

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Stand der Forschung .....	2
1.2.1 Modelle zur Erfolgsbewertung von E-Commerce .....	2
1.2.1.1 Leistungsbewertung des E-Commerce-Systems .....	2
1.2.1.2 Sicherheit und Kundenvertrauen in das E-Commerce-System .....	2
1.2.1.3 Benutzerfreundlichkeit .....	3
1.2.1.4 Kundenzufriedenheit .....	3
1.2.1.5 Modifikationen der Balanced Scorecard und des Return on Investment .....	4
1.2.1.6 Wertorientierte Steuerungsansätze .....	4
1.2.1.7 Weitere Theorieansätze .....	5
1.2.2 Web-Metriken und deren Bedeutung zur Erfolgsbewertung von E-Commerce .....	5
1.2.2.1 Web-Metriken .....	5
1.2.2.2 Vorteile von Web-Metriken gegenüber traditionellen Kennzahlen ..	5
1.2.2.3 Problembereiche bei der Verwendung von Web-Metriken .....	6
1.2.3 Zusammenfassende Betrachtungen zum Stand der Forschung im E-Commerce .....	7
1.3 Forschungsfrage und Forschungsziel .....	8
1.4 Forschungsmethoden .....	8
1.5 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	9
1.6 Aufbau der Arbeit .....	10
<b>2 Bedeutung des E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler</b> .....	<b>13</b>
2.1 Elektronischer Einzelhandel und Mehrkanaleinzelhandel .....	13
2.2 Erscheinungsformen des Mehrkanaleinzelhandels .....	14
2.2.1 Clicks-and-Mortar-Einzelhändler .....	14
2.2.2 Clicks-and-Sheets-Einzelhändler .....	14
2.2.3 Clicks, Bricks-and-Sheets-Einzelhändler .....	15

2.2.4	Unternehmenszusammenschlüsse zwischen Einzelhandelsunternehmen .....	16
2.2.5	Ursprünglich reine Internet-Händler mit stationären Einzelhandelsgeschäften .....	16
2.2.6	Stationäre Einzelhändler mit Warenvertrieb über fremde Web-Shops .....	16
2.3	Ziele der Erweiterung des Vertriebssystems um den Online-Vertrieb .....	17
2.3.1	Erhöhung der Kundenzufriedenheit .....	17
2.3.2	Verbesserung der Kundenbindung .....	17
2.3.3	Neukundengewinnung .....	18
2.3.4	Markterweiterung .....	19
2.3.4.1	Produktmarkterweiterung .....	19
2.3.4.2	Geographische Markterweiterung .....	19
2.3.5	Profilierung gegenüber der Konkurrenz .....	19
2.3.6	Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch die Realisierung von Synergieeffekten .....	20
2.3.6.1	Infrastrukturelle Synergieeffekte .....	20
2.3.6.2	Ressourcenbedingte Synergieeffekte .....	21
2.3.6.3	Cross-Selling-Effekte .....	21
2.3.6.4	Messmöglichkeiten von Synergieeffekten zwischen dem Online-Vertrieb und dem stationären Einzelhandel .....	22
2.3.7	Erhöhung der Kontaktpunkte zum Kunden .....	23
2.3.8	Implementierung von wertsteigernden Zusatz- und Serviceleistungen .....	23
2.3.9	Risikoausgleich .....	23
2.4	Risiken der Erweiterung des Vertriebssystems um den Online-Vertrieb .....	24
2.4.1	Verwirrung der Kunden .....	24
2.4.2	Kanalkonflikte .....	24
2.4.2.1	Ursachen und Erscheinungsformen von Kanalkonflikten .....	25
2.4.2.2	Konsequenzen und Auswirkungen von innerbetrieblichen Kanalkonflikten .....	25
2.4.2.3	Studienergebnisse und betriebliche Strategien zur internen Kanalkannibalisierung .....	26
2.4.2.4	Messmöglichkeiten von Kannibalisierungseffekten zwischen dem Online-Vertrieb und dem stationären Einzelhandel .....	28
2.4.3	Suboptimierungen .....	28
2.4.4	Komplexitätssteigerung und Kontrollverlust .....	29
2.4.5	Ressourcenverknappung .....	29
2.4.6	Intensivierung des Wettbewerbs .....	30
2.4.7	Imageschäden .....	30
2.5	Mehrkanalvertriebsmanagement .....	31
2.5.1	Planungsfunktion .....	31
2.5.2	Organisationsfunktion .....	32

