander zu setzen und ihre Zeit in die Untersuchung zu investieren, ist ein Beleg für die beschreibende Relevanz dieser Arbeit. Insofern betrachtet der Verfasser dieses Qualitätskriterium als erfüllt.

- **Zielrelevanz**: Die Argumentation bzgl. dieses Kriteriums ist insofern schwierig, als keine eindeutige abhängige Variable gefunden werden konnte, die das ‚erfolgreiche Management von Monobrand-Stores' konkretisiert hätte. Erstens variieren die Ziele von Digital-Projekten dafür zu stark, und zweitens fehlen validierte Erkenntnisse zu den Wirkungen digitaler Initiativen. Hier muss also eine Schwäche dieser Dissertation eingeräumt werden. Andererseits trifft sie als explorative Arbeit auf denkbar ungünstige Voraussetzungen. Wissenschaftliche Vorarbeiten oder praktische Erkenntnisse, die einer Spezifizierung der abhängigen Variablen hätten dienen können, liegen kaum vor. Folglich ist es legitim, nicht die höchstmöglichen Anforderungen an die Zielrelevanz zu stellen, und der Verfasser betrachtet auch dieses Kriterium als erfüllt.

- **Operationale Validität**: Die unabhängigen Variablen dieser Arbeit sind die Ressourcen und Kompetenzen, die ein Unternehmen für Digital-Projekte aufbaut und nutzt, um die zu entwickelnden digitalen Initiativen auszuwählen und umzusetzen. Sie sind vom Management der Luxusmodehersteller durch entsprechende strategische Entscheidungen und die Allokation der benötigten Ressourcen beeinflussbar, so dass die theoretischen Überlegungen der Dissertation in der Realität implementiert werden können. Die operationale Validität wird allerdings wiederum durch die im Zuge der Zielrelevanz geschilderte fehlende Kausalkette zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen verringert. Praktiker wissen nicht, welchen konkreten Einfluss ihre Entscheidungen und Handlungen auf welche Kriterien des Unternehmenserfolgs haben werden. Erneut greift jedoch die durch den gewählten explorativen Ansatz legitime Mäßigung dieser Schwäche, so dass eine ausreichende operationale Validität gegeben ist.

- **Nicht-Offensichtlichkeit**: Die Ergebnisse dieser Dissertation erfüllen das Kriterium der Nicht-Offensichtlichkeit. Da die Empirie vor allem auf Expertengesprächen mit Praktikern beruht, wird dieses Kriterium bereits durch das Forschungsdesign der Arbeit überprüfbar gemacht. Hätten alle Gespräche einen nahezu übereinstimmenden Inhalt und Verlauf gehabt, so hätten die aggregierten Ergebnisse nur ein Abbild jedes einzelnen Gesprächs ergeben und wären damit offensichtlich gewesen. Dies war jedoch nicht der Fall. Erst die Analyse

der Gesamtheit aller Gespräche sowie die Auswertung von Fallstudien und Workshop haben die umfangreichen Ergebnisse dieser Dissertation zu einem neuen Forschungsgegenstand ermöglicht. Viele Aspekte waren einzelnen Gesprächspartnern neu. Eine Rückmeldung der Praktiker innerhalb des Forschungsprozesses war auch, dass sie es wertgeschätzt haben, ihren Überlegungen einen externen ‚Spiegel' vorgehalten zu bekommen, um sich und das Vorgehen ihres Unternehmens hinterfragen zu können. Aufgrund dieser Ausführungen sieht der Verfasser das Kriterium der Nicht-Offensichtlichkeit als erfüllt an.

- **Rechtzeitigkeit**: Abschließend ist zu prüfen, ob die Ergebnisse dieser Dissertation rechtzeitig kommen, d.h. dann verfügbar sind, wenn sie zur Lösung von praktischen Problemen benötigt werden. Die Ausführungen zur praktischen Relevanz der Arbeit[222] haben bereits deutlich gemacht, dass die Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores ein aktuelles Thema ist. Viele Interviews in der Empirie haben diese Ausführungen bestätigt und gezeigt, dass Luxusmodehersteller in der Planung und Implementierung von Digital-Projekten noch ganz am Anfang stehen. Damit sind die Inhalte dieser Dissertation bereits jetzt von Bedeutung, werden aber in den nächsten Jahren noch deutlich an Relevanz gewinnen. Insofern ist die Rechtzeitigkeit der Arbeit gegeben. Ihre Ergebnisse liegen ausreichend früh vor, um Reaktionen der Luxusmodehersteller zu ermöglichen sowie weiterführende wissenschaftliche Arbeiten an diesem Thema anzusetzen, die einzelne Aspekte des Forschungsbereichs vertiefen oder die qualitativen Ergebnisse dieser Dissertation validieren.

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben die Stärken und Schwächen der vorliegenden Dissertation als praxisorientierte Forschungsarbeit verdeutlicht. Trotz der auf fehlenden Erkenntnissen zum Kausalzusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen beruhenden Schwäche in Zielrelevanz und operationaler Validität konnte ihre Qualität nachgewiesen werden. Als explorative Arbeit hat sie mit den Widrigkeiten eines unbestellten Forschungsfeldes zu kämpfen. Dabei gelingt es ihr, eine Vielzahl wichtiger Informationen zu einem relevanten und sehr aktuellen Forschungsgegenstand zu generieren und wird damit den an sie gestellten Anforderungen gerecht.

[222] Vgl. Kapitel 2.3.

TEIL V: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Ergebnisse dieser Dissertation wurden im vorhergehenden Teil IV ausführlich dargestellt. In diesem finalen Abschnitt gilt es nun, eine Brücke zu den einleitenden Zielen der Arbeit zu schlagen. Dazu dienen eine **Zusammenfassung** sowie die Darstellung von **Beitrag und Limitationen der Ergebnisse**. Den Schluss der Arbeit bildet ein **Ausblick auf mögliche Forschungsprojekte**.

16. Zusammenfassung, Beitrag und Limitationen der Ergebnisse

Das Ziel dieser Dissertation wurde zu Beginn der Arbeit definiert als empirische Erhebung des Konstrukts der Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien zum erfolgreichen Management von Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie' als Kombination von Ressourcen und Kompetenzen sowie die darauf basierende Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis. Dazu war eine umfangreiche, literaturgestützte Erarbeitung theoretischer Grundlagen erforderlich, die es neben der Klärung zentraler Begriffe ermöglicht hat, den Resource-based View als geeigneten Bezugsrahmen der Dissertation zu identifizieren und insbesondere ein hierarchisches Kernkompetenzmodell zur Strukturierung der Empirie zu entwickeln. Dies hat deren Gestaltung anhand von Qualitätskriterien für qualitative Forschungsarbeiten vereinfacht und so geholfen, den hohen Anspruch an die Methodik dieser Arbeit umzusetzen, was einen positiven Effekt auf die Qualität ihrer Resultate hatte. So konnte die Kernkompetenz ‚Nutzung digitaler Medien ...' fundiert und detailliert erarbeitet und in Form umfangreicher Gestaltungsempfehlungen für die Praxis nutzbar gemacht werden. Insgesamt wurde dadurch das oben genannte Ziel dieser Arbeit erreicht.

Aus wissenschaftlicher Perspektive konnte damit die Forschungslücke zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores in der beabsichtigten Weise verringert werden. Ein bisher weitestgehend unberührtes Forschungsfeld wurde umrissen, in seiner Breite verdeutlicht und in ausgewählten Aspekten detailliert bearbeitet. Dadurch gelang es auch, eine gute Grundlage für zukünftige Forschungsarbeiten zu legen[223]. Darüber hinaus wurde ein Erkenntnisfortschritt in der Anwendung des Resource-based View erzielt, der insbesondere in der Marketing-Literatur bisher nur mit einer sehr geringen Anzahl wissenschaftlicher Studien vertreten ist. Insofern konnte diese Dissertation einen wichtigen Beitrag zur Forschung im Distributionsmanagement leisten.

[223] Vgl. Kapitel 17.

Der praxisorientierte Beitrag der Arbeit besteht vor allem in den oben dargestellten Gestaltungsempfehlungen für das Management von Luxusmodeherstellern. Um diesbezüglich die Qualität der Dissertation zu sichern, fand eine Überprüfung der Ergebnisse mit Hilfe etablierter Kriterien statt, die als erfüllt angesehen wurden[224]. Die Erkenntnisse helfen dabei auch im Umgang mit den Kernherausforderungen[225] bei der Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores. Sie wurden zwar nicht immer explizit mit diesen in Beziehung gesetzt, da sie zumeist verschiedene Aspekte unterschiedlicher Kernherausforderungen berühren. Aber ihre Umsetzung ist auf eine zielgerichtete Lösung der sich stellenden Probleme ausgerichtet. Die Relevanz eines verbesserten Umgangs mit diesen Herausforderungen ist groß. Bereits die direkt mit einer Digitalisierung und Integration der Distributionskanäle verbundenen positiven Effekte können wie gezeigt[226] vielfältig sein. Darüber hinaus beinhaltet die Digitalisierung von Monobrand-Stores auch die Möglichkeit, die allgemeinen Chancen dieses Kanals für die Distribution[227] zu vergrößern und durch neue Aspekte zu erweitern. Insofern ist es von großer Bedeutung, Monobrand-Stores wettbewerbsfähig zu halten und im Multi-Channel-Umfeld optimal zu positionieren. Andererseits bestehen bei der Nutzung von Monobrand-Stores auch diverse Risiken[228], die z.B. bzgl. Kapitalbedarf, Risikobündelung oder organisationalen Veränderungsprozessen durch die Integration digitaler Medien noch verstärkt werden. Demzufolge sind die in dieser Dissertation spezifisch für die Digitalisierung der Stores entwickelten Empfehlungen für Unternehmen wichtig, um das Risiko so weit wie möglich zu reduzieren. Damit leistet die Arbeit insgesamt einen wesentlichen praktischen Beitrag und ist eine lohnenswerte Lektüre für Manager von Luxusmodeherstellern, die eine Digitalisierung und Integration der Distributionskanäle ihrer Unternehmen anstreben.

Eine Limitation dieser Dissertation ist neben den bereits angesprochenen[229] Besonderheiten qualitativer, explorativer Forschung bzgl. ihrer Generalisierbarkeit und Validität die bei der Vorstellung der Forschungsfrage[230] begründete Einschränkung auf die Luxusmodeindustrie sowie Monobrand-Stores. Es wurde nicht geprüft, ob die Ergebnisse der Arbeit auch auf andere Branchen oder Multibrand-Stores übertragen werden können. Der Verfasser ist jedoch der Ansicht, dass die Ergebnisse nicht in vollem Umfang für andere Industrien gelten. Einerseits weichen die Charakteristika der Luxusmodeindustrie z.B. in Hinblick auf die Gestaltung der Distributionssysteme und die Mediennutzung von anderen Branchen ab. Die Bedeutung von Monobrand-Stores für Luxusmodehersteller ist größer als für Unternehmen anderer Industrien, und gleichzeitig

224 Vgl. Kapitel 15.
225 Vgl. Kapitel 12.
226 Vgl. Kapitel 11.3.
227 Vgl. Kapitel 5.2.1.
228 Vgl. Kapitel 5.2.2.
229 Vgl. Kapitel 15.
230 Vgl. Kapitel 2.1.

sind Luxusmodemarken im Vergleich noch sehr zurückhaltend in der Nutzung digitaler Medien. Andererseits weisen die Kunden im Luxussegment Besonderheiten auf, z.B. in ihrem Anspruch an Servicequalität, ihrem Digitalverhalten oder ihrer oftmals globalen Reisetätigkeit. Bereits diese wenigen Beispiele suggerieren, dass einige der Ergebnisse dieser Dissertation in anderen Industrien nicht anwendbar sind.

Allerdings vertritt der Verfasser die Meinung, dass viele Aspekte der Kernkompetenz auch in Multibrand-Stores Anwendung finden können. Die Komplexität ist hier allerdings gegenüber Monobrand-Stores nochmals erhöht, so dass vermutlich zusätzliche Faktoren zu berücksichtigen sind. Vor allem ist auch der Nutzen von Digitalisierung für Händler spezifisch zu klären. Eine Kanalintegration ist z.B. nur auf Herstellerseite umfassend implementierbar. Händler können lediglich eine Verknüpfung zwischen Online- und Offline-Kanal herstellen, sind dabei jedoch stets abhängig von den Vorgaben und Interessen der Hersteller. Insofern stellt diese Studie vermutlich einen guten Ansatzpunkt für Erkenntnisse zu Multibrand-Stores dar, müsste aber weiter spezifiziert werden.

17. Ausblick auf mögliche Forschungsprojekte

Diese Dissertation hat als explorative Arbeit geholfen, eine Vielzahl von Erkenntnissen zu einem neuen Forschungsgegenstand zu generieren. Durch diesen Charakter und das dafür gewählte qualitative Forschungsdesign bedürfen einerseits die Erkenntnisse dieser Arbeit zusätzlicher Untersuchung und Validierung. Andererseits werden weitere und neue Fragestellungen eröffnet.

Besonderer Fokus zukünftiger Forschungsarbeiten sollte auf die Herstellung eines Kausalzusammenhangs zwischen den unabhängigen Variablen der vorliegenden empirischen Untersuchung, d.h. Ressourcen und Kompetenzen, sowie den abhängigen Variablen in Form von Kenngrößen des Unternehmenserfolgs gelegt werden. Die in die Untersuchung involvierten Luxusmodehersteller haben in höchstem Maße Interesse an Erkenntnissen zu Effizienz und Effektivität digitaler Maßnahmen gezeigt. Basierend auf derartigem Wissen könnten Investitionsentscheidungen leichter gerechtfertigt und vor Investoren legitimiert werden. Die zielorientierte Planung, Segmentierung und Auswahl digitaler Initiativen wäre zudem erleichtert. Die Ausführungen dieser Dissertation über den Erfolg von Monobrand-Stores als abhängige Variable[231] können ein Ausgangspunkt für Forschungsarbeiten in diesem Bereich sein. Als konkrete Ziele kommen z.B. das Design eines Management-Cockpits für auf digitalen Medien basierendes iMCM oder eine Untersuchung der Erfolgswirkungen einzelner digitaler Initiati-

[231] Vgl. Kapitel 11.

ven in Frage. Um belastbare Ergebnisse zu gewinnen, erscheint es ratsam, eine Vielzahl einander ähnlicher und auf die gleichen Ziele ausgerichteter digitaler Initiativen zu analysieren. Dies würde die Erarbeitung generalisierbarer Resultate für das Potential generischer Typen digitaler Lösungen ermöglichen. Eine entsprechend hohe Fallzahl lässt sich jedoch nur schwer auf Ebene eines Unternehmens finden, und daher erscheint eine unternehmensübergreifende Untersuchung erforderlich.

Ein allgemeiner Schwachpunkt qualitativer Forschung ist die gegenüber quantitativen Untersuchungen geringere Verlässlichkeit der Ergebnisse. Insofern wäre auch eine quantitative Validierung des oben hergeleiteten Konstrukts der Kernkompetenz eine mögliche zukünftige Forschungsarbeit. Während die Gesamtheit der Ressourcen und Kompetenzen explizites Ergebnis der Empirie dieser Dissertation ist, basieren insbesondere die den Kompetenzen zugrunde liegenden Ressourcenkombinationen auf der Interpretation des Verfassers. Insofern könnte gerade hier die Verlässlichkeit der Resultate durch eine quantitative Überprüfung stark erhöht werden. Allerdings wäre der praktische Nutzen einer derartigen Arbeit vorab sorgfältig zu eruieren, da es sich um einen möglicherweise zu stark theoriegetriebenen Ansatz handelt. Diese Einschränkung ist bei einer reinen Validierung der identifizierten Ressourcen und Kompetenzen nicht zu befürchten. Eine entsprechende Studie, welche vorzugsweise auch Erkenntnisse zur Relevanz der einzelnen Ressourcen und Kompetenzen liefert, im Idealfall in Abhängigkeit der möglichen Ziele von Digital-Projekten, wäre sehr lohnenswert. Dies würde eine zielabhängige Priorisierung und Auswahl der neu aufzubauenden Ressourcen und Kompetenzen sowie der digitalen Initiativen ermöglichen und dadurch die Effektivität und Effizienz entsprechender Digitalstrategien steigern.

Das hierarchische Kernkompetenzmodell, das der Empirie dieser Arbeit zugrunde liegt, basiert auf dem RBV. Jedoch können auch andere Perspektiven des strategischen Managements gewählt werden, um Erkenntnisse zum Forschungsfeld der Dissertation beizutragen. Eine dynamische Sichtweise auf Ressourcen und Kompetenzen würde z.B. der CBV ermöglichen. Dabei könnte verstärkt auf die zur Entwicklung der identifizierten Ressourcen erforderlichen Mechanismen eingegangen werden. Auch die dynamische Marktentwicklung fände stärkere Berücksichtigung. Darüber hinaus können auch Ansatzpunkte einer Outside-In-Perspektive von Interesse sein. Ein mögliches Forschungsthema in diesem Bereich, das im Zuge der Datenerhebung dieser Dissertation verschiedentlich diskutiert wurde, ist die Gefahr der Entstehung neuer Wettbewerber für etablierte Luxusmodehersteller durch eine Änderung der Geschäftsmodelle von Online-Multilabel-Plattformen. Die Relevanz von Wissen im digitalen Bereich ist im Verlauf dieser Dissertation deutlich herausgestellt worden. Der Bedarf an vielen der Ressourcen und Kompetenzen, die Luxusmodehersteller im Zuge der Digitalisierung neu aufbauen müssen, ist durch die bisherige Zurückhaltung der Unternehmen im Online- und Digital-Bereich entstanden. Multilabel-Plattformen für Luxuspro-

dukte[232] verfügen über Erfahrung und Daten im E-Commerce sowie über die zur Abwicklung der Bestellungen und Retouren im Distanzhandel erforderlichen Management-Systeme und Prozesse. Sollten sich diese Unternehmen in der Zukunft entschließen, zusätzlich zu ihrer Online-Plattform auch stationäre Geschäfte zu eröffnen[233], so könnten sie durch ihre prozessuale Stärke leicht zu einer realen Gefahr für die etablierten Luxusmodehersteller werden. Arbeiten in diesem Bereich wären einerseits eine Hilfe für Manager solcher Unternehmen, die eruieren möchten, wie groß die tatsächlich mit dieser möglichen Entwicklung einhergehende Bedrohung ist und welche Gegenmaßnahmen zu empfehlen wären. Andererseits könnten sie auch die genannten Online-Plattformen bei der Gestaltung der erforderlichen Strategien unterstützen.

Des Weiteren erscheinen auch Arbeiten im Bereich der Konsumentenforschung wertvoll. Hier könnten mögliche Einsatzformen digitaler Medien in Monobrand-Stores durch Konsumenten bewertet und ggf. auch mit deren Zahlungsbereitschaften verknüpft werden, so dass Aussagen über Effektivität und Effizienz digitaler Initiativen mit Daten belegbar würden. Es wäre darüber hinaus interessant, auf dem sich wandelnden Digitalverhalten beruhende Änderungen im Kaufprozess nachzuvollziehen, um Unternehmen eine gezielte Nutzung digitaler Initiativen zu ermöglichen. Außerdem ließen sich Erkenntnisse im Bereich des kanalübergreifenden CRMs gewinnen. Ein wichtiger Schritt für dessen Einführung ist die Einrichtung eines Kunden-Accounts, der Kundendaten über alle Bereiche des Distributionssystems hinweg zuordenbar machen würde. Ob bzw. unter welchen Umständen Kunden aber Interesse oder Bereitschaft an einer weiteren Preisgabe persönlicher Daten haben könnten, ist unklar. Auch mögliche Verfahren zur Auswertung und Nutzung der Kundendaten wären interessante Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeiten.

Schließlich können die im vorigen Kapitel genannten Limitationen der Dissertation als Ansatzpunkt für weitere Forschung dienen. Dazu wäre einerseits eine spezifische Untersuchung von Multibrand-Stores geeignet, welche die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen für diese Stores identifiziert. Andererseits erscheint eine Beschäftigung mit der Digitalisierung physischer POS in anderen Branchen von steigender Bedeutung. Beispielhaft sei die Automobilindustrie genannt. Erste Hersteller setzen bereits auf Store-Formate, die in Innenstädten gelegen mit Hilfe digitaler Medien eine innovative Produktpräsentation und einen Zugang zu Multi-Channel-Systemen ermöglichen. Zu diesen POS zählen die *BMW i Stores*, die *Audi City* oder die *Mercedes-Benz Connection*. Die Hersteller gehen davon aus, dass sich in Zukunft auch Autokäufe vermehrt ins Internet verlagern und wollen innovativ und interaktiv neue, gerade auch

---

[232] Beispielhaft genannte wurden bereits *yoox.com*, *mytheresa.com*, *luisaviaroma.com* und *net-a-porter.com* (vgl. Kapitel 14.3.1).

