

**Retail Format Allocation  
of Multichannel Retailers**

**Betriebsformenzuordnung von  
Multi-Channel-Händlern**

**Andrea Buschmann, M.Sc.**

Research Assistant and Doctoral Candidate  
EBS Universität für Wirtschaft und Recht  
EBS Business School  
Rheingastr. 1  
65375 Oestrich-Winkel  
Andrea.Buschmann@ebs.edu

**Abstract:** *Caused by the increasing application of digital distribution channels, multichannel retailers can no longer be considered as a peripheral matter. Yet, a clear and consistent retail format allocation cannot be found. Many times, current allocation approaches do not fulfill the demand for channel-harmonization sufficiently. Thus, it is the goal of this paper to give an answer, to how multichannel-retailers can be considered in terms of retail format systematization. Hereby, both scientific theories about retail format allocation and strategic implications will be regarded.*

**Key-Words:** *Retailmarketing, Multichannel Retailing, Retail Format Systematization, Channel-Harmonization*

**Abstract:** *Mit der zunehmenden Verbreitung digitaler Absatzwege stellen Multi-Channel-Händler längst keine Randerscheinung mehr dar. Trotzdem hat eine eindeutige Einordnung dieses Geschäftsmodells in die Betriebsformensystematik noch nicht stattgefunden. Die Forderung nach Integration und Gleichstellung der Kanäle wurde bisher oft nur unzureichend erfüllt. Ziel dieser Abhandlung ist es daher zu beantworten, wie Multi-Channel-Händler am besten in der Betriebsformensystematik berücksichtigt werden können. Dabei werden sowohl die Theorien zur Typisierung als auch strategische Implikationen für die Marketingkonzeption berücksichtigt.*

**Key-Words:** *Handelsmarketing, Multi-Channel-Handel, Betriebsformensystematik, Harmonisierung der Vertriebskanäle*

---

## 1. Einleitung und Zielsetzung

Bedingt durch die Entwicklung digitaler Vertriebswege ist der Multi-Channel Handel längst keine Randerscheinung mehr. Immer mehr Händler erkennen, dass sie über mehrere Vertriebskanäle mit dem Kunden in Kontakt treten und einen Produktkauf ermöglichen müssen, um dem Bedürfnis nach Channel-Hopping nachzukommen und somit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein zentraler Forschungsbereich der Handelsbetriebslehre besteht seit jeher in der Systematisierung von Erscheinungsformen von Handelsbetrieben. Hierbei wird die Handelslandschaft strukturiert und verschiedene Betriebsformen werden voneinander abgegrenzt. Zudem werden aus der Betriebsformenwahl strategische und wettbewerbspolitische Konsequenzen für den jeweiligen Händler gezogen (Mattmüller & Tunder, 2004, S.44f.).

Trotz der zunehmenden Verbreitung und Bedeutung von Multi-Channel-Retailing wurde das Geschäftskonzept bis dato nur unzureichend im Kontext der Betriebsformensystematik beleuchtet, was zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen in Bezug auf die Zuordnung führt. Bruhn und Heinemann (2013, S.44) deuten eine Verschmelzung alter Betriebsformen zu einer neuen an, analysieren diese Annahme aber nicht im Detail. Bei anderen Klassifizierungs- bzw. Typisierungsansätzen besteht Uneinigkeit darüber, ob es sich bei einem Multi-Channel-Konzept um mehrere (z.B. Schramm-Klein & Wagner, 2013, S.471) oder nur eine Betriebsform (z.B. Barth, Hartmann & Schröder, 2015, S.104) handelt, was wiederum zu unterschiedlichen Konsequenzen (z.B. einer Anpassung der differenzierenden Merkmale) führt.

Ziel dieser Abhandlung ist es daher, Multi-Channel-Retailing in Bezug auf die Betriebsformenwahl konzeptionell zu analysieren und einen einheitlichen Vorschlag für die Einordnung zu un-

terbreiten. Die Arbeit geht somit der zentralen Frage nach, ob es sich bei Multi-Channel-Retailern um eine Betriebsform oder die Kombination aus mehreren Betriebsformen handeln sollte und inwiefern Klassifizierungsmerkmale auf Basis dieser Entscheidung angepasst werden müssen. Hierbei werden sowohl strategische Aspekte für den einzelnen Händler als auch theoretische Erkenntnisse der Betriebsformenforschung berücksichtigt. Als Basis für diese Diskussion werden zunächst Multi-Channel-Retailing und die Anforderungen an dieses Konzept beleuchtet. Im Anschluss wird ein Einblick in die Betriebsformthematik im Einzelhandel gegeben, bevor beide Bereiche kombiniert und verglichen werden. Schließlich werden die Auswirkungen der Zuordnung für den Handel sowie daraus resultierende Forschungsfragen abgeleitet.

## 2. Forderung nach Integration im Multi-Channel Retailing

Multi-Channel-Retailing<sup>1</sup> – der parallele Einsatz mehrerer alternativer Absatzkanäle im Rahmen der Distribution von Handelsunternehmen (Schramm-Klein & Wagner, 2013, S.467) – ist keine Innovation, die erst mit dem Internet und E-Commerce aufkam. Trotzdem muss festgestellt werden, dass die Etablierung des Internets als Vertriebsweg (siehe hierzu auch Anhang 1: Umsätze E-Commerce Deutschland) Multi-Channel Retailing eine neue Bedeutung gegeben hat (Zentes, Morschett & Schramm-Klein, 2011, S.80f.); so impliziert der Begriff heute meist die Einbeziehung eines Online-Vertriebskanals (Sonneck & Ott, 2010, S.175). Im Zusammenhang mit der zunehmenden Verbreitung des mobilen Internets ist heutzutage eine Entwicklung zum „No-Line“-Handel (Heinemann, 2013; Bruhn & Heinemann, 2013, S.59), Omnichannel-Retailing (Deloitte, 2014; Verhoef, Kannan & Inman, 2015) oder Cross-Channel Retailing (Rittinger, 2013, S.21) zu beobachten, welche eine Verschmelzung und Integration der einzelnen Kanäle zum Ziel haben.

