

Gerrit Heinemann

# Der neue Online-Handel

Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme  
und Benchmarks im E-Commerce

*12. Auflage*



Springer Gabler

---

# Der neue Online-Handel

---

Gerrit Heinemann

# Der neue Online-Handel

Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme  
und Benchmarks im E-Commerce

12., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Gerrit Heinemann  
eWeb Research Center  
Hochschule Niederrhein  
Mönchengladbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-32313-4      ISBN 978-3-658-32314-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32314-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2009, 2010, 2011, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 12. Auflage

Der Online-Handel feiert in 2020 einen geschichtsträchtigen Geburtstag: Vor genau 25 Jahren ging amazon.com online. Als Jeff Bezos am 16. Juli erstmals ein Buch aus seiner Garage verschickte und damit den Online-Handel begründete, ahnte offensichtlich nur er selbst, zu welcher Erfolgsstory sich seine Geschäftsidee entwickeln würde. Schon am Gründungstag von Amazon soll der Online-Pionier gesagt haben, er wolle weltgrößter Händler werden. Dementsprechend waren Bücher nur der Start. Bezos plante von Anfang an den ultimativen Web-Shop. Unaufhaltsam wurde das Angebot ausgeweitet und das Sortiment ständig erweitert. Egal welches Produkt – wer im Internet einkaufen möchte, schaut in der Regel zuerst bei Amazon vorbei. Mit rund 600 Mio. verschiedenen Artikeln ist die Auswahl gigantisch. Längst ist Amazon Synonym für den E-Commerce und zugleich der größte Online-Händler der Welt. Als „Datenkrake“ wird der Internetgigant – ebenso geliebt wie verhasst – schon lange kritisiert. Zugleich gehört Amazon zu einem der wertvollsten Unternehmen weltweit. Sogar die Corona-Krise, die für den gesamten Handel eine nie dagewesene Zäsur darstellt, macht den US-Konzern noch wertvoller. Denn in der Corona-Pandemie konnte Amazon bisher seine Stärken voll ausspielen. Der Online-Marktführer verdrängt dabei nicht nur stationäre Einzelhändler, sondern zunehmend auch andere Online-Anbieter. Lief schon vor Corona bereits etwa die Hälfte des gesamten deutschen Online-Handels über die Plattform oder die eigenen Kassen des US-Anbieters, dürfte sich dieser Anteil in 2020 nochmals schubartig erhöht haben. Dabei geht es nicht nur um Mengenwachstum, vielmehr spielt der US-Konzern eine qualitativ neue Rolle. Nach wie vor setzt Amazon die Standards im Online-Handel. Und auch wenn es vielen nicht gefällt und es Handelsexperten schon fast nicht auszusprechen wagen: Amazon ist aus Kundensicht systemrelevant. Die Firma hat es Verbrauchern ermöglicht, während des Shutdowns Waren jenseits des Lebensmittel-sortiments einzukaufen, die sonst nirgendwo bezogen werden konnten. Das ist fast schon ein Alleinstellungsmerkmal, und zwar ein nachhaltiges, denn es ist davon auszugehen, dass die Welle der Abwanderung von Kaufkraft ins Internet und damit das Wachstum von Amazon auch die nächste Dekade prägen werden. Wo sich jedoch so viel wirtschaftliche Macht konzentriert, treten Wettbewerbshüter auf den Plan. Tatsächlich prüft die

EU-Kommission permanent mögliche Kartellverstöße im Umgang mit Händlern. Auch die Anhörung der GAFA-Chefs im Justizausschuss des Repräsentantenhauses am 29. Juli 2020, wo es im US-Kongress um die Marktmacht der Internet-Konzerne ging, stellt eine Zäsur dar und ist bereits jetzt als legendär zu bezeichnen.

Zweifelsohne gelten insbesondere die GAFA-Plattformen und großen Marktplätze als Gewinner der Corona-Krise. Nicht ohne Grund setzen die Hersteller verstärkt auf die Plattformökonomie, und zwar nicht nur im B2B auf der Beschaffungsseite, sondern vor allem im D2C („Direct-to-Consumer“) auf der Absatzseite. Neben der Konzentration und Konsolidierung der Plattformen wird das Marktplatzthema deswegen im vorliegenden Werk erneut vertiefend aufgegriffen, zumal jetzt auch die branchenfremden Internetgiganten das Marktplatzthema verstärkt ins Visier genommen haben: Instagram Shopping und Google Shopping sind schon längst keine bloßen Willensbekundungen mehr. Beide weisen ein ausreichend hohes globales Netzwerk- und Skalierungspotenzial auf. Instagram könnte diesbezüglich durchaus das neue Amazon werden – wie erste Online-Experten prophezeien – und zwar mit dem Feed als Shopping-Treiber. Nicht grundlos nähert sich jetzt auch Oracle durch die geplante TikTok-Übernahme dem Thema Social Shopping an. Insofern widmet sich das vorliegende Werk ebenfalls den neuen Entwicklungen im Social Commerce. Dieser war zwar schon in den letzten Jahren ein zentrales Zukunftsthema, richtet sich aber immer stärker transaktionsorientiert aus. Wie jedes Jahr stehen auch in 2020 wiederum ganz neue E-Commerce-Trends im Raum. Die vorliegende 12. Auflage verrät, welche neuen Ansätze die Zukunft des Online-Handels prägen und welche Entwicklungen eher Langzeitthemen bleiben. Während z. B. App- und Smartphone-Commerce inklusive Mobile-Payment nach wie vor Dauerbrenner sind, kommt das Umweltthema mit geballter Ladung auf den Online-Handel zu. Damit ist nun auch das steigende Bedürfnis der Menschen nach mehr Nachhaltigkeit und Rücksicht für die Umwelt im E-Commerce angekommen. Das Werk widmet sich deswegen im Rahmen der Online-Logistik dem Sustainable E-Commerce, der dem neuen Trend zum Quick Commerce entgegentläuft. Dabei rücken auch die Themen Klimaneutralität und Retouren-Management verstärkt in den Fokus.

Neben den geschäftsmodell-spezifischen Aspekten sind auch zahlreiche neue rechtliche Anforderungen zu berücksichtigen, die insbesondere Marktplatzbetreiber verstärkt in die Pflicht nehmen. So greifen ab 2020 zahlreiche neue Gesetze und Änderungen für den E-Commerce in Deutschland und der EU. Das hat nicht nur Auswirkungen für die Marktplätze, sondern auch auf Lieferanten und Online-Händler. Deswegen gibt die 12. Auflage ebenfalls einen schnellen Überblick über die gesetzlichen Neuerungen im Online-Handel. Dabei wurden auch die rechtlichen Risiken erneut auf den neuesten Stand gebracht. Diesbezüglich haben mich mein Bruder Rolf Heinemann sowie die auf Internetrecht spezialisierte Anwaltskanzlei Heinemann aus Magdeburg tatkräftig unterstützt, wofür ich an dieser Stelle danke. Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es mein vordringlichstes Anliegen war, mit diesem Buch eine Brücke

zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht und um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach, Deutschland

Gerrit Heinemann

---

## Vorwort zur 1. Auflage

Zwei Geburtstage in 2008: Das World Wide Web (WWW) ist fünfzehn Jahre alt geworden und mit ihm zusammen feiert „die revolutionärste Erfindung seit Gutenbergs Buchdruck“, die Suchmaschine Google, ihr zehnjähriges Jubiläum. Gleichzeitig erreichen die Mitgliederzahlen der Online-Netzwerke Größenordnungen in nie da gewesener Dimension („Web 2.0“). Das Zauberwort für die Medienwelt heißt heute Community-Building. Es geht darum, das Web 2.0 als Werbeplattform und zur Kundengewinnung zu nutzen. Gewinner sind schon jetzt die Internethändler, die es verstanden haben, das Web 2.0 zur Kundenakquisition oder dessen Prinzip im eigenen Community-Building weitgehend zu nutzen. Dieses deutet auf eine Zeitenwende im Internethandel hin: Mit der Kombination aus „sozialer“ Vernetzung, fortgeschrittener DSL-Breitbandvernetzung, mobiler Supervernetzung, digitaler Produktentwicklung, neuer Browser-Technologie, innovativer Anwendung und Fernsehen über Internetprotokoll sowie akzeptierter Interaktivität, optimierter Usability, beschleunigter Abwicklung, revolutionierter Darstellungsform und erhöhter Sicherheit ist der Online-Handel in eine neue Phase eingetreten („Der neue Online-Handel“). Das Buch nimmt diese Entwicklung zum Anlass, das Thema „Online-Handel der neuen Generation“ zu platzieren.

Der Online-Handel vollzieht aber nicht nur einen Generationenwechsel, sondern erlebt auch einen dritten Frühling, denn nach dem Niedergang der New Economy und ihrer Wiederauferstehung wächst der Internethandel so schnell wie nie zuvor. Dieses hat zugleich auch einen weitreichenden „Nebeneffekt“, denn durch den Online-Boom wird der seit Jahren rückläufige Versandhandel wiedergeboren. „Der zweite Aufschwung“, so titelt die FAZ vom 8. Januar 2008 über den Versandeinzelhandel, der durch das Internet beflügelt wird, und zwar „gleich auf zweifache Weise“: Auf der einen Seite konnte sich der Versandhandel einen modernen, zusätzlichen Bestellweg erschließen, auf der anderen Seite ist er damit auch für neue Anbieter wieder interessant geworden. Folglich boomt in Deutschland der Verkauf über den Distanzhandel, während der stationäre Einzelhandel seit Jahren nur auf der Stelle tritt. Eine Steigerung der Online-Anteile an den Einzelhandelsumsätzen ist offensichtlich auch für die nächsten Jahre sichergestellt. Dieses setzt allerdings voraus, dass der Online-Handel den aktuellen Generationenwechsel

tatsächlich vollzieht und sich an den zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren ausrichtet. Die mittlerweile über dreizehnjährige Erfahrung im Online-Handel lässt es heute zu, Empfehlungen für eine erfolgreiche Neugründung oder aber auch (Neu-)Ausrichtung von Online-Handelssystemen zu geben. Hier setzt das vorliegende Buch an, das acht zentrale Erfolgsfaktoren für den Online-Handel der neuen Generation aufzeigt und um internationale Best-Practice-Beispiele aus diesem Bereich ergänzt. Für die Pure-Online-Händler entpuppen sich dabei vor allem Online-Bekleidungs- und Online-Modehändler als Erfolgsbeispiele. Die identifizierten Best Practices wurden praktisch erst nach dem Hype der „New Economy“ als „Unternehmen der zweiten Stunde“ aus der Taufe gehoben oder gerade gegründet, als die Internetblase in 2000 platzte. Die Frage, wie der Online-Handel der Zukunft aussehen sollte, orientiert sich stark an diesen Best Practices und soll mit dem vorliegenden Buch bestmöglich beantwortet werden.

Die Idee für dieses Buch entstand während des „Online-Handelskongresses 2008“, den ich am 30. und 31. Januar 2008 in Wiesbaden besucht und auf dem ich für Management Forum das Referat „Erfolgsfaktoren im Multi-Channel-Handel“ gehalten habe. Die Erfahrungsberichte auf der Veranstaltung machten deutlich, dass der Internethandel in die dritte Generation geht. Diese Erkenntnis traf auf „innere Vorbereitung“, denn es lag umfassendes Forschungs- und vor allem Erfahrungsmaterial vor: Bereits 1996 durfte ich als Mitglied im Geschäftsleitungskreis der Douglas-Gruppe an Diskussionsrunden zum Thema „Douglas online?“ teilnehmen. Als Leiter des Competence-Centers Handel der Droege & Comp. Unternehmensberatung wurde ich von 1997 bis 2003 mit den Themen E-Commerce und Online-Handel in nahezu allen Handelsprojekten konfrontiert. Unvergessen bleiben die Projekterlebnisse beim „Der Club“-Bertelsmann und BOL während des „Hypes“ der „New Economy“. Nachhaltige Wirkung für dieses Buch hinterlassen hat aber auch die Interimgeschäftsführung von 2001 bis 2002 beim „Multi-Channel-Pionier“ Kettner, der alle Fehler begangen hat, die im Internethandel nur denkbar sind. Meine wichtigsten „Online-Handels-Lehrjahre“ stammen aus den Jahren 2003 bis 2004, in denen ich gemeinsam mit Philipp Humm, ehemaliger Geschäftsführer von Amazon Deutschland, als Gründungspartner der H&P-Consulting-for-Consumer-Goods beratend tätig war.

Mein Dank gebührt Frau Barbara Roscher, Frau Jutta Hinrichsen und Frau Barbara Möller vom Gabler-Verlag für die „Initialzündung“ zu diesem Buch sowie die bisher ausgezeichnete Zusammenarbeit. Ohne meine Frau Kirsten, die mir während der Entstehungsphase den Rücken freigehalten hat, wäre das Buch allerdings nicht so reibungslos und schnell fertig geworden, wofür ich ihr ganz besonders danken möchte. Dank schulde ich auch meinem Bruder Rolf Heinemann, der auf Internetrecht spezialisierten Anwaltskanzlei Heinemann sowie Frau Nora Gundelach und Herrn Matthias Witek für die kritischen und schnellen Durchsichten des Manuskriptes und die wertvollen Anregungen. Abschließend möchte ich gerne darauf verweisen, dass es

mein vordringlichstes Anliegen war, mit diesem Buch wiederum eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu bauen und dieses benutzerfreundlich zu gestalten. Sollte ich diesem Anspruch jedoch nicht genügt haben, bitte ich um Nachsicht, aber auch um entsprechendes Feedback.

Mönchengladbach, Deutschland

Gerrit Heinemann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Meta-Targeting und Geschäftsideen im Online-Handel</b>	<b>1</b>
1.1	Digitales Universum	1
1.2	Veränderung der Internetnutzung	4
1.3	Innovationen im Online-Handel	7
1.4	Relevante Trends im Online-Handel	9
1.5	Digitaler Reifegrade und Innovations-Index	44
1.6	GAFDA-Dominanz versus Hidden Champions im Online-Handel	46
1.7	Konzentration und Amazonisierung des Online-Handels	49
<b>2</b>	<b>Geschäftsmodell des Online-Handels</b>	<b>55</b>
2.1	Grundlagen des Online-Handels	55
2.1.1	Begriffliche Grundlagen des Online-Handels	56
2.1.2	Plattformökonomie und Netzwerkeffekte als Online-Treiber	60
2.1.3	Metageschäftsmodelle des Online-Handels	63
2.1.4	Aktuelle Rahmenbedingungen im Online-Handel	65
2.1.5	Dichtung und Wahrheit bei der digitalen Infrastruktur	69
2.2	Kundeninteraktion im Online-Handel	71
2.2.1	Interaktivität und Online-Kaufverhalten	71
2.2.2	Besonderheiten internetbasierter Kundeninteraktion	73
2.2.3	Onsite- versus Offsite-Kundeninteraktion	77
2.2.4	Upstream- versus Downstream-Kundeninteraktion	78
2.2.5	Veränderungen der Customer Journey	79
2.3	Geschäftsbasis des Online-Handels	82
2.3.1	Online-Handel als Form des Distanzhandels	84
2.3.2	Start in den Online-Handel und Voraussetzungen	85
2.3.3	Gründungsmanagement und Businessplanung im Online-Handel	87
2.3.4	Betreibermodelle und Rentabilisierung im Online-Handel	91
2.3.5	Betreibermodellentscheidung für Auslandsexpansion	92

2.4	Marketingpolitik und CRM im Online-Handel . . . . .	94
2.4.1	Online-Marketing und Audience Targeting im Online-Handel . . . . .	94
2.4.2	CRM und Performance-Marketing im Online-Handel . . . . .	101
2.4.3	Kundengewinnung im Online-Handel . . . . .	105
2.4.4	Kundenbindung im Online-Handel . . . . .	110
2.4.5	Customer Lifetime Value im Online-Handel . . . . .	114
2.5	Verkaufspolitik im Online-Handel . . . . .	119
2.5.1	Shop- und Erlebnisgestaltung im Online-Handel . . . . .	120
2.5.2	Conversion im Online-Handel . . . . .	123
2.5.3	Cross und Up-Selling im Online-Handel . . . . .	124
2.5.4	Kaufabschluss und Check-out im Online-Handel . . . . .	126
2.5.5	Retourenpolitik und Wiederkauf im Online-Handel . . . . .	130
2.6	Lieferpolitik und Zustellung im Online-Handel . . . . .	139
2.6.1	Letzte Meile als Kostentreiber . . . . .	139
2.6.2	Zustellungsarten nach Bringprinzip . . . . .	143
2.6.3	Zustellungsarten nach Treffprinzip oder Holprinzip . . . . .	146
2.6.4	Zeitliche Varianten der Zustellung . . . . .	149
2.6.5	Zukunftsfähige Transportmittel und Lösungsansätze . . . . .	151
2.7	Kundenzentriertheit als Basisanforderung an den Online-Handel . . . . .	155
<b>3</b>	<b>Formen des Online-Handels . . . . .</b>	<b>159</b>
3.1	Warengruppen, Betriebstypen und Anbieter des Online-Handels . . . . .	159
3.1.1	Warengruppen des Online-Handels . . . . .	160
3.1.2	Betriebstypen des Online-Handels . . . . .	162
3.1.3	Marktführer des Online-Handels . . . . .	168
3.1.4	Marktplätze und Shopping-Portale . . . . .	169
3.1.5	Ökosysteme versus All-in-one-Plattformen . . . . .	173
3.2	SoLoMo-Formen des Online-Handels . . . . .	175
3.2.1	SoLoMo-Downstream-Kundeninteraktion . . . . .	176
3.2.2	Social-Commerce-Plattformen . . . . .	177
3.2.3	Local-Commerce-Plattformen . . . . .	180
3.2.4	Mobile-Content-Portale . . . . .	186
3.2.5	Mobile-integrierte Portale . . . . .	188
3.3	Mobile Commerce als Teil des Online-Handels . . . . .	190
3.3.1	Aktuelle Entwicklung des Mobile Commerce . . . . .	190
3.3.2	Grundlagen und Abgrenzung des Mobile Commerce . . . . .	193
3.3.3	Anwendungen und Mehrwerte im Mobile Commerce . . . . .	194
3.3.4	Besonderheiten und Formen des Mobile Commerce . . . . .	198
3.3.5	Erfolgsfaktoren des Mobile Commerce . . . . .	202
3.4	App und Chat Commerce als Teil des Mobile Commerce . . . . .	204
3.4.1	Arten von Applikationen/Apps . . . . .	206
3.4.2	Besonderheiten des App Commerce . . . . .	208

3.4.3	App als moderne Kundenkarte. . . . .	211
3.4.4	Duale Effekte der App-Nutzung. . . . .	212
3.4.5	Chatbots im App Commerce . . . . .	214
3.5	B2B-Online-Handel und Multi-Channel-Distribution. . . . .	218
3.5.1	Digitales Universum im B2B-Online-Handel . . . . .	218
3.5.2	Besonderheiten des B2B-Online-Handels . . . . .	221
3.5.3	Geschäftsmodelle des B2B-Online-Handels . . . . .	224
3.5.4	Optionen für den herstellereigenen B2C-Online-Handel. . . . .	226
3.5.5	Multi-Channel-Distribution als Basis des B2B-Online-Handels. . . . .	230
3.6	Mischformen und Franchisesysteme im Online-Handel . . . . .	232
<b>4</b>	<b>Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce . . . . .</b>	<b>237</b>
4.1	Geschäftssystem und Controlling im Online-Handel . . . . .	237
4.1.1	Geschäftssystem des Online-Handels . . . . .	238
4.1.2	ExO-Organisation und Frictionless Business im Online-Handel . . . . .	241
4.1.3	Produktivitätskennzahlen im Online-Handel . . . . .	244
4.1.4	Controlling und Web Analytics im Online-Handel . . . . .	246
4.1.5	Erfolgsfaktoren im Online-Handel. . . . .	252
4.2	„Shop Attraction and Selling Proposition“ als Erfolgsfaktor Nr. 1 . . . . .	254
4.2.1	Attraction-Marketing und Customer-Value-Orientierung . . . . .	255
4.2.2	Killer-Differenzierungsfaktoren. . . . .	257
4.2.3	Digital Branding und Brand Attraction . . . . .	258
4.2.4	Digital Brand Promotion und Brand Touch Point Management . . . . .	261
4.2.5	Shopdesign und Erlebnisorientierung im Online-Handel . . . . .	264
4.3	„Social Targeting and Societing“ als Erfolgsfaktor Nr. 2 . . . . .	270
4.3.1	Online-Marktsegmentierung und Kundenbeteiligung . . . . .	271
4.3.2	Target-Marketing und Re-Targeting. . . . .	273
4.3.3	Community- und Loyalty-driven Shopping. . . . .	275
4.3.4	Owned, Paid und Earned Social-Media-Marketing . . . . .	279
4.3.5	New Social Commerce – Instagram und TikTok Commerce. . . . .	282
4.4	„Service and Search Solutions“ als Erfolgsfaktor Nr. 3 . . . . .	287
4.4.1	SEO-Exzellenz und Potenzial-Conversion. . . . .	288
4.4.2	Time to Use, Call to Action, Usability und Barrierefreiheit . . . . .	290
4.4.3	UX User Experience und Joy of Use . . . . .	295
4.4.4	Check-in-/Check-out- und Shop-Optimierung. . . . .	298
4.4.5	Digitale Services . . . . .	301
4.5	„Scale-oriented Customization and Personalization“ als Erfolgsfaktor Nr. 4 . . . . .	304
4.5.1	KI-basierte One-to-One-Beratung . . . . .	305
4.5.2	Personalisierte und kuratierte Shoppingmöglichkeit . . . . .	307

4.5.3	Hyperpersonalisierte und granularisierte Angebote aus Mikrosicht . . . . .	310
4.5.4	Mass Customization und Open Innovation . . . . .	313
4.5.5	Persönliches Kundenfeedback . . . . .	316
4.6	„System and Supply Chain Excellence“ als Erfolgsfaktor Nr. 5 . . . . .	318
4.6.1	Digitalisierung und Automatisierung . . . . .	318
4.6.2	Systemstrategie und Auswahl des Shopsystems . . . . .	322
4.6.3	Systemkomponenten und IT-Integration . . . . .	326
4.6.4	Schnittstellen, Ressourcen und technische Realisierung . . . . .	328
4.6.5	E-Commerce-Systeme der nächsten Generation . . . . .	331
4.7	„Security Standard and Reputation“ als Erfolgsfaktor Nr. 6 . . . . .	334
4.7.1	Risikowahrnehmung im Online-Handel . . . . .	336
4.7.2	Bezahlsicherheit und -flexibilität . . . . .	337
4.7.3	Datensicherheit und -schutz . . . . .	340
4.7.4	Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen . . . . .	342
4.7.5	Rechts- und AGB-Sicherheit . . . . .	343
4.8	„Supplement and Support Media Strategy“ als Erfolgsfaktor Nr. 7 . . . . .	345
4.8.1	Vom Online- zum No-Line-Handel . . . . .	346
4.8.2	Notwendigkeit eines Customer-Touchpoint-Managements . . . . .	349
4.8.3	Cross-Device- und Cross-Media-Vernetzung . . . . .	351
4.8.4	Zieladäquates Online-Media-Budget . . . . .	356
4.8.5	Angemessenes Social-Media-Budget . . . . .	358
4.9	„Sourcing Concept and Strategic Alliances“ als Erfolgsfaktor Nr. 8 . . . . .	359
4.9.1	Zielorientiertes Sourcing und E-Sourcing . . . . .	360
4.9.2	Berechnung der Digitalisierungspotenziale . . . . .	364
4.9.3	Festlegung und Veränderung des Out-/Insourcing-Grades . . . . .	365
4.9.4	Suche nach internen Ressourcen und externen Outsourcing- Partnern . . . . .	369
4.9.5	Grundsatzentscheidung über Betreibermodell . . . . .	371
<b>5</b>	<b>Best Practices und Risiken im Online-Handel . . . . .</b>	<b>375</b>
5.1	Best Practices im Online-Handel . . . . .	375
5.1.1	Best Practices im Pure-Online-Handel . . . . .	375
5.1.2	Best Practices im kooperierenden Online-Handel . . . . .	380
5.1.3	Best Practices im Multi-Channel-Handel . . . . .	387
5.1.4	Best Practices im hybriden Online-Handel . . . . .	391
5.1.5	Best Practices im vertikalisierten Online-Handel . . . . .	394
5.1.6	Watchlist für potenzielle Best Practices . . . . .	397
5.2	Risiken im Online-Handel . . . . .	404
5.2.1	Anforderungsgerechte AGB im Online-Handel . . . . .	405
5.2.2	Verbraucherwiderrufsrecht . . . . .	407
5.2.3	DSGVO – Datenschutzgrundverordnung . . . . .	410

---

5.2.4	Geoblocking-Verordnung.....	416
5.2.5	Kostenfalle und unterkritische Größe im Online-Handel .....	418
5.2.6	Digital Skills und Digitale Spaltung .....	420
5.3	Erfahrungen und Szenarien im Online-Handel .....	422
	<b>Literatur</b> .....	431
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	473

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Gerrit Heinemann** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Management und Handel an der Hochschule Niederrhein und leitet dort das eWeb Research Center.

---

## Abkürzungsverzeichnis

3G	3. Generation
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGOF	Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung
AI	Artificial Intelligence
AMD	Age Related Makuladegeneration
AO	außerordentlich
App	Applikation
AR	Augmented Reality
AWS	Amazon Web Services
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bevh	Bundesverband des Deutschen E-Commerce- und Versandhandels e. V.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation Neue Medien
BPC	Brand Potential Conversion
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie
BVDW	Bundesverband Digitale Wirtschaft
CAGR	Cumulated Average Growth Rate
CBC	Customer Buying Cycle
CCRP	Customer to Customer Reference Point
CD	Computer Disc
CEO	Chief Executive Officer
CGA	Customer Generated Advertising
CMS	Content-Management-System
CNC	Costs New Customer
CPC	Costs per Click
CPI	Costs per Interest
CPL	Costs per Lead
CPO	Costs per Order

---

CRM	Customer-Relationship-Management
CTA	Call to Action
CTR	Click-Through-Rate
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DOB	Damenoberbekleidung
DSL	Digital Subscriber Line
e	expected
E	Electronic
EAN	Europäische Artikelnummerierung
EAV	Electronic Added Values
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
EBITDA	Earnings before Taxes, Interests, Depreciation and Amortisation
EBT	Earnings before Taxes
EC	Electronic Cash
ECC	E-Commerce-Center
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EGBGB	Einführungsgesetz zum BGB
EHI	Euro Handelsinstitut
ERP	Efficient Replenishment
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
ExO	exponentielle Organisation
FernAbsG	Fernabsatzgesetz
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
G	Generation
GAFAE	Google, Amazon, Facebook, Apple und eBay
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GPPC	Global-Product-Potenzial-Conversion
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
GuV	Gewinn-und-Verlust-Rechnung
h	Stunde
HAKA	Herrenkonfektion
HDE	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels
HTML	Hypertext Markup Language
http	Hypertext Transfer Protocol
IFH	Institut für Handelsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Inc.	Incorporation
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Purchasing Offer
IT	Informationstechnologie

---

KEP	Kurier-, Express-Paket
KPI	Key Performance Indicator
LBS	Location-based Services
LCC	Low Cost Countries
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfM	Landesanstalt für Medien
LTE	Long Term Evolution
LUG	Lagerumschlagsgeschwindigkeit
M	Mobile
MAC	Media Access Control
MAV	Mobile Added Value
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
MRO	Maintenance, Repair and Operations
NFC	Near Field Communications
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OS	Operating System
OTA	Over the Air Delivery
PAN	Personal Area Network
PDA	Personal Digital Assistant
PDF	Portable Document Format
PIM	Product Information Management
POS	Point of Sale
PPC	Product Potential Conversion
PR	Public Relations
QR	Quick Response
RFID	Radio Frequency Identification
ROI	Return of Investments
ROPO	Research online – purchase offline
RP	Rheinische Post
RTB	Real Time Bidding
SaaS	Software as a Service
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SKU	Stock Keeping Unit
SMS	Short Message Service
SoLoMo	Sozialisierung – Lokalisierung – Mobilisierung
SSID	Service Set Identifier
TAB	Tencent, Alibaba, Baidu
TCO	Total Cost of Ownership
TCP	Transmission Transport Protocol

TMG	Telemediengesetz
TTU	Time to Use
UGC	User Generated Content
UK	United Kingdom
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
UrhG	Urhebergesetz
URL	Uniform Resource Locator
US	United States
USP	Unique Selling Proposition
VC	Venture Capital
VIP	Very Important Person
VK	Verkauf
VK	Verkaufspreis
W3C	World Wide Web Consortium
WAMS	Welt am Sonntag
WAP	Wireless Application Protocol
WEP	Wired Equivalent Privacy
WLAN	Wireless Local Area Network
WPA	Wi-Fi Protected Access
WWW	World Wide Web



# Meta-Targeting und Geschäftsideen im Online-Handel

1

## Zusammenfassung

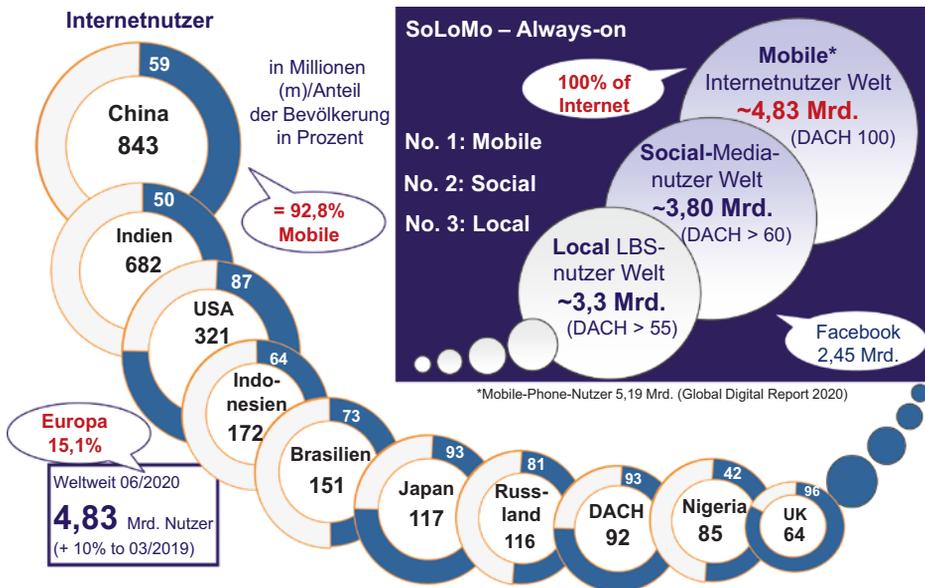
Mit der weiter zunehmenden Internetnutzung in Hinblick auf die Nutzerzahlen sowie die Nutzungsintensitäten steigen die Umsätze im Online-Handel nach wie vor rasant an. Die Corona-Krise beschleunigt diese Entwicklung. Das digitale Universum wird immer mehr durch mobile Internetnutzung geprägt, die auch die Kundenorientierung erheblich verändert. Diese ändert sich ohnehin fortwährend durch neue Trends, die wiederum durch neue Kundenerwartungen genährt werden. Zugleich beschleunigt sich der Konzentrationsprozess weiter, wodurch der Abstand zwischen dem Marktführer Amazon und dem Verfolgerfeld und dabei vor allem den Traditionsunternehmen immer größer wird. Deswegen kommt der Beschleunigung digitaler Reifegrade und dem Abbau digitaler Barrieren ein hoher Stellenwert zu.

## 1.1 Digitales Universum

Weltweit nutzen über 4,83 Mrd. Menschen das Netz, davon rund 92 Mio. User in der DACH-Region. Das sind 93 % der Bevölkerung. Deutschland gehört in Hinblick auf die Nutzerzahlen zu den acht größten Internetnationen. Die Internetpenetration liegt beinahe gleichauf mit Großbritannien (96 %). Pro Tag verbringen Internetnutzer in Deutschland im Schnitt 4:52 h im Netz. In den USA liegt die Webnutzung bei 6:42 h täglich, was in etwa dem weltweiten Durchschnitt entspricht (6:43 h). Die Philippinen (9:45 h), Südafrika (9:22 h) und Brasilien (9:17 h) liegen noch deutlich darüber. In Deutschland hat die Internetnutzung offensichtlich noch Luft nach oben. Dementsprechend ist erst rund 45 % der Bevölkerung hierzulande in sozialen Netzwerken aktiv, in den USA sind es bereits 70 % und in Nordeuropa 79 % der User (Global Digital Report 2020). Immerhin nutzen von den 14- bis 49-Jährigen mehr als 80 % die sozialen Netze und

zeigen auf, wohin die Reise geht. Global kommt Facebook im ersten Quartal 2020 als meistgenutztes Netzwerk bereits auf 2,45 Mrd. „monatlich aktive Nutzer“ plus rund 2,0 Mrd. YouTube-, 1,6 Mrd. WhatsApp-, rund 1,3 Mrd. FB-Messenger- sowie 1,0 Mrd. Instagram-User neben der Facebook-Community. WeChat kommt bereits auf 1,15 Mrd. und der „Shooting-Star TikTok auf 0,8 Mrd. Nutzer (Global Digital Report 2019). Hinzuzuzählen sind die rund 0,7 Mrd. QQ- sowie 0,5 Mrd. QZone-User (Global Digital Report 2020). Diese enorme Zahl sozialer Netzwerker verbringt im Internet einen immer größeren Teil der Freizeit. Im Zuge dieses „Social Networking“ unter den mehr als 3,80 Mrd. Social-Media-Usern entwickelt der Informationsaustausch eine zunehmende Dynamik, welche mit einer stark anwachsenden Informationssuche zur Kaufvorbereitung einhergeht (Global Digital Report 2020; ARD-ZDF 2020). Sie lässt eine neue Art des Kaufverhaltens im Netz entstehen, das auch zunehmend von mobiler Internetnutzung, Messenger, Chat-App und VoIP sowie der Suche nach lokalbezogenen Informationen geprägt ist (Abb. 1.1).

Die massenhafte Verlagerung sozialer Beziehungen ins Netz sowie die stark zunehmende Nutzung des „World Wide Web“ als Informationsmedium lassen auch die Umsätze im Online-Handel weiterhin rasant ansteigen. Bereits heute macht der Online-Handel in Deutschland 10,9 % aus und könnte weltweit bis 2023 auf rund 22,0 % steigen, bezogen auf Non-Food sogar bis auf 40 % (eMarketer 2019; bevh 2020; HDE Online Monitor 2020). Dieser Wert berücksichtigt nicht die hybriden Verkaufszahlen. Diese kommen in erster Linie durch die Vorbereitung stationärer Einkäufe



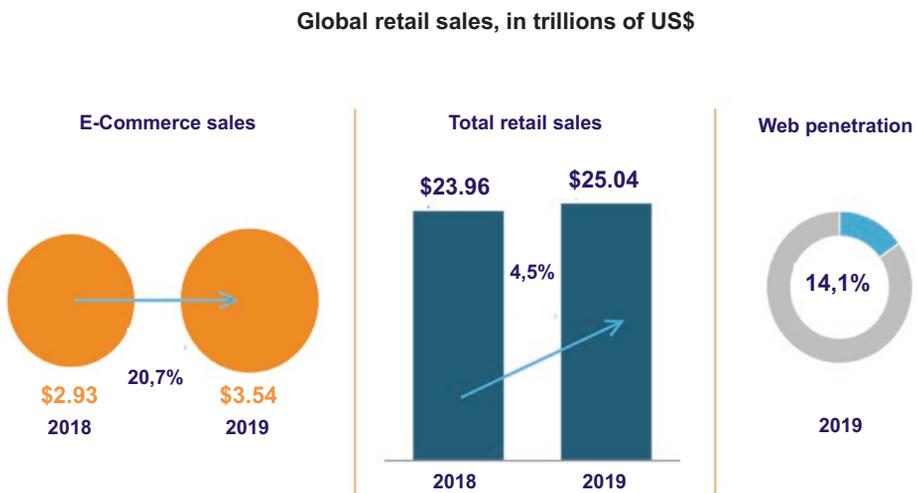
**Abb. 1.1** Anzahl Internetnutzer und größte Internetnationen. (Quelle: Global Digital Report 2020; Internetworldstats.com 2020)

im Internet zustande und erreichen mindestens ein Drittel der Einzelhandelsumsätze (Zukunftdeseinkaufens 2018). Demnach werden auf kurz oder lang mehr als 50 % der Non-Food-Einzelhandelsumsätze webbasiert erfolgen, davon mindestens vier Fünftel als reine Online-Umsätze. Der Online-Handel wird damit dem klassischen Einzelhandel in den nächsten Jahren immer mehr und immer schneller Umsätze wegnehmen (HDE Online Monitor 2020; t3n Online-Umsätze 2019). Viele – vor allem schwache – Händler werden wohl ihre Läden schließen oder aber sich schnellstens neu erfinden müssen.

Einer aktuellen Studie „Handelsszenario 2030“ des Kölner Instituts für Handelsforschung (IFH-Köln) zufolge können bis 2030 bis zu 64.000 Handelsunternehmen in Deutschland wegfallen (IFH-Köln Handelsszenario 2020). Aufgrund der Corona-Krise könnte sich dieser Wert schon viel früher einstellen. Prognosen des HDE gehen bereits von 50.000 Geschäftsaufgaben in 2020 aus (HDE Sanktjohanser 2020). Dabei übernimmt der Online-Handel auch immer mehr die Versorgungsfunktion in kleineren und mittelgroßen Städten oder auf dem Lande. Stationärer Handel wird damit in Zukunft voraussichtlich überwiegend an attraktiven Standorten in größeren Städten stattfinden. Den Rest übernimmt zunehmend der Online-Handel (IFH Köln NRW 2019).

Vor allem weltweit entwickeln sich die Online-Handelsumsätze nach wie vor rasant und stiegen in 2019 gegenüber dem Vorjahr um 20,7 % auf 3,54 Trillionen US\$. Damit liegt die Online-Penetration bereits bei 14,1 % (eMarketer 2019) (Abb. 1.2).

Angesichts des derzeitigen digitalen Hypes und des hohen Wettbewerbsdrucks kommen immer wieder Fragen auf, wann das Ende des Online-Booms erreicht sei. Offensichtlich stehen wir aber erst am Anfang der digitalen Revolution, denn nur rund ein Drittel der Einzelhändler und nicht einmal 2 % der produzierenden Unternehmen bzw. Großhändler in Deutschland verkaufen auch direkt online. Vor allem die

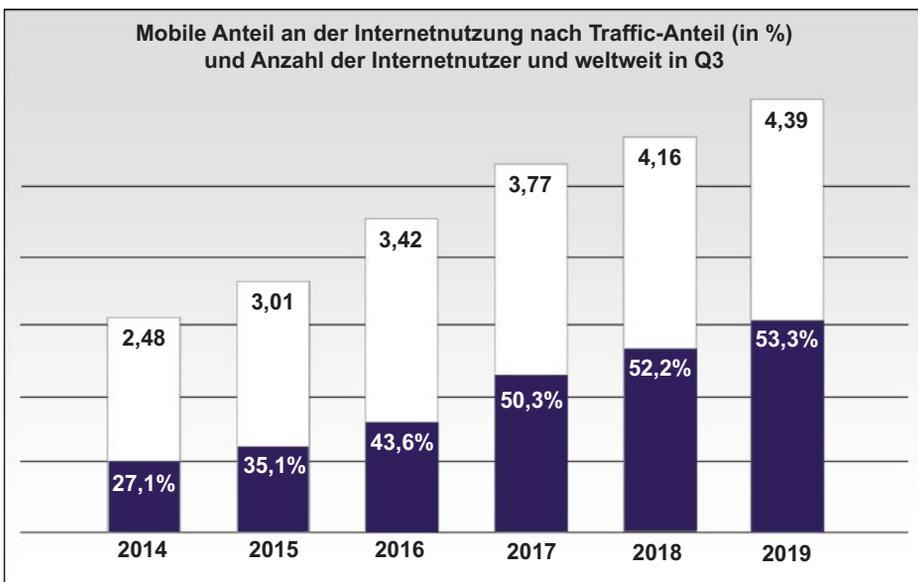


**Abb. 1.2** Globale Einzelhandelsumsätze in Billionen USD. (Quelle: eMarketer 2019)

Corona-Krise gibt dem Online-Handel noch einmal erheblichen Schub. Insofern ist im Online-Handel das Ende des Online-Booms noch lange nicht in Sicht (Absatzwirtschaft 2020; Heinemann 2020a).

## 1.2 Veränderung der Internetnutzung

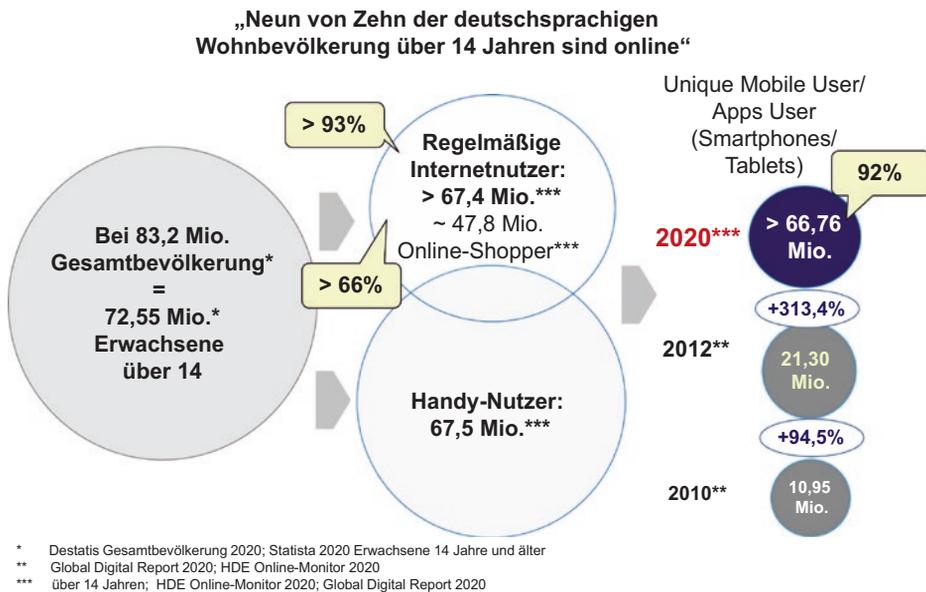
Aus den Online-Zahlen geht allerdings nicht hervor, wie dramatisch sich die Art der Internetnutzung verändert: Mehr als 4,83 Mrd. mobile Internetnutzer zeigen mehr als deutlich, dass das mobile Internet weltweit auf der Überholspur ist (Global Digital Report 2020). Bei insgesamt rund 4,83 Mrd. Internetnutzern liegt der Anteil der mobilen Nutzer bereits bei annähernd 100 %. Die Prognosen gehen weiterhin von einem Anstieg der Nutzerzahlen für das Internet aus, da erst rund die Hälfte der Weltbevölkerung online ist, und dabei gibt es vor allem bei der mobilen Internetnutzung noch reichlich Potenzial. Gemessen am Traffic-Anteil beträgt diese derzeit rund 53,3 % (Broadbandsearch.net 2020). Abb. 1.3 verdeutlicht eindrucksvoll, dass sich der Anteil der mobilen Internetnutzung in den letzten fünf Jahren nahezu verdoppelt und deren Nutzerzahl verfünffacht hat, obwohl hier das Ende der Fahnenstange noch lange nicht erreicht ist. Vor allem die zunehmende Nutzung wirkt wie ein Game Changer oder sogar „Brandbeschleuniger“ für den Handel. So weckt der Gebrauch von Smartphones bei den Kunden völlig neue Erwartungen und Bedürfnisse, die aus deren Sicht von allen Einzelhändlern – vor allem



**Abb. 1.3** Mobile Anteil an der Internetnutzung nach Zeitanteil (in %) und Anzahl der Internetnutzer weltweit. (Quelle: Global Digital Report 2020)

den stationären und lokalen Händlern – erfüllt werden sollten (Heinemann 2017; kaufDA 2018). Die Optimierung zu mobilgerechten Inhalten und Websites muss weit über eine reine Formatoptimierung hinausgehen. So setzt „Mobile First“ mittlerweile den Fokus für sämtliche Online-Aktivitäten. Darüber hinaus ist das Angebot um Mobile-Dienste und -Anwendungen bzw. Killerapplikationen zu erweitern, allerdings immer verkaufsbezogen. Die Verbindung des Webs mit der Kamerafunktion eines Mobiles bringt innovative Applikationen hervor, die Augmented Reality oder Virtual Reality nutzen. Vorteile bieten diese Dienste vor allem in der Verbindung mit individualisierten Produktempfehlungen, also dem Curated Shopping (Heinemann 2017b). Dabei ist die situative und lebensstilgerechte Anpassung der Angebote an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden sicherlich die hohe Schule des modernen Online-Handels in Form des App und Smartphone Commerce (Heinemann 2018b).

Die Mobilität und das mobile Internet werden auch im deutschen Online-Handel zukünftig eine herausragende Rolle spielen: Die Zahl der Smartphone-User ist von 2012 bis 2020 um rund 313,4 % auf über 66,7 Mio. gestiegen (HDE Online-Monitor 2020; Global Digital Report 2020). Bereits mehr als 92 % der deutschsprachigen Wohnbevölkerung über 14 Jahre nutzt regelmäßig internetfähige Mobiles und Tablets für den Zugang ins World Wide Web (Abb. 1.4). Sie nutzen ihr Gerät nicht mehr nur zum Telefonieren, E-Mail-Schreiben oder Chatten, sondern zunehmend auch zur Recherche von Produktinformationen oder zum unmittelbaren Online-Kauf (kaufDA 2018). Auch stationäre Käufer beginnen mittlerweile ihren Einkaufsprozess mit der Recherche im



**Abb. 1.4** Das digitale Universum in Deutschland 2020. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Global Digital Report 2020)

mobilen Netz und greifen dafür verstärkt auf lokale Dienste zurück. Zwar verwenden Smartphone-Besitzer dazu auch andere Gerätetypen, also Desktop, Mobile oder Tablet. Gestartet wird die Informationsrecherche aber überwiegend mit dem Smartphone, häufig in Leerzeiten wie zum Beispiel im Stau, in der Schlange oder im Wartezimmer. Aber auch parallel zum Fernsehen wird immer mehr im mobilen Internet gesurft, entweder per Mobile oder per Tablet (kaufDA 2018). Dabei treffen Kunden immer häufiger bereits Kaufentscheidungen, die zum Teil im Online-Shop oder am nächsten Tag in einem stationären Geschäft zum Vollzug kommen (Heinemann 2018b; kaufDA 2018). Wo aber liegen die Grenzen der Smartphone-Nutzung? Die Frage kann nur aus Sicht der User beantwortet werden. Die Nutzung der Internet- und Mobile-Technologie steht aktuellen Studien zufolge vor allem in Deutschland erst am Anfang (Heinemann 2018b, 2018). Demgegenüber wollen die Kunden im Rahmen ihrer Kaufprozesse das mobile Internet nutzen (Heinemann 2019; Heinemann et al. 2019; HDE Online Monitor 2020), auch um ihre stationären Käufe vorzubereiten. Das betrifft sowohl die Suche nach Produktinformationen als auch Preisvergleiche. Dabei werden Preise nicht mehr sequenziell verglichen, indem der Kunde mehrere stationäre Ladengeschäfte nacheinander abläuft. Mittels Internet und Preissuchmaschinen findet mittlerweile eher ein paralleler Preisvergleich statt, der durch einen Klick die Produkte und Preise sämtlicher Händler offenlegt. Befindet sich der Kunde beispielsweise im stationären Ladengeschäft, vergleicht er über sein Smartphone den angegebenen Preis des Händlers mit dem Online-Angebot der Konkurrenz und bestellt ggf. direkt vor Ort über das mobile Internet das günstigste Angebot im Web. Der technologische Fortschritt auf der einen Seite sowie das veränderte Käuferverhalten auf der anderen Seite führen zu einer nie da gewesenen Transparenz im Handel, die den Preisdruck für klassische Betriebsformen erhöht. Zugleich kaufen immer mehr Konsumenten ihre Produkte und Dienstleistungen bei E-Commerce-Unternehmen bzw. Online-Händlern ein, die dadurch große Marktanteilsgewinne zu verzeichnen haben. Dennoch hält sich die Zahl der „reinen Online-Käufer“, die alle Schritte ihres Einkaufsprozesses online ausführen, noch in Grenzen. Aufgrund der Formatvielfalt im Online-Handel wird es zudem immer schwieriger, die reinen Online-Umsätze nach Gerätetyp zu differenzieren und Mobile-Commerce-Umsätze separat auszuweisen (Heinemann 2018a; Heinemann et al. 2019). Dementsprechend hält sich auch die Cross-Device-Nutzung stabil, die in Abschn. 1.4 noch einmal separat dargestellt wird.

Mittlerweile scheint jedem Händler klar zu sein, dass die Digitalisierung des Handels „zentraler Veränderungstreiber“ für mittlerweile alle Branchen ist. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt derzeit zu, da Corona wie ein Katalysator wirkt. Die Frage, wie sich das eigene Unternehmen der beschriebenen Entwicklung stellen sollte. Ist damit beantwortet. Kunden stimmen nicht mehr nur mit den Füßen, sondern verstärkt mit dem Daumen ab. Sie nutzen neue Technologien und stellen damit immer neue Anforderungen an die Anbieter, für die es um eine neue Art der Kundenorientierung geht, allerdings für einen Kunden, den es so bisher nicht gab (Weuthen 2019).