2.5.3	Kontrollfunktion .....	32
2.5.4	Herausforderungen bei der Erfolgsbewertung von E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler .....	33
<b>3</b>	<b>Kennzahlen und Kennzahlensysteme im E-Commerce .....</b>	<b>35</b>
3.1	Der betriebliche Erfolg des Online-Vertriebs und dessen Verankerung in Kennzahlen und Kennzahlensystemen .....	35
3.2	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen .....	36
3.2.1	Kennzahlenbegriff .....	36
3.2.2	Funktionen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen .....	37
3.2.2.1	Operationalisierungsfunktion .....	37
3.2.2.2	Anregungsfunktion .....	37
3.2.2.3	Priorisierungs- und Vorgabefunktion .....	37
3.2.2.4	Kommunikations- und Steuerungsfunktion .....	37
3.2.2.5	Kontrollfunktion .....	37
3.3	Betriebliche Kennzahlensysteme .....	39
3.3.1	Beziehungen zwischen den Kennzahlen .....	39
3.3.1.1	Logische Beziehungen .....	40
3.3.1.2	Empirische Beziehungen .....	40
3.3.1.3	Hierarchische Beziehungen .....	40
3.3.1.4	Definition des zugrunde gelegten Kennzahlensystembegriffs .....	40
3.3.2	Gestaltungsmöglichkeiten von Kennzahlensystemen .....	41
3.3.3	Zusammenhang zwischen der betrieblichen Realität und dem Kennzahlensystem .....	43
3.4	Entwicklung von Kennzahlensystemen .....	43
3.4.1	Logische Herleitung .....	44
3.4.2	Empirisch-theoretische Fundierung .....	44
3.4.3	Empirisch-induktive Gewinnung .....	44
3.4.4	Modellgestützte Ableitung .....	45
3.5	Bedeutung des innerbetrieblichen Vertriebskanalvergleichs bei Mehrkanaleinzelhändlern .....	46
3.5.1	Ziele und Aufgaben des innerbetrieblichen Vertriebskanalvergleichs .....	46
3.5.2	Verkaufsprozess im stationären Einzelhandel .....	47
3.5.2.1	Informationsphase im stationären Einzelhandel .....	47
3.5.2.2	Vereinbarungsphase im stationären Einzelhandel .....	48
3.5.2.3	Abwicklungsphase im stationären Einzelhandel .....	48
3.5.3	Einsatzfaktoren im stationären Einzelhandel .....	48
3.5.3.1	Personalkosten im stationären Einzelhandel .....	48
3.5.3.2	Waren- und Raumkosten im stationären Einzelhandel .....	49
3.5.4	Verkaufsprozess im Web-Shop .....	49
3.5.4.1	Informationsphase im E-Commerce .....	49
3.5.4.2	Vereinbarungsphase im E-Commerce .....	49
3.5.4.3	Abwicklungsphase im E-Commerce .....	50

3.5.5	Einsatzfaktoren im E-Commerce .....	51
3.5.5.1	Personalkosten im E-Commerce .....	51
3.5.5.2	Raumkosten im E-Commerce .....	51
3.5.5.3	IT-Kosten im E-Commerce .....	52
3.5.5.4	Abwicklungskosten im E-Commerce .....	53
3.5.5.4.1	Auftrags- und Zahlungskosten .....	53
3.5.5.4.2	Warenauslieferungskosten .....	53
3.5.6	Probleme bei der innerbetrieblichen Vertriebskanalanalyse zwischen dem Online-Vertrieb und den stationären Ladengeschäften .....	54
<b>4</b>	<b>Kennzahlen zur Erfolgsbestimmung von E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler .....</b>	<b>57</b>
4.1	Begründung der Wahl des Kennzahlenbezugsrahmens .....	57
4.2	Kennzahlen zur Strukturanalyse im E-Commerce .....	59
4.2.1	Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebsstruktur im E-Commerce ...	59
4.2.1.1	Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebskostenstruktur im E-Commerce .....	59
4.2.1.2	Kennzahlen zur Beschreibung der Umsatz- und Auftragsstruktur im E-Commerce .....	62
4.2.1.3	Kennzahlen zur Beschreibung der Rabattstruktur im E-Commerce .	65
4.2.2	Kennzahlen zur Beschreibung der Markt- und Kundenstruktur im E-Commerce .....	67
4.2.2.1	Kennzahlen zur Beschreibung der Markt- und Konkurrenzstruktur im E-Commerce .....	67
4.2.2.2	Kennzahlen zur Beschreibung der Kundenstruktur im E-Commerce	78
4.3	Kennzahlen zur Analyse der Wirtschaftlichkeit im E-Commerce ...	82
4.3.1	Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Vertriebsaktivitäten im E-Commerce .....	83
4.3.2	Kennzahlen zur Effizienzmessung der Vertriebsorganisation im E-Commerce .....	89
4.3.2.1	Kennzahlen zur Leistungsmessung des Informationssystems im E-Commerce .....	89
4.3.2.2	Kennzahlen zur Leistungsmessung des Abwicklungs- und Logistiksystems im E-Commerce .....	93
4.3.3	Kennzahlen zur Erfolgsbestimmung der Leistungsträger im E-Commerce .....	98
4.4	Kennzahlen zur Lageanalyse im E-Commerce .....	106
4.5	Theoretisches Ausgangsmodell .....	113
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Online-Delphi-Studie und Modellableitung ....</b>	<b>115</b>
5.1	Definition und Merkmale der Delphi-Methode .....	115
5.2	Anwendungsmöglichkeiten und Klassifikationsmöglichkeiten der Delphi-Methode .....	116