Betrachtet man das Verhalten der Kunden in Bezug auf ihre Kanalwahl, muss der gesamte Kaufprozess berücksichtigt werden (siehe hierzu auch Anhang 2: Der Omnichannel-Kaufprozess). Hierbei adressieren unterschiedliche Kanäle die vielschichtigen Bedürfnisse der Kunden auf verschiedene Weise. Das führt dazu, dass Kunden nicht nur abhängig vom Produkt den Kanal wechseln, sondern auch während eines Kaufprozesses zwischen den Kanälen springen – auch bekannt als Channel-Hopping. So werden Kaufentscheidungen (inkl. Informationsbeschaffung) oft nicht in jenem Kanal getroffen, der schließlich auch den Einkaufskanal darstellt (Heinemann, 2011, S.10ff.; Hudetz & van Baal, 2007, S.574) (siehe Anhang 3: Zentrale Ergebnisse der Multi-Channel-Studien hinsichtlich der Vertriebskanäle stationärer Handel und Online-Shop).

Durch die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablets, die einen Zugang zum Internet auch außerhalb des Hauses – und somit auch im stationären Handel – ermöglichen, „verschwimmen die Grenzen zwischen stationärem Geschäft und Onlineshop“ (Rittinger, 2013, S.20), was zu einem verstärkten Channel-Hopping führt. Bereits 2011 haben fast Dreiviertel aller Besitzer von mobilen Endgeräten diese als Informationsquelle beim Produktkauf genutzt, wobei der Kauf jedoch oft in einem anderen Kanal getätigt wurde (Ebay, 2011).

Somit kann eine enge Verknüpfung der unterschiedlichen Kanäle das Kundenbedürfnis nach Convenience und Flexibilität am besten erfüllen (Neslin & Shankar, 2009), was wiederum zu einer Steigerung der Kundenloyalität und folglich langfristig zu höheren Umsätzen führt (van Baal, 2014, S.1044). Auch bedingt durch die zunehmende Verbreitung des Mobile-Commerce

---

<sup>1</sup> auch unter Begriffen wie Mehrkanalvertrieb und Mehrkanalabsatz bekannt (Müller-Hagedorn et al, 2012, S.417).

plädieren immer mehr Experten für eine Verschmelzung und Harmonisierung der Kanäle (Bruhn & Heinemann, 2013, S.44; Heinemann, 2011, S.10ff.). In Bezug auf Kannibalisierungsbefürchtungen (van Baal, 2014; Kollmann; Kuckertz & Kayser, 2012) wurde realisiert, dass diese meist übertrieben sind (Hudetz & van Baal, 2007, S.564). Stattdessen fördern die Kanäle sich gegenseitig, indem z.B. Kaufimpulse in einem Kanal zum Abschluss in einem anderen Kanal führen. Zudem wäre die Gefahr, den Kunden während des Kaufprozesses an den Wettbewerb zu verlieren, bei differenzierten Kanälen deutlich höher. Bei einer Integration der Absatzkanäle zu einem stimmigen Gesamtsystem (inkl. Abstimmung von Markenauftritt, Sortiment, Preisbildung, Warenwirtschaftssystemen usw.) werden die Kunden entlang des ganzen Kaufprozesses begleitet; variierenden Kanalpräferenzen und dem Wunsch nach Channel-Hopping kann somit begegnet werden. Omni-Channelling stellt somit die Zukunft des Multi-Channel Retailing dar.

### 3. Betriebsformen des Einzelhandels

Im Einzelhandel werden zahlreiche Betriebsformen voneinander unterschieden (siehe z.B. Anhang 4: Die Betriebsformen des Einzelhandels nach Schenk, 1991, S.159f.). Um diese Vielfalt abzubilden und einen Rahmen für strategische Entscheidungen zu geben, ist die Lehre der Betriebsformen seit jeher ein zentraler Forschungsbereich der Handelsbetriebslehre und des Handelsmarketing.

#### 3.1. Begriffsdefinition

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Betriebsform“ ist schwer zu finden. Laut Algermissen (1981, S.40) soll die Betriebsform „als strategische Marketing-Konzeption einer Handelsunternehmung interpretiert werden“, womit die Bedeutung der Betriebsformenwahl für die strategische Planung unterstrichen wird (Mattmüller & Tunder, 2004, S.44f.). Mit diesem funktionalen Ansatz unterscheidet er sich von den Definitionen, bei denen der Begriff „Betriebsform“ Institutionen des Handels bezeichnet und der Systematisierungs- und Klassifizierungsgedanke im Vordergrund steht (Glöckner-Holme, 1988, S.19 f.), so z.B. bei Barth et al.(2015, S.81), dem Ausschuss für Definitionen für Handel und Distribution (2006, S.22) oder bei Purper (2007, S.212), der den Begriff anstatt aus Anbietersicht aus Konsumentensicht definiert.

Um beide Richtungen zu berücksichtigen, werden in dieser Abhandlung Betriebsformen als „institutionalisierte Bündelungen von Marketingfunktions-Konzeptionen“ aufgefasst, was zu einer zweigeteilten Begriffsdefinition führt (Glöckner-Holme, 1988, S.22):

*„Unter Betriebsform im institutionalen Sinne ist die Zusammenfassung aller zwischenanbietenden/-nachfragenden Einzelwirtschaften, die hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlich sind, zu verstehen. Unter Betriebsform im funktionalen Sinne ist die realisierte Konzeption zur Erfüllung bestimmter zwischenanbietender/-nachfragender Einzelwirtschaften zu verstehen.“*

In der Forschung werden sowohl die Begriffe Betriebsform als auch Betriebstyp verwendet.<sup>2</sup> Im Folgenden werden sie entsprechend Müller-Hagedorn, Toporowski & Zielke (2012, S.50), Mattmüller (2001, S.38) und Barth et al.(2015, S.81) jedoch synonym verwendet.