### 1.3 Innovationen im Online-Handel

Im E-Commerce entwickeln sich digitale Zeitvorteile zu zentralen Erfolgsfaktoren. Aus Unternehmenssicht geht es in Bezug auf digitale Zeitvorteile auch um die schnelle Erzielung von „First-Mover“-Vorteilen. Für dieselben und bereits erfolgreich getesteten innovativen Geschäftsmodelle in dem einen Markt – und das sind in der Regel die USA, zukünftig wohl eher China – gibt es durchaus in anderen Märkten immer noch derartige Zeitvorteile. Auch hier geht es folglich um Schnelligkeit. „Ramp-ups“, also beschleunigte Auslandsexpansionen, wie sie zum Beispiel die Unternehmen Zalando, Delivery Hero, Zooplus und jetzt aus östlicher Hemisphäre AliExpress verfolgen, zielen exakt darauf ab. Als Copycats – also von erfolgreichen US-Pionieren wie zum Beispiel bei Zalando von Zappos abgeschaute und nachgeahmte Geschäftsmodelle – handelt es sich dabei zwar um typische Follower, die aber in noch nicht besetzten Märkten zu „First Movern“ werden (Forbes 2014, 2017). Die von Zalando schnell besetzten Auslandsmärkte waren nicht mehr interessant für den eigentlichen Pionier und ursprünglichen First Mover Zappos. Der digitale Zeitvorteil ist allerdings nicht auf eine bestimmte Funktion oder eine spezifische Zielgruppe zu begrenzen, sondern betrifft die gesamte Supply Chain und alle Märkte. Er führt sogar in ganzen Industrien zu disruptiven Strukturveränderungen, wie zum Beispiel derzeit im Verlagswesen. Die von Amazon getriebene Vertikalisierung, die sowohl Verlage als auch Buchhändler in ihren Grundfesten erschüttert, ist ein typisches Beispiel für eine solche strukturelle Marktveränderung. Für die betroffenen Unternehmen ist die innere Organisation der eigenen Vertriebs- und Geschäftsprozesse absolut erfolgskritisch, denn ohne zeitoptimierte Prozesse und eine entsprechende Systemunterstützung sind derartige Geschäftsmodelle nicht umsetzbar. Hinzu gesellt sich die Notwendigkeit einer nahtlosen Automatisierung, ohne die es mittlerweile zu Wettbewerbsnachteilen kommt. Erfolgreiche E-Commerce-Geschäftsmodelle wie das von Amazon zeigen, dass automatisierte Abläufe nicht nur schneller, sondern auch besser funktionieren.

Der Aufbau derartiger Geschäftsmodelle erfordert hohe Systeminvestitionen und eine „totale Kundenzentrierung“, also eine konsequente Ausrichtung auf den Kunden, die nicht den bisherigen und tradierten Denkmustern folgen darf. Diesbezüglich ist auch zunehmend vom „Kundenmehrwert“ und von „Wertschöpfung“ die Rede, die Unternehmen anstreben müssen, um erfolgreich zu sein. Dieser Erfolgsfaktor ergibt sich aus zwei Neuerungen: Zum einen reduziert sich die Anzahl der Wertschöpfungsstufen, Disintermediation genannt. Es kommt zu einem Absenken der Preise und so zu einer steigenden Preisleistung. Echte Beratung wird in den traditionellen Handelsformaten häufig sowieso schon nicht mehr erbracht oder nur unzureichend erfüllt. Sie ist aber im stationären Handel immer noch Kostentreiber. Zum anderen erhöht sich der Kundenmehrwert durch Ausweitung der Angebote bzw. der Auswahl, die steigende Informationstransparenz sowie eine erhöhte Bearbeitungsgeschwindigkeit. Die Belieferung innerhalb von wenigen Stunden nach Auftragsabgabe ist in arbeitsteiligen



normal entwickelt. Spätestens wenn sich die Konvertierungsraten auf einem Abwärtstrend befinden und die Warenkorbabbrüche zunehmen oder wenn die Betriebskosten steigen, dann wäre das ein guter Zeitpunkt, mit der Erneuerung des Online-Shops zu beginnen (Internetworld Plattform 2019). Diese sollte die relevanten Schlüsseltrends im Online-Handel berücksichtigen und möglichst antizipieren.

---

## 1.4 Relevante Trends im Online-Handel

Wir können uns heute wahrscheinlich noch nicht vorstellen, welche Geschäftsmodelle es in fünf oder zehn Jahren geben wird. Der aktuelle TikTok-Boom oder Pinduoduo mit 69 Mrd. US\$ Handelsvolumen in nur 24 Monaten nach Gründung lassen ahnen, was noch auf uns zukommt (excitingcommerce Pinduoduo 2019). Das iPhone ist gerade einmal dreizehn Jahre alt, echter Mobile Commerce gut zehn Jahre. Niemand hat den Boom der Smartphones damals vorausgesehen und selbst Bill Gates hielt bekanntermaßen anfangs gar nichts von den mobilen Devices. Wahrscheinlich tun sich in den nächsten Jahren noch mehr strategische Fenster und Opportunitäten für Unternehmensgründer und Pioniere auf als in der Vergangenheit. Spannend bleibt deswegen die Frage, welche Aspekte zukünftig einen nachhaltigen Einfluss auf den neuen Online-Handel ausüben werden oder dies bereits getan haben. Deswegen widmet sich das vorliegende Buch den aktuellen Entwicklungen. Auf Basis aktueller Forschungsthemen, Diskussionen in Fachkreisen, Veröffentlichungen in Fachmagazinen sowie als Ergebnis verschiedener Projekterfahrungen von 2016 bis 2019 wurden die folgenden Schlüsseltrends thesenartig zusammengestellt. Sie sind nach den Aspekten einer Businessplanung strukturiert, also nach Meta-Targeting von Märkten und Kunden, Geschäftsideen, Geschäftsmodellen sowie Geschäftssystemen. In Abb. 1.6 sind diese Betrachtungsebenen des Online-Handels dargestellt, an denen sich auch der Aufbau des vorliegenden Buches orientiert mit „Meta-Targeting und neue Geschäftsideen im Online-Handel“ als Kap. 1, „Geschäftsmodell des Online-Handels“ als Kap. 2, „Formen des Online-Handels“ als Kap. 3 sowie „Geschäftssystem und Erfolgsmessung im Online-Handel“ als Kap. 4.

**Ebene 1: Meta-Targeting:** Marktpotenziale, Kunden-/Zielgruppen, Positionierung, Nischen

**Ebene 2: Geschäftsidee:** Innovationen mit Kundenmehrwert, USP, Wettbewerbsvorteile

**Ebene 3: Geschäftsmodell:** Art der Umsatzerzielung, Marketingkonzept, Pricing

**Ebene 4: Geschäftssystem:** Strukturen, Prozesse, Systeme, Anforderungen und Skills

**Abb. 1.6** Betrachtungsebenen des Online-Handels und Aufbau des Buches

### Die Top 5 der Trends in Hinblick auf das Meta-Targeting

Als Top 5 der Trends nach Markt- und Kundenbetrachtung können „GenZ und Casual Shopping“, „Klimaneutralität und nachhaltiger Verbraucher“, „Vernetzte User und Cross Device Usability“, „Data Based Customer Experience“ sowie „Hyperpersonalisierte Kundenerwartungen“ herausgestellt werden. Diese finden sich im Überblick in Abb. 1.7.

- **GenZ und Casual Shopping:** Bisher galten die Millennials, die als zwischen 1981 und 1998 geborene „Generation Y“ etwa 20 % der deutschen Bevölkerung ausmachen, als einflussreichste Zielgruppe (SYZYDY 2017). Sie sehen ihr Smartphone quasi als eigenen Körperteil an und sind damit annähernd sieben Stunden pro Tag online. Für sie ist das Mobile Device das wohl wichtigste Element des Alltags, das ihr tägliches Einkaufsverhalten mehr oder weniger bestimmt. Rund die Hälfte der 16- bis 24-Jährigen kommuniziert heute lieber digital als Face-to-Face. Digitale Erreichbarkeit ist die neue Nähe: „Anytime sowie anywhere“ in Echtzeit Verbindungen aufzubauen, ist selbstverständlich geworden. Das verändert natürlich auch ihr Einkaufsverhalten, das nicht nur zum Casual Banking, sondern ebenfalls zum Casual Shopping geführt hat (Trendstudie 2019). Dabei bedeutet der englische Begriff „casual“ so viel wie „locker“, „informell“ oder „zwanglos“. Er bezeichnet normalerweise als Dresscode einen legeren und bequemen Kleidungsstil, der in der Freizeit getragen wird. Demgegenüber bedeutet „Casual“ im Arbeitsalltag, dass es zwangloser und damit weniger formell zugehen darf (Bonprix Casual 2020). Dabei vereint Casual im normalen Büroalltag die Zwanglosigkeit von Freizeitkleidung mit einem gepflegten und seriösen Business-Stil. Seit dem Corona-Lockdown heißt das allerdings auch, dass das Management durchaus mit Jogginghose im Home-Office erscheinen darf, sofern das nicht auffällt. Die Menschen zu Hause brauchen auch dort Einkaufsmöglichkeiten, aber keine Läden. Insofern muss sich der Händler als freundliche Benutzeroberfläche präsentieren. Dieses wiederum erfordert den Einsatz modernster Kommunikationstechnologien (Trendstudie 2019). Im Zusammenhang mit Casual wird dabei auch der Service des Online-Händlers zu einem emotionalen

#### Die Top-5 der Trends in Hinblick auf das Meta-Targeting

- **GenZ und Casual Shopping**
- **Hyperpersonalisierte Kundenerwartungen**
- **Klimaneutralität und nachhaltige Verbraucher**
- **Vernetzte User und Cross Device Usability**
- **Nonstop Konsumenten**

**Abb. 1.7** Die Top 5 der Trends in Hinblick auf das Meta-Targeting

Thema, genauso wie das Online-Shop-Design (Trendstudie 2019). Millennials stellen dabei vor allem an die Usability höchste Anforderungen, denn auch hier hat es „locker und einfach“ zuzugehen, was auch typisch für den Social Commerce ist (vgl. Kap. 3). Die „Generation Narzissmus“ dreht sich zudem auch gerne um sich selbst und beansprucht für sich nur beste Produkte und Dienstleistungen. Eine echte Herausforderung für Anbieter, die sie als Käufer gewinnen will, ohne die es aber in Zukunft nicht geht. Nicht nur die neue Finanzwelt von FinTechs, BigTechs und Neobanks wird von ihnen entwickelt und genutzt, sondern ebenfalls alle neuen Formen des Social Shopping (Trendstudie 2019; Heinemann et al. 2019; Heinemann et al. 2020). Nunmehr teilt sich die Generation Y ihren Einfluss mit der aufkommenden Pivotal Generation, die oft auch als Generation Z bezeichnet wird. Während schon für die Generation Y ein Leben ohne Smartphone nicht denkbar ist, toppen die Pivotal – also die nach 1995 Geborenen – das noch (Trendstudie 2019). Die Generation Z wächst mit künstlicher Intelligenz, Sprache als Interface und Distributed-Ledger-Technologie auf und nutzt Innovationen schneller als die Generation Y. In den USA leben geschätzt 82 Mio. Pivotal, die 23 % der Bevölkerung ausmachen und sich zur stärksten Zielgruppe im US-Markt entwickeln (Fromm 2019). Hierzulande wird die Generation Z in 2020 fast die Hälfte des digitalen Konsums ausmachen. Da Sie mit digitalen Medien aufgewachsen sind, ist Online-Shopping für sie selbstverständlich (eTailment Trends 2019). Zunehmend wird klar, dass es bisher falsch war, die GenZ mit den Millennials über einen Kamm zu scheren. Zwar weisen beide ähnliche digitale und sozialmediale Verhaltensweisen auf, allerdings unterscheiden sich ihre Wertesysteme deutlich. So sind die Pivotal deutlich erfolgsorientierter und markenbewusster, folgen deswegen aber nicht unbedingt konservativen Ansichten (Fromm 2019). Im Vergleich zu ihnen träumen die Millennials eher davon, die Welt zu verändern, während die Generation Z das konkret durch harte Arbeit angeht. Wie repräsentative Studien von Millennialmarketing (Millennialmarketing 2019) zeigen, möchten die Pivotal für ihren Erfolg hart arbeiten und glauben, dass Gleichheit nicht verhandelbar ist. Sie identifizieren sich mit Marken und haben eigene Vorstellungen von Regeln und Etikette (Fromm 2019; aioma 2019). Dementsprechend anspruchsvoll sind diese User: Sie erwarten nicht nur eine ausgefeilte, personalisierte Ansprache, sondern Inspiration sowie eine Vereinfachung des Shoppingprozesses, mit dem direkt und unkompliziert gekauft werden kann. Genau das also, was mit dem Casual Shopping gemeint ist (eTailment Trends 2019). Insofern müssen sich die Marketingstrategien der Händler für GenZ überwiegend auf die Social-Media-Plattformen wie YouTube oder Instagram fokussieren. Dabei entscheiden die 18- bis 24-Jährigen innerhalb von wenigen Sekunden, ob Inhalte für sie relevant sind, weswegen der Content entsprechend kurz und präzise sein muss. Dabei informiert sich GenZ vor allem auf Webseiten, Podcasts oder Blogs sowie sozialen Medien (PWC GenZ 2020).

- **Hyperpersonalisierte Kundenerwartungen:** Bis zu 75 % der User verlassen einen Onlineshop umgehend, wenn darauf kein für sie interessantes Produkt zu finden ist, und 48 % der Besucher brechen umgehend den Kauf ab, wenn nicht alles

auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse zugeschnitten ist (Internetworld eCommerce Trends 2020). Dieses zeigt, dass Kunden beim Kauf sehr individuell vorgehen und deswegen über unterschiedliche Mittel und Wege angesprochen werden sollten. Millennials nutzen zur Produktrecherche in der Regel eine Vielzahl von Schnittpunkten mit den Anbietern und erhalten auf unterschiedlichen Kanälen, wie zum Beispiel Facebook, Google oder Instagram, Nachrichten der Marken. Sie suchen sich Rat bei ihren sozialen Freunden und/oder erhalten Anzeigen von den von ihnen vorher besuchten Webseiten. Nach Produkt-, Preis- und Verfügbarkeitsvergleichen werden Produkt und Händler nicht selten nach einer lokalen Suche ausgesucht, zum Beispiel auf Google. Beim Ladenbesuch werden vielleicht „In-Store-Technologien“, Indoor-Navigationen oder Apps benutzt, um mit Marke und Geschäft zu interagieren. Unter Umständen erhält der Besucher durch Push-Benachrichtigungen weitere Informationen oder zusätzliche Vergünstigungen. Wartet er noch ab, setzt der Anbieter vielleicht Re-Targeting ein, um den User auf allen Kanälen mit relevanten Werbenachrichten zu bespielen und zur erneuten Interaktion mit der Marke zu animieren. Kauft der Kunde dann, verarbeitet er anschließend seine Erfahrungen und bewertet Produkt und Marke. Dabei könnte er Bilder in den sozialen Netzwerken teilen, vielleicht auch das Produkt umtauschen oder es retournieren (Minodes 2017). Im Zuge der immer individueller werdenden Verhaltensweisen der Kunden verfolgt Hyperpersonalisierung das Ziel einer individuellen Kundenansprache. Sie hat Relevanz für Produkte/Dienstleistungen, Markenversprechen, Kanäle sowie Devices (Locationinsider Trends 2019). Mithilfe der Hyperpersonalisierung können Online-Händler ihre Marketingbemühungen über eine Reihe von Metriken hinweg verbessern und effektivere Erlebnisse erzielen. Dieses deckt sich mit „hyperpersonalisierten Kundenerwartungen“, denn die Mehrzahl der Verbraucher – nämlich 63 % von ihnen und sogar 69 % der Millennials – sind an personalisierten Kaufempfehlungen interessiert (Locationinsider Trends 2019). Customization steht insofern bei Online-Shoppern hoch im Kurs (Sermon 2019). Immer mehr Online-Anbieter setzen insofern mit der Idee des Customization oder Curated Shopping auf Personalisierung (Heinemann 2018b; Sermon 2019). Neben Neueinsteigern wie Modomoto, 8Select oder Outfittery bieten ebenso bereits etablierte Marken wie etwa Zalando und jetzt auch Amazon diesen Service an (Lamprecht Personal Shopping 2019). Beim Erstkauf geben Kunden zunächst Auskunft über ihre Konfektionsgrößen, bevorzugten Farben, Preisvorstellungen sowie Lieblingskleidungsmarken. Ein entsprechend programmierter Algorithmus ermittelt dann daraus Vorschläge für Kleidungsstücke oder ganze Outfits, die zu den Vorlieben passen könnten. Darüber hinaus wird angeboten, dass noch ein Berater des Online-Shops anruft. Die Stilberater erfragen dann unter anderem, welche Kleidungsstücke bisher gekauft wurden oder wie der Alltag der Kunden verläuft. Auf Basis dieser Informationen und der Ergebnisse der Fragebögen werden dann Pakete mit individuellen Outfits zusammengestellt und verschickt. Kunden bezahlen nur, was ihnen gefällt. Der Rest wird zurückgeschickt.

Das „Curated Shopping“ greift zunehmend auf künstliche Intelligenz bzw. AI („Artificial Intelligence“) zurück. Alle großen Online Pure Plays nutzen bereits heute Algorithmen, die ständig dazulernen (Machine Learning), um Objekte wiederzuerkennen, ähnliche Produkte zu finden oder auch um Bewertungen zu klassifizieren. Der Weg geht hier also weg vom deskriptiven hin zum prediktiven Kuratieren. Dies wird zum Zwecke der Personalisierung eingesetzt und steigert den Bedarf nach hyperpersonalisierten Webshops, die im Fachjargon Applied AI Webdesign genannt werden (Stein 2017). Dabei werden Algorithmen und Nutzerdaten eingesetzt, um die Webseite auf Basis von simplen Elementen wie zum Beispiel Bildern oder Texten zusammenzubauen. Zugleich ist eine dynamische Anpassung von Inhalt und Gestaltung in Echtzeit möglich. Dazu können Layout-Änderungen (unter anderem Anordnung von Elementen, Menüs, Banner) vollautomatisch oder auf Basis von Vorlagen generiert und getestet werden, um die für den User optimale Darstellungsform zu finden und ihm so die angemessenste Customer Journey zu bieten (Stein 2017). Insofern darf nicht verwundern, dass immer mehr Einzelhändler Kundendaten nutzen, um mithilfe fortschrittlicher Analysen sowie Künstlicher Intelligenz Einblicke in Echtzeit zu gewinnen und darauf basierend hyperpersonalisierte Erlebnisse zu schaffen. Nike hat beispielsweise die Kundendaten aus Apps, Marketingkanälen und Stores zusammengeführt, um einen gesamtheitlichen Blick auf den Kunden zu erhalten. Der Sport-Gigant hat dabei mit Nike Live mittels der Datenanalyse seiner Shopper ein hyper-lokales Store Konzept entwickelt, bei dem Store-Design und Sortiment auf die Vorlieben der lokalen Kunden angepasst sind. Mit einer Nike Live Location können Kunden direkt per WhatsApp kommunizieren und dabei lokalbezogene Angebote über die App erhalten. Dabei werden die Daten in Echtzeit analysiert und zur Anpassung der lokalen Vermarktung eingesetzt, sodass der Store auch als „Lab“ dient (Locationinsider Trends 2019). Insgesamt zeigt sich, dass eine individualisierte Kundenansprache im Webshop zur Pflicht wird, zumal KI-gestützte Systeme dies technisch ermöglichen. Möglicherweise naht das Ende der Startseite, die für alle Besucher identisch war (Internetworld eCommerce Trends 2020). Die Rechnung muss aber noch mit den Konsumenten gemacht werden: Im Gegensatz zur Generation Z empfinden weniger als die Hälfte der älteren Käufer den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) im E-Commerce in der Zukunft als positiv (Onetoone 2018).

- **Klimaneutralität und nachhaltige Verbraucher:** Klimaneutralität wird im Online-Handel zu einem wichtigen Hygienefaktor. Nicht ohne Grund gründete Amazon im September 2019 die Initiative „Climate“ mit der ausdrücklichen Verpflichtung, bis zum Jahr 2040 klimaneutral sein zu wollen. Die Bestellung von 100.000 Elektro-Lieferwagen für die Paketzustellung machte den Auftakt (Internetworld Klimaneutral 2019). Andere Online-Händler folgten und kaum einen Monat später verpflichtete sich auch Zalando für das eigene Geschäft sowie für alle Lieferungen und Retouren zur Klimaneutralität (Zalando Klima 2019). Im Sommer 2020 sagten dann Tchibo, Otto und Avocadostore mit einer Gemeinschaftsaktion dem stetig wachsenden

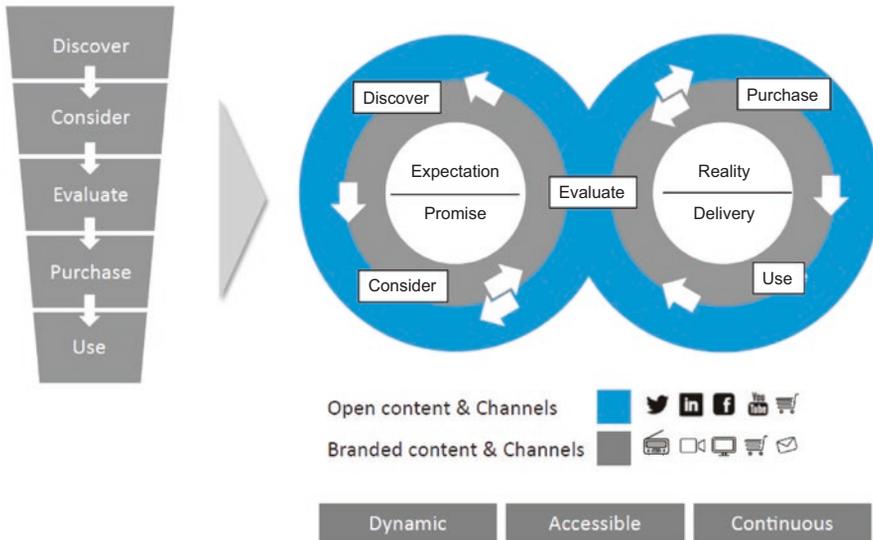
Verpackungsmüll den Kampf an und kündigten an, im Rahmen des dreijährigen praxPACK-Forschungsprojektes Mehrwegversandtaschen in der Praxis testen zu wollen. Immerhin werden jährlich in Deutschland etwa 800.000 t Versandverpackungen aus Papier, Pappe, Karton oder Kunststoff verbraucht (Tchibo 2020). Das stößt nicht nur bei den deutschen Online-Kunden auf immer mehr Bedenken. Rund 48 % der US-Verbraucher würden ihre Verbrauchsmuster ändern, um die Umweltauswirkungen zu verringern. Insofern verwundert nicht, dass der Einzelhandel in 2020 das Jahrzehnt des [nachhaltigen Verbrauchers](#) eingeläutet hat (Locationinsider Trends 2019). Die Nachhaltigkeitsdiskussion hat im Online-Handel bereits zu Änderungen bis hin zu innovativen Geschäftsmodellen geführt. Vor allem die Sharing Economy sowie der Re-Commerce gehen in diese Richtung (Heinemann et al. 2019). So ist das Prinzip der Sharing Economy vor allem geprägt durch den Verzicht auf Eigentum zugunsten der Nutzung von Fremdleistungen (Steinmetz 2019; Heinemann et al. 2019). Produkte, die Kunden nicht durchgehend selbst benötigen, können über Vermittlungsplattformen im Internet problemlos anderen Usern angeboten und zur Verfügung gestellt werden. Umgekehrt ist der Bezug dieser Angebote genauso problemlos möglich. Zunehmend erkennen Unternehmen diesen Trend sowie das steigende Marktpotenzial und entwickeln entsprechende Geschäftsmodelle. Während dieses noch vor wenigen Jahren vor allem revolutionäre Peer-to-Peer(P2P)-Konzepte wie die von Airbnb und Uber waren, sind mittlerweile auch etablierte deutsche Unternehmen auf den neuen Konsumtrend aufmerksam geworden (Steinmetz 2019). Dabei werden zukünftig nicht nur „Digital Natives“ bzw. jüngere Nutzer mit einem höheren Bildungsstand sowie einkommensstarke Schichten auf das Angebot zurückgreifen, sondern auch ältere Generationen davon profitieren. Entsprechend positiv sind die Aussichten, denn das Gesamtvolumen des Sharing-Economy-Marktes in Deutschland wird für 2017 auf rund 22,9 Mrd. EUR geschätzt, wobei auf den Bereich Handel und Konsumgüter immerhin 2,6 Mrd. EUR entfallen (Schobelt 2019). Insgesamt nutzten deutsche Share User rund 30-mal pro Jahr Economy Services, und zwar hauptsächlich aus dem Bereich Medien und Entrepreneurship, aber auch aus dem Bereich Einzelhandel und Konsumgüter (Schobelt 2019). Vor allem für einkommensschwache Schichten sind die Angebote der Sharing Economy attraktiv, die ihnen Zugang zu Gütern und damit eine Form gesellschaftlicher Anerkennung und Zugehörigkeit zu höheren sozialen Schichten ermöglichen. Grundsätzlich werden diese Angebote von eingetragenen Unternehmen betrieben, wobei das Produktspektrum von Car-Sharing-Angeboten wie Car2Go, DriveNow und Flinkster über Verleihsysteme für selten genutzte Geräte wie [verleihshop.de](#) bis hin zu Mietdiensten wie von Tchibo, OTTO und Media-Markt geht. Demgegenüber betrifft Re-Commerce eher den Kauf und Verkauf von gebrauchten Gegenständen bzw. Secondhandartikeln. Erfolgt beides zwischen Menschen, ist dieses analog dem Flohmarktmodell, findet heute zum Zweck der schnellen und einfachen Vernetzung aber überwiegend online statt. Beispiele dafür sind eBay-Kleinanzeigen, Shpock, Quoka oder [Nebenan.de](#) (Steinmetz 2019). Zunehmend nehmen professionelle Anbieter den Massenmarkt ins Visier, denn die

Dynamik im Re-Commerce ist groß und die Wachstumsraten sind enorm. So konnte der Gebrauchtelektrohändler Rebuy 2017 um 24 % auf 109 Mio. EUR Umsatz zulegen. Momox, ein auf Medien und Bekleidung spezialisierter Re-Commerce-Anbieter, legte sogar um 27 % auf 150 Mio. zu, und die Plattform Rebelle, die gebrauchte Designermode anbietet, berichtet gar von 80 % Wachstum (Hell 2019). Insgesamt ist Re-Commerce nicht nur eine preislich gute Alternative, sondern ist gleichzeitig auch zu einer ökologisch nachhaltigen Lebensweise geworden. Das Potenzial, das im Secondhandhandel liegt, wird von Experten als enorm angesehen. Der US-Anbieter The Real, der in den USA mit gebrauchter Designermode ein Umsatzvolumen von einer halben Milliarde Dollar erzielt, macht deutlich, was möglich sein kann. Insofern zeichnet sich ab, dass Secondhand den Sprung in den Massenmarkt macht (Hell 2019).

- **Vernetzte User und Cross Device Usability:** Im Zuge der Granularisierung von Kanal- und Device-Nutzung ändert sich auch die Customer Journey. Diese wird ursprünglich als „Reise“ (engl. Journey) eines potenziellen Kunden über verschiedene Kontaktpunkte mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen (engl. Touchpoints) bezeichnet, und zwar bis er eine gewünschte Zielhandlung durchführt. Da eine Customer Journey sich über mehrere Stunden oder Tage erstrecken kann und gängige Zielhandlungen nicht nur Käufe, Bestellungen oder Anfragen sein können, wird sie immer komplexer (Onlinemarketing-Praxis Customer 2017; eTailment Trends 2019). Auch treten die Kunden auf immer mehr Kanälen und mit unterschiedlichen Devices mit Unternehmen in Verbindung. Um dabei eine stimmige Customer Journey abbilden zu können und die User für eine gezielte Ansprache plattformübergreifend zu erkennen, benötigt es entsprechende technische Lösungen mit einer intelligenten und vernetzten Automatisierung der User-Identifizierung bzw. -Ansprache. Das haben auch die Toolanbieter erkannt und offerieren mit offenen Plattformarchitekturen entsprechende technische Möglichkeiten (eTailment Trends 2019). Wichtig ist im Rahmen der Customer Journey auch die Sicherstellung einer Cross Device Usability. Studien zufolge werden bereits bei einem großen Teil der Online-Transaktionen mehr als zwei Geräte involviert (criteo 2017; Heinemann 2018a; Peters 2019). Dabei verteilen sich Cross-Device-Käufer gleichmäßig auf alle gängigen Gerätetypen, die zum Kauf genutzt werden, also PC/Laptops, Smartphones und Tablets. Im Grunde genommen werden Smartphones mittlerweile in allen Phasen des Einkaufs eingesetzt und nicht mehr nur zum Einstieg (criteo 2017; Peters 2019). Wichtig für das Einkaufserlebnis ist deswegen eine nahtlose Nutzererfahrung über alle Geräte hinweg, was eine entsprechende Synchronisierung erfordert. Darüber hinaus darf die App als zusätzliches Device nicht vergessen werden, vor allem weil aktive Online-Händler mittlerweile mit Apps gegenüber Browsern punkten (criteo 2017). Untersuchungen aus den USA zeigen, dass keine Kategorie von dem Cross-Device-Verhalten ausgenommen ist. Interessant ist, dass die bevorzugten Geräte je nach Tageszeit variieren und Desktop-Käufe zum Beispiel ihren Höhepunkt während der Bürozeiten erleben. Dagegen steigen die Verkäufe über Smartphone und Tablet

am Wochenende an (criteo 2017). Angesichts der Cross-Device-Nutzung sind Aussagen bedenklich, die dem Mobile Commerce in einer Art „Silodenke“ eine vergleichsweise geringe Conversion zuschreiben, da Smartphones zunehmend eine Zubringerfunktion für die anderen Devices haben und damit deren Conversion pushen. Insofern handelt es sich aufgrund der Cross-Device-Nutzung für ein und denselben Kaufakt zunehmend um eine „Mixed Conversion“. Diese führt zu einem neuen Aspekt in der Customer Journey, die dadurch allerdings unübersichtlicher wird und ein Cross Device Targeting erfordert (Lamprecht CDT 2018). Wenn in mindestens einem Drittel der Online-Käufe mehr als zwei Gerätetypen involviert sind, liefert die traditionelle Analyse aber jetzt in 33 % der Fälle falsche Zahlen. Und diese Fehlerquote wird sich im gleichen Maße noch weiter erhöhen, wie die Bedeutung von mobilen Geräten wächst und weitere Kanäle wie zum Beispiel Voice Commerce ins Spiel kommen. Unproblematisch ist die Erkennung, ob der Nutzer ein Smartphone oder ein Tablet verwendet, was bereits durch die Auswertung der Browsererkennung möglich ist. Vielmehr geht es darum, ein bestimmtes Gerät wiederzuerkennen, was technisch durchaus anspruchsvoll ist, vor allem wenn Nutzer verschiedene Kanäle benutzen (Lamprecht CDT 2018; eTailment Trends 2019; Peters 2019). So besuchen sie vielleicht Facebook mit der App, werden dabei auf ein Produkt aufmerksam, was sie sich mit einem Browser ansehen, um es dann über die Händler-App zu bestellen. Hinzu kommen innovative Kommunikationsformen wie zum Beispiel Re-Targeting, digitale Anzeigen, elektronische Preisschilder oder Push-Nachrichten über Beacons. Dabei gilt es, die unterschiedlichen Kontaktpunkte herauszufiltern und darzustellen. Doch das ist nicht einfach (Minodes 2017). Marketingexperten haben vor allem Schwierigkeiten mit der Verknüpfung von Online- und Offline-Kanälen sowie der Zuordnung von Beweggründen für die jeweilige Kanalnutzung. In der Regel mangelt es an qualifizierten Kundendaten, ihrer aussagekräftigen Auswertung sowie deren zielgerichteten Nutzung. Eine sichere Möglichkeit, ein Gerät zu erkennen, wäre beispielsweise das Auslesen einer Seriennummer, was technisch nicht leicht und auch aus Datenschutzgründen nicht möglich ist. Deswegen wird mit einer Device-ID quasi als Fingerabdruck versucht, ein Gerät zu identifizieren. Dazu werden unterschiedliche Daten ausgelesen und aggregiert, wie zum Beispiel User Agent (der sich im Browser meldet), Sprache, Farbschemata, installierte Schriftarten, Zeitzone oder Browser-Plugins. Allerdings geht es im Cross-Device-Tracking nicht alleine darum, ein Gerät zu erkennen, sondern auch Informationen über den User zu erhalten und ihn damit auf seinem Weg zu verfolgen. Während deterministische Ansätze mit Hilfe von Login-Daten auf Basis von Google oder Facebook nur eingeschränkt nutzbar sind, lässt sich das Nutzerverhalten auch mit Wahrscheinlichkeiten untersuchen. Mit der Auswertung von Surfprotokollen kann versucht werden, so viele Datenpunkte wie möglich zu gewinnen, um damit das Profil des Nutzers zu beschreiben. Allerdings liegt dabei eine große Herausforderung im Datenschutz, denn nicht alles, was ausgelesen und genutzt werden könnte, ist auch ohne weiteres erlaubt (Lamprecht CDT 2018).

- **Nonstop-Konsumenten:** Die neue Customer Journey verläuft durch die Digitalisierung nicht mehr linear. Früher war der Kundenpfad zum Kauf im Allgemeinen vorhersehbar und ging durch die Phasen der Aufspürung (Discover), der Überlegung (Consider), der Bewertung (Evaluate), des Kaufs (Purchase) sowie der Nutzung (Use) (Weuthen 2019). Traditionelle Verkaufs- und Marketingwirkungsmodelle werden aber der Online-Welt nicht mehr gerecht und werden zunehmend durch von digitalen Technologien angetriebene Modelle abgelöst (Weuthen 2019). Grund ist, dass die Wege der Kunden von heute dynamisch (dynamic), zugänglich (accessible) und kontinuierlich (continuous) sind, da die digitalen Touchpoints immer und zu jeder Zeit vorhanden sind und Kunden ihre Kaufoptionen ständig neu bewerten können. Dank ihrer digitalen Devices können Kunden ihre Routen innerhalb und zwischen den Kanälen einfach steuern und variieren, um sie ihren jeweiligen Bedürfnissen anzupassen. Während jeder Konsument anders ist, sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit durch das Modell bewegt und dabei unterschiedliche Wege geht, sind nahezu alle Kunden mittlerweile digital (Heinemann et al. 2019; Weuthen 2019). Zwar bevorzugen die eher traditionellen Konsumenten altbekannte, meist analoge Kanäle bzw. Interaktionen, obwohl auch sie dabei mittlerweile digitale Spuren hinterlassen. Sollten sie ihre Reise beispielsweise in einem Reisebüro buchen, werden ihre persönlichen Daten trotzdem digital aufgenommen und verarbeitet. Experimentierfreudigere Kunden nutzen fast ausnahmslos digitale Kanäle und stellen dabei fest, dass sich das Käuferlebnis dadurch verbessert. Selbst ältere Generationen nutzen zunehmend Messenger-Dienste wie unter anderem WhatsApp oder schreiben E-Mails, um mit ihren Kindern und Enkelkindern zu kommunizieren. Die eher digital orientierten Konsumenten sind demgegenüber stärker bestrebt, den digitalen Bereich breiter für sich zu nutzen, können dies jedoch (noch) nicht immer tun. Im Gegensatz zu ihnen machen die digitalen Hardliner die digitale Technik zu einem Teil ihres Lebens, und zwar in allen Dimensionen (Accenture 2014; Weuthen 2019). Dabei wird es für Anbieter immer wichtiger, die verschiedenen Kanäle zu verbinden und nicht nur einen Kanal für den Kunden anzubieten. Also intelligente und kundenorientierte Konzepte, die dem Verbraucher an jedem Berührungspunkt einen echten Mehrwert bieten, und zwar ohne Kanalbrüche: „Next Level Cross Channeling“. Dieses betrifft nicht nur Multi-Channel-Händler, die das Ganze mit Online-Angeboten und entsprechenden Technologien am PoS (Point of Sale) verknüpfen müssen (Bach 2015), sondern gilt auch für den Online-Handel, der zunehmend auch analoge Touchpoints generieren muss. So tut es Amazon mit Amazon Go oder Alibaba in Asien mit den sogenannten Mom-and-Pop-Shops. Handelsexperten erwarten, dass die Kunden von heute von ihren Händlern einfordern werden, sie über alle Kanäle und Prozessschritte hinweg mit einem abgestimmten Auftritt zu begleiten (Handel4punkt0.de 2018; Weuthen 2019). In Abb. 1.8 ist der Nonstop-Konsument dargestellt.



**Abb. 1.8** Accenture Nonstop Customer Model. (Quelle: Accenture 2014; Weuthen 2019)

### Die Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsideen

Als Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsideen können „Voice-Search und -Commerce“, „Authentischer und gamifizierter Influencer Commerce“, „Live- und User-Generated-Content- Commerce“, „New Social Commerce und Instagram-Shopping“ sowie „Quick Commerce und Delivery Economy“ genannt werden. Diese sind im Überblick in Abb. 1.9 dargestellt.

#### Die Top-5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsideen

- **Voice-Search und -Commerce**
- **Authentischer und Gamifizierter Influencer Commerce**
- **Live und User Generated Content Commerce**
- **New Social Commerce und Instagram Shopping**
- **Quick Commerce und Fast Services in Realtime**

**Abb. 1.9** Die Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsideen

- **Voice-Search und Voice-Commerce:** Die Internetnutzung per Sprachfunktion ist eigentlich schon seit Jahren über Siri und Google möglich. Im Grunde genommen wird die Eingabe per Daumen durch eine Spracheingabe ersetzt und möglicherweise durch eine Sprachausgabefunktion ergänzt, nämlich dem Smarthome-Lautsprecher Echo (Ziegelmayr 2017). Doch Alexa und Amazon Echo können noch deutlich mehr und erweitern das Skillset um künstliche Intelligenz. So beantwortet Alexa nicht nur einfache Fragen, sondern führt auch Bestellungen für Produkte des täglichen Bedarfs aus, sobald diese benötigt werden. Wie sich dadurch der Mobile Commerce verändern wird, ist noch nicht vorhersagbar (Heinemann 2018b; GS1 Germany 2018). Tatsache ist allerdings, dass Voice Search für den Online-Handel und die Content-Marketing-Branche immer wichtiger wird. Laut einer aktuellen ComScore Studie sollen in 2020 bereits mindestens 50 % der Webzugriffe über Spracheingabe erfolgen (Comscore 2017; Büttner 2020). Dies wird zweifelsohne durch die stetige Weiterentwicklung von Sprachassistenten, wie Siri, Alexa, Cortana oder die Google-Sprachsuche gefördert. Vor allem Alexa hat offensichtlich das Potenzial, das Konsumverhalten nachhaltig zu beeinflussen. Zum einen geht es um intelligente Systeme, die unsere digitalen Fußabdrücke verarbeiten oder Bewegungsdaten und Bezahlinformationen speichern. Ziel ist es, die Kunden besser zu verstehen und deren Präferenzen vorherzusagen. Mittlerweile kann sich jeder Bundesbürger den Amazon Echo besorgen und die Alexa-Assistenz nutzen. Auf Zuruf werden Lieblingslieder gespielt, Lampen gesteuert oder gesonderte Informationen und Hinweise gegeben. Ein einfacher Sprachbefehl löst den Einkauf mit Echo aus, allerdings muss der gewünschte Artikel entweder schon einmal bestellt worden oder ein „Prime“-Artikel sein. Sollte es für eine Kaufanfrage ähnliche Produktangebote geben, schlägt Alexa das beliebteste Produkt vor und nennt abschließend sowohl die Artikelbezeichnung als auch den Preis. Vor endgültiger Kaufauslösung wird nachgefragt, ob der Artikel wirklich gekauft werden soll. Um Fehlkäufe unmöglich zu machen, können Kunden die Funktion zusätzlich durch einen Pin-Code sichern (Ziegelmayr 2017). Auch rechtlich bestehen keine Unterschiede zur Eingabe des Auftrags auf dem Smartphone. Es ist davon auszugehen, dass es sich genauso um einen Fernabsatzvertrag handelt, ohne Unterschied zur Bestellung über die Amazon-Website. Allerdings ist Amazon der erste Online-Anbieter, der sich von der in der Branche weit verbreiteten Fixierung auf Screens gelöst hat, um den Spielraum für alternative Shopping-Möglichkeiten auszuloten (Krisch 2017a). Dennoch ist nicht auszuschließen, dass die User parallel zum Einkauf per Echo oder auch vorher schon auf der Website bei einem Online-Händler recherchiert haben. Damit würde sich das Voice Shopping in das Cross Device einreihen. In diese Richtung tendiert auch der Google Assistant, der es gegen Alexa richten soll und über KI interaktiver ausgerichtet sein soll als Echo/Alexa. Der Google Assistant funktioniert auf App-Basis und ist damit als Mobile-Assistent (Voice & Screen) im Android-Smartphone integriert. Google geht von rund 500 Mio. Nutzerpotenzial aus, in Indien sogar „Voice Only“, da dieses auch auf einfachen Geräten ohne Smartphone genutzt werden kann (Kommerz USA Summit 2018). Diese Schätzung wird

aber bereits übertroffen, da in 2019 schon 39 % aller Internet-User „Voice Search & Voice Command“ nutzen, in Deutschland immerhin 17 % (Global Digital Report 2019). Die Betonung liegt allerdings auf „Search & Command“ und weniger auf Commerce, was die Assistenzfunktion bestätigt. Anwendungen beziehen sich insofern eher auf Google-Suche, Operationen im Zusammenhang mit Flugbuchungen (Check-in) oder für Bankgeschäfte von unterwegs. Eignung für Shopping sehen Experten in erster Linie bei Wiederholungskäufen wie zum Beispiel beim Lebensmitteleinkauf (Kommerz USA Summit 2018). Insofern können Bestellvorgänge für Güter des täglichen Bedarfs automatisiert werden, so wie das in Unternehmen beim Einkauf von Commodities auch schon üblich ist. In erster Linie geht es aber erst einmal um die Suche per Sprachfunktion. Deswegen sollten Online-Händler in Zukunft ihren Content nicht mehr nur mobil-responsiv, sondern zusätzlich auch noch audio- bzw. Voice-responsiv denken und ausrichten. Denn durch die Bereitstellung von hörbaren Inhalten, also ein Audio-Content-Marketing, wird eine bessere Usability geschaffen. Diese wirkt sich wiederum positiv auf die User-Experience aus. Audio-Inhalte erfordern nicht, dass der User seine ohnehin schon knapp bemessene Zeit ausschließlich einem Inhalt widmet und ermöglichen es ihm, diese quasi im Vorbeigehen zu konsumieren. Durch Audio-Content-Marketing wird ferner die Werbung barrierefreier, was wiederum dazu führt, dass Hörbücher, Podcasts und Sprachassistenten immer beliebter werden bis hin zur Möglichkeit, sich Blog-Texte vorlesen zu lassen (Büttner 2020).

- **Authentischer und gamifizierter Influencer Commerce:** Influencer Commerce ist eine neue Vermarktungsform, die durch ihre hohe Effizienz sehr lukrativ für viele Unternehmen ist. Mithilfe des Einflusses und der Reichweite von Influencern („Beeinflusser“ oder „Meinungsmacher“) soll Aufmerksamkeit und dadurch Umsatz generiert werden. Da zwischen den Influencern und ihren Followern eine starke Vertrauensbasis besteht, wird dem Influencer Commerce ein hohes Potenzial zugeschrieben (Marketinginstitut 2018). Zweifelsohne ist dieser auch immer in einem gewissen Rahmen trendgetrieben, denn schließlich müssen auch Neuerungen verkauft werden. Allerdings fällt auf, dass sich Trends wiederholen oder in abgewandelter Form zurückkehren. Dabei sind wahrscheinlich die Online-Händler am besten gewappnet, die nicht ihre Fahne in den Wind hängen, sondern sich auf ihre persönlichen Stärken besinnen und dabei die richtige individuelle und authentische Marketingmischung für sich finden (Büttner 2020). Insofern sollte Influencer Commerce immer auch authentisch sein. Dies erkennt auch About You und versucht dementsprechend, seinen Kunden nicht nur auf verschiedenen Wegen ein gutes Shopping-Gefühl zu vermitteln, sondern sie zugleich auch immer stärker mit Influencern in Kontakt zu bringen. Dabei kann es sich um bekannte Blogger, Fotomodels oder TV-Sternchen wie die skandalumwitterte Sarah Lombardi handeln, die dann nicht selten auf About You ihre eigenen Modestyles präsentieren. Influencer werden zusätzlich auch für Kampagnen genutzt oder auf Markenbildungsevents prominent in Szene gesetzt. Insgesamt versucht der Influencer Commerce, über

das Einkaufserlebnis gegenüber den Wettbewerbern zu punkten (Marketinginstitut 2018). Insofern verwundert es nicht, dass Influencer Commerce angesagt ist. Mit der steigenden Nutzung sozialer Medien nimmt auch der Einfluss von digitalen Meinungsmachern stetig zu. Influencer bauen in der Regel auf einer reichweitenstarken Community und dem Vertrauen ihrer Follower auf, sodass die eigene Markenbotschaft glaubwürdig vermittelt und die Markenbekanntheit erhöht werden kann. Dazu tritt das Unternehmen nicht selbst an die Konsumenten heran, sondern nutzt dafür den Einfluss der Influencer in der Social Media Community. Diese vermarkten aber zunehmend selbst, wobei die US-Anbieter diesbezüglich wieder als Vorreiter gelten: Immer mehr Influencer präsentieren hier neben gesponserten Posts auch ihre eigenen Produkte auf ihrem Kanal, besonders auf dem US-amerikanischen Beautymarkt. Dabei sind die ersten Plätze im Instagram-Ranking von ein und derselben Familie besetzt, nämlich dem Kardashian-Jenner-Clan, der sich über Instagram ein eigenes Marketingimperium aufgebaut hat und mittlerweile mit mehreren eigenen Produktlinien auf dem Markt vertreten ist. Mit 183,9 Mio. Followern (Stand 23. Juli 2020) hat sich Kim Kardashian eine riesige Marketingplattform für ihre eigenen Produkte geschaffen und verdient neben Sponsored Posts und Branded Placement mit ihrer eigenen Marke ein Vermögen. Ihre Schwester Khloé Kardashian kommt immerhin auf 119,3 Mio. Follower (Stand 23. Juli 2020) (Brandwatch 2020). In Deutschland zählen Dagi Bee und Shirin David und vor allem Bibisbeautypalace zu den erfolgreichsten Influencern (Finanzen.de 2019). Bibi von „BibisBeautyPalace“ gründete nach dem US-amerikanischen Vorbild ihre eigene Kosmetikmarke und baute sich neben Social Media ein weiteres Standbein auf. Dabei profitiert Bibi von „BibisBeautyPalace“ vom wachsenden Social-Media-Konsum; vor allem durch ihre kaufstarke Community sind die meisten Influencer-Marken erfolgreich (Finanzen.de 2019). Nicht wenige Fashion-Anbieter versuchen, die Besucher ihrer Websites in Ergänzung zum Influencer Commerce mit stimmungsvollen Lifestyle-Bildern, Musik und hochwertig produzierten Lookbooks zum Kauf zu inspirieren. Während dabei bisher in der Regel die Möglichkeit zum Kauf nicht vorgesehen war, ändert sich das jetzt zunehmend. So findet sich bei Modeanbietern wie Carhartt, Bench oder Urban Streetwear mittlerweile eine direkte Kaufmöglichkeit, was die künstliche Trennung zwischen Inspiration und Vertrieb aufhebt. Seit der Einführung des „Shop now“-Buttons können Produkte direkt in der Social-Media-Plattform gekauft werden. Inspirationen werden insofern zunehmend in Richtung Influencer Commerce erweitert (Marketinginstitut 2018; Finanzen.de 2019). Neben Authentizität ist im Influencer Commerce aber auch zunehmend Gaming angesagt. So hat der Marktforscher Kantar festgestellt, dass E-Sports, also der sportliche Wettkampf mit Computerspielen, zum Mainstream werden wird. Damit werden Gamer endgültig zu Stars und gefragten Influencern: „Gerade in jungen Zielgruppen werden Gaming-Influencer in 2020 unersetzlich. Wer erfolgreich junge Leute ansprechen will, wird in Zukunft auf sie nicht mehr verzichten können“, sagt z. B. Georg Danzer, Chef der Ad-Plattform Youblicity. Der Goldmedia Trendmonitor 2020 geht sogar davon aus, dass

der Game-Streaming-Dienst Twitch zur wichtigsten globalen Livestreaming-Plattform aufsteigt, neben YouTube (Internetworld eCommerce-Trends 2020).

