

*Working Papers*



Technische Hochschule  
Ingolstadt

*Zukunft in  
Bewegung*



*Prof. Dr. rer. pol. Stefan Rock*

## **Services im Omnichannel Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise**

### **Abstract**

Die fortschreitende Digitalisierung nahezu aller Lebensbereiche führt im Handel durch ein verändertes Kundenverhalten zu einer Anpassung des Serviceangebotes. Ergänzend den Aspekt des Omnichannel Handels weiter vorantreibend, bieten viele Handelsunternehmen

- Click & Collect,
- Click & Reserve,
- Instore Order,
- Home Delivery sowie
- Return Instore

als innovative Serviceleistungen an. In wieweit diese Services beim Kunden bekannt sind und welchen Nutzen der Kunde mit diesen verbindet, ist dem Handel nicht bekannt. Vielmehr glaubt dieser den hiermit verbundenen Kundennutzen zu kennen. Eine Studie der TH Ingolstadt hinterfragt mit Hilfe der KANO Methode diese Services und den damit verbundenen Kundennutzen.

Die kundenseitige Wahrnehmung und Einordnung der Services zeigt, dass seitens des Handels ein signifikanter Handlungsbedarf besteht, der u.a. die Kommunikation der Inhalte der Services sowie den mit der Nutzung der Services verbundenen Vorteilen für den Kunden beinhaltet, sofern der Handel eine suboptimale Verwendung seiner ohnehin knappen Ressourcen vermeiden will. Der Beitrag leistet damit einen nachhaltig wertvollen Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Handelsunternehmens.

# Services im Omnichannel Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise

von

Prof. Dr. rer. pol Stefan Rock

## Inhalt

Management Summary .....	2
1 Multichannel und Omnichannel, deren Services und die Sichtweise des Handels .....	3
1.1 Von Multi- zum Omnichannel-Handel .....	3
1.2 Services im Omnichannel-Handel .....	5
1.3 Wertungen der Services durch den Handel .....	6
1.4 Motivationsgründe des Kunden für die Nutzung der Services und deren mögliche theoretische Fundierung .....	7
2 Untersuchungsgegenstand, Motivation, Zielsetzung sowie Aufbau und Methodik der Studie .....	10
2.1 Untersuchungsgegenstand: Services im Omnichannel-Handelsunternehmen aus Kundensicht .....	10
2.2 Motivation und Zielsetzung .....	11
2.3 Aufbau und Methodik der Studie .....	11
2.3.1 Aufbau der Studie .....	11
2.3.2 Methoden der Studie – Klassische Befragung und KANO-Methode .....	11
3 Durchführung .....	13
4 Ergebnisse und Erkenntnisse .....	14
5 Interpretation und Handlungsempfehlungen .....	19
6 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick .....	21
Literaturverzeichnis .....	22
Autor .....	25

# Management Summary

Die fortschreitende Digitalisierung mit der Folge eines veränderten Kundenverhaltens wirken auf den Handel. Kunden befriedigen zunehmend überall und zu jeder Zeit ihren Bedarf. Der Handel reagiert auf diese veränderten Anforderungen u.a. durch die Ausweitung seiner Absatzkanäle. Innerhalb derer bietet er, aus seiner Sicht, innovative Services mit dem Ziel an, den Einkaufsprozess des Kunden absatzkanalübergreifend zu erleichtern.

Der Handel hat bislang keine oder nur geringe Kenntnisse über den Nutzen, den die Kunden mit den angebotenen Services verbinden. Vorliegende Studien beleuchten überwiegend die Sichtweise und Meinung des Handels. Kundenseitige Nutzungsgrade von Serviceleistungen, die in nur wenigen Studien hinterfragt werden, können erste Hinweise liefern. Eine tiefgründige Untersuchung hinsichtlich der kundenseitigen Wertschätzung steht aus.

Im Rahmen einer Studie der TH Ingolstadt wurde der Frage nachgegangen, wie Kunden innovative Services im Multichannel-Handel bewerten. Die Untersuchung analysierte folgende Services:

- Click & Collect,
- Click & Reserve,
- Instore-Order,
- Home Delivery sowie
- Return Instore

In einem ersten Schritt wurde die Bekanntheit und inhaltliche Kenntnis der Services hinterfragt. Daran schloss sich die Ermittlung der Wertschätzung der Services aus Kundensicht an.

Namentlich waren die Services nur einem Teil der 241 Probanden bekannt, ebenso, was sich inhaltlich hinter den Begrifflichkeiten verbirgt. Am bekanntesten war Home Delivery mit einem geschlechter- und altersübergreifenden Bekanntheitsgrad von 57%, gefolgt von Return Instore mit 37%. Der Begriff „Click & Collect“ war nur einem Drittel der Probanden vertraut. Die anderen Services wiesen einen Bekanntheitsgrad von etwas mehr als 30% auf.

Obwohl Probanden die Services als bekannt bezeichneten, wurde oftmals deren Inhalt fehlinterpretiert. Am ausgeprägtesten war dies bei den besser bekannten Services. Kannte ein Proband einen weniger bekannten Service, wusste dieser die dahinter stehenden Inhalte richtig zu deuten.

Die KANO-Methode diente der Ermittlung der Bedeutung der Services aus Kundensicht, wodurch Leistungen als Begeisterungs-, Zusatz-, Basisleistung oder indifferente Leistung klassifiziert werden konnten. Aufgrund des teils geringen Bekanntheitsgrads der Services und der

inhaltlichen Fehlinterpretationen war das Ergebnis der Befragung nicht überraschend. Die Services wurden, bis auf wenige alters- und geschlechterspezifische Ausnahmen, als indifferent eingestuft, was darauf hinweist, dass die Kunden den Services neutral gegenüberstehen und mit diesen keinen Nutzen verbinden.

Bei innovativen Leistungen ist dies nachvollziehbar. Innovative, indifferente Services können durch eine gezielte und effiziente Kundenkommunikation zu Begeisterungsleistungen aufsteigen und somit einen nachhaltig wertvollen Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Handelsunternehmens leisten.

# 1 Multichannel und Omnichannel, deren Services und die Sichtweise des Handels

## 1.1 Von Multi- zum Omnichannel-Handel

Der Handel vollzieht intensive Veränderungs- und Wandlungsprozesse. Ein erheblicher Einflussfaktor ist die Digitalisierung, sowohl bei den Nachfragern, als auch im Handel selbst. Diese Veränderungen bedingen eine Anpassung des Handels an die neuen Erfordernisse.

Ursprünglich getrennte Absatz- und Distributionskanäle wachsen als Konsequenz der verbreiteten kundenseitigen Nutzung unterschiedlicher digitaler Endgeräte zusammen. Immer mehr Kunden tätigen ihre Einkäufe an jedem Ort und zu jeder Zeit, eben nicht nur physisch am POS.<sup>1</sup> Die Kunden haben die Erwartungshaltung, die Vorteile der Digitalisierung in ihrem Einkaufsprozess und demnach in den Prozessen und Leistungen des Handels wiederzufinden.<sup>2</sup> Es ist festzustellen, dass sowohl Pure Player im stationären Handel, als auch solche im Onlinehandel vermehrt mehrere Absatzkanäle aufbauen, die, begründet durch den Ursprung des jeweiligen Handelsunternehmens, stationär oder online, unterschiedlich ausgestaltet sind. Gemeinsames Ziel ist es, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dies mündet in ein *Multichannel Retailing*, worunter der Verkauf von Waren und Dienstleistungen über mehrere Vertriebs- oder Distributionskanäle hinweg verstanden wird. Zeitgleich werden Absatzkanäle, wie Fernsehen,

---

<sup>1</sup> Vgl. Gouverneur 2015, S. 30

<sup>2</sup> Vgl. Heinemann 2015, S. 39

Kataloge, der stationäre Handel und/ oder das Internet<sup>3</sup> mit dem Ziel genutzt, mit neuen Kundengruppen kostenoptimiert und nachhaltig zusätzliche Umsätze zu generieren.<sup>4</sup>

Der deutschsprachige Gebrauch der Begrifflichkeiten um das Multichannel Retailing unterscheidet sich von dem des anglikanischen Sprachraums. Der Ausarbeitung liegt das deutschsprachige Begriffsverständnis zu Grunde, innerhalb dessen, neben der Begrifflichkeit des Multichannel-Handels, weitere Begrifflichkeiten zu finden sind. Diese sind

- Crosschannel-Handel und
- Omnichannel-Handel.

