

Multi-Channel-Management im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation

Dieter Ahlert, Heiner Evanschitzky

Einleitung

Getrieben insbesondere von kundenseitigen und technologischen Entwicklungen findet ein rasanter Wandel der Distributionslandschaft statt. Gewachsene Absatzketten werden außer Kraft gesetzt, traditionelle Absatzmittler umgangen, während neue Intermediäre auftreten und auch Hersteller den direkten Kontakt zum Kunden wiederentdecken. Es entsteht eine ungekannte Mannigfaltigkeit an Distributionsmöglichkeiten, deren effiziente, parallele und integrierte Nutzung sich zunehmend als essenzielle Erfolgsvoraussetzung für alle Unternehmen etabliert. Dabei ist die gleichzeitige Nutzung mehrerer Absatzkanäle keineswegs ein neues Phänomen! Es lässt sich jedoch feststellen, dass die Etablierung virtueller Distributionskanäle, die wachsende Fragmentierung des Konsumentenverhaltens und zunehmende Bedeutung von Kanalkonflikten der Thematik des Absatzkanalmanagements zu einer Renaissance verhelfen. Ein wesentliches Merkmal künftiger Erfolgsrezepte scheint es zu sein, dem Kunden ein einheitliches und nahtloses Informations- und Käuferlebnis über die verschiedenen Kanäle hinweg zu ermöglichen. Dabei ist es unerlässlich, die Determinanten der Kundenzufriedenheit in der neuen Kanalumwelt zu ermitteln. Nach der Ermittlung dieser Determinanten stellt sich für Unternehmen die Herausforderung, die organisationalen Voraussetzungen dafür zu schaffen, Kundenbedürfnisse kanalübergreifend zu befriedigen.

Basierend auf diesen Vorüberlegungen werden im Folgenden die Ergebnisse von drei empirischen Studien – einer Unternehmensstudie sowie zwei Konsumentenstudien – zusammengefasst. Diese Arbeit möchte aufbauend auf einer Bestandsaufnahme der Multi-Channel-Aktivitäten¹ deutscher Unternehmen insbesondere überprüfen, ob die Erfüllung von Kundenbedürfnissen die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst und wie stark verschiedene Anspruchsfaktoren dabei wirken. Als Ergebnis wird ein Modell der Zufriedenheit von Konsumenten im Internet vorgestellt, welches den Unternehmen neue Ansatzpunkte präsentiert, um erfolgreich im Markt zu bestehen.

Multi-Channel-Aktivitäten deutscher Unternehmen

Im Rahmen einer groß angelegten empirischen Befragung von 400 Firmen wurden Unternehmen über ihre Multikanalaktivitäten befragt (vgl. Ahlert/Evanschitzky 2004). Die befragten Unternehmen sind als Hersteller oder Händler in unterschiedlichen Branchen tätig und geben einen Querschnitt verschiedener Unternehmensgrößen wider.

		Mitarbeiter		Umsatzklasse [Mio. Euro/Jahr]	
Konsumgüterhersteller	23,7	< 20	5,3	< 10	46,2
Investitionsgüterhersteller	23,8	20-99	31,2	10-100	23,7

¹ In dieser Studie liegt der Fokus auf der Integration des Internets in die Absatzkanalstrategie. Daher werden andere alternative Vertriebskanäle nur am Rande erwähnt.

Business Services	26,1	100-299	23,2	100-500	17,3
Consumer Services	26,4	300-499	9,8	> 500	12,8
		500-999	10,2		
		1000-1499	15		
		> 5000	5,3		
Gesamt [%]	100		100		100