- **Live und User Generated Content Commerce:** Content Commerce ist mittlerweile nicht mehr nur in großen E-Commerce-Konzernen an der Tagesordnung, sondern wird auch von kleinen und mittelständischen Online-Händlern umgesetzt. Idealerweise ist das Content-Marketing langfristig ausgerichtet und steht dabei für eine zielgruppenorientierte Positionierung relevanter, nichtwerblicher Inhalte (Büttner 2020). Content Commerce ist eine Geschäftsidee, die hochwertige Inhalte und die angebotenen Produkte eines Online-Shops miteinander kombiniert. Informativer, unterhaltender und inspirierender Content soll ein positives Käuferlebnis schaffen, um dann im Nachgang den Umsatz eines Online-Händlers zu steigern (Fojcik 2018). Es sorgt damit für einen effektiven Einsatz des Budgets. Den Kunden soll insbesondere durch Unterhaltungs- und Beratungs-Content ein Mehrwert geboten werden. Die Auswahl reicht von Blogartikeln über Infografiken, bis hin zu Interviews (Büttner 2020). Allerdings ist die Umsetzung des Content Commerce häufig kompliziert. Schließlich geht es hier weniger um Awareness und Reichweite, sondern mehr um Conversion und Relevanz, also die Performance eines Contents. Deswegen muss die Kommunikation dort stattfinden, wo sich der Kunde befindet. Darüber hinaus sollte sie für ihn interessant, spannend sowie aktiv sein und zum Touchpoint passen. Bestes Beispiel für erfolgreichen Content Commerce ist der Fanshop von Borussia Dortmund, der auf der K5 am 22. Juni 2017 in Berlin als bester „Markenshop“ ausgezeichnet wurde. Ein anderes Erfolgsbeispiel für Content Commerce ist Amorelie ([www.amorelie.de](http://www.amorelie.de)), der seine Webseitenbesucher vor allem mit emotionalen Inhalten überzeugt. Mit Blogbeiträgen wie „36 Nackte Tatsachen“ gelang es dem Online-Händler, mehr als 100.000 Klicks zu generieren. Dadurch konnte nicht nur die Markenbekanntheit, sondern auch die Weiterempfehlungsrate erheblich gesteigert werden. Dabei werden viele Themen enttabuisiert und durch ihre Darstellung „gesellschaftsfähig“ gemacht. Content-Marketing verlangt insofern eine Bereitschaft, sich mit der Zielgruppe auseinanderzusetzen und interdisziplinär zu denken. Eine weitere Herausforderung besteht für das Unternehmen darin, dass das Content-Marketing mit vielen unternehmensinternen Fachbereichen wie zum Beispiel Marketing, PR, Unternehmenskommunikation, Social Media sowie SEO verknüpft ist (Fojcik 2018; Erez 2019). Andererseits scheint die Verbindung von redaktionellem Content und Verkaufsstrategie zu funktionieren (Fojcik 2018), vor allem weil dieses eine günstige und nachhaltige Alternative zu Werbeanzeigen darstellt. So funktionieren Inhalte wie „Rezepte zum Muttertag“ jedes Jahr aufs Neue, und je besser die Inhalte geschrieben sind und je länger sich die Besucher auf einer Webseite aufhalten, desto höher wird sie von Google gerankt. Content Commerce ist stellt insofern auch eine vergleichsweise kostengünstige Variante dar, um Suchmaschinenoptimierung zu betreiben (Fojcik 2018). Andererseits kann Content Commerce auch mit erheblichem Aufwand verbunden sein, wie zum Beispiel das Online-Magazin des Fahrradherstellers Bulls zeigt. Eine weitere Herausforderung liegt in der Messbarkeit: Zweifelsohne hat

Content Commerce einen positiven Einfluss auf Markenbekanntheit, Verweildauer auf der Website, Engagement, Traffic, Conversion Rate und Umsatz. Wie viel Einfluss das jeweils ist und wie relevant der mühsam erstellte Content genau für jeden Nutzer und seine Klicks ist, kann kaum ermittelt werden (iBusiness Trends Online-Marketing 2016). Eine besondere Form des Content-Marketing ist der Video Commerce. Experten sind sich einig, dass hier viel Potenzial steckt, da nichts Emotionen so gut transportiert wie Videoformate. Durch Video werden die Entwicklungen im Bewegtbildsegment von allen Seiten vorangetrieben, ob Livestreaming, VoD, Smart TV oder Digital out of Home. Der Trend zu Bewegtbild-Content wird durch 360-Grad-Videos, Vertical Videos oder etwa auch die Instagram Stories weiter befeuert. YouTube und Facebook setzen bereits erfolgreich derartige Videos ein, wodurch das Thema Video-Advertising ebenfalls Fahrt aufnimmt (Kunz 2018). Wichtig ist es allerdings, den Video-Content auf die Nutzung von sozialen Netzwerken und mobilen Endgeräten hin zu optimieren, da Bewegtbild durch immer neue Formate auch in verschiedenen sozialen Netzwerken immer relevanter wird (iBusiness Trends Online-Marketing 2016). So sind derzeit Snapchat-inspirierte Video-Shopping-Apps der letzte Schrei im Mobile Commerce. Hierzulande ist offensichtlich Yeay („Sell it with a video“) gut unterwegs (Krisch 2017b). Zweifelsohne sind Video-Anwendungen im Content-Marketing nicht neu. Derzeitig und zukünftig gewinnen aber vor allem Live-Videos an Bedeutung. Sie sind authentischer und vermitteln mehr Nähe als mit anderen Inhalten. Das hat eine positive Auswirkung auf die Verweildauer bei Werbebotschaften. Darüber hinaus lassen Live-Videos das Unternehmen greifbarer wirken, bauen Vertrauen auf und erzielen eine effektivere Kundenbindung (Büttner 2020). Insofern liegt es in der Gunst der Stunde, dass 2018 als das Geburtsjahr der Livestreaming-Dienste für jedermann gilt; Facebook Live, Instagram Live, YouTube Live, Twitter Live – alle großen Player bieten mittlerweile an, Livevideos abzuspielen, was schon per Smartphone möglich ist. Globales Livestreaming ist zu einem benutzerfreundlichen Massenprodukt geworden und 2019 scheint das Jahr der Live-Inhalte zu werden. Damit werden Kunden über kreative, motivierende Livevideos an den Kanal gebunden. Über Livecontent können Unternehmen allerdings auch wirklich zeigen, was sie können (Kunz 2018). Zu beachten ist jedoch, dass Live-Videoproduktionen vergleichsweise teuer sind und es hier nicht um reine Image-Videos geht. Vielmehr ist Content mit echtem Mehrwert gefragt, der auch auf lange Sicht verwendet werden kann und sich somit auszahlt. Als ideale Lösung erscheint deswegen User Generated Content, dem 85 % der Konsumenten mehr Einfluss als dem reinen Brand Content zugestehen. Von den Usern selbst produzierter Content führt erfahrungsgemäß zu mehr Engagement, auch da er sich relativ einfach über soziale Medien verbreiten lässt. Auch können dabei mehr Inhalte mit weniger Ressourceneinsatz und weniger Zeitaufwand erstellt werden (Büttner 2020). Allerdings müssen die Nutzer motiviert werden, ihren eigenen Content zu erstellen und auf verschiedenen Plattformen zur Verfügung zu stellen. Dabei können Gewinnspiele helfen. Denn die

Aussicht auf eine Belohnung lässt die Motivation der User steigen, Inhalte oder Fotos zu teilen.

- **New Social Commerce und Instagram Shopping:** Eigentlich ist Social Commerce schon seit Jahren ein Thema. Aber so richtig durchsetzen konnte sich dieser Trend bisher nicht. Das könnte sich jetzt aber schnell ändern, denn neben den ursprünglich aus Asien stammenden Apps wie [Pinduoduo](#) oder [Meesho](#) pushen derzeit auch etablierte Plattformen wie [Instagram](#) das Social-Shopping-Thema (iBusiness Trends 2020). Ursprünglich beschreibt Social Commerce die Möglichkeit, über Social-Media-Plattformen direkt Produkte erwerben zu können, was das Shopperlebnis für viele User angenehmer und leichter macht. So bieten etliche Online-Händler über Instagram beispielsweise „Shoppable Posts“ an, die die Customer Journey deutlich verkürzen und die Zahl der Spontankäufe steigern (Büttner 2020). Hier setzte bisher der Contextual Commerce an und zwar durch die Platzierung von Buy Buttons in Umgebungen außerhalb von Online-Shops oder -Marktplätzen. Über sie lassen sich Produkte direkt dort kaufen, wo sie der Verbraucher online entdeckt hat. Damit lassen sich vielleicht Impulskäufe initiieren, die sonst nicht gemacht würden. Kauf-Buttons können den Shopping-Prozess verkürzen oder beiläufiges Online-Shopping „on-the-go“ ermöglichen (Erez 2019; Kingstone 2019). Wie beim Conversational Commerce löst sich auch mit Contextual Commerce der Online-Handel vom Online-Shop. Darüber hinaus wird er zum universalen Begleiter im Alltag, weswegen ihm großes Potenzial zugeschrieben wird (Erez 2019). Zwar ist der Anteil von Contextual Commerce in Deutschland noch verschwindend gering, dürfte in den nächsten Jahren aber zu einem wichtigen Bestandteil des Online-Handels werden. Voraussetzung ist allerdings, dass dem Kunden der beste Preis garantiert und das für ihn passende Produkt kuratiert wird. Denn sonst bremsen die fehlende Preistransparenz, Vergleichbarkeit sowie Auswahlmöglichkeit die Entwicklung aus (Kunz 2018). Dieses hat offensichtlich Facebook erkannt und stellt dementsprechend immer neue Shopping-Funktionen vor. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Instagram-Plattform zu, auf der bereits 160 Mio. Unternehmen aktiv sind. Für die meisten Brands ist Instagram schon heute als eine Art Schaufenster nicht mehr wegzudenken. Jetzt soll aber Händlern auch die Möglichkeit gegeben werden, direkt über die Plattform zu verkaufen, da die Nachfrage dafür auf Kundenseite immer weiter ansteigt. Zweifels-ohne hat auch die Corona-Krise zusätzlich dazu beigetragen, dass insbesondere lokale Händler ohne Online-Shop Instagram für sich als Vermarktungsmöglichkeit entdeckt haben. Auf diesen neuen Social-Commerce-Trend reagierte deswegen die Konzernmutter Facebook und kündigte bereits einige Funktionen für neue Social-Shopping-Möglichkeiten an (Gardt 2020). Nicht ohne Grund gilt Instagram dabei als heimliche Waffe von Facebook. Beide sollen zu den führenden Marktplätzen in der Mobile-Welt werden. Dementsprechend hat Facebook jetzt seine Facebook- und Instagram-Shops präsentiert, die mit Live-Shopping- und Chat-Funktionen aufwarten (excitingcommerce FB 2020). Der Produkt-Upload soll über Shopify & Co. erfolgen, die insbesondere bei den Influencern und kleinen Labels sehr gut positioniert sind.

Zweifelsohne wird damit das Social-Commerce-Thema neu erfunden („New Social Commerce“). Innovativ ist vor allem, wie Facebook und Instagram die Shops und Produkte Feed-basiert in ihre Streams integrieren und damit auch zur Steilvorlage für Social Media Queens wie die Kardashians (Kylie Jenner & Co.) machen (excitingcommerce FB 2020). Vor allem der geplante „Instagram Explore Feed“ wird den Social Commerce in ein neues Zeitalter katapultieren, weil es gezielteres und interessenbasiertes Targeting ermöglicht (Mc Laggen 2020). Dabei dürfte das Kurzvideo-Feature „Reels“ helfen, denn damit können relativ einfach 15 s lange amüsante Kurzfilmchen erstellt und ausgetauscht werden. Die bisherigen Ergebnisse erinnern stark an die Plattform TikTok. Mittlerweile nutzen die ersten Unternehmen in Deutschland Reels und erstellen damit kurze Werbevideos wie z. B. das Frankfurter Unternehmen Oatsome, das Smoothie-Bowl-Produkte verkauft (Rinsum 2020). Insofern beeinflusst Instagram zunehmend die Shopping-Gewohnheiten. Vor allem das Thema „Inspirational Shopping“ dürfte dadurch Auftrieb erlangen. User erhalten dabei beispielsweise Outfit-Inspirationen und können bei Gefallen das gesamte Set kaufen – oder nur Teile daraus. Dadurch wird das Einkaufen noch bequemer für die Nutzer (eTailment Key Trends 2019).

- **Quick Commerce und Fast Services in Realtime:** Delivery Hero machte den Anfang und eröffnete für die schnelle Zustellung von Produkten des täglichen Bedarfs eigene Innenstadtläger. Der Begriff des Q-Commerce („Quick Commerce“) war damit geboren und das neue Geschäftsfeld der Blitzlieferung von Lebensmitteln erfunden. Aber Logistikanbieter etablieren zunehmend eigene Standorte, um eine schnellstmögliche Lieferung von Lebensmitteln zu gewährleisten, statt auf die Kommissionierung von Einkäufen in den stationären Läden der klassischen Händler zu setzen. Auch Amazon springt auf diesen Zug auf und wird wohl die Schnelllieferung frischer Lebensmittel, die in manchen Städten bereits über PrimeNow angeboten wird, künftig über Amazon Fresh zum zentralen Bestandteil seines Mitgliederprogramms Prime machen (Schader 2020). Die Geschäftsidee des Q-Commerce wird jetzt auch von Gründern aufgegriffen. So verspricht das Berliner Delivery-Start-up Gorillas, Lebensmittel per App zu bestellen und in zehn Minuten nachhause an die Tür zu liefern, sofern die Kunden in Berlin-Mitte, am Prenzlauer Berg oder in Friedrichshain wohnen (Schader 2020). Ganz so schnell wie Gorillas ist AliExpress zwar noch lange nicht, es vermeldet aber zum 11. August 2020 immerhin eine Lieferzeitenreduzierung in Europa um 30 %, was offensichtlich der neue eHub in Liege ermöglicht (Cross-Border-Magazin 2020). Unabhängig von den Möglichkeiten einer derartigen Blitzbelieferung stellen die Kunden jedoch auch grundsätzlich stetig neue Anforderungen an die Planbarkeit und Geschwindigkeit ihrer Zustellungen. Dieses führt dazu, dass das Anbieten einer reinen Zustellung am nächsten Werktag (engl. Next Day Delivery) diesen nicht mehr vollständig gerecht wird und zugleich der Bedarf an taggleichen Lieferungen (engl. Same Day Delivery) wächst. Das steigende Bedürfnis nach einer beschleunigten Lieferzeit fordert dabei die klassischen, prozessorientierten Betriebsmodelle etablierter KEP-Dienstleister heraus. Darüber hinaus ist das Fehlen einer

ausgeprägten Nutzerorientierung und -zentrierung den heutigen Nutzerbedürfnissen nicht mehr angemessen. Dieses führt dazu, dass nicht nur Same Day Delivery, sondern auch eine ausgeprägte Kundenzentrierung integrale Bestandteile der Logistik des Omnichannel-Zeitalters sind (Jonas et al. 2019; Heinemann et al. 2019). Aber nicht nur Same Day Delivery steht auf dem Programm. Bei allen Serviceangeboten geht es zunehmend um Schnelligkeit, Zeitzuverlässigkeit und situationsgerechte Angebote. Wunschterminzustellung oder zuverlässige Zeitfensterbelieferungen für all jene Käufer, die nicht „auf gut Glück“ zu Hause sind und nicht auf die Anlieferung der Produkte warten wollen, werden von den Kunden in Zukunft ebenfalls erwartet. Wieder einmal zeigt Amazon, wie ein optimiertes Liefermanagement die Customer Experience und Erwartungen der Kunden erhöhen kann. Auch die Amazon-Prime-Services und Lieferungen per Drohne setzen neue Standards. Sie treten darüber hinaus bei den Kunden ein Verlangen nach schnellen Lieferungen los. Für alle Online-Händler wird es unerlässlich, sich mit dem Thema Schnelligkeit zu befassen. Kleinere Anbieter sind gezwungen, sich zu einem zuverlässigen Liefersystem zusammenzuschließen, um mit dem steigenden Tempo mithalten zu können (iBusiness Trends Online-Marketing 2016; Yannick 2017). Dies betrifft auch das Echtzeit-Payment. Seit Aufkommen der Kryptowährungen und Blockchain-Technologie sind die Kreditkarteninstitute damit beschäftigt, Lösungen für schnellere Transaktionen und Abwicklungen zu finden, die zugleich auch sicher sind. Blockchains ermöglichen derartige Bezahlungen in Echtzeit und obendrein ohne das Zutun von Dritten. Das Geld wird direkt vom Kundenkonto auf das Konto des Online-Shops transferiert und vice versa, es können keinerlei Streitfragen bei der Zahlung entstehen. Aber nicht nur bei der Bezahlung geht es um Schnelligkeit. Zunehmend pushen die großen Online Pure Plays mit dem Ausbau ihrer Services auch in den anderen Funktionsbereichen die Entwicklung von Technologien und Business maßgeblich, beispielsweise durch den Einsatz von Bots-as-a-Service (iBusiness Trends Online-Marketing 2016; Yannick 2017). Die Ausweitung der Services und digitalen Produkte der Online-Anbieter wird in den nächsten Jahren maßgeblich die Anforderungen an Technologie, Kommunikation, Content und Consumer Behaviour beeinflussen. Nicht ohne Grund springen jetzt auch Lieferanten auf den Schnellzug auf, wie zum Beispiel adidas mit der Speedfactory. Diese ermöglicht Mass Customization in wenigen Stunden statt wie bisher in Wochen (Locationinsider 2017).

### **Die Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsmodelle**

Als Top 5 der Trends nach Geschäftsmodellbetrachtung können „Super-App-Plattform-Ökonomie“, „PWA – Progressive Web-Apps“, „Zweiseitige Ökosysteme und Retail Media“, „Databased High Performance Marketing“ sowie „Direct-to-Customer und D2C-Omnichannel-Distribution“ identifiziert werden. Diese sind im Überblick in Abb. 1.10 dargestellt.

### Die Top-5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsmodelle

- **Super-App-Plattform-Ökonomie**
- **PWA – Progressive Web App-Nutzung**
- **Zweiseitige Ökosysteme und Retail Media**
- **Data Based High Performance Marketing**
- **Direct-to-Customer und D2C-Omnichannel-Distribution**

**Abb. 1.10** Die Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftsmodelle

- **Super-App-Plattform-Ökonomie:** Die digitale Disruption ist im Grunde eine Revolution digitaler Plattformen (Herrera 2018). Derartige Plattformen – ob Google (Alphabet Inc.), Amazon, Facebook oder Apple – stehen mit ihrer dominanten Marktstellung im Zentrum der digitalen Ökonomie. Sie dominieren die sogenannte Plattformökonomie, die daher auch als „GAFA-Ökonomie“ bezeichnet wird. Deren Vorsprung am Markt sowie enorme Finanzkraft führen inzwischen zu einer monopolartigen Stellung, die auf eine weltweit hohe Anzahl von Usern und deren Daten zurückgeht (Herda et al. SJ 2018; Heinemann 2019). Plattformmodelle stellen eine Aggregation verschiedener Unternehmensleistungen dar und sind in der Regel transaktionsbasiert, allerdings mit z. T. sehr unterschiedlichen Geschäftstypen. Die Anzahl und Bandbreite an Plattfortmtypen wird immer größer. So gibt es Werbeplattformen wie Google oder Facebook, Cloud-Plattformen wie Dropbox, Amazon Web Services oder Microsoft Azure, Industriepattformen wie MindSphere, Adamos oder die Trumpf-Tochter Axiom, Produktplattformen à la eBay, Amazon oder Spotify oder schließlich schlanke Plattformen wie FlixBus, mytaxi oder FreightHub (Herda et al. 2018). Neben einer horizontalen Ausweitung der Angebote, die im Grunde genommen eine natürliche Folge der Netzwerkeffekte ist, lässt sich zunehmend ein Trend zur Integration in Richtung Ökosysteme erkennen. Nicht nur die Werbeplattformen wie Google oder Facebook stellen mit unterschiedlichsten Diensten komplexe Ökosysteme dar, die auf Basis von Suchvorgängen, Nutzerinteraktionen sowie Content wiederum Daten extrahieren, diese analysieren und in Form von Auktionsverfahren an Werbetreibende verkaufen. Auch Amazon und Alibaba haben sich bereits zu unabhängigen Ökosystemen entwickelt. Vor allem das Zusammenspiel zwischen Kunden, Anbietern, Betreibern der Plattform und weiteren Partnern (die z. B. als Provider zusätzliche Anwendungen bereitstellen) stellt ein „digitales Ökosystem“ dar, das von All-in-one-Plattformen bzw. Super-Apps wie unter anderem WeChat abzugrenzen ist. Zweifelsohne ist WeChat von Tencent nicht nur Vorbild und Wegbereiter einer App-Plattform-Ökonomie, sondern Trendauslöser für das Zeitalter der Super-Apps. Diese integrieren zentrale Anwendungen multifunktional in einer einzigen App

so wie u. a. Payment, Shopping und Messaging. Damit können User jederzeit und einfach Sprach- und Videoanrufe tätigen, bezahlen, chatten oder auch spielen. Derartige „Multi-Purpose“-Apps sind vor allem in Asien beliebt und begleiten den Alltag der Digital Natives in China, gegenüber denen die deutschen Millennials eher harmlos wirken. In der WeChat-App können dabei Drittanbieter ihre spezialisierten Serviceleistungen direkt anbieten bzw. zur Verfügung stellen, wofür dann auf User-Seite ein Login genügt. Dadurch vergrößert die Super-App von Tencent ihr Ökosystem immer mehr (iBusiness Super-App 2020). Mit weit mehr als 100 unterschiedlichen Diensten in einer App wird WeChat von ihren Usern bis zu 360 min am Tag genutzt. Das Erfolgsmodell aus Chat, Pay und Play sowie All-in-One verfolgt auch Line in Japan, wo es rund zwei Drittel der Bevölkerung nutzt. Die Frage, warum derartige Super-Apps vor allem in Asien so beliebt sind, hat zweifelsohne auch mit der Art der Internetnutzung dort zu tun, denn 95 % der Internetzugriffe erfolgt in China über Mobile-Devices. Aber auch die westlichen Märkte haben ihre Super-Apps, allerdings anders sowie verspätet, was sicherlich eine Frage der Überregulierung ist. So kam Apple Pay erst nach zehn Jahren auf den hiesigen Markt. Google hatte diesbezüglich als langjähriger Suchmaschinen-Superplayer eine bessere strategische Ausgangsposition und konnte um die Kernfunktion herum das Service-Portfolio immer mehr verbreitern wie z. B. mit Google Docs, Office-Anwendungen oder E-Mail. Während viele dieser Services überwiegend mit Informationsaustausch und -suche zu tun hatten, werden jetzt auch weitergehende Funktionen wie Wallet oder Google Assistant angeboten. Dennoch gilt Google aus Nutzersicht nicht als App bzw. Super-App, da es vielfach auf dem Desktop oder Laptop genutzt wird. Zudem haben klassische Super-Apps in der Regel eigene Suchmaschinen innerhalb ihrer Apps und agieren eher abgeschottet von der Online-Suche. Deswegen spielt Baidu auch eine sehr viel geringere Rolle in China als Google in der westlichen Hemisphäre (iBusiness Super-Apps 2020). Darüber hinaus ist WeChat nicht nur Multi-Purpose-App, sondern auch Enabler-Plattform. Die Start-up-Szene ist dementsprechend durch WeChat-kompatible Mikro-Programme geprägt, wie Youzan „The Booming Leader of WeChat Commerce“ zeigt. Deswegen hat WeChat auch immer schon eigene App-Stores in der Plattform sowie eine enorme Service-Bandbreite und Integrationsstärke: So kommt WeChat bereits auf über zwei Mio. Mini-Apps, völlig losgelöst von Betriebssystemen und Web-Browsern. Davon sind die westlichen Internetgiganten meilenweit entfernt, auch wenn sie mittlerweile in Super-App-Dimensionen denken und zunehmend ihre Dienste verschmelzen. Zumindest werden die großen Ökosysteme wie Amazon, Apple und Facebook keinen Versuch ungenutzt lassen, nach Vorbild von WeChat gigantische Service-Portfolios aufzubauen. Das erklärt auch das Bemühen von Facebook in Richtung Facebook- und Instagram-Shopping (iBusiness Super-App 2020). Dennoch wird das Mobile-Payment das Zünglein an der Waage sein. Eine Schlüsselrolle für den Erfolg der chinesischen Super-Apps spielen zweifelsohne die beiden großen Payment-Systeme AliPay von Alibaba und WeChat Wallet von Tencent, die auch in intensivem Wettbewerb stehen. Um gegen Alibaba erfolgreich

zu sein, hat WeChat einen mobilen Marktplatz aufgebaut, der insbesondere einen extrem schnellen Check-out-Prozess ermöglicht. Dieser funktioniert genauso einfach wie das Anscannen eines QR-Codes. Also genau das, was die Millennials wünschen, kombiniert mit sehr einfach und schnell zu bedienenden App-Lösungen im Umgang mit Geld.

- **PWA – Progressive Web Apps:** Während viele Online-Händler immer noch die Vorteilhaftigkeit von Apps versus Browser diskutieren und dabei häufig immer noch auf die mobile Website setzen, vollzieht sich beim App-based-Shopping bereits ein Wandel hin zu Progressive Web Apps (PWA). Dieser wird höchstwahrscheinlich in den nächsten Jahren die verbraucherorientierten nativen Apps ersetzen werden. PWAs sind eigentlich schon viel mehr als „nur“ ein Trend und eher ein Muss für jeden Online-Händler (Netz98 Trends 2020). Denn mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Progressive Web Apps die Wahrnehmung und Nutzung des Online-Handels beeinflussen. Ihre Vorteile liegen auf der Hand: Als Hybrid aus Website und nativer App sind sie so konstruiert, dass Webseiten sich quasi als App installieren lassen und damit native Apps überflüssig machen. Darüber hinaus lassen sich Progressive Web Apps durch eine endgerätenunabhängige Struktur höchstwahrscheinlich auf allen vorstellbaren Devices installieren und damit gut für das Internet-of-Things (IoT) nutzen. Insofern werden PWA die App-Welt in den kommenden Jahren deutlich verändern, denn eine PWA liefert Funktionen wie eine native App (Internetworld PWA 2019). Demnach müssen zum Beispiel Push-Nachrichten, Offline-Fähigkeit und eine Verankerung auf dem Homescreen nicht im App-Store heruntergeladen und auf dem Handy installiert werden. Zudem hat die PWA einen geringen Speicherbedarf und ist leicht über Suchmaschinen auffindbar und lässt sich bis zu zehnmal schneller laden (Internetworld PWA 2019; aioma 2019; Netz98 Trends 2020). Insofern liegt es auf der Hand, warum PWA für den E-Commerce ein Game Changer sein wird, zumal aus Kundensicht „Mobile Friendliness“ mehr und mehr den Unternehmenserfolg bestimmt (Internetworld Mobile-Tipps 2017). Während bis vor wenigen Jahren der Mobile Commerce als verlängerter Arm des Online-Shops galt und eine App mehr oder weniger ein „Nice-to-have“-Zusatzfeature darstellte, müssen Online-Händler deswegen jetzt radikal umdenken: Bis Ende 2020 sollen gut 50 % des gesamten E-Commerce-Umsatzes auf den Mobile Commerce entfallen (Gasser 2019), davon rund die Hälfte in App Sales, die überdurchschnittlich wachsen (ecommerce magazin 2019; criteo 2019). Smartphones sind nicht nur jederzeit und überall der erste Zugang zu Informationen, sondern auch die ganz persönliche Schaltzentrale im zunehmend vernetzten Leben der Kunden. Hauptprinzip für jede Form der Mobile-Optimierung ist deswegen das grundsätzliche Verstehen und Nachvollziehen der mobilen Nutzungssituationen von Apps. Darüber hinaus muss den Usern ein echter Mehrwert in Verbindung mit Produkten und Services geboten werden, um dauerhaft in ihrem „Relevant Set“ zu landen. Gelingt dies, kann sich die Zielgruppe zu einem Markenbotschafter und Multiplikator entwickeln. Ist der Webauftritt allerdings nicht mobil

optimiert, wird er heutzutage von Suchmaschinen und Kunden abgestraft. Stellt er sich mit einer für Nutzer unfreundlichen Darstellung auf mobilen Geräten negativ dar, wird das schnell zum geschäftsschädigenden Nachteil. Während also „Mobile First“ bereits durch die Erfolgsformel „Mobile Only“ abgelöst wurde (Internetworld Mobile-Tipps 2017; kaufDA 2017, 2018), dürfte „PWA“ jetzt „Mobile Only“ ablösen.

- Zweiseitige Ökosysteme und Retail Media:** Kennzeichen digitaler Ökosystemen ist die Unabhängigkeit von anderen Anbietern, sodass anders als bei den horizontalen Marktplatzpartnern in vertikaler Richtung – also bei Wertschöpfung, Kundenkontakt, Datenmanagement etc. – eher keine externen Partner benötigt werden. Der Unterschied zu Plattformen liegt allerdings in den Möglichkeiten eines Ökosystems, mit seinen eigenen Funktionen selbst auch als B2B-Anbieter zu fungieren und damit so wie Amazon zu einem zweiseitigen Ökosystem zu werden. Genau das, was Fulfillment-by-Amazon (FBA) bedeutet, in dem den Marktplatzpartnern gegen Gebühr sämtliche logistische Tätigkeiten angeboten werden. Oder Hermes, der als exklusiver Lieferdienst für den OTTO-Versand gegründet auch externen Kunden und Auftraggebern alle Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette des Handels anbietet. Jüngstes Beispiel ist Amazon Freight (DVZ 2019). So schaltete der Internetgigant in 2019 seine Frachtvermittlungsbörse „[freight.amazon.com](https://freight.amazon.com)“ live. Damit baut Amazon nicht nur sein eigenes Logistiknetzwerk weiter aus, sondern vermittelt zugleich leeren Laderaum in weniger betriebsamen Zeiten zum Selbstkostenpreis und sichert sich selbst damit Kapazitäten zu Spitzenzeiten. Mittlerweile vermarktet der „neue“ Logistikkonzern sämtliche Leistungen seiner Lieferkette. Dieses ist in Abb. 1.11 dargestellt (Herda et al. 2018). Zweiseitige Banking-Plattformen agieren



**Abb. 1.11** Das Amazon-Ökosystem der Lieferkette mit Diensten aus dem Amazon-Liefersystem. (Quelle: In Anlehnung an Herda et al. 2018)

in der Drittvermarktung ihrer Dienste durchaus ähnlich: Sobald Banking-Plattformen direkte Kundenbeziehungen zwischen Konsumenten und Produktanbietern vermitteln, ermöglichen sie es damit einerseits Produzenten, im Sinne der Plattform-Ökonomie Finanzprodukte und -prozesse als Banking-as-a-Service-Plattform anzubieten. Darüber hinaus sorgen sie in Richtung Konsumenten dafür, dass diese die für sie passenden Produkte bzw. Prozesse finden und sie einfach nutzen können. Denn im Normalfall müssen Kunden für die Nutzung von Finanzprodukten umfangreiche Identifizierungs-, Dokumentations- und Informationsprozesse durchlaufen, sei es bei der Eröffnung eines Kontos, bei der Anlage in Fonds und Wertpapiere oder bei der Beantragung von Krediten. Diese Aufgaben kann nun zentral die Banking-Plattform übernehmen. Wenn die Konsumenten Angebote verschiedener Anbieter nutzen wollen, müssen sie die dafür notwendigen Prozesse nur einmal durchlaufen. Das ermöglicht eine Vereinfachung bei der Auswahl passender Finanzprodukte, sofern deren Produzenten an die Banking-Plattform angeschlossen sind. Diese bietet den Produzenten dann wiederum die Möglichkeit, die Kundenbeziehung durch kooperative Cross-Selling-Aktionen mit komplementären Plattform-Produzenten weiter zu monetarisieren und durch das ergänzende Angebot dieser Partner dabei ihre eigene Attraktivität zu steigern. Damit wird jeder Plattform-Produzent zu einer Art eigener Micro-Plattform. Abgesehen von der Technologie eines Ökosystems ist bei einer zweiseitigen Banking-Plattform erfolgskritisch, dass ihr Zusammenwirken anziehend für die Kunden ist und alle Beteiligten kollaborativ voneinander profitieren. Je größer das Ökosystem dabei wird, desto attraktiver wird die gesamte Anlage-Plattform sowohl für Finanzproduzenten als auch für Finanzkonsumenten (Giesen 2017; Heinemann et.al. 2021). Für Marktplätze wiederum wird es damit immer attraktiver, auch als Werbepattform zu agieren und damit zweiseitig zu werden. Deswegen erlebt gerade das Thema Retail Media einen enormen Aufschwung. Retail Media oder auch Digital Retail Media bezeichnet im digitalen Marketing die Möglichkeit, Werbung innerhalb von Webshops und auf Marktplätzen zu schalten (Pilot 2019). Diesbezüglich setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Werbung auf E-Commerce-Plattformen für Lieferanten und Händler gleichermaßen interessant ist. „Digital Retail Media ist kein Hype, sondern eine hochrelevante Disziplin mit dynamisch wachsender Bedeutung. Consumer-Daten liefern wertvolle Steuerungsparameter für die zielgenaue Kundenansprache (Targeting), zudem lässt die Größe der E-Commerce-Datenbanken aus dem Vollen schöpfen“, so die Einschätzung der Mediaagentur Pilot (eTailment Retail Media 2019; Pilot 2019). Und auch hier macht Amazon wieder den Vorreiter und die deutschen Online-Händler folgen: Die extrem hohe Reichweite aus 42 Mio. monatlichen Unique Visitors gepaart mit den (noch) relativ geringeren Klickpreisen sowie höheren Konversionsraten machen Amazon Search Ads für Vermarkter so interessant. Zugleich lehren sie Facebook und Google das Fürchten, denn Amazons Präsenz geht vor allem zu Lasten von Google Search, wie in den USA zu beobachten ist. Dort wandert im Segment Verbrauchsgüter bereits

mehr als die Hälfte der Search-Budgets zu Amazon per Ende 2019 (eTailment Retail Media 2019). In Deutschland sind neben Amazon vor allem eBay, Otto Group Media, Kairon und Zalando die derzeit bekanntesten Anbieter von Retail Media (Pilot 2019).

- **Data Based High Performance Marketing:** Zalando machte den Vorreiter und vermeldete im März 2018 den Abbau von 200 bis 250 Mitarbeitern im Marketing, zugleich aber die Neueinstellung von 2000 Mitarbeitern, wovon Entwickler und Datenanalysten den Schwerpunkt bildeten (Horizont 2018). Seitdem steht die Frage im Raum, ob KI und Algorithmen Arbeitsplätze im Marketing gefährden oder aber die Arbeit nur einfacher machen, wie oft behauptet wird. Spätestens seit der Mitteilung von Zalando dämmert es vielen Marketers, dass die erste der beiden Aussagen zumindest nicht falsch ist. Zalando setzt im Marketing stärker auf Technologien. Diese sehen u. a. vor, Kunden künftig noch individueller zu adressieren, und zwar sowohl bei der Kundengewinnung („Audience Targeting“) als auch bei der Kundenbindung („Retargeting“) (Heinemann 2019). Dabei kommen immer mehr Daten- und KI-getriebene Marketinglösungen zum Einsatz. Ziel sei es, das Zalando-Marketing „auf das nächste Level“ zu heben (Horizont 2018). Damit macht der deutsche Vorzeige-Online-Händler eine Entwicklung offensichtlich, die im Zuge der Digitalisierung des Kaufverhaltens unumkehrbar ist. Sie befeuert nicht nur zunehmend die Substitution klassischer Werbeformate durch Formen des Online-Marketing und dabei immer mehr durch datenbasiertes Marketing, sondern führt auch zu einer Neuausrichtung des Online-Marketings selbst, die im Zuge einer zunehmenden Automatisierung zu beobachten ist. Es geht hier aber weniger um das „Databased Marketing“, das nicht selten auf empirischen Erhebungen beruht und die Diskrepanz zwischen bekundetem und tatsächlichem Verhalten der Kunden vernachlässigt, sondern um kennzahlenbasiertes Marketing, das in Kombination mit digitaler Werbung als Performance Marketing beschrieben wird und auf tatsächlich gemessenen Verhaltensdaten (Tracking) beruht. Die großen Herausforderungen im „Databased Marketing“ bestehen jedoch darin, dass die Eignung bisheriger sowie vieler neuer Kommunikationskanäle unklar und zu überprüfen ist. So fokussierten sich die bisherigen Marketingansätze eher auf die Kontaktpunkte (Customer Touchpoints) der unternehmenseigenen Sphäre, die das Unternehmen selbst „betreut“ und zu kontrollieren versucht, also Kontakte zum Verkäufer oder zu Mitarbeitern im Customer Service Center. Auch Flyer, Kataloge, Beilagen, Rechnungen und Verpackungen stellen klassische Offline-Touchpoints dar. Zu ihnen haben sich in den letzten Jahren zunehmend Online-Touch-Points gesellt, also zum Beispiel E-Mails, E-Newsletter, Werbebanner, Corporate Blogs, die eigene Homepage, eigene Apps, ein eigener YouTube-Channel oder Markenauftritte in den sozialen Medien. Auch diese werden bisher selbst betreut und weitestgehend kontrolliert. Neben den Kontaktpunkten der unternehmenseigenen Sphäre sind aber in den letzten Jahren zunehmend Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre dazugekommen, die sich vor allem in der neuen Online-Sphäre einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen (Kreutzer AFM 2018). Beispiele sind der Austausch in sozialen Netzen, die

Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet wie u. a. in Blogs, Communitys und Fangruppen sowie Bewertungsplattformen. Derartige Kontaktpunkte haben mittlerweile einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden. So werden Kundenbewertungen und Statements heute in Online-Foren und auf Bewertungsplattformen eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben als den Inhalten der Unternehmenskommunikation selbst. Deswegen muss das Marketing die verschiedenen Formen der Meinungsäußerung von Interessenten und Kunden in den Gesamtprozess integrieren (Esch 2015; Esch und Knörle 2016; Kreutzer 2018). Dieses erfordert eine Neuausrichtung des Marketings in eine Richtung, die den großen E-Commerce-Playern wie Amazon, Zalando & Co. bereits vertraut ist.

- **Direct-to-Customer und D2C-Omnichannel-Distribution:** Mit den ungeahnten Möglichkeiten im Online-Marketing und -Handel entstehen auch immer mehr D2Cs, sogenannte Direct-to-Consumer-Marken. Noch nie war es so leicht, eine Marke aufzubauen und ohne Umweg (und Umsatzbeteiligung vom Großhändler) direkt an den Endkunden zu verkaufen (iBusiness D2C 2020). In der traditionellen Marketingtheorie sowie auch -praxislehre hieß es bisher immer, dass man für den Markenaufbau als Direkt-Vertriebsmarke viel Geld und einen langen Atem bräuchte. Demgegenüber bietet das Netz jedem, der eine Geschäftsidee engagiert vorantreibt, eine reichweitenstarke Bühne. Als Erfolgsbeispiele und Vorreiter für derartige D2Cs gelten hier u. a. der Rasierklingservice Harry's, die Brillenmarke Warby Parker, die Tierfuttermarke [Tails.com](https://www.tails.com) oder das 2014 gegründete Caspar Matratzen (eTailment D2C 2020). Mittlerweise wächst sogar die Überzeugung, dass nur vertikale Online-Händler und damit D2C's das Zeug haben, langfristig gegen Amazon & Co. bestehen zu können. Darüber hinaus bezeichnen immer mehr Herstellermarken ihre B2C- und Retail-Aktivitäten als D2C-Business. Ein herstellereigener Online-Shop stellt dabei die Weiterentwicklung eines Herstellers zu einem Händler dar. Dies bedeutet eine substanzielle Erweiterung des Geschäftsmodells, wobei die technische Umsetzung eines Online-Shops – zum Beispiel auf Basis standardisierter Shopsysteme – noch die geringste Herausforderung darstellt. Neben den technischen Aspekten ist der Aufbau eines herstellereigenen B2C-Shops aber vor allem eine strategische Fragestellung. Zweifelsohne ist ein eigener Online-Shop die beste Möglichkeit, an detaillierte Kundendaten zu kommen und Kaufentscheidungen umfassend zu analysieren. Auch lassen sich damit Produkte besser testen und die Markenkommunikation perfekt steuern. Im Idealfall können damit auch die Markenloyalität der Kunden und der Abverkauf des Herstellers verbessert werden. Bei Produkten des täglichen Bedarfs stellt sich allerdings die Frage, ob ein personalisiertes und individuelles Erlebnis dem Verbraucher wirklich einen Mehrwert bieten kann. Zudem muss gefragt werden, ob er bereit wäre, sich auf unterschiedlichen Markenplattformen einzuloggen, um Waschmittel, Seife, Deodorants oder Schokolade zu kaufen. Zugleich erfordert ein eigener Online-Shop hohe Investitionen in Logistik und Marketing. Dabei ist der herstellereigene Shop naturgemäß auf wenige Kategorien limitiert, was die Profitabilität einschränkt. Wahrscheinlich ist das

auch einer der Gründe, warum es bisher noch keine echten B2C-Erfolgsbeispiele für FMCG-Hersteller gibt. Zwar verfügen Unilever und auch Nestlé über eigene B2C-Online-Shops, allerdings wurden diese nicht selbst entwickelt, sondern akquiriert. Eine besondere Herausforderung ergibt sich dabei für internationale bzw. globale Anbieter, die immer auch abwägen müssen zwischen Standardisierung versus Differenzierung sowie zwischen zentraler Lösung versus lokalen Einzellösungen (Kantar 2017; Bolz und Höhn 2019). Egal, ob für echte originäre D2C-Marken oder klassische Markenartikel in der B2C-Vermarktung: Wer als Direct-to-Consumer-Brand erfolgreich werden will, muss einige Punkte berücksichtigen: So muss die Brand sich immer wieder ins Gespräch bringen, auch durchaus mit traditionellen Marketingmethoden. Darüber hinaus sollte das Geschäftsmodell für die Kunden einfach und zugleich innovativ sein, mit einem exzellenten Kundenservice aufwarten sowie auch immer den Net Promoter Score im Blick haben (iBusiness D2C 2020). Auch setzen diese Unternehmen in der Regel auf digitale Werbestrategien in der Ansprache ihrer Zielgruppe. Aber das ist neben der Produktveredelung sowie innovativen Zukunftsideen nur ein Teil des Erfolgs. Online allein geht es in der Regel eben doch nicht. Deswegen machen D2C-Anbieter häufig auch den Schritt in die reale Welt, wo die etablierten Marken groß geworden sind, entweder mit eigenen Mono-Label-Stores und/oder zusammen mit Retail-Partnern. MyMüsli ist auch in den Regalen des LEH zu finden. Oder Emma Matratzen hat beispielsweise europaweit 500 Partnerhändler gewonnen. So werden durch das Offline-Geschäft weitere Kundengruppen erschlossen, die man Online nicht erreichen kann. Andererseits werden die D2C-Anbieter damit auch Großhändler bzw. B2B-Anbieter und betreiben somit Multi-Channel-Distribution. Der passende Begriff heißt „B2B2C“ und wird in der E-Commerce-Szene bereits angewendet. Eine weitere Kanalvermischung wird sich aus den hybriden Online-Aktivitäten und der Vertikalisierung der Hersteller ergeben. Dabei kommt es auch innerhalb des Wholesaling zu weiteren Unterformen, wenn zum Beispiel Franchising betrieben wird. Die Konstruktion eines Franchisesystems stellt eine besondere Herausforderung dar und erfordert deswegen eine kooperative E-Commerce-Lösung, da sonst die Vorteile eines Multi-Channel-Systems nicht ausgespielt werden können und vor allem „kontraproduktive“ Konflikte mit den Franchisenehmern vorprogrammiert sind (Heinemann 2020b). Die bisherigen Vorteile des D2C-Direktvertriebs liegen ja darin, dass die Preisgestaltung selbst vorgenommen werden kann und die Preise sich bei Bedarf sehr schnell anpassen lassen. Dies ist im Wholesaling, bei dem ein Hersteller seine Produkte nicht an den Endnutzer, sondern an sogenannte Absatzmittler vertreibt, nicht der Fall. Bei diesen handelt es sich zum Beispiel um Groß- und Einzelhändler oder auch um Handwerksbetriebe. Im indirekten Vertrieb lassen sich keine Endverkaufspreise gestalten, da die Preisbindung kartellrechtlich verboten ist, sodass der Mittler in der Regel auf den Einkaufspreis der Ware noch seine eigene Marge kalkuliert. Insofern bedarf es einer abgestimmten D2C-Omnichannel-Distribution. Dabei sollte in allen Varianten der Multi-Channel-Distribution, also sowohl im direkten wie im indirekten Verkauf, eine eigene Vertriebs- sowie Kundenbetreuungsabteilung eingerichtet werden

### Die Top-5 der Trends in Hinblick auf Geschäftssysteme

- **KI und Intelligent Retail**
- **Connected Retail für Seamless Shopping**
- **Delivery Economy mit Optimierung der letzten Meile**
- **ExO – exponentielle Organisation und Remote Teams**
- **Headless Solutions und Cobot-Collaboration**

**Abb. 1.12** Die Top 5 der Trends in Hinblick auf Geschäftssysteme

(Kanalegal 2014; Gründer-Welt 2017; Heinemann 2019). Nicht ohne Grund hat sich NIKE dafür entschieden, in Deutschland mit Zalando als White-Label-Lösung zu kooperieren und damit alle B2B2C-Aktivitäten in der D2C-Omnichannel-Distribution systemtechnisch zusammenzuführen (NRF 2020).

#### Die Top 5 der Geschäftssystemtrends

Als Top 5 aus der Geschäftssystemperspektive lassen sich „KI und Intelligent Retail“, „Connected Retail – Seamless Shopping“, „Optimierung der letzten Meile“, „ExO – exponentielle Organisation“ sowie „Neue Betriebsmodelle (Operational Models)“ nennen. Diese sind im Überblick in Abb. 1.12 dargestellt.

- **KI und Intelligent Retail:** Das Thema KI (künstliche Intelligenz) wird derzeit regelrecht gehypt im Handel. Ob beim Pricing, bei der Produktplatzierung, bei der personalisierten Beratung, in der Umkleidekabine (Smart Mirror) oder im Backoffice, KI soll es richten (Lamprecht KI 2018). Vor allem im stationären Handel wird allerdings in der Regel verkannt, dass KI eher für Automatisierung steht und eigentlich nichts mit Intelligenz zu tun hat. Geht es um mehr, sollte besser über Machine Learning gesprochen werden (Kolbrück 2017a; Heinemann 2018b; Riedel 2019). Dieses betrifft den intelligenten Umgang mit großen Datenmengen und die Fähigkeit von Maschinen bzw. Computern, zu lernen und sich eigenständig weiterzuentwickeln. Eigentlich sammeln und nutzen Online-Händler immer schon relevante Daten, um bewusste Entscheidungen zu treffen und strategische Ziele zu erreichen. Hierzulande gilt diesbezüglich Zalando als Best Practice und hat ein KI-Forschungs-Team aufgesetzt. Dabei soll KI unter anderem zur Prognostizierung der Kundenpräferenzen, Personalisierung der Produktempfehlungen sowie der Produkt-Kuratierung genutzt werden (Locationinsider Trends 2019). Obwohl aber Künstliche Intelligenz, kurz KI, für viele Offline- sowie auch Multi-Channel-Händler immer noch ein Buch mit sieben Siegeln ist, wird sie häufig schon vielfältig im Marketing eingesetzt, beispielsweise um Werbebotschaften zu optimieren. Dazu nutzt Persado z. B. schon seit 2012 eine

selbstentwickelte KI, die natürliche Sprache erkennt und optimiert. Studien zeigen, dass KI-optimierte Werbebotschaften deutlich ansprechender auf Nutzer wirken als „normale“ Werbemittel. Relativ häufige Anwendung findet KI beispielsweise in Form von Chatbots bzw. Social Bots oder als Bestandteil des Hyper-Targeting. Dieses unterstützt verhaltensbasierte Vorhersagen in Hinblick auf Platzierungen von Werbebotschaften, personalisierte Content-Erstellungen, sowie optimierte Preisermittlungen (Büttner 2020). Das große Thema im Online-Handel ist bisher aber zweifelsohne der Chatbot. Dieser ist eine Wortzusammensetzung aus Chatten und Roboter. Es handelt sich um Anwendungen, die die vom Anwender getippten oder gesprochenen Texte auswerten und darauf reagieren (Lamprecht 2018) und damit bestimmte Aufgaben selbstständig und ohne menschliches Zutun ausführen können. Je besser Chatbots verstehen, was Kunden ihnen sagen, desto eher wird der Kunde sie im Kaufprozess als Alternative zu den klassischen Kanälen nutzen. Dadurch eröffnen sich neue Perspektiven – online wie offline. So fragt man sich, wozu Kunden noch im Laden nach einem Verkäufer suchen sollten, wenn der Bot im Smartphone viel schneller den Weg zum Regal oder gleich zum Produkt erklären kann, oder wozu User im Webshop nach Filterfunktionen schauen und lange klicken sollten, wenn sie das dem Roboter mit wenigen Worten erklären können (Kolbrück 2017a). Derzeit entwickelt der Handel eine neue Generation von intelligenten Chatbots. Sie nutzen künstliche Intelligenz und zeigen auf, wohin sich der Handel in Zukunft entwickeln könnte. Mit der jüngsten Entwicklungsstufe werden bereits hilfreiche Computerspezies angeboten. Diese sind sogar geeignet, den Handel neu zu erfinden (Kolbrück 2017a). Experten sehen großes Potenzial in den Chatbots. Erst 25 % der befragten Konsumenten haben mit einem Chatbot kommuniziert – dabei haben Tests gezeigt, dass er bei Fragen während eines Bestellprozesses mehr Kunden zum Kaufabschluss bewegen konnte (Damm 2019). Es gibt aber auch Meinungen, wonach das Potenzial von Chatbots oder der eng damit verknüpften Assistenten per Sprachsteuerung eher begrenzt ist. Denn bisher lassen sich lediglich Routineabfragen damit durchführen, eine Dialogfähigkeit kann bisher niemand darstellen und wird dies auch vorerst nicht schaffen. Deswegen gleichen viele der Bots bisher eher schmalspurigen Befehlsempfängern, die allenfalls auf ein paar wenige Keywords reagieren. Doch mit Hochdruck werden derzeit Lösungen zumindest zu einem brauchbaren Shopping-Kanal entwickelt. Der nächste Schritt geht dann in Richtung Offline und Multi-Channeling (Carell und Heinemann 2018b). Denn viele stationäre Einzelhändler unterhalten mittlerweile neben ihrem stationären Geschäft auch Online-Shops. Oftmals aber ergänzt die Internetpräsenz den Gesamtauftritt nicht im Sinne einer schlüssigen „Customer Journey“. Sprich, die On- und Offline-Geschäftsbereiche funktionieren nicht in einem geschickten Zusammenspiel, sondern eher als voneinander losgelöste, separate Zweige. So hinterlässt der Kunde im Webshop zwar einen digitalen Fingerabdruck, dieser spielt aber bei einem späteren Besuch im Geschäft meist keine Rolle. Der Kundenbetreuer vor Ort weiß schlicht nichts über die vorherigen Aktivitäten seines Kunden und kann leider nicht entsprechend zielgerichtet und kundenorientiert beraten. Diese Situation

kostet den Kunden wertvolle Zeit und frustriert ihn zudem. In der Marketingsprache wird die „Customer Journey“ des Kunden in solchen Momenten „brüchig“ und führt im schlimmsten Fall dazu, dass der Kunden die Lust am Einkauf bei diesem Händler verliert und zur Konkurrenz überläuft, die ihn unter Umständen besser beraten kann. Umgekehrt erwarten Kunden vor Ort im Geschäft heutzutage auch digitale Angebote, beispielsweise Apps für ihre Smartphones mit aktuellen Infos oder Rabattaktionen des Händlers. Die modernen Kunden nutzen viele Kanäle gleichzeitig und wünschen sich aufeinander abgestimmte Produktinformationen „aus einem Guss“. Oft genug fehlt es allerdings im Handel noch an synchronisierten Übergängen zwischen der On- und Offline-Welt des Händlers. Diese Situation beschreibt den Hintergrund des aktuellen NRW-Forschungsprojektes ON4OFF: Hier sollen Lösungen realisiert werden, die den gewünschten nahtlosen Datenaustausch zwischen dem Stationär- und Online-Handel ermöglichen. Konzepte der künstlichen Intelligenz und Maschine Learning sollen dem Kunden in den Läden passgenaue Angebote und Vorschläge unterbreiten und die Beratungskompetenz des Verkäufers in den Filialgeschäften stärken. Über das Smartphone kann sich der Kunde direkt im Ladengeschäft über Produkte weitergehend informieren oder via Chat Beratung einholen (ON4OFF 2019). Eines ist klar: Für KI braucht es eine IT mit größeren Ressourcen. Diesbezüglich sind große Plattformen und Handelsriesen angesichts ihrer gewaltigen Datenmenge und großen Entwicklerteams sicherlich im Vorteil (Kolbrück 2017a). Beispiele für funktionierende Chatbots gibt es bereits genug, etwa bei Subway, Allyouneed, Macy's, L'Oréal und auch bei Alibaba (Kolbrück 2017a). Selbst Traditionsanbieter wie Levi's greifen auf Chatbots in Form virtueller Stylisten zurück (Levi's 2017).