Die Definition und Verwendung der Begrifflichkeiten ist keineswegs einheitlich oder eindeutig. Das EHI Retail Institute definiert die Begrifflichkeiten wie folgt:<sup>5</sup>

Die zunehmende Verbreitung, insbesondere von digitalen Verkaufskanälen, u.a. in Form von Online Shops, führt dazu, dass Absätze nicht mehr nur über einen, den meist angestammten Absatzkanal getätigt werden, sondern zusätzlich über weitere Kanäle, ohne dass diese miteinander verbunden sind. Die Absatzkanäle existieren isoliert nebeneinander. Es liegt im Ermessensbereich des Kunden, für welchen Kanal er sich entscheidet. Bei dem Versuch des Kanalwechsels wird er auf Hindernisse stoßen. In diesem Fall findet der Begriff des *Multichannel-Handels* Anwendung.

Eine Entwicklungsstufe weiter ist der *Crosschannel-Handel*. Bei diesem findet eine Verknüpfung der Absatzkanäle mit der Option der Erweiterung des Leistungs- und Servicespektrums des Handels statt, wodurch Onlinereservierungen von Waren im Store oder die Lieferung von stationären Einkäufen nach Hause ermöglicht werden. Charakteristisch für diese Erscheinungsform ist, dass dem Kunden die unterschiedlichen Kanäle bewusst sind.

Eine evolutionäre Weiterentwicklung dessen ist der *Omnichannel-Handel*. Für den Kunden sind die Absatzkanäle unsichtbar. Es besteht die Möglichkeit des nahtlosen Übergangs zwischen den Kanälen. Die Idee des Omnichannel-Handels orientiert sich intensiver an der Kundenperspektive, als dies im Crosschannel-Handel der Fall ist.<sup>6</sup>

Im weiteren Verlauf wird diesen Begriffsdefinitionen gefolgt.

---

<sup>3</sup> Vgl. Müller-Hagedorn 2005, S. 83f.; ebenso Institut für Handelsforschung 2006, S. 192; ebenso Schramm-Klein 2006 S. 506

<sup>4</sup> Vgl. Zentes/ Swoboda/ Foscht 2012, S. 52 sowie S. 138 f., ebenso Zillgitt 2015, S. 16

<sup>5</sup> Vgl. EHI-Studie 2016 a, S. 6 f.

<sup>6</sup> Vgl. EHI Retail Institute 2016 a, S. 6 f., ebenso Langenberg 2016 a, S. 80, Hofacker 2015, S. 45 f.

## 1.2 Services im Omnichannel-Handel

Als Service wird im weiteren Verlauf die Gesamtheit aller produktbegleitenden sowie produktunabhängigen Leistungen eines Handelsunternehmens verstanden, die dem Kunden gegenüber erbracht werden.<sup>7</sup>

Folgende Services des Omnichannel Handels werden im Rahmen der Studie analysiert:

Bei *Click & Collect* werden die Produkte online bestellt, bezahlt und anschließend von den Kunden in einer definierten Filiale abgeholt. Einer Veröffentlichung von Statista ist zu entnehmen, dass annähernd 10 Millionen Internetnutzer (16 % der User) diese Möglichkeit, primär in den Bereichen „Bekleidung & Schuhe“ (67% der Befragten) sowie „Unterhaltungselektronik & physische Medien“ (58% der Befragten), bereits genutzt haben, was bedeutet, dass 84% der User diesen Service bisher nicht nutzten. Wesentliche Gründe für die Nichtnutzung sind mit 47% der Nennungen die Entfernung zum Store und mit 44% die Begründung, „ich bestelle in mehreren Stores“ sowie dass die bevorzugten Stores diesen Service nicht anbieten.<sup>8</sup> Eine weitere Studie zeigt auf, dass nur ca. 31% der Befragten den Service bereits genutzt haben, vornehmlich in den Branchen Fashion & Accessoires (13%), Bücher & Medien (12%) sowie CE & Elektro (10%).<sup>9</sup> 44% der Befragten haben diesen Service noch nicht genutzt, können sich eine Nutzung grundsätzlich vorstellen. Nicht genutzt und eine ablehnende Einstellung wurde von 25% der Befragten angegeben.<sup>10</sup> Als Motivation zur Nutzung dieses Services wird die damit verbundene Zeitersparnis genannt, wobei lediglich 28% von der „Zeitersparnis“ überzeugt sind.<sup>11</sup> Eine Abwandlung dieses Services wird als „Drive-Through-Shopping“ bezeichnet. Bei diesem werden vorbestellte Waren von einem Mitarbeiter des Handels zum Fahrzeug des Kunden gebracht.<sup>12</sup>

Bei *Click & Reserve* werden Produkte ohne Bezahlung im Onlineshop bestellt, anschließend vom Kunden in einer von ihm definierten Filiale für ihn reserviert, abgeholt und bezahlt. In der

---

<sup>7</sup> Weitergehendere Ausführungen zum Servicemanagement in Handelsunternehmen finden sich bei Zentes et al 2012, S. 557 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Brandt 2016, o.S.

<sup>9</sup> Anmerkung des Verfassers: eine detaillierte Übersicht hinsichtlich der Umsatzbedeutung der Warengruppen findet sich bei EHI Retail Institute 2016 b, S. 217 f.

<sup>10</sup> Vgl. Stüber, Buschmann 2015, S. 54

<sup>11</sup> Vgl. Weck 2015, S. 15

<sup>12</sup> Vgl. Celko 2014, S. 24

Literatur wird oftmals nicht zwischen dieser und der oben dargestellten Ausprägung unterschieden. Beide werden in diesem Fall unter dem Sammelbegriff des Click & Collect zusammengefasst.<sup>13</sup>

Sofern sich der Kunde für *Instore Order* entscheidet, hat er die Möglichkeit, Ware im Store zu bestellen, sich liefern zu lassen und anschließend zu bezahlen.

Bei *Home Delivery* wird die Ware im Shop bestellt und dort auch bezahlt, um anschließend zum Besteller geliefert zu werden.

Online-Käufe können bei *Return Instore* im Store zurückgegeben werden.

Die inhaltliche Definition der Services ist, sowohl in der Praxis, als auch in der Theorie keineswegs einheitlich. Die aufgeführten Definitionen bilden die begriffliche Basis der Abhandlung.

### 1.3 Wertungen der Services durch den Handel

In der jüngeren Vergangenheit finden sich vermehrt Veröffentlichungen, die sich mit den oben aufgeführten Services auseinandersetzen. Kaum eine dieser Veröffentlichungen berücksichtigt die kundenseitige Perspektive. Ein Indikator hinsichtlich der kundenseitigen Akzeptanz der Services können deren Nutzungsraten sein. Jedoch finden diese in den Untersuchungen oftmals kaum Berücksichtigung. Anzumerken ist, dass die Veröffentlichungen allesamt auf der Befragung von **Handelsunternehmen** und **nicht von Kunden** beruhen. In wieweit diese die Sichtweise der Kunden widerspiegeln, geht aus den Studien nicht hervor. Nachfolgend wird beispielhaft und prägnant auf Ergebnisse einer bedeutenden Studie eingegangen.