Von den befragten Unternehmen gaben mehr als die Hälfte (58,5 %) an, ihre Leistungen über mehrere Kanäle (u. a. Internet) zu vertreiben. 34,7 % nutzen dabei das Internet als Vertriebskanal, während 61,2 % angaben, dass das Internet einen Kommunikationskanal zu den Endkunden ist und 58,1 % dass es einen Kommunikationskanal innerhalb des Unternehmens darstellt. Dem Informationsaustausch mit den Kunden kommt offenbar eine besondere Bedeutung zu. Eine Nutzung des Internets als Steuerungsinstrument findet eher selten statt (14,8 %). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass der Einsatz der verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationskanäle nicht immer integriert abläuft. Dies bestätigt ebenfalls das Ergebnis bezüglich der Angaben, ob der Austausch von Daten zwischen den Kanälen koordiniert stattfindet. Hierbei stimmten nur rund ein Drittel der befragten Unternehmen (38,4 %) zu. Eine mangelhafte Integration der unterschiedlichen Kanäle kann jedoch den Erfolg einer Multi-Kanal-Strategie gefährden. Es fällt auf, dass die Verantwortlichkeit für die Multikanalaktivitäten eher beim Top-Management als bei der IT-Abteilung liegt. Es kann folglich angenommen werden, dass die Multikanalaktivitäten als Teil der Unternehmensstrategie angesehen werden.

In der empirischen Erhebung wurde ebenso die Selbsteinschätzung des Erfolgs der Multi-Kanal-Strategie abgefragt. Es zeigt sich, dass sich jeweils ein Drittel der Unternehmen für sehr erfolgreich, nicht erfolgreich und weder erfolgreich noch nicht erfolgreich hält. Im Rahmen einer Kreuztabellierung wird offensichtlich, dass die Unternehmen, die angaben, eine Multi-Kanal-Strategie zu verfolgen, tendenziell eher erfolgreich sind als Unternehmen, die dies verneinten. Gleiches gilt für Unternehmen, die das Internet als Vertriebs- oder Kommunikationskanal nutzen: auch diese schätzen sich tendenziell als erfolgreicher ein. Insbesondere wenn das Internet als Steuerungsinstrument genutzt wird, halten sich Unternehmen für erfolgreicher. Darüber hinaus schätzten sich die Unternehmen als wesentlich erfolgreicher ein, deren Multikanalaktivitäten auf Top-Managementebene angesiedelt sind. Eine entgegengesetzte Wirkung ergibt sich jedoch, wenn die IT-Abteilung zuständig ist. Sind die Multikanalaktivitäten Aufgabe der IT-Abteilung, so ist anscheinend besonders der Grad der Kundenzufriedenheit nicht sehr hoch. Auch der finanzielle Erfolg wurde geringer angegeben. Dies mag darin begründet sein, dass die IT-Abteilung sich hauptsächlich um die technische Umsetzung der Multi-Kanal-Strategie kümmert. Eine Orientierung an den Kunden wird jedoch vernachlässigt. Offenbar scheint eine falsche Verantwortlichkeit hinderlich für den Erfolg zu sein.

Mittels einer Faktorenanalyse (Kaiser-Kriterium $KMO = 0,892$; erklärte Varianz = 76,4 %) wurden die Fragen zu den Multi-Kanal-Strategien der Unternehmen in zwei Faktoren eingeteilt. Der erste Faktor betrifft die generelle Durchführung bzw. das Vorhandensein einer Multi-Kanal-Strategie, der zweite Faktor beinhaltet Fragen zu der Organisation der verschiedenen Kanäle. Bei einer anschließenden

Regressionsanalyse, die den Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren „Durchführung einer Multi-Kanal-Strategie“ sowie „Organisation der Multi-Kanal-Strategie“ und verschiedenen Erfolgsgrößen untersucht, fällt auf, dass der zweite Faktor bei fast allen Regressionsanalysen einen größeren Regressionskoeffizienten aufweist, d. h. dass der Erklärungswert der organisationalen Einbettung der unterschiedlichen Kanäle bezüglich der Erfolgsgrößen der Multi-Kanal-Strategie größer ist, als das bloße Bereitstellen mehrerer Kanäle. So wird der geschätzte Erfolg, die finanzielle Performance (Gesamtgewinn, Gewinnspanne, ROI, jeweils im Vergleich zum Vorjahr und Wettbewerb) und die Marktperformance (Umsatzvolumen und Marktanteil verglichen mit dem Vorjahr und Wettbewerb) zu einem größeren Teil durch die richtige Organisation der Multi-Kanal-Strategien erklärt.