- **Connected Retail für Seamless Shopping:** Aktuelle Studien zeigen, dass die Verzahnung digitaler Touchpoints stetig zunimmt. Damit wird das Ziel verfolgt, den Kunden stärker in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen (EHI Connected 2020). Zunehmend setzt sich für diese Art der „kundenzentrierten Kanalverzahnung“ der Begriff des Connected Retail durch, der vorrangig für die Omnichannel-Aktivitäten der Online-Händler steht. So eröffnen Online Pure Player wie Zalando, Notebooksbilliger, Cyberport, Sheego, Mymuesli, Shoepassion oder Edited zunehmend auch stationäre Läden. Für Online-Händler gilt dann die gleiche Herausforderung wie für stationäre Händler, nämlich zusätzlichen Kapitalbedarf für den Aufbau komplexer Filialsysteme zu stemmen. Deswegen zeichnet sich bereits ein Trend zu intelligenten Offline-Partnerschaften ab. So kooperiert MisterSpex in größerem Stil mit stationären Optikern, die für den Online-Händler alle stationären Serviceleistungen sowie deren Sortimente vor Ort anbieten. Ähnliches tut jetzt der Matratzen-Online-Händler Emma, der neuerdings mit dem Filialisten Matratzen-Concord zusammenarbeitet und sich darüber eine stationäre Präsenz in 1000 Läden sichert. Mymuesli als weiteres Beispiel lässt sich als Lieferant im deutschen LEH listen und dadurch stationär in dessen Filialen präsentieren bzw. verkaufen. Ob [Delti.com](https://www.delti.com), [fahrrad.de](https://www.fahrrad.de) oder Reuter-Bad-Shop, vor allem Online-Händler mit

beratungs- und serviceorientierten Sortimenten nutzen zunehmend die Möglichkeiten intelligenter Offline-Partnerschaften. Selbst Zalando bereitet jetzt in großem Stil eine Kooperation mit lokalen Händlern vor, die einerseits ihre Sortimente über die Zalando-Plattform anbieten können, andererseits Zalando eine stationäre Präsenz ermöglichen. Eine zunehmende Offline-Präsenz von Online-Händlern kann auch als „Service“ bezeichnet werden, so wie stationäre Geschäfte oder „Flagship-Stores“ von Herstellern. Eigentlich handelt es sich hier um Omnichannel-Konzepte, weil sie den Kunden dort abholen, wo er sich bewegt, sei es online und/oder offline (IFH Köln Cross Channel 2017). Zweifelsohne bringen aber die Online-Händler aufgrund ihrer Datenbasis die besten Voraussetzungen für ein „Seamless Shopping“ bzw. Connected Retail mit. Deswegen darf nicht verwundern, dass vor allem Zalando maßgeblich Connected Retail treibt. Dabei versteht Zalando unter Connected Retail nicht nur die intelligente Kanalverknüpfung, sondern auch die Vernetzung mit lokalen Händlern. Den Auftakt machte 2017 ein Partnervertrag zwischen Zalando und der zur ANWR Group gehörenden Plattform [Schuhe.de](http://Schuhe.de). Damit werden die Warenbestände der an [Schuhe.de](http://Schuhe.de) angebundenen Händler im Zalando-Shop in Deutschland verfügbar gemacht. Alle Händler haben die Möglichkeit, den zusätzlichen Verkaufsweg über Zalando zu nutzen, während [Schuhe.de](http://Schuhe.de) den stationären Fachhandel vernetzt und über 6000 Stores aus dem Schuh-, Sport- und Lederwarenbereich, die Partner der ANWR Group sind, sichtbar macht (1st-blue.com 2017). Nach erfolgreicher Pilotierung mit lokalen Schuhgeschäften begann Zalando auch eine Kooperation mit Modeboutiquen. Demnach können Einzelhändler Fashion-Produkte über Zalando verkaufen, wodurch lokale Fashion-Händler zu einem potentiellen Außenlager von Zalando werden (Heinemann und Glaser 2019). Das Erfolgsmotto lautet hier, alle Kanäle zusammenzuführen – auch beim Kundenkonto und Payment. Es geht dabei um eine neue Art der „No-Line Experience“, mit der die Verteilung zwischen Online- und Offline-Kauf immer mehr verschimmt. Denn die Konsumenten möchten verschiedene Einkaufs- und Informationskanäle parallel nutzen. Sie informieren sich beispielsweise in web-basierten Produktdatenbanken zuerst über die Spezifikationen eines Laptops oder PCs und nutzen dann E-Commerce- und M-Commerce-Angebote für einen Preisvergleich, bevor sie im stationären Handel das reale Produkt testen. Diese Erwartung fördert die Verschmelzung von E-Commerce und klassischem Handel (Heinemann 2019). In Hinblick auf Multi-Channel-Händler wird es deswegen immer weniger möglich, von reinen Online- und Offline-Welten zu sprechen. Insbesondere die parallele Medienutzung erfordert aus Kundensicht die Integration von Online- und Offline-Kanälen zu einem „Gesamtsystem aus einem Guss“, in dem der Kunde gar keine Trennung der Verkaufsformen mehr wahrnimmt. Dies ermöglicht den Kunden die Nutzung sogenannter Multi-Channel-Leistungen. Hinzu kommen innovative Leistungen wie zum Beispiel der Einkauf über QR-Code („QR Scan Retail“) oder Augmented-Reality-Funktionen in Verbindung mit Produktabbildungen („AR App Retail“). Dadurch wird zugleich der Aufbau von Empfehlungsmarketing möglich. Eine neue Dimension der „No-Line Experience“ besteht sicherlich darin, dass Kunden die

digitale Realität und ihre damit einhergehende digitale Anspruchshaltung zu jeder Zeit leben wollen, egal wo sie sich gerade aufhalten. Das gilt auch für das Einholen zusätzlicher Produktinformationen am „Point of Sale“ (POS). Die emanzipierten Kunden möchten auf Basis der neuen Technologien und Tools die Möglichkeiten der modernen Kommunikation in den Läden nutzen können: Facebook-Liken, Bewerten, Bookmarks, Kommentieren sowie Diskutieren und Kaufempfehlungen aussprechen. Hinzu kommt das Hochladen eigener Inhalte, Statusupdates sowie das Teilen oder Fragen. Die User wollen von dem erzählen, was sie gerade machen oder was sie interessiert. Vor allem bei Produkten, die stark auf Erlebnisse setzen, spielt der Store als Zentrum des Erlebens und die nahtlose Social-Media-Anbindung zum Teilen eine wichtige Rolle. Vor Ort können Kunden nicht nur Produkte erleben und emotionale Momente „instagrammen“, sondern sich auch mit Freunden austauschen. Auch die Lifestyle-Marke [Lululemon](#) setzt auf Connected Retail, bei dem in den Stores kostenlos wöchentliche Running- oder Yoga-Sessions angeboten werden und diese mit den gängigen Social-Media-Kanälen verknüpft werden (Locationinsider Trends 2019).

- **Delivery Economy mit Optimierung der letzten Meile:** Nachdem alle logistischen Voraussetzungen in den letzten 10 Jahren geschaffen wurden und die komplette Supply Chain durchdigitalisiert sowie alle Warenströme nunmehr transparent sind, sagen Logistikexperten der nächsten Dekade ab 2020 das Zeitalter der „Delivery Economy“ voraus. Dabei handelt es sich um die kollektive Erwartung der Kunden, dass geordnete Produkte möglichst günstig, schnell sowie völlig transparent geliefert werden. Zudem ist ein Ende dieser Spirale in den nächsten Jahren nicht in Sicht. Demnach wird die Zustellung zum Kernerfolgsfaktor im Online-Handel und zwar sowohl B2B als auch B2C (Barnes 2019; Solomon 2020). Entsprechend hoch sind die enormen Anstrengungen zur Aufrüstung von Amazon Logistics zu verstehen, sich von den KEP-Dienstleistern unabhängig zu machen. Alleine in 2020 dürfte Amazon weltweit auf über 5 Mrd. zugestellte Pakete kommen und in 2021 bis zu 10 Mrd. Pakete erreichen (excitingcommerce AL 2020). In den meisten Märkten dürfte Amazon Logistics bis 2025 Marktführer auf der letzten Meile sein und auch in Deutschland DHL überholt haben, das in 2019 hierzulande auf ein Paketvolumen von 1,567 Mrd. Pakete kam. Das KEP-Desaster (Kurier-, Express- und Paketdienste) der letzten beiden Jahre, im Wesentlichen verursacht durch den Marktführer DHL, macht mehr als deutlich (excitingcommerce DHL 2018; excitingcommerce DHL 2020): Vor allem auf der „letzten Meile“, also dem Weg der Bestellung von der Rampe bis zur Haustür, passieren immer noch viele Fehler und Unzulänglichkeiten, die den Kunden abschrecken (Heinemann 2018b). Neben verzögerten Lieferzeiten werden Waren nicht selten von verschiedenen Logistikern und damit x-mal hintereinander einzeln angeliefert, denn tagsüber, wenn diese in der Regel zustellen, ist der Kunde vielfach nicht zu Hause. Das dürfte auch mit ausschlaggebend dafür sein, dass das größte App- und Smartphone-Commerce-Unternehmen der Welt, nämlich Amazon, derzeit mit Hochdruck eine eigene Zustelllogistik aufbaut und damit den Druck auf alle anderen Anbieter erhöht. Aus Kundensicht sollten sich aber auch lokale Händler

mit dem Gedanken vertraut machen, selbst ihre Ware auszuliefern und dabei stärker die Bedürfnisse des Kunden ins Visier zu nehmen. Sie können dabei ihre räumliche Nähe zum Kunden ausspielen. Möglich wäre, den Kunden mehr Zeit einzuräumen, als das der Paketbote tut, der aus Kundensicht viel zu schnell wieder weg ist. Gerne würden die Kunden zumindest vorher noch in das Paket geschaut haben, ob auch alles vollständig geliefert wurde (kaufDA 2017, 2018). Am liebsten würden sie die Kleidungsstücke auch noch anprobieren und dem Zusteller wieder mitgeben, wenn diese nicht passen. Zudem möchte der Kunde bevorzugt abends beliefert werden, und zwar nach Feierabend, wenn er selbst in Ruhe zu Hause das Paket entgegennehmen kann. Das klingt nach viel Aufwand für den Zusteller. Wenn die lokalen Händler dies jedoch nicht als Chance sehen und nutzen, werden es die großen ausländischen Online-Händler tun; Amazon zum Beispiel oder bald auch Alibaba (NUI HSNR 2017). Amazon wird unter Kostengesichtspunkten immer weiter optimieren und automatisieren. Dabei zeichnet sich ab, dass die letzte Meile bis zum Kunden nicht nur aus schneller und vielleicht bald voll automatisierter Zustellung besteht. Es geht auch um Abholmöglichkeiten in Hochfrequenzlagen, wo die Kunden nun einmal sind. Auch hier ist Amazon wieder einmal ganz vorne mit dabei und testet derzeit Pick-up-Stationen in Universitäten wie zum Beispiel in Berkely. Käufer können dort nicht nur bestellte Waren in Sekundenschnelle aus Paketboxen holen, sondern auch Retouren unkompliziert und ohne Zeitverlust deponieren. Neben diesen Abholstationen geht es auch um die Abholung im Laden. Hier hakt es häufig in deutschen Landen, da die Kunden sich in Warteschlangen einreihen oder bei Retouren häufig noch rechtfertigen müssen. Auch finden sie häufig nicht die Annahmestellen für Click & Collect oder sehen sich überforderten Mitarbeitern gegenüber. Hier zeigen US-Händler wie REI oder Nordstrom, dass sich Prozesse über eigens eingerichtete Multi-Channel-Servicepoints kundengerecht regeln lassen. Auch die stationäre Erreichbarkeit lässt sich in der Regel verbessern, was häufig im stationären Handel sowie in Innenstädten vergessen wird. Autogerechte Innenstädte, ausreichende und bezahlbare Parkplatzangebote und geringe Distanzen sind aber aus Kundensicht wünschenswert (NUI HSNR 2017). Unbestritten ist die letzte Meile das Nadelöhr im E- und Mobile Commerce. Hier gibt es mittlerweile – von der Drohne bis zur Kofferraumzustellung – zahlreiche Konzepte, die das Problem in Angriff nehmen. Zu nennen sind öffentliche Paketstationen, Paketkästen, Smarthome-Lösungen, Paketbutler, Drohnen, Kofferraumzustellung, Paketshops und Postämter (Grollmann 2017; Heinemann 2018b). Die Erfolgsaussichten allerdings fallen unterschiedlich aus. Höchstwahrscheinlich werden sich klare und einfache Logistikkonzepte eher durchsetzen. Je komplizierter und anspruchsvoller die Lösung, desto geringer dürfte der Verbreitungsgrad werden. Dabei können schon kleine Designänderungen einen großen Unterschied machen. Paketsäcke haben zum Beispiel in puncto Flexibilität schon einen deutlichen Nachteil gegenüber Packstationen, die immer an derselben Stelle stehen. Wenn die Lösung dann noch mit hohen Anschaffungen verbunden ist, dürfte sie sich eher nicht durchsetzen (Grollmann 2017). Deswegen ist folgerichtig,

dass mit Amazon der erste Online-Händler selbst die Initiative ergreift und sich darauf vorbereitet, auch auf dem Logistikmarkt anzugreifen (excitingcommerce DHL 2018). Eines ist klar: Gerade in der lokalen Zustelloogistik ist noch Raum für Innovationen und Verbesserungen gegeben.

- **ExO – exponentielle Organisation und Remote Teams:** Vor allem Online-Händler sind gefordert, immer schneller und flexibler auf äußere Einflüsse reagieren zu können. Digitale Anbieter, die bereits heute die Potenziale neuer Technologien voll ausschöpfen, verdanken ihren Erfolg zum einen neu geschaffenen Organisationsstrukturen, zum anderen der Entwicklung neuer Arbeits- und Führungsweisen, die flexibel auf Veränderungen reagieren können. Diese Unternehmen werden „exponentielle Organisationen“ („ExOs“) genannt (Rotax et al. 2019). In dem nach wie vor von exponentiellem Wachstum geprägten Online-Markt ist Skalierbarkeit zum wichtigsten Erfolgsfaktor geworden. Dabei sind Netzwerkeffekte die Hauptgründe für einen immer größer werdenden Kundenstamm sowie für Marktanteilsgewinne. Je mehr Menschen dabei das Produkt nutzen, desto größer wird der Wert für potenzielle neue Nutzer. So bauen Skype, WhatsApp und WeChat ihren exponentiellen Erfolg auf die wachsende Anzahl von Nutzern auf ihren Plattformen auf. Und bei Googles Android- oder Apples iOS-Betriebssystem wurde der Erfolg beider Unternehmen durch zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen erreicht. Diese wurden entweder von den Nutzern selbst oder von Drittentwicklern den Plattformen hinzugefügt (Rotax et al. 2019; Heinemann et al. 2019). Vor allem die Handelsbranche wird durch das Eintreten neuer Marktteilnehmer, die die Stärke von Netzwerkeffekten nutzen, nachhaltig verändert. Um damit klar zu kommen, müssen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen in eine Plattform oder ein Ökosystem einbetten und ihre Organisation für die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Nutzern öffnen. Mit einer ExO-Organisation können die Leistungsversprechen gestärkt und neue Wachstumschancen eröffnet werden. Allerdings müssen Unternehmen dafür ihre Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen grundlegend umstellen, um neue Formen der internen Zusammenarbeit zu schaffen. Eine derartige Transformation ist mit einer Vielzahl an Schwierigkeiten verbunden (Rotax et al. 2019). Vor allem gewinnt der Aspekt „Agilität“ an Bedeutung, denn die Digitalisierung erhöht zweifelsohne die Agilitätsanforderungen (Heinemann 2019). Vor allem das Marketing ist mehr denn je den beschleunigenden Kräften der digitalen Revolution ausgesetzt, sodass agile Prozesse unabdingbar sind. Denn Echtzeitdatenanalysen, Social-Media-Hypes und ständige rapide Veränderungen im Online-Marketing erfordern schnelles und agiles Marketing (Bruce und Jeromin 2016; iBusiness Agilität 2016; Weidemann 2018). Dafür sind die Abstimmungsprozesse im Unternehmen zu vereinfachen, zu beschleunigen und den Mitarbeitern Freiheiten einzuräumen. Wer agil sein möchte, muss ganzheitlich denken und alle Beteiligten mit einbeziehen, inklusive der Dienstleister. Dazu müssen flache Hierarchien und effiziente Marketingstrukturen implementiert und überflüssige Kontrollmechanismen eliminiert werden. Dies erfordert auch Systeme und Technologien, mit denen Planungen und

Budgets jederzeit nachjustierbar sind und Inhalte flexibel sowie dezentral angepasst werden können. Insellösungen, die bestehende Silos zementieren oder gar neue Silos schaffen, sind abzuschaffen und durch unternehmensweite, skalierbare Plattformen zu ersetzen. Diese sollten von allen Beteiligten als gemeinsame Arbeitsumgebung genutzt werden und auf eine einheitliche Datenbasis und zentrale Dashboards zurückgreifen (iBusiness Agilität 2016; Weidemann 2018). In Corona-Zeiten erhalten Hochleistungsorganisationen noch einmal eine zusätzliche Herausforderung, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Home-Office schicken. Ein Team zu führen, das an verschiedenen Standorten sitzt, stellt gerade an Hochleistungsorganisationen enorme Anforderungen. Auf den ersten Blick wundert es deswegen nicht, dass Beiträge mit Tipps und Empfehlungen dazu wie Pilze aus dem Boden schießen, diese verbreiten aber leider überwiegend nur Allgemeinplätze (wie z. B. die Empfehlung, qualifiziertes Personal einzustellen). Im Grunde geht es nur darum, die technischen Voraussetzungen schnellstmöglich zu schaffen, um auch auf Distanz eine maximale Präsenz und auch Erreichbarkeit sicherzustellen. Wenn das Call Center Mitarbeiter ins Home-Office schickt, muss dort die entsprechende technische Ausstattung vorhanden sein sowie die Regeln befolgt werden. Gibt es keine vernünftige Technik im Home-Office, ist keine Zusammenarbeit und produktive Mitarbeit möglich. Bei längerer Arbeit im Home-Office sind als Tools unerlässlich ein Videokonferenztool (z. B. GoToMeeting oder Jitsi), ein Messenger (u. a. Slack oder Rocket:Chat), eine Software fürs Aufgabenmanagement (z. B. Trello oder Microsoft To Do) sowie ein VPN-Zugang, um auf den Firmenserver zugreifen zu können. Steht die Technik, lässt sich mit Remote Teams nicht selten sogar die Produktivität steigern, was Untersuchungen aus der Vor-Corona-Zeit zeigen (Rodewald 2019; Impulse Remote 2020).

- **Headless Solutions und Cobot-Collaboration:** Um im Online-Handel zukünftig erfolgreich agieren zu können, ist ein modernes und digitales Betriebsmodell (Operational Model) erforderlich. So gibt es durch die Vielzahl an direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Kunden, die zum großen Teil in Echtzeit bedient werden müssen, viele Entscheidungsoptionen und Möglichkeiten (Täuber 2019; Heinemann et al. 2019). Dabei wächst die Zahl der Kundeninteraktionspunkte und Touchpoints immer weiter, weshalb die Kunden dort angesprochen werden sollten, wo sie sich bewegen. Dabei beschränkt sich E-Commerce längst nicht mehr auf den klassischen Online-Shop, eine Marktplatzpräsenz oder verschiedene Devices. Gerade in Zeiten des New Social Commerce müssen Online-Händler ihre technologische Basis flexibler gestalten, sodass sie sich stets schnell auf neue Trends einrichten können (iBusiness Trends 2020). Dabei können Headless Solutions helfen. Diese Systemlösung benutzt eine Backend-Architektur, die unabhängig vom Frontend funktioniert. Anhand von Programmierschnittstellen (APIs) lassen sich unterschiedlichste Frontends an das Backend des Unternehmens anbinden. Dementsprechend können beide Bereiche unabhängig voneinander weiterentwickelt werden. An welchem Touchpoint und auf welche Art und Weise ein Kunde seine Bestellung

auslöst, ist für das Backend egal, da es die Transaktion in jedem Fall weiterverarbeiten kann. Insofern sind Unternehmen nicht mehr durch Kompatibilitätsfragen limitiert. Zudem ist ein aufwendiger Software- bzw. Systemumstieg nicht mehr erforderlich (iBusiness Trends 2020; Netz98 Trends 2020). Andererseits ist eine Vielzahl von Daten bei den Entscheidungen zu berücksichtigen. Zur wertstiftenden Verarbeitung und Interpretation der Daten sind Automatisierung, Analytics und künstliche Intelligenz (KI) unverzichtbare Elemente, wenn es um die Neuausrichtung des Betriebsmodells geht. Entsprechende Studien zeigen, dass bereits mit den heute zur Verfügung stehenden Technologien 50 % aller Tätigkeiten automatisiert werden können (Manyika et al. 2017). Bald werden darüber hinaus die meisten Backoffice-Funktionen durch künstliche Intelligenz automatisiert werden können (Zoghby et al. 2018). Roboter optimieren zunehmend auch Warenwirtschaft und Logistik und werden zum großen Teil direkt mit dem Kunden kommunizieren. Denkbar sind Sprach- und Textkommunikation über virtuelle Agenten im Kundenservice, Einrichtungsberater oder auch Ernährungsberater. Dabei nimmt in allen Funktionen die Collaboration bzw. Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu. Hier geht es nicht um die maximal mögliche sondern um die sinnvolle Automatisierung, was der Begriff „Cobot“ als Kombination von Collaboration und Roboter ausdrückt. Eine derartige Collaboration ist bereits bei Produktbeschreibungen und in der Content-Produktion recht verbreitet. Was in der Verlagsszene als Roboterjournalismus bezeichnet wird und dort nicht so ganz gut funktioniert, macht im Online-Handel durchaus Sinn. So sind die Inhalte zu allen Artikeln per Datenbanken bereits verfügbar und müssen nur noch in Fließtext gegossen werden, was mithilfe von Algorithmen und individuellen Regeln schnell möglich ist. Textroboter-Technologien ermöglichen es sogar, mit wenigen Klicks ganz neue Texte zu generieren (t3n Trends 2020). Das Beispiel aus dem Content-Management verdeutlicht, dass traditionelle Prozessmodelle nicht mehr passend für die aktuellen Herausforderungen sind. Immer mehr Handelsunternehmen wenden sich deswegen von linearen Prozessen und funktional getrennten Teams ab, um agilere und kundenorientiertere Modelle zu implementieren (Täuber 2019). Diese Modelle werden allerdings erst durch Verfügbarkeit und consequenten Einsatz von IT, Analytics und künstlicher Intelligenz möglich und sind deswegen auch mit entsprechenden Investitionen verbunden. Durchführungsebene steht Effizienz und damit Automatisierung von sich häufig wiederholenden Tätigkeiten im Fokus. Dieses betrifft unter anderem die Stammdatenverwaltung, Auftragsbearbeitung oder Auswertung von PoS-Qualität (zum Beispiel Realogramm) per künstlicher Intelligenz sowie die Einleitung entsprechender Korrekturmaßnahmen. Auf der Intelligenzebene werden demgegenüber Merchants dazu befähigt, aufgrund großer Datenmengen schnell Entscheidungen und Vorhersagen treffen zu können. Dieses macht Konzepte wie Hyperlokalisierung des Sortiments oder Hyperpersonalisierung der Verkaufsansprachen über verschiedene Vertriebskanäle erst möglich. Schließlich ermöglichen die neuen Betriebsmodelle es den Merchandisern, sich verstärkt um die Strategie zu kümmern und so auf der strategischen Ebene den größten Einfluss auszuüben.

Allerdings müssen dazu Tätigkeiten, die wie die Sortimentsplanung, das Visual Merchandising oder der strategische Einkauf in der Vergangenheit oft stark arbeitsteilig organisiert wurden, wieder in einer Verantwortlichkeit – beim Merchandiser – zusammengeführt werden (Täuber 2019).

Angesichts der aufgezeigten Trends stellt sich die Kernfrage: Wieso tun sich so viele Hersteller und Händler in Deutschland schwer mit der Umsetzung der Schlüsselrends und der neuen Kundenorientierung? Wieso wird das Qualitäts- und Erlebnisiniveau der Online-Anbieter häufig schlechter dargestellt, als es in Wirklichkeit ist? Die Antwort kann nur – neben dem Festklammern an teilweise überlebten Strukturen und der Servicewüste in diesem unseren Lande – in einem mangelnden Verständnis für den modernen Kunden, das Internet, die Internetnutzung und das sich ändernde Nutzungsverhalten liegen. Deswegen kommt der Beschleunigung digitaler Reifegrade sowie dem Abbau digitaler Barrieren eine Schlüsselrolle zu.

---

## 1.5 Digitaler Reifegrade und Innovations-Index

Während die Digitalisierung bereits einen Großteil des alltäglichen Lebens bestimmt, stehen vor allem im stationären Handel die größten Veränderungen erst bevor. Zwar gibt es immer noch Unternehmer, die vom Internet als einem Trend sprechen, der bald vorbei sei, oder sich damit brüsten, noch nie im Internet gewesen zu sein (Heinemann 2019; Heinemann et al. 2019). Tatsache ist jedoch, dass die Digitalisierung alle bisherigen Kompetenzen und Geschäftsprozesse beeinflusst. Vor allem mittelständische Unternehmen stehen dabei häufig vor drei wesentlichen Problemen (Agentur Handel 2016):

- **Vielfalt innovativer Technologien:** Stationären Händlern ist oft nicht klar, welche Technologien für das Unternehmen am besten einzusetzen sind, den Konsumenten einen Zusatznutzen bringen und sich in der Praxis bewähren.
- **Prozessanpassung und -integration:** Die Unternehmen sind sich in der Regel nicht darüber bewusst, dass nicht bloß Prozesse digitalisiert werden sollten, sondern diese für eine sinnvolle Automatisierung vorher auch optimiert werden müssen. Dabei sind Medienbrüche möglichst zu vermeiden.
- **Barrieren der Digitalisierung:** Abgesehen von den fehlenden technischen Voraussetzungen (zum Beispiel Softwareauswahl, Informationsübertragung verschiedener Systeme) sehen sich insbesondere stationäre Händler auch mit mentalen Barrieren konfrontiert (zum Beispiel die Rolle des Vertriebs bei Aufbau eines Online-Shops).

Sicherlich dürfte auch die Fortbildung eine Schlüsselrolle spielen, um bestehende Widerstände weiter abzubauen. Die durch die Digitalisierung verursachten Veränderungen in den Tätigkeitsanforderungen müssen auch bei der Neuordnung der Berufe im

industriellen Verkauf ihren Niederschlag finden (Heinemann 2019). Auch die Weiterentwicklung anderer Berufe, die ebenso für die Vermarktung Bedeutung haben (zum Beispiel Kaufmann/frau für Dialogmarketing, Kaufmann/frau für Marketingkommunikation, die IT-Berufe sowie die Lager- und Logistikberufe), muss die durch die Digitalisierung veränderten Qualifikationsanforderungen aufgreifen (HDE 2019).

Im Grunde bringt es folgende Aussage auf den Punkt: „Digitale Kompetenz wird zu einer Schlüsselkompetenz, denn soziale und wirtschaftliche Teilhabe ist künftig ohne digitale Teilhabe kaum mehr denkbar. Deshalb sollte nachdenklich stimmen, dass sich eine Sättigung der privaten IT-Nutzung bei knapp 85 % der Bevölkerung abzeichnet“ (Rinne und Zimmermann 2016). Nun sind offensichtlich die wichtigsten Hürden genommen, denn ab dem Berufsschuljahr 2018/2019 soll endlich die Ausbildung zu E-Commerce-Kaufleuten angeboten werden (azubi-plus 2017).

In digitaler Hinsicht hat Deutschland in den letzten Jahren durchaus aufgeholt und steht besser da, als befürchtet. Der Digital Readiness Index, den Cisco Mitte 2018 in 111 Ländern erhoben hat, zeigt den hohen digitalen Reifegrad, den die Bundesrepublik mittlerweile erreicht hat (Abb. 1.13) (Cisco 2019). So belegt Platz 6 im internationalen Ranking einmal mehr, dass Deutschland in Sachen Digitalisierung weit besser aufgestellt ist, als die Deutschen oft selbst glauben oder ihnen eingeredet wird. Deutschland hat als Wirtschaftsstandort nach wie vor alle Chancen, mit seinen starken Rahmenbedingungen, hervorragenden Arbeitskräften und einer leistungsfähigen Unternehmenslandschaft auch seine Zukunft als digitale Erfolgsgeschichte zu gestalten. Das Land liegt mit einem Indexwert von 17,68 ganz klar auf Rang 6 hinter den USA, der Schweiz, Singapur, den Niederlanden sowie Großbritannien (Abb. 1.13). Zweifelsohne sollte zu denken geben, dass die Werte für Investitionen, Technologienutzung, technologische Infrastruktur sowie Umfeld für Start-ups lediglich im Mittelfeld der Skala liegen. Mit 2,41 Punkten bei der Infrastruktur zählt die Bundesrepublik aber immer noch zur Spitzengruppe, allerdings nicht bei der Netzinfrastruktur, wie die OECD zeigt (OECD 2019, 2020) und worauf in



**Abb. 1.13** Digital Readiness Index in Deutschland (Cisco 2019)

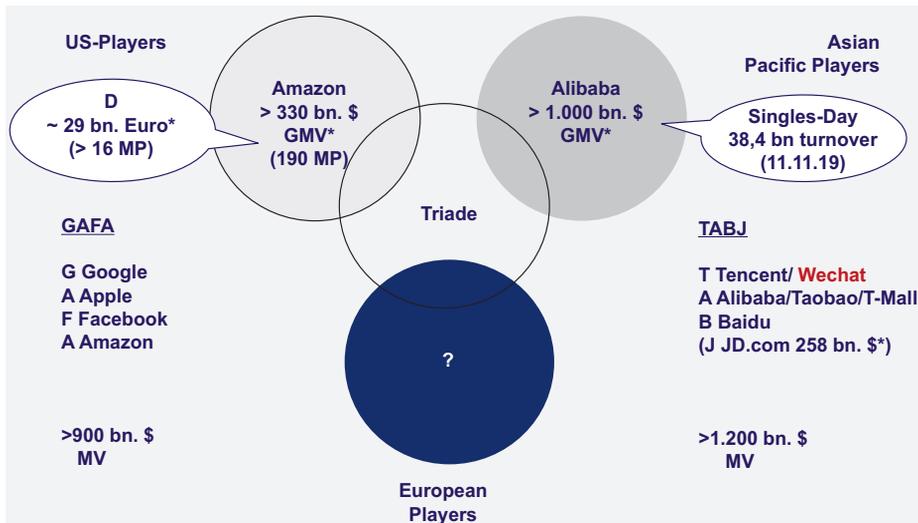
Kap. 2 noch genauer eingegangen wird. Völlig losgelöst von der Digitalisierung steht die deutsche Volkswirtschaft sogar bei dem aktuellen Bloomberg-Index auf Platz 1 der 60 innovativsten Länder der Welt und hat damit sogar erstmals Südkorea abgelöst (Bloomberg 2020). Allerdings besteht bei der Nachfrage nach digitalen Produkten und Services sowie Investitionen von Politik und Wirtschaft noch Verbesserungspotenzial in diesem unseren Lande. Vor allem die Start-up-Umgebung, wo Neuseeland mittlerweile auf dem zweiten Platz liegt, sollte angesichts der Dominanz der GAFA-Ökonomie zu denken geben. Denn hier entscheidet sich die Wettbewerbsfähigkeit im E-Commerce.

---

## 1.6 GAFA-Dominanz versus Hidden Champions im Online-Handel

Was die Konkurrenzfähigkeit des E-Commerce in Deutschland angeht, ist eigentlich allen klar: „Wir hinken hinterher.“ Auf digitalem Gebiet sind die USA uns wohl mindestens zehn Jahre und China uns wahrscheinlich 20 Jahre voraus. Es ist klar, dass wir deutlich kleiner sind als beide Nationen, gegenüber China wie ein digitaler Zwerg aussehen und bei weitem nicht die Ressourcen stemmen können wie diese gigantischen Wirtschaftsmächte. Allerdings greift sich das Reich der Mitte jetzt auch noch unsere Schlüsselindustrien und wir schauen mehr oder weniger tatenlos zu (iBusiness GAFA 2017; Carpathia 2018). Politik, Behörden, Justiz, Wissenschaft, Kapital – neben den Entscheidern in den Unternehmen besitzen vor allem diese Bereiche die Verantwortung und große Wichtigkeit dafür, dass Schweiz, Österreich und Deutschland den Rückstand aufholen können und nicht vollkommen ins Hintertreffen geraten. Die „GAFA-Gruppe“ (Google, Amazon, Facebook, Apple) kommt zusammengenommen auf mehr als 900 Mrd. US\$ Handelsvolumen in 2019. Dieser US-Gruppe steht in der östlichen Hemisphäre die TAB-Gemeinschaft gegenüber, nämlich Tencent (inklusive WeChat), Alibaba (inklusive T-Mall und Taobao), Baidu sowie [JD.com](#) mit zusammen bereits mehr als 1200 Mrd. US\$ Handelsvolumen. Diese TABs stehen nach Expertenmeinung den GAFAs in nichts nach und praktizieren derzeit eindrucksvoll das „chinesische Leapfrogging“ (Locationinsider 2018). Insofern ist die Frage erlaubt, welche Gruppe Europa aufzufahren hat. Bisher kann diese Frage nicht beantwortet werden, also „Zero“. Deswegen ist der digitale Kampf der Triade auf den ersten Blick wohl eher ein „GAFA-TAB-Zero“ (Abb. 1.14). Leider wird auf Top-Entscheider-Ebene das Thema – trotz der enormen Erfolge von Amazon und Alibaba – vielfach immer noch nicht ernst genug genommen und man nutzt diese Giganten sogar auch noch in der Cloud. Dabei müssten unsere Unternehmer eigentlich mobilisieren und alle Mittel zusammenkratzen, um nicht den digitalen Anschluss zu verlieren. Wenn Amazon mehr als 7 % vom Umsatz in digitale Verbesserungen investiert (Amazon Inc. 2019), dann müsste das eigentlich die Messlatte sein. Aber kein Unternehmen hierzulande nimmt auch nur ansatzweise diese Mittel in die Hand. Dabei ist E-Commerce wie Jumbo-Fliegen: Man benötigt eine Menge Sprit – nur eine Tasse reicht nicht. Ohne den Geldbeschaffer Oliver Samwer

## „Die Triade Ende 2019: Was ist die Antwort in Europa?“



\*Zahlen auf Basis von excitingcommerce Alibaba 2020 geschätzt

**Abb. 1.14** Kampf der Triade – ein „GAFA-TAB-Zero“

hätte es die Erfolgsstory Zalando zweifelsohne nicht gegeben. Dieses zeigt: Hier ist eine stärkere Risikoübernahme im Gegensatz zu der vielbeschworenen „Tugend der Sparsamkeit“ und „Geizkultur“ notwendig. Und auch die Einbindung von Private Equity zur finanziellen Ausstattung universitärer Forschung oder auch Förderung vielversprechender Start-up-Ideen sollte stärker angesprochen werden, womit wir beim Thema Kapital sind. Wie kann es angehen, dass unsere Milliardäre bevorzugt im Silicon Valley investieren, statt in Europa Unternehmensgründungen mit Risikokapital zu versorgen. Wenn sogar Stephan Quandt – mit seiner Schwester zusammen Mehrheitsaktionär von BMW – davor warnt, dass die europäische Industrie sich ihre Kundenbeziehungen von den großen Plattformen stehlen lässt, müsste er sich doch eigentlich in der Verantwortung sehen, mit Kapital zu unterstützen. In Wahrheit werden Gründer hierzulande in der Regel völlig überforderten Sparkassenmitarbeitern überlassen, die sich eher erschießen als Risikokapital bereitstellen würden, während US-Milliardäre sich überwiegend der digitalen Philanthropie hingeben, ihre Top-Universitäten à la Stanford und Harvard mit reichlich Geld ausstatten und dabei noch die Zukunft ihres Standortes großzügig mit Stiftungen unterstützen. Davon ist im deutschsprachigen Raum nicht viel zu spüren. Wir bilden an unseren fast ausschließlich staatlich finanzierten Hochschulen eher noch Studierende aus den führenden Digitalnationen pro bono aus. Vor allem die deutsche Grundlagenforschung hat viele Themen – wie unter anderem die künstliche Intelligenz – hervorgebracht, mit denen die GAFAs und TABs jetzt digital durchstarten. So gründete Jeff Bezos sein weltweites Forschungszentrum für künstliche Intelligenz in Berlin. Sein Chefentwickler: Ralf Herbrich, ein Deutscher, der das

Thema als Forscher hierzulande entwicklungsreif gemacht hat. Vor allem die deutsche Grundlagenforschung ist ein wichtiger Pfeiler, der für eine positive Entwicklung stärker genutzt und vor anderen Ländern stärker geschützt werden sollte. Über die Fraunhofer-Gesellschaft sowie Max-Planck-, Helmholtz-, DFG- und unter anderem Leibniz-Gesellschaften fließen immerhin bis zu 20 Mrd. staatlich finanzierte Euro in Zukunftsthemen, die wir dann quasi anderen umsonst zur Verfügung stellen und dieses dann auch noch mit Recht und Kartellamt unterstützen. Einmal abgesehen vom Steuerrecht, das selbst innerhalb der EU immer noch die vielen Schlupflöcher Richtung Luxemburg und Dublin zulässt, mutieren die Behörden nun vollends zur Lachnummer. Statt deutschen Mittelständlern auf digitalem Gebiet mehr Kooperation zu ermöglichen, kündigt beispielsweise das Bundeskartellamt zwar großspurig eine Untersuchung zu Amazon an. Unser Kartellrecht stammt allerdings aus dem 19. Jahrhundert und wird dem Amt keine Handhabe bieten, einzuschreiten. Letztlich wird das Kartellamt zwei Jahre ermitteln und dann wird man mit Amazon einen Vergleich finden. Amazon wird sein Verhalten gegenüber den Händlern nur leicht abändern und ansonsten ändert sich an der marktdominierenden Stellung des Unternehmens gar nichts. Damit sich wirklich etwas an der Monopolbildung ausländischer Internetgiganten ändert, brauchen wir ein neues Kartellrecht, das in die heutige Zeit passt. Damit sind wir bei der Politik, die gefordert ist, zu handeln und schnellstens Gesetze zu ändern. Wie sonst kommen wir bei der digitalen Aufholjagd in Deutschland weiter, um nicht bei den Zukunftsnetzen im OECD-Ranking vom fünftletzten endgültig auf den letzten Platz abzurutschen (OECD 2018, 2019). Und auch der Digitalbeirat dürfte bei der Gemengelage wohl auch eher nur ein digitaler Papiertiger sein! Schließlich warnt Frau Merkel schon seit 2013, dass Deutschland den Anschluss verpasse. Seitdem hat sich allerdings Deutschland noch einmal deutlich verschlechtert und rangiert heute im internationalen Vergleich allenfalls im Mittelfeld. Wir kommen nach aktuellen Studien nur auf Platz 18 von 63 Staaten. Das heißt: Sowohl bei digitalen Technologien als auch bei der digitalen Ausrichtung von Geschäftsmodellen und staatlichen Institutionen ist dieses unser Land das Gegenteil von exzellent.

Was ist die Antwort auf das skizzierte Szenario? Zwei Dinge lehren die GAFA-TABs zweifelsohne (iBusiness GAFA 2016; Carpathia 2018):

1. Kenne deine Kunden, denn die GAFA-TABs tun wirklich alles, um Kundendaten zu sammeln und Bewegungsprofile zu erstellen. User können posten, was sie gerade tun, dürfen gratis Navigationslösungen nutzen oder sich gegen Vorteile registrieren lassen. Der Datensammlungswut sind keine Grenzen gesetzt.
2. Binde die Kunden, denn Kundenbindung ist günstiger als Kundenakquisition. Amazon Prime macht es vor und auch Google bzw. Facebook versuchen mit unentwegter Beharrlichkeit herauszufinden, was die Nutzer gut finden, nur um es ihnen dann anzubieten.

Was aber ist die deutsche Antwort auf Amazon & Co.? Aus dem stationären Handel gibt es eigentlich keine! Insbesondere im lokalen Handel besteht enormer Nachholbedarf, da hier häufig schon die Basisanforderungen an einen professionellen Geschäftsbetrieb nicht erfüllt sind (Locafox 2016; (IHK-ibi 2017; Heinemann 2017a; Scholz 2018). Mit der digitalen Adoption und Transformation wird sich im stationären Handel höchstwahrscheinlich die Spreu vom Weizen trennen. Die Digitalisierung wird dementsprechend wesentlich über die weitere Konzentration und Konsolidierung im Handel mitentscheiden. Die Auffindbarkeit im Netz ist zweifelsohne überlebenswichtig, um für die Kunden sichtbar zu sein (Heinemann 2019). Die Corona-Krise erweist sich allerdings als Katalysator für die Digitalisierung. So glauben 97 % der Entscheidungsträger in Unternehmen, dass COVID-19 die digitale Transformation innerhalb ihres Unternehmens vorangebracht hat, wie Abb. 1.15 zeigt. (One-to-One 2020; Twillo 2020).

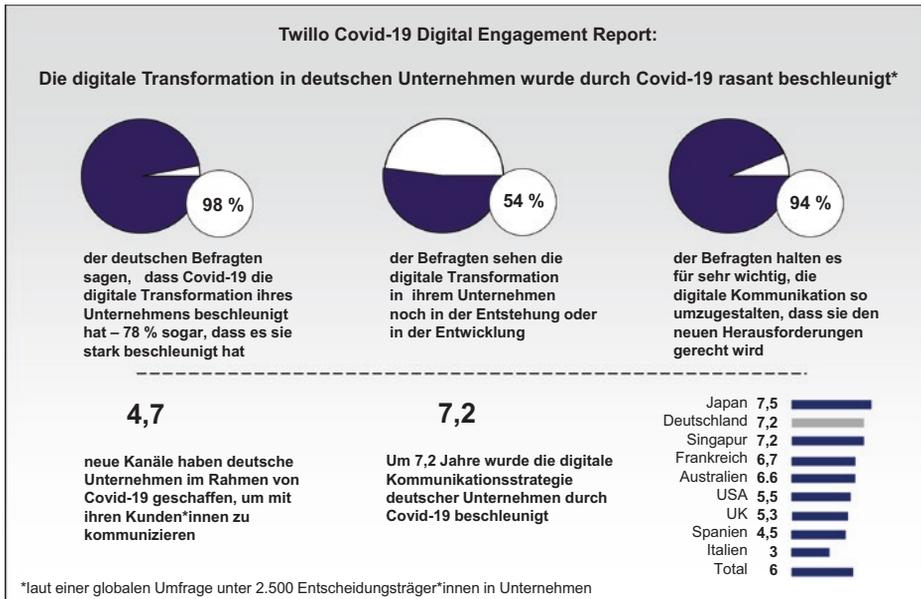
### **Hidden Champions im Online-Handel**

Die Gretchenfrage ist natürlich, ob Deutschland wirklich eigene GAFAs oder TABs braucht. Schließlich ist das Land mit hochinnovativen Mittelständlern groß geworden, die in ihrer Nische Weltmarktführer und in Familienhand sind. Insofern stellt sich die Frage, ob sich die Idee der Hidden Champions nicht auch auf den digitalen Sektor übertragen lässt. Diese Frage diskutierte Rupert Bodmeier in seinem Disruptive-Blog Ende 2019 mit Christoph Behn, Gründer der Kartenmacherei (Bodmeier 2019). Fazit ist, dass dieses unser Land in jedem Fall einen neuen hochinnovativen, vor allem digital gegründeten Mittelstand aufbauen kann, der nach wie vor in Gründerhand bleibt und diesen Standort zunehmend digitalisiert. Zweifelsohne gibt es hierzulande neben den großen Online-Playern wie Zalando, Otto und About You bereits kleinere Schnellboote und damit Hidden Champions. Die Kartenmacherei ist ein Beispiel und macht in ihrer Nische mit Hochzeitskarten über 40 Mio. Umsatz im Jahr. Der Online-Händler ist noch zu 100 % in Familienhand und startet jetzt mit Better Ventures als eigenes „Family Office“ durch (Bodmeier 2020). Ähnliche Hidden Champions im Online-Handel, waschechte Familienunternehmen und Mittelständler sind u. a. Reuter-Badshop, [Gartenmoebel.de](#) oder Rosebikes. Insofern ist die Gretchenfrage eigentlich schon beantwortet.

---

## **1.7 Konzentration und Amazonisierung des Online-Handels**

Mittlerweile warnen sogar schon die Vereinten Nationen vor den Folgen der zunehmenden Monopolisierung der GAFA-TABs inklusive Microsoft. Sieben der sogenannten „Superplattformen“ decken bereits zwei Drittel des gesamten Marktvolumens der Top 70 Plattformen ab, wie aus dem Digital Economy Report hervorgeht, den die Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (UNCTAD) am Mittwoch veröffentlicht hat (Business Insider GAFA 2019). Was das IFH Köln und iBusiness bereits vor einigen Jahren prognostizierten, nämlich dass 90 % der reinen

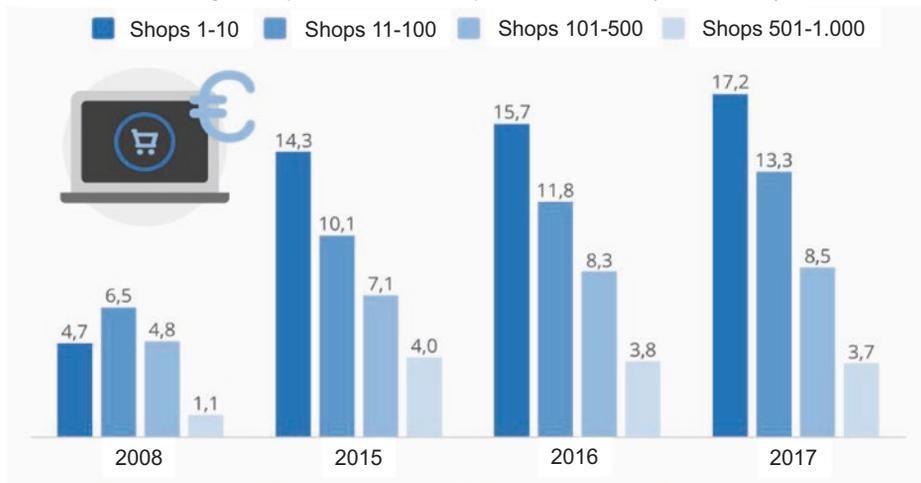


**Abb. 1.15** Corona als Katalysator der Digitalisierung. (Quelle: One-to-One 2020; Twillo 2020)

Online-Händler nicht überleben und sich der Markt der Pure Player aufgrund extrem niedriger Margen konsolidieren wird (IFH Köln 2016; iBusiness 2014b; iBusiness 2017), scheint immer mehr einzutreten. So zeichnet sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich ab, dass es für die kleinen Onlinehändler im stark umkämpften E-Commerce-Markt immer schwieriger wird und sich das Wachstum zunehmend auf die E-Commerce-Spitze verlagert. Auch in 2019 wurden wieder einige prominente Online-Shops geschlossen: Ob [Plus.de](#), [Ambellis.de](#), Lesara, Mia [Villa.de](#), [Tedi.de](#), [GartenXXL.de](#) oder Comtech, als Gründe werden in der Regel stets „zunehmender Preisdruck, strategische Fehler oder Finanzierungsprobleme“ genannt. Schon 2018 wurden u. a. mit [Allyouneed.de](#), [redcoon.de](#) oder Dawanda einige prominente Shops beerdigt (Neuhandeln Shops 2020). Auf der anderen Seite erzielten in 2018 alleine die zehn umsatzstärksten Shops einen Umsatzanteil von mehr als 40 %, wie [Abb. 1.16](#) zeigt. Der zweitgrößte Umsatzanteil von gut 31 % ging auf das Konto der Plätze 11 bis 100 im Ranking. Die Ränge 101 bis 500 erzielten noch einen Anteil von knapp 20 %. Die übrigen Shops auf den Plätzen 501 bis 1000 erwirtschafteten zusammen nur noch einen Umsatzanteil von knapp 9 % (Althaus EHI 2018). Für die Zweit- und Drittbesten in einem Segment wird es demnach immer schwieriger, den Kunden zum Einkauf zu bringen, denn immer größere Umsatzanteile verlagern sich auf immer weniger Händler. Die Argumentation des IFH, dass sich mittel- und langfristig nur sehr wenige reine Online-Händler werden durchsetzen können, basiert auf folgenden Prämissen (iBusiness 2017; IFH Köln 2016):

### Top 10 mit Top-Umsatz

Umsatzentwicklung der Top-1.000-Online-Shops in Deutschland (in Mrd. Euro)



**Abb. 1.16** Umsatzentwicklung der Top-1.000-Online-Shops in Deutschland. (Quelle: Althaus EHI 2018)

- Die Wachstumsraten des Online-Handels verlangsamten sich und das absolute Wachstum nimmt mittelfristig leicht ab.
- Große Online Pure Plays wachsen stark überproportional, insbesondere Amazon, Zooplus, Zalando und jetzt auch wieder Otto.
- Auch einige Online-Spezialisten wie About You, Notebooksbilliger oder Reuter legen überdurchschnittlich zu, deren Marktnischen werden aber zumindest in Deutschland schnell kleiner.
- Ebenso profitieren einige große Multi-Channel-Händler und Hersteller vom Online-Wachstum, so zum Beispiel MediaSaturn, Douglas, Ikea, Thalia, Zara, H&M, Apple oder Adidas.
- Abgesehen von den skizzierten Online-Gewinnern wächst der Online-Markt für „den Rest“ kaum noch oder schrumpft sogar, auch wenn der gesamte Online-Markt noch zweistellig zunimmt.
- Der Sieger ist und bleibt ganz klar Amazon, auf den inklusive des echten Handelsvolumens seines Marktplatzgeschäftes annähernd schon die Hälfte des deutschen Online-Handels entfällt und der in immer mehr Kategorien zum Online-Marktführer wird. Amazon gelingt es, durch sein enormes Sortiment und exzellente Services sowie sein einzigartiges Prime-Konzept zunehmend Kunden zu binden. Es ist davon auszugehen, dass Amazon auch in den nächsten Jahren mit einem jährlichen Wachstum von rund 20 % weiterwachsen wird.