In einer Studie wird ein „Omnichannel – Service – Set“ beschrieben.<sup>14</sup> Zu diesem Set zählen

- Instore – Order
- Instore – Return
- Click & Collect (Zahlung online)
- Click & Collect (Zahlung stationär)
- Online-Anzeige der Filialbestände.

Bis auf den Service „Instore – Order“ wird den anderen Services schon heute von meist mehr als zwei Dritteln der befragten Entscheider (Anm. des Verfassers: Entscheider im Handel) eine wichtige Bedeutung zugesprochen. Aufgezeigte Nutzungsraten verdeutlichen die Bedeutung der Services aus Kundensicht. Demnach nutzen fast 19% der Online-Kunden Click & Collect

---

<sup>13</sup> siehe hierzu auch Langenberg 2016 a, S. 40

<sup>14</sup> siehe hierzu auch Langenberg 2016 b, S. 40

mit Zahlung im stationären Handel, knapp 17% mit Zahlung im Online-Shop. Lediglich knapp 13% nutzen Instore-Order.<sup>15</sup> Die Aussagekraft der Nutzungsgrade hinsichtlich der Wertung dieser Services aus Kundensicht ist nur ein erster Hinweis. Ergänzend ist anzumerken, dass innovative Leistungen seitens des Kunden oftmals zurückhaltend genutzt werden, gleichwohl für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von großer Bedeutung sind.<sup>16</sup>

Die Analyse von Veröffentlichungen, die sich mit diesem Themenfeld in verschiedenen Fachzeitschriften auseinandersetzen, ergab, dass

- sich Player mit Wurzeln im *Onlinehandel* primär mit dem Themenfeld *Home Delivery* vermehrt auseinander setzen, während
- sich Player, die ihre Wurzeln im *stationären Handel* haben, das Thema *Click & Collect* forcieren.
- Eine kreuzweise Nutzung der Services unter Berücksichtigung des Omnichannel-Gedankens ist nicht zu erkennen.

Dies verdeutlicht, dass die Handelsunternehmen noch nicht in der Welt des Omnichannel-Handels angekommen sind, auch wenn dies gleichwohl durch diese propagiert wird.

## 1.4 Motivationsgründe des Kunden für die Nutzung der Services und deren mögliche theoretische Fundierung

Bei handelsseitigen Diskussionen finden die Services

- Click & Collect sowie
- Home Delivery

vermehrt Berücksichtigung und Aufmerksamkeit.

Der Kunde verspricht sich durch die Nutzung neuer Medien und damit verbundener Services Zeit- und Kostenvorteile.<sup>17</sup> Die theoretische Grundlage bildet die Transaktionskostentheorie. Der auf Coase<sup>18</sup> zurückgehende Ansatz besagt, dass die Marktteilnehmer, hier die Kunden, die Transaktionsform bevorzugen, die die niedrigsten Kosten verursacht.<sup>19</sup> Diese Kosten beinhalten die „Kosten der Information und Kommunikation, die zur Vorbereitung, Durchführung und

---

<sup>15</sup> Vgl. Langenberg 2016 b, S. 40

<sup>16</sup> Vgl. Rock 2013, S. 753 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Chamoni/ Düsing/ Stock 2004, S. 27

<sup>18</sup> Vgl. Coase 1937, S. 386 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Chamoni/ Düsing/ Stock 2004, S. 27

Überwachung [...] erforderlich sind“.<sup>20</sup> Eine derartige Optimierung der Kosten bedingt die Mitwirkung der Kunden bei der Leistungserstellung und damit der Übernahme von Teilen der Transaktionskosten durch diesen.<sup>21</sup> Sofern sich der Kunde für den Absatzkanal „stationärer Handel“ entscheidet, muss mit folgenden Kosten gerechnet werden:

- Angebotspreis der Ware,
- ggf. damit einhergehende Lebenszykluskosten, so in Form von Wartungskosten sowie
- sonstige monetäre Aufwendungen.<sup>22</sup>

Zu ergänzen ist dieser Ansatz durch nicht-monetäre Elemente, so die aufzuwendende Zeit für die Informationsbeschaffung und –verarbeitung, Fahr- oder Wartezeit, Mühe und Ärger<sup>23 24</sup> sowie die Kosten der Fahrt selbst, über die Kraftstoffkosten hinausgehende Kosten sowie eventuelle Parkgebühren.

Im Falle einer *Onlinebestellung* in Kombination mit Home Delivery übernimmt der Kunde die Kosten der Informationsbeschaffung und –verarbeitung. Demgegenüber steht eine Ersparnis auf Seiten der Kunden, insbesondere durch den Wegfall von Prozesselementen, die die physische Beschaffung des Produkts betreffen. Begründen lässt sich diese dadurch, dass der Einkauf von zu Hause aus erfolgt und die Ware nach Hause geliefert wird. Dies legitimiert den Ansatz von Versandkosten.

Eine andere Verteilung der Transaktionskosten findet sich beim Onlinekauf in Verbindung mit Click & Collect. In wieweit sich die Kosten der Informationsbeschaffung und –verarbeitung sowie die Zeitersparnis beim Onlinekauf entsprechen, ist einzelfallabhängig. Bei der Nutzung dieses Services entstehen beim Kunden additive Kosten durch die zusätzliche Fahrt, bedingt durch die Abholung der Bestellung und die damit verbundene Zeit mit den oben beschriebenen Effekten gegenüber des Services Home Delivery. Damit stellt sich die Frage, was die Kunden motiviert, solche Services dennoch zu nutzen.

Als Gründe für die Nutzung von *Home Delivery* können kundenseitig

- die Bequemlichkeit für den Besteller, insbesondere hinsichtlich des Bestellzeitpunktes und –ortes sowie
- die Zeitersparnis durch den Entfall des Aufsuchens eines Stores oder Abholung der Sendung und damit einhergehende Kosteneinsparungen, inkl. der Einsparung von Fahrzeiten und –kosten

---

<sup>20</sup> Picot/ Reichwald/ Wigand 2001, S. 27

<sup>21</sup> Vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand 2001, S. 29

<sup>22</sup> Vgl. Meyer 1999, S. 10; ebenso Betancourt/ Gautschi 1986, S. 219

<sup>23</sup> Vgl. Picot 1991, S. 145

<sup>24</sup> Weiterführende Aussagen zu Transaktionskosten im Handel finden sich bei Picot 1986, S. 2 ff.

genannt werden.

Bei *Click & Collect* können folgende Gründe kundenseitig angeführt werden:

- der Kunde ist sicher, dass er beim Eintreffen am POS das gewünschte Produkt vorfindet,
- die Möglichkeit der direkten Begutachtung der erworbenen Ware(n) und die damit verbundene
- Entscheidungsfindung, ob die Ware den Erwartungen des Kunden entspricht,
- bei einem nicht gefallen kann die Ware ggf. direkt am Abholort verbleiben und von dort aus wieder zurück gesandt werden, so dass dem Kunden ein aufwändiges und zeitraubendes Rücksendeprozedere erspart bleibt,
- die Nutzung der Möglichkeit, eine zusätzliche Beratung zu erhalten,
- die Nutzung der Möglichkeit einer zusätzlichen Bedarfsbefriedigung (Produkte oder Services),
- Zeitersparnis durch die Selbstabholung der Sendung und damit einhergehende Einschränkungen des Wartens auf die Zustellung, besonders bei einem dringlichen Bedarf,
- Flexibilität durch die eigene Entscheidung, wann ein Produkt abgeholt wird,
- Zeitersparnis durch den Entfall einer erneuten Abholung der Sendung bei einem Nichtantreffen des Bestellers durch den Zusteller,
- eine sehr gute Verkehrsanbindung der Abholstation,
- die Abholstation befindet sich auf dem Weg, der ohnehin genommen wird (beruflich, zum Einkaufen usw.) oder
- der Kunde „spart“ sich das Porto.

