

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
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
2 Bedeutung des E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler	13
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
3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme im E-Commerce	35
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
4	Kennzahlen zur Erfolgsbestimmung von E-Commerce bei einem Mehrkanaleinzelhändler	57
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
5	Ergebnisse der Online-Delphi-Studie und Modellableitung	115
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	Conclusio	165
Literatur- und Quellenverzeichnis		169