Mit Blick in die Zukunft wird es nach Aussagen des IFH für kleinere Online Pure Player immer schwerer, sich gegen die großen Online-Händler wie Amazon & Co., die erfolgreichen Category-Killer sowie die Hersteller zu behaupten (iBusiness 2017; IFH Köln 2016).

### **Amazonisierung des Handels**

Vor allem Amazon treibt die Konzentration und dominiert bereits den deutschen Handel. Experten sprechen bereits von der Amazonisierung des Handels (Marquart 2018; IFH Köln 2018; Horizont 2019). So informieren sich immer mehr Verbraucher vor einem Kauf über die Preise bei Amazon – und zwar nicht nur beim Online-Shopping, sondern auch im stationären Handel. Laut einer aktuellen Studie des IFH Köln, für die das Institut eigene Marktdaten sowie Amazon-Kaufhistorien ausgewertet und im Zeitraum von Oktober 2018 bis März 2019 insgesamt mehr als 10.000 Online-Shopper im Alter von 14–69 Jahren online befragt hat, recherchieren Verbraucher bei rund 60 % der Onlinekäufe und 27 % aller stationären Käufe vorher die Preise bei Amazon. Bei „Consumer Electronics & Elektro“ ist dieses Verhalten mit rund 67 % der Onlinekäufe besonders stark ausgeprägt und bei rund 44 % der Anschaffungen im stationären Handel werden vorab die Preise bei Amazon geprüft. Insbesondere die Versandpauschale Amazon Prime lässt den US-Internet-Händler hierzulande boomen und bindet zugleich eine junge Nutzerschaft an sich (Blog.Wiwo 2016; IFH Köln 2019). Mittlerweile kommt Amazon hierzulande auf fast 44 Mio. regelmäßige Kunden, was fast drei Vierteln der 60 Mio. deutschen Internetnutzer entspricht. Gemessen an den gut 50 Mio. Online-Kunden in Deutschland liegt die Reichweite des Online-Marktführers sogar bei 85 %. Ein wichtiger Wachstumstreiber war und ist die Einführung des Prime-Angebots: Gegen eine Jahresgebühr von hierzulande knapp 90 EUR erhalten Amazon-Kunden alle Bestellungen kostenlos am nächsten Tag geliefert. Darüber hinaus können sie kostenlos alle Medienangebote wie Prime Video und Prime Music nutzen. In Deutschland kommt Amazon bereits auf mehr als 17 Mio. Prime-Abonnenten – das entspricht rund 40 % der hiesigen Nutzerschaft. In den USA gelten Amazon-Prime-Kunden bereits als für den restlichen Einzelhandel verloren (Blog.WiWo 2016; IFH Köln 2019; Horizont 2019).

Bei allen Gefahren gibt es zumindest eine gute Nachricht: Es bestehen nach wie vor sehr hohe Wachstumspotenziale. Diese fallen allerdings nicht vom Himmel. Einige harte Wachstumsfaktoren werden erst noch wirksam, wie unter anderem die allmähliche Verbesserung der immer noch schlechten und sich nur langsam aufbauenden Connectivity und Netzinfrastruktur in Deutschland. Hinzu kommt das sich erst noch entwickelnde Angebot stationärer Händler im Netz und die allmählich auf den deutschen Markt anrückende internationale Online-Konkurrenz, die zukünftig verstärkt aus den asiatischen Ländern kommen wird. Die nächsten Amazons und Googles werden wahrscheinlich aus China stammen, das digital enorm aufrüstet. Sie werden ein strategisches

Fenster nutzen können, denn die meisten deutschen Online- und vor allem Mobile-Shops hinken dem Stand ausländischer Anbieter hinterher und werden sich in den nächsten Jahren erst noch professionalisieren müssen. Das werden vor allem die auf die Märkte drängenden „Digital Natives“ oder besser „Smart Natives“ einfordern. Insbesondere Letztere, denn diese „Smartphone-Intensivnutzer“ sind jung und in den meisten Fällen noch nicht geschäftsfähig. Mit ihrem Eintritt als Kunden in die Handelslandschaft wird sich das Online- und Mobile-Wachstum in den nächsten Jahren noch beschleunigen und damit die disruptive Entwicklung der letzten Jahre weitertreiben. Im Zuge dieser Entwicklung wachsen derzeit die direkt über Smartphones realisierten Mobile-Commerce-Umsätze weiter an. Was nun Online-Händler tun können, um den skizzierten Gefahren zu begegnen, ist Gegenstand der folgenden Kapitel. Zunächst geht es darum, das Geschäftsmodell des Online-Handels zu verstehen (Kap. 2 und 3). Damit entsteht die Basis zur Entwicklung von Kanalexzellenz, die wiederum als wesentliche Voraussetzung für das Bestehen im Wettbewerb angesehen werden muss (Kap. 4). Internationale Erfolgsbeispiele aus dem Online-Handel verdeutlichen, wie Erfolgsfaktoren zukunfts-fähig umgesetzt werden können (Kap. 5). Da dies allerdings auch gewisse Risiken beinhaltet, wird abschließend eine Risikobetrachtung vorgenommen (Kap. 5).



## Zusammenfassung

Online-Handel ist zur wichtigsten Form des Distanzhandels geworden und hat im interaktiven Handel schon lange den Katalogversand abgelöst. Er stellt einen Teil des E-Commerce dar und profitiert von den Netzwerkeffekten der Plattformökonomie. Diese ergeben sich auch aus der Kundenzentriertheit, die deswegen Basis für das Geschäftsmodell eines jeden Online-Händlers sein sollte. Losgelöst von der funktional orientierten Marketinglehre rücken Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensführung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen in das Zentrum der geschäftlichen Aktivitäten. Diese Art der „neuen Kundenorientierung“ durchdringt das komplette Geschäftssystem des Unternehmens und gibt Mitarbeitern zugleich einen Orientierungsrahmen für ihre täglichen Entscheidungen vor.

## 2.1 Grundlagen des Online-Handels

Online-Handel macht im B2C mehr als 90 % des Distanzhandels aus. Dieser wird auch als interaktiver Handel bezeichnet und zeichnet sich dadurch aus, dass Anbieter und Nachfrager physisch auf Distanz bleiben. Klassischerweise werden vier Prinzipien der Kontaktabahnung unterschieden, und zwar das Residenz-, Domizil-, Treffpunkt- sowie Distanzprinzip. Entsprechend des Kontaktprinzips, also der Art und Weise, wie das Handelsunternehmen und seine Kunden in Beziehung zueinander treten, folgt der Online-Handel ganz klar dem Distanzprinzip. Im Zuge der Internetnutzung ist allerdings vor allem das Hybridprinzip weit verbreitet, das an dieser Stelle erstmals aufgegriffen wird (Heinemann 2017a; Wegener 2008):

- Das **Residenzprinzip** kennzeichnet den klassischen stationären Handel in seiner reinen Form und bedeutet, dass Kunden mit dem Händler in dessen Verkaufsraum in Kontakt treten. Es handelt sich hier um den physischen Verkauf in stationären Verkaufsstellen (zum Beispiel Filialverkauf).
- Ein **Domizilprinzip** liegt vor, wenn der Anbieter mit den Kunden in oder an ihren Wohnungen in Kontakt tritt, was den ambulanten Einzelhandel kennzeichnet (zum Beispiel Haustürverkauf).
- Von **Treffprinzip** wird gesprochen, wenn der Verkauf an einem dritten Ort unabhängig von Domizil und Residenz erfolgt (zum Beispiel Wochenmärkte oder E-Marktplätze).
- Das **Distanzprinzip** steht für den interaktiven Handel, bei dem die Einzelhändler und Käufer physisch nicht in Kontakt treten. Die räumliche Trennung wird dabei durch Medien wie zum Beispiel einen Katalog oder das Internet überbrückt (zum Beispiel Katalogversand oder Online-Handel).
- Das **Hybridprinzip** stellt eine Mischform dar, die sich aus der Internetnutzung zur Vorbereitung oder Unterstützung des stationären Kaufs ergibt (zum Beispiel Multi-Channel-Handel oder No-Line Experience).

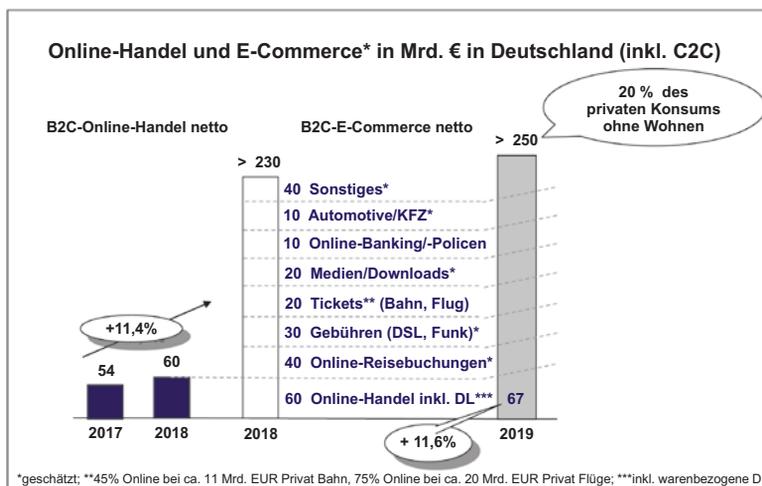
Ein nicht erfasstes Problem dieser Kontaktprinzipien ist, dass hybride Handelsumsätze, die zugleich online als auch offline zustande kommen, rasant wachsen. Sie werden auch als ROPO-Umsätze („research online and purchase offline“) bezeichnet und resultieren aus der Möglichkeit, dass Kunden ihren stationären Einkauf im Internet vorbereiten oder die Waren nach ihrem Geschäftsbesuch dort kaufen. Stationäre Einzelhändler können an dieser Entwicklung teilhaben, indem sie ihren Kunden einen Online-Shop oder Multi-Channel-Services anbieten (Heinemann 2017a). Mit Multi-Channel sind nicht die beiden isolierten Vertriebskanäle Katalogversand und Internet gemeint, so wie es die Katalogversender gerne sagen, sondern der kombinierte Verkauf via Offline- und Online-Shop unter einheitlichem Branding. Natürlich sollte es das Ziel sein, Schritt für Schritt ein geschlossenes, integriertes Verkaufssystem über alle Kanäle hinweg zu schaffen, den sogenannten No-Line-Handel, in dem der Kunde ganzheitlich alle Möglichkeiten voll ausschöpfen kann.

### 2.1.1 Begriffliche Grundlagen des Online-Handels

Die Begriffe Online-Handel und E-Commerce werden überwiegend synonym verwendet, obwohl beides eigentlich nicht identisch ist. Die Vergleichbarkeit von Daten zum E-Commerce wird dadurch erschwert, dass nicht selten auch einzelne Dienstleistungen zum Online-Handel gezählt werden, obwohl dieser im engeren Sinne nur Waren betrifft (HDE 2019). Zudem werden in die Einzelhandelsumsätze weder Apotheken noch Autohändler inklusive Gebrauchtwagenhandel einbezogen, jedoch zum Teil als Online-Handelsumsätze ausgewiesen. Darüber hinaus kommen beträchtliche

E-Commerce-Umsätze durch Reiseticketverkäufe, Online-Reisebuchungen, Ausgaben für DSL-Verträge, Media-Contents und Downloads, Onlinebanking und sonstige E-Vermittlungen wie Dating-Dienste oder Online-Maklergeschäfte mit zustande. Wie in Abb. 2.1 verdeutlicht wird, dürfte der E-Commerce-Umsatz mindestens dreimal größer sein als der Online-Handelsumsatz und deutlich mehr als 10 % des gesamten privaten Konsums in Deutschland ausmachen (Abb. 2.1). Diese Annahme lässt sich auch dadurch querprüfen, dass die Einzelhandelsausgaben rund 30 % des privaten Konsums ausmachen (HDE 2019; statista EHA 2019). Bei rund 1638 Mrd. EUR privatem Konsum und 23,6 % Wohnungsausgaben (Umweltbundesamt 2018) dürften bereits annähernd 20 % des wohnungsfreien privaten Konsums online sein – mit steigender Tendenz. Denn die B2C-E-Commerce-Umsätze inkl. C2C liegen bereits bei mindestens 230 Mrd. EUR: Zu den rund 60 Mrd. Online-Handelsumsatz addieren sich ca. 40 Mrd. EUR für Online-Reisebuchungen (43 % Online-Buchungen auf 95,6 Mrd. EUR Urlaubsreiseumsatz), 30 Mrd. EUR für Internetnutzung und -anschlüsse, 20 Mrd. EUR für Bahn- und Flugtickets (5 Mrd. EUR B2C-Online-Umsatz Bahn und 15 Mrd. EUR B2C-Online-Flugbuchung), 20 Mrd. EUR für Medien und Downloads (50 % online auf 40 Mrd. EUR im B2C), 10 Mrd. EUR für Onlinebanking, Bankprodukte bzw. Versicherungen (geschätzt inklusive Gebühren für 65 Mio. Online-Girokonten), 10 Mrd. EUR für Automotive und KFZ-Vermittlungen sowie 40 Mrd. EUR für den Rest wie unter anderem Gastronomie/ Lieferservices, Mitgliedschaften oder Partnervermittlung (bevH 2019; Handelsblatt Urlaub 2019).

Zum E-Commerce zählt auch der M-Commerce, welcher sich auf Transaktionen über mobile Endgeräte bezieht. Auch elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse,



**Abb. 2.1** Umsätze des B2C-Online-Handels versus E-Commerce. (Quelle: Schätzungen auf Basis bevH 2019; HDE 2019; bevH 2020)

bei denen die Beteiligten auf elektronischem Wege kommunizieren, beispielsweise im Bereich Kundenservice und Onlinebanking, finden häufig unter dem Oberbegriff des E-Commerce statt. Diese zählen jedoch zum E-Business, wodurch nicht selten begriffliche Überschneidungen und Unsauberkeiten entstehen (HDE 2019). Deswegen wird zunächst eine umfassende Begriffsabgrenzung vorgenommen und klar zwischen E-Commerce, E-Business, Online-Handel, Onlineshop, Website, Internetplattform, Plattform, Marktplatz und Portal differenziert (entnommen aus Heinemann et al. 2021):

**E-Commerce** oder Electronic Commerce kann als der Teil des **Electronic Business** angesehen werden, der den Kauf und Verkauf von Waren und Leistungen über elektronische Verbindungen beinhaltet. Es handelt sich dabei um jede Art von geschäftlichen Transaktionen (z. B. Verkauf oder Kauf von Waren und Dienstleistungen) sowie um elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse (z. B. Werbung, „After-Sales-Services“, Online-Banking), bei denen die Beteiligten auf elektronischem Wege (z. B. über das Internet oder Netzwerke von Mobilfunkanbietern) miteinander interagieren und nicht in direktem physischen Kontakt bzw. Austausch stehen (Kollmann 2019). E-Commerce umfasst auch den M-Commerce, welcher sich auf Transaktionen über Smartphones bezieht. Elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse, bei denen die Beteiligten auf elektronischem Wege kommunizieren, wie z. B. im Kundenservice und Onlinebanking, zählen jedoch zum E-Commerce, soweit sie mit Transaktionen verbunden sind. Ansonsten sind sie dem E-Business zuzurechnen, wodurch nicht selten begriffliche Überschneidungen und Unsauberkeiten entstehen (HDE. Online Monitor 2019).

**E-Business** Unter E-Business ist die integrierte Ausführung aller automatisierbaren Geschäftsprozesse eines Unternehmens mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnik zu verstehen (Wikipedia E-Business 2019). E-Commerce ist dabei ein wichtiger Bestandteil des E-Business, der im Frontend die Transaktionskontaktstelle gegenüber den Kunden darstellt. E-Business umfasst aber auch alle anderen Aktivitäten bzw. Funktionen im Rahmen der virtuellen Wertschöpfung wie zum Beispiel Fabrik-4.0, Logistik-4.0 oder E-Procurement inklusive EDI (Heinemann 2020b).

**Online-Handel** beinhaltet als Teil des E-Commerce den Kauf und Verkauf von Waren auf elektronische Weise. Dabei ist der B2C- und B2B- Online-Handel zu unterscheiden, wobei der B2B Online-Handel dem Electronic Wholesale entspricht (Heinemann 2020b). B2C-Online-Handel bezieht sich ausschließlich auf die auch im Einzelhandel getätigten Warenumsätze, also nicht Apotheken und KFZ, die deswegen dem B2C-E-Commerce zuzurechnen sind. Beides erfolgt auf Basis eines eigenen Onlineshops und ist aus der Perspektive des Verkäufers vom Verkauf auf externen Marktplätzen bzw. Plattformen abzugrenzen, die lediglich als Intermediär agieren, dabei aber beträchtliche Online-Handelsumsätze bei ihren Partnern generieren, die damit aber dann eher eine Art

Wholesale betreiben (Heinemann 2020b). Online-Handel ist nicht mit Onlineshop, Website und/oder Internetplattform gleichzusetzen (Heinemann 2019).

**Online-Shop** Der Online-Shop bzw. Web-shop sieht im Gegensatz zur Website stets auch eine elektronische Transaktikon bzw. Kaufmöglichkeit vor. Private oder gewerbliche Kunden (B2C oder B2C) können dort als Form des Distanzhandels einkaufen, und zwar sowohl physische Produkte als auch Rechte, Lizenzen oder Services wie z. B. Bankprodukte und Versicherungen. Das Onlinebanking ermöglicht zwar digitalbasierte Transaktionen, sieht allerdings keine direkte Kaufmöglichkeit von Bankprodukten vor (Heinemann 2019; Wikipedia Website 2019).

**Website** Eine Website ist die – unter einer bestimmten Domain zusammengefasste – Präsenz eines privaten oder unternehmerischen Anbieters im Internet. Zur Webpräsenz oder auch dem Webauftritt oder Webangebot gehören Homepages, Webseiten und optional vorhandene Downloads. Dabei sind im Gegensatz zum Online-Shop keine Transaktionen vorgesehen (Duden 2019; Wikipedia Website 2019).

**Internetplattform** Internetplattformen, Internetauftritte, Internetpräsenzen, Websites und Webpräsenzen werden häufig synonym verwendet. Allerdings wird eine Internetpräsenz weiter gefasst als eine Webpräsenz, die nur Webanwendungen beinhaltet. Eine Internetplattform umfasst auch Dienste wie u. a. E-Mails. Plattformen bzw. Plattformmodelle – auch in Verbindung mit der Plattformökonomie – umfassen allerdings weit mehr als der Begriff „Internetplattform“ (Duden 2019; Bedeutungswörterbuch Synonyme und Begriff 2013; Wikipedia Website 2019).

**Portal** Portale bieten keine direkte Einkaufsmöglichkeit und gelten eher als Anzeigenwebsites. Preisvergleichsportale ([billiger.de](http://billiger.de), [guentiger.de](http://guentiger.de), [idealo.de](http://idealo.de) etc.), eBay Kleinanzeigen oder Craigslist-Kleinanzeigen lassen sich als Beispiele aufführen. Sie bündeln Angebote und werden überwiegend gezielt aufgesucht (Reyes 2017; Heinemann 2019).

**Plattform/Plattformmodell** Ein Plattformmodell stellt eine Aggregation verschiedener Unternehmensleistungen dar und ist eindeutig transaktionsbasiert. Dabei können sich die Geschäftskonzepte deutlich unterscheiden. Dabei kann es sich um erweiterten E-Commerce handeln wie es z. B. die Amazon-Plattform darstellt, indem das ursprüngliche Handelsgeschäft um Video- und Musikdienste) erweitert wird. Denkbar ist aber auch E-Context wie bei Suchmaschinen, E-Content wie bei Verlagen oder aber E-Connection wie bei Marktplätzen. Auch im B2B-Geschäft sind Plattformen zur Vermittlung von Geschäften oder zum Finden von Lieferanten (z. B. Frachtvermittlungsplattform) denkbar (Kollmann 2013; Kollmann 2019, 2017; eTailment 2019).

**Marktplatz** Ein Online-Marktplatz stellt eine Plattform dar, die gewöhnlich Waren verschiedenster Anbieter gebündelt unter einer Marke oder Domain gegen eine Provision an

Kunden vermittelt („E-Connection“). Alibaba, eBay, Rakuten oder der Amazon Marketplace sind Beispiele. Sie listen Angebote von sehr vielen Anbietern in marktplatzeigenen Kategorien. Dabei sind strukturierte Marktplätze mit Branchenfokus (z. B. [Schuhe.de](https://www.schuhe.de)) oder offene Marktplätze mit universaler Auswahl (z. B. eBay) zu unterscheiden. Obwohl Marktplätze Intermediäre und nicht Online-Händler sind, findet durch sie initiiert immer auch Online-Handel statt, und zwar bei den Marktplatzpartnern. Dieses sollte auch deswegen betont werden, weil die Marktanteilsgewinne der Marktplätze gegenüber den Online-Pure-Plays erneut Stimmen aus dem Marktforschungs-Establishment – unter Beifall etlicher Traditionshändler – aufflammen lassen, es sei nun das Ende der Fahnenstange im Online-Handel und/oder E-Commerce erreicht. Dabei wird nämlich unterstellt, dass auf Marktplätzen – oder durch diese vermittelt – kein Online-Handel stattfindet, wodurch die betroffenen Umsätze in der Regel nicht berücksichtigt werden. Weder die EHI-Online-Shop-Rankings noch die Destatis-Zahlen, erfassen die GMV's der Plattformen. Dahinter stehen aber immer auch echte Onlineumsätze von Sellern, die den Marktplatzbetreibern Provision bezahlen. Dafür benötigen sie nicht zwingend einen eigenen Online-Shop, sondern präsentieren sich und ihre Waren – so auch etliche eBay-Powerseller – mitunter nur auf Marktplätzen. Die auf einem Marktplatz von einem Seller realisierten Onlineumsätze dürfen aber keinesfalls unberücksichtigt bleiben. Bisher tauchen z. B. auf keiner Statistik hierzulande der echte Marktplatzumsatz von Amazon und der tatsächliche durch eBay vermittelte Online-Umsatz auf. Bei dem in Deutschland erzielten eBay-Provisionsumsatz von rund 1,0 Mrd. EUR dürften daraus mindestens 12 Mrd. EUR Netto-Handelsvolumen resultieren, was damit rund 11 Mrd. Online-Umsatz der Handelspartner sind. Das entsprechende Online-Handelsvolumen von Amazon dürfte bei mindestens 16 Mrd. EUR liegen (Amazon 2020; eBay 2020).

Wie bereits in Kap. 1 ausgeführt wurde, liegen Plattformen im Trend. Sie begründen die Plattformökonomie, die einen wesentlichen Treiber des Online-Handels darstellt.

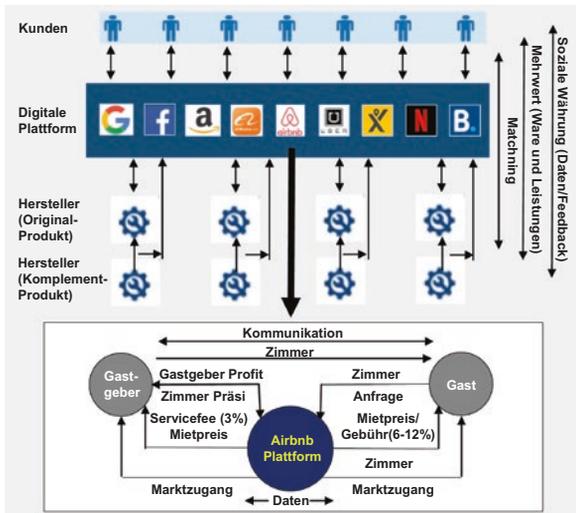
### 2.1.2 Plattformökonomie und Netzwerkeffekte als Online-Treiber

Von allen Erscheinungsformen liegen Plattformen zweifelsohne im Trend. Sie begründen die Plattformökonomie, die jetzt auch im Bankensektor Einzug hält (Heinemann und Kannen 2020). Die Theorie zweiseitiger Märkte erklärt die Plattformökonomie. Dabei werden zwei Interaktionspartner miteinander verbunden, ähnlich wie bei Börsen oder Auktionen. Je mehr Besucher eine Plattform hat, desto interessanter ist sie für Anbieter, die gegen Vergütung die Plattform als Intermediär nutzen und die Umsätze treiben. Insofern sind indirekte Netzwerkeffekte zwischen den Partnern typisch, die für eine Skalierung ursächlich sind und die Umsätze treiben, die wiederum Investitionen in die Plattform ermöglichen, was wiederum immer mehr User anzieht (Herda et al. 2018; Heinemann 2019). Dadurch werden sogenannte Netzwerkeffekte in Gang gesetzt. Digitale Plattformen wie Google (Alphabet Inc.), Amazon, Facebook und Apple profitieren in hohem Maße von derartigen Netzwerkeffekten und stehen mit

ihrer dominanten Marktstellung im Zentrum der digitalen Ökonomie. Sie dominieren die sogenannte Plattformökonomie, die daher auch als „GAFA-Ökonomie“ bezeichnet wird. Deren Vorsprung am Markt sowie enorme Finanzkraft führen inzwischen zu einer monopolartigen Stellung, die auf eine weltweit hohe Anzahl von Usern und ihren Daten zurückgeht (Herda et al. 2018; Heinemann 2019). Diese wird stetig durch sogenannte Netzwerkeffekte gestärkt. Facebook und Google bieten zum Beispiel für werbende Unternehmen eine attraktive Zahl von Konsumenten für ihre maßgeschneiderte Werbung an, während diese Konsumenten die angebotenen digitalen Dienste gratis nutzen können (Herda et al. 2018).

Airbnb bietet zum Beispiel Vermietern an, Wohnungen einer großen Anzahl von Urlaubern zur Verfügung zu stellen und unterstützt diese bei der Anbahnung des Geschäfts, während die Urlauber eine oft günstigere Alternative zu Hotels in attraktiven Wohnlagen erhalten (vgl. Abb. 2.2). So ist das Angebot der Plattformen für beide Seiten attraktiv (Herda et al. 2018).

Im Grunde stellt die Plattformökonomie ein Geschäftsmodell dar, das mittels Informationstechnologie zweiseitige Märkte abbildet und wertschöpfende Interaktionen zwischen externen Anbietern und Kunden ermöglicht. Dabei mit offener Infrastruktur einen einfachen Zugang für die Interaktionspartner anzubieten, ist eine Kernfunktion. Dabei werden Standards festgelegt und dann ein „Matching“ realisiert. Die Bereitstellung von Waren/Diensten erfolgt auf Basis eines Informationsaustausches gegen Vergütung (Herda et al. 2018). Neben einer horizontalen Ausweitung der Angebote, die



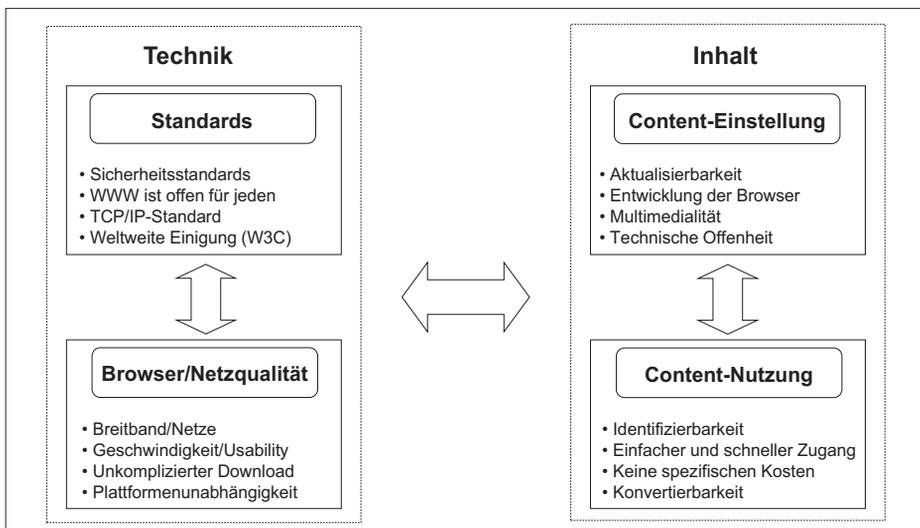
Facebook und Google bieten für werbende Unternehmen eine attraktive Zahl von Konsumenten für ihre maßgeschneiderte Werbung an, während diese Konsumenten die angebotenen digitalen Dienste gratis nutzen können.

Airbnb bietet Vermietern an, Wohnungen einer großen Anzahl von Urlaubern zur Verfügung zu stellen und unterstützt diese bei der Anbahnung des Geschäfts, während die Urlauber eine oft günstigere Alternative zu Hotels in attraktiven Wohnlagen erhalten. So ist das Angebot der Plattformen für beide Seiten attraktiv.

**Abb. 2.2** Prinzip der Plattformökonomie am Beispiel Airbnb. (Quelle: In Anlehnung an Herda et al. 2018)

im Grunde genommen eine natürliche Folge der Netzwerkeffekte ist, lässt sich bei Plattformen zunehmend auch ein Trend zur Integration in Richtung Ökosysteme erkennen.

Die exponentiell steigende Rechnerleistung bei gleichzeitig sinkenden Hardwarepreisen und zunehmender Miniaturisierung der Hardware unterstützt die mit der Plattformökonomie einhergehenden Netzwerkeffekte, da die Informationsübertragung auf diese Weise mobil und ohne zeitliche und räumliche Beschränkungen vollzogen werden kann (Chaffey 2014; Kollmann 2013, 2019). Dazu tragen auch zunehmende Speicherkapazitäten der verwendeten Speicherchips, immer schnellere und leistungsfähigere Prozessoren sowie steigende Taktfrequenzen dieser Prozessoren bei, da sie die weitere Digitalisierung fördern und einen größeren Datentransfer ermöglichen. In Abb. 2.3 sind die technischen Schlüsselfaktoren des Internetwachstums dargestellt (Rayport und Jaworski 2002; Chaffey 2014; Kollmann 2019). Die Standards basieren auf dem Hypertext Transfer Protocol (http) und der Seitenbeschreibungssprache HTML (Hypertext Markup Language), mit denen es gelungen ist, trotz der anfangs stark limitierten Bandbreite des Internets grafische Oberflächen (Browser) mit einfacher Steuerung durch Mausclick sowie multimedialen Inhalten anzubieten. Standards und Browser in Verbindung mit verbesserter Netzqualität sind die wesentlichen technischen Säulen des Internetwachstums, wobei das Internet seine große Bedeutung ohne Frage der Entwicklung des World Wide Web (WWW) verdankt, dessen globale Nutzung jedoch ohne Standards (TCP/IP) nicht möglich wäre. Diese setzen wiederum eine weltweite Einigung (W3C) voraus. Der Durchbruch der Browsertechnologie in Verbindung mit schnellen Datennetzen ermöglicht dabei Geschwindigkeit, unkomplizierten Download sowie



**Abb. 2.3** Schlüsselfaktoren des Internetwachstums. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kollmann 2019; Rayport und Jaworski 2002)

Plattformunabhängigkeit. Basierend auf den einheitlichen Standards konnte die Einfachheit für den Abruf und die Einstellung von Inhalten bei zugleich hohem Komfort durch Maussteuerung realisiert werden. In Hinblick auf den Content sind dabei die Entwicklung der Browser sowie die Multimediafähigkeit und technische Offenheit von zentraler Bedeutung für das Internetwachstum. Die Content-Nutzung setzt einfachen Zugang, Wegfall von spezifischen Kosten sowie Konvertierbarkeit voraus.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für Plattformen sind die Netzwerkeffekte. Je mehr User sich auf der Plattform tummeln, umso mehr Anbieter wollen und werden auch auf der Plattform vertreten sein. Zusätzliche Netzwerkeffekte können sich auch durch Anbieter von Komplementärprodukten zu den eigentlichen Angeboten ergeben, was die Plattform wiederum noch attraktiver macht und so die Frequenz steigert. Sobald eine kritische Masse erreicht wird, wachsen Netzwerkeffekt und dadurch wiederum die Nutzerzahl exponentiell an (Herda et al. 2018; Wikipedia Website 2019).

### 2.1.3 Metageschäftsmodelle des Online-Handels

Für die Abwicklung elektronischer Geschäftsprozesse können mit E-Procurement, E-Shop sowie E-Marketplace drei Online-Plattformen unterschieden werden (Kollmann 2013, 2019; Heinemann 2020b). Während sich das E-Procurement auf den elektronischen Einkauf von Produkten bzw. Dienstleistungen bezieht, stehen E-Shop und E-Marketplace für elektronischen Verkauf bzw. Handel und sind damit die für den Online-Handel relevanten Plattformen. In diesem Buch wird vorrangig die Perspektive des „Business-to-Consumer“ (B2C) und damit der Einzelhandel betrachtet. Die „Gretchenfrage“ in diesem Zusammenhang lautet: „Wie können Umsätze erzielt werden?“ Dazu ist es erforderlich, die grundsätzlichen Optionen elektronischer Geschäftskonzepte darzustellen und zu erläutern. Diese beschreiben den Austausch einer angebotenen Leistung im Rahmen des Online-Handels hinsichtlich des Inhalts und der dabei zum Tragen kommenden Vergütung. Mit E-Content, E-Commerce, E-Context und E-Connection können grundsätzlich vier idealtypische Metageschäftsmodelloptionen unterschieden werden (Kollmann 2013), die im Überblick in Abb. 2.4 gezeigt werden.

- Das Metageschäftsmodell „**E-Content**“ bezieht sich auf die Vermarktung von Inhalten auf einer eigenen Plattform innerhalb eines Netzwerkes. Dabei geht es primär darum, die Inhalte für den Nutzer einfach, bequem, visuell ansprechend und online zugänglich zu präsentieren bzw. handhabbar zumachen. Die Inhalte können informierend, unterhaltend oder bildend sein, wobei die Erlöse bei diesem Konzept entweder direkt (zum Beispiel Verkauf von Inhalten) oder indirekt (zum Beispiel Werbung bei Inhaltspräsentation) erzielt werden können. Der Anbieter [LZ-net.de](http://LZ-net.de), bei dem Fachartikel nur gegen **Nutzungsgebühr** gekauft werden können, erzielt zum Beispiel damit direkte Erlöse, wohingegen sämtliche Nachrichten auf [T-online.de](http://T-online.de) kostenlos sind und Einnahmen hier indirekt über Werbung generiert werden (z. B. Banner).

	E-Content	E-Commerce	E-Context	E-Connection
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten über Internet	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen über Internet	Klassifikation, Systematisierung und Zusammenführung von verfügbaren Informationen im Internet	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches im Internet
Ziel	Bereitstellung von konsumentenorientierten, personalisierten Inhalten über Internet	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen über Internet	Komplexitätsreduktion und Bereitstellung von Navigationshilfen und Matching-Funktionen über Internet	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Verbindungen im Internet
Erlösmodell	Direkte (Premiuminhalte) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Transaktionsabhängige direkte und indirekte Erlösmodelle	Direkte (Inhaltsaufnahme) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)	Direkte (Objektaufnahme/Verbindungsgebühr) und indirekte Erlösmodelle (Werbung)
Plattformen	E-Shop, E-Community, E-Company	E-Shop, E-Procurement, E-Marketplace	E-Community, E-Marketplace	E-Marketplace, E-Company, E-Community
Beispiel	genios.de, sueddeutsche.de, manager-magazin.de, guentstiger.de	hutshopping.de, amazon.com, buch.de, gourmondo.de	google.de, yahoo.de, msn.de, ciao.com	immoscout24.de, travelchannel.de, t-online.de, web.de
Added Value	Überblick, Auswahl, Kooperation, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Abwicklung	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Austausch	Überblick, Auswahl, Vermittlung, Abwicklung, Austausch

**Abb. 2.4** Metageschäftsmodelle im Online-Handel. (Quelle: In Anlehnung an Kollmann 2013, 2019)

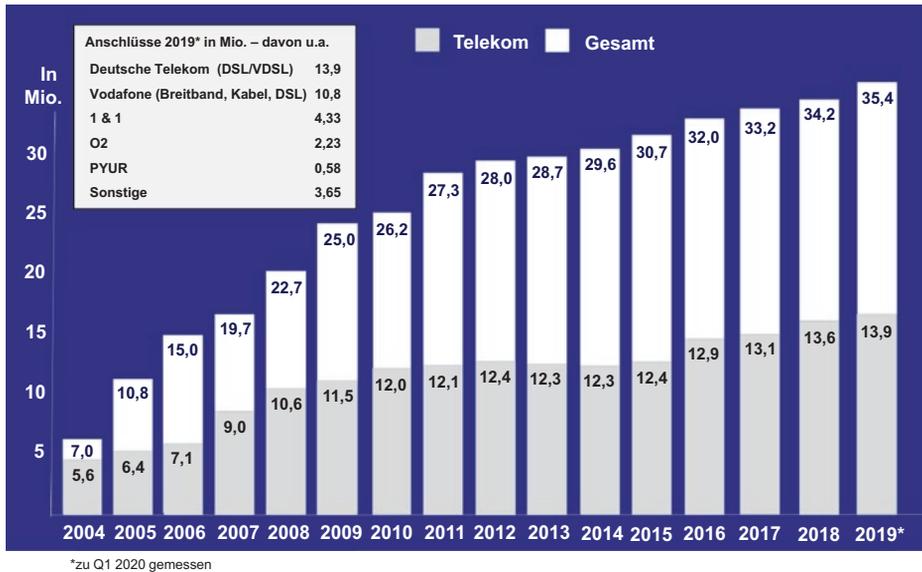
- Im Metageschäftsmodell „**E-Commerce**“ findet sich der „echte“ Online-Handel, denn hier geht es um die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von geschäftlichen Transaktionen über Netzwerke. Die Transaktionsphasen unterscheiden sich grundsätzlich nicht von denen „traditioneller Anbieter“ und werden in der Regel elektronisch unterstützt, ergänzt oder in einzelnen Phasen substituiert. Ziel dieses Konzeptes ist es, Kauf- und Geschäftsprozesse zu vereinfachen oder auch bequemer und schneller abzuwickeln. Erlöse werden hier überwiegend in direkter Art erzielt (echter Verkauf von Produkten und Leistungen). Es können aber auch indirekte Einnahmen erzielt werden, zum Beispiel mit Werbung oder Werbekostenzuschüssen. Typische Vertreter dieses Geschäftskonzeptes sind [buch.de](http://buch.de), Amazon oder das Reiseportal [expedia.de](http://expedia.de). Alle kaufen Produkte und/oder Leistungen ein, um diese dann mit Margenaufschlag an ihre Kunden weiterzuverkaufen.
- Bei dem Metageschäftsmodell „**E-Context**“ stehen die Klassifizierung, Systematisierung und Zusammenführung von verfügbaren Informationen und Leistungen in Netzwerken im Vordergrund. Es geht darum, die Markttransparenz für den Kunden zu verbessern und seinen Suchaufwand zu reduzieren. Erlöse werden hier

entweder direkt über Gebühren (für die Aufnahme und/oder Platzierung von Inhalten) oder auch indirekt erzielt (zum Beispiel über **Werbung**, Statistiken, Inhalte etc.). Suchmaschinenanbieter wie Google und (noch) Yahoo praktizieren dieses Geschäftskonzept, mit dem Netzinhalte gesucht und katalogisiert werden. Als Beispiel nennen lassen sich auch Webkataloge, die qualitative Bewertungen von Websites vornehmen.

- Das vierte Metageschäftsmodell „**E-Connection**“ organisiert die Interaktion von Akteuren in Datennetzen, was nicht nur auf kommerzieller, sondern auch auf kommunikativer oder technologischer Ebene erfolgen kann. Erlöse werden hier direkt erzielt (zum Beispiel mit Objektaufnahme/-anbindung oder Verbindungsgebühren). Gängig sind aber auch indirekte Erlöse zum Beispiel über Werbung, Statistiken oder Cross Selling. Technologische Zusammenführung findet zum Beispiel bei T-Online statt, da hier ein genereller Zugang zum Internet angeboten wird, wofür eine Verbindungsgebühr erhoben wird. Beispiele für eine kommerzielle Zusammenführung sind die Scout24-Plattformen wie [ImmobilienScout24.de](https://www.immobilienscout24.de), das Immobilienmakler zum Zwecke des Hausverkaufs mit einer Datenbankanbindung auf einen E-Marktplatz bringt. Beispiel für eine kommunikative Zusammenführung sind soziale Netzwerke, Communities oder E-Mail-Serviceanbieter (zum Beispiel [gmx.de](https://www.gmx.de)).

#### 2.1.4 Aktuelle Rahmenbedingungen im Online-Handel

Bei den technischen Schlüsselfaktoren des Internetwachstums gilt mittlerweile auch die Netzinfrastruktur als zentraler Aspekt. Diesbezüglich bleibt in Deutschland die mangelnde Verfügbarkeit schneller DSL-Verbindungen ein Dauerthema in der Diskussion. Vor allem in dünn besiedelten Gebieten, aber auch in ungünstig gelegenen Vororten großer Städte steht häufig immer noch keine oder nur langsame DSL-Technologie zur Verfügung. Im europäischen Vergleich und vor allem gegenüber Dänemark gilt Deutschland auf diesem Gebiet deswegen als rückständig. Hier liegen noch große Potenziale brach. Selbst bei den DSL-Internetanschlüssen der privaten Haushalte gibt es weiterhin Probleme (OECD 2020; Global Digital Report 2020): Viele sind nicht annähernd so schnell, wie vom Anbieter versprochen wurde. Es ist aber davon auszugehen, dass die technischen Probleme im Zuge von G5 behoben werden, zumal die Durchdringungsrate weiter fortschreitet. Mittlerweile gibt es in Deutschland etwa 35,4 Mio. klassische Breitbandanschlüsse auf Festnetzbasis (DSL-WEB Marktreport 2020). In Abb. 2.5 ist die Anzahl der DSL-Anschlüsse und deren Entwicklung in Deutschland dargestellt (Stand Q1 2020). Demnach kommt Deutschland per Q1 2020 auf rund 60 % Penetration. Größter DSL-Anbieter und damit auch größter Breitbandanbieter ist die Deutsche Telekom, die als Marktführer mit knapp 13,9 Mio. DSL-Anschlüssen insgesamt rund 39,2 % aller Breitbandkunden auf sich vereint. Es folgen Vodafone (10,8 Mio.), 1&1 (4,33 Mio.), Telefónica/O2 (2,33 Mio.) sowie PYUR (0,58). Darüber hinaus gibt es auch noch eine Reihe kleinerer, teilweise regionaler Anbieter, wie



**Abb. 2.5** Breitbandanschlüsse in Deutschland von 2004 bis 2019 in Millionen. (Quelle: DSL-WEB Marktreport 2020)

zum Beispiel der Münchner Anbieter M-Net oder NetCologne aus Köln (Tarife.de 2017), die zusammen auf 3,65 Mio. Kunden kommen.

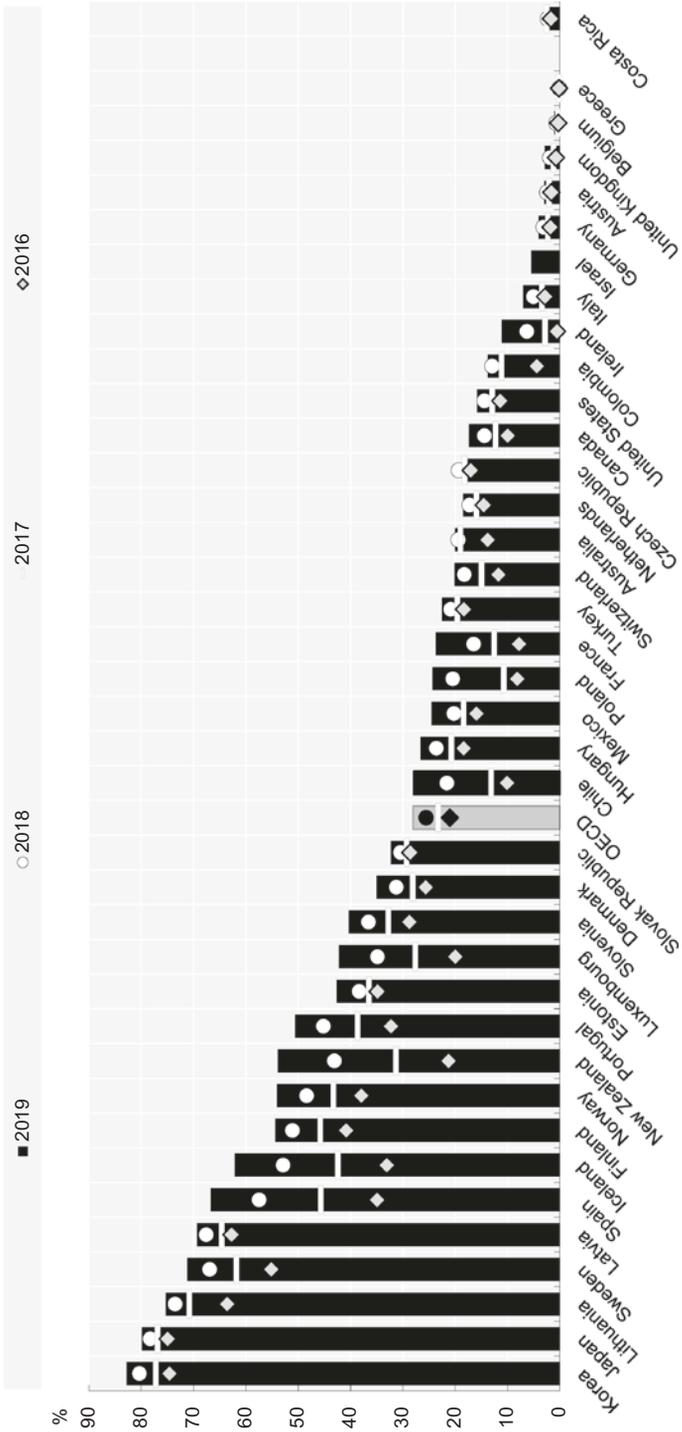
Die Ziele der EU in Hinblick auf schnelle Breitbandpenetration liegen in Deutschland in weiter Ferne, was angesichts der schnell fortschreitenden Vernetzung anderer Länder nicht nur einen großen Wettbewerbsnachteil, sondern schon fast einen Skandal bedeutet. Immer noch schieben sich Bund, Länder, Gemeinden und Netzbetreiber den Schwarzen Peter zu. Die Bundesregierung hatte sich ursprünglich auf ein Breitbandziel verständigt, das bis Ende 2018 jedem Haushalt in Deutschland versprach, mit einer Internetgeschwindigkeit von mindestens 50 Megabit pro Sekunde (Mbit/s) erreichbar zu sein. Das ist nach OECD aber auch bis jetzt noch längst nicht erreicht (OECD 2020). Im internationalen Vergleich sind Deutsche im Internet vergleichsweise langsam unterwegs. Nach dem aktuellen Speedtest Global Index liegt die Bundesrepublik mit 38,74 Mbit/s im Ranking der Länder mit dem schnellsten Internetzugang derzeit auf Platz 44. Im Vergleich zu 2017 hat sich damit die Positionierung Deutschlands mit damals Platz 25 und 2015 mit Platz 22 nochmals deutlich verschlechtert (Speedtest Global Index 2020). Selbst der Libanon ist mit 43,95 Mbit/s besser als Deutschland.

Auch laut OECD, die im Juli 2020 in ihrer letzten Breitbandstatistik neue Zahlen zur Verbreitung des schnellen Internets in ihren 30 Mitgliedsstaaten vorgelegt hat, hinkt Deutschland bei mobilem Breitband und Glasfaser ganz weit abgeschlagen hinterher (OECD 2020).