<sup>2</sup> Einige Autoren sehen hier einen Unterschied. So verstehen z.B. Ahlert und Kenning (2007, S.111) unter Betriebsformen unternehmensübergreifende und unter Betriebstypen unternehmensindividuelle Systematiken. Algermissen

### 3.2. Ansätze zur Systematisierung und die Bedeutung des Distanzprinzips

Wie die Definitionen zudem zeigen, spielt die Systematisierung von Betriebsformen anhand ausgewählter Merkmale eine entscheidende Rolle. Ihre Aufgabe besteht darin, „ähnliche Erscheinungsformen zusammenzufassen und sie gegenüber anderen abzugrenzen“ (Barth et al, 2015, S.76). Als Methoden stehen hierbei die Klassifizierung<sup>3</sup> einerseits und die Typisierung<sup>4</sup> andererseits zur Verfügung. Problematisch bei der Klassifizierung ist, dass auch Klassen entstehen, die in der Praxis irrelevant sind (Barth et al, 2015, S.78). Bei der Einordnung eines Handelsbetriebes muss außerdem hinsichtlich jeden Merkmals stets eine klare Entscheidung getroffen werden, „Sowohl-als-auch-Fälle“ lassen sich nicht einordnen (Algermissen, 1976, S.26). Bei der Typisierung müssen Merkmale nicht starr, sondern können auch abstufbar sein (es muss keine „Entweder-Oder-Entscheidung“ getroffen werden, die jeweilige Eigenschaft wird stattdessen mehr oder weniger stark zuerkannt). Ferner wird auf Erscheinungsformen verzichtet, die in der Praxis nicht auftreten (Barth et al, 2015, S.79; Algermissen, 1976, S.29).

Als Bezugsobjekt der Systematisierung von Betriebsformen wird der Betrieb gesehen, der sich laut Müller-Hagedorn et al. (2012, S.50) unterscheidet von der gesamten Unternehmung, die als Oberbegriff gesehen wird. Algermissen (1976, S.5f.) zeigt jedoch auf, dass weitere Abgrenzungsoptionen existieren, wie z.B. die Gleichordnung von Unternehmen und Betrieb oder das Verständnis von Betrieb als Oberbegriff. Die Entscheidung darüber, wie der Begriff definiert wird, hat somit Auswirkungen auf die Frage, ob ein Handelsunternehmen nur einer oder mehreren Betriebsformen zugeordnet werden kann.

Über die Jahre hinweg wurden verschiedene Ansätze zur Systematisierung von Betriebsformen verfolgt. Diese unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung bzw. Zielsetzung und darauf basierend in der Auswahl der angewandten Merkmale. Glöckner-Holme (1988, S.27ff.) gibt eine umfassende Übersicht über die bis dahin angewandten Methoden. Trotz deren Verschiedenartigkeit haben sich einige Merkmalkategorien herauskristallisiert, die mehrfach auftreten. Purper (2007, S.24ff.) beschreibt diese als Merkmale der Geschäftspolitik. Hierzu zählen:

- Sortimentspolitik
- Betriebsgröße
- Art des Inkasso
- Distanzüberwindung
- Art des Kundenkreises
- Bedienungsprinzip
- Art der Preisstellung
- Integration des Betriebs in eine Agglomeration

Im Zuge der Beantwortung der vorliegenden Problemstellung ist das Merkmal der Distanzüberwindung<sup>5</sup> von besonderer Relevanz. Hierbei wird betrachtet, ob die Distanzüberwindung dem

---

(1976, S.27) unterscheidet die beiden Begriffen unter dem Aspekt eines zeitlichen Wandels. Ihm zufolge lässt sich eine Betriebsform in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung nacheinander mehreren Betriebstypen zuordnen.

<sup>3</sup> Zusammenfassung von Handelsbetrieben zu einer Klasse, die die gleichen Ausprägungen eines oder mehrerer Merkmale vorweisen. Merkmale stehen in einem Subordinärverhältnis (→ pyramidenförmiges System trennscharfer Begriffe)

<sup>4</sup> Merkmale sind gleichrangig. Typen entstehen durch Kombination mehrerer Merkmalsausprägungen.

<sup>5</sup> Das Konzept der Distanzüberwindung wird je nach Autor unterschiedlich benannt, in die Systematisierung eingebunden und in Merkmalsausprägungen aufgeteilt. Trotzdem wird es in fast allen Ansätzen zur Systematisierung von

Händler oder dem Kunden obliegt, ob es sich also um einen Hol- oder einen Bringkauf handelt. Wie wesentlich diese Differenzierung ist, zeigt Müller-Hagedorn (2005, S.83), indem er den stationären Handel einerseits und den Versandhandel andererseits als Mega-Betriebsformen bezeichnet. Ob diese Unterscheidung jedoch auch aus Kundensicht relevant ist, ist nicht bekannt (Vgl. .Purper, 2007, S.109).

#### **4. Kategorisierung von Multi-Channel-Händlern**

Versucht man nun einen Multi-Channel-Händler bzw. einen Omni-Channel-Händler im Kontext der Betriebsformen zu kategorisieren, steht man vor folgender Herausforderung. Berücksichtigt man das Merkmal der Distanzüberwindung zwischen Händler und Kunden ist eine eindeutige Klassifizierung nicht möglich. Alleinstehend würden die unterschiedlichen Vertriebskanäle jeweils verschiedene Betriebsformen darstellen. Eine solche Zuordnung spiegelt jedoch nicht die geforderte Integration der Kanäle wider.

Das folgende Kapitel wird auf konzeptioneller Basis verschiedene Systematisierungsansätze vergleichen und bewerten. Hierbei wird auf der einen Seite berücksichtigt, inwiefern die existierenden Theorien zur Betriebsformenlehre beachtet werden, auf der anderen Seite werden die Ansätze auf ihre praktische Relevanz untersucht. In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, dass bestehende Systematisierungsansätze oft nicht im Detail analysiert, sondern häufig eher am Rande erwähnt wurden.