Wie hoch die Anzahl der Kunden bzw. deren Anteil an der Gesamtkundenzahl ist, die Click & Collect nutzen, ist nicht Gegenstand der Untersuchung und nicht im Detail bekannt. Punktuell wird der Anteil von Click & Collect-Bestellungen handelsseitig sehr unterschiedlich benannt. Als höchster Wert wurde ein Anteil von 70% und als geringster Wert ein Anteil von 1% genannt. Nicht bekannt ist, welche Faktoren die jeweiligen Anteile wie beeinflussen. Bekannt ist, dass bei letzterem Wert auch bei der Lieferung in die Filiale die gleichen Versandkosten erhoben werden, als wenn sich der Kunde seine Ware nach Hause liefern lässt. Dies kann ein Hinweis auf die Versandkosten sensibilität der Kunden sein.

Die oben aufgezeigten Motive, die Kunden zur Nutzung von Click & Collect motivieren, unterscheiden sich von der ursprünglichen Zielsetzung des Handels, der sich über den direkten Kundenkontakt Zusatzverkäufe versprach. Der Handel steht vor der Herausforderung, die Vorteile, die die Kunden mit der Nutzung dieses Service verbinden, in die Ziele seiner Servicepolitik so zu integrieren, dass der Kundennutzen gesteigert und dadurch die Kundenbindung weiter erhöht wird.

## 2 Untersuchungsgegenstand, Motivation, Zielsetzung sowie Aufbau und Methodik der Studie

### 2.1 Untersuchungsgegenstand: Services im Omnichannel-Handelsunternehmen aus Kundensicht

Die im Handel angebotenen Serviceleistungen dienen der Profilierung gegenüber den Marktbegleitern. Dies gilt besonders hinsichtlich der steigenden Vergleichbarkeit von Produkten sowie der zunehmenden Globalisierung, die auch und insbesondere im Onlinehandel festzustellen ist.<sup>25</sup>

Dessen ungeachtet werden Serviceleistungen kundenseitig unterschiedlich wahrgenommen und bewertet, wodurch sich die Frage stellt, welche Serviceleistungen kundennutzenbringend angeboten werden sollten. Vor dem Hintergrund eines handelsseitig ansteigenden Kostendrucks und knapper werdenden Ressourcen, insbesondere der Kapital- und Humanressourcen, ist dies von besonderer Bedeutung.<sup>26</sup>

Die Auswahl von Services mit dem primären Fokus auf die Ressourcenallokation wird, insbesondere bei innovativen Services, zu suboptimalen Entscheidungen führen. Innovative Services werden von den Kunden als indifferente Leistungen eingestuft (nähere Erläuterung des Begriffes siehe unten), was letztendlich bedeutet, dass der Kunde mit den Serviceangeboten keinen Nutzen verbindet, da dieser nicht bekannt ist oder nicht erkannt wird.<sup>27</sup> Der Verzicht auf solche Services scheint naheliegend. Dies birgt die Gefahr in sich, sich hinsichtlich der zukünftigen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu beschneiden. Daher sollte es die primäre Aufgabe des Handelsunternehmens sein, den Kunden die Vorteile und den Nutzen einer solchen Leistung durch geeignete und gezielte Maßnahmen, insbesondere des Marketings, nachhaltig näher zu bringen.

---

<sup>25</sup> Siehe hierzu auch Müller-Hagedorn 2005, S. 57, ebenso S. 75

<sup>26</sup> Siehe hierzu auch Müller-Hagedorn 2005, S. 76

<sup>27</sup> Vgl. Rock 2013, S. 753

## 2.2 Motivation und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund ist die Motivation zur Durchführung der Studie zu sehen. Bisher liegt dem Verfasser keine Kenntnis vor, inwieweit Handelsunternehmen Wissen über die kundenseitige Wertschätzung oben genannter Services haben. Vorhandene Studien beleuchten primär die Aspekte der Handelsseite. Ziel der Studie ist es, die kundenseitige Beurteilung definierter Services mit Hilfe einer belastbaren wissenschaftlichen Methode in Form einer Befragung, ergänzt durch die KANO-Methode aufzuzeigen.<sup>28</sup>

Folgende Ergebnisse wurden erwartet:

- Inwieweit sind die Services kundenseitig bekannt?
- Werden diese durch den Kunden inhaltlich richtig interpretiert?
- Welche kundenseitige Wertschätzung kommt den einzelnen Services zu?
- Gibt es geschlechter- und/ oder altersspezifische Unterschiede hinsichtlich der Wertschätzung der Services?

## 2.3 Aufbau und Methodik der Studie

### 2.3.1 Aufbau der Studie

Die Studie ist mehrstufig aufgebaut. Die Probanden wurden zunächst über die namentliche Kenntnis der Services befragt. Daran schloss sich die Eruierung der Begrifflichkeiten an, d.h. es wurde geprüft, inwieweit ein Service inhaltlich bzw. dessen Leistung tatsächlich bekannt ist. Anschließend wurde die kundenseitige Wertschätzung der Services mit Hilfe der KANO-Methode ermittelt.

### 2.3.2 Methoden der Studie – Klassische Befragung und KANO-Methode

Zwei Methoden sind kennzeichnend für die Studien. Bei den ersten beiden Teilen kommt je eine klassische Befragung zur Anwendung, die bei der Fragestellung nach den Inhalten der Services offen gestaltet ist. Bei der zweiten Methode handelt es sich um die KANO-Methode, mit Hilfe derer handelsseitig den Kunden gegenüber erbrachte Leistungen klassifiziert werden können. Diesen (Service-) Leistungen können folgende Zufriedenheitsfaktoren zugeschrieben werden:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Anmerkung des Verfassers: auf die KANO Methode wird im folgenden Kapitel näher eingegangen

<sup>29</sup> Vgl. Hinterhuber et al 2003, S. 89 f., ebenso Sauerwein 2000, S. 25 ff, ebenso Bailom et al 1996, S. 118

- *Basisfaktoren* vereinen Faktoren, die, wenn sie nicht der Erwartungshaltung des Kunden entsprechen, Unzufriedenheit bewirken. Werden diese sehr gut erfüllt, führt dies nicht zur Zufriedenheit, sondern verhindert Unzufriedenheit. Basisfaktoren beziehen sich auf grundlegende Merkmale einer Leistung. Basisanforderungen sind meist selbstverständlich, nicht ausgesprochen und fast nicht mehr bewusst.
- *Leistungs- oder Zusatzfaktoren* beinhalten all jene (Dienstleistungs-) Eigenschaften, die beim Kunden Zufriedenheit auslösen, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden, aber Unzufriedenheit hervorrufen, wenn die wahrgenommenen Leistungen hinter der Erwartungshaltung des Kunden zurück bleiben. Diese Anforderungen sind meist spezifiziert, ausgesprochen und bewusst.
- *Begeisterungsfaktoren* sind durch Leistungskomponenten charakterisiert, die, wenn sie angeboten werden, Zufriedenheit auslösen, jedoch bei einer unzureichenden Umsetzung nicht zwingenderweise Unzufriedenheit verursachen. Ebenso führt ein nicht Vorhandensein einer solchen Leistung zu keiner Unzufriedenheit. Kunden, die mit solchen Leistungen konfrontiert werden, neigen dazu, den Nutzen der Leistung aufzuwerten und eine hohe Loyalität gegenüber dem anbietenden Handelsunternehmen auszubilden. Begeisterungsfaktoren werden nicht erwartet, nicht ausgesprochen und sind noch nicht bewusst.