So kommt Deutschland bei der breitbandigen Mobilfunkversorgung nur auf den 29. von 37 Plätzen. Damit reiht sich unser angeblich so hoch entwickeltes Land in die Schlusslichtländer Slowenien, Kolumbien, Mexiko oder Griechenland mit ein und hat wieder ein Jahr verschlafen. Per Dezember 2019 surfte hierzulande rund 82,9 % der Smartphone- und Tablet-Besitzer breitbandig durchs mobile Netz. Die durchschnittliche Durchdringung in den OECD-Staaten liegt jedoch schon bei 114,5 %. Auf eine mobile Breitbandpenetration von über 100 % kommen die Länder Japan, Finnland, Estland, USA, Dänemark, Litauen, Australien, Schweden, Island, Niederlande und Südkorea, weil Nutzer dort häufig mit mehreren Mobilgeräten im Internet unterwegs sind (OECD 2020). Darüber hinaus weist das mobile Breitbandnetz in Deutschland eine vergleichsweise schlechte Qualität auf, trotz der in den Berichten der Ministerien viel gelobten und angeblich hohen LTE-Verfügbarkeit (Global Digital Report 2020). Um diese ist es im internationalen Vergleich alles andere als gut bestellt. Gleiches gilt für die mobile Übertragungsrate. Hier kommt Deutschland nur auf eine Geschwindigkeit von 36,4 Mbit/s und damit Platz 22. Das allerdings nur bei einer Verfügbarkeit, die in etwa mit der Türkei vergleichbar ist, wo das Netz mit 34,6 Mbit/s deutlich schneller arbeitet (Global Digital Report 2020).

Noch düsterer sieht allerdings der Ländervergleich für Deutschland bei den Glasfaseranschlüssen aus, wo Deutschland auf Platz 34 liegt. Wie in Abb. 2.6 dargestellt, haben erst rund 4,07 % aller Breitbandkunden hierzulande einen solchen Anschluss. Im Vorjahr lag der Wert bei 3,18 % und hat sich insofern kaum verändert. Bei Glasfaser liegt die durchschnittliche Durchdringung der OECD-Länder dagegen bei über 28,04 %. In Japan und Korea machen die Glasfaserverbindungen bereits über 80 % der Breitbandanschlüsse im Festnetz aus, in Südkorea 82,80. Führend in Europa ist Litauen mit 75,28 % Durchdringung (OECD 2020).

Lediglich bei DSL und Kabel, also eher den Internetverbindungen der Vergangenheit, steht Deutschland noch durchschnittlich da. In Deutschland wird offensichtlich die Macht des Internets für die wirtschaftliche Entwicklung unterschätzt. Das wohl größte Problem dürfte hierzulande sein, dass Politik und Verbände die Situation schönreden, Zahlen stets höher ausweisen und gerne den Zusatz „bis zu“ nutzen. So haben viele Bürger zwar „bis zu“ 50 Mbit/s Übertragungsrate, der Bundesdurchschnitt liegt allerdings mit 38,74 Mbit/s immer noch meilenweit entfernt von den selbst gesetzten Zielen der Bundesregierung (Global Digital Report 2020; Speedtest Global Index 2020). Für die Republik gilt nach wie vor die Devise: „DSL – Dörfer surfen langsam“. Entgegen allen Vorwürfen und nachgewiesenen Defiziten sieht dagegen die Deutsche Telekom die Breitbandversorgung in Deutschland klar über dem europäischen Durchschnitt liegen (FAZ Telekom 2020). Insbesondere die deutschen Landkreise kritisieren das Vectoring-Verfahren, mit dem die Telekom Kupferkabel auf höhere Geschwindigkeit aufrüstet, als eine Barriere für die Verlegung von Glasfaserleitungen bis in die Häuser und Wohnungen. Die diskutierte Frage ist, ob Vectoring oder Glasfaser dem Internetausbau besser hilft. Sicherlich geht es aber auch um die Frage, Deutschland für



**Abb. 2.6** OECD Breitband-Statistik für Glasfaserkabel Dezember 2019. (Quelle: OECD 2020)

den kommenden Kommunikationsstandard 5G fit zu machen, der Mobilfunk und Festnetz integriert. Dafür braucht es zweifelsohne aber mehr Glasfaser, wofür die Rahmenbedingungen angepasst werden müssten, indem Glasfaseranschlüsse aus der Regulierung herausgenommen werden, um mehr Eigenausbau und Kooperationen zu ermöglichen (FAZ 2017; FAZ Telekom 2020).

### **2.1.5 Dichtung und Wahrheit bei der digitalen Infrastruktur**

Technisch gesehen kann heute weltweit jeder Rechner mit jedem anderen Rechner verbunden werden. Der Datenaustausch erfolgt über die technologisch normierten Datenprotokolle, wodurch Browser und Server unterschiedlicher Rechner eine gemeinsame Sprache sprechen. Dabei hat die kostenlose elektronische Post die jederzeitige und schnelle Kommunikation auch auf globaler Ebene möglich gemacht. Deutschland hat den Vorteil, dass es mit dem Telefonnetz schon lange vor dem Internet eine ausgebaute Infrastruktur gab, auf der moderne Online-Zugänge aufsetzen konnten. Im weiterhin schnell wachsenden mobilen Internet unterscheiden sich mittlerweile jedoch die Übertragungswege beträchtlich. So stand bisher mit dem UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) in Europa ein Mobilfunkstandard bereit, der sich in seiner Leistungsfähigkeit der Breitbandübertragung zunehmend angenähert hat. Man spricht diesbezüglich von der dritten Mobilfunkgeneration (G3). Diese ist bereits zu großen Teilen von der nächsten Generation abgelöst worden, der sogenannten LTE-Technologie (Long Term Evolution). Derzeit gibt es aber noch etliche weiße LTE-Flecken insbesondere in ländlichen Regionen (OECD 2019). Darüber hinaus entspricht das heutige LTE nach der offiziellen Definition der Internationalen Fernmeldeunion nicht den 4G-Standards und muss somit eigentlich noch als 3G gelten. Wahrscheinlich dauert es noch Jahre, bis in Deutschland die echte vierte Mobilfunkgeneration (G4) flächendeckend den Mindeststandard erreicht und die Tausenden von Funklöchern gestopft sind, obwohl alle bereits von 5G sprechen, was die Grundlage für vernetzte Fahrzeuge oder das Internet der Dinge wäre.

Immerhin wurde nach 497 Runden und 12 Wochen Mitte Juni 2019 die Versteigerung endlich beendet. Zusammen knapp 6,6 Mrd. EUR bezahlten die Deutsche Telekom, Vodafone, Telefónica (O2) und Drillisch (1&1). Dafür bekommen sie Blöcke im 2-Gigahertz- und im 3,6-Gigahertz-Frequenzbereich, wobei die 2-Gigahertz-Blöcke deutlich teurer waren, da man in diesem Frequenzbereich höhere Reichweiten erzielen kann. Sie sind allerdings erst ab 2021 bzw. ab 2026 nutzbar. Vorerst hat nur jeder zweite Betrieb in Deutschland Zugang zum schnellen Netz, wie das statistische Bundesamt im Januar 2019 mitteilte (Destatis 2019). Spitzenplätze in der EU belegen Schweden und Dänemark mit jeweils 75 %, während lediglich 51 % der Unternehmen in Deutschland über einen festen Breitbandanschluss mit einer Datenübertragungsrate von mindestens 30 Mbit/s verfügen. Aber selbst derartige Übertragungsraten gelten unter Fachleuten heute schon nicht mehr als ausreichend (Techbook 2019). Mittlerweile ist allen klar, dass

Deutschland ein digitales Entwicklungsland ist und gewaltig aufholen muss (Heinemann 2018b). Auch steht nicht mehr zur Diskussion, dass dazu dringend die digitale Netzinfrastruktur ausgebaut werden muss. Während Politik und IKT-Verbände die Situation bisher gern schönredeten, ist es spätestens seit der Aussage unseres Bundeswirtschaftsministers, dass ihm das deutsche Mobilfunknetz peinlich sei, mit dieser digitalen Lüge vorbei (Welt 2018). Eigene Verantwortung für die Situation weist Altmaier jedoch von sich, obwohl er vom 17. Dezember 2013 bis zu seiner Ernennung zum Wirtschaftsminister am 14. März 2018 immerhin Bundesminister für besondere Aufgaben und Chef des Bundeskanzleramtes war. Offensichtlich geht es zunächst nur um Schuldzuweisungen, wie das derzeit eigentlich bei allen Vorsitzenden der im Bundestag vertretenen Parteien sowie auch sämtlichen Vertretern der Bundesländer üblich ist. Und das gilt auch für hochrangige Branchenvertreter sowie Verbandsvertreter, die offensichtlich ebenfalls einknicken, so wie jüngst der Bitkom-Präsident Achim Berg, als er die 5G-Flächendeckung als zu teuer darstellte.

Immerhin kündigte Bundesverkehrs- und Infrastrukturminister Andreas Scheuer auf dem Mobilfunkgipfel am 16. Juni 2020 in Berlin an, dass das Genehmigungsverfahren für neue Funktürme erheblich reduziert werden soll. Darüber hinaus gab er bekannt, dass der Bund 1,1 Mrd. EUR bereitstellen will, um die noch bestehenden 5000 Funklöcher in Deutschland zu schließen. Schon jetzt befürchten Branchenkenner Verzögerungen da alleine schon die Gründung einer dafür zuständigen staatlichen Infrastrukturgesellschaft offensichtlich das Verkehrsministerium überfordert (Rheinische Post Mobilfunkgipfel 2020).

Wie aber kommen wir jetzt bei dem Thema weiter, um nicht die wohl letzte große Chance einer digitalen Aufholjagd in Deutschland zu verpassen und bei den Zukunftsnetzen im OECD-Ranking vom fünftletzten endgültig auf den letzten Platz abzurutschen? Das bleibt die nächsten Jahre wohl eine Dauerfrage.

---

### Fazit

Es ist nicht mehr zu ertragen, dass Politik und Interessengruppen wieder anfangen, in Bezug auf die digitalen Fakten zu lügen. Schon was die digitale Agenda dazu sagte, war schlicht und ergreifend hohles Geschwätz! Und auch der Digitalbeirat dürfte bei dieser Gemengelage wohl nur ein Papiertiger sein! Schließlich warnte Frau Merkel schon seit 2013, dass Deutschland den Anschluss verpasse und die Digitalisierung in allen Lebensbereichen wichtig für den Erhalt des Industriestandortes Deutschland sei. Nur Worte statt Taten, denn die Situation hat sich seitdem deutlich verschlechtert und Deutschland rangiert heute im internationalen Vergleich allenfalls im Mittelfeld. Das heißt: Sowohl bei digitalen Technologien als auch bei der digitalen Ausrichtung von Geschäftsmodellen und staatlichen Institutionen ist Deutschland das Gegenteil von exzellent. Was soll der Digitalbeirat dazu noch sagen? ◀

## 2.2 Kundeninteraktion im Online-Handel

Bisher spricht der bevh – Bundesverband des Versandhandels – zusammenfassend vom interaktiven Handel, der den Online-Handel, Versandhandel sowie das Teleshopping einschließt (bevh 2019). Diese Definition deckt sich weitgehend mit dem Begriff des Distanzhandels (Riekhoff 2008; Wegener 2008). Beide Beschreibungen – interaktiver Handel sowie Distanzhandel – beinhalten den klassischen Katalogversandhandel und grenzen damit die Kundeninteraktion nicht auf die Internettechnologie ein. Sie tragen demzufolge den innovativen Möglichkeiten und Formen der Kundeninteraktion nicht Rechnung und sind insofern zu unspezifisch. Deswegen werden im Folgenden die Besonderheiten internetbasierter Kundeninteraktion und deren Möglichkeiten differenziert aufgezeigt.

### 2.2.1 Interaktivität und Online-Kaufverhalten

Ein entscheidendes Merkmal des Online-Handels ist die aktive Komponente für den Informationsaustausch, da sich die Teilnehmer individuell ins digitale Datennetz einwählen müssen (zum Beispiel IP-Adresse). Der Grad der Interaktivität bzw. „wechselseitigen Kommunikation“ ergibt sich jeweils aus den von der Software abhängigen Interaktionsmöglichkeiten. Dabei kommt es aber in jedem Fall zu einer aktiven Einzeltransaktion, die sich vollkommen von der passiven Massentransaktion unterscheidet. So werden Informationen nicht nur von einem zum anderen Marktteilnehmer verteilt („one way“), sondern die Teilnehmer müssen sich die Informationen auch selbst beschaffen („two way“). Im Gegensatz zu den klassischen Kommunikations- und Handelsformen, bei denen der Kunde ohne aktiven Schritt mehr oder weniger ununterbrochen mit Reizen konfrontiert wird, muss beim Internet der Kunde den ersten Schritt tun, sich zuallererst einwählen und die Website eines Händlers öffnen. Dadurch erlangen die Kundengewinnung und Kundenbindung, also das Customer-Relationship-Management (CRM), im Rahmen des Online-Handels eine herausragende Bedeutung. Interaktive Kommunikation wird dabei auch zur Individualisierung und Personalisierung genutzt (One-to-One-Marketing).

Zentrales Interesse eines jeden Kunden ist es, in seinem Kaufprozess ein Produkt zu finden, das seine Bedürfnisse optimal befriedigt (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2018b). Hilft ein traditioneller Händler dem Kunden dabei und bietet er diesem dazu noch einen akzeptablen Preis, dann hat dieser Händler gewöhnlich eine hohe Relevanz für den Kunden. Daraus leitete sich bisher die primäre Rolle des Handels für die Konsumenten ab. Im besten Fall war es dem Händler auch gelungen, damit den Nutzen seiner Kunden zu optimieren.

Dabei erfolgte die gesamte Wertschöpfung des Kaufentscheidungsprozesses bei ihm. Beschaffung, Vorauswahl und Beratung etc. wurden ihm dementsprechend honoriert. Der Handel musste sich die Erlöse mit niemandem teilen (Gehrckens und Boersma 2013;

Heinemann 2018b). Der im stationären Handel gelernte klassische Kaufprozess sieht gewöhnlich vor, dass der Kunde zuerst einen Anbieter auswählt. Am Point of Sale entscheidet er sich dann für das Produkt, das seinen Bedürfnissen entspricht. Hierzu verschafft er sich einen Überblick über die Produkte im Sortiment des Händlers, vergleicht die Produkte anhand von Produktinformationen und trifft schließlich eine Produktauswahl mit anschließendem Kauf. Charakteristisch für den klassischen Kaufprozess ist die Übereinstimmung von „Point of Decision“ und „Point of Sale“ (Gehrckens und Boersma 2013; Locationinsider Interview 2015).

### **Der neue Kaufprozess**

Die bisherige Ordnung des Kaufentscheidungsprozesses wird durch das Internet stark verändert und führt auch zu einer radikalen Veränderung des Kaufverhaltens (Heinemann 2018b). Zudem wurden die Wettbewerbsverhältnisse neu definiert. Einerseits bietet das Internet dem Kunden die Möglichkeit, sich beinahe jedes weltweit verfügbare Produkt relativ schnell und einfach beschaffen zu können. Andererseits findet der Kunde im „World Wide Web“ alle erforderlichen Informationen, die ihn bei der Suche nach dem richtigen Produkt unterstützen. Aufgrund detaillierter Produktinformationen, zusätzlicher Testberichte sowie dargestellter Produktbewertungen wird der Entscheidungsprozess von Kunden viel besser unterstützt als bei der traditionellen Beratung durch einen Händler (Gehrckens und Boersma 2013; Locationinsider 2015; Heinemann 2018a, b). Vor allem Amazon hat es in den letzten Jahren geschafft, den Kaufprozess zu seinen Gunsten zu verändern. Nicht nur die Produktsuche wird zunehmend durch den Online-Marktführer dominiert, der als Produktsuchmaschine mittlerweile sogar Google abgelöst hat, auch die Anbieterauswahl findet auf dem Amazon-Marktplatz statt. Dieses betrifft allerdings vorrangig den Bedarfskauf, bei dem das Kaufbedürfnis an erster Stelle steht. Geht es jedoch um Impuls- und Erlebniskäufe, hatte der stationäre Handel bisher zweifelsohne Vorteile gegenüber den meisten Online-Händlern. Im Zuge des App-based Retailing, mit dem Wish eine neue Dimension des Einkaufserlebnisses erfunden hat, dürfte das Kaufverhalten bezüglich des Shopping in eine neue Evolutionsstufe übergehen (Abb. 2.7). Bei Wish handelt es sich um einen mobilen Marktplatz für Nichtmarkenware, der seine sehr junge Zielgruppe mit extrem niedrigen Preisen über eine Shopping-App bedient und die Bestellungen direkt vom Hersteller in China an den Endkunden versenden lässt (Graf Kassenzone 2017). Der Mix aus enorm günstigen Preisen – die Rabatte liegen bei mindestens 80 bis 90 % – und langen Lieferzeiten führt zu einer ganz anderen Einkaufsdynamik, die Wish selbst als „Discovery Shopping“ beschreibt. Dabei handelt es sich nicht um einen zielgerichteten Einkauf, sondern eher um ein inspiratives Browsen, das durch ein „Endless Scrolling à la Pinterest“ befeuert wird. Das primäre Kaufmotiv ist dabei weniger der Zielkauf als vielmehr ein Einkaufsbummel, worin das Geheimnis von Wish liegen dürfte (Graf Kassenzone 2017). Damit konkurriert der App-based Retailer gar nicht so sehr mit Amazon & Co., sondern richtet sich eher an Kunden ohne Kaufinteresse, die dann zu Käufern konvertiert werden. Dieses konnte bisher in der Tat der



**Abb. 2.7** Veränderung des Kaufprozesses. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehrckens und Boersma 2013 sowie Graf Kassenzone 2017)

stationäre Handel viel besser als die meisten Online-Modelle (Graf Kassenzone 2017), wird allerdings aktuell durch Wish & Co. neu erfunden.

Dabei stellt gut die Hälfte der Internetnutzer Preisvergleiche an, informiert sich auf Herstellerseiten, liest Testberichte in Internet oder berücksichtigt Kommentare und Diskussionsbeiträge anderer Nutzer (Schneller 2008). Mit der zunehmenden Verlagerung der Kommunikation ins Netz verschiebt sich auch die Relevanz einzelner Informationsquellen für den Internetnutzer: Mittlerweile zählen Bewertungen anderer Internetnutzer zu den vertrauenswürdigsten Quellen. Diese spielen insbesondere bei der Vorbereitung von Käufen eine große Rolle. Die Orientierung an der letzten Handlung des Kunden vor dem Einstieg in den Kaufprozess – in der Regel Googeln – darf insofern die sogenannte Customer Journey nicht ausblenden, die im Rahmen der Kundeninteraktion im folgenden Abschnitt noch einmal aufgegriffen wird.

## 2.2.2 Besonderheiten internetbasierter Kundeninteraktion

Kundeninteraktion im Zusammenhang mit der Internettechnologie wird von Reichwald und Piller (2009) als „interaktive Wertschöpfung“ beschrieben. Sie stellt vor allem die Rolle externer Akteure in der Peripherie des Unternehmens für die Wertschöpfung heraus. Dabei kommt den Kunden bzw. Nutzern eines Produktes oder einer Leistung eine zentrale Rolle zu. Diesbezüglich wird auch von „Prosumenten“ gesprochen, also einer Kombination von Konsument und Produzent, die im Zeitalter des Internets immer

komplexere Anforderungen an den Handel stellen (Bruhn und Heinemann 2013). Die Entwicklung vom Konsumenten zum Prosumenten ist erst durch die Internettechnologie möglich geworden (Unterberg 2008). Sie ermöglicht eine für die Interaktion notwendige Kundenintegration (Haug und Küper 2010).

Durch die internetbasierte Kundenintegration werden zukünftige Kundenanforderungen immer differenzierter und komplexer. Deswegen wird auf Dauer eine einzelne Organisation kaum noch in der Lage sein, diese komplett und vollumfänglich zu erfüllen (Heinemann und Schwarzl 2010). Handelsunternehmen sind immer mehr gezwungen, eine Art Agentenfunktion gegenüber ihren Kunden einzunehmen und dabei als Broker für eigene Produkte und Verkaufskanäle in Erscheinung zu treten. Das erinnert an Marktplätze, die auch als interaktive Betriebsform des Online-Handels gelten (Gehrckens und Boersma 2013; Linnhoff-Popien et al. 2015; Heinemann 2019).

### **Interaktive Zusatzfunktionen**

Im Online-Shop ist eine Vielzahl von interaktiven Gestaltungselementen einsetzbar, mit denen der Prozess der Produktauswahl und -bewertung für die Kunden vereinfacht werden kann. Ihre verbindende Aufgabe ist es, Empfehlungen zu geben, Alternativen darzustellen und Lösungsvorschläge anzubieten. Der Kunde hat den Nutzen, dass sich sein Zeitaufwand bei der Produktauswahl verringert und sich die Qualität des Auswahlprozesses erhöht. Folgende interaktive Zusatzfunktionen sind möglich (Heinemann 2019; Kreutzer 2018):

- **Direkte Kundenberatung per Kundentelefon oder Chat-Funktionen:** Zunehmend lassen sich Online-Kunden zu Hause beraten. Amazon bietet seit jeher den Call-back-Button an, über den Kunden innerhalb von einer Minute zurückgerufen werden. Ist ein Callcenter insbesondere für beratungsintensive Produkte mittlerweile Standard, möchten sich vor allem jüngere Kunden per Chat oder zunehmend per Messenger beraten lassen. Eine Sonderform stellt der Video-Live-Chat dar. Wichtig ist, dass alle „interaktiven Beratungsfunktionen“ in Echtzeit erfolgen und nicht mit zu langen Wartezeiten verbunden sind. Diese führen vor allem bei Chat-Funktionen zu Kundenverärgerung.
- **Produktbewertungen von Kunden und Erfahrungsaustausch:** Dieses Tool beinhaltet die aktive Mitwirkung von identifizierbaren Kunden. Dazu müssen auf der Website entsprechende Dialogelemente zur Artikelbewertung integriert sein. Die derartige Einbindung von Kunden kann auch positive Effekte für die Kundenbindung haben. Zugleich wird ein wichtiger Mehrwert für den Anbieter geschaffen, da die Bewertung zumindest mit der Angabe von Name und E-Mail-Adresse des Bewertenden verbunden ist. Häufig können neben der Beurteilung durch Sterne auch Kommentare in Textform abgegeben werden. Darüber hinaus besteht zunehmend die Möglichkeit eines persönlichen Erfahrungsaustausches in Corporate Blogs, in denen unterschiedlichste Themenbereiche im Zusammenhang mit dem Produkt diskutiert

werden können, was aber eine unabhängige und authentische Berichterstattung voraussetzt.

- **Ratings:** Immer mehr Anbieter bieten den Nutzern die Möglichkeit, ihre angebotenen Artikel im Rahmen eines sogenannten Ratings auf einer Werteskala anonym zu beurteilen. Dabei werden in der Artikelanzeige jeweils die Anzahl der abgegebenen Wertungen sowie die Durchschnittsnote dargestellt, wodurch sich der potenzielle Kunde relativ schnell ein erstes Bild von der Produktqualität machen kann. Bei der Bewertung hat sich das Fünf-Sterne-System als Bewertungsskala durchgesetzt, das auch von Amazon genutzt wird.
- **Rezensionen und Erfahrungsberichte:** Vom Kunden verfasste Rezensionen in Form von kritischen Beurteilungen oder Erfahrungsberichten geben potenziellen Kunden die Gelegenheit, sich ein differenziertes Bild über ein Produkt zu machen. Derartige Stellungnahmen besitzen einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit und werden deshalb ebenfalls häufig in Artikelanzeigen mit eingebunden. Gerade für Online-Händler bieten sich Rezensionen und Ratings an, da diese in der Regel eine große Auswahl von Produkten anderer Hersteller vertreiben und auch negative Bewertungen nicht unbedingt auf das eigene Image ausstrahlen. Zunehmend bieten Online-Händler auch die Möglichkeit, Kundenvideos einzustellen, in denen Hinweise gegeben werden.
- **Expertenmeinungen:** Möglichkeiten zur Produktempfehlung bieten auch Hinweise bzw. Darstellungen von Testberichten und Empfehlungen unabhängiger Dritter, also Experten. Dazu zählen Institutionen wie zum Beispiel Stiftung Warentest, Verbraucherschutzorganisationen und/oder Fachzeitschriften. Compaq stellt zum Beispiel auf seiner Website ([www.compaq.de](http://www.compaq.de)) eine Übersicht mit derartigen Expertenaussagen zur Verfügung. Amazon beispielsweise zeigt bei Musik-CDs Rezensionen von Redakteuren bekannter Fachmagazine.
- **Vorschlaglisten:** Der Anbieter kann dem Kunden eine engere Auswahl von bewährten Produkten vorschlagen und damit den Kreis der Wahlmöglichkeiten eingrenzen. Dabei bietet sich an, auf den „Suggested Lists“ die gängigsten Artikel für verschiedene Produktbereiche/Kategorien aufzuführen. So stellt Amazon zum Beispiel in den Kategorien Bücher und CDs sogenannte „Empfehlungen der Redaktion“ für verschiedene Interessengebiete zusammen. Das vermittelt den Kunden zusätzlich den Eindruck, dass sich auf den Seiten des Online-Händlers Fachleute oder auch „Gleichgesinnte“ mit den Kundeninteressen auseinandersetzen.
- **Checklisten und Einkaufslisten:** Bei vielen Anwendungen ist es auch denkbar, mehrere Produkte eines Anbieters oder anderer kompatibler Anbieter zu kombinieren. In derartigen Fällen ist es möglich, entsprechende Listen zusammenzustellen, die dem Kunden einen Überblick über die benötigten Komponenten geben (Checklisten) und zugleich eine Vorselektion geeigneter Artikel vornehmen (Einkaufslisten). Maggi ([www.maggi.de](http://www.maggi.de)) stellt den Nutzern seiner Website im Zusammenhang mit den eigenen Produkten verschiedene Kochrezepte zur Verfügung. Hornbach ([www.hornbach.de](http://www.hornbach.de)) stellt Material- und Werkzeuglisten für spezifische Do-it-yourself-Anwendungen ins Netz.

- **Bestsellerlisten:** Der Anbieter zeigt auf Bestsellerlisten in regelmäßigen Abständen und in jeweils aktualisierter Form seine meistverkauften Produkte nach Themenbereichen, Bedürfnissen, Anwendungen oder Problemstellungen. Der gezeigte Verkaufserfolg der Produkte stellt dabei einen Anhaltspunkt für die Kunden dar.
- **Such- und Filterfunktionen:** Die Suchfunktionsleiste hat für Kunden herausragende Bedeutung, funktioniert bei den meisten Shops aber immer noch suboptimal. Sie setzt voraus, dass sämtliche Produkte mit allen denkbaren Indizierungen versehen werden, was ein großer Aufwand sein kann. Zusätzlich greifen Kunden gerne gezielt auf bestimmte Filtermöglichkeiten zurück, die eine Eingrenzung des Suchraums auf Farben, Formen, Preise, Stile, Eigenschaften usw. ermöglichen.
- **Collaborative Filtering:** Hierbei wird die Darstellung von Produkten und Leistungen mit Hinweisen und Links auf andere Produkte oder Leistungen versehen, die Käufer des gerade begutachteten Artikels auch erworben haben. Bei diesem Tool gehen die Anbieter davon aus, dass ähnliche Gebrauchsmuster und Vorlieben von Kunden vorliegen und potenzielle Kunden durch entsprechende Informationen nützliche Hinweise auf Waren erhalten, die für sie möglicherweise interessant sind. Auch entsteht hierdurch bereits der Eindruck einer gewissen Individualisierung.
- **Konfigurationen:** Falls ein Produkt in mehreren Varianten oder Ausführungen (zum Beispiel Farbkombinationen oder Zusatzausstattungen) aus verschiedenen Komponenten kombiniert werden kann, bieten sich Konfigurationstools an, die auch als „konstruierende elektronische Kataloge“ bezeichnet werden. Vorteilhaft an diesem zum Beispiel von Nike angebotenen Instrument (Nike by You) ist, dass der Kunde das Produkt nach seinen individuellen Wünschen relativ zeiteffizient selbst am PC konfigurieren bzw. zusammenstellen kann und dabei unmittelbar das Ergebnis seiner Arbeit sieht. Von Vorteil ist, wenn der Kunde parallel den Preis des Produktes kalkulieren kann, so wie inzwischen bei fast allen Autoanbietern möglich („Car Configurator“).
- **Produktgegenüberstellungen:** Hiermit kann dem Kunden der Produktvergleich erleichtert werden. So bietet Hewlett Packard ([www.hp.com](http://www.hp.com)) ein Tool an, mit dem der Kunde die wichtigsten Eckdaten von drei frei wählbaren Artikeln einer Kategorie in Tabellenform gegenüberstellen kann.
- **Bedürfnisanalysen:** Dieses Instrument können Anbieter nutzen, um den Bedarf beim Kunden abzuklären und zu erforschen, welche Artikel oder Leistungen aus seinem Sortiment für die Bedarfsdeckung geeignet sind. Dazu werden auf den Websites entsprechende Dialogelemente eingesetzt, mit welchen die Rahmenbedingungen und Präferenzen des Kunden erfasst werden können. In vereinfachter Form findet die Bedürfnisanalyse bei der Internetautomobilbörse [www.automobiles.com](http://www.automobiles.com) Anwendung. Eine detailliertere Bedürfnisanalyse lässt sich beim „Skincare Advisor“ auf der Website des Schweizer Kosmetikerherstellers Juvena ([www.juvena.com](http://www.juvena.com)) erkennen. Dieser legt Angaben wie Alter, Hauttyp, Hautproblem und bevorzugten Pflegeaufwand seiner Produktempfehlung zugrunde.

- **FAQ-Listen:** Bei FAQ-Listen handelt es sich um eine übersichtliche Auflistung häufig gestellter Fragen („Frequently Asked Questions“), die um entsprechende vom Anbieter formulierte Antworten ergänzt werden. Auch sie können als Selektions- und Evaluationshilfe angesehen werden, soweit sie sich auf die Produkte und Leistungen des Anbieters beziehen. Es kann durchaus vorkommen, dass sich durch FAQ-Listen der Aufwand einer persönlichen Anfrage für den Nutzer erübrigt und damit auch die Wartezeit auf eine Antwort entfällt. In anderer Richtung profitiert natürlich auch der Online-Händler von der reduzierten Anzahl zu bearbeitender Kundenanfragen sowie von der Information, die indirekt in den Fragen enthalten ist.
- **Tags:** Bei der Speicherung von Daten in Dateien bezeichnet Tag eine Meta- oder Zusatzinformation (zum Beispiel Schlagwörter in Form von Karteireitern), die einer Datei angefügt wird, um sie auf einer anderen Website durch bloßes Anklicken jederzeit zu finden und direkt dorthin gelangen zu können. Dabei werden neben den zu speichernden Daten zusätzlich Informationen zum Beispiel über deren Ursprung oder Verwendungszweck abgelegt (Wikipedia 2014).

Viele der dargestellten Selektionshilfen greifen auf Kundendaten zurück. Auch für die Kundenbindung, die ja gerade im Online-Handel herausragende Bedeutung hat, ist es äußerst dienlich, Kundenwünsche aufzugreifen und zu erfüllen.

### 2.2.3 Onsite- versus Offsite-Kundeninteraktion

Bei der Nutzung von Online-Kanälen spielen in der Kommunikation und Interaktion auch Social-Media-Instrumente eine wichtige Rolle, die allerdings häufig sehr unspezifisch behandelt bzw. erläutert werden. Im Rahmen von Social Media können Informationen dabei sowohl in verbaler als auch in multimedialer Form Verwendung finden. Dies betrifft zum Beispiel Fotos, Videos, Musik, Sprachaufzeichnungen und Spiele (Heinemann 2018b, 2019). Social Media vernetzt die Kommunikation in der Regel weltweit und schafft neue Möglichkeiten der Interaktion für Nutzer und auch für Unternehmen. Bekannte Social-Media-Plattformen sind neben Facebook und Instagram insbesondere Twitter, YouTube und Pinterest. Als Video-Sharing-Plattform spielt YouTube mittlerweile eine herausragende Rolle und ist eine globale und nicht mehr wegzudenkende Institution. Insgesamt dient Social Media aber nicht mehr nur Kommunikationszwecken, sondern wird auch für den unmittelbaren Verkauf von Produkten eingesetzt und dadurch stärker als bisher kommerzialisiert, wie auch der Begriff „F-Commerce“ = „Facebook Commerce“ unterstreicht (Kunhardt 2013; Heinemann 2018b, 2019). Dieses Verständnis von Social Media vernachlässigt allerdings die Umsetzung entsprechender Social-Media-Elemente auf der eigenen Website. Insofern sollte die Kundeninteraktion zumindest danach unterschieden werden, ob sie onsite oder offsite stattfindet (Haug 2013a, b; Heinemann 2018b, 2019).

Offsite-Kundeninteraktion bezeichnet alle Aktivitäten außerhalb der Website sowie den Verkauf auf Marktplätzen oder das Engagement in sozialen Netzen. Bezogen auf Social Media sind typische Offsite-Plattformen Facebook, Twitter, Pinterest oder WhatsApp. Plattformen wie Foursquare, YouTube sowie die Special Interest Blogs sind ebenfalls typische Offsite-Beispiele. Die bereits angesprochenen Marktplätze sind zwar keine Social-Media-Plattformen, jedoch auch der Offline-Kundeninteraktion zuzuordnen. Denn der Kundenkontakt findet hier nur indirekt und außerhalb der eigenen Website statt (Haug 2013a, b; Heinemann 2018b, 2019).

Onsite-Kundeninteraktion umfasst alle Maßnahmen im eigenen Online-Shop. Wie in Abb. 2.8 dargestellt, handelt es sich dabei um Kundenbewertungen, Kundenmeinungen, eigene Communities und auch jede Form von Consumer Generated Content. Andere Beispiele sind Größen- und Styleempfehlungen, Personalisierung/Viralität sowie Verknüpfungen mit Social Tagging. Aber auch die Verknüpfung zu Offline-Kanälen, also zum Beispiel auf der eigenen Website angebotene Multi-Channel-Services, können als Onsite-Kundeninteraktion angesehen werden (Haug 2013a, b; Heinemann 2018b).

## 2.2.4 Upstream- versus Downstream-Kundeninteraktion

Im Rahmen der interaktiven Wertschöpfung werden die beiden Begriffe Mass Customization und Open Innovation unterschieden (Reichwald und Piller 2009). Mass Customization bezeichnet die Erstellung von individualisierten Gütern und Leistungen

„Kundeninteraktion muss Onsite und Offsite erfolgen“



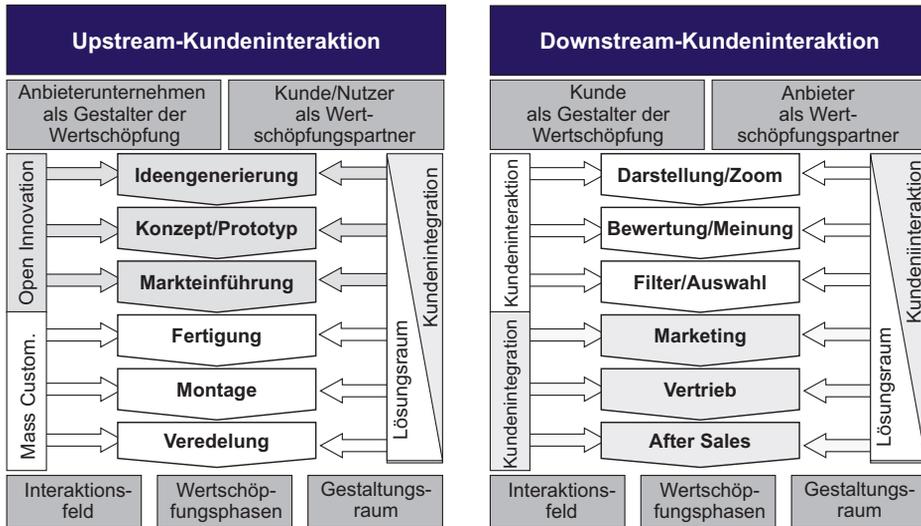
**Abb. 2.8** Onsite- und Offsite-Aktivitäten im Social Media. (In Anlehnung an Haug 2013b; weforum.org 2019)

mit der Effizienz vergleichbarer Massenangebote. Sie hat in Verbindung mit den Möglichkeiten der Internettechnologie und der daraus erwachsenden „interaktiven Wertschöpfung“ zweifelsohne den entscheidenden Auftrieb erhalten. Wesentliches Ziel der Mass Customization ist es, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, Marktanteile dauerhaft zu sichern und zugleich in stärkere Interaktion mit den eigenen Kunden zu treten. Dabei wird sowohl ein Zusatznutzen für die Endkunden als auch für die Unternehmen geschaffen. Denn nach dem Prinzip der Open Source kann externes kreatives Potenzial aktiviert werden. Bei Anbietern wie zum Beispiel Spreadshirt (T-Shirts) oder Sellaband (eigene Musik) kann der Konsument im Sinne von Open Investment zum Produzenten werden und seine Produkte über die Plattform vermarkten (Reichwald und Piller 2009).

Der entscheidende Unterschied zur Open Innovation liegt bei der bisherigen Mass Customization in der Einbeziehung des Kunden zu einem späteren Zeitpunkt, das heißt erst nach Fertigungsbeginn. Beide sind dem sogenannten Crowdsourcing zuzuordnen, bei dem es durch die Einbeziehung der Kunden um eine Externalisierung von Unternehmensleistungen geht. Dabei ist auch ein „kostenentlastender Effekt“ realisierbar, wenn Blogger und Community-Mitglieder zum Beispiel Serviceanfragen untereinander selbst beantworten (Denk-Selbst 2009; Heinemann und Gaiser 2016). Derartige Erfahrungen gelten aber weniger für die interaktive Wertschöpfung im Rahmen des Designs oder der Herstellung von Produkten. Vielmehr sind sie für den Verkaufsprozess bereits fertiggestellter Produkte relevant. Insofern macht es Sinn, die interaktive Wertschöpfung danach zu differenzieren, ob sie vor und während der Herstellung oder erst nach Fertigstellung der Produkte stattfindet. Gewöhnlich werden alle Unternehmensaktivitäten bis zur Fertigstellung eines Produktes als „Upstream-Prozesse“ bezeichnet, während es sich bei den anschließenden Vermarktungsfunktionen um „Downstream-Prozesse“ handelt (Hollensen 2017; Hollensen 2020). In Anlehnung daran bietet es sich an, sowohl die Mass Customization als auch die Open Innovation als „Upstream-Kundeninteraktion“ zu bezeichnen und alle nach der Fertigung stattfindenden interaktiven Tätigkeiten als „Downstream-Kundeninteraktion“ zu kennzeichnen (Abb. 2.9). Letztere sind allerdings danach zu unterscheiden, ob sie auf der eigenen Website (onsite) oder auf Partnerplattformen stattfinden (offsite). Der Fokus der folgenden Ausführungen soll auf der Offsite-Interaktion liegen, also den Aktivitäten auf den Partnerplattformen außerhalb der eigenen Website.

### 2.2.5 Veränderungen der Customer Journey

Sämtliche Offsite-Aktivitäten außerhalb der eigenen Website dienen gewöhnlich dazu, Besuchsfrequenz auf der Website zu generieren und diese zu Käufen bzw. Orders zu konvertieren. Dabei geht es um Einflussnahme auf die Customer Journey. Diese besagt, dass zwischen dem Kaufgedanken und dem Klick eine Reihe von Stationen liegt. So sind Werbebanner oder E-Mail-Newsletter nicht selten Kaufimpulsauslöser. Der Prozess



**Abb. 2.9** Upstream- und Downstream-Kundeninteraktion

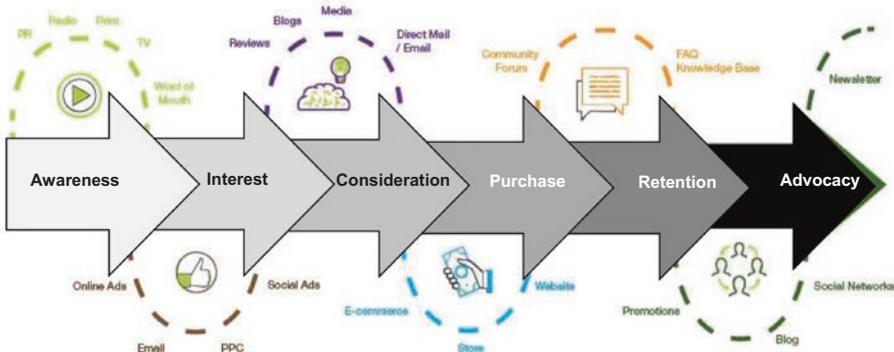
bis zum endgültigen Kauf kann mehrere Wochen dauern. Das schließt Search, Diskussionen in Bewertungsplattformen, Erfahrungsaustausch oder Recherchen auf Preisvergleichsportalen ein (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). Der Customer-Journey-Ansatz berücksichtigt auch Langzeiteffekte und beinhaltet zwei Dimensionen. Die erste Dimension stellt Kaufimpulse dar. Die zweite Dimension gewichtet den Beitrag bestimmter Touchpoints während der Customer Journey zur Conversion („Conversion Attribution“). Es ist schwierig, die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Werbemittelkontakten darzustellen, denn es lässt sich nicht alles auf dem Weg eines Kunden zur Kaufentscheidung messen. Die Wirkung von Social Networks auf die Customer Journey darf auch nicht unterschätzt werden, insbesondere am Anfang der Conversion-Kette. Diesbezüglich stellt Facebook eine besondere Herausforderung dar, denn Facebook-Kampagnen lassen sich nicht so einfach tracken wie zum Beispiel Banner- oder Ad-Words-Kampagnen. Gleiches gilt für Werbemittelkontakte aus dem Offline-Bereich, wie Fernsehwerbung, Zeitungsanzeigen oder Plakatwerbung (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2019; Onlinemarketing-Praxis Customer 2017). Insofern muss der Customer-Journey-Ansatz immer auch die Online- und Offlinewelt zusammenbringen. Das setzt qualifizierte Datenerhebungen voraus. Auf der anderen Seite fokussiert er auf Offsite- und Downstream-Interaktionen, selbst wenn physische Touchpoints in Form von Landingpages und Online-Shops auch in Onsite-Form vorliegen können. Im Rahmen dieser Fokussierung sollen innovative Formen der Downstream-Kundeninteraktion im Vordergrund der Betrachtung stehen. Dabei sollte die Customer Journey kein Selbstzweck sein, sondern dem Online-Händler gezielte Möglichkeiten zur Kundenakquisition aufzeigen. Da die moderne Customer Journey

aufgrund der Granularisierung immer unübersichtlicher wird, empfiehlt sich für Online-Marketing-Zwecke eine Strukturierung nach dem AIDAS-Prinzip (Josefine Seokratie 2018), das auf dem AIDA-Modell beruht (Attention, Interest, Desire, Action). Dieses wohl bekannteste Modell im Marketing, das bereits 1898 von Elmar Lewis entwickelt wurde, erlebt derzeit eine Renaissance. Im Grunde beschreibt AIDA, wie Werbung in der modernen Customer Journey wirkt (Josefine Seokratie 2018; Meffert et al. 2018). Das AIDA-Prinzip wurde Ende des 19. Jahrhunderts um das „S“ erweitert, das für Satisfaction steht. Obwohl das Modell sehr alt ist, gilt es als eines der wichtigsten Prinzipien, wie Werbung vereinfacht gesehen funktioniert. Vor allem bei Push-Marketing-Strategien ist AIDAS „funktionsfähig“, da die Aufmerksamkeit des Konsumenten immer erst positiv geweckt werden muss, was vor allem in der granularisierten Customer-Touchpoint-Welt immer schwieriger wird. Dennoch macht es Sinn, die Spezifika des Online-Handels noch stärker zu berücksichtigen und AIDAS in AICPURA zu erweitern, wobei A und I (Attention, Interest) gleich bleiben, aber DA (Desire, Action) in CPURA (Consideration, Purchase, Retention, Advocacy) verändert wird (Maximizer 2018). Dieses berücksichtigt, dass der Kunde heute in 80 % aller Fälle bereits Peer-Empfehlungen sucht, bevor er einen Kauf tätigt. Darüber hinaus erwarten die Kunden eher „Pull statt Push“ sowie Personalisierung und Engagement. Daraus ergibt sich eine neue Customer Journey, die in Abb. 2.10 dargestellt ist (Maximizer 2018).

### The New Customer Journey

The stages a prospect / customer now takes on the New Customer Journey with the channels and platforms used to research and communicate through

- **Awareness:** Becoming familiar with the brand
- **Interest:** Identifying the business need
- **Consideration:** Actively considering and researching companies, products or services offerings
- **Purchase:** Evaluating and making a decision to buy
- **Retention:** Using the product and experiencing service and support with potential further buying decisions
- **Advocacy:** Satisfaction levels high or low and giving opinions – whether positive or negative



**Abb. 2.10** Die neue Customer Journey. (Quelle: Maximizer 2018)

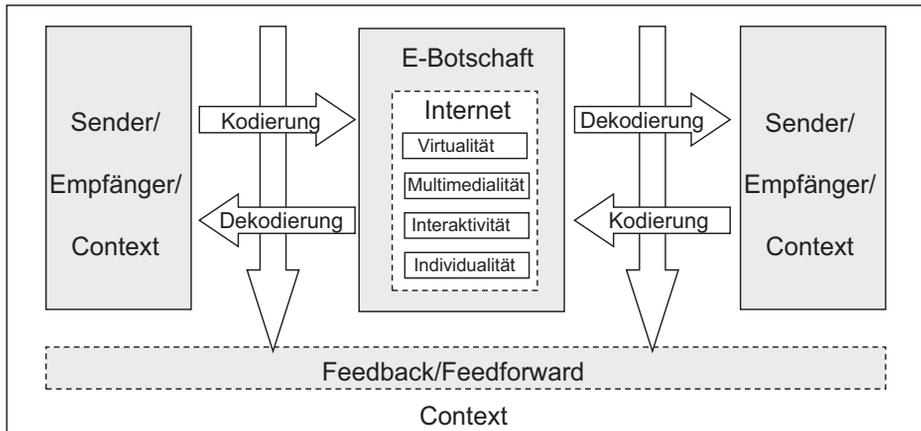
### **Online- und Offline-Touchpoints**

Zukünftig werden vor allem solche Geschäftsmodelle erfolgreich sein, die ihre Beziehungen zu den Kunden ausspielen und für die Bedürfnisbefriedigung einsetzen können. Dabei werden Ausmaß, Intensität und Qualität der Kundeninteraktion eine Schlüsselrolle einnehmen. Diese hat sich jedoch grundsätzlich danach zu unterscheiden, ob sie online oder offline stattfindet. Offline-Anbieter können sich zum Beispiel auf Kunden fokussieren, die in Eile sind, andere auf Kunden, die „umweltorientiert“ sind, während sich einige Geschäfte zu reinen Showrooms entwickeln werden. Modemagazine werden Besucher dazu animieren, Kleidungsstücke von Displays anzuprobieren, mit dazugehöriger Beratung von Stylisten und Produktproben von Duft- oder Make-up-Ständern. Dabei verkauft das Geschäft keine Produkte mehr. Die gewonnenen Informationen von speziell geschulten Mitarbeitern liefern allerdings Einblicke in die Wünsche und Erwartungen der Kunden. Im Zuge der neuen Kundeninteraktion wird sich auch die Rolle der stationären Geschäfte in Verbindung mit dem Internet verändern. Kunden, die bei praktiziertem Channel Hopping auch zukünftig Offline-Formate aufsuchen, werden dabei nach aufmunternden, genussvollen und unterhaltenden „Erlebnissen“ mit Fokus auf eine Offline-Kundeninteraktion Ausschau halten. Sie werden Buchgeschäfte bevorzugen, in denen sie auf anregende Autoren treffen, oder Spielwarengeschäfte besuchen, in denen sich ihre Kinder mit Spielsachen und Spielen beschäftigen können, während reale und virtuelle „In-Store“-Experten den Eltern ihre Fragen beantworten. Gekauft werden kann unabhängig vom Geschäft über QR-Code (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b, 2019). Die Kunden erwarten dabei zugleich eine Nutzungsmöglichkeit für mobile und interaktive Technologien. Dies betrifft die Online-Kundeninteraktion, die auch Möglichkeiten für neue Erlebnisse und Erfahrungen bietet (brandeins 2014; Die Presse 2014). So geben bereits drei Viertel aller Europäer an, dass sie auch Handys zum Scannen von Produkten in Geschäften benutzen würden und mehr darüber erfahren möchten (Heinemann und Gaiser 2016). Mehr als die Hälfte würde es begrüßen, in einem Geschäft mit Produktexperten online kommunizieren zu können, um Zeit zu sparen.