Abhängige Variable	Unabhängige Variablen (Faktoren)	Regressionskoeffizient
Multikanalerfolg	Durchführung Multi-Kanal-Strategie	0,420***
	Organisation Multi-Kanal-Strategie	0,545***
Finanzielle Performance	Durchführung Multi-Kanal-Strategie	0,069*
	Organisation Multi-Kanal-Strategie	0,082*
Marktperformance	Durchführung Multi-Kanal-Strategie	0,048 (n.s.)
	Organisation Multi-Kanal-Strategie	0,088*
Kundenperformance	Durchführung Multi-Kanal-Strategie	0,109**
	Organisation Multi-Kanal-Strategie	0,058 (n.s.)

* = signifikant auf 0,1-Niveau

** = signifikant auf 0,05-Niveau

*** = signifikant auf 0,01-Niveau

Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass sich Multi-Channel-Unternehmen das Potenzial bietet, erfolgreich am Markt zu agieren. Dabei kommt es darauf an, dass der zusätzliche Kanal zur Erhöhung des Kundennutzens eingesetzt wird, da letztlich der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, ob die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllt werden, als es Angebote der Konkurrenz schaffen.

Die Erfüllung von Kundenanforderungen als Bestimmungsfaktor der Kundenzufriedenheit

Folglich müssen in einem nächsten Schritt die Anforderungen der Kunden an E-Shopping-Angebote ermittelt werden. Dies geschah mittels einer explorativen Vorstudie, die unter 5.200 Konsumenten durchgeführt wurde (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2001). Ergebnis dieser Studie war, dass sich die zahlreichen Ansprüche zu drei wesentlichen Erwartungskomponenten verdichten lassen: „Transaktionssicherheit“, „Kundenorientierung“ und „Multikanalfähigkeit“.

In der Kaufverhaltenstheorie geht man übereinstimmend davon aus, dass die Erfüllung von Erwartungen bei Konsumenten zum Zustand der Zufriedenheit führt. Dieser auch als Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) bezeichnete theoretische Rahmen hat in der Zufriedenheitsforschung große Akzeptanz und Verbreitung gefunden (Erevelles/Leavitt, 1992, S.

104; Kroeber-Riel/Weinberg, 2003). Im Gegensatz zu anderen Modellierungsansätzen kann das C/D-Paradigma insgesamt als theoretisch sehr fundiert und empirisch bewährt sowie im Rahmen von Zufriedenheitsmessungen als gut anwendbar eingestuft werden. Zufriedenheit entsteht demnach durch einen Vergleichsprozess. Den Ausgangspunkt dieses Vergleichs bildet der wahrgenommene Zustand des Beurteilungsobjekts. Diesem stellt der Urteilende einen bestimmten Vergleichsstandard gegenüber. Entspricht das Niveau der Ist-Komponente dem Vergleichsstandard, liegen Konfirmation (Bestätigung) und – daraus resultierend – Zufriedenheit vor. Ebenfalls zufrieden ist das Individuum im Fall einer positiven Diskonfirmation (Nicht-Bestätigung), wenn der wahrgenommene Ist-Zustand die Soll-Komponente übertrifft. Demgegenüber führt die negative Diskonfirmation, bei der das Niveau der Ist-Komponente den Vergleichsstandard unterschreitet, zu Unzufriedenheit.

Basierend auf diesen theoretischen Überlegungen soll mittels einer konfirmatorischen Studie unter 412 Konsumenten überprüft werden, ob die Erfüllung der drei Anspruchsfaktoren einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Dazu werden zunächst vier Hypothesen zu den Wirkungszusammenhängen aufgestellt und anschließend kurz die Analyseverfahren vorgestellt, um dann die Ergebnisse zu präsentieren.