Eine ausgeprägte Kundenbindung wird durch Attribute aus dem Segment „Begeisterung“ erreicht.<sup>30</sup> Begeisterungsleistung ermöglicht eine nachhaltige Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern. Demnach unterstützen Begeisterungsleistungen maßgeblich den zukünftigen Erfolg eines Handelsunternehmens.

Nicht alle Leistungen lassen sich in der oben aufgezeigten Klassifizierung zuordnen. Nicht zuordenbare Leistungen werden als „indifferente Leistungen“ oder „Rückweisungsleistungen“ bezeichnet.

Leistungen werden als „*indifferente Leistungen*“ bezeichnet, wenn deren Einordnung durch den Kunden auf eine „Egal-Haltung“ hinweist. Die Einordnung einer Leistung in diesen Bereich deutet darauf hin, dass sich die Probanden bei diesem Service uneinig sind. Eine Differenzierung unter Nutzung dieser Leistung kann als zweifelhaft bezeichnet werden.

*Rückweisungsleistungen* sind dann vorhanden, wenn das Angebot einer solchen Leistung dazu führt, dass diese eine Ablehnung zur Folge hat. Solche Leistungen sind nicht gewünscht und können zu einer massiven Unzufriedenheit führen.<sup>31</sup>

Auch Serviceleistungen haben einen Lebenszyklus. Innerhalb dessen ist eine Erosion erkennbar. Begeisterungsleistungen werden im Zeitverlauf zu Zusatzleistungen, da kundenseitig ein Gewöhnungseffekt eintritt. Zusatzleistungen werden zu Basisleistungen. Beispielhaft lässt sich

---

<sup>30</sup> Vgl. Huber, Herrmann 2009, S. 78

<sup>31</sup> Vgl. Kano et al 1984, S. 173

dies an der Ausstattung eines PKWs verdeutlichen. Während sich vor einiger Zeit Ausstattungspakete, wie eine Klimaanlage oder ein CD-Player nur in Fahrzeugen der Oberklasse fanden, sind diese im Laufe der Zeit zu einer Basisausstattung erodiert und auch in den kleinen Fahrzeugklassen nicht mehr wegzudenken. Ein Fahrzeug ohne diese Ausstattungspakete ist nahezu unverkäuflich.

Eine Besonderheit findet sich bei innovativen Leistungen. Deren Nutzen ist für den Kunden nicht greifbar, weil er diese Leistung nicht kennt und daher nicht einordnen und werten kann. Wird dem Kunden die Leistung und deren Nutzen näher gebracht, besteht die Möglichkeit, dass sich diese zu einer Begeisterungsleistung entwickelt und damit zur Differenzierung des Handelsunternehmens beiträgt. Ein Verzicht auf das Angebot innovativer Leistungen zugunsten der Optimierung der Ressourcenallokation kann eine zukünftig erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb maßgeblich erschweren.

Um Basis-, Leistungs- und Begeisterungselemente im Service zuordnen zu können, bedarf es einer besonderen Fragetechnik: den Probanden wird eine funktionale und eine dysfunktionale Frage gestellt.<sup>32</sup> Je nach Kombination der Antwortalternativen wird auf die Wertung der Leistung durch den Kunden geschlossen, was wiederum die Zuordnung der Services zu den oben beschriebenen Kategorien erlaubt. Sind die Ergebnisse nicht eindeutig, können Bewertungs- oder Entscheidungsregeln herangezogen werden.<sup>33</sup>

### 3 Durchführung

Mittels einer persönlichen Befragung wurden mittels der oben beschriebenen zweistufigen Befragung 241 Probanden, sowohl in städtischen, als auch ländlichen Regionen interviewt. 50,6% der Befragten waren Frauen, demnach 49,4% Männer. Die Orientierung an der Klassifizierung der XYZ-Generationen bot das Gerüst der Gliederung der Altersklassen. Nach dieser wird die Generation, die zwischen 1956 und 1965 geboren wurde, als *Babyboomer* bezeichnet. Die *Generation X* beinhaltet die Geborenen des Zeitraums von 1966 bis 1980. Die zwischen 1981 und 1994 geborenen sind der *Generation Y* zugehörig. Zur *Generation Z* gehören alle nach 1995 geborenen.<sup>34</sup> Der Anteil der jeweiligen Altersklassen sowie Geschlechter orientierte sich an der der Gesamtbevölkerung.

---

<sup>32</sup> Vgl. Hölzing 2008, S. 116

<sup>33</sup> Weitere Ausführungen hierzu siehe Hölzing 2008, S. 123 f.

<sup>34</sup> Vgl. Oertel 2014, S. 28

Folgende Services wurden analysiert und zugeordnet:

- Click & Collect,
- Click & Reserve,
- Instore Order,
- Home Delivery und
- Return Instore.

## 4 Ergebnisse und Erkenntnisse

Mit über 57% Bekanntheitsgrad war „*Home Delivery*“ der bekannteste der Services, gefolgt von „*Return Instore*“ mit 37%. „*Home Delivery*“ kannten 72% der Frauen und 85% der Männer der Altersklasse von 20 bis 35 Jahren. Die Bekanntheit nimmt, insbesondere bei Frauen mit zunehmendem Alter ab. Bei den jüngeren Probanden kannte nur ca. ein Drittel der befragten Frauen diesen Service, bei den Männern ca. 55%. Ein anders Bild bot sich bei „*Return Instore*“. Dieser Service war mit 52% in der männlichen Altersklasse von 20 bis 35 Jahren am bekanntesten, wobei den Service in den jüngeren und älteren Klassen nur jeweils ein Drittel der Befragten und in der obersten Altersklasse weniger als 10% kannten. Bei den Frauen zeigte sich eine etwas andere Verteilung. 43% bzw. 47% der Frauen zwischen 20 und 50 Jahren (zwei Altersklassen) gaben an, den Service zu kennen. Bei den jüngeren Frauen waren dies nur noch 30%, bei den Frauen über 50 Jahren nur noch 16%. Damit scheint der Service bei den Männern bekannter zu sein, als bei vergleichbaren Altersklassen der Frauen. Die Bekanntheit der Services ist in den mittleren Altersklassen am besten ausgeprägt, während die jüngeren und älteren Altersklassen diese weniger kennen.

Alle weiteren Services, darunter auch „*Click & Collect*“, kannten weniger als ein Drittel der Probanden. „*Click & Collect*“ war geschlechterübergreifend in der Altersklasse der 20- bis 35-jährigen am bekanntesten, wobei die Bekanntheit am ausgeprägtesten bei den Männern war. Bei der jüngsten und ältesten Altersklasse war der Service weitestgehend unbekannt. Eine ähnliche Situation findet sich bei „*Click & Reserve*“ und „*Instore Order*“.