[233] Mit *Zalando* existiert bereits ein Beispiel für einen Online-Versandhändler aus dem Nicht-Luxussegment, der mit seinem Outlet-Store in Berlin eine Offline-Präsenz aufgebaut hat (Rösch, 2012).

jüngere Kunden akquirieren und eine digitale Verknüpfung der verschiedenen Distributionskanäle herstellen. Wissenschaftliche Studien, welche die OEMs dabei unterstützen, dürften auf eine stark positive Resonanz der Automobilkonzerne stoßen.

In dieser Dissertation sind also nicht nur viele Antworten für ein interessantes und relevantes Forschungsfeld entwickelt, sondern auch diverse neue Fragestellungen aufgeworfen worden. Die im Zuge der Digitalisierung in den Distributionssystemen zu erwartenden Veränderungen stehen noch am Anfang, aber die Relevanz und der Umfang dieser Neuerungen werden in den kommenden Jahren stark zunehmen. Unternehmen, die bereits jetzt eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema anstreben und in die relevanten Ressourcen und Kompetenzen investieren, werden auf die kommenden Veränderungen vorbereitet sein und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber jenen Unternehmen erlangen, die diesen Schritt unterlassen. Eine positive Nachricht für Luxusmodehersteller besteht darin, dass sich Digitalstrategien und Markenstrategien in Einklang bringen lassen. Die geheiligte Marken-DNA der Luxushersteller kann also unangetastet bleiben und erfordert lediglich eine zeitgemäße Verpackung. Die Digitalisierung der Monobrand-Stores ist eine Herausforderung. Mit den richtigen Mitarbeitern im Unternehmen und vor dem Hintergrund der Kenntnis ihres unternehmensweiten Nutzens ist sie jedoch vor allem eine lohnenswerte und umsetzbare Chance, die unbedingt genutzt werden sollte.

BIBLIOGRAPHIE

Ahlert, D. (1991). *Distributionspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Gustav Fischer.

Ahlert, D. (1999). Vertikalisierung der Distribution. Die kundenorientierte Neugestaltung des Wertschöpfungs-Prozeß-Managements. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 333-350). München: Franz Vahlen.

Ahlert, D. (2005). Markenmanagement, Marketing und Vertrieb. Schlagkräftiges Triumvirat oder Anachronismus? In D. Ahlert, B. Becker, H. Evanschitzky, J. Hesse & Salfeld, A. (Hrsg.), *Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb. Grundlagen und Erfahrungen* (2. Aufl.) (S. 211-229). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Ahlert, D., Große-Bölting, K. & Heinemann, G. (2009). *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Allen, B. T. (1971). Vertical integration and market foreclosure. The case of cement and concrete. *Journal of Law and Economics, 14* (1), 251-274.

Allen, B. T. (1981). Structure and stability in gasoline markets. *Journal of Economic Issues, 15* (1), 73-94.

Amato-McCoy, D. M. (2011). The new era. Digital shoppers. *Apparel Magazine, 52* (6), 10-12.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14* (1), 33-46.

Anand, S. & Cunnane, C. (2009). The state of multi-channel retailing in the apparel market. *Apparel Magazine, 50* (8), 8-11.

Anand, S. & Cunnane, C. (2010). Fast-track cross-channel gains. The final frontier for customer share of wallet. *Apparel Magazine, 51* (8), 1-3.

Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee. A transaction cost analysis. *Marketing Science, 27* (1), 70-84.

Anderson, E. (1988). Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces. *Journal of Economic Behavior and Organization, 9* (3), 247-264.

Anderson, E. & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing, 51* (1), 71-82.

Anderson, E., Day, G. S. & Rangan, V. K. (1997). Strategic channel design. *Sloan Management Review, 38* (4), 59-69.

Anderson, E. & Weitz, B. A. (1986). Make-or-buy decisions. Vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review, 27* (3), 3-19.

Ansari, A., Mela, C. F. & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research, 45* (1), 60-76.

Armour, H. O. & Teece, D. J. (1980). Vertical integration and technological innovation. *Review of Economics and Statistics, 62* (3), 470-474.

Arndt, O. H. (2009). *Fähigkeiten im Customer Relationship Management*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3602. Bamberg: Difo-Druck.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution [ADHD]. (2006). *Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution* (5. Aufl.). Köln: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln.

Backhaus, K., Budt, M. & Neun, H. (2011). Strategisches Vertriebsmanagement. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement* (S. 35-55). Wiesbaden: Gabler.

Bain & Company [Bain]. (2012). *2012 luxury goods worldwide market study*. Milan: Bain & Company.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bamberger, I. & Wrona, T. (1996). Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48* (2), 130-153.

Banks, T. (September 14, 2012). Interactive direction for Burberry flagship. *Design Week Online*. Abstract retrieved March 11, 2013, from http://www.designweek.co.uk/news/interactive-direction-for-burberry-flagship/3035240.article

Barnes, S. J. & Scornavacca, E. (2004). Mobile marketing. The role of permission and acceptance. *International Journal of Mobile Communications, 2* (2), 128-139.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets. Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32* (10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17* (1), 99-120.

Barney, J. B. & Clark, D. N. (2009). *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Barth, K., Hartmann, M. & Schröder, H. (2007). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Bearden, W. O. & Etzel, M. J. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decisions. *Journal of Consumer Research, 9* (2), 183-194.

Belz, O. (1994). Luxusmarkenstrategie. In M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (S. 646-652). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Benner, D. P. (2009). *Akquisitionsprozesse bei Familienunternehmen. Ein integrierter Strategieansatz für Unternehmenseigner*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3541. Hamburg: Kovač.

Berman, B. (1996). *Marketing channels* (6th ed.). New York, NY: Wiley.

Berman, B. & Thelen, S. (2004). Managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management, 32* (3), 147-156.

Berry, C. J. (1994). *The idea of luxury. A conceptual and historical investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A. & Seiders, K. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 155-167.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries. A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing, 57* (4), 89-99.

Binns, J. (2012a). Mobile in retail. Everybody's doing it, and so should you. *Apparel Magazine, 54* (3), 17-20.

Binns, J. (2012b). Online, offline and everything in between. *Apparel Magazine, 53* (6), 10-11.

Bogner, T. (2006). *Strategisches Online-Marketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bohr, K. (1993). Effizienz und Effektivität. In W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper & von Wysocki, K. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 1 A-H* (5. Aufl.) (Sp. 855-868). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bolton, R. N. & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services. A framework, synthesis and research direction. *Journal of Interactive Marketing, 23* (1), 91-104.

Braun, M. W. (1997). *Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 1973. Bamberg: Difo-Druck.

Breitkopf, S. K. (1999). *Externes Controlling. Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel des marktorientierten Kostenmanagements in der Bekleidungsindustrie*. Frankfurt am Main: Lang.

Broillet, A., Dubosson, M. & Trabichet, J.-P. (2008, July). *An internet based distribution strategy of luxury products and services grounded on qualitative web discourse analysis*. Paper presented at the 2008 IEEE International Professional Communication Conference, Montreal.

Brown, M. (June 4, 2013). *Luxury brand growth*. Abstract retrieved September 25, 2013, from http://uk.kantar.com/business/brands/brandz-top-10-most-valuable-global-luxury-brands-2013/

Brühl, R., Horch, N. & Orth, M. (2008). *Der Resource-based View als Theorie des strategischen Managements. Empirische Befunde und methodologische Anmerkungen*. Berlin: ESCP-EAP.

Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A., Spina, G. (2008). Logistics and supply chain management in luxury fashion retail. Empirical investigation of Italian firms. *International Journal of Production Economics, 114* (2), 554-570.

Brun, A. & Castelli, C. (2008). Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. *International Journal of Production Economics, 116* (1), 169-181.

Bundesamt für Statistik [BFS]. (2012). *Umsatz, Waren- und Materialaufwand nach Wirtschaftsabteilungen 1997-2009*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Bundesamt für Statistik [BFS]. (2013). *Detailhandelsumsätze - Veränderungsraten nach Warengruppen 2002-2013*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Burberry Group plc [Burberry]. (n. d.). *121 Regent Street. Flagship*. Abstract retrieved March 12, 2013, from http://de.burberry.com/store/experiences/regent-street/#/flagship/1

Burberry Group plc [Burberry]. (2009). *Annual report 2008/09*. London: Burberry Group plc.

Burberry Group plc [Burberry]. (2011). *Annual report 2010/11*. London: Burberry Group plc.

Burberry Group plc [Burberry]. (2012). *Annual report 2011/12*. London: Burberry Group plc.

Burberry Group plc [Burberry]. (2013). *Annual report 2012/13*. London: Burberry Group plc.

Burr, W. (2004). *Innovationen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Büttner, M., Huber, F., Regier, S. & Vollhardt, K. (2006). Phänomen Luxusmarke. Identitäts-stiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität. In K. Bellmann, R. Bronner, F. Himpel, D. Schmidt-Gallas & Srnka, K. J. (Hrsg.), *Spektrum wissenschaftliche Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Buzzell, R. D. (1983). Is vertical integration profitable? *Harvard Business Review, 61* (1), 92-102.

Byszio, U. (1995). Erfolg mit Shop-in-the-Shop. Praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern. In B. Tietz (Hrsg.), *Zukunft im Handel Band 2*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C. & Golini, R. (2011). Supply chain management in the luxury industry. A first classification of companies and their strategies. *International Journal of Production Economics, 133* (2), 622-633.

Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature, 18* (1), 64-92.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. & Schoenecker, T. (1992). Vertical strategies and market structure. A systematic risk analysis. *Organization Science, 3* (1), 138-156.

Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management, 32* (8), 367-376.

Ciliberto, F. (2006). Does organizational form affect investment decisions? *Journal of Industrial Economics, 54* (1), 63-93.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4* (16), 386-405.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35* (1), 128-152.

Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources. Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review, 73* (4), 118-128.

Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy. A resource-based approach* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics. Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management, 17* (1), 121-154.

Corts, K. S. (2001). The strategic effects of vertical market structure. Common agency and divisionalization in the US motion picture industry. *Journal of Economics and Management Strategy, 10* (4), 509-528.

Coughlan, A. T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice. Theory and application. *Marketing Science, 4* (2), 110-129.

Cushman & Wakefield. (17. November 2010). *Einzelhandelsimmobilen 2010: Sinkender Leerstand, weniger Flächen, höhere Mieten in Europa*. Gefunden am 7. Juli 2011 unter http://www.cushwake.com/cwglobal/jsp/newsDetail.jsp?Country=DE&Language=DE&repId=c34600081p

Dach, C. (2002). Vorteile einer Multi-Channel-Strategie. Eine nüchterne Betrachtung. *Handel im Fokus - Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, 54* (1), 10-23.

Dall'Olmo Riley, F. & Lacroix, C. (2003) Luxury branding on the internet: lost opportunity or impossibility? *Marketing Intelligence & Planning, 21* (2), 96-104.

D'Aveni, R. A. & Ilinitch, A. Y. (1992). Complex patterns of vertical integration in the forest products industry. Systematic and bankruptcy risk. *Academy of Management Journal, 35* (3), 596-625.

D'Aveni, R. A. & Ravenscraft, D. J. (1994). Economies of integration versus bureaucracy costs. Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal, 37* (5), 1167-1206.

Day, G. S. (1990). *Market driven strategy. Processes for creating value*. New York, NY: Free Press.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58* (4), 37-52.

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing, 75* (4), 183-195.

Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage. A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing, 52* (2), 1-20.

Detroy, E.-N., Behle, C. & vom Hofe, R. (2009). *Handbuch Vertriebsmanagement*. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D. & Taylor, E. (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 86-95.

Diamond, N., Sherry, J. F. Jr., Muñiz, A. M. Jr., McGrath, M. A., Kozinets, R. V. & Borghini, S. (2009). American girl and the brand gestalt. Closing the gap on sociocultural branding research. *Journal of Marketing, 73* (3), 118-134.

Diehl-Wobbe, E. (2011). Mobile Commerce. Briten preschen vor. *TextilWirtschaft, 52*, 36.

Diehl-Wobbe, E. (2012). Burberrys digitale Revolution. *TextilWirtschaft 52*, 34-36.

Diekmann, A. (2008). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (19. Aufl.). Reinbek: rowohlts enzyklopädie.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35* (12), 1504-1510.

Dion, D. & Arnould, E. (2011). Retail luxury strategy. Assembling charisma through art and magic. *Journal of Retailing, 87* (4), 502-520.

Dörpmund, T. (2012). Verstehen oder untergehen. *TextilWirtschaft, 40*, 37.

Drissen, A. M. (2006). *Luxus. Konsumentenanalyse und Managementempfehlungen*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.

Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S. (2001). *Consumer rapport to luxury. Analyzing complex and ambivalent attitudes*. Working paper at HEC School of Management, Jouy-en-Josas.

Dugal, L., Kahn, I. & Klein, R. (2012). Understanding how multichannel shoppers are reshaping the retail experience. *Apparel Magazine, 53* (8), 4-12.

Dukes, A. & Liu, Y. (2010). In-store media and distribution channel coordination. *Marketing Science, 29* (1), 94-107.

Duschek, S. (2001). Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In G. Ortmann & J. Sydow (Hrsg.), *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen* (S. 173-189). Wiesbaden: Gabler.

Edwards, K., Jackson, J. D. & Thompson, H. L. (2000). A note on vertical integration and stock ratings of oil companies in the U.S. *Energy Journal, 21* (2), 145-151.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14* (4), 532-550.

Eisenhardt K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities. What are they? *Strategic Management Journal, 21* (10/11), 1105-1121.

Elschen, R. (1988). Agency-Theorie. *Die Betriebswirtschaft, 48* (2), 248-250.

Engelhardt, T.-M. (1990). *Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing. Dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in der Bundesrepublik Deutschland*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 1162. St.Gallen: Verlag Thexis.

Erlinger, M. (2005). System und Seele. *TextilWirtschaft, 60* (12), 20-23.

Etgar, M. (1978). The effects of forward vertical integration on service performance of a distributive industry. *Journal of Industrial Economics, 26* (3), 249-255.

Fahy, J. & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review, 10* (1), 1-20.

Ferdows, K., Lewis, M. A. & Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review, 82* (11), 104-110.

Fernie, J., Moore, C. M. & Lawrie, A. (1998). A tale of two cities. An examination of designer retailing within London and New York. *Journal of Product & Brand Management, 7* (5), 366-378.

Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource. An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management, 17* (1), 191-211.

Fischer, M. (1993). *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing. Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik*. Wiesbaden: Gabler.

Floor, K. (2006). *Branding a store. How to build successful retail brands in a changing marketplace*. London: Kogan Page.

Florenz, P. J. (1992). *Konzept des vertikalen Marketing. Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft*. Bergisch Gladbach: Verlag Josef Eul.

Forbes, S. J. & Lederman, M. (2010). Does vertical integration affect firm performance? Evidence from the airline industry. *RAND Journal of Economics, 41* (4), 765-790.

Ford, G. S. & Jackson, J. D. (1997). Horizontal concentration and vertical integration in the cable television industry. *Review of Industrial Organization, 12* (4), 501-518.

Franck, E. & Meister, U. (2006). Vertikale und horizontale Unternehmenszusammenschlüsse. Ökonomische Grundlagen der Entscheidung über die Unternehmensgrenzen. In B. W. Wirtz (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management* (S. 80-107). Wiesbaden: Gabler.

Froschauer, U. & Lueger, M. (1992). *Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Gabler. (2004). *Gabler Wirtschaftslexikon* (16. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Gabler. (ohne Datum a). *Up Selling*. Gefunden am 19. September 2013 unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/291402/up-selling-v3.html

Gabler. (ohne Datum b). *Cross Selling*. Gefunden am 19. September 2013 unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v9.html

Gabler. (ohne Datum c). *Fokales Unternehmen*. Gefunden am 21. September 2013 unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6923/fokales-unternehmen-v7.html

Gabler. (ohne Datum d). *Faktormarkt*. Gefunden am 17. Oktober 2013 unter http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/130284/faktormarkt-v5.html

Galunic C. & Eisenhardt K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal, 44* (6), 1229-1249.

Gesamtverband textil + mode. (2008). *Konjunkturbericht 02/2008*. Berlin: Gesamtverband textil + mode.

Gesamtverband textil + mode. (2012). *Konjunkturbericht 02/2012*. Berlin: Gesamtverband textil + mode.

Gesamtverband textil + mode. (2013). *Konjunkturbericht 02/2013*. Berlin: Gesamtverband textil + mode.

Geyskens, I., Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). The market valuation of internet channel additions. *Journal of Marketing, 66* (2), 102-119.

Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal, 29* (13), 1465-1474.

Gil, R. (2009). Revenue sharing distortions and vertical integration in the movie industry. *Journal of Law, Economics, and Organization, 25* (2), 579-610.

Goldman Sachs. (2011). *Equity research Prada SpA August 4, 2011*. New York, NY: Goldman Sachs Group.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33* (3), 114-135.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6th ed.). Oxford: Blackwell.

Grewal, D., Janakiraman, R., Kalyanam, K., Kannan, P. K., Ratchford, B., Song, R. & Tolerico, S. (2010). Strategic online and offline retail pricing. A review and research agenda. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 138-154.

Grüger, M. (2007). *Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte. Überlegungen zur Variation der Arbeitsteilung zwischen Bekleidungsindustrie und Handel*. Dissertation, Universität zu Köln.

Gümbel, R. (1985). *Handel, Markt und Ökonomik*. Wiesbaden: Gabler.

Gutgeld, Y., Mazzù, M., Michetti, A. & Sandri, N. (2012). *Digital luxury experience 2012. From customer experience to impact*. Milan, Rome: McKinsey & Company, Inc. Italy.

Hack, A. & Schiller, J. (2009). Vertikale Integration und Unternehmenserfolg. Eine empirische Untersuchung in der Formel 1. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79* (2), 161-186.

Haller, S. (2008). Handelsmarketing (3. Aufl.). In H. C. Weis (Hrsg.), *Modernes Marketing für Studium und Praxis*. Ludwigshafen: Kiehl.

Harrigan, K. R. (1983). A framework for looking at vertical integration. *Journal of Business Strategy, 3* (3), 30-37.

Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review, 9* (4), 638-652.

Harrigan, K. R. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. *Strategic Management Journal, 7* (6), 535-555.

Harrigan, K. R. (2003). *Vertical integration, outsourcing, and corporate strategy*. Washington, D.C.: Beard Books.

Harvard Business Review. (2013). *Big Data: Beyond the hype*. Abstract retrieved October 29, 2013, from http://hbr.org/special-collections/insight/big-data

Heinemann, G. (2008). *Multi-Channel-Handel* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.

Helfat, C. E. & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities. Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change, 11* (4), 725-760.

Helfat, C. E. & Teece, D. J. (1987). Vertical integration and risk reduction. *Journal of Law, Economics, and Organization, 3* (1), 47-67.

Hennigs, N., Wiedmann, K.-P. & Klarmann, C. (2012). Luxury brands in the digital age. Exclusivity versus ubiquity. *Marketing Review St.Gallen, 29* (1), 30-35.

Hermès International [Hermès]. (2011). *2011 annual report*. Paris: Hermès International.

Hermès International [Hermès]. (2012). *2012 annual report*. Paris: Hermès International.

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation. Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

Hollenbeck, C. R., Peters, C. & Zinkhan, G. N. (2008). Retail spectacles and brand meaning. Insights from a brand museum case study. *Journal of Retailing, 84* (3), 334-353.

Homburg, C. & Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung* (3. Aufl.). Gabler: Wiesbaden.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. (2002). *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Homburg, C., Schäfer, H. & Scholl, M. (2002). Wie viele Absatzkanäle kann sich ein Unternehmen leisten? *Absatzwirtschaft, 3*, 38-41.

Homburg, C. & Wieseke, J. (2011). (Hrsg.). *Handbuch Vertriebsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Hooley, G. J., Broderick, A. & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing, 6* (2), 97-115.