---

## **2.3 Geschäftsbasis des Online-Handels**

Im Online-Handel treten Anbieter und Kunde physisch nicht in Kontakt. Ihre räumliche Trennung wird durch das Internet als zentrales Medium überbrückt. Die Art und Weise, wie Individuen in digitalen Datennetzen miteinander kommunizieren, verändert sich durch die besonderen Eigenschaften des Mediums Internet (Kollmann 2019). Zu ihnen gehören Virtualität, Multimedialität und Interaktivität. In Abb. 2.11 wird das Medium Internet in den Kommunikationsprozess eingeordnet. Durch das Internet wird der Empfänger einer Botschaft auch (unmittelbar) zum Sender einer Botschaft. Dadurch werden die ursprünglichen Rollen der Kommunikationspartner zum Teil vermischt oder gar aufgehoben; die Sender-/Empfänger-Rolle wird simultan. Mit der Virtualität wird die



**Abb. 2.11** Das Medium Internet im Kommunikationsprozess. (Quelle: In Anlehnung an Kollmann 2013, 2019)

Präsenz im Kommunikationsprozess überflüssig, wobei die Multimedialität durch Einbindung verschiedenster Medien und Kommunikationsmittel ganz neue Möglichkeiten der Informationsübermittlung eröffnet. Die Interaktivität erlaubt dabei eine gegenseitige Kommunikation und damit Förderung des Dialogs zwischen einzelnen Handelspartnern. Die Virtualität ergibt sich aus dem Umgang mit digitalen Informationen, die nicht real sind und sich aus einem Verbund von Datenströmen und Informationskanälen zusammensetzen. Die digitalen Informationen können sich sowohl auf digitalisierte Leistungen (zum Beispiel Rechte, Downloads etc.) als auch auf reale Güter beziehen (physische Welt). Neben die physische Welt tritt aber in jedem Fall komplementär eine virtuelle Geschäftswelt, die durch vernetzte Informationen und Kommunikationswege gekennzeichnet ist. Beide Ebenen ergänzen sich (zum Beispiel Bestellung realer Produkte über das Internet), können jedoch auch separat funktionieren (zum Beispiel kostenpflichtiger Download von Software im Internet). Die Virtualität der Handelsebene ermöglicht eine Loslösung von Raum und Zeit. Anbieter und Käufer können jederzeit und von überall auf das Netz zugreifen und müssen nicht zeitgleich online sein, da der Informationsaustausch über Datenbanken erfolgt. Damit wird das Internet zu einem ubiquitären Medium („anytime/anyplace“). Während aber die Produkte über das Internet weltweit „anytime“ und „anyplace“ verkauft werden können, muss die physische Lieferung außerhalb der elektronischen Ebene erfolgen.

Zur Ausgestaltung des virtuellen Kontaktes stehen zahlreiche Medienformen zur Verfügung (zum Beispiel Bild, Video, Ton, Text etc.), die nach Belieben kombiniert und somit multimedial genutzt werden können. Dadurch wird es möglich, dem Kommunikationspartner auch komplexe Inhalte zugänglich zu machen. Dabei erfolgt der Informationsaustausch auf einer verständlichen und leicht zugänglichen Ebene. Zugleich wird die elektronische Handelsebene einer breiten Konsumentenschicht angeboten.

Außerdem werden die Inhalte der digitalen Informationen durch die multimediale Darstellung besser wahrnehmbar, attraktiver sowie nutzbarer gemacht. Dies ist auch der wesentliche Grund dafür, dass sich das Internet zu einem Massenmedium entwickeln konnte. Vor allem Musikanbieter wie zum Beispiel [musicload.com](http://musicload.com) nutzen die multimediale Darstellung, bei der zu einem Musikstück sowohl das Bild in Form des Platten-covers als auch ein Text zur Beschreibung des Musiktitels, der Ton als Hörprobe sowie bewegte Bilder in Form von Videoausschnitten angeboten werden (Kollmann 2013, 2019). Zweifelsohne haben im Distanzhandel die elektronischen Medien die Kataloge weitestgehend abgelöst.

### 2.3.1 Online-Handel als Form des Distanzhandels

Heute dominiert der Online-Handel gegenüber dem Katalog-Versandhandel den Distanzhandel, der auch als interaktiver Handel bezeichnet wird (bevh 2019). Die Abgrenzung der Distanzhandelsformen liegt in der Vermarktungskonzeption und dem dabei zugrunde liegenden Kontaktmedium: ein Katalog, der entweder gedruckt oder elektronisch vorliegen kann, oder elektronische Medien, entweder über das Internet, das Handy oder das Fernsehgerät:

- **Traditioneller Katalog-Versandhandel:** Angebot wird direkt an Endkunden mittels Katalog, Prospekt, Anzeigen oder elektronischer Medien zum Beispiel in Form einer CD-ROM vermarktet. Die Bestellung erfolgt i. d. R. schriftlich, mündlich oder telefonisch. Auslieferungen finden an den gewünschten Ort des Konsumenten statt. Je nach Sortimentsausrichtung handelt es sich um Fach-/Spezialhandel bzw. Sortiments-/Universalhandel. Beispiele: Witt Weiden; Atelier Goldner Schnitt, Pro-Idee und Lands End.
- **Online-Handel:** Stellt die typische Form des B2C-Distanzhandels dar mit Angeboten an Endkunden über World Wide Web. Bestellung erfolgt interaktiv über Internet oder telefonisch. Lieferung und Handling wie im Versandhandel. Eher breitere und flachere Sortimentsausrichtung mit kundenindividuellen Angeboten. Einsatz neuer E-Marketing-Instrumente. Beispiele: Amazon, Zalando, Zooplus, Asos und Spreadshirt.
- **Tele-Shop:** Spezielle Fernsehsender mit 24-stündigen Produktshows und interaktiver Bestellmöglichkeit. Keine besondere Sortimentsausrichtung. Lieferung und Handling wie im Versandhandel. Beispiele: QVC, HSE24 und 123tv.
- **Mobile Commerce:** Nutzung des Smartphones oder Tablets als PC-Plattform für Online-Handel. Bestellung interaktiv über Internet via Browsing oder App. Ansonsten wie Online-Handel. Beispiele: Mobile-optimierte Online-Shops von eBay und Amazon oder App-Retailer wie zum Beispiel Picnic.

Die Betriebstypen des Distanzhandels verfügen über keinen physischen Ort, an dem die Ware an den Kunden verkauft wird. Der Kunde bestellt die Ware beim Einzelhändler und lässt sich diese zu sich nach Hause, an den Arbeitsplatz oder an eine Pick-up-Station liefern. Als zentraler Unterschied zum stationären Handel kann damit herausgestellt werden, dass der persönliche Kontakt im Distanzhandel entfällt und stets über ein Medium stattfindet. Der Standort des Distanzhändlers hat eigentlich keine nachfragebeeinflussende Bedeutung, zumal die Ware physisch nicht präsent ist. Das hat zur Folge, dass auch nicht alle relevanten Produktinformationen vermittelt werden können, es sei denn, diese lassen sich in Bildern oder textlichen Beschreibungen darstellen. Unabdingbare Voraussetzung für den Kaufabschluss und die Lieferung der Ware ist die Erfassung der individuellen Kundendaten, weshalb auch das Thema Adressmanagement ein wesentlicher Erfolgsfaktor im B2C-Distanzhandel ist. Folgende Wesensmerkmale kennzeichnen zusammenfassend den Distanzhandel (Zaharia 2006; Heinemann 2019):

- **Mediales Angebot:** Einsatz von Printmedien oder elektronischen Medien.
- **Kauf aus Distanz:** Raum zwischen Anbieter und Nachfrager wird auf schriftlichem, telefonischem oder sonstigem elektronischem Wege überbrückt, wodurch sich zeitliche Differenzen zwischen Bestell- und Warenverfügbarkeitszeitpunkt ergeben.
- **Versand der Ware:** Zustellung an die Kunden bzw. Retrodistribution (Rückgabe) durch eigene oder outgesourcte Zustelldienste.
- **Selbstabholung:** Kauf per Click & Collect oder Ship-to-Store und Abholung in der Filiale.

### 2.3.2 Start in den Online-Handel und Voraussetzungen

Ohne die Bereitschaft, den Online-Handel überhaupt zu starten, und ohne ein Mindestmaß an Investitionsbereitschaft legen vor allem viele lokale Händler eine regelrechte digitale Allergie an den Tag (Steireif et al. 2015; Heinemann 2017a, 2019). Ist die Entscheidung für den Start in den Online-Handel gegeben, sind im Vorfeld einige Voraussetzungen zu erfüllen, die am besten strukturiert angegangen werden, etwa mithilfe der gängigen Strukturierung einer Unternehmensgründung inklusive Businessplanung. Gründen stationäre Händler einen Online-Shop, sind vor allem erst einmal die technischen Voraussetzungen zu klären. Das betrifft zum Beispiel ein elektronisches Warenwirtschaftssystem mit angeschlossenem Kassensystem, ohne das es im Online-Handel nicht geht. Insbesondere die technischen Voraussetzungen erfordern eine Onlinestrategie, deren Eckpfeiler exemplarisch in Abb. 2.12 dargestellt sind. Neben den technischen Voraussetzungen sind allerdings auch die Herausforderungen auf Markt- und Wettbewerbsseite zu analysieren. In keinem Fall sollten die angebotenen Sortimente und Leistungen austauschbar sein, da sie durch die Transparenz im Internet von Beginn an kaum Chancen hätten.

- ▶ Verfügbarkeiten und Artikelinformationen erfordern ein **modernes WWS**
- ▶ **Digitalstrategie mit exakter Zielsetzung steht am Anfang**
- ▶ Ohne **Business-Planung** für die Digitalstrategie fehlt die wirtschaftliche Basis
- ▶ **Customer Data Base** ist Basisfunktion – idealerweise mit Kundenkarte
- ▶ Handeln aus Kundensicht erfordert **ultimate Usability** – auch **stationär**  
amazon bookstore store
- ▶ **Online-Sortiment** muss mindestens das Offline-Sortiment darstellen
- ▶ Ohne **mobile optimierten Online-Shop** nützt alles nichts
- ▶ **Systementscheidung ohne Business-Plan und Digitalstrategie geht schief**
- ▶ **App-Lösung und Digital POS/ Smart Store ist Kür**

**Abb. 2.12** Eckpfeiler für eine Online-Strategie im Handel

Um der Austauschbarkeitsfalle zu entgehen, ist eine differenzierende Positionierung des Online-Shops im Wettbewerb erforderlich. Wie bereits aufgezeigt wurde, ist im Online-Handel eine enorme und zunehmend grenzüberschreitende Wettbewerbsdynamik wirksam. Darüber hinaus zieht eine wachsende Anzahl sogenannter Gate Keeper wie zum Beispiel Vergleichsportale die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich und vielfältige Spezialisten helfen den Kunden, indem sie gezielt bei der Inspiration und der Befriedigung der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse einen relevanten Nutzen schaffen und damit zusätzlich den Kaufprozess kanalisieren. Insofern muss es mit einer Positionierung gelingen, sich in einer für die Kunden relevanten Dimension mit einem klaren Mehrwert zu profilieren. Bereits heute differenzieren sich erfolgreiche Online-Shops dadurch, dass sie nicht *einen* USP, sondern mehrere USPs anbieten, also dem Kunden in mehreren Dimensionen ein einzigartiges Nutzenversprechen präsentieren und erfüllen (Boersma 2017; Gehrckens und Boersma 2013). Die disruptive Digitalisierung treibt digitale Innovationen, die bereits eine Vielzahl kundenorientierter Branchen verändert haben. So haben zum Beispiel Downloads die westliche Buch- und Musikindustrie innerhalb von wenigen Jahren umgekrempelt. Dramatische Veränderungen kennzeichnen derzeit auch die Reisebranche: Statt im Reisebüro erfolgen immer mehr Buchungen „direct to customer“ über Online-Buchungsplattformen. Auch in vielen anderen Branchen finden Transformationen statt. Während Kodak, Karstadt und Nokia sich vom Markt verabschieden, entwickeln sich Instagram, Amazon und Apple zu neuen Marktführern und Apple sogar zum wertvollsten Unternehmen der Welt. So haben das Internet im Allgemeinen und der Online-Handel im Besonderen für den traditionellen Handel eine ähnlich schwerwiegende und weitreichende Bedeutung, wie

sie die Industrialisierung für das traditionelle Handwerk hatte. Während insbesondere der stationäre (Non-Food-)Handel seit Jahrhunderten auf der Stelle trat und seine Verhaltensmuster nicht veränderte, führt die disruptive Kraft des E-Commerce zu einer Transformation des Handels (Gehrckens und Boersma 2013; Boersma 2017).

In den letzten 20 Jahren ist eine hohe Professionalisierung sowie Spezialisierung im Online-Handel festzustellen. Der Online-Shop ist heute zu einer Art Commodity geworden. Durch konsequente Weiterentwicklung und Professionalisierung aller Funktionen, Prozesse und Systeme lässt sich heute Webexzellenz realisieren und ein USP innerhalb der einzelnen Strategieebenen umsetzen (Heinemann und Haug 2010; Boersma 2017). Andererseits verändern sich vor allem durch die hohe Transparenz und Vergleichbarkeit im Online-Handel die Kundenerwartungen mit hoher Geschwindigkeit (brandeins 2014). Was gestern noch die Kunden begeistert hat, kann heute oftmals nicht einmal mehr Kundenzufriedenheit erzeugen. Insofern ist es ein großer Trugschluss zu glauben, im digitalen Wettbewerb mit Standard-Online-Shops bestehen zu können, die nur die ersten beiden Evolutionsstufen des E-Commerce darstellen. Mittel- und langfristig werden sich nur die Online-Händler durchsetzen, die mehrere vom Kunden wahrgenommene und einzigartige Nutzenversprechen bieten, welche intern exzellent umgesetzt werden.

### 2.3.3 Gründungsmanagement und Businessplanung im Online-Handel

Wie bereits in Kap. 1 bei den Trends angesprochen wurde, hilft die gängige Strukturierung einer Unternehmensgründung beim Start in den Online-Handel. In einem Businessplan sind dabei folgende Aspekte abzuarbeiten (Kailer und Weiß 2012; Kollmann 2019; Nagl 2015):

1. **Meta-Targeting:** Erfolgskritisch für den Innovationserfolg ist eine genaue Abschätzung der Marktpotenziale sowie eine Identifizierung von (noch) nicht besetzten Marktnischen. Neben einer Wettbewerbsanalyse sollten auch die Marktsegmente und Zielgruppen ausgewählt sowie definiert werden.
2. **Geschäftsidee:** Auf Basis der Marktanalyse ist die Geschäftsidee detailliert zu beschreiben. Dabei ist darauf zu achten, dass es sich nicht bloß um Kopien oder Nachahmungen handelt, sondern um echte Neuerungen, die einen potenziellen Mehrwert für ihre Nutzer bieten.
3. **Geschäftsmodell:** Für die beschriebene Geschäftsidee muss stichhaltig dargelegt werden, wie mit ihr Umsätze realisiert werden können. Das beinhaltet die Beschreibung des Marketingkonzeptes inklusive Preispositionierung sowie der Verkaufswege. Mit der Erläuterung des Geschäftsmodells wird die Umsatzplanung in der abschließenden Finanzplanung ermöglicht.

4. **Geschäftssysteme:** Ausgehend vom Geschäftsmodell ist in Bezug auf das Geschäftssystem genau zu erklären, mit welchen Prozessen und Ressourcen die fakturierten Leistungen zu erbringen sind. Dies betrifft auch die Infrastruktur, das Betreibermodell sowie die IT-Systeme. Die Beschreibung des Geschäftssystems erlaubt die genauen Kosten- und Investitionsplanungen für die Finanzplanung.
5. **Finanzplanung:** In der Finanzplanung werden alle Zahlen dargelegt. Erforderlich ist nicht nur eine Plan-GuV für die nächsten zehn Jahre nach Markteinführung, die den Break-even ermittelt, sondern ebenfalls entsprechende Planbilanzen inklusive Finanzierungs- und Liquiditätsplanung.

Untrennbar verknüpft mit der Ausprägung des Geschäftsmodells ist die Frage nach der Positionierung, der eine umfassende Markt- und Wettbewerbsanalyse vorausgehen sollte. Es ist besser, nicht besetzte Marktnischen anzupeilen, als überbesetzte Marktfelder anzugehen. Darüber hinaus ist eine bewusste Entscheidung über Leistungsversprechen sowie über das Wertschöpfungs- und Ertragsmodell zu treffen. Allein für den Online-Handel lassen sich bis zu 20 verschiedene Geschäftsmodelle darstellen. Je nach der spezifischen Ausrichtung differenzieren sich zum Beispiel Private-Shopping-Modelle wie Vente Privée bzw. Veepee deutlich von Live-Shopping-Anbietern wie zum Beispiel Woot! Auch Re-Commerce-Modelle à la [gazelle.com](http://gazelle.com) unterscheiden sich in relevanten Aspekten deutlich von Shopping-Abomodellen wie [jewelmint.com](http://jewelmint.com) oder von Rental Services wie [renttherunway.com](http://renttherunway.com). In Hinblick auf das Geschäftsmodell ist in einem vorhandenen Optionenraum eine gezielte Entscheidung zu treffen, deren Auswirkungen auf alle anderen strategischen Dimensionen zu berücksichtigen sind. In Abb. 2.13 ist ein derartiger Optionenraum für Geschäftsmodelle dargestellt, die sich nach Transaktionsmodell, Advertising, Subscription und Community unterscheiden (Boersma 2017; Gehrckens und Boersma 2013).

Im nächsten Schritt gilt es, das ausgewählte Geschäftsmodell einer Businessplanung zu unterziehen. Für viele Online-Händler stellt sich im Rahmen der Businessplanung allerdings die Frage, ob es ihre Geschäftsmodelle überhaupt schaffen, nachhaltig rentabel zu werden und einen angemessenen Return on Investment sicherzustellen. Deswegen sollte auch die Entscheidung „Outsourcing versus Insourcing“ gut überlegt sein. Sie muss für alle Kernfunktionen in regelmäßigen Abständen hinterfragt und betriebsgrößenabhängig entschieden werden. Das geht aber nur, wenn die Vertragsbindungen mit möglichen Outsourcing-Partnern nicht zu langfristig und rigide gestaltet sind. Oberstes Gebot sollten insofern flexible Verträge mit kurzfristigen Ausstiegsmöglichkeiten sein. Dies bedingt allerdings, dass nicht nur das Geschäftsmodell, sondern vor allem das Betreibermodell auf den Prüfstand kommt (Krekeler und Heinemann 2017), was wiederum nur auf Basis einer detaillierten Businessplanung erfolgen kann, die sämtliche Kostenarten transparent aufschlüsselt. Dabei sind neben den Personalkosten vor allem auch die Sachkosten unter Einschluss aller externen Kosten (Outsourcing-Partner, Service-Provider, Fulfillment-Dienstleister etc.) relevant. Außerdem macht es Sinn, in die Verträge mit den Outsourcing-Partnern Einblick zu nehmen.

Transaktion	Advertising	Subscription	Community
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shopping Portal</li> <li>• Category Killer</li> <li>• Special Shop</li> <li>• Private Shopping</li> <li>• Live Shopping</li> <li>• Mass Customization</li> <li>• Re-Commerce</li> <li>• Shopping-Abos</li> <li>• Social Shopping</li> <li>• Rental Services</li> <li>• Bit Vendor</li> <li>• Auction Broker</li> <li>• Virtueller Marktplatz</li> <li>• Classifieds</li> <li>• Internet Shopping Enabler</li> <li>• Shop-System SaaS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche</li> <li>• Portal</li> <li>• Affiliate Networks</li> <li>• Search Engine Optimization (SEO)</li> <li>• Content/News</li> <li>• Social Bookmarking</li> <li>• Preisvergleiche/ Reviews</li> <li>• Advertising Networks</li> <li>• Incentive Marketing</li> <li>• Mobile Marketing</li> <li>• Behavioural Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abo-Services</li> <li>• Peer-to-Peer Services</li> <li>• Service Provider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Networking Services</li> <li>• Empfehlungs- bzw. Wissensportale</li> <li>• Media Sharing</li> <li>• Open Source/ Open Content</li> </ul>
			Andere
			• z.B. Gaming

**Abb. 2.13** Geschäftsmodelle im Online-Handel. (Quelle: Gehrckens und Boersma 2013; Boersma 2017)

Ansonsten besteht die Gefahr, dass trotz Umsatzausweitung und relativer Verkleinerung der Anlaufverluste die absolute Höhe der negativen Periodenergebnisse fast unverändert bleibt und damit der Shop keine Chance hat, über kurz oder lang den Break-even zu erreichen. Das in Abb. 2.14 dargestellte fiktive Beispiel für einen Fashion-Online-Shop soll dies verdeutlichen (Heinemann 2019). Unter Berücksichtigung aller Umsatz- und Kostenfaktoren wird dazu aus „Best-Case“-Sicht ein Businessplan erstellt, der im ersten Jahr von 2 Mio. EUR Umsatz ausgeht. Dieser soll über die nächsten zwei Jahre jeweils um 50 % wachsen (Abb. 2.14).

Die Umsätze werden als Nettoumsatz ausgewiesen. Dabei werden 10 % Abschritten und 40 % Retouren angesetzt, die zu 10 % Retourenkosten führen. Dies bestätigt einen optimistischen Planungsansatz. Insgesamt zeigt sich, dass der Break-even auch im dritten Jahr noch nicht erreicht wird. Obwohl mit 120 EUR schon ein verhältnismäßig hoher Warenkorbwert angesetzt wurde, wird im Jahr 3 ein Minus von annähernd 500.000 EUR erzielt. Immerhin konnte aber der relative EBT von minus 31 % auf minus 11 % reduziert werden. Verursacher sind die Fixkosten, die sich aus dem Setup, den IT- und Fulfillment-Kosten sowie den Personal-, Marketing- und Mediakosten ergeben. Ein Risiko liegt zudem noch in den relativ gering angesetzten Abschritten und Retourenquoten. Insofern ist damit zu rechnen, dass der Aufbau eines Online-Shops mit erheblichen Anlaufverlusten verbunden sein kann. Aufgrund dieser hohen Anlaufverluste sind Unternehmen schnell dazu verleitet, entweder gar nicht mit dem Online-Shop zu starten oder ihn komplett outzusourcen. Hinzu kommt die weit verbreitete Meinung, dass E-Commerce sich nicht lohnt (Heinemann 2017d). Dem ist aber entgegenzuhalten, dass ein Unternehmen, das heutzutage nicht selbst einen Online-Shop

In Tsd. EUR

Position	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 1-3
Umsatz netto	2.000	100,00%	3.000	100,00%	4.500	100,00%	
./. Abschriften	-200	10,00%	-300	10,00%	-450	10,00%	
./. Retouren nach Verw.	-200	10,00%	-300	10,00%	-450	10,00%	
Bereinigter Umsatz netto	1.600	80,00%	2.400	80,00%	3.600	80,00%	7.600
./. Wareneinsatz netto	-800	-40,00%	-1.200	-40,00%	-1.800	-40,00%	
Rohertrag	800	40,00%	1.200	40,00%	1.800	40,00%	3.800
./. AfA Setup	-120	-6,00%	-120	-4,00%	-120	-2,66%	
./. Kosten IT & Fulfil.	-458	-22,90%	-582	-19,40%	-752	-16,73%	-1.792
./. Marketingkosten	-580	-29,00%	-630	-21,00%	-810	-18,00%	-2.020
./. Personalkosten	-300	-15,00%	-450	-15,00%	-570	-12,67%	-1.320
Summe Kosten	-1.458	-72,90%	-1.782	-59,40%	-2.252	-50,04%	-5.492
./. AO-Effekte	-20	-1,00%	-30	-1,00%	-45	-1,00%	-95
EBIT	-628	-31,40%	-612	-20,40%	-497	-11,04%	-1.737

**Abb. 2.14** Fiktiver Businessplan für den Online-Shop eines KMU-Fashion-Händlers (in Tsd. EUR). (Quelle: Krekler und Heinemann 2017)

betreibt, auf Dauer den Kontakt zu einem wachsenden Kundensegment verliert. Zudem erbringen Onlinekanäle zunehmend Marketingleistungen für den stationären Kanal, was in der Cross-Media-Budgetierung berücksichtigt werden sollte. Da Printwerbung immer mehr an Bedeutung verliert, sollten die klassischen Medien eher zurückgefahren und die dadurch frei werdenden Mittel für den Online-Shop budgetiert werden. Vor allem die Unternehmen, die somit einen Teil ihrer Marketingbudgets aus dem Online-Shop auf die Filialen umlegen, wählen in der Regel den richtigen Planungsansatz. Sie verspielen dadurch auch in den klassischen Kanälen nicht ihr Markenpotenzial und erzielen die daraus resultierenden Multi-Channel-Effekte für das gesamte Unternehmen. Auch wenn viele Online-Filialen heute wirtschaftlich noch nicht tragfähig sind, kann E-Commerce insofern durchaus erfolgreich und gewinnbringend betrieben werden. Zudem können die Online-Prozesse auch für andere Online-Aktivitäten wie zum Beispiel Marktplätze oder sonstige Internetvermarkter genutzt werden, wenn sie einmal aufgebaut sind.

Je größer der Umsatz ist, desto eher rechnet sich die Online-Filiale, in der Regel ab 25.000 bis 40.000 Transaktionen pro Jahr. Deswegen sollte die „Make-or-Buy“-Frage phasenabhängig betrachtet werden. Sicherlich kann es in der Startphase sinnvoll sein, verstärkt auf Fulfillment-Dienstleister zurückzugreifen. Die Aufbau- und Wachstumsphase sollte jedoch dann zum Aufbau eigener Ressourcen genutzt werden.

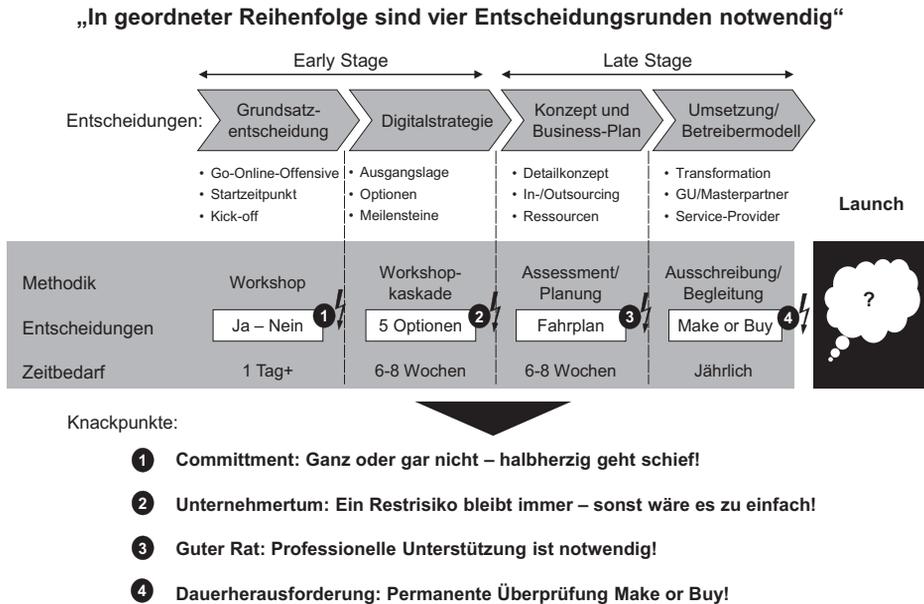
Dabei stellt sicherlich die Internationalisierung einen Sonderfall dar, der deswegen in Abschn. 2.3.5 gesondert behandelt wird (Krekeler und Heinemann 2017).

### 2.3.4 Betreibermodelle und Rentabilisierung im Online-Handel

Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass Online-Händler kaum Geld verdienen, was jedoch häufig hausgemachte Ursachen hat und nicht generell am Geschäftsmodell E-Commerce liegt (eCom 2019). Wesentliche Ursache ist die Investition in falsche und überdimensionierte Systeme, was den Online-Händler über Jahre hinaus lahmlegen kann oder weitere Ausbaustufen wie zum Beispiel eine Internationalisierung nicht ermöglicht. Häufig liegt es aber auch am Outsourcing des Online-Shops oder seiner Kernfunktionen. Dies hat zwar zum Start den Vorteil, mit relativ geringen Fixkosten starten zu können. Großer Nachteil ist allerdings, dass sich keine Skalierungseffekte einstellen können und damit eine Rentabilisierung häufig in weite Ferne rückt. Wichtiger „Erfahrungswert“ der letzten Jahre ist insbesondere in Hinblick auf die Rentabilisierung, Insourcing-tendenziell Outsourcing-Lösungen vorzuziehen. Insofern ist die Rentabilisierung eines Online-Shops eng mit der Entscheidung für ein Betreibermodell verknüpft (Krekeler und Heinemann 2017).

Deswegen ist für jede einzelne Aktivität der Wertschöpfungskette zu hinterfragen, was unbedingt selbst betrieben werden sollte oder welche Funktionen besser an Dienstleister delegiert werden sollten. Die Betreibermodellentscheidung stellt demnach die wesentliche Basis bei der Entwicklung des Online-Shops dar. Sie betrifft alle Schritte, die dafür durchlaufen werden müssen, und bildet zusammen mit der Businessplanung einen zentralen Aspekt des Detailkonzeptes für ein nachhaltiges Geschäftsmodell ab (Abb. 2.15). Die „Make-or-Buy“-Entscheidung sollte deswegen für alle Unternehmensaktivitäten ständig neu geprüft werden. Diese kann aber nur auf Basis einer Digitalstrategie und daraus abgeleiteten Businessplanung getroffen werden.

Für die Grundsatzentscheidung über das Betreibermodell muss in einem ersten Schritt Transparenz hinsichtlich des Online-Shops einschließlich der entsprechenden Quantitäten und aller verfügbaren Kennzahlen hergestellt werden. Weiterhin ist ein Überblick über die Organisations-, Prozess- sowie Kostenstrukturen notwendig. Auf dieser Basis ist es möglich, eine erste grobe Analyse vorzunehmen und diese einer Benchmarking- bzw. Best-Practice-Betrachtung zu unterziehen. Damit kann eine erste Einschätzung hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der aktuellen Strukturen und der möglichen Potenzialvolumina entwickelt werden. Eine Schlüsselrolle für die „Make-or-Buy“-Entscheidung sollten dabei vor allem auch die Kundenperspektive und das Kundenverhalten einnehmen. Erfolgskritisch ist, die richtigen Leistungen situationsadäquat den richtigen Kunden anzubieten und die entsprechenden Leistungen richtig zu bewerben. Die meisten Besucher kaufen nicht, halten sich aber im Schnitt sechs bis zwölf Minuten im Online-Shop auf. Dabei bietet er als möglicher Online-Flagship-Store die Chance, dem Endverbraucher relativ effizient das gesamte Sortiment zu präsentieren, was in der



**Abb. 2.15** Schritte zur Entwicklung des Online-Shops

Regel offline nur selten möglich ist. Dies dürfte allerdings in einem total outgesourceten Shop schwierig sein. Demgegenüber bietet es sich an, Commodity-Leistungen wie unter anderem die Logistik an hoch spezialisierte Dienstleister zu delegieren (Krekeler und Heinemann 2017).

### 2.3.5 Betreibermodellentscheidung für Auslandsexpansion

Nicht zuletzt aufgrund der grenzüberschreitenden Präsenz des Internets stellt sich im Online-Handel spätestens bei der Expansion die Frage der Internationalisierung. Die Übertragung erfolgreicher Online-Shops von einem Land auf neue internationale Märkte erweist sich allerdings als nicht ganz so trivial. In dieser Phase kann es deswegen durchaus sinnvoll sein, verstärkt auf die Erfahrungen und Abläufe international agierender Full-Service-Provider zurückzugreifen (Krekeler und Heinemann 2017; Rogalla 2012), die sich mit den landesspezifischen Besonderheiten auskennen. Auch ist es sinnvoll, ein internationales Kooperationsnetz mit leistungsstarken Paketdienstleistern zu nutzen, die ein durchgängiges Track und Trace sicherstellen können. Am besten werden nationale Carrier für die Zustellung beauftragt, die darüber hinaus die Adressanforderungen sowie die Retouren mit einer nationalen Retourenanlaufstelle managen können. Auch werden landesspezifische Zahlarten wie zum Beispiel eine Nachnahme häufig nur von lokalen Dienstleistern angeboten. Diese können zudem sicherstellen, dass sämtliche für eine

Transaktion notwendigen Dokumente in Landessprache verfügbar sind und den jeweils nationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen Genüge leisten. Auch die Sprachenvielfalt sollte im Kundenservice überzeugend abgedeckt werden können, was beim Start der Auslandsexpansion nur über entsprechende Service-Provider sichergestellt werden kann (Rogalla 2012). Dabei kann der Lagerstandort zunächst aber selbst betrieben werden. Denn in der Startphase der Internationalisierung bietet sich ein zentraler Lagerstandort an, insbesondere wenn es sich zunächst um kleine Versandmengen handelt. Dezentrale Standorte rechnen sich erst ab einer kritischen Betriebsgröße, denn sie verursachen durch doppelte Lagerhaltung und komplexere IT-Systeme zusätzliche Kosten. Deswegen ist es auch diesbezüglich von Vorteil, auf einen starken und flächendeckend präsenten Fulfillment-Dienstleister mit dezentralen Logistiklagern zurückzugreifen. Dazu sind allerdings durchgängige IT-Systeme erforderlich, die allen beteiligten Parteien identische Informationen in Echtzeit zur Verfügung stellen. In dieser Hinsicht sind in der Startphase der Internationalisierung Dienstleistungen aus einer Hand vorzuziehen, da sie Reibungsverluste vermeiden (Rogalla 2012). In Hinblick auf die weitere Internationalisierung ist allerdings der Aufbau einer eigenen Infrastruktur unumgänglich (Leybold 2010). Vor allem eigene und internationalisierungsfähige IT-Systeme sind dafür absolut erfolgskritisch. Diese sollten mit dem Bedarf der Internationalisierung mitwachsen können, ohne sprungfixe Kosten zu verursachen.

### **Optionale Internationalisierbarkeit**

Um ein Betreibermodell im Online-Handel erfolgreich internationalisieren zu können, sollte neben der Sprachenvielfalt und der internationalen Kompatibilität der eingesetzten Systeme eine Reihe von grundlegenden Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu zählen unter anderem die hinreichende Nachfrage im Zielmarkt sowie die positiven legalen und regulativen Rahmenbedingungen (Leybold 2010). Geschäftsmodelle können Merkmale aufweisen, die in unterschiedlichen Ländern zu legalen oder regulativen Problemen und Konflikten führen und damit die Internationalisierung behindern. Zentrale Voraussetzung für eine Auslandsexpansion ist vor allem eine ausreichende Online- und Offlineinfrastruktur. Was im Heimatmarkt nur noch eine untergeordnete Rolle spielt, kann bei einer Internationalisierung in weniger entwickelten Märkten zum Problem werden. Dies betrifft insbesondere die Zahlungssysteme, die eine ausreichende Verbreitung aufweisen müssen, oder die Feindistribution bzw. Endlogistik, für die zumindest professionelle Dienstleister zur Verfügung stehen sollten (Leybold 2010). Auch wenn es bei der Umsetzung einer Internationalisierung eine Reihe von Möglichkeiten gibt, so ermöglicht das Internet eine starke Zentralisierung mehrerer Länderorganisationen an einem Standort. Dies stellt eine vorteilhafte Alternative zu einer dezentralen Auslandsexpansion dar, die durch einen hohen Ressourcenaufwand und komplexe Prozesse eher nicht mit dem Prinzip der Skalierbarkeit vereinbar ist (Leybold 2010; Krekeler und Heinemann 2017).

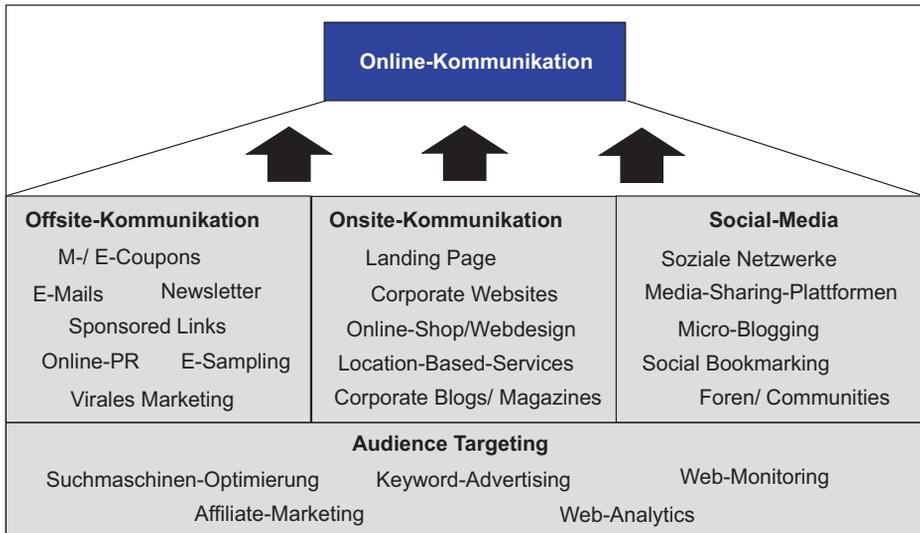
## 2.4 Marketingpolitik und CRM im Online-Handel

Die Interaktivität des Online-Handels geht Hand in Hand mit den Möglichkeiten des Internets, Kundendaten automatisch und zeitnah zu generieren. Im Gegensatz zum Massenmarketing aus dem Offline-Zeitalter geht es um eine möglichst individuelle und interaktive Erfüllung der Kundenwünsche. Die Kundenbedürfnisse werden auf Basis personalisierter Angebote hoch differenziert behandelt. Das Marketing im Online-Handel stellt sich völlig anders dar als im offline-orientierten Massenmarketing, denn es erfolgt ausnahmslos datenbasiert. Ähnlich wie im katalogbasierten Versandhandel liegt hier der Schwerpunkt vor allem auf dem CRM und Kundendatenmanagement (Thieme 2006; Kreutzer 2016, 2018). Dieses bildet die Basis für ein Neukunden- sowie ein sich nahtlos anschließendes Bestandskundenmarketing. Hier spielen das Kundenerlebnis und dabei die Kundenbegeisterung eine zentrale Rolle.

### 2.4.1 Online-Marketing und Audience Targeting im Online-Handel

Wesentliche Säule der Marketingpolitik im E-Commerce ist die Onlinekommunikation (Kreutzer 2016, 2018). Neben der Corporate Website oder Homepage, die im E-Commerce häufig mit der ersten Seite des Online-Shops oder der Landingpage identisch ist, können diesbezüglich die unterschiedlichsten Formen der Online-Werbung genutzt werden. Dazu gehören u. a. Banner, die als Werbeformate auf unterschiedlichste Weise in Websites eingebunden werden. In Suchmaschinen stoßen User häufig auf Sponsored Links, d. h. auf bezahlte Werbeanzeigen. Zusätzlich werden Online-Kunden mit einer Vielzahl von Werbe-E-Mails und E-Newslettern konfrontiert. Vielfach finden sich auch Kundenbindungsprogramme, die auch oder exklusiv in OnlineMedien stattfinden. Mithilfe von E-Coupons wird versucht, bestimmte Verhaltensweisen anzustoßen, wie zum Beispiel die Teilnahme an einer Kundenbefragung. Sie können aber auch im Rahmen von Bannerwerbung eingesetzt werden, um Internetnutzer unter anderem zum Besuch der Homepage oder zum Abonnement eines Newsletters aufzufordern. Neben einem E-Sampling, also einer elektronischen Übersendung von digitalen Produktmustern (zum Beispiel für Musik oder PDF-Dateien von E-Books), finden sich auch Ausprägungen der Online-PR bzw. der Online-Öffentlichkeitsarbeit. Vor allem Fashion-Online-Händler nutzen Modeblogs, um sich und ihre Angebote in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Darüber hinaus hat sich in den letzten Jahren die Nutzung der sozialen Netzwerke deutlich erhöht. Zusätzlich finden sich im Internet Foren und Communities, die eine Plattform für einen Informationsaustausch bieten. Weiterhin schaffen Social-Bookmarking-Dienste die Möglichkeit, Websites zu markieren und andere über die eigenen Websitepräferenzen zu informieren. Über Media-Sharing-Plattformen ist es möglich, eigene Kreationen, Videos, Präsentationen und Fotos darzustellen. Wenn dabei die „Geschichte hinter der Geschichte“ präsentiert wird, bspw. ein „Making of“

eines Werbespots, kann das den Erfolg erhöhen. Auch bauen Unternehmen zunehmend Corporate Blogs auf, um die eigenen Mitarbeiter wie auch unternehmensexterne Zielgruppen über relevante Vorgänge zu informieren oder mit diesen in einen Dialog einzutreten. Dieses kann auch in Form von Microblogging-Diensten wie Twitter erfolgen. Auch das Mobile-Marketing eröffnet Online-Händlern vielfältige Möglichkeiten, mit mobilen Nutzern in Kontakt zu kommen. Location-based Services ermöglichen es zudem, Werbebotschaften oder Angebote auf den jeweiligen Aufenthaltsort des Nutzers auszurichten, wozu auch über Apps passende Mobile Coupons verschickt werden können. Aber auch Online-Medien bieten einen möglichen Handlungsraum, um virales Marketing einzusetzen. Dieses steht für werbliche Botschaften, die sich epidemisch im Netz verbreiten. Die für den Endnutzer sichtbaren Erscheinungsformen des Online-Marketings werden entweder auf den Seiten des Anbieters („Onsite“) oder in Online-Medien, aber außerhalb der eigenen Websites genutzt („Offsite“). Darüber hinaus sind viele Online-Instrumente für den User nicht sichtbar. Zu ihnen zählt bspw. Keyword Advertising, also die Suchmaschinenwerbung oder Suchmaschinenoptimierung. Zu den „im Hintergrund“ laufenden Aktivitäten des Online-Marketings gehört auch das Affiliate-Marketing, durch das eigene Online-Werbung auf den Websites dritter Unternehmen oder auch auf privaten Websites sichtbar wird. Dieses betrifft auch das Targeting oder Target Branding, für das bspw. das Such- und Surfverhalten im Internet – teilweise in Verbindung mit weiteren Nutzerdaten – ausgewertet wird, um daraus Bedürfnisprofile von Kunden abzuleiten und dann der Schaltung von Online-Werbung zugrunde zu legen. Im Internet haben Unternehmen eine Vielzahl von Analysemöglichkeiten, um die Verhaltensweise der Internetnutzer sowie die Auswirkungen der eigenen Online-Aktivitäten zu erfassen. Dieses betrifft das Web-Analytics, wozu unter anderem die Traffic-Analyse, die Clickstream-Analyse, das Web-Tracking und übergreifend das Web-Controlling gehören. Demgegenüber versucht das Web-Monitoring Erkenntnisse über die Wahrnehmung der eigenen Leistungen oder des eigenen Unternehmens sowie seiner Wettbewerber zu erhalten. Es wird deswegen auch für das Target Branding eingesetzt (Kreutzer 2018). In Abb. 2.16 sind die unterschiedlichen Erscheinungsformen der Online-Kommunikation dargestellt und nach Onsite-, Offsite-, Social-Media- sowie unsichtbaren Maßnahmen aufgeschlüsselt. Diese werden in den folgenden Kapiteln – zum Beispiel im Rahmen der Kundengewinnung – noch einmal detaillierter aufgegriffen und decken weitgehend die Kommunikationspolitik im Marketingmix des Online-Händlers ab. Die klassische Einteilung des Marketingmix in Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik ist allerdings digitalbasiert nur noch eingeschränkt gültig und entsprechend der Besonderheiten des Online-Handels zu ergänzen (Meffert et al. 2018). Auch die Reihenfolge ist zu ändern, denn der Kommunikationspolitik kommt im Rahmen der Frequenzgenerierung eine Schlüsselrolle zu. Diese führt im Frontend zum Kundenerlebnis, das sich dann über die Beschäftigung mit dem Sortiment und den Preisen fortsetzt (Abb. 2.17).



**Abb. 2.16** Online-Kommunikationsmix. (Quelle: Eigene in Anlehnung an Kreutzer 2016, 2018)



**Abb. 2.17** Online-Marketingmix im Online-Handel

**Kommunikationspolitik und Audience Targeting**

Die Kommunikationspolitik beinhaltet Traffic-Generierung durch Target Branding und Offsite-Marketing bzw. Social Media als auch Traffic-Verteilung durch Onsite-Marketing (Gehrckens und Boersma 2013; Kreutzer 2018). Das Target Branding hat eine entscheidende Rolle in Hinblick auf die Erwartungshaltung des Kunden und damit die Beurteilung der Leistung aus Kundensicht inne. Der Zusatz „Target“ steht für das „Targeting“ und drückt aus, dass es vor allem um den Aufbau eines zielgruppenorientierten Markenversprechens geht. Als Targeting wird die genaue Zielgruppenansprache im Online-Marketing bezeichnet, was eine Zielgruppenbestimmung

im Vorfeld voraussetzt (Onlinemarketing-Praxis Targeting 2017; Kreutzer 2018). Zunehmend wird dazu das „Audience Targeting“ eingesetzt. Dabei werden die Besucher einer Website mit Hilfe von Tools wie zum Beispiel Google Analytics auf deren Interessen und Affinitäten zu einzelnen Themen untersucht. Damit können dann typische Nutzerprofile gebildet und User mit ähnlichen Interessen – also Zielgruppen – fokussiert angesprochen werden. So lassen sich bei gezielten Kampagnen über Displaykampagnen oder Google-Suche gezielt die Nutzer erreichen, die mit der Zielgruppe auf der Website übereinstimmen (Worldsites-Schweiz 2019). Insofern spielt auch die Zielgruppenfindung und -ansprache eine herausragende Rolle. Das Internet lässt es zu, einzelne Zielgruppen fokussiert zu adressieren. Die Frage ist jedoch, welche Segmentierung der potenziellen Käufer eigentlich heute zu einer erfolgreichen Zielgruppendefinition führt. So sind Lebensentwürfe, Werte und Ziele der einzelnen Individuen extrem vielfältig. Soziodemografische Zielgruppenbetrachtungen und eindimensionale Zielgruppenmodelle reichen insofern nicht mehr aus, das Kundenverhalten zu verstehen. Vielmehr ist ein übergeordnetes System konsumrelevanter Wertorientierungen heranzuziehen. Dieses sollte spezifische Weltanschauungen, Überzeugungen, Kaufgewohnheiten und das Kommunikationsverhalten zu charakteristischen Lebensstilen verdichten. Die Erfahrung zeigt, dass in diesem Bereich häufig die unternehmensindividuellen Umstände entscheidend sind, zum Beispiel welches Markenversprechen in der Vergangenheit kommuniziert wurde (Peichl 2009; Gehrckens und Boersma 2013; Kreutzer 2018). Während das Target Branding die Zielgruppen fokussiert, bezeichnet das Onsite-Marketing darauf abgestimmte, eigene Kommunikationsmaßnahmen (= „Owned“ Media). Demgegenüber betrifft das Offsite-Marketing die ergänzend dazu zu schaltenden Medien (= „Bought“ Media). Die dabei über Social-Media-Anwendungen erreichbaren Impulse nehmen eine Sonderrolle ein (= „Earned“ Media) (Kreutzer 2018). Sämtliche Maßnahmen im Online-Marketing dienen entweder der Kundengewinnung oder der Kundenbindung und sind überwiegend Teil des Performance-Marketing. Dieses ist Bestandteil des Mediamix und verfolgt das Ziel, messbare Reaktionen und/oder Transaktionen mit dem Nutzer zu erzielen (Wikipedia Performance Marketing 2019). Wesentliche Merkmale sind die Messbarkeit (Reaktionen der Zielgruppe sind eindeutig, zeitnah und vollständig messbar), Modularität (Kampagnen zerfallen in viele kleine Budgetmodule, die individuell buchbar und beurteilbar sind) sowie Optimierbarkeit (anhand verschiedener Parameter kann die Effizienz der Kampagne noch während der Laufzeit beeinflusst und damit verbessert werden) und Vernetzung (Integration in eine klassische Kampagne und Wechselwirkungen zur Klickrate) (Wikipedia Performance Marketing 2019). Damit sind die Übergänge vom Onsite-Marketing zum Verkauf fließend. Zudem ordnen sich die Instrumente der Kommunikationspolitik häufig dem Customer-Relationship-Management (CRM), also der Kundengewinnung und Kundenbindung unter, die deswegen in Abschn. 2.4.2 einen besonderen Stellenwert erfahren.

### **Frontend-Politik**

Die Frontend-Politik befasst sich mit der Gestaltung und Ausrichtung der Landingpage, dem Kundenerlebnis, der Servicepolitik sowie der Barrierefreiheit. Die Landingpage sollte im Sinne eines Schaufensters Aktualität und Verkaufsbereitschaft signalisieren, zugleich aber einen schnellen Überblick über das Gesamtangebot geben. Hier finden bereits die ersten Kauf- bzw. Besuchsabbrüche statt, wenn die erste Seite des Online-Shops aus Kundensicht zu sehr nach einem digitalen Prospekt aussieht. Es geht nicht um das Diktat strenger Marketingrichtlinien, sondern um Verkaufsbereitschaft und Anziehungskraft. Das Kundenerlebnis ist insofern eine wichtige Säule, um den Besucher vom Schaufenster in den Shop zu ziehen und sich dabei im Wettbewerb attraktiv zu positionieren. Das Kundenerlebnis umfasst grob betrachtet Angebotspräsentation, Beratung und Kundeneinbindung. Im Bereich der Angebotspräsentation und Beratung spielt die Qualität der Produktabbildungen und -informationen eine herausragende Rolle (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2018b; Boersmazwischendurch 2018). Die Kundeneinbindung ist auf vielfältige Art möglich und vermittelt Lebendigkeit. User Generated Content und die Interaktion des Händlers mit dem Kunden bspw. verleihen dem Shop eine Seele. Besonders wirksam sind hier durch den User erstellte Looks/ Outfits, d. h. Empfehlungen von zueinander passenden Produkten, die vom User als Produktcollagen erstellt werden (Gehrckens und Boersma 2013). Dementsprechend hat User Generated Content mittlerweile einen hohen Stellenwert, wie YouTube, Facebook und Instagram eindrucksvoll verdeutlichen. Von insgesamt vielen Milliarden monatlich betrachteten Online-Videos ist der größte Teil offensichtlich User Generated Content. Den interaktiven Gesprächen über Konsumerlebnisse können sich vor allem Online-Händler heute nicht mehr entziehen. Die Konsumenten haben sich mithilfe des Internets emanzipiert und entscheiden in zunehmendem Maße darüber, wann, wo und auf welche Weise Medien genutzt und damit Werbung „konsumiert“ wird. Umfang und Art der Serviceleistungen sollten dem User schnell vermittelt und später im Sinne eines Leistungsversprechens auch eingehalten werden.