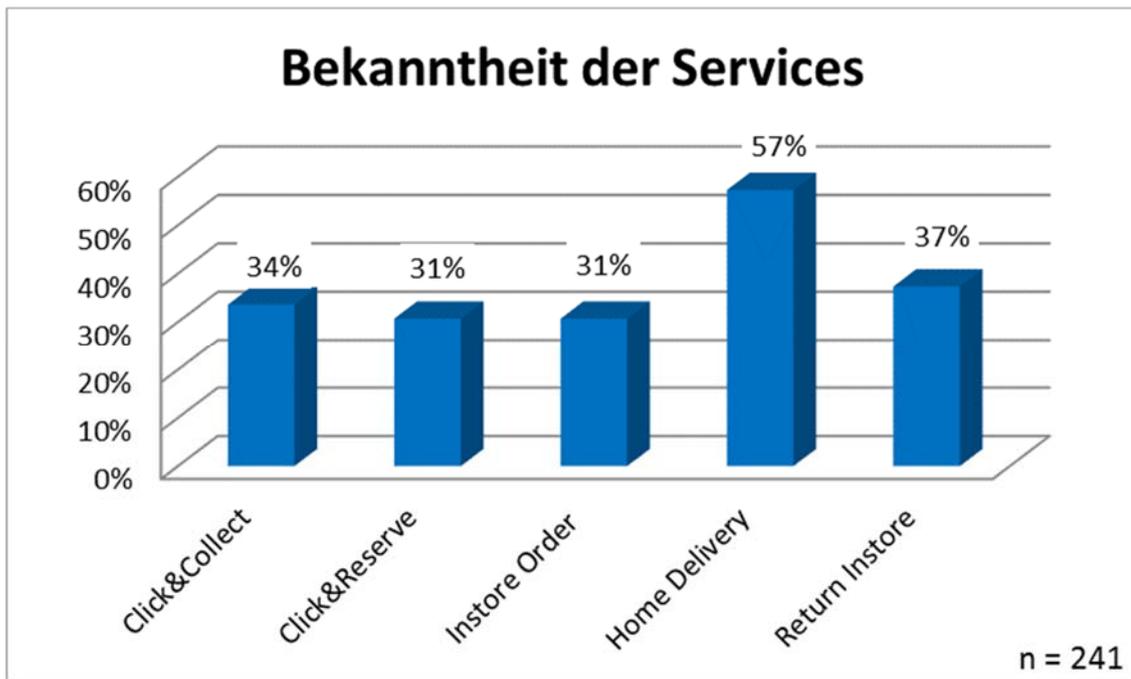


Abbildung 1: Bekanntheit der Services über alle Geschlechter- und Altersklassen (eigene Darstellung)

Ein differenzierteres Bild zeigte sich hinsichtlich des Verständnisses der Services. Die inhaltlichen Elemente eines Services wurden dann hinterfragt, wenn dieser als „bekannt“ angegeben wurde. Bei dem populärsten Service „*Home Delivery*“ war der höchste Anteil der inhaltlichen Fehlinterpretationen festzustellen. Über 25% der Befragten gaben den Inhalt falsch wieder. Anteilig weit weniger Fehlinterpretationen fanden sich bei den weiteren Services. Bei „*Instore Order*“ waren dies 14% und bei „*Return Instore*“ nur 12%. Bei den weiteren Services war der Anteil der Fehlinterpretationen weniger als 10%.

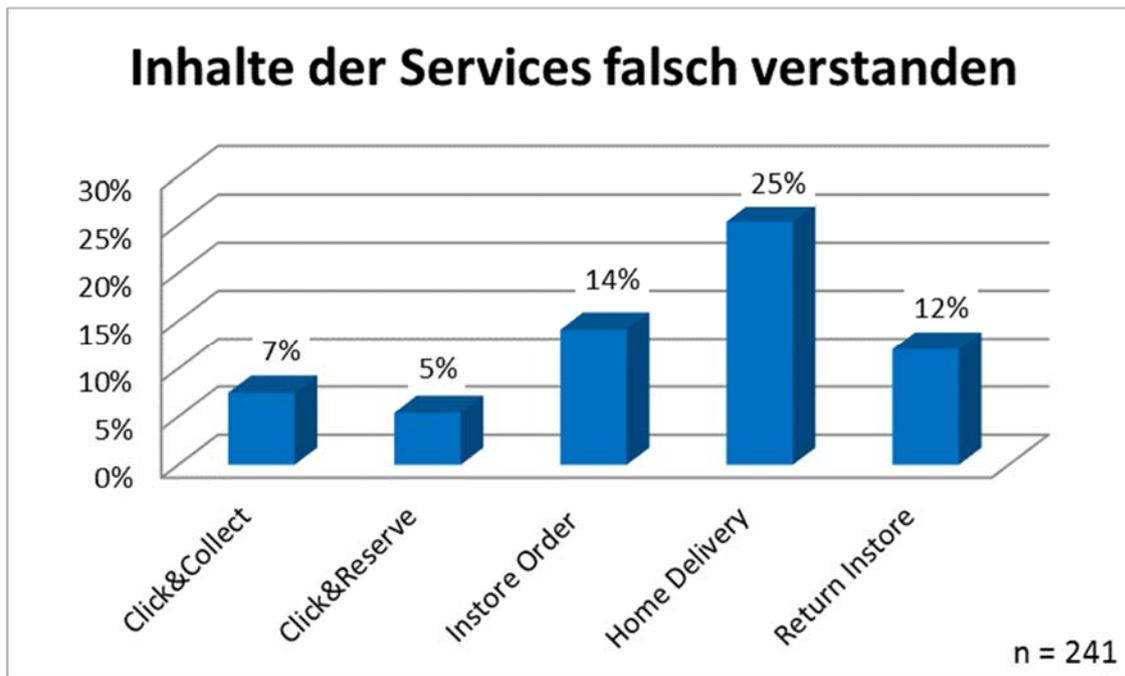


Abbildung 2: Verständnis der Inhalte der Services (eigene Darstellung)

Mit einer Ausnahme ist festzustellen, dass mit einer sinkenden Bekanntheit der Services der Anteil der inhaltlichen Fehlinterpretationen abnimmt. Ein Erklärungsansatz besteht darin, dass bei den weniger bekannten Services nur noch die Probanden mit „ja“ geantwortet haben, die sich der inhaltlichen Komponenten des Services bewusst waren, während bei den weitaus bekannteren Services all diejenigen mit „ja“ geantwortet haben, die den Begriff irgendwo gehört haben.

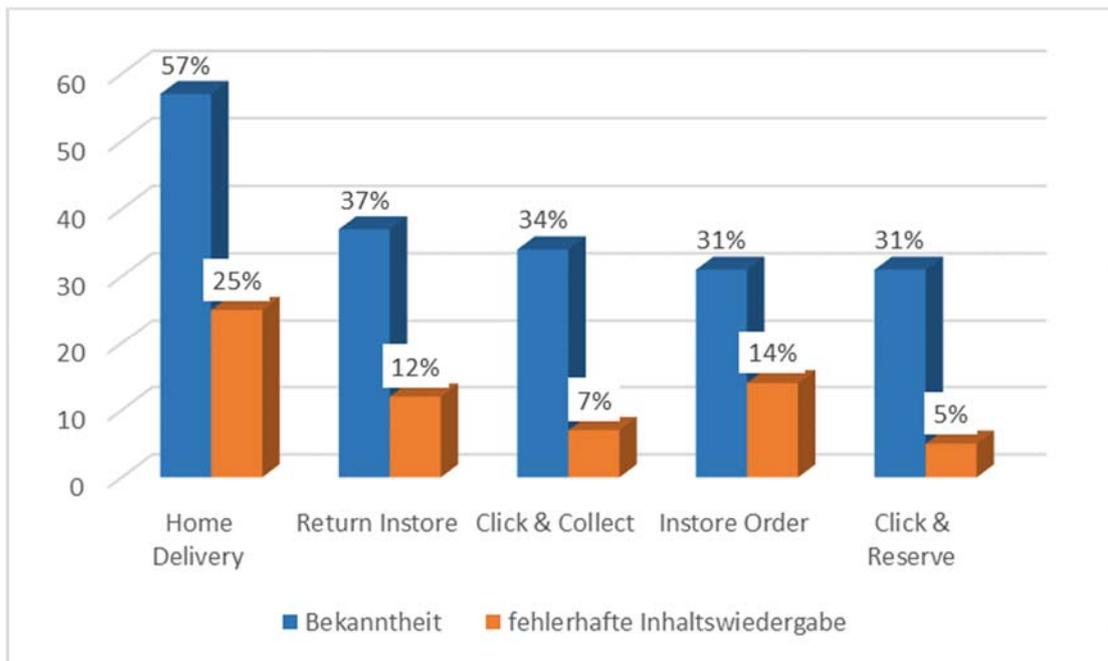


Abbildung 3: Zusammenhang Bekanntheit und Fehlinterpretation (eigene Darstellung)