Transaktionssicherheit

Gerade im E-Commerce spielt die Transaktionssicherheit eine große Rolle. Die aus dem Gefühl einer nicht vorhandenen Transaktionssicherheit resultierende Unsicherheit gegenüber dem E-Commerce bzw. dem Medium Internet ergibt sich primär aus den strukturellen Risiken des offenen Mediums Internet (Riemer/Totz, 2001, S. 175). So können im Internet unerlaubte Transaktionen schnell, mit zunehmend wachsender Reichweite und mit verschiedenen Beteiligten durchgeführt werden. Führt man sich das Medium Internet vor Augen, so fällt auf, dass es sich bei nahezu jeder Aktivität um eine Transaktion handelt. Selbst der einfache Aufruf einer Internetseite übermittelt Informationen des Internetusers, die von den Betreibern der Seite gespeichert werden können (wie beispielsweise die eigene IP-Adresse). Die daraus resultierende Unsicherheit nimmt mit zunehmender Informationssensibilität zu. So ist die Eingabe einer Kontoverbindung oder einer Kreditkartennummer mit einer höheren Transaktionsunsicherheit verbunden als die einfache Preisgabe der IP-Adresse bei Aufruf einer Internetseite. Die Unsicherheit resultiert dabei in erster Linie aus der Virtualität aller Transaktionen im Internet. Im Gegensatz zum stationären Handel liegt im Internet eine räumliche Trennung zwischen Anbieter und Nachfrager vor. Das oftmals als „Touch & Feel“ bezeichnete Verhalten der Konsumenten, sich vor Ort von der Seriosität des Anbieters bzw. von der Qualität der Ware zu überzeugen, entfällt im virtuellen Raum des Internets. Unterstützend lässt sich Evidenz aus der eigenen Vorstudie anführen, bei welcher 96,5 % aller Befragten der Sicherheit/Transaktionssicherheit eine mindestens hohe Wichtigkeit beigemessen haben (Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2001, S. 17). Es soll also die folgende Hypothese getestet werden:

H1: Je höher die wahrgenommene Transaktionssicherheit, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Kundenorientierung

In der Literatur wurde vielfach der kausale Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Erfolg nachgewiesen (vgl. z. B. Narver/Slater, 1990; Jaworski/Kohli, 1993). Es kann vermutet werden, dass die Kundenorientierung als Teil der Marktorientierung eine wesentliche Zielgröße für das Management darstellt. Ein kundenorientiertes Unternehmen versucht, die ausgedrückten und latenten Bedürfnisse seiner Kunden zu erfüllen. Es ist evident, dass die Kundenorientierung einen erheblichen Einfluss auf die (Kunden-)Zufriedenheit ausübt. Gemäß der Aussage des C/D-Paradigmas stellt sich Zufriedenheit ein, wenn die Erwartungen des Kunden zumindest erfüllt werden. Gemäß der Ergebnisse der Vorstudie (Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2001) setzt sich der Faktor „Kundenorientierung“ aus den drei Teilbereichen „Bequemlichkeit“, „Produktangebot“ und „Design/Funktionalität“ zusammen. Wenn also die Kundenbedürfnisse hinsichtlich der drei Teilbereiche zufrieden stellend befriedigt worden sind, stellt sich Zufriedenheit ein. Die daraus folgende Hypothese lautet:

H2: Je höher die wahrgenommene Kundenorientierung, desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Multikanalfähigkeit

Das Angebot verschiedener Beschaffungskanäle (Absatzkanäle aus Unternehmenssicht) bietet den Konsumenten spezifische Leistungen und erhöht dadurch den Kundennutzen (Schögel, 1997, S. 27; Schögel/Tomczak, 1999). Die einfache Kombination, also das parallele Angebot verschiedener Absatz- bzw. Beschaffungskanäle, wird dem Verhalten des Kunden jedoch nicht mehr gerecht. Dieser hat sich durch das Angebot von Mehrkanalsystemen zu einem „Channel-Hopper“ entwickelt. Je nach Bedarf wechseln Konsumenten ihre Beschaffungskanäle. So können sie ihren Informationsbedarf durch eine Recherche im Internet oder durch gezielte Fragen in Call-Centern befriedigen. Den Abschluss des Kaufprozesses kann der Konsument im Internet oder in der Filiale tätigen. Der Kaufprozess ist damit jedoch nicht abgeschlossen. Auch die in der Nachkaufphase anfallenden Aufgaben (Reparatur, Reklamation, etc.) muss der Kunde über verschiedene Kanäle initiieren bzw. lösen können. Zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse muss gewährleistet sein, dass die verschiedenen Kanäle für den Konsumenten beliebig kombinierbar eingesetzt werden können, was andererseits die Vernetzung der Kanäle aus Sicht des Unternehmens erforderlich macht. Die Hypothese lautet somit:

H3: Je flexibler die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Beschaffungskanälen („Multikanalfähigkeit“), desto höher ist die Kundenzufriedenheit.