##### **4.1. Multi-Channel-Retailing als Kombination mehrerer Betriebsformen**

Nach Müller-Hagedorn et al. (2012, S.421) besitzt jeder Kanal eine bestimmte Betriebsform und an ein Mehrkanalsystem kann die Forderung gestellt werden, dass sich die Betriebsformen der Kanäle unterscheiden. In Bezug auf sein Verständnis von Mehrkanalsystemen muss jedoch festgestellt werden, dass er keinen zwingenden Sortiments- oder Zielgruppenzusammenhang sieht.

Dieser Ansatz wird auch von Schramm-Klein & Wagner (2013, S.470) unterstützt, die Multi-Channel-Systeme als den parallelen Einsatz von Betriebs- und/oder Vertriebstypen definiert<sup>6</sup>, woraus drei verschiedene Formen des Multichannel-Handels abgeleitet werden. In der Praxis dominiert hierbei die dritte Form, die Mischung von stationären Betriebs- und nicht-stationären Vertriebstypen. Sieht man die Formen des Distanzhandels auch als Betriebsform, kann hier Multi-Channel-Retailing als die Kombination mehrerer Betriebsformen interpretiert werden. Die Verknüpfung der Kanäle wird dabei über „Cross-Channel-Management“ angestrebt – nachträglich eingeführte Systeme die dem Kunden ein „nahtloses“ Channel-Hopping ermöglichen sollen.

Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy und Bridges (2010) geben ebenfalls an, dass ein Multi-Channel-Format aus unterschiedlichen Betriebsformen bestehen kann, wobei sie unter einer Betriebsform die spezielle Kombination verschiedener Ausprägungen des Retail Mix (u.a. Sortiment, Pricing, Standort und Schnittstellen zum Kunden) verstehen. In Bezug auf den Multi-Channel-Handel werden unterschiedliche Betriebsformen durch ein einheitliches Geschäftsmodell miteinander verbunden.

---

Betriebstypen berücksichtigt. Einen Überblick über diese Ansätze gibt Glöckner-Holme (1988, S.27ff.). Zudem relevant: Barth et al.(2015, S.89) und Mattmüller & Tunder (2004; S.42).

<sup>6</sup> Dabei werden unter Betriebstypen alle stationären, unter Vertriebstypen die nicht-stationären Absatzkanäle verstanden.

Diese Ansätze setzen voraus, dass jeder Kanal als eigenständiger Betrieb gesehen wird (s.o.). Eine Klassifizierung auf Basis des Distanzkriteriums wäre somit unproblematisch.

Jedoch würde dies auch zu einem jeweils eigenständigen Management der Kanäle führen. Dies basiert nicht allein darauf, dass unterschiedliche Betriebsformenwahlen verschiedene strategische Implikationen – was auch auf die Identifikation unterschiedlicher Wettbewerber zurückzuführen ist – mit sich bringen. Zudem spiegelt sich die Trennung auch in der Organisation und deren Struktur wider. Der Forderung nach Integration und Harmonisierung der Kanäle kann in diesem Szenario nicht ausreichend nachgegangen werden. Ob der Ansatz eines einheitlichen Geschäftsmodells (z.B. nach Sorescu et al., 2010) oder eine zusätzliche Einbindung von „Cross-Channel-Management“ (Schramm-Klein & Wagner, 2013, S.471) dieser nachkommen können, ist fraglich. Die oben angesprochenen Ansätze sind somit in erster Linie nur für solche Multi-Channel-Händler anwendbar, die - nicht im Sinne des Omni-Channel Handel - ihre diversen Kanäle getrennt voneinander führen.

#### **4.2. Multi-Channel-Retailing als eine Betriebsform**

Oft wird ein Multi-Channel-Händler jedoch auch nur einer Betriebsform zugeordnet.

So sehen z.B. Barth et al.(2015, S.104) die Möglichkeit zu einer Unternehmung mit einer Betriebsform, einer Händlermarke, aber zwei Vertriebslinien bzw. Kontaktprinzipien. Dies ist dann der Fall, wenn die Vertriebslinien sich über das Distanzprinzip hinaus nicht in ihrer Strategie unterscheiden, z.B. wenn es sich bei beiden Kontaktprinzipien um einen Discounter handelt (Siehe Anhang 5: Beispiel für eine Klassifikation von Vertriebslinien). Die Voraussetzung für eine Harmonisierung der Vertriebskanäle ist in diesem Fall gegeben. Die unterschiedlichen Absatzwege spiegeln sich in den Vertriebslinien bzw. -linien wider, wobei diese nicht zwangsläufig einen eigenständigen Marktauftritt oder Namen haben müssen (entgegen verbreitetem Begriffsverständnis, siehe hierzu auch Müller-Hagedorn et al., 2012, S.87).

Trotzdem stellt sich die Frage nach der richtigen Einordnung in die Betriebsformensystematik und der Berücksichtigung des Merkmals der Distanzüberwindung. Nimmt man z.B. den Ansatz von Barth et al. zur Systematisierung von Einzelhandelsbetrieben (2015, S.89; siehe Anhang 6: Vorschlag für eine Systematisierung von Einzelhandelsbetrieben) ist eine eindeutige Zuordnung ohne die Vernachlässigung dieses Merkmals oder der Abänderung der Systematik unmöglich. Insofern sind grundsätzlich zwei Lösungsansätze denkbar:

##### **Ansatz 1: Zuordnung des Unternehmens zur wesentlichen Betriebsform**

Dies kommt dem Typisierungsgedanken Algermissens (1976, S.27) nahe, bei welchem einem Objekt eine Ausprägung mehr oder weniger stark zuerkannt wird. Dieser Ansatz der Betriebsformenwahl wird besonders bei Händlern beobachtet, die erst im Laufe der Zeit von einem Einkanalanbieter zu einem Mehrkanalanbieter wurden, um so entsprechend des lebenszyklustheoretischen Ansatzes zur Betriebsformendynamik (Glöckner-Holme, 1988, S.62ff.) die Reifephase auszudehnen. Traditionell stationäre Händler behalten damit ihre ursprünglich gewählte Betriebsform bei; so verstehen sie sich weiterhin in erster Linie als stationärer Händler, mit dem Unterschied, dass ein weiterer Vertriebskanal zur Distribution der Waren beiträgt.