Ein detaillierterer Blick in die Geschlechter- und Altersklassen verdeutlicht deren unterschiedliches Verständnis. Ein Großteil der Frauen zwischen 20 und 50 Jahren deutete den Service „*Home Delivery*“ inhaltlich richtig. Es ist auffallend, dass ein Drittel der jüngeren Frauen diesen missverstanden. Gravierender war dies bei den älteren Damen. Hier wurde nur noch bei 50% ein richtiges Begriffsverständnis festgestellt.

Das Verständnis bei den Männern unterscheidet sich von dem der Frauen. Keiner der unter 20-jährigen hatte ein falsches inhaltliches Verständnis. Mit zunehmendem Alter nahm auch bei den Männern der Anteil der Fehlinterpretationen zu: Die Hälfte der über 50-jährigen interpretierte den Inhalt der Leistung falsch. Die Tendenz der altersbedingten Fehlinterpretation findet sich ebenso bei anderen Services wieder. Auffallend ist, dass insbesondere bei „*Instore Order*“ und „*Home Delivery*“ die Inhalte *keine* der über 50-jährigen Frauen richtig interpretierte.

Generell ist festzustellen, dass selbst bei der jüngsten Altersklasse hinsichtlich des inhaltlichen Verständnisses der Services ein erhebliches Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Tendenziell ist dieses Entwicklungspotenzial am ehesten in den männlichen mittleren Altersklassen ausgeprägt.



Bemerkenswert ist, dass selbst die jüngeren Generationen, deren digitale Affinität weitaus ausgeprägter ist, als bei den andern Altersklassen,<sup>35</sup> den Services, bis auf eine Ausnahme, nämlich „*Home Delivery*“, unentschlossen gegenüberstehen. Die Generation der über 50-jährigen wertet diesen geschlechterübergreifend ebenso neutral. Beide Aspekte sind vor allem vor dem Hintergrund von Bedeutung, da die jüngere Generation die Zukunft des Handels verkörpert, während in der älteren Generation das verfügbare Einkommen tendenziell wesentlich höher ist, als bei den jüngeren Probanden.

## 5 Interpretation und Handlungsempfehlungen

Auffallend ist, dass bei der jüngsten Altersklasse, die als digital affin bezeichnet werden kann, die Services in nur einem beschränkten Maß bekannt sind. Nur zwei der analysierten Services sind auf einem überraschend niedrigen Niveau namentlich bekannt, wobei „*Home Delivery*“ mit Abstand der bekannteste ist.

Die kundenseitige Nutzung der Services, verbunden mit dem Erkennen der einhergehenden Vorteile, setzt die Kenntnis der Begrifflichkeiten und der damit verbundenen Leistungen voraus. Die festgestellte Unkenntnis deutet auf einen erheblichen Handlungsbedarf hinsichtlich der handelsseitigen Kommunikation der Begrifflichkeiten und deren Leistungselemente hin. Bei zwei Altersklassen scheint die Handlungsnotwendigkeit besonders ausgeprägt vorhanden zu sein: die online affine, jüngste Altersklasse, die die Basis der Zukunft des Handels darstellt sowie für die älteren Generationen. Dies ist insofern von einer besonderen Relevanz, da letztere Gruppe über eine hohe Kaufkraft verfügt. Die Vermittlung der Vorteilhaftigkeit und des Nutzens der Services ist eine besondere Herausforderung, da diese Gruppe nicht die Online-Affinität besitzt, wie die Jüngeren, eher dieser distanziert gegenübersteht.

Obwohl in der Literatur und in Studien „*Click & Collect*“ auffallend oft diskutiert wird, ist die Bekanntheit dieses Services mit 34% weit unter der von „*Home Delivery*“. Dies verdeutlicht die Diskrepanz der Sichtweise des Handels und die der Kunden.

Eine weitere Herausforderung wird durch die häufige Fehlinterpretation der Inhalte bzw. Leistungen der Services begründet. In einigen Segmenten war dies alters- und geschlechterspezifisch bei bis zu 100% der Probanden der Fall. Auch bei den jungen Probanden scheint eine

---

<sup>35</sup> siehe hierzu auch Kurtz 2015, S. 121

geschlechterübergreifend ausgeprägte Handlungsnotwendigkeit gegeben zu sein. Fehlinterpretationen können sich sowohl hinsichtlich der gegenwärtigen, als auch der zukünftigen Wettbewerbsposition des Handels auswirken, wodurch dringend notwendige Aktivitäten bei der Kommunikation der Begrifflichkeiten, deren Erläuterung und Vermittlung des mit der Nutzung der Services verbundenen Kundennutzens nachhaltig unterstrichen werden.

Ebenso unterstreicht die annähernd ausnahmslose Einordnung der Services als indifferente Leistung die ausgeprägte Notwendigkeit einer gezielten und nachhaltigen Kommunikation. Da die Kunden die Services und deren Leistungen nicht kennen, führt dies zwangsläufig zu einem neutralen Verhalten.

Im Hinblick auf eine nachhaltig zukunftsorientierte Ressourcenallokation ist der Verzicht des Angebots derartiger Services nicht ratsam. Es wurde bereits dargestellt, dass insbesondere innovative Leistungen zunächst als indifferente Leistungen eingestuft werden, sich zu Begeisterungsleistungen entwickeln können, sofern diese seitens der Kunden Akzeptanz und Anwendung finden und der Nutzen für diesen ersichtlich ist. Dies ist unabdingbar, um für das Handelsunternehmen die Basis zur Festigung seiner Wettbewerbssituation zu schaffen.

Ausgehend von der Analyse der Veröffentlichungen ist auffallend, dass, je nachdem, ob ein Omnichannel-Handelsunternehmen seine Wurzeln im stationären oder Online-Handel hat, unterschiedliche Konzepte forciert werden. Damit stellt sich die Frage, ob dies im Sinne des Omnichannel-Gedankens sinnvoll ist? Vielmehr ist für Omnichannel-Handelsunternehmen idealtypisch charakteristisch, dass die Absatzkanäle miteinander verschmelzen. Für den Kunden ist die Verschmelzung u.a. beim Erhalt der Ware wahrnehmbar. Gleichzeitig stellt die sogenannte „letzte Meile“ Handelsunternehmen vor große Herausforderungen. Interessante Ansätze, die die oben aufgezeigten Belange der Kunden berücksichtigen können, finden sich in Großbritannien.<sup>36</sup> Durch unterschiedliche Lösungsoptionen lassen sich unternehmensübergreifende Sammelpunkte einrichten, die dem Kunden die bequeme Entgegennahme der Warensendung ermöglichen. Eine Adaption auf den deutschen Einzelhandel scheint möglich und sinnvoll.