Hooley, G. J. & Saunders, J. (1993). *Competitive positioning. The key to marketing success*. New York, NY: Prentice-Hall.

Horstmann, S. (1997). Vertikale Vertriebskooperationen in der Bekleidungswirtschaft. In D. Ahlert (Hrsg.), *Schriften zu Distribution und Handel, Band 25*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Hortaçsu, A. & Syverson, C. (2007). Cementing relationships. Vertical integration, foreclosure, productivity, and prices. *Journal of Political Economy, 115* (2), 250-301.

Hungenberg, H. (2011). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Hunt, S. D. & Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy. Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews, 2* (1), 17-43.

Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing, 59* (2), 1-15.

Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition. Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing, 60* (4), 107-114.

Hussmann, H. (2009). *Digitale Medien*. Gefunden am 2. September 2013 unter http://www.medien.ifi.lmu.de/lehre/ws0910/dm/dm1.pdf

IBISWorld. (March 2013). *Global apparel manufacturing. Market research report.* Abstract retrieved September 26, 2013, from http://www.ibisworld.com/industry/global/global-apparel-manufacturing.html

Ilonen, L., Wren, J., Gabrielsson, M. & Salimäki, M. (2011). The role of branded retail in manufacturers' international strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management, 39* (6), 414-433.

Immobilienverband Deutschland [IVD]. (2010). *IVD-Gewerbe-Preisspiegel 2009/2010*. Braunschweig: Limbach Druck- und Verlag GmbH.

Investopedia. (n. d.). *Share of Wallet – SOW*. Abstract retrieved September 10, 2013, from http://www.investopedia.com/terms/s/share-of-wallet.asp

Jäger, U. & Reinecke, S. (2009). Expertengespräch. In C. Baumgarth, M. Eisend & Evanschitzky, H. (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 29-76). Wiesbaden: Gabler.

Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal, 9* (1), 31-41.

John, G. & Weitz, B. (1988). Forward integration into distribution. Empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, & Organization, 4* (2), 337-355.

Jones Lang LaSalle [JLL]. (2010). *Retail Ticker – 2. Halbjahr 2010*. Frankfurt am Main: Jones Lang LaSalle.

Jones Lang LaSalle [JLL]. (2011). *Immobilienmarkt – Definitionen*. Frankfurt am Main: Jones Lang LaSalle.

Kapferer, J.-N. (2001). Luxusmarken. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung. Grund-lagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen* (3. Aufl.) (S. 345-364). Wiesbaden: Gabler.

Karg, M. (2001). *Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2455. Schesslitz: Rosch-Buch.

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Aufl.). VS Verlag: Wiesbaden.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Kerkvliet, J. (1991). Efficiency and vertical integration. The case of mine-mouth electric generating plants. *Journal of Industrial Economics, 39* (5), 467-482.

Kick, E. (1970). *Über den Wandel des Luxusbegriffes*. Nürnberg: Spindler.

Kim, A. J. & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research, 65* (10), 1480-1486.

Klein, S., Frazier, G. L. & Roth, V. J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research, 27* (2), 196-208.

Kleinaltenkamp, M. (2011). Vertriebswege. In C. Homburg & J. Wieseke (Hrsg.), *Handbuch Vertriebsmanagement* (S. 57-80). Wiesbaden: Gabler.

Korneli, B. (2007). *Internationale Markenführung von Luxusmarken. Darstellung der Problematik am Beispiel der Textilbranche*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing* (5. Aufl.). München: Pearson Studium.

Kotler, P. & Bliemel, F. (1995). *Marketing Management* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. & Storm, D. (2002). Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects. *Journal of Retailing, 78* (1), 17-29.

Kreutzer, R. T. (2012). *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten*. Wiesbaden: Gabler.

Kreutzer, R. T. (2013). Digitale Revolution – Auswirkungen auf das Marketing. In Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), *Dialogmarketing Perspektiven 2012/2013. Tagungsband 7. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing* (S. 63-87). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kreutzer, R. T. & Land, K.-H. (2013). *Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke*. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung* (12. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kumar, V. (2010). A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 71-85.

Kumar, V. & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing, 19* (2), 44-62.

Lado, A. A., Boyd, N. G. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage. Toward a conceptual integration. *Journal of Management, 18* (1), 77-91.

Lafontaine, F. & Slade, M. (2007). Vertical integration and firm boundaries. The evidence. *Journal of Economic Literature, 45* (3), 629-685.

Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review, 24* (4), 691-710.

Lasslop, I. (2005). Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken. In H. Meffert, C. Burmann & Koers, M. (Hrsg.), *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung* (2. Aufl.) (S. 469-494). Wiesbaden: Gabler.

Lauer, T. (2010). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J. & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal, 23* (9), 817-833.

Lengnick-Hall, C. A. & Wolff, J. A. (1999). Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams. *Strategic Management Journal, 20* (12), 1109-1132.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities. A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal, 13* (S1), 111-125.

Levin, R. C. (1981). Vertical integration and profitability in the oil industry. *Journal of Economic Behavior and Organization, 2* (3), 215-235.

Liebmann, H.-P., Zentes, J. & Swoboda, B. (2008). *Handelsmanagement* (2. Aufl.). München: Vahlen.

Liebowitz, S. J. & Margolis, S. E. (1995). Path dependence, lock-in and history. *Journal of Law, Economics, and Organization, 11* (1), 205-226.

Lilien, G. L. (1979). Advisor 2. Modeling the marketing mix decision for industrial products. *Management Science, 25* (2), 191-204.

Lintner, J. (1965a). Security prices, risk, and maximal gains from diversification. *Journal of Finance, 20* (4), 587-615.

Lintner, J. (1965b). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics, 47* (1), 13-37.

Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability. An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics, 13* (2), 418-438.

Lubatkin, M. & Rogers, R. C. (1989). Diversification, systematic risk, and shareholder return. A capital market extension of Rumelt's 1974 study. *Academy of Management Journal, 32* (2), 454-465.

LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton [LVMH]. (2009). *Annual report 2009*. Paris: LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton.

LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton [LVMH]. (2011). *Annual report 2011*. Paris: LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton.

LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton [LVMH]. (2012). *Annual report 2012*. Paris: LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

MacMillan, I. C., McCaffery, M. L. & van Wijk, G. (1985). Competitors' responses to easily imitated new products. Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal, 6* (1), 75-86.

Maddigan, R. J. & Zaima, J. K. (1985). The profitability of vertical integration. *Managerial and Decision Economics, 6* (3), 178-179.

Magrath, A. J. & Hardy, K. G. (1987). Avoiding the pitfalls in managing distribution channels. *Business Horizons, 30* (5), 29-33.

Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 13* (5), 363-380.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal, 22* (5), 387-401.

Manninger, K. (2012). Herausforderung “Multi-Channel-Management“. Luxusvermarktung im Spannungsfeld traditioneller Kanäle und digitaler Revolution. In C. Burmann, V. König & Meurer, J. (Hrsg.), *Identitätsbasierte Luxusmarkenführung. Grundlagen – Strategien – Controlling* (S. 237-257). Wiesbaden: Springer Gabler.

Martin, S. (1986). Causes and effects of vertical integration. *Applied Economics, 18* (7), 737-755.

Mason, R. S. (1981). *Conspicuous consumption. A study of exceptional consumer behavior*. New York, NY: St. Martin's Press.

Mason, R. S. (1998). *The economics of conspicuous consumption. Theory and thought since 1700*. Cheltenham: Edward Elgar.

Mattsson, J., Ramaseshan, R. & Carson, D. (2006). Let marketers reclaim corporate strategy. *Journal of Strategic Marketing, 14* (2), 165-173.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

McBride, M. E. (1983). Spatial competition and vertical integration. Cement and concrete revisited. *American Economic Review, 73* (5), 1011-1022.

McCarthy, B. (2005). Seamless multichannel experience difficult to master. *Apparel Magazine, 46* (9), 18-20.

Mead, D. E. (1978). The effect of vertical integration on risk in the petroleum industry. *Quarterly Review of Economics and Business, 18*, 83-90.

Meffert, H. (1990). Entwicklungslinien des Marketing. Akzente der marktorientierten Unternehmensführung in den 90er Jahren. In K. M. Schöttle (Hrsg.), *Jahrbuch Marketing* (5. Aufl.) (S. 12-21). Wiesbaden: Gabler.

Meffert, H. (1999). Zwischen Kooperation und Konfrontation. Strategien und Verhaltensweisen im Absatzkanal. In O. Beisheim (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven* (S. 407-424). München: Franz Vahlen.

Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (11. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Meisterkreis. (ohne Datum). *Der Meisterkreis*. Gefunden am 26. September 2013 unter http://www.meisterkreis-germany.com/de/ueber-uns/der-meisterkreis

Mejtoft, T. (2010). Moving closer to the customers. Effects of vertical integration in the Swedish commercial printing industry. *Journal of Strategic Management, 18* (7), 599-611.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, D., Eisenstat, R. & Foote, N. (2002). Strategy from the inside out. Building capability-creating organizations. *California Management Review, 44* (3), 37-54.

Mols, N. P. (2000). Dual channels of distribution. A transaction cost analysis and propositions. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 10* (3), 227-246.

Moore, C. M. & Doherty, A. M. (2007). The international flagship stores of luxury fashion retailers. In T. Hines & M. Bruce (eds.), *Fashion marketing. Contemporary issues* (2nd ed.) (pp. 277-296). Oxford: Elsevier.

Moore, C. M., Doherty, A. M. & Doyle, S. A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing, 44* (1/2), 139-161.

Moore, C. M., Fernie, J. & Burt, S. (2000). Brands without boundaries. The internationalization of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing, 34* (8), 919-937.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Academy of Marketing Science, 40* (1), 102-119.

Moriarty, R. T. & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review, 86* (6), 146-155.

Moriarty, R. T. & Moran, U. (1991). Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit? *Harvard Business Manager, 3*, 97-108.

Mühlmann, H. (1975). *Luxus und Komfort. Wortgeschichte und Wortvergleich*. Dissertation, Universität zu Bonn. Bonn: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität.

Mühlmeier, S. (2004). *Der aufgabenorientierte Ansatz – Kompetenzen im Marketing*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2913. Schesslitz: Rosch-Buch.

Mullainathan, S. & Scharfstein, D. (2001). Do firm boundaries matter? *American Economic Review, 91* (2), 195-199.

Müller, A. (2012). SportScheck setzt auf digitale Medien. *TextilWirtschaft, 7*, 36.

Müller, J. (2011). Vertikales Web. *TextilWirtschaft, 51*, 34.

Müller-Hagedorn, L. (2005). Handelsmarketing (4. Aufl.). In H. Diller & R. Köhler (Hrsg.), *Kohlhammer Edition Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, L. & Schuckel, M. (2003). *Einführung in das Marketing* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Muris, T. J., Scheffman, D. T. & Spiller, P. T. (1992). Strategy and transaction costs. The organization of distribution in the carbonated soft drink industry. *Journal of Economics and Management Strategy, 1* (1), 83-128.

Mutscheller, P. M. (1992). *The luxury challenge. Managing an international high-fashion house for growth and performance*. Konstanz: Universitätsverlag.

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research, 9* (2), 95-112.

Neslin, S. A. & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management. Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing, 23* (1), 70-81.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm. An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal, 28* (2), 121-146.

Newman, A. J. & Cullen, P. (2002). *Retailing. Environment and operations*. London: Cengage Learning.

Novak, S. & Stern, S. (2008). How does outsourcing affect performance dynamics? Evidence from the automobile industry. *Management Science, 54* (12), 1963-1979.

Nueno, J. L. & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons, 41* (6), 61-68.

Nysveen, H., Pedersen, P. E., Thorbjørnsen, H. & Berthon, P. (2005). Mobilizing the brand. The effects of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research, 7* (3), 257-276.

Oanda. (n. d.). *Average exchange rates*. Abstract retrieved September 26, 2013, from http://www.oanda.com/lang/de/currency/average

o.V. (2010). Urban Outfitters selects Starmount to develop mobile point-of-sale. *Apparel Magazine, 51* (11), 12.

o.V. (2011). The cross-channel roadmap. Unification uncovers lost opportunities. *Apparel Magazine, 52* (8), 1-6.

o.V. (2012a). Die Grenzen verschwimmen. *TextilWirtschaft 46*, S14-S17.

o.V. (2012b). Hauptsache schnell und einfach. *TextilWirtschaft, 46*, S6-S7.

o.V. (2012c). Online wächst. Welche Konzepte setzen sich gegen Hersteller-Shops und Zalando & Co durch? *TextilWirtschaft, 52*, 12.

o.V. (2012d). Outlook 2013. *Apparel Magazine, 54* (4), 20-38.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding. Trends, tactics, techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the internet. *Journal of Brand Management, 16* (5/6), 302-310.

Okonkwo, U. (2010). *Luxury online. Styles, systems, strategies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Oxford Dictionaries. (n. d.). *Definition of lookbook in English*. Abstract retrieved October 18, 2013, from http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/lookbook

Pabst, O. (1993). *Vertikales Marketing in schnellebigen Märkten. Distributive Leistungssysteme im Damenoberbekleidungsmarkt*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 1469. St.Gallen: Verlag Thexis.

Parks, L. (2011). The future of retailing. *Apparel Magazine, 52* (6), 4-5.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.

Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14* (3), 179-191.

Picot, A. (1982). Transaktionskosten in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft, 42* (2), 267-284.

Picot, A. & Franck, E. (1993). Vertikale Integration. In J. Hauschildt & O. Grün (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung* (S. 179-219). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Pöll, G. (1980). *Luxus. Eine wirtschaftstheoretische Analyse*. Berlin: Duncker & Humblot.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

PPR. (2008). *Reference document 2008*. Paris: PPR.

PPR. (2010). *Reference document 2010*. Paris: PPR.

PPR. (2012). *Reference document 2012*. Paris: PPR.

Prada Group [Prada]. (2010). *Consolidated financial statements 2009*. Milan: Prada Group.

Prada Group [Prada]. (2011). *Annual report 2010*. Milan: Prada Group.

Prada Group [Prada]. (2013). *Annual report 2012*. Milan: Prada Group.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68* (3), 79-91.

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review, 26* (1), 22-40.

Priest, A. (2005). Uniformity and differentiation in fashion. *International Journal of Clothing Science and Technology, 17* (3/4), 253-263.

Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). London: Sage.

Purper, G. & Weinberg, P. (2007). Betriebsformen des Einzelhandels: ein Wechsel von der Anbieter- zur Konsumentenperspektive. In M. Schuckel & W. Toporowski (Hrsg.), *Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung* (S. 127-142). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Radón, A. (2012). Counterfeit luxury goods online. An investigation of consumer perceptions. *International Journal of Marketing Studies, 4* (2), 74-79.

Rangaswamy, A. & van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing. An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 5-11.

Rasche, C. (1994). *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Rasche, C. & Wolfrum, B. (1994). Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft, 54* (4), 501-517.

Ratchford, B. T. (2009). Online pricing. Review and directions for research. *Journal of Interactive Marketing, 23* (1), 82-90.

Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review, 15* (1), 88-102.

Reed, S. (2012). Digital will continue to lead the way for luxury marketers. In Luxury Daily, *Classic guide to luxury marketing* (pp. 10-12).

Reich, C. (2005). Faszinationskraft von Luxusmarken. Eine empirische Untersuchung der Determinanten der Begehrlichkeit im Hinblick auf Luxusmarken und der resultierenden Wirkung auf die Kaufabsicht. In M. Zerres (Hrsg.), *Hamburger Schriften zur Marketingforschung*. München, Mering: Rainer Hampp.

Reinecke, S. (2005). Überblick über das Marketing- und Verkaufscontrolling. In J. Weber & U. Schäffer (Hrsg.), *Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente* (S. 129-159). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Remaury, B. (2002). Luxe et identité culturelle américaine. *Revue Française du Marketing, 187* (2), 49-59.

Reuter, U. (2011). Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung. In W. Burr (Hrsg.), *Diskussionspapierreihe Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie*. Stuttgart: Universität Stuttgart.

Richardson, J. (1996). Vertical integration and rapid response in fashion apparel. *Organization Science, 7* (4), 400-412.

Richemont. (2007). *Annual report and accounts 2007*. Geneva: Richemont.

Richemont. (2008). *Annual report and accounts 2008*. Geneva: Richemont.

Richemont. (2009). *Annual report and accounts 2009*. Geneva: Richemont.

Richemont. (2010). *Annual report and accounts 2010*. Geneva: Richemont.

Richemont. (2012). *Annual report and accounts 2012*. Geneva: Richemont.

Richter, R. (1990). Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110* (4), 571-591.

Richter, R. & Furubotn, E. G. (2010). *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung* (4. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.

Rief, A. (2008). *Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmensnetzwerke*. Wiesbaden: Gabler.

Riess, S. (1998). *Kernkompetenz im Vertrieb. Ein ressourcenorientierter Strategieansatz*. Wiesbaden: Gabler.

Rösch, B. (2012). *Zalando steigt in den Stationärhandel ein*. Gefunden am 7. November 2013 unter http://www.textilwirtschaft.de/business/Zalando-steigt-in-den-Stationaerhandel-ein_80528.html

Rosenbloom, B. (2004). *Marketing channels. A management view* (7th ed.). Mason, OH: South Western.

Rothaermel, F. T., Hitt, M. A. & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing. Effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal, 27* (11), 1033-1056.

Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal, 3* (4), 359-370.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work. The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing, 69* (4), 252-261.

Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). Introduction. Towards the theory and practice of competence-based competition. In R. Sanchez, A. Heene & Thomas, H. (eds.), *Dynamics of competence-based competition. Theory and practice in the new strategic management* (pp. 1-36). Oxford: Pergamon Press.

Sausen, K. (2006). *Development of a resource-based model of market segmentation*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3177. Schesslitz: Rosch-Buch.

Schmid, T. (2005). *Strategie als Kunst des Möglichen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 3058. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schögel, M. (1997). *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 2011. Schesslitz: Rosch-Buch.

Schögel, M. (1999a, 6. Oktober). Strategien im vertikalen Marketing. *Handelszeitung, 40*, S. 24.

Schögel, M. (1999b, 13. Oktober). Alternative Vertriebswege. *Handelszeitung, 41*, S. 24.

Schögel, M. (1999c, 20. Oktober). Herausforderung Mehrkanalsysteme. *Handelszeitung, 42*, S. 27.

Schögel, M. (2001). *Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen*. Zürich: Werd-Verlag.

Schögel, M. (2006). *Kooperationsfahigkeiten im Marketing. Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schögel, M. (2012). *Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle*. München: Vahlen.

Schögel, M. & Binder, J. (2011). Profitables Channel Management. In C. Belz (Hrsg.), *Innovationen im Kundendialog. Reales Kundenverhalten und reales Marketing* (S. 177-195). Wiesbaden: Gabler.

Schögel, M. & Pernet, N. (2010). *Grundprinzipien des Channel-Managements*. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Schögel, M., Sauer, A. (2002). Multi-Channel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM. *Thexis, 19* (1), 26-31.

Schögel, M., Sauer, A. & Schmidt, I. (2002). Multichannel Marketing – Fokus auf Kunden und Kanäle. *Thexis, 19* (2), 34-38.

Schögel, M. & Tomczak, T. (1995). Management von Mehrkanalsystemen. Phänomene, Herausforderungen und Lösungsansätze. In C. Belz & T. Tomczak (Hrsg.), *Fachbericht für Marketing 95/4*. St.Gallen: Thexis.

Schögel, M. & Tomczak, T. (2004). Herausforderungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel – eine Bestandsaufnahme. *Thexis, 21* (1), 39-45.

Schögel, M. & Tomczak, T. (2009). Fallstudie. In C. Baumgarth, M. Eisend & Evanschitzky, H. (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung* (S. 77-105). Wiesbaden: Gabler.

Schuckel, M. (2002). Formen, Gründe und Perspektiven der Vertikalisierung. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse einer Untersuchung im Bekleidungsmarkt. In L. Müller-Hagedorn (Hrsg.), *Handel im Fokus - Mitteilungen des IfH, 54* (3), 202.

Sekora, J. (1977). *Luxury. The concept in Western thought, Eden to Smollett*. Hopkins University Press.

Shankar, V. & Balasubramanian, S. (2009). Mobile marketing. A synthesis and prognosis. *Journal of Interactive Marketing, 23* (2), 118-129.

Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C. & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment. Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 111-120.