5.3	Vorgangsweise und Aufgabenbereiche der Monitorgruppe bei einer klassischen Delphi-Methode .....	117
5.4	Vorgehensweise der vorliegenden Online-Delphi-Studie .....	119
5.4.1	Auswahl und Zusammensetzung der Expertengruppe der Online-Delphi-Studie .....	119
5.4.2	Zeitlicher Ablauf der Online-Delphi-Studie .....	120
5.5	Ergebnisse der ersten Online-Delphi-Runde .....	122
5.5.1	Untersuchungsziele und Vorgangsweise der ersten Online-Delphi-Runde .....	122
5.5.2	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebsstruktur .....	122
5.5.2.1	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebskostenstruktur .....	122
5.5.2.2	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Beschreibung der Umsatz- und Auftragsstruktur .....	123
5.5.2.3	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Beschreibung der Rabattstruktur ..	124
5.5.3	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung der Markt- und Kundenstruktur .....	125
5.5.3.1	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung der Markt- und Konkurrenzstruktur .....	125
5.5.3.2	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung der Kundenstruktur .....	127
5.5.4	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Analyse der Wirtschaftlichkeit ....	128
5.5.4.1	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Vertriebsaktivitäten .....	128
5.5.4.2	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Leistungsmessung des Informationssystems des Web-Shops .....	129
5.5.4.3	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Leistungsmessung des Abwicklungs- und Logistiksystems .....	130
5.5.4.4	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung des Leistungsbeitrags der einzelnen Erfolgsträger .....	131
5.5.5	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Bewertung der zukünftigen Entwicklung des Web-Shops .....	132
5.5.6	Kennzahlenübersicht zur Erfolgsmessung von E-Commerce aus der ersten Delphi-Runde .....	133
5.5.7	Messung von Kannibalisierungseffekten zwischen dem Web-Shop und dem stationären Einzelhandel .....	138
5.5.7.1	Wichtigkeit der Messung von Kannibalisierungseffekten .....	138
5.5.7.2	Kennzahlen zur Messung von Kannibalisierungseffekten .....	139
5.5.8	Messung von Synergieeffekten zwischen dem Web-Shop und dem stationären Einzelhandel .....	139
5.5.8.1	Wichtigkeit der Messung von Synergieeffekten .....	139
5.5.8.2	Kennzahlen zur Messung von Synergieeffekten .....	140
5.6	Ergebnisse der zweiten Online-Delphi-Runde .....	140
5.6.1	Untersuchungsziele und Vorgangsweise der zweiten Online-Delphi-Runde .....	140

5.6.2	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebsstruktur .....	141
5.6.2.1	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Vertriebskostenstruktur .....	141
5.6.2.2	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Vertriebskostenstruktur .....	142
5.6.2.3	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Umsatz- und Auftragsstruktur und der Rabattstruktur .....	142
5.6.2.4	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Umsatz- und Auftragsstruktur und der Rabattstruktur .....	143
5.6.3	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Markt- und Kundenstruktur .....	144
5.6.3.1	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Markt- und Konkurrenzstruktur .....	144
5.6.3.2	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Markt- und Konkurrenzstruktur .....	145
5.6.3.3	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beschreibung der Kundenstruktur .....	146
5.6.3.4	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Kundenstruktur .....	146
5.6.4	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Analyse der Wirtschaftlichkeit .....	147
5.6.4.1	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Erfolgsbestimmung der Vertriebsaktivitäten .....	147
5.6.4.2	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Vertriebsaktivitäten ..	148
5.6.4.3	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Leistungsbestimmung des Informationssystems .....	148
5.6.4.4	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung des Informationssystems ..	149
5.6.4.5	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Erfolgsbestimmung des Abwicklungs- und Logistiksystems .....	150
5.6.4.6	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung des Abwicklungs- und Logistiksystems .....	150
5.6.4.7	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Leistungsmessung des Erfolgsbeitrages der einzelnen Leistungsträger .....	151
5.6.4.8	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der Erfolgsträger .....	152
5.6.5	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen der Lageanalyse .....	152
5.6.5.1	Rangreihung der wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der zukünftigen Entwicklung des Web-Shops .....	152
5.6.5.2	Fehlende Kennzahlen in der Rangreihung der zukünftigen Entwicklung .....	154
5.6.6	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung von Kannibalisierungseffekten zwischen dem Web-Shop und dem stationären Einzelhandel .....	154
5.6.7	Wichtigkeit der Kennzahlen zur Messung von Synergieeffekten zwischen dem Web-Shop und dem stationären Einzelhandel .....	155

5.7	Kennzahlenmodell zur Erfolgsmessung von E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler .....	157
5.8	Vergleichsmöglichkeiten zum stationären Einzelhandel anhand des integrierten Handelcontrollingmodells von <i>Becker / Winkelmann</i> ...	161
6	<b>Conclusio</b> .....	165
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	169