Bei diesem Vorgehen bleiben die alten Betriebsformen und hiermit die entsprechenden Systematisierungsmerkmale bestehen. Jedoch muss infrage gestellt werden, inwiefern dies (zukünftig) der Realität entspricht. Bereits heute kann festgestellt werden, dass der Distanzhandel in Bezug auf die Anzahl der möglichen Differenzierungen in vielen Betriebsformenaufstellungen unterrepräsentiert

tiert ist. Die wachsende Bedeutung des digitalen Versandhandels und die daraus folgende Vielfalt an Strategien werden somit nicht widerspiegelt.

Neben den Überlegungen zur Aktualität der gesamten Betriebsformenlandschaft muss das Vorgehen auch aus strategischer Sicht beurteilt werden. Reflektiert die Betriebsformenwahl nur einen Teil der Unternehmung bzw. Vertriebskanal – in den meisten Fällen den ursprünglichen – ist eine gesamtheitliche Strategie schwer umsetzbar. Allein die Suche nach und die Festlegung der relevanten Wettbewerber ist durch diese einseitige Betriebsformenzuordnung nicht hinreichend.

## **Ansatz 2: Schaffung neuer Betriebsformen**

Als weitere Option besteht die Möglichkeit, neue Betriebsformen, die in Bezug auf die Distanzüberwindung mehrere Prinzipien gleichzeitig zulassen, zu generieren (entsprechend der Typisierung als Systemisierungsansatz). Schwachstellen der zuvor beschriebenen Ansätze könnten somit vermieden werden: Ein Mehrkanalhändler kann bei Berücksichtigung aller Absatzwege klar einer Betriebsform zugeordnet werden. Die Forderung nach einer Harmonisierung der Kanäle kann in die Betriebsformenwahl einfließen; Wettbewerber, die ebenfalls eine Multi-Channel-Strategie verfolgen, können als solche ausgemacht werden. In seinen Grundzügen würde der Ansatz den Ausführungen von Heinemann (2015, S. 113) nahe kommen, der den Multi-Channel-Handel als einen Betriebstypen des Online-Handels kategorisiert.<sup>7</sup>

Die Entwicklung dieser neuen Betriebsform kann in erster Linie durch den evolutionstheoretischen Ansatz zur Betriebsformendynamik (auch als dialektischer Prozess bezeichnet) erklärt und gestützt werden (Gist, 1968, S.106). In den Grundzügen bestehen zwei konträre Ansätze, die These und die Antithese, die zur Synthese verschmelzen. In Bezug auf den Handel kann der stationäre Handel als These, der Versandhandel als Antithese verstanden werden, die in der Synthese den Multi-Channel-Handel bilden (Siehe hierzu auch Anhang 7: Der evolutionstheoretische Ansatz zur Betriebsformenevolution).

## **5. Fazit und Ausblick**

Vergleicht man die Ansätze zur Einordnung von Multi-Channel-Händlern, fällt auf, dass eine Anpassung der Betriebsformenlandschaft und der Merkmalsausprägungen notwendig ist, um eine realitätsgetreue Systemisierung vornehmen und eine bedarfsgerechte Marketingkonzeption ableiten zu können. Bisher verfolgte Ansätze bilden die Realität nur unzureichend ab, strategische Konsequenzen für die Händler entsprechen nicht dem Kundenbedürfnis nach Harmonisierung der Kanäle. Stattdessen muss das Merkmal der Distanzüberwindung in Zukunft auch eine Kombination von Kanälen zulassen, woraus dementsprechend neue Betriebstypen entstehen. Ein Multi-Channel-Händler ist hierbei einer Betriebsform zuzuordnen, die Grundlage für eine harmonisierte Strategie ist.

Wie diese Merkmalsausprägungen genau formuliert sein sollen und ob eine solche Kombination genauer differenziert werden muss, ist noch zu prüfen. Auch berücksichtigen die vorliegenden Ausführungen nicht, wie bedeutend das Distanzkriterium für den Kunden als Differenzierungsmerkmal ist. Bei einer zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche stellt sich die Frage, inwiefern unterschiedliche Kanäle noch vom Kunden wahrgenommen werden oder ob der wach-

---

<sup>7</sup> Eine genaue Analyse wurde hier jedoch nicht vorgenommen. Nur impliziertes Begriffsverständnis von Betriebstyp.



sende No-Line-Handel (Heinemann, 2013) eine Unterscheidung nach Kontaktprinzipien überhaupt erfordert.

Fest steht jedoch, dass dieser Ansatz Auswirkungen auf die Überlegungen zur Betriebsformendynamik hat. Stellten verdrängungstheoretische Ansätze, wie z.B. das „Wheel of Retailing“ nach McNair (1931), für lange Zeit die zentrale Theorie zur Entwicklung neuer Betriebsformen dar, ist die Entstehung neuer Betriebsformen von Multi-Channel-Händlern nicht auf eine aggressive Preispolitik zurückzuführen. Weitere Analysen werden zeigen, inwiefern Ansätze zur Betriebsformendynamik angepasst oder neu interpretiert werden müssen.