Shankar, V. & Yadav, M. S. (2010). Emerging perspectives on marketing in a multichannel and multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 55-57.

Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices. A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance, 19* (3), 425-442.

Shepard, A. (1993). Contractual form, retail price, and asset characteristics in gasoline retailing. *RAND Journal of Economics, 24* (1), 58-77.

Simon, H. (Hrsg.). (2000). *Geistreiches für Manager*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Specht, G. (1998). *Distributionsmanagement* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Specht, G. & Fritz, W. (2005). Distributionsmanagement (4. Aufl.). In H. Diller & R. Köhler (Hrsg.), *Kohlhammer Edition Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.

Speer, J. K. (2007). Who cares about channel integration? *Apparel Magazine, 48* (11), 2.

Speer, J. K. (2008). Living in a digital world. *Apparel Magazine, 49* (12), 2.

Speer, J. K. (2011). Outlook 2012. *Apparel Magazine, 53* (4), 28-38.

Speer, J. K. (2012a). How ecommerce is changing the way consumers shop – and how retailers sell. *Apparel Magazine, 53* (10), 27-28.

Speer, J. K. (2012b). Marrying timeless fashion needs with fast-paced technology. *Apparel Magazine, 53* (5), 6-10.

Speer, J. K. (2012c). People + technology. Getting the recipe right. *Apparel Magazine, 54* (3), 4-7.

Speer, J. K. (2012d). Ralph Lauren focuses on 'Merchantainment'. *Apparel Magazine, 53* (8), 18-19.

Spiller, P. T. (1985). On vertical mergers. *Journal of Law, Economics, & Organization, 1* (2), 285-312.

Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management, 27* (6), 777-802.

Staehle, W. H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.) (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.

Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies, 29* (6), 713-740.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I. & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing channels* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2013). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Sümmerer, T. (2003). Neue Partner für das Land. *TextilWirtschaft, 43*, 38-41.

Sümmerer, T. (2004). Onkel Josef und die Kontrolle der textilen Lieferkette. *TextilWirtschaft, 41*, 46.

Suominen, S. (1992). Effects of vertical integration on price and volume. An empirical inquiry. *Empirica, 19* (2), 203-219.

Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

Talbot Runhof. (ohne Datum). *Credo*. Gefunden am 18. Oktober 2013 unter http://www.talbotrunhof.com/main.php?i=3

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18* (7), 509-533.

Textilverband Schweiz. (2013). *Geschäftsbericht 2012*. Zürich: Textilverband Schweiz.

Thomas, K. W. & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties of relevant research. Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review, 7* (3), 345-352.

Tiffany & Co. [Tiffany]. (2013). *Annual report on form 10-K for the year ended January 31, 2013*. New York, NY: Tiffany & Co.

Tomczak, T. & Reinecke, S. (1996). Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management. *Fachbericht für Marketing, 5*.

Tomczak, T. & Reinecke, S. (Hrsg.). (1998). *Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing*. St.Gallen: Thexis.

Tomczak, T. & Reinecke, S. (1999). Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements. In R. Grüning & M. Pasquier (Hrsg.), *Strategisches Management und Marketing* (S. 293-327). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S. (2007). *Der aufgabenorientierte Ansatz. Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes*. Arbeitspapier des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen.

Tompkins, J. A. & Harmelink, D. (Hrsg.). (1998). *Das große Handbuch Distribution*. Landsberg: verlag moderne industrie.

Turban, M. (2009). Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsum-güterbranchen. Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik. *Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf*, 12.

Türk, B., Scholz, M. & Berresheim, P. (2012). Measuring service quality in online luxury goods retailing. *Journal of Electronic Commerce Research, 13* (1), 88-103.

Ulrich, H. (1981). Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In M. N. Geist & R. Köhler (Hrsg.), *Die Führung des Betriebes* (S. 1-25). Stuttgart: Poeschel.

Ulrich, H. (1988). Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In R. Wunderer (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre* (2. Aufl.) (S. 173-190). Stuttgart: Poeschel.

Varadarajan, P. R. & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research, 31* (2/3), 93-105.

Varadarajan, P. R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G. G., Yadav, M. S., Pavlou, P. A., Krishnamurthy, S. & Krause, T. (2010). Interactive technologies and retailing strategy. A review, conceptual framework and future research directions. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 96-110.

Veblen, T., Heintz, P. & Heintz, S. (1981). *Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Verhoef, P. C., Venkatesan, R., McAlister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M. & Ganesan, S. (2010). CRM in datarich multichannel retailing environments. A review and future research directions. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 121-137.

von Krogh, G., Lyles, M., Mahnke, V. & Rogulic, B. (1999). Preparing the organization for new competencies. A process perspective of integrating knowledge and competence. *Advances in managerial cognition and organizational information processing. Cognition, knowledge and organizations, 6*, 57-78.

von Krogh, G. & Roos, J. (1992). Figuring out your competence configuration. *European Management Journal, 10* (4), 422-427.

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing, 69* (1), 80-94.

Webb, B. (2007). Retail brand marketing in the fashion industry. In T. Hines & M. Bruce (eds.), *Fashion marketing. Contemporary issues* (2nd ed.) (pp. 107-129). Oxford: Elsevier.

Webb, K. L. & Didow, N. M. (1997). Understanding hybrid channel conflict. A conceptual model and propositions for research. *Journal of Business-to-Business Marketing, 4* (1), 39-78.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5* (2), 171-180.

Westfield, F. M. (1981). Vertical integration. Does product price rise or fall? *American Economic Review, 71* (3), 334-346.

Wiedmann, K.-P., Klarmann, C. & Hennigs, N. (2011). Luxusmarken im Zeitalter des Web 2.0. Herausforderungen und Gestaltungsperspektiven für das Marketingmanagement. In U. Wagner, K.-P. Wiedmann & von der Oelsnitz, D. (Hrsg.), *Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen* (S. 77-96). Wiesbaden: Gabler.

Williamson, O. E. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.

Wolfsteiner, W. D. (1995). *Das Management der Kernfähigkeiten – Ein ressourcenorientierter Strategie- und Strukturansatz*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 1697. Hallstadt: Rosch-Buch.

Wong, N. Y. & Ahuvia, A. C. (1998). Personal taste and family face. Luxury consumption in Confucian and Western societies. *Psychology & Marketing, 15* (5), 423-441.

Woo, C. Y. (1987). Path analysis of the relationship between market share, business-level conduct and risk. *Strategic Management Journal, 8* (2), 149-168.

Yadav, M. S. & Varadarajan, R. (2005). Interactivity in the electronic marketplace. An exposition of the concept of implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 33* (4), 585-603.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zahn, E., Foschiani, S. & Tilebein, M. (2000). Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In P. Hammann & J. Freiling (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des strategischen Managements* (S. 47-68). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing, 24* (2), 168-180.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential performance. Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal, 24* (2), 97-126.

zu Knyphausen, D. (1993). „Why are firms different?“ Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. *Die Betriebswirtschaft, 53* (6), 771-792.

ANHANG

Anhang 1: Forschung ‚Direkte Distribution und Vertikalisierung'

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Lilien (1979)	Quantitative Studie	Bestimmung von unternehmensinternen Faktoren, welche die Wahl direkter Distributionskanäle beeinflussen
Harrigan (1983, 1984, 1986, 2003)	Auswertung von Marktbeobachtungen	Entwicklung eines Modells zur Auswahl vertikaler Integrationsstrategien
Anderson (1985)	Literaturbasierte Modellentwicklung, quantitativer Modelltest	Transaktionskostenbasierte Gründe zur Wahl direkter Distribution
Coughlan (1985)	Quantitative Modellentwicklung und Test	Vertikale Integration des Marketings in Märkten mit starker Produktdifferenzierung senkt die Profitabilität
Anderson & Weitz (1986)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Auf der Transaktionskostentheorie basierendes Bezugssystem zur Bestimmung effizienter Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing, unter anderem bzgl. vertikaler Integration in der Distribution
Anderson & Coughlan (1987)	Empirische Untersuchung der gewählten Distributionskanäle von US-Halbleiter-Unternehmen in ausländischen Märkten	Gegenüberstellung von integrierten und unabhängigen Distributionskanälen als Vehikel bei Eintritt und Expansion in internationalen Märkten
John & Weitz (1988)	Empirischer Hypothesentest	Transaktionskostenanalyse als Basis für Faktoren zur Beeinflussung von Entscheidungen bzgl. Vorwärtsintegration in die Distribution
Klein, Frazier & Roth (1990)	Quantitative Modellrechnung	Auf der Transaktionskostenanalyse basiertes Modell zur Erklärung von unterschiedlichen Graden der Vorwärtsintegration von Distributionskanälen in ausländischen Märkten

Anhang 2: Forschung ‚Shop in Shop und Flagship-Store'

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Byszio (1995)	Experteninterviews	Entwicklung eines Controlling-Modells für Shop in Shop-Konzepte
Horstmann (1997)	Erfahrungsberichte, Literaturrecherche	Bewertung von Konzepten der vertikalen Vertriebskooperation
Fernie, Moore & Lawrie (1998)	Empirische Studie	Flagship-Stores werden als Marketing-Vehikel bei internationalen Wachstums-strategien in der Modeindustrie eingesetzt
Moore, Fernie & Burt (2000)	Experteninterviews und Fallstudienforschung	Flagship-Stores als Marketing-Vehikel bei Internationalisierungsstrategien in der Modeindustrie
Kozinets et al. (2002)	Feldstudie	Entwicklung des Konzepts des "Themed Flagship Brand Stores"
Moore & Doherty (2007)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Kommentare zu Rolle und Bedeutung von Flagship-Stores bei der Internationalisierung von Luxusmodemarken
Moore, Doherty & Doyle (2010)	Fallstudienforschung	Flagship-Stores spielen eine wichtige Rolle beim Markteintritt von Luxusmarken
Ilonen, Wren, Gabrielsson & Salimäki (2011)	Vergleichende Fallstudienforschung	Nutzen von Monobrand-Stores für Internationalisierungsstrategien

Anhang 3: Forschung ‚Distribution und Vertikalisierung in der Modeindustrie'

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Fischer (1993)	Literaturauswertung, Fallstudienforschung	Literaturbasierte Ableitung eines Bezugsrahmens für Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing
Christopher, Lowson & Peck (2004)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Die Modeindustrie braucht eine flexible Distribution in Form der "Agile Supply Chain"
Grüger (2007)	Literaturauswertung, Experteninterviews	Ausarbeitung von Vertikalisierungsstrategien für die Textilindustrie
Brun et al. (2008)	Vergleichende Fallstudienforschung	Luxusmodehersteller versuchen verstärkt, die Kontrolle über ihre gesamte Supply Chain zu gewinnen und bauen daher ihre eigene Distribution auf
Brun & Castelli (2008)	Fallstudienforschung	Entwicklung eines Modells zur Auswahl einer Supply Chain Strategie in der Modeindustrie
Caniato, Caridi, Castelli & Golini (2011)	Fallstudienforschung	Identifizierung von generischen Vertriebsstrategien in der Modeindustrie

Anhang 4: Forschung ‚Digitale Medien in der Distribution'

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Geyskens, Gielens & Dekimpe (2002)	Quantitative Modellrechnung	Der Netto-Beitrag eines zusätzlichen E-Commerce-Distributionskanals auf den Aktienkursgewinn eines Unternehmens ist positiv. Mächtige Firmen mit wenigen direkten Kanälen profitieren stärker von einem Internet-Investment als Unternehmen mit breiterer Direktdistribution
Barnes & Scornavacca (2004)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Mobile Marketing ist wichtiger Wachstumsbereich, Marketing-Manager sollten allerdings lernen, welche Charakteristika für die Erlaubnis zur Nutzung mobilen Marketings und dessen Akzeptanz beim Kunden entscheidend sind
Nysveen, Pedersen, Thorbjørnsen & Berthon (2005)	Quantitative Befragung	Mobile Endgeräte und -Services sind wichtige Marketing-Kanäle für Distribution und Kommunikation. Aufnahme mobiler Kanäle (SMS und MMS) in das Kanalangebot hat positive Effekte auf die Markenzufriedenheit, die Kundenbeziehung und die Nutzung der Hauptkanäle
Yadav & Varadarajan (2005)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Es ist wichtig, Interaktivität im elektronischen Markt zu verstehen. Die Autoren konzeptualisieren Interaktivität als ein Charakteristikum durch Computer vermittelter Kommunikation, das durch Bidirektionalität, Rechtzeitigkeit, gegenseitige Kontrollierbarkeit und Reaktionsfreudigkeit der Kommunikation, wahrgenommen durch Konsumenten und Unternehmen, steigt
Bolton & Saxena-Iyer (2009)	Literaturauswertung	Kundenbeteiligung hat einen unmittelbaren Einfluss auf Servicequalität und Verhaltensweisen wie Folgekäufe, Mund-zu-Mund-Propaganda, etc. sowie das Unternehmensergebnis in Form von Effizienz, Umsatz und Gewinn. Die Art der Kundenbeteiligung hat entscheidende Bedeutung für eine effektive Gestaltung interaktiver Services, d.h. Kunden-Unternehmen-Interaktion in einem technologischen Umfeld
Ratchford (2009)	Literaturauswertung	Das Internet beeinflusst Preisbildung auf zwei Arten: Durch seinen Informationsgehalt und seine Transaktionsmöglichkeiten. Online Preisbildung wird vor allem durch kostenintensive und limitierte Suche, Wechselkosten, Reputation, heterogene Suchkosten, Heterogenität in der Nachfrage nach Services und Online-Offline-Wettbewerb beeinflusst

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Shankar & Balasubramanian (2009)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Untersuchung der Treiber für die Nutzung mobiler Geräte und Services, des Einflusses von mobilem Marketing auf Entscheidungsprozesse der Kunden, der Entwicklung mobiler Marketing-Strategien und mobilen Marketings auf globaler Ebene
Berry et al. (2010)	Literaturauswertung	Interaktive Service-Angebote durch eine große Anzahl von Kanälen ist ein wichtiger Faktor im Retailing. Einige der vielversprechendsten Möglichkeiten von interaktiven Retail-Services sind die steigende Konsumentenmacht, Kanal-Synergien, Vor- und Nach-Transaktions-Services, optimale Ressourcennutzung und Konsumentenheterogenität
Dholakia et al. (2010)	Literaturauswertung	Die überlieferte Unterscheidung zwischen Informationskanal und Kaufkanal verschwimmt durch die verstärkte Nutzung von Multi-Channel-, Multimedia-Retail-Umgebungen. Dadurch entstehen viele Möglichkeiten für Kunden und Retailer, die stärker erforscht werden sollten
Dukes & Liu (2010)	Quantitative Modellrechnung	In-Store-Medien haben eine wichtige Rolle in der Koordination eines Distributionskanals bzgl. seines Werbevolumens, der Anzahl an Verkäufen sowie der Abschwächung von Zulieferer-Wettbewerb
Grewal et al. (2010)	Literaturauswertung	Framework zur Organisation des strategischen Managements und der Koordination von Online- und Offline-Preisbildung
Kumar (2010)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Entwicklung eines Multi-Channel- und Multimedia-Kommunikations-Frameworks basierend auf dem Konzept des Customer Lifetime Values
Shankar, Venkatesh, Hofacker & Naik (2010)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Mobile Marketing hat das Potential, die Wahrnehmung von Retailing zu verändern von einer Welt, in der Konsumenten in die Retail-Umgebung eintreten zu einer Welt, in der Retailer jederzeit und überall durch mobile Geräte in die Konsumenten-Umgebung eintreten
Verhoef et al. (2010)	Literaturauswertung	Der Datenreichtum von Multi-Channel-Management sollte durch Retailer genutzt werden, um Kundendaten zu sammeln, zu analysieren und in umsetzbare, kundenbezogene Aktivität zu übersetzen
Zhang et al. (2010)	Literaturauswertung	Integriertes Multi-Channel-Management erhält vor allem durch den verbesserten Internet-Zugang steigende Bedeutung und bringt diverse Möglichkeiten und Herausforderungen mit sich

Anhang 5: Forschung ‚Digitale Medien in der Luxusindustrie'

Autor(en) und Jahr	Beschaffenheit der Studie	Kernaussagen
Dall'Olmo Riley & Lacroix (2003)	Experteninterviews, quantitative Konsumentenbefragung, Inhaltsanalyse	Luxushersteller haben noch nicht das volle Interaktions-Potential des Internets ausgeschöpft und Luxus-Kunden sind zurückhaltend bis misstrauisch bzgl. des Mediums Internet, zumindest als Distributionskanal
Broillet, Dubosson & Trabichet (2008)	Netnographie	Web 2.0 sollte vollständig in die Kommunikations- und Distributionsstrategien der Luxusindustrie integriert werden
Okonkwo (2009)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Das Internet ist ein wertvoller Bestandteil der Positionierung von Luxusmarken, die aber vor der Bewältigung vieler damit einhergehender Herausforderungen stehen
Okonkwo (2010)	Konzeptionelle Grundlagenforschung	Technologie wird eine Kernrolle in der nächsten Phase des Lebenszyklus der Luxusindustrie einnehmen und Luxusmarken sollten die damit verbundenen Herausforderungen besser früher als später angehen
Dion & Arnould (2011)	Feldstudie, Experteninterviews, induktive Datenanalyse	Dem Creative Director kommt eine herausragende Stellung im Luxus-Retail zu, dabei werden die Prinzipien von Kunst und Magie innerhalb und außerhalb der Stores genutzt, um dessen ästhetische Ideologie auf das Markenimage zu verbreiten
Hennigs, Wiedmann & Klarmann (2012)	Konzeptionelle Grundlagenforschung, Fallstudien	Online-Strategien stärken Luxusmarken. Die Ablehnung des Internets als Komplementär zu Offline-Retailing sowie mangelnde Innovationskraft könnten zukünftig die größten Bedrohungen für Luxusmarken darstellen
Kim & Ko (2012)	Strukturgleichungsmodell	Unterhaltung, Interaktion, Trendiness, individuelle Anpassung und Mund-zu-Mund-Propaganda sind fünf Konstrukte von wahrgenommenen Social Media Marketing-Aktivitäten. Diese Aktivitäten haben eine signifikante Wirksamkeit auf die zukünftigen Gewinne von Luxusmodemarken
Radón (2012)	Konsumenteninterviews	Die wichtigsten Faktoren für Konsumenten, online Fälschungen von Markenprodukten zu kaufen, sind sichtbarer Wert und Preis. Die Webseiten von Luxusherstellern sollten Kunden helfen, sich zwischen originalen und gefälschten Produktangeboten zu orientieren
Türk, Scholz & Berresheim (2012)	Literaturauswertung, quantitative Befragung	Effizienz, Design, Ausführung, Informationen, Kontaktmöglichkeiten und Reaktionsfreudigkeit sind bestimmende Faktoren für die Service-Qualität im Online-Luxusgüter-Retailing

Anhang 6: Artikel zu Digitalisierung im Offline-Vertrieb

Autor(en) und Jahr	Kernaussage
Sümmerer (2003)	Investitionen in IT sind erforderliche Grundlage der Vertikalisierung
Sümmerer (2004)	Hochentwickelte IT-Infrastruktur ist Grundlage einer funktionierenden Supply Chain
McCarthy (2005)	Es findet eine Entwicklung zu einer nahtlosen, kanalübergreifenden Kundenerfahrung statt
Speer (2007)	Konsumenten erwarten kanalübergreifende Konsistenz
Speer (2008)	On- und Offline-Shops können wechselseitig Interesse generieren
Anand & Cunnane (2009)	Effizientere Verzahnung der On- und Offline-Kanäle verbessert die Services im Store
Anand & Cunnane (2010)	Der Zugang zu Online-Serviceleistungen am POS ist Kernfähigkeit zur Integration eines kundenzentrierten IT-Systems in die Stores
o.V. (2010)	Eine *iPod touch*-basierte mobile IT-Anwendung am POS soll den Kundenservice personalisieren, die Effizienz erhöhen und Transaktionskosten und -zeit reduzieren
Amato-McCoy (2011)	Multitouch-Technologie in den Spiegeln der Umkleidekabine von *Macy's* ermöglichte Kunden das virtuelle Durchstöbern, Anprobieren und Kaufen nur mit Hilfe der Fingerspitzen
Diehl-Wobbe (2011)	Modegeschäfte investieren in E-Commerce-Lösungen zur Verschmelzung von In-Store- und Online-Shopping
Müller (2011)	Die nächste Stufe der Vertikalisierung zündet im Internet
o.V. (2011)	Retailer müssen mehr mobile und digitale Kundenschnittstellen einführen
Parks (2011)	Erfolgreiche Retailer benötigen Apps, die Konsumenten vom Online-Shop in die Stores bringen
Speer (2011)	Mobile und digitale Penetration spielt eine Schlüsselrolle, um Kunden durch integrierte Distributionskanäle eine nahtlose Einkaufserfahrung zu bieten
Binns (2012a)	Marken und Retailer aller Art müssen mobile Anwendungen nutzen, um Kunden eine verbesserte In-Store-Erfahrung zu liefern
Binns (2012b)	Um effektiv zu sein, müssen In-Store-, Call-Center-, Online- und mobiles Retailing integriert werden
Diehl-Wobbe (2012)	Der Offline-Retail-Store ist physisches Spiegelbild des *Burberry* Online-Auftritts
Dörpmund (2012)	Diverse Multi-Channel-Leistungen können die Chance erhöhen, dass In-Store-Kunden ein Produkt im Laden kaufen anstatt später online bei einem Wettbewerber zu bestellen