Methode und Stichprobe

Zu Überprüfung der Hypothesen bietet sich das Instrument der Kausalanalyse an (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 334 ff.). Die Beziehungen zwischen den latenten Größen werden in ein System linearer Gleichungen umgesetzt, auf deren Basis die unbekanntes Modellparameter ermittelt werden. Dementsprechend ergibt sich die Parameterschätzung als Lösung eines Minimierungsproblems für die Diskrepanzfunktion, welche die Unterschiedlichkeit zwischen der empirischen und der vom Modell generierten Kovarianzmatrix misst (Homburg/Pflesser, 2000, S. 644 f.). Die Güte dieser Parameterschätzungen kann anhand verschiedener Prüfkriterien, beurteilt werden (vgl. z. B. Homburg/Giering, 1996, S. 13).

Die zur Überprüfung der Hypothesen herangezogenen Probanden wurden über eine Online-Seite, über die regelmäßig Umfragen generiert werden, akquiriert. Als Anreiz zur Teilnahme wurden Preise ausgelobt. Dieses Verfahren führte zu einem Sample von 412 Personen. Die Stichprobe besteht zu 68,3 % aus Männern und das Durchschnittsalter beträgt 34,5 Jahre. 69,4 % der Teilnehmer hatten zum Zeitpunkt der Erhebung mindestens Fachabitur. Offenbar besteht die Stichprobe zu einem großen Teil aus gut ausgebildeten, eher jungen Männern. Trotz dieser Verzerrung scheint die Stichprobe durchaus normal für Online-Studien zu sein und damit geeignet für die Überprüfung der hergeleiteten Hypothesen (vgl. z. B. Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2001; Evanschitzky et al., 2004; Szymanski/Hise, 2000).

Ergebnisse

Die Konstrukte der Studie werden mittels getesteter Skalen aus früheren Studien gemessen (vgl. Ahlert/Evanschitzky/Hesse, 2004; Szymanski/Hise, 2000). Die Reliabilität (composite reliability > 0,6; Cronbach's Alpha größer als 0,7 für alle Konstrukte) und Validität können als gut bezeichnet werden.

Kundenzufriedenheit	1,00			
Kundenorientierung	0,48**	1,00		
Multikanalfähigkeit	0,20*	0,08	1,00	
Transaktionssicherheit	0,19*	0,41**	0,06	1,00
<i>Durchschnittliche erklärte Varianz</i>	<i>0,69</i>	<i>0,76</i>	<i>0,74</i>	<i>0,81</i>

* = signifikant auf 0,1-Niveau

** = signifikant auf 0,05-Niveau

Alle Fit-Indizes des Gesamtmodells ($\chi^2_{df} = 2,888$; TLI = 0,964; NFI = 0,956; RMSEA = 0,053) liegen über den in der Literatur vorgeschlagenen Mindestwerten (vgl. z. B. Backhaus et al., 2003). Das Kausalmodell kann also nicht abgelehnt werden. Somit lassen sich abschließend die drei Hypothesen überprüfen. Dazu werden Richtung und Stärke der Pfadkoeffizienten ermittelt:

Pfadkoeffizient auf „Kundenzufriedenheit“

Kundenorientierung	0,501***
Multikanalfähigkeit	0,187**
Transaktionssicherheit	0,078*

- * = signifikant auf 0,1-Niveau
 **) = signifikant auf 0,05-Niveau
 ***) = signifikant auf 0,01-Niveau

Es zeigt sich, dass die vermuteten positiven Beziehungen zwischen den drei Kundenanforderungen und der Kundenzufriedenheit grundsätzlich bestehen. Dabei hat der Faktor „Kundenorientierung“ den vergleichsweise stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Ebenso signifikant und positiv ist der Faktor „Multikanalfähigkeit“; lediglich signifikant auf 0,1-Niveau ist der Faktor „Sicherheit“. Insgesamt erklären die drei Faktoren 41,5 % der Varianz der Kundenzufriedenheit.