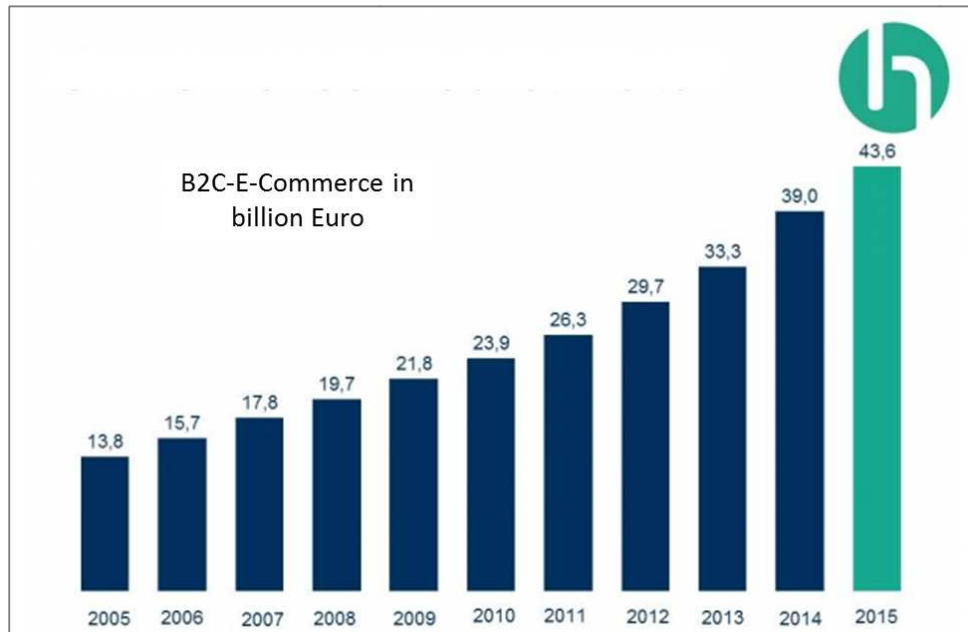
## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D., Kenning, p. (2007): Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Heidelberg.
- Algermissen, J. (1976): Der Handelsbetrieb: eine typolog. Studie aus absatzwirtschaftl. Sicht, Frankfurt am Main.
- Algermissen, J. (1981): Das Marketing der Handelsbetriebe, Würzburg.
- Ausschuss für Definitionen für Handel und Distribution (2006): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausgabe, Köln.
- Barth, K., Hartmann, M., Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Bruhn, M., Heinemann, G. (2013): Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive, in: Crockford, G., Ritschel, F., Schmieder, U.-M. (Hrsg.), Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden.
- Deloitte (2014): Die Chance Omnichannel. Abgerufen am 22. Februar 2015 von <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports>.
- Ebay (2011): Studie von eBay und der Verbraucher Initiative e.V. zeigt: Mobile Information vor dem Kauf liegt im Trend. Abgerufen am 14. August 2015 von <http://presse.ebay.de/pressrelease/3827>.
- Gist, R.R. (1968): Retailing: Concepts and Decisions, New York – London – Sydney.
- Glöckner-Holme, I. (1988): Betriebsformen-Marketing im Einzelhandel, Augsburg.
- Handelsverband Deutschland (2014): E-Commerce-Umsätze. Abgerufen am 22. Februar 2015 von <http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110185-e-commerce-umsaetze>.
- Heinemann, G. (2011): Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Heineman, G. (2013): No-Line-Handel, Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2015): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Hudetz, K., van Baal, S. (2007): Die Bedeutung von Online-Shops in Multi-Channel-Unternehmen. Eine Analyse aus Konsumentensicht, in: Schuckel, M. & Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und Praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S.557-576.
- Kollmann, T., Kuckertz, A., Kayser, I. (2012): Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.19, S.186-194.
- Mattmüller, R., Tunder, R. (2004): Strategisches Handelsmarketing, München.

- Mattmüller, R. (2001): Marketingstrategien des Handels und Staatliche Restriktionen, München.
- McNair, M.P. (1931): Trends in Large-Scale Retailing, in: Harvard Business Review, Vol.10(1), S.30-39.
- Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, 4. Aufl., Stuttgart.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., Zielke, S. (2012): Der Handel. Grundlagen – Management – Strategien, 2. Aufl., Stuttgart.
- Neslin, S.A., Shankar, V. (2009): Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Decisions, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 23, S.70-81.
- Purper, G. (2007): Die Betriebsformen des Einzelhandels aus Konsumentenperspektive, Wiesbaden.
- Rittinger, S. (2013): Cross-Channel Retail Branding. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien.
- Schenk, H.-O. (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden.
- Schramm-Klein, H., Wagner, G. (2013): Multichannel-E-Commerce – Neue Absatzwege im Online-Handel, in: Crockford, G., Ritschel, F., Schmieder, U.-M. (Hrsg.), Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S.467-492.
- Sonneck, P., Ott, C.S. (2010): Future Trends in Multi-channel Retailing, in: Krafft, M., Mantrala, M.K. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> Century – Current and Future Trends, Heidelberg.
- Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011): Innovations in Retail Business Models, in Journal of Retailing, Nr. 87S, S. S3-S16.
- Van Baal, S. (2014): Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing., in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.21, S.1038-1046.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., Inman, J.J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: Journal of Retailing, Vol. 91, Nr. 2, S. 174-181.
- Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H. (2011): Strategic Retail Management – Text and International Cases, 2. Aufl., Wiesbaden.

## Anhang

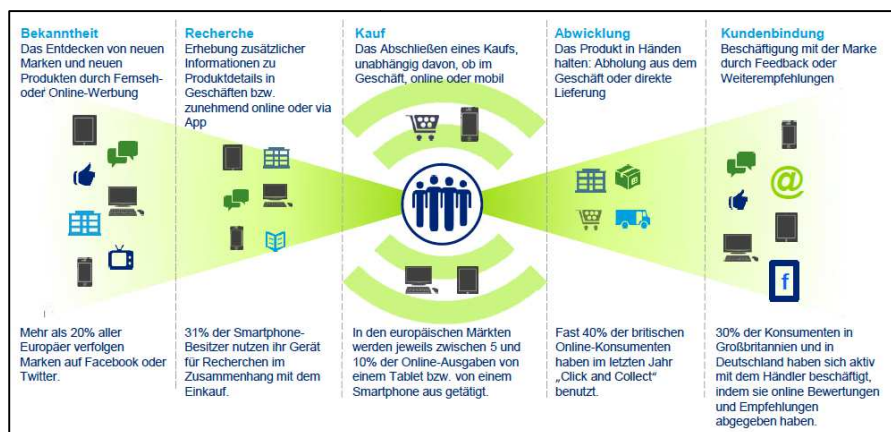
### Anhang 1: Umsätze E-Commerce Deutschland



Umsätze für 2015 als Vorhersage.