Autor(en) und Jahr	Kernaussage
Dugal, Kahn & Klein (2012)	Um in der Multichannel-Welt zu wachsen, bedarf es digitaler Kundenservice-Fähigkeiten und einer kanalübergreifenden Integration
Müller (2012)	Mobile *iPad*-Stationen liefern die Basis für einen umfassenden, einfachen und komfortablen Kundenservice
o.V. (2012a)	Die Grenzen zwischen On- und Offline-Geschäft verschwimmen stetig und müssen kombiniert genutzt werden, um Markensichtbarkeit und -erlebnis zu verbessern
o.V. (2012b)	E-Commerce ist eine Chance für Retailer, um über Apps und andere Applikationen Kunden in die Stores zu holen
o.V. (2012c)	Die Integration von Online-Angeboten in die Stores sorgt für einen Umsatzschub
o.V. (2012d)	Retailer müssen ihre digitalen Kapazitäten in den Stores stark erweitern, damit die Kunden diese nutzen anstatt auf Websites der Konkurrenz zu surfen
Speer (2012a)	Mode-Retailer müssen sich auf eine digitale Shopping-Welt einstellen und ihre Stores neu konzipieren, um die digitalen Möglichkeiten zu integrieren
Speer (2012b)	Technologie erlaubt es Retailern, unendlichen Raum in ihren Stores zu schaffen, indem physische und digitale Möglichkeiten verschmolzen werden
Speer (2012c)	Digitale Technologie ist für die Retailindustrie der mächtigste Umbruch der letzten 50 Jahre
Speer (2012d)	*Ralph Lauren* feierte das 10. Jahr seiner digitalen Präsenz mit einer "4D experience" in zwei seiner großen Stores

Anhang 7: Übersicht Expertinnen/Experten

Experte/In	Unternehmen/ Institution	Funktion	Datum und Zeit	Form
Maria Albonico	McKinsey & Company	Engagement Manager	24.04.2013, 18:00-18:30	Telefonisches Expertengespräch
Hilding F. Anderson	SapientNitro	Senior Manager Research & Insights	26.04.2013, 16:00-17:00	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Ulrike Arnhold	Bally Switzerland	Director Online, Direct Marketing & CRM	24.05.2013, 11:00-12:00	Telefonisches Expertengespräch
Philip Beil	Roland Berger Strategy Consultants	Partner, Head of fashion, sports & luxury goods practice	05.06.2013, 15:15-15:45	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Dominik Benner	Shoe Fashion Benner	Inhaber	23.04.2012, 17:00-17:30	Telefonisches Expertengespräch
Florent Bondoux	Digital Luxury Group, DLG	Head of Strategy & Intelligence	25.06.2013, 9:50-10:35	Telefonisches Expertengespräch
Jan Brauer	The Boston Consulting Group	Consultant	21.04.2012, 11:30-12:30	Telefonisches Expertengespräch
Helmut Briggl	SportScheck	Bereichsleiter Zentrale Dienstleistung	25.04.2013, 10:00-10:30	Telefonisches Expertengespräch
Prof. Dr. habil. Christoph Burmann	Universität Bremen	Inhaber Lehrstuhl für innovatives Marken-management	23.04.2013, 11:00-11:30	Persönliches Expertengespräch
Claudia D'Arpizio	Bain & Company	Partner, Leader of Luxury Goods and Fashion Practice	05.06.2013, 12:00-12:45	Telefonisches Expertengespräch
Geoffroy De Myttenaere	McKinsey & Company	Partner	18.04.2013, 16:15-17:00	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Andreas Dinger	The Boston Consulting Group	Partner and Managing Director	24.04.2013, 16:00-16:30	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Cornelia Engelhard Landensperger	Clquintessenz	Inhaberin	25.10.2012, 15:30-16:00	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Daniel Habermehl	The Boston Consulting Group	Projektleiter	07.03.2013, 10:00-11:30	Telefonisches Expertengespräch
Dorit Hanisch	The Boston Consulting Group	Global Marketing Campaign Manager	18.04.2013, 11:00-11:45	Telefonisches Expertengespräch
Gianna Haryanto	Helmut Lang	Account Executive Nordics	15.04.2013	Schriftliche Expertenbefragung

Experte/In	Unternehmen/ Institution	Funktion	Datum und Zeit	Form
Dr. Berndt Hauptkorn	UNIQLO Europe, zuvor CEO Bally	CEO, SVP & global officer FAST RETAILING	02.05.2013, 17:00-17:40	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Nadine Hennigs	Leipniz Universität Hannover	Assistenz-professorin	19.04.2013	Schriftliche Expertenbefragung
Petra-Anna Herhoffer	INLUX Institut für Business	Gründerin	11.06.2013, 9:00-9:35	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Adrian Hofer	The Boston Consulting Group	Partner & Managing Director	26.10.2012, 15:00-15:30	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Adrian Hofer	The Boston Consulting Group	Partner & Managing Director	21.05.2013, 14:00-14:30	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Kai Hudetz	IFH Institut für Handelsforschung GmbH und E-Commerce-Center Köln	Geschäftsführer	16.04.2013, 16:00-17:00	Webinar zur ECC-Studie: „Cross-Channel beim Kauf von Markenartikeln – Wie Konsumenten Kanäle kombinieren“
Dr. Kai Hudetz	IFH Institut für Handelsforschung GmbH und E-Commerce-Center Köln	Geschäftsführer	08.05.2013, 10:00-10:50	Telefonisches Expertengespräch
Prof. Dr. Verena König	DHBW Mann-heim / Luxus-marken-Beratung "Marken-Königin"	Professorin für Markenführung / Gründerin und Inhaberin	28.05.2013, 10:00-10:40	Telefonisches Expertengespräch
Kilian Manninger	KEYLENS Management Consultants	Principal	12.04.2013, 14:00-14:45	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Antonella Mei-Pochtler	The Boston Consulting Group	Senior Partner & Managing Director	11.06.2013, 17:00-17:20	Telefonisches Expertengespräch
Ambrogio Michetti	McKinsey & Company	Engagement Manager	16.04.2013, 17:30-18:15	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Oliver Pabst	Bogner	Vorstand Vertrieb/ Lizenzen/Retail	17.06.2013, 11:40-12:10	Telefonisches Expertengespräch
Laurent Palanque	Zuvor: Louis Vuitton	E-Commerce Manager Europe	15.04.2013, 17:15-18:00	Telefonisches Expertengespräch
Clemens Pflanz	Meisterkreis	Gründer und Geschäftsführer	31.05.2013, 15:40-16:10	Telefonisches Expertengespräch
Nathalie Remy	McKinsey & Company	Partner, Co-Leader of Luxury and Fashion Practice in Europe, Middle-East, and Africa	25.04.2013, 15:00-15:30	Telefonisches Expertengespräch

Experte/In	Unternehmen/ Institution	Funktion	Datum und Zeit	Form
Dr. Thomas Tochtermann	McKinsey & Company	Director, Leader of Apparel, Fashion & Luxury Group	02.05.2013, 12:00-12:30	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Elmar Wiederin	The Boston Consulting Group	Senior Partner & Chairman	26.09.2012, 16:30-17:15	Telefonisches Expertengespräch
Dr. Elmar Wiederin	The Boston Consulting Group	Senior Partner & Chairman	05.10.2012, 17:15-17:45	Telefonisches Expertengespräch
N.N.	Luxusmode-hersteller A	Digital Director and Chief Information Officer	26.04.2013, 14:45-15:45	Telefonisches Expertengespräch
N.N.	Luxusmode-hersteller A	Director Information Systems	26.04.2013, 14:45-15:45	Telefonisches Expertengespräch

Anhang 8: Interviewleitfaden

Anmerkung: Der Leitfaden wurde lediglich zur Strukturierung der Gespräche und als inhaltliche Gedächtnisstütze für den Verfasser genutzt. Er wurde jeweils an die Expertise der Gesprächspartner sowie im Verlauf der Datenerhebung iterativ an die Ergebnisse der Datenanalyse angepasst. Für Gespräche mit Vertretern von Luxusmodeherstellern z.B. für die Generierung der Fallstudien wurden die allgemeinen Formulierungen durch konkreten Bezug auf die Partner-Unternehmen ersetzt (z.B. „... für Ihr Unternehmen?“ anstatt „... für Luxusmodehersteller?“).

A) Diskussionsblock ‚Monobrand-Stores‘

A-1 Welche Bedeutung haben Monobrand-Stores in den Distributionssystemen der Luxusmodehersteller?

A-2 Mit welchen Größen/Kennziffern messen Luxusmodehersteller den Erfolg ihrer Monobrand-Stores?

A-3 Wie ist die Zielerreichung der Monobrand-Stores?

A-4 Was sind die großen zukünftigen Herausforderungen für Monobrand-Stores in der Luxusmodeindustrie?

B) Diskussionsblock ‚Digitale Medien in Monobrand-Stores‘

B-1 Wie stellen Luxusmodehersteller die Verknüpfung ihrer Distributionskanäle sicher?

B-2 Welche digitalen Medien werden in Monobrand-Stores genutzt, und was ist jeweils der Zweck eines Mediums?

B-3 Was sind die größten Herausforderungen dabei?

B-4 Welche internen Ressourcen und Kompetenzen verhelfen Luxusmodeherstellern zu einer erfolgreichen Nutzung digitaler Medien in ihren Monobrand-Stores?

B-5 Mit welchen Maßnahmen fördern Luxusmodehersteller diese Faktoren?

B-6 Welchen Einfluss hat das technologische Know-how der Unternehmen auf den Erfolg derartiger Initiativen?

B-7 Welches sind die entscheidenden Komponenten einer Digital-Strategie?

C) Diskussionsblock ‚Strategischer Ausblick‘

C-1 Welche Bedeutung werden digitale Medien in der Zukunft für die Monobrand-Stores von Luxusmodeherstellern haben?

C-2 Sind digitale Medien am POS ein 'Muss' oder ein Faktor für Differenzierung?

C-3 Welche Auswirkungen bestehen für zukünftiges CRM?

C-4 Wie werden physische Stores unter dem Einfluss digitaler Medien in der Zukunft gestaltet sein?

Anhang 9: Teilnehmer und Inhalte des Workshops

Im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Dissertation wurde am 23. September 2013 von 10-15 Uhr im Büro eines anonym bleibenden Digitalunternehmens in München ein Workshop mit Teilnehmern des ‚Arbeitskreis Digital' von MEISTERKREIS (www.meisterkreis-germany.com) durchgeführt. „Der MEISTERKREIS vereint Menschen, Unternehmen und Institutionen, die für Kultur, Kreativität und höchste Qualität aus und in Deutschland stehen. Er fördert das Bewusstsein für eine einzigartige und vielfältige Branche, das Bekenntnis zu kostbaren Traditionen und verdeutlicht den ökonomischen und kulturellen Stellenwert des Sektors. Der Meisterkreis vertritt einen Wirtschaftszweig mit einer Wertschöpfung von mehr als €60 Mrd. und über 160'000 Beschäftigten. Unter den mehr als 50 Mitgliedern finden sich deutsche Spitzenunternehmen, herausragende Persönlichkeiten und Institutionen des kulturellen und wissenschaftlichen Lebens." (Meisterkreis, ohne Datum). Der Arbeitskreis Digital umfasst eine Gruppe von Meisterkreis-Mitgliedern und -partnern, die speziell den Einfluss digitaler Medien auf die Luxusindustrie untersuchen.

An dem Workshop nahmen folgende Personen teil:

Name	Unternehmen/Institution	Funktion
Philip Beil	Roland Berger Strategy Consultants	Partner
Alexander Gaus	Roland Berger Strategy Consultants	Senior Consultant
Clemens Pflanz	MEISTERKREIS	Geschäftsführer
Tobias Russ	Moët Hennessy Deutschland	Communication Manager
Jörg Schudrowitz	Gaggenau Hausgeräte	Marketingreferent
Nadia Schulze-Cesareo	Beauté Prestige International	Marketing Director
Valentin von Arnim	Iris von Arnim	Geschäftsführer
N.N.1	Digitalunternehmen 1	Senior Industry Analyst
N.N.2	Digitalunternehmen 1	Senior Industry Manager Retail

Im Workshop wurden die Ergebnisse der Experteninterviews und Fallstudien dieser Dissertation präsentiert und diskutiert. Dadurch konnte die Empirie zu großen Teilen validiert werden, in einigen Aspekten erfolgte jedoch auch eine Verfeinerung und Detaillierung der Resultate. Die besprochenen Themen umfassten vor allem die folgenden Bereiche:

- Anwendungsmöglichkeiten für digitale Medien in Monobrand-Stores
- Gründe zur Nutzung digitaler Medien in Monobrand-Stores
- Kernherausforderungen für Unternehmen
- Erforderliche Ressourcen und Kompetenzen

Insgesamt ist der Workshop als wertvoller Bestandteil der empirischen Analyse der Dissertation zu bewerten. Die Ergebnisse des Workshops wurden in einem Protokoll zusammengefasst, das beim Verfasser eingesehen werden kann. Um die Qualität des Protokolls sicherzustellen, erfolgte eine kommunikative Validierung. Dafür wurde den Teilnehmern im Anschluss an den Workshop das Protokoll zugesandt mit der Bitte, dieses auf Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen und dem Verfasser etwaige Änderungswünsche mitzuteilen.

Anhang 10: Fallstudie *TALBOT RUNHOF*

Inhalt

1. *TALBOT RUNHOF* und sein Distributionssystem
2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *TALBOT RUNHOF*
3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS
4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

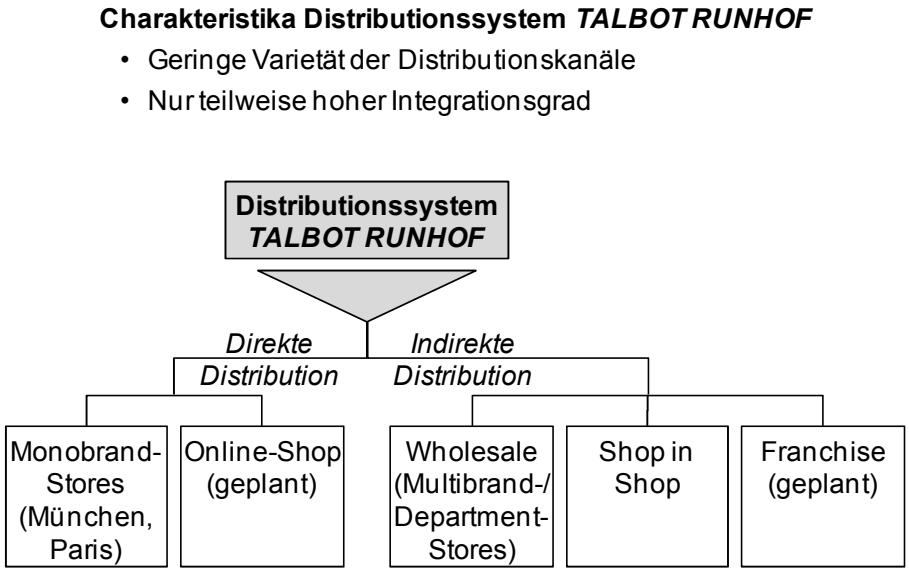
1. *TALBOT RUNHOF* und sein Distributionssystem

TALBOT RUNHOF ist ein kleines, aber stark wachsendes Prêt-à-porter-Luxusmode-unternehmen, das ursprünglich durch seine Cocktail- und Abendkleider bekannt wurde, inzwischen aber auch Tageskleider, Kostüme, Mäntel, Taschen sowie Schuhe herstellt. Es wurde im Jahr 2000 von Johnny Talbot und Adrian Runhof gegründet, denen das Unternehmen auch heute noch gehört und die als Designer mit dem Credo „gehe nie zu weit, aber gehe immer weit genug“ für die Markenentwicklung verantwortlich sind (Talbot Runhof, ohne Datum). *TALBOT RUNHOF* legt großen Wert auf die Qualität seiner Produkte. Dementsprechend werden sehr hochwertige Materialien verwendet, und die Produktion des Unternehmens findet im Gegensatz zu den meisten anderen Luxusherstellern in Deutschland statt. Damit positioniert sich *TALBOT RUNHOF* im hohen Preissegment; die Vielzahl der Kleider kostet zwischen €800 und €2‘000.

Die Kernaktivitäten des Unternehmens waren ursprünglich auf den deutschsprachigen Raum gerichtet, wo derzeit folglich auch die Markenbekanntheit am größten ist. Dies wird belegt durch die Aufrufe der Unternehmenswebsite, denn über 90% des Internet-Traffics entsteht durch deutsche Klicks. Allerdings erwartet *TALBOT RUNHOF*, dass sich dies bereits in den kommenden zwei Jahren deutlich ändern wird. Das Unternehmen arbeitet intensiv an seiner internationalen Präsenz. Dadurch wurden einerseits die USA bereits als sehr wichtiger Markt etabliert und andererseits aus dem Monobrand-Store in Paris heraus die Aktivitäten in Frankreich gestärkt, um hier als eine der wesentlichen Marken aufzutreten.

Das Distributionssystem von *TALBOT RUNHOF* umfasst sowohl direkte als auch indirekte Absatzkanäle (vgl. Abbildung 60).

Abbildung 60: *Distributionssystem TALBOT RUNHOF*



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen vertreibt seine Produkte durch über 250 POS weltweit. Der Fokus des Distributionsnetzes liegt auf dem deutschsprachigen Raum, Großbritannien, den USA sowie dem Mittleren Osten. Eigene Monobrand-Stores in München (seit 2000) und Paris (seit 2013) sind die Aushängeschilder der Marke, zudem ist ein weiterer Store in London geplant. Darüber hinaus arbeitet *TALBOT RUNHOF* an einem unternehmenseigenen Online-Shop, der voraussichtlich ab Mai 2014 eingesetzt werden kann und organisatorisch an den Münchener Monobrand-Store angegliedert wird. In diesen beiden Kanälen weist das Distributionssystem von *TALBOT RUNHOF* also einen sehr hohen Integrationsgrad auf.

Der größte Teil des Umsatzes wird allerdings über indirekte Distributionskanäle mit entsprechend geringem Integrationsgrad erzielt. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte in hohem Maße durch Wholesale-Kanäle wie hochkarätige Multilabel- oder Department-Stores. Teilweise, wie beim KaDeWe in Berlin oder bei Breuninger in Stuttgart, werden Shop in Shop-Konzepte genutzt, deren Mitarbeiter in einigen Fällen beim Wholesaler, in anderen Fällen bei *TALBOT RUNHOF* direkt angestellt sind. Dadurch werden etwa 200 Absatzmittler bedient, davon ca. 100 in Deutschland. In einigen Märkten in Osteuropa oder dem Mittleren Osten wird zudem eine Zusammenarbeit mit Franchise-Nehmern geprüft, da die rechtlichen Gegebenheiten einen Direktvertrieb erschweren und lokale Partner zudem durch ihre hohe Marktkenntnis das Alltagsgeschäft besser durchführen können. Durch diese Strategie der indirekten Distribution ist

TALBOT RUNHOF in vielen Märkten trotz geringer Markenbekanntheit erfolgreich, indem die starken Marken der Wholesale-Partner Kunden anziehen und *TALBOT RUNHOF* aus deren Sortimenten durch die herausragenden Eigenschaften der Produkte hervorsticht.