Die Ergebnisse der Studie weichen von der im Handel weit verbreiteten Forcierung von „Click & Collect“, sowohl hinsichtlich der Bekanntheit, als auch des Verständnisses um die Inhalte des Services ab und führt zu der Frage, inwieweit der Handel sich an den tatsächlichen Belangen der Kunden orientiert? Die wirklichen Interessen der Kunden zu hinterfragen, effiziente und erfolgreiche Anreizsysteme für die Nutzung von Multichannel-Services zu identifizieren und zu

---

<sup>36</sup> Weitere Ausführungen siehe Glynn 2015, o.S.

implementieren, wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Omnichannel-Unternehmen sein. Die Abkehr von bisherigen Denkweisen, ein bewusster Perspektivenwechsel in Richtung der tatsächlichen Integration von Kunden unter Beachtung zukünftiger Entwicklungstendenzen kann ein Weg sein, die Zukunft des eigenen Handelsunternehmens erfolgreich und nachhaltig mit zu gestalten.

## **6 Zusammenfassung, Fazit und Ausblick**

Innovative Services bieten Handelsunternehmen, die den Omnichannel-Gedanken real leben, ein nachhaltiges Wachstums- und Differenzierungspotential gegenüber den Wettbewerbern, die ein bewusstes Management der Services versäumen. Beachtenswert erscheint, dass nicht die Sichtweise des Handels dessen Tun bestimmen darf, sondern die Belange der Kunden. Die Abkehr von bisherigen Denkweisen, ein bewusster Perspektivenwechsel in Richtung der tatsächlichen Integration von Kunden unter Beachtung zukünftiger Entwicklungstendenzen kann ein Weg sein, die Zukunft des eigenen Handelsunternehmens erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Die wirklichen Interessen des Kunden zu hinterfragen, effiziente und erfolgreiche Anreizsysteme für die Nutzung von Multichannel-Services zu identifizieren und zu implementieren, wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Multichannel-Unternehmen sein. Eine gezielte Kommunikationsstrategie unter Beachtung der geschlechter- und altersspezifischen Besonderheiten, sowohl hinsichtlich des Bekanntheitsgrads der Begrifflichkeiten, deren Inhalte und dem damit verbundenen Nutzen, scheint essenziell.

Das Wissen um die kundenseitigen Motivationsgründe für die Nutzung der Services könnte deren Verbreitung unterstützen. Das Wissen der kundenseitigen Motivation ermöglicht eine gezielte Fokussierung auf kundennutzenstiftende Elemente, die ggf. in die Services einzubringen und zu stärken sind.

## Literaturverzeichnis

- Bailom, F.; Hinterhuber, H. J.; Matzler, K.; Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, Jg. 18, Heft 2, S. 117 – 126.
- Betancourt, R./Gautschi, D. A. (1986): The Evolution of Retailing – A Suggested Economic Interpretation, in: International Journal of Research in Marketing, 3/1986, p. 217 – 232.
- Brandt, M. (2016): Click & Collect hat noch Luft nach oben. In: Statista, Artikel vom 25.06.2016, <https://de.statista.com/infografik/4886/nutzung-von-click-and-collect/>, Zugriffen: 29.07.2016.
- Celko, M.; Janszky, S. (2014): Die Zukunft des stationären Handels. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks, Leipzig.
- Chamoni, P.; Düsing, R.; Stock S. (2004): Customer Relationship Management auf der Grundlage von analytischen Informationssysteme im Handel; in: Hildebrand, K.: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, IT-Lösungen im Handel, 41. Jg. (2004), Heft 2, S. 27 – 35.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economia*, Vol. 4 (1937), p. 386 - 405.
- EHI Retail Institute (2016 a): Omnichannel – Commerce 2016, Services, Herausforderungen und Trends, Köln, EHI Retail Institute GmbH.
- EHI Retail Institute (2016 b): EHI Handelsdaten aktuell 2016, Köln, EHI Retail Institute GmbH.
- Glynn, D. (2015): Digital Retail Innovations 2015, o. Jg., o. O. <http://de.slideshare.net/WebloyaltyUK/digital-retail-2015>, zuletzt aufgerufen am 01.08.2016.
- Gouverneur, H. (2015): Neue Welten. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 30 – 31.
- Heinemann, G. (2015): Rettung für den POS. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 32 – 39.
- Hinterhuber, H.; Handlbauer, G.; Matzler K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Hofacker, L. (2015): Kanäle werden unsichtbar. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 45 – 46.
- Hölzing, J. (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung - Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden, Gabler.
- Huber, F.; Herrmann, A., (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hinterhuber, H.; Matzler, K. (Hrsg): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, Gabler, S. 70 – S. 85.

- Institut für Handelsforschung, 2006: Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausgabe, Köln.
- Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984): Attractive Quality and Must Be Quality. In: Quality – Journal for Quality Control, 14, 1, p. 165 – 186.
- Kurtz, A. (2015): Feste Größe. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 120 – 121.
- Langenberg, Ch. (2016 a): Wo steht der Onlineshop im Omnichannel? In: retail technology, Nr. 01/16, S. 78 – 81.
- Langenberg, Ch. (2016 b): Gekommen, um zu bleiben. In: Stores + Shops, Nr. 03/ 2016, S. 40.
- Meyer, A. (1999): Kundenorientierung im Handel – Von erfolgreichen Vorbildern lernen, in: Meyer, A./Fend, L./Specht, M. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt 1999, S. 9 – 42.
- Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, 4. überarbeitete Aufl., Stuttgart, Kohlhammer.
- Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management, Wiesbaden, Springer, S. 27 – 36.
- Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel – Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution. In: Betriebs-Berater, 41. Jg. (1986), Heft 27, Beilage 13, S. 2 – 16.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential; in: Odelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143 – 170.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Rock, S. (2013). Kundennutzenstiftende Services im Multi Channel Handel. In: Hofbauer, G; Pattloch, A.; Stumpf, M. (Hrsg.): Marketing in Forschung und Praxis, Berlin, uni-edition, S. 739 – 758.
- Sauerwein, E. (2000): Das KANO-Modell der Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Schramm-Klein, H. (2006): Multi-Channel-Retailing, Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, Gabler, S. 501 – 506.
- Stüber, E.; Buschmann, S. (2015): Das Ende des Pure Play In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 53 – 56.

Weck, A. (2015): Konsum in Europa. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 11 – 15.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2012): Handelsmanagement, 3. Aufl., München, Vahlen.

Zillgitt, A. (2015): Weckruf zum Wandel. In: Factbook Einzelhandel 2016, Neuwied, LVP GmbH, S. 16 – 17.

## Autor



Dr. Stefan Rock ist seit 2007 Professor für Internationales Handelsmanagement und Handelslogistik an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Praktische Erfahrung erlangte er in den Jahren zuvor als Berater und als verantwortliche Führungskraft im großflächigen Lebensmitteleinzelhandel. Ergänzt und aktualisiert wird die Erfahrung durch einen sehr engen Kontakt mit Handelsunternehmen und handelsnahen Unternehmen.



*Prof. Dr. rer. pol. Stefan Rock*

## ***Services im Omnichannel Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise***

### ***Impressum***

#### **Herausgeber**

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt  
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt  
Telefon: +49 841 9348-0  
Fax: +49 841 9348-2000  
E-Mail: [info@thi.de](mailto:info@thi.de)

#### **Druck**

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“ erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet, Belegexemplar erbeten.

#### **Internet**

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“, können Sie unter der Adresse [www.thi.de](http://www.thi.de) nachlesen.