Diskussion

Ein erfolgreicher Multi-Channel-Anbieter muss seine Kanalstrategie an den Anforderungen, die die Kunden an ihn stellen, orientieren. Es reicht nicht aus, mehrere Kanäle bereit zu stellen und diese dann unkoordiniert nebeneinander existieren zu lassen. Vielmehr ist es die Herausforderung an Unternehmen, die Hintergrundsysteme so zu integrieren, dass ein reibungsloses Channel-Hopping der Kunden keine Probleme bereitet. Dazu ist es insbesondere notwendig, eine gemeinsame Customer Data-Base zu erzeugen, die in jedem Kanal zur Verfügung steht. Nur so ist es möglich, das Kundenverhalten zu beobachten und jederzeit in jedem Kanal alle nötigen Informationen abrufbereit zu haben. Die Wichtigkeit dieser internen Organisation konnte im Ansatz dadurch gezeigt werden, dass die Einbettung der Multi-Channel-Strategie in die unternehmerische Gesamtstrategie, generell einen positiven Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg hat. Ebenso konnte gezeigt werden, dass die Erfüllung von Kundenwünschen eine wesentliche Voraussetzung der Kundenzufriedenheit darstellt. Die mittels einer Vorstudie ermittelten Kundenanforderungen, die sich zu den drei wesentlichen Faktoren „Transaktionssicherheit“, „Kundenorientierung“ und „Multikanalfähigkeit“ haben verdichten lassen, beeinflussen die Kundenzufriedenheit positiv. Das Multi-Channel-Management, welches sich im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation bewegt, muss also seine Aktivitäten von der Frage leiten lassen: Was bringt es meinen Kunden und welche zusätzlichen Aufwendungen entstehen dem Unternehmen dadurch?

Literatur:

- Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2004): Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements, Münster 2004.
 Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2001): E-Commerce zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Frankfurt 2001.
 Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J. (2004): Konsumentenverhalten im Internet: Die E-Zufriedenheit, in: Wiedmann, K.P./Buxel, H./Frenzel, T./Walsh, G. (Hrsg.): Konsumentenverhalten im Internet, Wiesbaden 2004, S. 119-143.

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl., Berlin u.a.
- Erevelles, S./Leavitt, C. (1992): A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, pp. 104-114.
- Evanschitzky, H./Iyer, G.R./Hesse, J./Ahlert, D. (2004): E-Satisfaction: A Re-Examination, *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 3, pp. 239-247.
- Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *Marketing-ZFP*, 18/1, S. 5-24.
- Homburg, C./Pfleßer, C. (2000): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 633-659.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K. (1993): Market orientation: Antecedence and consequence, in: *Journal of Marketing*, 57, S. 53-70.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München.
- Narver, J. C./Slater, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, in *Journal of Marketing*, 54, S. 20-35.
- Riemer, K./Totz, C. (2001): Nachhaltige Kundenbindung durch Vertrauensmanagement, in: Klietmann, M. (Hrsg.): *Kunden im E-Commerce – Verbraucherprofile, Vertriebstechnik, Vertrauensmanagement*, S. 175-200, Düsseldorf.
- Schneider, D. (2001): *Marketing 2.0 - Absatzstrategien für turbulente Zeiten*, Wiesbaden.
- Schögel, M. (1997): *Mehrkanalsysteme in der Distribution*, Wiesbaden.
- Schögel, M./Tomczak (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden, in: Tomczak, T./Belz, C./Schögel, M./Birkhofer, B. (Hrsg.): *Alternative Vertriebswege*, S. 184-193, St. Gallen.
- Szymanski, D. M./Hise, R. T. (2000): E-Satisfaction: an initial examination, in: *Journal of Retailing*, 76/ 3, pp. 309-322.