Insgesamt weist das Distributionssystem von *TALBOT RUNHOF* eine geringe Varietät auf und ist durch den hohen Grad der indirekten Distribution nur in einem kleinen Bereich stark integriert.

2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *TALBOT RUNHOF*

TALBOT RUNHOF beschäftigt sich derzeit im Rahmen der Entwicklung des eigenen E-Commerce intensiv mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der Nutzung digitaler Medien in den Monobrand-Stores sowie einer umfassenden Kanalintegration. Insofern sind Teile der hier dargestellten Informationen ein Ausblick auf die Zukunft.

Aktuell werden *iPads* als elektronische Variante von Lookbooks[234] und damit für die Produktpräsentation genutzt. Im Rahmen der Eröffnung des eigenen Online-Shops ist allerdings eine Ausweitung der Nutzung digitaler Medien geplant. Zwar ist *TALBOT RUNHOF*s zentrales Ziel des E-Commerce, durch die Erschließung neuer Kundengruppen den Umsatz zu erhöhen. Darüber hinaus ist es aber auch Anlass für die Überarbeitung der allgemeinen digitalen Ausrichtung des Unternehmens. So wird der Online-Shop bewusst an den Münchener Monobrand-Store angegliedert und damit bereits organisatorisch eine Integration der Distributionskanäle vorbereitet. Nach der Eröffnung des Stores im Mai 2014 werden verschiedene Cross-Channel-Services angeboten. Kundinnen können dann online bestellte Waren in den Monobrand-Stores sowohl in München als auch in Paris umtauschen oder zurückgeben. Außerdem wird eine Erweiterung der Nutzungsmöglichkeiten der *iPads* auf Online-Bestellungen aus den physischen Stores heraus angestrebt.

Eine weitere Anwendung finden digitale Medien möglicherweise durch das Posten von Produktbildern in Social Media zum unmittelbaren Austausch mit Peers. Da sich das Digital-Projekt bisher noch in der Planungsphase befindet, müssen die geschilderten sowie etwaige zusätzliche Anwendungen digitaler Medien jedoch noch genauer spezifiziert werden. Tendenziell ist *TALBOT RUNHOF* dabei eher zurückhaltend, da im Segment seiner Kundinnen mit einem Alter von zumeist über 40 Jahren vor allem die Servicequalität und eine Eins-zu-eins-Betreuung geschätzt werden. Trotzdem hat das Unternehmen die Bedeutung einer Digitalisierung erkannt. Grund dafür ist vor allem

[234] Ein Lookbook bezeichnet eine Sammlung von Fotografien, die zu Marketing-Zwecken die neue Kollektion eines Modedesigners präsentieren (Oxford Dictionaries, ohne Datum).

das sich ändernde Kundenverhalten im Zusammenhang mit digitalen Medien. Kundinnen kommen inzwischen deutlich besser informiert in die Stores und kennen auch die Angebote von Wettbewerbern sehr gut. Um eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Kundinnen gewährleisten zu können, muss also auch das Verkaufspersonal von *TALBOT RUNHOF* über ein sehr hohes Wissen über die eigene Kollektion und die Produkte und Services der Konkurrenz verfügen und ggf. den eigenen Verkaufsprozess anpassen. Dabei können digitale Medien unterstützen. Außerdem wirkt das Digital-Projekt des Unternehmens auch unterstützend auf die oben genannte Service-Qualität, da ein verlinktes CRM-System aufgebaut wird. Daten aus dem E-Commerce werden in die bestehende Kundendatenbank eingespeist, wodurch Kundinnen kanalübergreifend erkannt und die Informationen entsprechend für Produktempfehlungen, schnelles Bezahlen oder Versandoptionen genutzt werden können.

Schließlich sieht *TALBOT RUNHOF* einen Nutzen der Digitalisierung in einer verbesserten Datenlage über die Effizienz von Marketing-Ausgaben. Es fällt dem Unternehmen schwer, den Nutzen z.B. gedruckter Anzeigen für seinen Umsatz abzuschätzen. Die Wirkung von elektronischen Maßnahmen wie Newslettern hingegen sei durch die direkte Kommunikation mit den Kundinnen deutlich besser mit Erfolgskennzahlen zu verknüpfen.

Bereits jetzt hat *TALBOT RUNHOF* zahlreiche Herausforderungen bei der Integration und Nutzung digitaler Medien erlebt bzw. für die Zukunft erkannt. Im Folgenden werden diese beschrieben und erläutert, wie das Unternehmen damit umgeht.

3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS

Das Digital-Projekt von *TALBOT RUNHOF* birgt einige Herausforderungen. Zunächst einmal führt die verhältnismäßig geringe Größe des Unternehmens dazu, dass die finanziellen Mittel für Investitionen in digitale Medien und Kanalintegration begrenzt sind. Dadurch kann sich das Unternehmen Digitalisierung im Stil von *Burberry* nicht leisten. Die geplanten Initiativen müssen stark auf ihren Nutzen überprüft und anhand dieser Ergebnisse ausgewählt werden. Im Zusammenhang mit der Einführung des Online-Shops sind außerdem hohe Marketing-Budgets für die Positionierung innerhalb des Internets einzuplanen. Um z.B. die eigene Website bei einer *google*-Suche nach dem Unternehmensnamen als erstes anzeigen zu lassen, erhebt *google AdWords TALBOT RUNHOF* zufolge bereits jeden Monat einen niedrigen bis mittleren vierstelligen Betrag. Dieser erhöht sich schnell drastisch, wenn zusätzlich auch andere Schlagwörter wie z.B. Abendkleid direkt zur eigenen Website führen sollen. Derartig hohe Kosten sind von kleineren Unternehmen wie *TALBOT RUNHOF* kaum zu tragen.

Außerdem erlangt der Sicherheitsaspekt angesichts knapper Ressourcen größere Bedeutung. Zwei der vier *iPads* aus dem Store in Paris wurden innerhalb kurzer Zeit gestohlen, so dass entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelt werden müssen.

Ein weiterer kritischer Faktor ist die Verbindung des bestehenden Datenbanksystems mit dem Online-Shop, so dass ein unmittelbarer Abgleich aller Informationen und eine Automatisierung der Logistik möglich ist, z.B. bzgl. der Lagerbestände oder des Warenflusses. Diese IT-Herausforderung beurteilt *TALBOT RUNHOF* als sehr groß, und das Unternehmen stellt sich darauf ein, zu Beginn ggf. noch manuell tätig werden zu müssen, obwohl erfahrene externe Spezialisten zur Lösung der resultierenden Fragestellungen hinzugezogen werden. Hingegen wird die Integration der Daten zur Kommunikation mit den Kunden, z.B. zur Verwaltung der Kundenprofile und Adressen oder einem automatischen Versenden und Analysieren von Newslettern, nicht als problematisch beurteilt.

Die dritte Herausforderung besteht in einem hohen Bedarf an Schulungen, mit deren Hilfe dem Verkaufspersonal der eigenen Monobrand-Stores die Nutzung digitaler Medien und die Besonderheiten von Kanalintegration näher gebracht werden. Deutschland ist durch den Stand seiner ‚digitalen Entwicklung' und auch kulturell bedingt noch nicht an eine umfassende Verwendung digitaler Medien gewöhnt. Verkäufer bei Wholesalern von *TALBOT RUNHOF* in den USA agieren deutlich fortschrittlicher in ihrer Medien-Nutzung. Z.B. kommt es vor, dass eine Verkäuferin ein Kleid einer neuen Lieferung informell mit ihrem Smartphone fotografiert und das Foto an ihre beste Kundin schickt mit dem Hinweis, dieses Kleid könne ihr gut gefallen. Die Kundin kann sich das Kleid nach Hause schicken lassen, und die Bezahlung wird über ihre gespeicherten Kreditkartendaten abgewickelt. Ein derart vertrauter Umgang mit digitalen Medien würde sich *TALBOT RUNHOF* auch in den deutschen Geschäften wünschen. Hier bestehen oft jedoch Unsicherheiten bzgl. der Nutzung digitaler Geräte. Gründe sind z.B. mangelndes Vertrauen in die Funktionalität der Anwendungen oder eine übermäßige Beharrung auf Gewohnheiten durch das Verkaufspersonal, welches den Umgang mit neuen Geräten erlernen und die etablierten Verkaufsprozesse anpassen soll.

Als weiteres Problem sieht *TALBOT RUNHOF* mögliche Widerstände gegen die Digitalisierung durch einige der etablierten Händler. Die zusätzliche Vorwärts-Integration in Form des Aufbaus eines eigenen Online-Stores wird das Unternehmen in Wettbewerb mit bisherigen Wholesale-Kunden bringen, die ebenfalls per E-Commerce Produkte von *TALBOT RUNHOF* verkaufen. Dieses Problem wurde jedoch bereits erkannt, so dass erste Gegenmaßnahmen zur proaktiven Bekämpfung von Kanalkonflikten entwickelt werden konnten. So denkt das Unternehmen z.B. darüber nach, den besten Händlern spezielle Produkte zur Verfügung zu stellen, welche diese exklusiv vertreiben dürfen.

Die letzte Herausforderung besteht für *TALBOT RUNHOF* darin, den tatsächlichen Nutzen von E-Commerce und Kanalintegration zu bewerten. Es wird zwar ein positiver Umsatzeffekt erwartet, gleichzeitig müssen aber Kannibalisierungskosten berücksichtigt werden. Eine realitätsnahe Schätzung der Kannibalisierung des Umsatzes stationärer Geschäfte oder von Wholesalern durch den eigenen Online-Shop wird als schwierig beurteilt, unter anderem weil kaum unterstützende Daten vorliegen.

Auch wenn im Zuge der Digitalisierung einige Herausforderungen identifiziert wurden, sieht sich *TALBOT RUNHOF* auf einem guten Weg für eine erfolgreiche Implementierung des Digital-Projekts. Zunächst liegt in der oben angesprochenen geringen Größe des Unternehmens nicht nur ein Problem, sondern auch ein großer Vorteil. Einerseits ist die Komplexität des direkten Distributionssystems überschaubar. Dies erleichtert die Kanalintegration, indem Verantwortlichkeiten für die einzelnen Distributionskanäle schneller auf eine Verknüpfung angepasst werden können. Größere Veränderungsinitiativen oder gar Change Management sind hier nicht erforderlich. Allerdings ist anzumerken, dass *TALBOT RUNHOF* vereinfachend eine Integration auch der indirekten Distribution als unmöglich ausschließt. Andererseits ist es leichter, eine kleine Organisation und eine geringe Anzahl Monobrand-Stores für Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen zu aktivieren als sehr große Unternehmen mit einem umfangreichen eigenen Store-Netzwerk.

Eine Hilfe im Umgang mit den Herausforderungen ist auch, dass *TALBOT RUNHOF* die Integration der Distributionskanäle frühzeitig als Potential erkannt und im Digital-Projekt entsprechend verankert hat. Dadurch waren einige Anforderungen unmittelbar abzuleiten, die nun weiter ausgearbeitet und für ihre Implementierung vorbereitet werden. Auch wenn derzeit die systemische und logistische Abbildung der Kanalintegration noch als sehr schwierig eingeschätzt wird, hilft eine klare Definition der erforderlichen Systemmerkmale bei der Entwicklung einer nachhaltig wirksamen IT- und Prozessarchitektur. Die Angliederung des Online-Stores an das physische Retail-Geschäft ermöglicht eine konsolidierte Ergebnisrechnung. Darüber soll das Anreizsystem für das Verkaufspersonal in den physischen Stores gesteuert werden. Im Umgang mit den oben genannten Widerständen des Verkaufspersonals dient diese unmittelbare Beteiligung an den Erfolgen des E-Commerce der Aktivierung der POS für Kanalintegration. *TALBOT RUNHOF* legt auch Wert darauf, die Erfolge des Online-Shops an die Mitarbeiter in den Monobrand-Stores zu kommunizieren. Kundinnen informieren sich vermehrt online über die Produkte und kommen anschließend mit gezielten Kaufabsichten in die physischen Stores. Ein guter Online-Auftritt unterstützt also das Verkaufspersonal bei seiner Arbeit und erhöht die Erfolgschancen von Verkaufsgesprächen. Dieser Zusammenhang wird den Angestellten entsprechend kommuniziert, was zu einer gesteigerten Akzeptanz führt.

4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

Die Fallstudie *TALBOT RUNHOF* liefert einige interessante Erkenntnisse. Zunächst ist die geringe Größe des Unternehmens herauszustellen, die zugleich Fluch und Segen ist. Einerseits fehlen die finanziellen Mittel für enorme Investitionen, andererseits ist die Komplexität des Digital-Projekts im Unterschied zu großen Wettbewerbern geringer. Vergleichbare Unternehmen sollten also analog zu *TALBOT RUNHOF* Wert darauf legen, eine genaue Strategie für Digital-Projekte zu entwickeln. Dafür können sie mit einer vereinfachten Implementierung von Digitalisierung rechnen.

Bzgl. der Digital-Strategie zeigt das Beispiel von *TALBOT RUNHOF* die Bedeutung einer frühzeitigen Verankerung des Gedankens der Kanalintegration. Obwohl eine entsprechende explizite Vision fehlt, das Ziel ist wie oben gezeigt die Maximierung des Umsatzes, können dadurch Probleme schon im Ansatz vermieden werden. Der Online-Shop gehört *TALBOT RUNHOF*, so dass vollständige Kontrolle über die Kunden- und Transaktionsdaten besteht. Gleichzeitig wird eine unternehmensweite Integration des IT-Systems angestrebt, so dass Produktion, Logistik, Verkauf und Finanzen einheitlich auf alle relevanten Daten zugreifen können. Dies optimiert den Warenfluss, die Grundlage für einen reibungslosen Ablauf der zur Kanalintegration erforderlichen Prozesse ist gelegt, und das Verkaufspersonal wird mit den relevanten Informationen für einen hochkarätigen Verkaufsprozess versorgt. In der Empirie hat sich gezeigt, dass für viele Hersteller gerade durch eine mangelnde frühzeitige Ausrichtung des Unternehmens auf Digitalisierung Schwierigkeiten entstehen, die später nur unter großem Aufwand wieder zu korrigieren sind. So haben einige Luxusmodehersteller Probleme bei der Implementierung von Cross-Channel-Services, weil ihre Online-Shops von externen Partnern betrieben und dadurch die Kunden- und Transaktionsdaten nicht kontrolliert werden. Auch die Logistik kann *TALBOT RUNHOF* im Gegensatz zu einigen Wettbewerbern auf Kanalintegration abgestimmt definieren und so eine fehlerlose Umsetzung der Cross-Channel-Services forcieren. Die entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen nachträglich aufzubauen und bestehende Prozesse gegen Beharrungskräfte im Unternehmen zu ändern, ist ungleich schwieriger. Schließlich kommt es *TALBOT RUNHOF* zugute, dass das Management die Bedeutung von ROPO-Effekten[235] verstanden hat und plant, diese aktiv an das Verkaufspersonal zu kommunizieren. Dadurch verbessern sich die Chancen, dieses zu motivieren und die Kanalintegration voranzutreiben.

Obwohl *TALBOT RUNHOF* auch im Zuge der Digitalisierung die wesentlichen Aspekte der Wertschöpfung intern kontrolliert, trifft das Unternehmen bewusste und gute Make-or-Buy-Entscheidungen. So wird in der technischen Entwicklung des E-Commerce und

[235] Vgl. dazu ausführlich Kapitel 1.1.

für den digitalen Markenauftritt mit externen Entwicklern und Experten zusammengearbeitet. Dies führt zum Aufbau relevanten Wissens im Online-Marketing und der Berücksichtigung neuer Trends.

Ein Fragezeichen besteht bzgl. des kategorischen Ausschlusses einer Integration auch der indirekten Distributionskanäle. Auch wenn dies schwierig und nur langfristig implementierbar wäre, gibt es Hersteller, die durchaus daran arbeiten. Hier bleibt möglicherweise auch abzuwarten, wie sich langfristig der Umsatzanteil der direkten Distribution entwickelt. Ein sehr umfangreiches und diverses Händlernetz wie im Fall von *TALBOT RUNHOF* ist schwer zu integrieren. Sollte sich die Komplexität der indirekten Distribution jedoch verringern, so ist dem Unternehmen zu empfehlen, eine Kanalintegration auch in diesem Bereich zu prüfen, da nur so ein wirklich einheitlicher Markenauftritt und die höchste Service-Qualität für die Kundinnen zu erreichen sind.

Außerdem sollte sich *TALBOT RUNHOF* frühzeitig damit beschäftigen, welche Auswirkungen die weitere internationale Expansionsstrategie auf das Digital-Projekt haben kann. Derzeit ist das Unternehmen z.B. noch nicht im chinesischen Markt vertreten, obwohl viele Luxusmodemarken dort starkes Wachstum und mittlerweile oft auch hohe Umsatzanteile verzeichnen. Der Grund dafür liegt in den relativ hohen Eintrittsbarrieren für diesen Markt, in dem Unternehmen mit eigenen Monobrand-Stores präsent sein müssen. Dafür können zwar auch lokale Partner akquiriert werden, trotzdem erfordert ein Eintritt in China erhebliche Investitionen, die *TALBOT RUNHOF* derzeit nicht leisten kann und will. Sollten sich jedoch vermehrt auch Multibrand-Stores in diesem Markt etablieren, wird das Unternehmen intensiv die Möglichkeiten eines Markteinstiegs in China prüfen. Erste Anzeichen für diese Entwicklung sind bereits zu beobachten. So haben z.B. zusätzlich zu den bereits existierenden zwei Stores von *Lane Crawford* in Beijing im September und Oktober 2013 drei hochkarätige Multilabel-Stores in China Eröffnung gefeiert: *10 Corso Como* und *Lane Crawford* in Shanghai sowie *Galeries Lafayette* in Beijing. Der chinesische Markt öffnet sich und schafft dadurch vermehrt attraktive Absatzmöglichkeiten für Luxusmodehersteller. Wenn sich *TALBOT RUNHOF* für einen Eintritt in diesen Markt entscheidet und möglicherweise auch eine direkte Distribution etabliert, z.B. durch einen chinesischsprachigen Online-Shop, so müsste die Kanalintegration ggf. erweiterbar sein. Eine Ausdehnung der Cross-Channel-Services, z.B. Rückgabe von chinesischen Online-Käufen in europäischen Monobrand-Stores, wäre zu prüfen. Auch im CRM-System könnten zusätzliche Funktionen wertvoll sein, z.B. ein sprachübergreifender Austausch von Kundendaten. Viele Hersteller scheitern derzeit an einem Transfer von chinesisch- und englischsprachigen Informationen. Eine frühzeitige Berücksichtigung derartiger Möglichkeiten bei der Konzeption des Digital-Projekts könnte helfen, zu einem späteren Zeitpunkt überproportionale Kosten und einen erhöhten Zeitaufwand für nachträgliche Anpassungen zu vermeiden.

Insgesamt zeigt das Beispiel von *TALBOT RUNHOF* eindrucksvoll, wie ein verhältnismäßig kleines Unternehmen diese Tatsache zu seinen Gunsten nutzen kann und welches Potential in einem frühzeitig definierten und sorgfältig ausgestalteten Digital-Projekt liegt.

Anhang 11: Fallstudie *LuxComp*

Anmerkung: Auf Wunsch des Herstellers wurde zur Anonymisierung ein fiktiver Name gewählt.

Inhalt

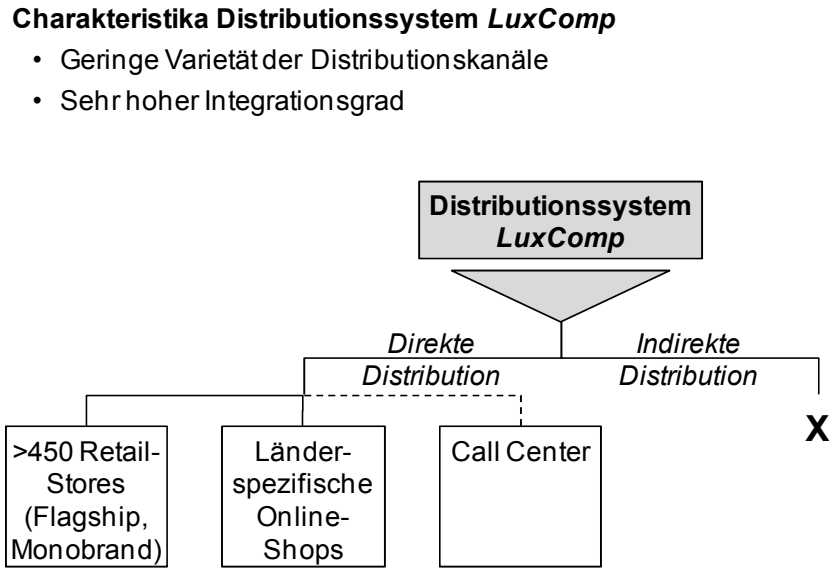
1. *LuxComp* und sein Distributionssystem
2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *LuxComp*
3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS
4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

1. *LuxComp* und sein Distributionssystem

LuxComp ist ein global aktiver, sehr bekannter Luxushersteller, der vor allem Bekleidung, Lederwaren, Schuhe, Uhren, Schmuck, Sonnenbrillen und Accessoires anbietet. Er ist wichtiger Teil einer größeren Unternehmensgruppe, die mehrere Luxusmarken vereint. Seine enorme Markenbekanntheit und der starke Fokus auf eine hohe Produktqualität verhilft *LuxComp* zu einer herausragenden Stellung in der Luxusindustrie und gerade auch im wachsenden asiatischen Markt.