Quelle: Handelsverband Deutschland, 2014

### Anhang 2: Der Omnichannel-Kaufprozess



Quelle: Deloitte, 2014, p. 11

### Anhang 3: Zentrale Ergebnisse der Multi-Channel-Studien hinsichtlich der Vertriebskanäle stationärer Handel und Online-Shop

	„Wechselwirkungen im Multi-Channel-Vertrieb“ (2006)	„Multi-Channel-Effekte im Handel“ (2004)	„Vorteile einer Multi-Channel-Strategie: Eine nüchterne Betrachtung“ (2002)
Kaufvorbereitende Informationssuche in Online-Shops (2006) bzw. im Internet (2002/2004), Kauf im stationären Handel	20,9% der Käufe im stationären Handel	26,5% der Käufe im stationären Handel	28,5% der Käufe im stationären Handel
Kaufvorbereitende Informationssuche im stationären Handel, Kauf in Online-Shops (2006) bzw. im Internet (2002/2004)	31,3% der Bestellungen in Online-Shops	22,7% der Bestellungen im Internet	28,5% der Bestellungen im Internet
Kaufanbahnung im Online-Shop (2006) bzw. im Internet (2002/2004), Kauf in einer stationären Niederlassung desselben Händlers	9,3% der Käufe im stationären Handel	8,8% der Käufe im stationären Handel	10,7% der Käufe im stationären Handel
Kaufanbahnung in einer stationären Niederlassung, Kauf im Online-Shop desselben Händlers	4,8% der Bestellungen in Online-Shops	3,1% der Bestellungen im Internet	2,6% der Bestellungen im Internet
Kannibalisierung von Käufen in stationären Niederlassungen durch den Online-Shop desselben Händlers	26,7% der Bestellungen in Online-Shops	37,3% der Bestellungen in Online-Shops	–
Stichprobe	1.000 Internetnutzer, repräsentativ quotiert (2.662 Käufe)	932 Online-Shopper, Convenience Sample (1.864 Käufe)	1.239 Internetnutzer, repräsentativ quotiert (1.125 Käufe)
Erhebungszeitraum	April 2006	April/Mai 2004	November 2001

Quelle: Hudetz & van Baal, 2007, S.574

#### Anhang 4: Die Betriebsformen des Einzelhandels

Abteilungsgeschäft (shop in the shop)	Flohmarkt(-stand)	Selbstbedienungswarenhaus (SB-Warenhaus)
Agenturgeschäft	Flughafengeschäft	Selbstbedienungsgeschäft (SB-Geschäft)
Alternativhandel	Franchise-Geschäft	Sex-Shop
Altwarenhandlung	freezer center	Shopping Center
ambulanter Handel	Gemeinschaftswarenhaus	Shouk
Amusement center	Gemischtwarengeschäft	Spezialgeschäft
Antiquariat	Getränkeshop	Straßenhandel, Straßenverkauf
Apotheke	Hausierhandel	Stundengeschäft
Automat (Verkaufsautomat)	Hauszustellhandel (Zustelldienst)	Supermarkt
Automaten-Einkaufszentrum	Häckerhandel	Tante-Emma-Laden
Automatenladen	Hypermarché	Telefonkauf
Automatenstraße		Telekijkschop
		Teleshop(-ping) (homeshopping, cableshopping)
Bahnhofsgeschäft	Junior-Warenhaus (junior department store)	Theme center
Basement store		Thrift shop
Baumarkt	Katalogschauraum (catalog showroom)	Tiefkühlservice
Bazar	Katalogshop	Touristenladen
Beamteneinkauf	Kaufhaus	Trafik
Bestellannahme	Kaufscheinhandlung	Trinkhalle
Body Shop	Kiosk	Trödelhandlung
Boutique	Kleinpreisgeschäft	
Buchclub	Kolchosmarkt(-stand)	
Buchhandlung	Kolonialwarenhandlung	Underground center; U-Center
Cableschop	Konsumgenossenschaft	Underground store; U-Store
Caféboutique		
Christkindlmarkt(-stand)	Mall; Mall Center	Verbrauchermarkt
christmas store	Markthalle(-nstand)	Verkaufswagen/Verkaufsauto
convenience center	Modular store	Versandagentur
convenience store		Versandhaus (Universal-/Spezialversand)
Delikatessengeschäft	Nachbarschaftsgeschäft (neighbourhood store)	Vertragshändler
Department store		Videokatalog-Kiosk („express shop USA“)
Depotgeschäft, Depot-System	Off-price-center	Volkseigener Handel
Devisenladen	Off-price-store	
Discounthaus		Wanderlager
Door-to-door-Selling	Partiegeschäft	Warenhaus
Drogerie	Party-Service/Party-Shop	Weihnachtsmarkt
Drugstore	Party-Verkauf	Werkshandlung
	Passage(-ngeschäft)	Werkspersonalverkauf
Einheitspreisgeschäft	Penny store	Wochenmarkt(-stand)
Einkaufsclub	Pick-up-shop	
Einkaufszentrum	Piggly-wiggly-store	
Etagengeschäft (Stubenladen)	Pilotladen	Zollfrei-Laden (duty free shop)
	Proviantschiff	Zustelldienst
Fabrikladen (factory outlet, factory store)	PX shop (post exchange shop)	
Fachdiscounter		
Fachgeschäft	Ratio-Markt (Ratio-System)	
Fachmarkt	Reformhaus	
fahrender Laden	Regiebetrieb	
Filiale (Filialbetrieb, Filialunternehmen)		
Fliegender Händler		