Das Distributionssystem von *LuxComp* lässt sich als stark vertikal integrierter Direktvertrieb mit geringer Varietät der Distributionskanäle charakterisieren. Die Produkte werden über die große, stetig wachsende Zahl von über 450 Monobrand- und Flagship-Stores sowie länderspezifische Online-Shops vertrieben. In Einzelfällen können Kunden auch über das Call Center Produkte bestellen. Es gibt jedoch keine Outlet-Stores und keinen Vertrieb über Kaufhäuser oder Multibrand-Stores. *LuxComp* war einer der ersten Luxusmodehersteller, der seine Produkte auch online über E-Commerce vertrieben hat und nimmt damit eine Vorreiterrolle in seiner Industrie ein. Das Distributionssystem von *LuxComp* basiert zudem stark auf vertikaler Integration. Die Retail-Stores, auf die der Großteil des Umsatzes entfällt, mit all ihren Mitarbeitern sowie die Online-Shops sind vollständig im Besitz von *LuxComp*. Mit Franchise-Nehmern oder anderen externen Partnern z.B. für Vertriebskooperationen arbeitet das Unternehmen nicht. Vor einigen Jahren wurde sogar das Call Center wieder in das Unternehmen integriert, und die dortigen Mitarbeiter werden heute als normales Verkaufspersonal von *LuxComp* geführt. Eine Übersicht des Distributionssystems von *LuxComp* findet sich in Abbildung 61.

Abbildung 61: *Distributionssystem LuxComp*



Quelle: Eigene Darstellung.

Das geschilderte Distributionssystem wird von *LuxComp* als große Stärke angesehen, da eine aufwändige Abstimmung mit Distributionspartnern wegfällt, absolute Kontrolle über die POS besteht sowie hohe Preispunkte gewährleistet werden können. Das Unternehmen gibt keine Preisnachlässe und muss aufgrund des ausschließlichen Direktvertriebs auch keine ungewollten Preisaktionen von Wholesalern fürchten bzw. verhindern. Kunden können sich sicher sein, dass sie *LuxComp*-Produkte in keinem Distributionskanal und zu keiner Zeit günstiger erwerben können als im Moment der Kaufentscheidung. So konnte *LuxComp* auch in der Weltwirtschaftskrise ab 2008 seine hohen Preise beibehalten. Dadurch blieb die Glaubwürdigkeit der Qualität von *LuxComp*-Produkten erhalten, das Markenimage wurde nicht beschädigt, und das Unternehmen konnte nach eigener Aussage im Vergleich zu Wettbewerbern sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen. Tatsächlich wurde von einem *LuxComp*-Mitarbeiter die Auffassung vertreten, der einzige Grund für Luxusunternehmen, ihre Distribution nicht vollständig vertikal zu integrieren, sei eine mangelnde Ausstattung mit finanziellen Ressourcen.

2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *LuxComp*

Die Nutzung digitaler Medien in den Monobrand- und Flagship-Stores von *LuxComp* ist für das Unternehmen durch verschiedene Umstände erforderlich geworden. Ursprünglich wurden digitale Applikationen eingeführt, damit Verkäufer und Kunden gemeinsam am Touchscreen durch einen virtuellen Katalog blättern sowie Produkte personalisieren und das Ergebnis unmittelbar visuell erleben konnten. In einem nächsten Schritt wurden dann *iPads* genutzt, um Verfügbarkeitsinformationen aus dem POS-System in einer dem Verkaufsprozess des Luxussegments angemessenen Form darzustellen. Die Kunden von *LuxComp* reisen viel und erwarten einen global einheitlichen, hochqualitativen Service. Mit Hilfe der POS-Daten war überprüfbar, ob Produkte, die im Retail-Store nicht verfügbar sind, ggf. in einem anderen Store bezogen werden können, in deren Nähe sich der Kunde demnächst aufhalten wird. Mittlerweile ist auch eine direkte Online-Bestellung des gewünschten Produkts möglich.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Cross-Channel-Services, so z.B. das Angebot, online einen Termin mit einem Kundenberater zu vereinbaren. Schließlich hat *LuxComp* auch eine App eingeführt, die sich an den Informations- und Lernbedarf der Mitarbeiter richtet. Per *iPad*, *iPhone* oder Desktop-Browser sind digitale Newsletter, interaktive und multimediale Informationen über Produkte sowie Trainingsmodule abrufbar, mit deren Hilfe die Mitarbeiter sich mit Neuerungen vertraut machen, wichtige Veranstaltungen verfolgen oder ihre Kompetenzen erweitern können. Außerdem wird mit Hilfe der App die DNA der Marke *LuxComp* auf spielerische Art und Weise kontinuierlich im Denken und Handeln der Mitarbeiter verankert.

Die geschilderten Projekte sind institutionell, d.h. in allen Retail-Stores eingeführt und nutzbar. Darüber hinaus gibt es eine große Anzahl an Pilotprojekten in einzelnen Stores wie z.B. mobile Terminals zum Bezahlen, die einen Großteil der Kassen in einem POS ersetzen, eine *iPhone*-App, mit deren Hilfe Kunden auf einem *LuxComp-iPhone* per Kreditkarte bezahlen können, oder verkäuferspezifische *iPhones*, über die Kunden einzelne Mitarbeiter individuell per Telefon, SMS, E-Mail, Chats oder soziale Netzwerke kontaktieren können. *LuxComp* arbeitet außerdem daran, das komplette CRM-System der Kundendatenbank mit Einkaufshistorien, Wunschzetteln und Kontakt- sowie Zahlungsinformationen der Kunden über digitale Endgeräte für das Verkaufspersonal verfügbar und im Verkaufsprozess unmittelbar nutzbar zu machen.

Grundlegend bei der Konzeption neuer Projekte zur Digitalisierung der Retail-Stores ist *LuxComp* zufolge die Analyse der Bedürfnisse des Verkaufspersonals im Verkaufsprozess und die Erarbeitung digitaler Lösungen, welche diese Bedürfnisse unterstützen. Durch diesen Ansatz sollen digitale Medien verwendet werden, um die Kundenerfahrung in den Retail-Stores zu verbessern. Wichtiger Bestandteil dieser Erfahrung ist für *LuxComp* auch der persönliche Kundenservice durch das Verkaufspersonal, so

dass digitale Medien stets von diesem gesteuert werden und dadurch zu einer Verbindung von virtuellen Erfahrungen mit realen Produkten und Erlebnissen verhelfen. Die Einführung von medialen Applikationen zum Zweck der Darstellung oder Nutzung ihrer technischen Möglichkeiten lehnt *LuxComp* hingegen strikt ab. Die digitalen Endgeräte wie *iPhones* oder *iPads* verbleiben auch fast ausnahmslos in der Hand der Verkäufer, so dass eine ständige Kontrolle des Einsatzes der digitalen Medien möglich ist.

Während sich *LuxComp* mit seinen digitalen Angeboten in einer Vorreiterrolle („wir sind ‚state of the art'") sieht, haben externe Experten auch deutliche Schwächen bemerkt. Diese sollen anhand der eigenen Einkaufserfahrung eines Gesprächspartners verdeutlicht werden. Der entsprechende Kunde wollte in einem Flagship-Store von *LuxComp* in Paris für ca. €4'000 ein Produkt erwerben. Der gewünschte Artikel war dort zwar verfügbar, wies aber eine kleinere Beschädigung auf und wurde dem Kunden deshalb nicht verkauft. Dieser hatte für denselben Tag einen Flug nach Hamburg gebucht und wollte wissen, ob das Produkt im dortigen Monobrand-Store verfügbar sei. Auf das deutsche POS-System konnte das Verkaufspersonal des französischen Flagship-Stores jedoch nicht zugreifen. Auch wann das Produkt in Paris wieder verfügbar sein würde, konnte dem Kunden nicht mitgeteilt werden; zwar sei der Artikel bestellt, aber die Lieferzeit nicht ersichtlich. Der Kunde bat daraufhin die Verkäufer, beim *LuxComp*-Store in Hamburg anzurufen und zu fragen, ob das Produkt dort erhältlich sei. Leider führte auch das nicht zum Erfolg, der Artikel war in Hamburg weder verfügbar, noch konnte er bestellt werden, da er nicht zum länderspezifischen Produktangebot der deutschen *LuxComp*-Stores gehörte. Der Kunde war verständlicherweise von der Einkaufserfahrung enttäuscht und fasste das Erlebnis im Interview folgendermaßen zusammen: „Da ist ein Luxusgüter-Hersteller nicht einmal in der Lage, die Basics zusammenzubringen. Man muss sich das mal vorstellen, da habe ich mich schon dafür entschieden, €4'000 bei ihnen auszugeben und die lassen mich einfach wieder ziehen. Die sollten mal ihre Prozesse als Kunde selbst erleben. Die sind nicht ‚state of the art', und wenn, dann muss der extrem niedrig sein."

Anhand des dargestellten Beispiels sind verschiedene Probleme von *LuxComp* ersichtlich, die im folgenden Abschnitt erläutert werden.

3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS

LuxComp steht bei der Integration und Nutzung digitaler Medien im POS vor verschiedenen Herausforderungen. Zunächst variiert traditionell das Produktangebot des Unternehmens in den unterschiedlichen Regionen, Ländern und teilweise sogar einzelnen Stores einer Länderorganisation. Wie am geschilderten Beispiel des enttäuschten Kunden zu sehen, ist dieser Ansatz für das Luxusklientel in einigen Fällen kaum nachvollziehbar und kann zu Umsatzverlusten führen. Dieses Problem könnte über ein

funktionierendes, durch digitale Medien in den Retail-Stores unterstütztes Multi-Channel-Management stark reduziert werden. Die laut *LuxComp* bereits implementierte globale Verfügbarkeitsabfrage wäre zu nutzen gewesen, um festzustellen, dass das Produkt im Monobrand-Store in Hamburg nicht erworben werden kann. Außerdem hätte das System die Lieferzeit des Artikels für den Pariser Flagship-Store angeben müssen. Das Personal dieses Stores wäre dann in der Pflicht gewesen, gemeinsam mit dem Kunden eine direkte Lösung zu finden, z.B. durch eine Online-Bestellung des Produkts und einen anschließenden Versand direkt an die Kundenadresse. Offensichtlich funktioniert bei *LuxComp* die Abfrage des POS-Systems durch digitale Applikationen nicht wie gewünscht. Ein länderübergreifender Zugriff auf die POS-Daten war nicht möglich, eine grenzüberschreitende Lieferung des in Deutschland nicht geführten Produkts ebenfalls nicht. Die vollständige Implementierung der in ihrem angestrebten Kundennutzen gut konzipierten Initiative war offensichtlich nicht erfolgreich. Eine Erklärung könnte in einer fehlerhaften technischen Umsetzung des Projekts oder auf Seiten des Verkaufspersonals liegen. Möglicherweise hat letzteres das Potential der digitalen Medien unzureichend ausgeschöpft, ggf. durch eine mangelhafte Ausbildung am digitalen Medium oder eine geringe Motivation zum Einsatz desselben.

Dies weist auf eine weitere Herausforderung hin, die in der Aktivierung des Verkaufspersonals für die Nutzung neuer digitaler Medien besteht. *LuxComp* zufolge ist das ursprüngliche POS-System sehr beliebt, da es zuverlässig arbeitet und alle wichtigen Informationen enthält. Das Verkaufspersonal ist also nicht ohne Weiteres bereit, auf neue Medien umzusteigen, die ggf. weniger Informationen enthalten und unzuverlässig arbeiten, auch wenn die Daten durch mobile und im Design ansprechende Endgeräte besser und unmittelbarer in den Verkaufsprozess einbezogen werden können. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter, die neuen technologischen Trends generell kritisch gegenüberstehen. Dieser Herausforderung wird durch Trainings entgegen gewirkt. Laut Aussage von *LuxComp* werden die Angestellten im Zweck und in der Verwendung der neuen digitalen Anwendungen gründlich geschult. Dies verdeutlicht deren Vorteile und ermöglicht die problemlose Nutzung der Geräte mit all ihren Optionen. Ein zusätzliches Ziel ist es, die bisher in der Mentalität des Verkaufspersonals bestehende Unterscheidung zwischen ‚Online'- und ‚Offline'-Kunden aufzuheben, damit in Zukunft nur noch von ‚Kunden' gesprochen wird, unabhängig vom genutzten Distributionskanal. Als weiteres Mittel ist eine Anpassung des Anreizsystems in der Diskussion. Bisher gelten Verkaufsziele auf Ebene der Retail-Stores. Online-Verkäufe können noch nicht auf ggf. auslösende physische Stores zurückgeführt werden. Dementsprechend gering ist die Motivation des Verkaufspersonals, bei fehlender Verfügbarkeit eines Produkts im physischen Retail-Store auf den Online-Kanal zu verweisen. Obwohl dieses Problem erkannt wurde, gibt es bei *LuxComp* bisher keine konkreten Initiativen zur Neukonzeption des Anreizsystems.

Die Unternehmenskultur ist ein weiterer Aspekt, der die umfassende Nutzung digitaler Medien in den Retail-Stores beeinflusst. Dies zeigt sich am Beispiel von Verweisen auf den Online-Kanal durch Verkaufspersonal der physischen Stores. In Asien und Nordamerika, wo der Online-Kanal vergleichsweise stark ist und über ein höheres Ansehen und größere Ressourcen verfügt, ist die Akzeptanz der Management-Anordnung, bei mangelnder Verfügbarkeit auf den Online-Kanal zu verweisen, stärker als in Europa, wo der Online-Kanal vergleichsweise schwach ist. In Europa scheint das Verkaufspersonal also eine ‚Digitalkultur' schwächer verinnerlicht zu haben als in Asien und Nordamerika. Regionenübergreifend besteht darüber hinaus eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit den digitalen Kanälen. Traditionell übt *LuxComp* sehr starke Kontrolle über seine Distributions- und Kommunikationskanäle aus. Im digitalen Raum ist dieser Kontrollgedanke jedoch schwierig umzusetzen und führt zu Verlusten in der Glaubwürdigkeit. Es können nicht alle Postings in Blogs oder privaten *YouTube*-Beiträge z.B. mit Hinweisen zur Pflege von Produkten kontrolliert werden. Zu starke Einflussnahme würde die Authentizität der Marke beschädigen oder könnte im schlimmsten Fall sogar zu einem Shitstorm führen. *LuxComp* selber betrachtet diese Kultur der starken Kontrolle als Problem für die Präsenz im digitalen Raum. Trotz der genannten Herausforderungen hat *LuxComp* jedoch bisher keine Anstrengungen unternommen, seine Unternehmenskultur besser auf die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

Das Beispiel von *LuxComp* zeigt zunächst, dass eine hohe vertikale Integration im Distributionssystem nicht zwangsläufig zum Erfolg von Digital-Projekten und Kanalintegration führt. Obwohl die Distribution von *LuxComp* wie geschaffen für exemplarisches iMCM ist, schafft es das Unternehmen nicht, die inhärenten Möglichkeiten durch ein gut konzipiertes und implementiertes Digital-Projekt zu nutzen. Durch ein entsprechendes, großangelegtes und vom Top-Management getragenes Projekt mit expliziter Vision und abgeleiteten Zielen ließe sich der Misserfolg digitaler Initiativen wie im oben dargestellten Kundenbeispiel vermutlich verhindern. *LuxComp* wird also eine Reflektion darüber empfohlen, ob der Einführung der Nutzung digitaler Medien in den Retail-Stores genügend Aufmerksamkeit und gezielte Konzeption gewidmet wird.

Belege dafür liefern neben der am Kundenbeispiel verdeutlichten fehlerhaften Prozess- und Systemintegration sowie den Schwierigkeiten bei der Veränderung der Unternehmenskultur auch die Beispiele der Pilotierung sowie des Anreizsystems. Wie am Beispiel des verärgerten *LuxComp*-Kunden gesehen, könnten eine Optimierung der Prozesse sowie eine Unternehmenskultur, welche die Nutzung digitaler Medien durch das Verkaufspersonal forciert, zur erfolgreichen Implementierung digitaler Medien am POS dringend erforderlich sein. Trotzdem sind keine entsprechenden Veränderungen geplant. In Bezug auf die Pilotierung ist festzustellen, dass *LuxComp* eine Vielzahl unterschiedlicher digitaler Initiativen in diversen Retail-Stores testet. Dabei ist jedoch

eine zugrunde liegende Ordnung, d.h. eine Systematik für die Auswahl von Initiativen und Orten für die Pilotierung nicht zu erkennen. Auch einheitliche Mechanismen zur Auswertung der Erkenntnisse konnten nicht benannt werden. Schließlich wurde bzgl. des Anreizsystems bereits verdeutlicht, dass keine konkreten Pläne vorliegen, dieses zu ändern, obwohl die aktuelle Ausgestaltung eine Kanalintegration nicht unterstützt. Möglicherweise fehlen dazu der Rückhalt oder die Priorität im Management-Team. Es erscheint jedoch fahrlässig, diesen wichtigen Hebel für die Aktivierung der POS zu vernachlässigen.

Aufgrund dieser Ausführungen wird die These aufgestellt, dass *LuxComp* gerade vor dem Hintergrund des im Distributionssystem inhärenten Potentials die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht zufriedenstellend ausschöpft. Dem Unternehmen ist zu raten, seine Anstrengungen zu professionalisieren, da andernfalls die Gefahr besteht, gegenüber Wettbewerbern in einen schwer wieder aufzuholenden Nachteil zu geraten.

Anhang 12: Fallstudie *EmpreLujo*

Anmerkung: Auf Wunsch des Herstellers wurde zur Anonymisierung ein fiktiver Name gewählt.

Inhalt

1. *EmpreLujo* und sein Distributionssystem
2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *EmpreLujo*
3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS
4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

1. *EmpreLujo* und sein Distributionssystem

EmpreLujo ist ein Unternehmen der Luxusindustrie, das seinen Fokus auf die Herstellung von Schuhen, Bekleidung sowie Accessoires legt. Es ist Teil einer Unternehmensgruppe, die verschiedene Luxusmarken vereint. *EmpreLujo* betont bei der Pflege des Markenimages die kulturellen Wurzeln sowie die Qualität der Handwerkskunst seines Herkunftslandes und verfügt über eine angemessene, wenn auch nicht überragende, globale Markenbekanntheit.

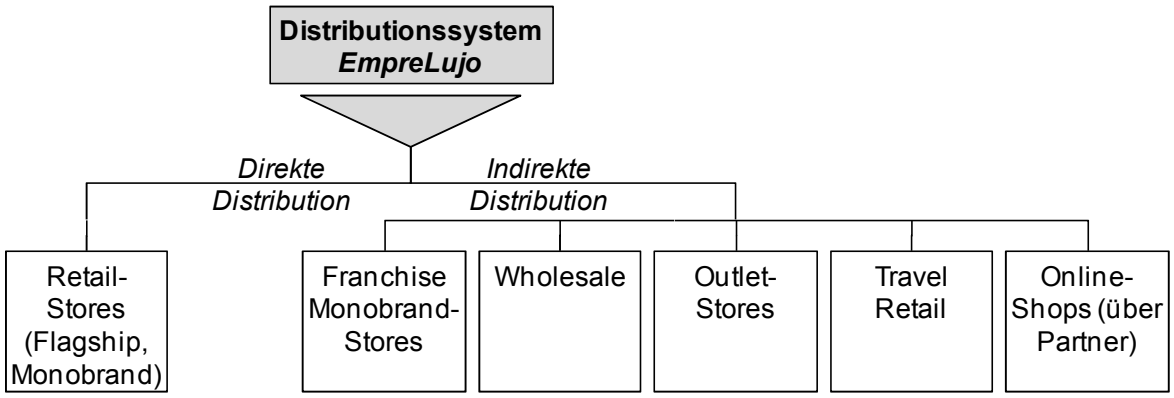
Das Distributionssystem von *EmpreLujo* ist vielschichtig und umfasst sowohl direkte als auch indirekte Absatzkanäle (vgl. Abbildung 62).