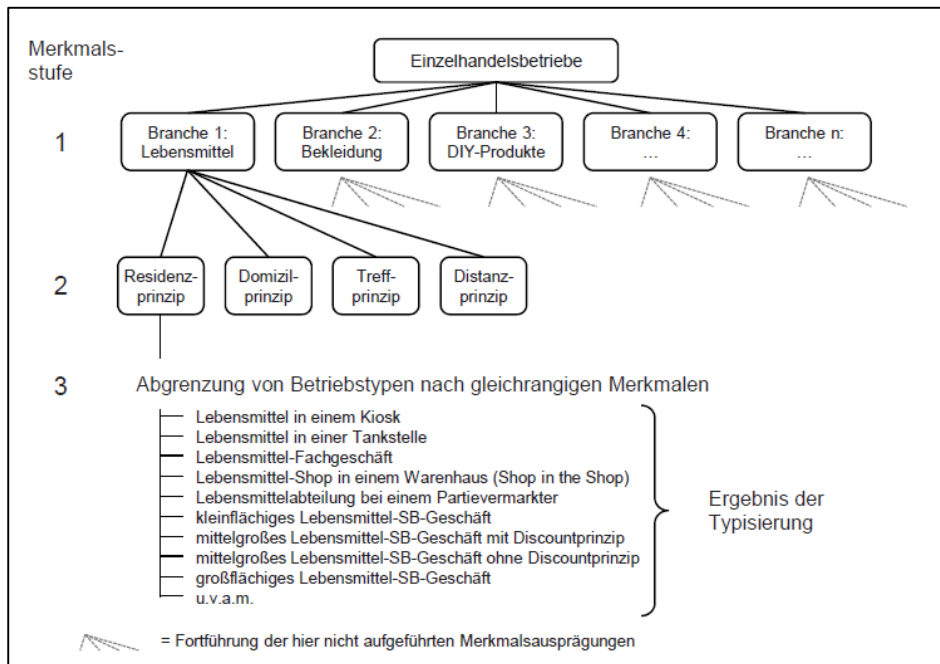
Quelle: Schenk, 1991, S.159f.

**Anhang 5: Beispiel für eine Klassifikation von Vertriebslinien**

Betriebs-typen	Händlermarken	Kontaktprinzipien	
		ein Kontaktprinzip	mehrere Kontaktprinzipien
ein Betriebs-typ	eine Händlermarke	<i>Aldi</i> , stationärer Einzelhandel, Lebensmittel-Discounter	<i>Schlecker</i> , stationärer und elektronischer Einzelhandel, Drogerie-artikel-Discounter
	mehrere Händlermarken	<i>Norma</i> mit <i>Norma</i> und <i>Rodi</i> , stationärer Einzelhandel, Lebensmittel-Discounter	<i>Ihr Platz</i> mit <i>Ihr Platz</i> und <i>Drospa</i> , stationärer ( <i>Ihr Platz</i> , <i>Drospa</i> ) und elektronischer ( <i>Ihr Platz</i> ) Droge-riemarkt
mehrere Betriebs-typen	eine Händlermarke	<i>K + K</i> <i>Klaas</i> und <i>Kock</i> , stationärer Einzelhandel auf unterschiedlich großen Verkaufsflächen (Verbraucher- und Supermärkte)	<i>Tesco</i> , stationärer und elektronischer Einzelhandel, unterschiedlich große Verkaufsflächen (Compact, Express, Extra, Metro Superstore)
	mehrere Händlermarken	<i>Metro</i> , stationärer Einzelhandel auf unterschiedlich großen Verkaufsflächen (Comet, Extra, Mein Markt, real)	<i>Tengelmann</i> , stationärer und elektronischer Einzelhandel, Supermärkte (Tengelmann, Kaiser's), Lebensmittel-Discounter (Plus)

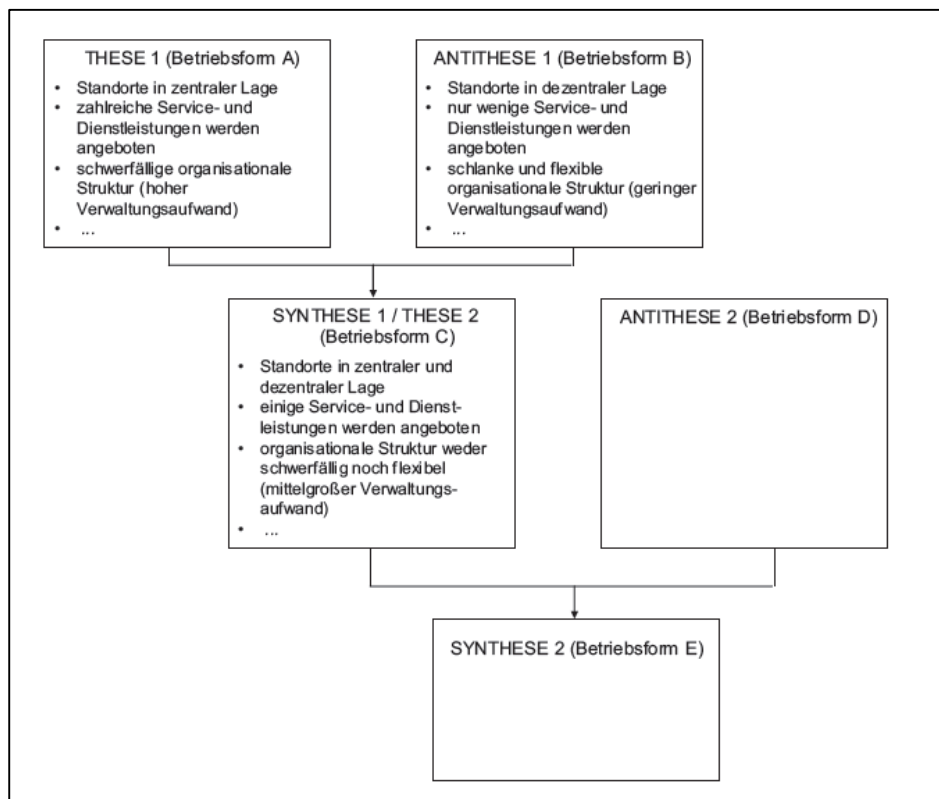
Quelle: Barth et al, 2015, S.89

**Anhang 6: Vorschlag für eine Systematisierung von Einzelhandelsbetrieben**



Quelle: Barth et al, 2015, S.89

## Anhang 7: Der evolutionstheoretische Ansatz zur Betriebsformenevolution



Quelle: Purper, 2007, S.39