Das Unternehmen vertreibt seine Produkte global durch über 700 POS. Dabei handelt es sich um annähernd 200 Flagship- und Monobrand-Stores, auf die der größte Umsatzanteil entfällt, Wholesale mit einem ebenfalls hohen Anteil, Outlets, Travel-Retail sowie Online-Shops. Ein Teil der POS wird durch Franchise-Partner betrieben, und auch das E-Commerce ist ausgelagert. Daher ist der Grad der vertikalen Integration des Distributionssystems bzgl. der unternehmenseigenen Monobrand-Stores hoch, bei anderen Absatzorganen hingegen gering. Die große Anzahl verschiedener Distributionsorgane induziert eine hohe Varietät und Komplexität des Distributionssystems, die sich auch in der Vertriebsorganisation von *EmpreLujo* widerspiegelt. Hier gibt es diverse Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Distributionskanäle sowie für einzelne Regionen, so dass eine Matrix-Organisation entsteht, in der die einzelnen Kanäle strikt getrennt sind.

Abbildung 62: *Distributionssystem EmpreLujo*

Charakteristika Distributionssystem *EmpreLujo*

- Hohe Varietät der Distributionskanäle
- Nur teilweise hoher Integrationsgrad



Quelle: Eigene Darstellung.

2. Umgang mit digitalen Medien in den Retail-Stores von *EmpreLujo*

EmpreLujo betrachtet die Einbindung digitaler Medien in physische Retail-Stores als zwingend notwendig. Als Grund dafür werden die Kunden gesehen, die global agieren und eine hohe Diversität in ihrer Mediennutzung aufweisen, so dass sie als „Multi-Channel-Customer“ bezeichnet werden können. Diese Kunden erwarten entweder schon jetzt oder aber in der nahen Zukunft von ihren Marken integriertes Multi-Channel-Management, so dass dieses für *EmpreLujo* den Charakter eines Enablers hat. Diese Kundenerwartung gilt dem Unternehmen zufolge insbesondere für Luxusmarken mit ihren hohen Preispunkten, da hier die Ansprüche der Kunden ebenfalls sehr hoch sind. So verstehen es zum Beispiel Kunden im Luxussegment nicht, wenn Produkte, die online erworben wurden, nicht in Retail-Stores zurückzugeben sind. Auch haben Kunden dieselben Erwartungen an die Einkaufserfahrung in *EmpreLujo*-eigenen Retail-Stores, Franchise-Stores sowie Outlets. Dass hinter den verschiedenen Distributionsorganen trotz Zugehörigkeit zur selben Marke unterschiedliche Eigentümer und Distributionsmodelle stehen, was zu unterschiedlicher Kundenbetreuung mit verschiedenen Services und Konditionen führen kann, ist für Kunden nicht offensichtlich und irrelevant.

Ein zusätzlicher Aspekt, der iMCM für *EmpreLujo* erforderlich macht, ist die voraussichtliche zukünftige Entwicklung von Monobrand-Stores. Während Flagship-Stores weiterhin als große Aushängeschilder der Luxusmarken angesehen werden, erwartet das Unternehmen bei Monobrand-Stores eine Optimierung der Store-Produktivität durch kleinere Flächen. Deren Inventar wird mit Hilfe digitaler Medien online erweitert, so dass trotzdem ein Zugriff auf die gesamte Kollektion möglich ist.

Diesen Ausführungen zufolge wird integriertes Multi-Channel-Management, unterstützt durch digitale Medien in den POS, von *EmpreLujo* als Teil einer Lösung grundlegender und bedeutsamer aktueller und zukünftiger Herausforderungen angesehen.

Digitale Medien werden in den Retail-Stores von *EmpreLujo* bisher nicht flächendeckend verwendet, abgesehen von Bildschirmen, die für Visual Merchandising in den Stores, als Werbemaßnahme in den Schaufenstern und zur Kommunikation von Produktinformationen dienen. Darüber hinaus gibt es viele voneinander unabhängige Ansätze zur Nutzung digitaler Medien, von denen allerdings nur wenige konsequent umgesetzt werden.

Eine dieser Initiativen ist eine Software zur Personalisierung eines der Kernprodukte von *EmpreLujo*, die sowohl online als auch als *iPad*-App zum kostenlosen Download im *iTunes*-Store verfügbar ist. Sie bietet neben der Gelegenheit, die Größe und Weite des Produkts an die persönlichen Bedürfnisse anzupassen, die Möglichkeit, dessen Stil sowie Materialien und Farben individuell auszuwählen. Das Endergebnis kann darüber hinaus mit einem persönlichen Namenszug versehen werden. Die Konfiguration des Produkts erfolgt entweder mobil oder auf *iPads* in ausgewählten *EmpreLujo*-Stores. Das Ergebnis kann in einer persönlichen Galerie gespeichert sowie per Tastendruck an einen Store übermittelt werden, um eine Bestellung aufzugeben. Ein direkter Kontakt zu einem persönlichen Kundenberater ist ebenfalls unmittelbar aufzubauen. Das Produkt wird anhand der Kundenwünsche hergestellt, und nach Abschluss der Fertigung wird der Kunde informiert, so dass er sein Exemplar im Retail-Store seiner Wahl abholen kann.

In *EmpreLujo*s Flagship-Stores kann das Verkaufspersonal außerdem *iPads* nutzen, um mittels einer unternehmenseigenen App Informationen über Produktvarianten und Verfügbarkeiten abzurufen, durch die aktuelle Kollektion zu blättern sowie auf Videos oder redaktionelle Inhalte zuzugreifen. Dadurch ist eine bessere Interaktion mit den Kunden möglich, und die Mitarbeiter können gezielt auf deren individuelle Wünsche und Bedürfnisse eingehen.

Neben den dargestellten Apps gab es in der Vergangenheit immer wieder einzelne Initiativen, die auf die Nutzung digitaler Endgeräte abgezielt haben. Der Zweck dieser Aktionen war jedoch nicht in ein größeres Gesamtkonzept eingebunden. Zum Beispiel

veranstaltete *EmpreLujo* einmal ein Kundenevent, bei dem es eine Tombola gab. Jeder Kunde konnte einen QR-Code beziehen und diesen mit seinem Smartphone scannen. Einige der Codes ergaben einen Gewinn, andere enthielten eine Niete. Das Ziel dieser Aktion war dem verantwortlichen Mitarbeiter zufolge „digital enrichment" der Veranstaltung und des Marken-Images. Ein Umsatzziel verfolgte eine andere digitale Initiative, bei der Produktfilme so aufgearbeitet wurden, dass Interessenten mit dem Cursor über die einzelnen Artikel fahren, diese auswählen und direkt im Online-Shop bestellen konnten. Schließlich gibt es noch Cross-Channel-Services oder Aktionen, die Online-Kunden in die physischen Stores bringen sollen, wie z.B. Prämien für Online-Spiele, die in einem Store einzulösen sind.

Nach eigener Aussage muss *EmpreLujo* stark an einer Verbesserung bestehender digitaler Lösungen sowie an der Erstellung und Umsetzung eines übergeordneten Konzepts für integriertes Multi-Channel-Management arbeiten. Einige der digitalen Angebote, vor allem die geschilderte Software zur Personalisierung von Produkten, erscheinen zwar grundsätzlich gut durchdacht und attraktiv, sind jedoch nicht vollständig transaktionsfähig und sollten in bessere, automatisierte Prozesse eingebunden werden. So ist es z.B. nicht möglich, nach Abschluss der oben genannten Produktkonfiguration direkt online die Bestellung aufzugeben, zu bezahlen und an die eigene Adresse liefern zu lassen. Hier ist der geschilderte wesentlich umständlichere Weg über Kundenberater und das physische Store-Netzwerk erforderlich. Dies könnte die Kundenzufriedenheit senken und im schlimmsten Fall Kunden komplett von einer Bestellung abhalten, was Umsatzeinbußen zur Folge hätte. Ähnliche Probleme bei der Einbindung und der Funktionalität sieht eine *EmpreLujo*-Mitarbeiterin auch bei anderen unternehmenseigenen Software-Lösungen.

Trotz der geschilderten Schwächen bestehender technischer Applikationen sieht das Unternehmen vor allem in der Nutzung digitaler Medien zur Erweiterung des Bestands der physischen Retail-Stores durch Zugriff auf das Online-Inventar ein sehr großes Umsatzpotential. Man könne es sich heutzutage nicht mehr leisten, auch nur einen Kunden ohne Kauf aus den Monobrand-Stores gehen zu lassen. Andererseits sei es in der Modeindustrie unmöglich, die gesamte Kollektion in allen Farbvarianten und Größen im Retail-Store zu lagern, so dass es zwangsläufig zu mangelnder Verfügbarkeit von Produkten komme. Dieses Problem wäre durch die konsequente Vernetzung der Stores mit dem Online-Inventar und gut funktionierende Software zu lösen, da Kunden so ihren Einkauf unmittelbar im Store abschließen könnten.
Das Unternehmen hat demnach die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten der Integration und Nutzung digitaler Medien erkannt. Die Herausforderungen und entsprechenden Gegenmaßnahmen von *EmpreLujo* werden im Folgenden erläutert.

3. Herausforderungen bei der Integration digitaler Medien in den POS

EmpreLujo behandelt digitale Medien in physischen Retail-Stores in Zusammenhang mit einem übergeordneten Projekt zur Implementierung von integriertem Multi-Channel-Manage-ment. Dieses Projekt wird mit hohem Aufwand an Ressourcen unterstützt und soll mittelfristig, d.h. in einem Zeitraum von ca. 1-2 Jahren, zur globalen, nahtlosen Verknüpfung von Retailgeschäft und E-Commerce führen. Langfristig ist auch die Einbindung der anderen Distributionskanäle geplant, allerdings wird *EmpreLujo* zufolge die Komplexität hier im Vergleich zur aktuellen Projektphase nochmals deutlich erhöht sein, weshalb dieser Projektabschnitt noch „Zukunftsmusik“ ist.

Das iMCM-Projekt wurde aufgrund einer Digitalisierungs-Initiative für alle Marken der übergeordneten Unternehmensgruppe induziert, zu der *EmpreLujo* gehört. Der CEO hat die Rolle des Projektsponsors übernommen, so dass die Unterstützung des Top-Managements sowie die Versorgung des Projekts mit ausreichenden Ressourcen sichergestellt sind. Grundlage des Projekts ist eine explizit formulierte Vision. *EmpreLujo* möchte seiner Kundschaft eine nahtlose Kundenerfahrung über alle Regionen, Distributionskanäle und Endgeräte hinweg bieten. Basierend auf dieser Vision wurden die Inhalte des iMCM-Projekts entwickelt und einerseits mit Wachstumszielen für die Umsatzplanung sowie andererseits mit Anforderungen an alle betroffenen Unternehmensbereiche zur Umsetzung der erforderlichen Veränderungen hinterlegt.

Aufgrund seines großen Umfangs wird das Projekt von einem Vollzeit-Projektmanager professionell geleitet. Es wurden unternehmensweit diverse Arbeitspakete definiert, deren Ziele und Meilensteine in Arbeitsplänen vorgegeben und dokumentiert sind, und deren Fortschritt von einem dedizierten Projektteam überwacht und forciert wird. Laut *EmpreLujo* betreffen diese Arbeitspakete unter anderen den Finanzbereich, der sich auf die Abwicklung komplizierter Steuerfragen einrichten muss, Veränderungen der Organisationsstruktur z.B. zur Anpassung von Profit Centern oder des Aufbaus des Distributionssystems, die Logistik zur Erarbeitung der erforderlichen Prozesse, IT zum Aufbau kanalübergreifender, globaler SAP-, CRM- und Qualitätsmanagement-Systeme, das Design z.B. zur Gestaltung von Websites, *iPad*-Covern oder zur Einbindung digitaler Medien in die POS sowie die Organisationskultur. Die Erfordernisse an eine Anpassung der Unternehmenskultur sind so hoch, dass eine Mitarbeiterin von *EmpreLujo* sogar von einem Bedarf für Change Management spricht, da hier tiefgreifende Veränderungen im Denken und in Verhaltensmustern vor allem des Verkaufspersonals erforderlich seien.

Als zentrale Herausforderung betrachtet *EmpreLujo* zwei Aspekte. Zunächst wird die systemische Abbildung von iMCM in IT und Prozessen als nicht trivial angesehen. Eine globale und kanalübergreifende Vereinheitlichung von SAP-Systemen, Qualitätssiche-

rung sowie CRM erfordert gravierende Veränderungen sowie neue Lösungen. Als Beispiel wurde die Einführung einer einheitlichen Kunden-ID genannt, durch die kanalübergreifend Kundeninformationen wie Bestellhistorie, gespeicherte Produkte, Adressdaten oder Zahlungsinformationen verfügbar gemacht werden. Die Optimierung der Prozesse ist erforderlich, um die Logistik und die gesamte Abwicklung perfekt zu gestalten. Hier sei im Luxussegment kein Raum für Fehler. Diese Aufgabe gestaltet sich vor allem deshalb als gravierende Herausforderung, weil die Prozesse des E-Commerce von externen Partnern kontrolliert werden. Unternehmensinterne Erfahrungen im Online-Handel bestehen nicht, so dass eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden externen Partnern und eine starke Verzahnung der eigenen Logistik mit deren Prozessen erforderlich sind.

Als zweiter Aspekt wurde die Veränderung der Organisationsstruktur und -kultur im Rahmen eines Change Management Projekts genannt. Aufgabenbereiche, Verantwortlichkeiten und KPIs sehr vieler Mitarbeiter und auch des Managements würden überprüft und angepasst, und dies erfordere Offenheit für Veränderungen. Auf Ebene des Verkaufspersonals müsse auch der Verkaufsprozess an sich an die geänderte Mediennutzung angepasst werden, so dass das Verkaufspersonal auch in dieser Kernkompetenz umlernen müsse. Das Management der Verkaufsorganisation habe seinen bisherigen Fokus auf Retail-Umsätze abzulegen und zu verstehen, dass das Ziel nur noch allgemein Umsatz ist, unabhängig vom Kanal seiner Herkunft. Auch an einer Aufweichung oder sogar Aufhebung der bisherigen strikten Kanaltrennung wird gearbeitet. Getrennte P&Ls für E-Commerce und Retail in einer Region torpedieren Bemühungen zur Kanalintegration, so dass diskutiert wird, für die verschiedenen Distributionsgeographien die Funktion eines regionalen ‚Head of Commerce' einzuführen, anstatt die bisherige Trennung in ‚Head of Retail' und ‚Head of E-Commerce' beizubehalten.

Für *EmpreLujo* ist die erste genannte Herausforderung zwar schwierig, aber mit ausreichend Ressourcenaufwand zu lösen. Bzgl. des zweiten Aspektes setzt das Unternehmen auf professionelles Change Management, Mitarbeiter-Trainings sowie ein angepasstes Anreizsystem. Die Inhalte von Change Management-Projekten können der Management-Literatur umfassend entnommen werden[236] und werden für *EmpreLujo* in dieser Fallstudie nicht weiter dargestellt, da dadurch der Rahmen dieser Arbeit gesprengt würde. Das Trainingskonzept des Unternehmens beinhaltet vor allem, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, die Beherrschung digitaler Geräte zu erlernen und ihre Vorteile für den Erfolg von *EmpreLujo,* aber auch sich selber zu verstehen. Sich ändernde Kundenbedürfnisse und digitale Verhaltensmuster der Kunden werden den Mitarbeitern näher gebracht, so dass der Grund für die erforderlichen organisationalen Veränderungen bei *EmpreLujo* deutlich wird. Unterstützt wird dieses Ziel durch eine

[236] Vgl. z.B. Stolzenberg und Heberle (2013) sowie Lauer (2010).

geplante Anpassung des Anreizsystems, das im Zuge des iMCM-Projekts dahingehend verändert werden soll, dass Mitarbeiter in den Stores für einen konsequenten Verweis auf den Online-Kanal finanziell belohnt werden. Die Details dieses Anreizsystems stehen allerdings noch nicht fest.

4. Erkenntnisse aus der Fallstudie

Das Beispiel von *EmpreLujo* verdeutlicht, dass die Voraussetzungen des Distributionssystems in Form des Anteils von direkten und indirekten Kanälen zwar einen Einfluss auf die Komplexität und Umsetzungsgeschwindigkeit von Digital-Projekten haben, jedoch letztlich nicht entscheidend für deren Erfolg sind. Eine gute Konzeption dieser Projekte ermöglicht den Umgang auch mit komplexen Distributionssystemen wie im Fall von *EmpreLujo* mit seiner hohen Varietät. Das Unternehmen ist sich zwar der Tatsache bewusst, dass eine Integration der indirekten Distributionskanäle aufwändig und nur mittelfristig möglich ist, strebt diese aber trotzdem an. Entscheidend ist, dass *EmpreLujo* die unternehmensspezifischen Schwierigkeiten einer Kanalintegration erkannt und durch die Konzeption eines umfassenden, professionellen Digital-Projekts berücksichtigt hat. Gerade die Bedeutung eines Aufbaus des erforderlichen organisationalen Kapitals in Form von Organisationsstruktur und -kultur mit Hilfe eines professionellen Projektmanagements wird explizit gewürdigt. Durch die dem Projekt zugrunde liegende Vision und die daraus abgeleiteten und konsequent verfolgten Ziele ist der Veränderungsbedarf für alle Organisationsbereiche eindeutig und kann entsprechend forciert werden.

Insgesamt hat *EmpreLujo* die Relevanz digitaler Medien erkannt. Das Unternehmen ist sich der Herausforderungen bewusst, die im Rahmen der Einbindung der Medien in die POS im Zuge einer Kanalintegration entstehen können und trifft aktiv Maßnahmen, um diese Schwierigkeiten zu überwinden. Auch wenn noch nicht alle Probleme gelöst werden konnten, scheint *EmpreLujo* mit seinen Anstrengungen einen guten Weg zu verfolgen.

Anhang 13: Curriculum Vitae des Verfassers

Timo Tischer

Master of Arts (M.A. HSG)
in Strategy and International Management (SIM)

6. Juli 1982	Geboren in Hannover, deutsche Staatsangehörigkeit

Berufserfahrung / Praktika

10/2008 – 4/2011	**The Boston Consulting Group**, Associate und Consultant, Zürich: Fokus Konsumgüter und Banken
1/2006 – 9/2006	**Roland Berger Strategy Consultants**, Consulting Analyst, München: Fokus Marketing & Sales
10/2005 – 12/2005	**McKinsey & Company, Inc.**, Fellow Intern, München: Strategie-Projekt Automotive
3/2004 – 5/2004	**BMW Group**, Praktikant Abteilung Marketing- und Programmplanung Region Deutschland, München: Aufbau Newmedia-Informationstool, Mitarbeit Marketingplanung 2005
4/2002 – 6/2002	**DIE ZEIT**, Praktikant Abteilung Marketing, Hamburg: Eventmarketing, Anzeigenplanung

Studium / Schulausbildung

Seit 9/2011	**Universität St.Gallen**: Studium zum Dr. oec., Schwerpunkt Marketing
11/2011 – 4/2014	**Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw)**: Promotionsstipendium durch das Studienförderwerk Klaus Murmann
10/2006 – 10/2008	**Universität St.Gallen**: Master of Arts (M.A. HSG) in Strategy and International Management (SIM)
9/2007 – 12/2007	**Universidad Adolfo Ibañez**, Chile: Austauschsemester
10/2002 – 10/2005	**Universität St.Gallen**: Bachelor of Arts (B.A. HSG) in Betriebswirtschaftslehre
9/2004 – 1/2005	**Chinese University of Hong Kong**, China: Austauschsemester
6/2001	**Ökumenisches Gymnasium Bremen**: Abitur
1988 – 2001	**Grundschule Borgfeld** / **Ökumenisches Gymnasium**, Bremen