### **Sortimentspolitik**

Auch im Online-Handel stellt das Sortiment „das Herz“ des Marketings dar. Im Vergleich zum Stationär- und auch Versandhandel zeichnen sich Online-Handel sowie Mobile Commerce allerdings durch „unbegrenzte“ Sortimentsvielfalt aus, die aus dem Wegfall zeitlicher und räumlicher Restriktionen resultiert. Deswegen müssen Einkäufer als Category-Manager im Online-Handel ganz anders agieren als im stationären Handel. Kunden sind durch ihre Aktivitäten in Foren, Blogs, sozialen Netzwerken, Special-Interest-Seiten oder Online-Shops oftmals sehr gut informiert über die aktuellsten Trends und Entwicklungen in den für sie interessanten Sortimenten. Dies betrifft auch die Aktualität des Sortiments und ein attraktives Markenportfolio. Fast Fashion etwa erfordert exzellente Prozesse, die es zum Beispiel ermöglichen, eintreffende Produkte innerhalb von wenigen Stunden online verkaufsfähig zu machen (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann et al. 2019).

Eine aus Kundensicht relevante Sortimentspositionierung sollte im Wesentlichen zwischen Sortimentsbreite und/oder -tiefe erfolgen. Idealausprägungen stellen entweder eine extreme Sortimentstiefe in Form eines Special Shops oder aber eine extreme Sortimentsbreite mit maximaler -tiefe als Category-Killer dar. Der Special Shop richtet sich als Zielgruppenspezialist aus, wie zum Beispiel der britische Online-Händler Asos, der im Bereich Fashion/Lifestyle Marktsegmente mit spitzen und entsprechend sehr passfähigen Konzepten adressiert. Die Zielgruppe von Asos lässt sich eindeutig als Trendy/Mainstream identifizieren. Im Vergleich zum Special Shop hat ein Category-Killer einen ganz anderen Ansatz und verkauft Waren/Leistungen in einer nahezu endlosen Artikeltiefe im Longtail je Kategorie. Angesprochen werden Kunden, die eine größtmögliche Auswahl suchen. Dieses Konzept zielt vor allem auf bedarfsdeckende Käufer ab. Beispiele für eine solche Ausrichtung sind Globetrotter oder Zappos/Zalando (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann et al. 2019).

Egal ob Special Shop oder Category-Killer, moderne Online-Shops müssen nicht nur alle anderen Handelsformate in Hinblick auf die Aktualität, sondern ebenfalls hinsichtlich eines attraktiven Markenportfolios toppen. Diesbezüglich helfen strukturierte Marktplätze oder Partnermodelle, wie von Asos und Zalando praktiziert. Auch wenn Social-Media-Anwendungen im Bereich der Produkt- und Sortimentspolitik bisher nur vereinzelt genutzt werden, lassen diese in Zukunft vielversprechende Anwendungen im Online-Handel erwarten (Möhlenbruch et al. 2008). Soziale Netzwerke und Communities sind zum Beispiel sehr gut für die Generierung von Konsumentenideen (Consumer Generated Content) nutzbar. Die Nutzer entwickeln sich zunehmend von Konsumenten zu „Prosumenten“, also mit in die Erstellung integrierter Kunden. Mit dem Online-Kauf und insbesondere der Produktkonfiguration gibt der Konsument freiwillig Informationen über seine Präferenzen preis. Dabei verwischt die Grenze zwischen Konsument und Produzent. Der passiv rezipierende Konsument gehört immer mehr der Vergangenheit an.

### **Preispolitik**

Auch die Preispositionierung des Online-Händlers kennzeichnet eine ähnlich starke Veränderungsintensität wie die Sortimentspolitik (Schleusener 2012). Diesbezüglich sollte eine zielgruppenadäquate Lösung für Preisniveau, Vorteilsclub, Gebühren und Preisdynamik gefunden werden. Wenn Amazon bei jedem neuen Prospekt von Media Markt die Preise angleicht und auch sonst völlig dynamisch und fast in Real Time sein Pricing an den Wettbewerb anpasst, dann ist die Wettbewerbsposition anderer Anbieter unmittelbar betroffen. Auch weil sich Preise verschiedener Anbieter im Internet problemlos und schnell vergleichen lassen, unterstützt von Preisvergleichsseiten. Insofern spielt der Preisvergleich im Online-Handel eine herausragende Rolle (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann et al. 2019): Er erhöht nicht nur die Preistransparenz, sondern beeinflusst auch das Kaufverhalten der Kunden maßgeblich. Im Online-Handel und insbesondere beim Mobile Shopping legen die Internet-User Wert auf ein vergleichsweise

niedrigeres Preisniveau bei vergleichbaren Artikeln, zumal Online-Shops ja Selbstbedienungsformate sind. Wie eine Preis-Studie von Metoda aus 2019 zum Thema „Preise im deutschen E-Commerce-Markt“ zeigt, sind die beiden größten Online-Anbieter nach Sortimentsabdeckung auch die attraktivsten im Preisangebot (Metoda 2019). Dementsprechend weist eBay den niedrigsten Preis-Index mit durchschnittlich 110 auf. Amazon inkl. Marktplatz folgt mit einem Wert von 111, während andere Anbieter mit ebenfalls guter Warenverfügbarkeit wie Otto und [Real.de](http://Real.de) eher am oberen Ende der Preis-Ränge zu finden sind. Darüber hinaus setzen Kunden bei gleichen Artikeln immer mehr Preisagenten oder auch Preissuchmaschinen ein, was den Siegeszug der Portale befeuert (zum Beispiel [guentiger.de](http://guentiger.de), [preisvergleich.de](http://preisvergleich.de), [geizhals.at](http://geizhals.at) oder [preissuchmaschine.de](http://preissuchmaschine.de)). Aufgrund der steigenden Markttransparenz und des damit einhergehenden Wettbewerbsdrucks durch das Internet erwartet der Kunde, dass die Preisspielräume der Anbieter Abschlüsse zulassen. Die Kunden haben gelernt, dass die Preiskalkulationen in den neuen Kanälen häufig geringer sind als in den anderen Kanälen, auch dadurch, dass sie selbst Teilaufgaben der Kaufprozesse übernehmen (zum Beispiel Selbstbedienung, Bestellabwicklung etc.). Ein Preispremium würde wegen fehlender Servicekräfte von den Kunden nicht verstanden. Deswegen ist das Preisniveau vergleichbarer Artikel im Online-Kanal erfahrungsgemäß auch durchweg geringer als in den stationären Geschäften. Dafür erhält der Kunde aber keine persönliche Beratung und muss häufig auch Versandkosten zahlen, die als Preisbestandteil nicht zu vernachlässigen sind. Dementsprechend spielen Gebührenmodelle eine entscheidende Rolle. Versandkosten stellen für viele Online-Händler eine wichtige Einnahmequelle dar. Darüber hinaus können sie gut mit Vorteilsclubs kombiniert werden und für Topkunden als Loyalitätsprogramm ausgeschmückt werden. Amazon Prime zeigt diesbezüglich in hervorragender Weise, wie Gebührenmodelle in Form von Flatrates funktionieren können. Sie ermöglichen eine dauerhafte Kundenbindung und damit Einnahmensicherung für den Online-Anbieter, zahlen sich andererseits aber auch schnell für Intensiv- und Wiederholungskäufer aus, sodass von einer echten „Win-win-Situation“ gesprochen werden kann.

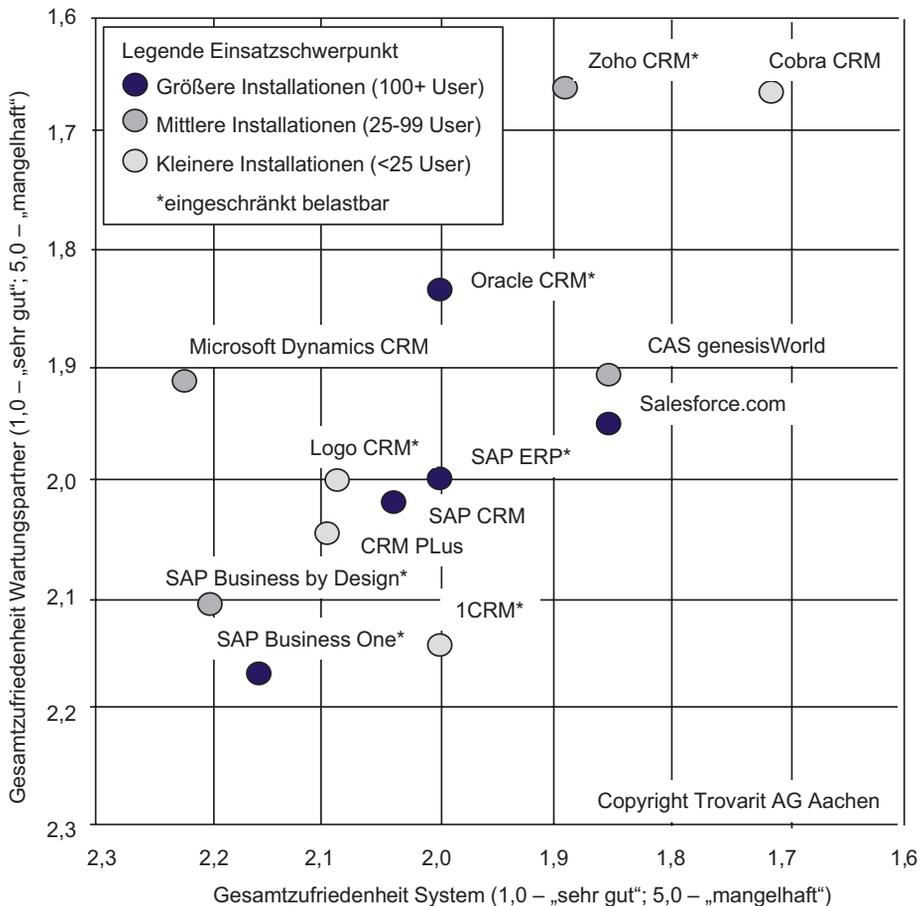
Aufgrund der großen Preistransparenz im Online-Handel besteht für Anbieter die latente Gefahr eines Preisdrucks, dem sie nur durch Individualisierung und Personalisierung ihrer Angebote standhalten können. Zudem spielt die Verlässlichkeit von Anbietern im Netz eine zunehmend größere Rolle und dürfte Auswirkungen auf Preisbereitschaften bei den Usern haben. Außerdem empfiehlt sich das Angebot von Eigenmarken im Web. Auch ein Handelsunternehmen kann Paketangebote bzw. Preisbündel für zusammengestellte Produkte schnüren, um die Vergleichbarkeit mit den Mitbewerbern zu erschweren. Grundsätzlich erfolgt die Preiskalkulation im elektronischen Absatz nach denselben Prinzipien und Methoden wie im nichtelektronischen Handel. Eine Ausnahme bilden jedoch die dynamischen Preisstrategien, die ja im Rahmen des Re-Pricing einen Schlüsseltrend darstellen. Auch für die Preispolitik sind Social-Media-Anwendungen nutzbar. Die passive Teilnahme an sozialen Netzwerkaktivitäten ermöglicht Beobachtungen über Preisbereitschaften. Aber auch Preisvergleichsseiten kommt

diesbezüglich eine große Bedeutung zu, denn mit ihnen lassen sich im World Wide Web Preise verschiedener Anbieter problemlos und schnell vergleichen (Heinemann 2018b).

### **2.4.2 CRM und Performance-Marketing im Online-Handel**

Aufgrund der Interaktivität des Mediums Internet sind der Online-Handel und das Customer-Relationship-Management (Customer-Relationship-Management (CRM)) untrennbar miteinander verbunden. Zunehmend wird für CRM im Online-Handel auch der Begriff des Performance-Marketing verwendet, das dem Direktmarketing in interaktiven Medien entspricht (Wikipedia Performance-Marketing 2019). Dabei ist die leistungsbezogene Honorierung der Medien im Rahmen erfolgsbasierter Online-Marketingmodelle wesentliche Voraussetzung als Abgrenzung zu den klassischen Marketingmethoden, deren Abrechnung vorrangig durch Reichweite bestimmt wird (TKP Tausender-Kontakt-Preis). Typische Kennzahlen des Performance-Marketing sind zum Beispiel Pay per Click, Pay per Lead oder Pay per Sale. Diese werden für die Kundengewinnung, Gestaltung von Kundenbeziehungen sowie die gezielte Ausrichtung aller Prozesse auf die Kundenbedürfnisse zugrunde gelegt und haben deswegen im Online-Handel herausragende Bedeutung. Die stetig ansteigende Zahl von Loyalitätsprogrammen im Bereich von Online-Angeboten verdeutlicht deren Stellenwert für E-Commerce. So ist der Aufbau direkter und loyaler Kundenbeziehungen unmittelbar erfolgsrelevant im Online-Handel. Er zielt darauf ab, den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen zu steigern und damit Gewinne und Unternehmenswert zu erhöhen (Schneider 2001; Braun et al. 2017; Kumar und Reinartz 2018). Dabei spielt das Kundendatenmanagement eine zentrale Rolle. Diesbezüglich geht es um eine systematische Aufbereitung aller relevanten Kundendaten. Interessante Informationen liefern zum Beispiel die Zusammensetzung der Einkäufe nach Art, Anzahl und Preisen der Artikel sowie Ort, Zeit und Häufigkeit der Einkäufe. Für Online-Händler dürften auch die Anzahl und Art der Beschwerden und Retouren wichtige Erkenntnisse liefern. Im Idealfall ist eine gezielte und individuelle Kundenansprache möglich, wenn es gelingt, diese Daten mithilfe von personenbezogenen, einkaufsverhaltensrelevanten Daten (zum Beispiel Kundendaten aus dem Data Warehouse) zu verknüpfen (Kenning 2014). Dieses erfordert eine entsprechende Institutionalisierung in der Organisation, zum Beispiel in Form von Kompetenzzentren. Diese definieren dann die Prozess- bzw. Kontrollpunkte und bereiten die Entscheidungen analytisch vor (dgroup 2012). Auch helfen CRM-Systeme den Unternehmen, Kundenbeziehungen zu verwalten und zu optimieren. Wie die vierte Zeitreihenstudie Studie „Zufriedenheit mit CRM-Lösungen in der Praxis“ von Trovarit bestätigt, leisten die Programme in den meisten Fällen gute Arbeit (Internetworld CRM 2019; Trovarit 2019). An der Studie nahmen 669 Unternehmen teil, von denen immerhin 58 % der befragten Unternehmen kurzfristig in ihre CRM-Infrastruktur investieren (also im Jahr 2019, als die Befragung durchgeführt wurde). Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit liegt bei rund einem

Drittel in der Erweiterung der bestehenden Lösung. Rund 17 % planen die Ablösung ihres CRM-Systems. Wichtigste Veränderungstreiber sind dabei neben rechtlichen Vorgaben und Compliances die Software-Ergonomie (Usability). Dabei werden zunehmend auch die Standards erwartet, die Anwender aus dem privaten Bereich kennen. Insgesamt bewerteten alle befragten CRM-Anwender die Frage nach der Zufriedenheit mit dem CRM-System im Mittel mit Gut (2,27). Die Bewertung der Wartungspartner fiel mit 2,11 sogar noch besser aus. Mit Abstand beste Bewertung bekam das auf kleine Installationen spezialisierte Cobra CRM, das mit seinem schlanken Aufbau punktet, während in den größeren Kategorien erwartungsgemäß Oracle und Salesforce den Spitzenplatz einnehmen. Salesforce weiß mit schnellen Release-Zyklen zu gefallen. Demgegenüber erhielt der für den Mittelstand ausgerichtete SAP Business One als Letztplatziertes relativ schlechte Noten wie das Zufriedenheitsportfolio in Abb. 2.18 zeigt

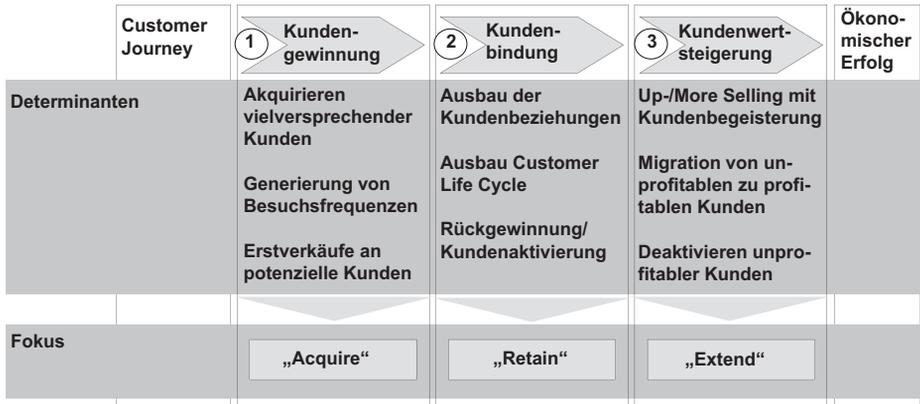


**Abb. 2.18** CRM-Systeme im Zufriedenheitsportfolio. (Quelle: Trovarit 2019)

(Internetworld CRM 2019; Trovarit 2019). Von den CRM-Anwendern wird vor allem eine geringe Komplexität in Hinblick auf Einführung, Administration und Aktualisierung sowie Bedienung geschätzt. CRM-Anwender legen ebenfalls auf die Aktualität der Technologie und die jeweils verfügbaren Releases wert. Dabei bieten neuere Versionen in der Regel eine optimalere Nutzeroberfläche und sind zudem besser anpassbar. Wenn dieses zudem mit einer engen Kundenbeziehung zum Hersteller und Implementierungspartner einhergeht, ist das aus Anwendersicht ideal. Darüber hinaus sind insbesondere Innovationen bei „Schnittstellen und Integration“, „Service Management“ sowie „Mobile CRM“ gefragt. Bei neun % der Studienteilnehmer wird außerdem erstmals in eine CRM-Software investiert.

- **Strategiefindung und Innovation:** Vertriebs- oder Marketingmitarbeiter schlägt neue Kampagnen wöchentlich vor.
- **Hypothesenvalidierung:** Kampagnenkonzepte werden durch Analysten des Kompetenzzentrums bestätigt (zum Beispiel Ergebnispotenziale).
- **Algorithmenerstellung:** Selektionsmodelle und -regeln werden durch Kompetenzzentrum erstellt.
- **Freigabe Kundenkontakte:** Auf Basis von Profitabilitätsberechnungen durch das Kompetenzzentrum erfolgt die Freigabe der Kundenkontakte.
- **Validierung am Markt:** Kampagne/Maßnahme wird an Testgruppen versendet sowie an Standardkampagnenempfänger. Kontrollgruppen werden eingehalten. Kunden reagieren auf das Marketing.
- **Datenerfassung:** Bemessung des Kundenverhaltens durch das Kompetenzzentrum in den darauffolgenden Tagen.
- **Datenauswertung:** Kampagnenmehrwert wird ausgewertet: Verglichen werden Test-, Standard- und Kontrollgruppe. Automatisierte Kampagnen werden aufgrund der neuen Erkenntnisse ausge bessert.

Der Regelkreis sollte sich in eine IT- und Prozesslandschaft einbetten und automatisiert und effizient den Kundendialog steuern. Dabei handelt es sich zum Beispiel um das Erstellen von Maßnahmen und deren Überführung anhand von Kampagnenlisten in eine Echtzeitmarketing-Engine. Nach Definition entsprechender Parameter können die gezielten Aktivitäten getrackt werden. Zudem sind Prüfungen möglich, ob Aktivität und Kunde für die Maßnahme qualifiziert sind. Ferner kann in Echtzeit ein relevantes Angebot für Einzelkunden erstellt werden, wofür dann Werbung und Content abgerufen werden. Maßnahme und Angebot werden damit zur Werbefläche (Shop/System) geliefert und der Kunde wird mit der Maßnahme gespeichert. Im Grunde lässt sich auf Basis einer integrierten Customer-Data-Plattform jede Managemententscheidung datengetrieben vorbereiten. Im Gegensatz zum Massenmarketing, das vor allem auf eine Steigerung der Marktanteile mit möglichst vielen standardisierten Massenprodukten abzielt, setzt CRM auf die gezielte Kundengewinnung sowie den langfristigen Aufbau loyaler Kundenbeziehungen. Im Kern verfolgt das CRM im Online-Handel folgende Normstrategien, die in Abb. 2.19 dargestellt sind.



**Abb. 2.19** CRM-Normstrategien im Online-Handel. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Marketingteacher 2014)

- **Kundengewinnung:** Akquirieren neuer Kunden mit Potenzial und ähnlichem Profil wie die profitablen Kunden („Acquire“: Neukundenmarketing).
- **Kundenbindung:** Ausbau und Verlängerung der Beziehung zu profitablen Kunden („Retain“: Bestandskundenmarketing).
- **Kundenwertsteigerung:** Migration unprofitabler bzw. umsatzschwacher Kunden zu profitablen bzw. umsatzstarken Kunden („Extend“: Steigerung des Customer Lifetime Value).

Ziel dabei ist die effektive Akquisition von Neukunden sowie der Aufbau einer „uniquen“ Beziehung zu den Bestandskunden, die nicht ohne Weiteres von den Mitbewerbern imitiert werden kann und dadurch ein strategischer Wettbewerbsvorteil ist. Das Internet bietet gerade für Kundenclubs verbesserte Möglichkeiten zur Personalisierung und Interaktion. Im Online-Handel kann das Clubangebot mit traditionellen Elementen des Kundenclubs, also der Kundenkarte und/oder -zeitschrift, kombiniert werden; beides kann sich gegenseitig fördern. Darüber hinaus kann bei einem Prämiensystem die Prämienvergabe auch mit der Websitenutzung verknüpft werden, sodass die Kunden zur verstärkten Inanspruchnahme des Internetkanals incentiviert bzw. motiviert werden. Dazu liefert das Internet zahlreiche Ansatzpunkte, wie zum Beispiel Login, Registrierung, Newsletterabonnement, Diskussionsbeiträge in Foren, Weiterempfehlungen (Kunde wirbt Kunde), Bestellung, Bewertungen sowie Beteiligung an Online-Umfragen. Es kommt immer darauf an, enge Beziehungen zu den richtigen Kunden zu pflegen und diese weiter aufzubauen. Während die Kundengewinnung und die Kundenbindung Basisfaktoren für das Online-Geschäft darstellen, dient die Kundenwertsteigerung vor allem der Ertragssteigerung. Sie stellt neben dem Kunden-Cut, der ja eine Befreiung von unrentablen Kunden bezweckt, einen unmittelbaren Renditefaktor dar. Die dauerhafte Kundenbegeisterung sichert eine nachhaltige Kundenloyalität

und damit das langfristige Wachstum. Ohne eine integrierte Customer-Data-Plattform ist jedoch ein modernes CRM nicht mehr denkbar. Diese gewährleistet, dass nicht nur Daten erhoben, sondern auch intelligent ausgewertet und zur Potenzialausschöpfung genutzt werden.

### 2.4.3 Kundengewinnung im Online-Handel

Die räumliche Trennung nach dem Distanzhandelsprinzip erfordert Interaktionen, die bisher so nicht erforderlich waren, jedoch für reine Online-Händler zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells sind.

Websites sind häufig funktional und modern, nutzen aber vielfach bedeutende, die Kundengewinnung steigernde E-Tools nicht. Entsprechend hoch sind die Werbekosten bezogen auf die Anzahl der Neukunden. Die hierfür typische Kennzahl, Cost New Customer (CNC), liegt nicht selten bei über 50 EUR, zum Teil über 100 EUR, wovon im Online-Handel rund die Hälfte reine Akquisitionskosten sind. Die CNC der Reaktivierungen oder Vertragsverlängerungen liegen sicherlich günstiger, erreichen jedoch bei weitem nicht die CNC der Best Practices wie Amazon, die deutlich niedriger und wahrscheinlich unter 10 EUR liegen dürften. Folgende Instrumente stehen für die Kundengewinnung im Internet grundsätzlich zur Verfügung (Kollmann 2013; Kreutzer 2016; Kollmann 2019):

- **Suchmaschinenmarketing:** Die meisten Einkäufe beginnen mit der Nutzung von Suchmaschinen (kaufDA 2018) und dabei der Suche nach Keywords. Folglich stellt die Platzierung auf den Ergebnislisten der Suchmaschinen einen zentralen Standort- und Erfolgsfaktor dar. Da Google mehr als 90 % Marktanteil in Deutschland hat, gilt dies vor allem für das Google-Ranking. Die Position auf der Google-Seite ermöglicht es, interessierte Internet-User auf die eigene Website zu locken und zu Kunden zu machen. Da in der Regel nur die ersten zehn Positionen der Google-Liste vom Internet-User angeschaut werden, gelten diese als 1-A-Lage im Internet. Virtuelle Standortpolitik im Netz ist also in der Regel ebenso selten ein Zufallsprodukt wie Standortpolitik im stationären Handel. Grundsätzlich geht es im Suchmaschinenmarketing um alle Maßnahmen, die auf eine bessere Platzierung in den redaktionellen Ergebnisseiten der Suchmaschinen ausgerichtet sind (Lammenet 2006; Kreutzer 2018). Zur Kundengewinnung bietet sich auch der Einsatz bezahlter Suchergebnisse im Rahmen des sogenannten Keyword Advertising an, mit der bei Eingabe eines Keyword die eigene Anzeige sicher als „Werbung“ auf der ersten Seite erscheint. Durch keyword- bzw. anzeigenspezifische Tracking Tools unter Nutzung der Web-Analytics-Software kann darüber hinaus der Anzeigenerfolg bei den gebuchten Keywords sukzessive verbessert werden. Aufgrund der herausragenden Bedeutung von Suchanfragen sollte der permanenten Suchmaschinenoptimierung Beachtung

geschenkt werden. Das Wichtigste dabei ist, dass der Code der Homepage sauber programmiert ist.

- **Banner-/Displaymarketing:** Bei dieser Werbform wird Werbung gezielt auf unternehmensfremden Seiten, die einen Bezug zum beworbenen Produkt haben sollten, platziert, um Kunden auf die eigene Website zu locken. Die Größe des Banners ist in der Regel individuell gestaltbar. Die gängigsten Formate sind Fullsize Banner (468 × 60 Pixel), Rectangle (180 × 150 Pixel), Medium Rectangle (300 × 250 Pixel), Skyscraper (120 × 600 Pixel) sowie Wide Skyscraper (160 × 600 Pixel). Je nach Funktionalität können Banner entweder statisch oder animiert sein. Darüber hinaus gibt es sogenannte Fake Banner, die nicht als Werbung erkannt werden sollen und bewusst in den Content der Seite eingebettet werden, sowie zahlreiche Spezialformen, von denen das Pop-up-Banner die größte Verbreitung gefunden hat. Pop-ups überlappen Hauptseiten mit neuen Fenstern, die ausschließlich Werbung enthalten. Immer mehr Pop-up-Blocker untergraben aber zunehmend diese Werbform. Displaywerbung, zu der im Wesentlichen Bannerwerbung gehört, stellt neben Suchmaschinenmarketing einen der größten Posten im Online-Werbebudget dar. In Deutschland setzen rund 21 % der Unternehmen Displaywerbung ein (Schwarz 2007; Kreutzer 2016).
- **E-Mail-Marketing bzw. Permission-Marketing:** Dem Grundprinzip des Dialogmarketings folgend geht es hier darum, durch das Verschicken von E-Mails bzw. Mailings direkt Kunden anzusprechen. Sehr verbreitet ist das Verschicken von Newslettern, die dann auf die Website des Werbetreibenden führen, um dort durch spezielle Angebote Kunden zu werben (Kreutzer 2016). Für diese Form der Kundengewinnung sprechen die relativ niedrigen Kosten sowie die recht hohe Response-Quote. So können einmal erstellte Inhalte beliebig oft und dazu noch kostenlos weiterverschickt werden. Die Verlinkung auf die Website vereinfacht die Reaktionsmöglichkeit, allerdings muss der Kunde sein Einverständnis zum Erhalt regelmäßiger Informationen und News geben (Opt-in-Gebot). Als erlaubnisbasierte Versendeform ist das E-Mail-Marketing damit eine Unterform des Permission-Marketings. Ein wesentlicher Vorteil des E-Mail-Marketings ist die Messbarkeit des Erfolges, der sich sowohl auf die An- und Abmeldungen als auch auf Kampagnen und deren Vergleich beziehen kann. Er kann sich aber ebenfalls auf Response und Angebote beziehen. Neben der Messung der „Cost per Interest“ (CPI) und der „Cost per Click“ (CPC) kann direkt die Messung des „Return on Investment“ erfolgen. Dabei zeigen die Messergebnisse, dass „Single Topic Mailings“, die als Transpromotional Mail (transaktionsbasiert) nur ein einziges Angebot enthalten, oft bessere Ergebnisse erzielen als reguläre Newsletter (Schwarz 2008; Kreutzer 2018). Je nach Art und Anlass lassen sich verschiedene E-Mail-Typen unterscheiden, und zwar Trigger, Split oder Life Cycle E-Mails sowie E-Newsletter. Um Trigger E-Mails handelt es sich, wenn diese aus einem bestimmten Anlass (zum Beispiel Jubiläum oder Geburtstag) verschickt werden. Eine Split E-Mail liegt vor, wenn die Resonanz einer E-Mail getestet werden soll. Life Cycle E-Mails schließlich orientieren sich an der Lebenssituation

der Kunden (zum Beispiel Anpassung an ältere Zielgruppe). Der E-Newsletter dient vor allem dazu, Kaufinteresse zu wecken, wird aber auch häufig zur Kundenbindung eingesetzt (Kreutzer 2016).

- **Viral-Marketing:** Mit diesem Marketinginstrument sollen Internet-User gezielt dazu animiert werden, Kommunikationsbotschaften kostenlos zu verbreiten, ähnlich des Prinzips der Mund-zu-Mund-Propaganda. Allerdings werden gezielt die Netzeffekte des Internets genutzt, um möglichst schnell und wirksam eine kostenfreie Verbreitung der Informationen zu erzielen. Dabei bedient sich das Viral-Marketing verschiedener Trägerinstrumente wie zum Beispiel Suchmaschinen. In speziellen Linkseiten können zusätzlich kostenlose Leistungen bekannt gemacht werden. Darüber hinaus können virtuelle Kommunikationsräume wie Themenforen oder Chats, spezielle Kommunikationsträger wie zum Beispiel Hotmail oder aber Weiterempfehlungen von Content-Seiten (zum Beispiel [spiegel.de](http://spiegel.de)) zur Informationsverbreitung genutzt werden. Schließlich sind auch Gewinnspiele ein effektives Instrument, um auf Leistungsangebote aufmerksam zu machen (Kreutzer 2018). Häufig werden Virals, also viral zu kommunizierende Inhalte, eingesetzt, um Marken und Angebote bekannt zu machen und Erstkontakte mit potenziellen Kunden anzubahnen (Kreutzer 2018).
- **Affiliate-Marketing:** Diese Werbeform basiert auf dem Prinzip der Vertriebs- und Netzpartnerschaften zwischen verschiedenen Unternehmen. Grundlage ist eine Vereinbarung zwischen Partnern (Affiliates) in Hinblick auf die Bewerbung bestimmter Angebote. Marktplätze wie eBay und Amazon oder Nachrichtenportale wie T-Online stellen die wichtigsten Affiliate-Partner dar. Die Vergütung des Affiliate kann individuell sehr unterschiedlich und dabei durchaus ohne Zahlung als reines Tauschgeschäft erfolgen. Erfolgskritisch ist bei dieser Werbeform vor allem die Auswahl des geeigneten, affinen Partners mit hoher Besucherzahl (Traffic). Aufgrund der zum Teil sehr ausgeklügelten Vergütungsmodelle im Affiliate-Marketing stehen für diese Werbeform verschiedene Tracking Tools zur Verfügung. Häufige Anwendung finden zum Beispiel das URL Tracking (Integration der Partner-ID in den HTML-Code), Cookie Tracking (Speicherung von identifizierbaren Informationen im Browser des Besuchers), Datenbanktracking (Kombination aus URL und Cookie Tracking) sowie Webbugs (Einsatz von HTML-Wanzen). Affiliate-Marketing ist zu einer wichtigen Säule der Online-Neukundengewinnung geworden, die auch bei namhaften Unternehmen wie zum Beispiel E-Plus zunehmend Akzeptanz findet (Schwarz 2007; Kreutzer 2018). An Attraktivität gewinnt außerdem die Nutzung sogenannter Affiliate-Netzwerkbetreiber wie zum Beispiel [awin.com](http://awin.com), die zwischen Programm-betreibern und potenziellen Affiliate-Netzwerkbetreibern vermitteln. Häufig wird das Affiliate-Marketing zusammen mit Bannerwerbung praktiziert, wobei dann neben Produkt- oder Textlinks auch Banner des Merchants auf der Website des Affiliates integriert werden (Kreutzer 2018).
- **Offline-Marketing:** Zalando und Amazon machen es vor und mittlerweile springen viele andere Online Pure Plays auf den gleichen Zug auf, denn vor allem TV-Werbung gilt als die mit Abstand effektivste Werbeform zur Steigerung von Bekanntheitsgrad

und damit Kundengewinnung (Meffert et al. 2018). Der Trend zur Offline-Werbung wird wohl auch durch die parallele Mediennutzung – das Omni-Channeling – befeuert. Seit Gründung von Zalando in 2008 dürfte der größte Teil des Marketingbudgets in diese „klassische“ Werbeform geflossen sein.

- **Mobile-Marketing:** Die Kundengewinnung geht zunehmend weg von einer Viral- und Cookie-Denke hin in Richtung Mobile-Data-Orientierung. Die meisten aller mobilen Kampagnen werden mittlerweile programmatisch angesteuert (Laband 2017). Dabei sollten Konsumenten mit starken und – im besten Fall personalisierten – Werbeformaten angesprochen werden. Allerdings ist der deutsche Markt noch zu sehr vom Online- und Cookie-Thema beeinflusst und auch die Verfügbarkeit und Qualität von mobilen Daten sind noch unzureichend. Gekaufte Daten bieten zwar eine hohe Reichweite, bleiben allerdings meistens an der Oberfläche (Laband 2017). Dennoch zeichnet sich ab, dass die „Mobile Marketing Spendings“ in Deutschland weiter anziehen (Kreutzer 2018; Heinemann 2018b, 2019).
- **Social-Media-Marketing:** Social-Media-Marketing kann als moderne Form des Word of Mouth, also der „Mund-zu-Mund-Propaganda“, angesehen werden und gilt nach wie vor als effizientes und effektives Marketinginstrument im Online-Handel. So werden die Netzeffekte des Internets genutzt, um möglichst schnell und wirksam eine kostenfreie Verbreitung der Informationen zu erreichen. Dabei bedient sich das Viral-Marketing neben den sozialen Netzen auch verschiedener anderer Trägerinstrumente wie zum Beispiel Suchmaschinen und Link-Seiten. Darüber hinaus können virtuelle Kommunikationsräume wie Themenforen oder Chats, spezielle Kommunikationsträger wie Hotmail oder aber Weiterempfehlungen von Content-Seiten zur Informationsverbreitung genutzt werden. Schließlich sind auch Gewinnspiele ein effektives Instrument, um auf Leistungsangebote aufmerksam zu machen (Kreutzer 2018; Heinemann 2018b, 2019).

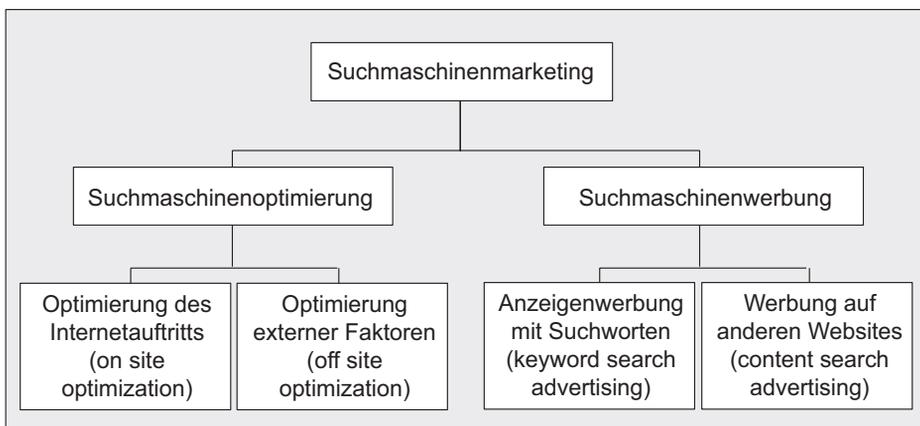
Im Internet findet man leicht Zugang zu großen E-Mail-Datenbeständen, mit deren Bestandhaltern Kooperationen zur Neukundengewinnung eingegangen werden können. Das Gleiche gilt für Werbebanner, die auch – falls mit Angeboten versehen – zur Kundengewinnung genutzt werden können. Diesbezüglich bieten sich insbesondere Affiliate-Modelle und Guerillakampagnen an. Abschließend ist festzuhalten, dass mit dem Internet eine sehr große Anzahl von Transaktionen (Orders oder Neukunden-Orders) generierbar ist. Wie effektiv dies gemacht werden kann, zeigen Amazon und eBay. Die großen Online Pure Player nutzen intensiv virale Instrumente sowie Suchmaschinen, Affiliates, Freundchaftswerbung, Neukundengutscheine und Newsletter-Gewinnausschreiben. Darüber hinaus suchen sie häufig Kooperationen mit Unternehmen, die einen großen Kundestamm haben.

### SEA versus SEO

Generell gibt es zurzeit zwei verschiedene Arten, sich über das Suchmaschinenmarketing in den Suchergebnissen von Google zu platzieren: SEA und SEO. Fälschlicherweise

werden die Begriffe Suchmaschinenmarketing und SEA („Search Engine Advertising“) oder SEM („Search Engine Marketing“) im deutschen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. Jedoch sollte das Suchmaschinenmarketing als Oberbegriff für das SEM/SEA und auch die „Search Engine Optimization“ (SEO) verwendet werden. In Abb. 2.20 ist dargestellt, wie SEO und SEM/SEA zu unterscheiden sind. Während es beim SEO um die Optimierung des „Onsite“-Internetauftritts sowie externer „Offsite“-Faktoren geht, beinhaltet SEM die Werbung mit Suchworten („Keywords“) sowie die kooperative Vermarktung auf anderen Websites („Content Search Advertising“). Grundsätzlich lassen sich mit beiden Ansätzen unterschiedliche Strategien verfolgen, je nachdem, ob ein Unternehmen SEM/SEA als Vertriebskanal oder zur Weiterentwicklung der Marke nutzt. In beiden Bereichen eignet sich SEM/SEA sowohl zur Akquisition von Neukunden als auch zur Bindung bzw. Reaktivierung von Kunden. Es handelt sich um sogenanntes Keyword Advertising, das gegen Zahlung eines gewissen Betrags, der bei Klick eines Users auf eine solche Anzeige fällig wird (CPC – Cost per Click), erfolgt. Letztendlich ist es also eine Werbeanzeige, die im Idealfall oberhalb oder rechts neben den organischen Suchergebnissen geschaltet wird.

Demgegenüber beinhaltet das SEO eine Optimierung interner und externen Strukturen, bis die eigene Seite möglichst auf den vorderen Rängen der organischen Suchergebnisse auf der linken Seite zu finden ist. Hier geht es in erster Linie um das Auswählen passender Keywords und das Liefern einzigartiger Inhalte und Meta-informationen wie zum Beispiel Seitentitel und Überschriften. Darüber hinaus sollten die Seitenstrukturen sowie die internen Verlinkungen optimiert werden. Auch die Integration einer XML-Sitemap und Alt-Attribute bei Bildern können hilfreich sein (Olbrich et al. 2015; Kreutzer 2018). Sowohl SEM als auch SEO sind die zentralen Instrumente des Suchmaschinenmarketings, das vor allem im Rahmen der Kundengewinnung eingesetzt wird.



**Abb. 2.20** SEM und SEO als Instrumente des Suchmaschinenmarketing im Online-Handel. (Quelle: Olbrich et al. 2015 auf Basis von Schulz 2009)

Insgesamt bindet das Neukundenmarketing durch die hohen Kundengewinnungskosten große Budgets und Ressourcen. In der Start-up-Phase werden nicht selten mehr als 20 % vom Umsatz und mehr in den Kundenaufbau investiert (zum Beispiel bei Zalando). Diese Summen rechnen sich nur, wenn die Kundengewinnung nahtlos mit der Kundenbindung verzahnt ist und die Conversion entsprechend optimiert wird. Dies ist Aufgabe des Bestandskundenmarketings.

#### **2.4.4 Kundenbindung im Online-Handel**

Wichtig ist, dass der Online-Händler seine Kundenbindungsmaßnahmen an dem Potenzial der jeweiligen Kunden ausrichtet, was detailliertes Wissen über jeden einzelnen Kunden erfordert. Loyale Kunden und langfristige Geschäftsbeziehungen sind folglich unumstößlich mit Kostensenkung, Umsatzsteigerung und Wachstum verbunden. Zusätzlich bringt ein hoher Stammkundenanteil dem Anbieter eine verbesserte Planungssicherheit bzw. geringere Fehlerquoten in Hinblick auf Disposition der Produkte und Leistungen für Folgeperioden. Hilfreich kann die Einordnung der einzelnen Kunden in einen typischen Lebenszyklus sein. So spielen zum Beispiel bei Möbeln das Alter und der Familienstand eine wichtige Rolle für Marketingmaßnahmen, da die Bedürfnisse von Singles, Rentnern und Familien sich diesbezüglich stark unterscheiden. Mit jedem Jahr, in dem die Geschäftsbeziehung fort dauert, wird ein Kunde wertvoller für den Online-Händler. Der mit loyalen Kunden nach mehreren Jahren erzielbare Jahresgewinn erreicht nicht selten ein Vielfaches des Grundgewinns im ersten Jahr. Das strategische Potenzial der Kundenbindung zeigt sich vor allem in solchen Märkten, in denen das Erstkäuferpotenzial nahezu ausgeschöpft ist, wie aktuell zum Beispiel in der Mobilfunkbranche. Auch angesichts der zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten und Leistungen erlangt der Stellenwert der Kundenbindung als Erfolgsfaktor große Bedeutung. Deswegen wird es für den Online-Händler immer wichtiger, die Kundenbindung zu erhöhen bzw. die Kundenabwanderung („Churn Rate“ oder Migration) so gering wie möglich zu halten. Dazu gehört es auch, abwanderungsgefährdete Kunden rechtzeitig zu identifizieren. Außerdem sollte der Online-Händler zusammen mit den abgewanderten Kunden die Umstände analysieren, die letztendlich zur Abwanderung geführt haben. Die Informationen über abwanderungswillige oder bereits abgewanderte Kunden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse über Abwanderungsgründe können dazu genutzt werden, durch adäquate Maßnahmen die Abwanderung weiterer Kunden in Zukunft zu verhindern (Braun et al. 2017). Hand in Hand mit der Kundenbindung werden auch immer wieder Customer-Buying-Cycle-Modelle (CBC) diskutiert, die auf dem AIDA-Schema (Attention, Interest, Desire, Action) aufbauen und mit deren Hilfe Unternehmen ihre Beziehung zu den Kunden gestalten können. Für jede Phase der Zusammenarbeit mit dem Kunden wird geprüft, wie diese verbessert werden kann. Gängig sind als Hauptphasen Anregung, Evaluation, Kauf und After Sales (Güttler 2003; Meffert et al. 2018):

- **Anregung:** In der Anregungsphase, die am Anfang der Beziehung zum Kunden steht, möchte ein Unternehmen bei potenziellen Kunden das Bedürfnis nach seinen Produkten wecken. Dazu versucht es, mögliche Kunden auf das Angebot des Händlers aufmerksam zu machen, wozu Werbung und Verkaufsförderung eingesetzt werden.
- **Evaluation:** Hat ein Unternehmen Interesse bei den Kunden geweckt, dann möchten diese detaillierte und konkretere Informationen über die angebotenen Produkte bzw. Leistungen erhalten. Insofern muss das Unternehmen den Kunden entsprechend seiner Bedürfnisse beraten, ihn eventuell auch mit Proben und Mustern versorgen und unterstützend auf seine Entscheidung einwirken. Abschluss dieser Phase bildet ein konkretes Angebot an den Kunden.
- **Kauf:** Ist die Entscheidung auf Kundenseite gefallen, gelangt er in die nächste Phase, den Kauf. Hier findet dann die komplette Bestell- und Kaufabwicklung statt. Der Kunde kann nun Produkte bestellen und bezahlen. Auch die Lieferung erfolgt in dieser Phase.
- **After Sales:** Hier beginnt der Zeitraum der Produktnutzung bis hin zur Entsorgung. Auch Einführung und Schulung sowie Kundendienst fallen in diese Phase, die ebenfalls Anreizsysteme für den erneuten Produkkauf bzw. Anschlusskauf beinhalten sollte.

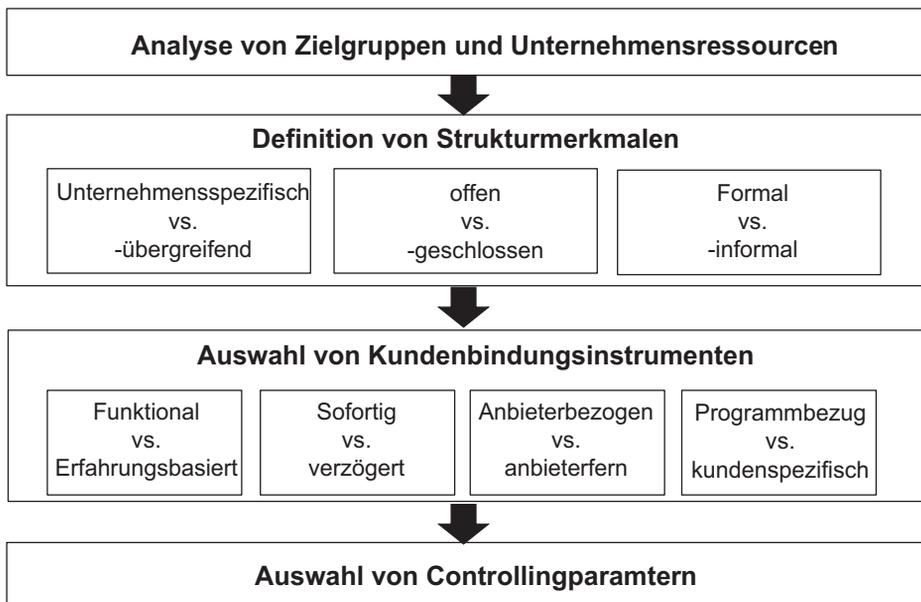
Wichtige Säule für Kundenbindung im Online-Handel ist das Thema „Loyalitätsprogramm und Kundenkarte“. Loyalitätsprogramme bieten dem Online-Anbieter zusätzliche Möglichkeiten zur Kundenbindung. Ziel ist es, die Konsumenten über eine gezieltere Ansprache in loyale Kunden zu verwandeln. Generell lassen sich drei Arten von Loyalitätsprogrammen unterscheiden (Braun et al. 2017):

- **Unternehmensspezifische versus -übergreifende Programme:** Unternehmensspezifische Programme stellen idealerweise Mehrwertprogramme dar, mit denen loyalen Kunden Zusatzleistungen gegeben werden, häufig in Kombination mit einem Kundenclub. Bestes Beispiel ist Amazon Prime, wo Mitglieder Zugang zu gesonderten Angeboten und Vorteilen haben. Unternehmensübergreifend werden in der Regel Rabattprogramme oder Bonusprogramme umgesetzt, wo Kunden gegen Vorlage einer Kundenkarte Preisnachlässe oder Prämien gewährt werden. Bestes Beispiel ist Payback, das aufgrund der Ressourceneinsparung gerne von stationären Händlern genutzt wird, für Online-Händler aber eher ungeeignet ist, da es den direkten Zugriff auf die Kundenadressen nicht zulässt.
- **Kostenfreie versus gebührenpflichtige Programme:** Kostenfreie Programme senken für Mitglieder die Eintrittsbarriere und haben eher einen „Community-Charakter“. Bei Club Shops wie zum Beispiel Vente Privée beruht sogar das ganze Geschäftsmodell auf einem derartigen Programm, das Mitgliedern Zugang zu speziellen Angeboten gibt. Gebührenpflichtige Programme sind aufgrund der relativ hohen Einstiegsbarrieren zunehmend an Flatrates gekoppelt, die wie bei Amazon

Prime kostenlose Musikdownloads oder Versandkostenbefreiung vorsehen. Mit Zalando Zeit startet jetzt ein neues und gebührenpflichtiges Loyalitätsprogramm.

- **Formale versus informale Programme:** Formale Programme sehen eine offizielle Registrierung vor, die vor allem für gebührenpflichtige Programme erforderlich ist. Informale Programme nutzen zwar ähnliche Strukturen wie die formalen Ausführungen, sind vielen Kunden aber nicht bewusst und geben Kunden häufig Kaufempfehlungen aufgrund bestimmter Verhaltensmuster. Beispiele sind Nike + Plus oder Apple iTunes Genius.

Idee ist in der Regel die Etablierung eines Kundenclubs mit dem Ziel der Emotionalisierung durch den persönlichen Kontakt. Insgesamt bieten Kundenclubs dem Anbieter die Möglichkeit, exklusive Vorteile in Anspruch zu nehmen. Das Leistungsspektrum bei Kundenclubs sollte auch von den Merkmalen der Kundenzielgruppen, zum Beispiel hinsichtlich des Loyalitätsgrads, abhängig sein. Im Idealfall mutiert der Kundenclub für die Kunden zu einem attraktiven Umfeld, das auch das Weiterempfehlungsverhalten fördert. Dieses wird stark geprägt durch die Auswahl der Kundenbindungsinstrumente, die in Abb. 2.21 dargestellt sind (Braun et al. 2017). Sie stellen eine wesentliche Säule für das Design eines Loyalitätsprogramms dar:



**Abb. 2.21** Design von Loyalitätsprogrammen. (Quelle: Braun et al. 2017)

- **Art des Nutzens – funktionale und erfahrungsbezogene Leistungen:** Funktionale Leistungen („hard benefits“) haben in der Regel Belohnungscharakter, sei es in Form von Rabatten, Prämien oder einlösbaren Loyaltätspunkten. Erfahrungsbasierte Leistungen („soft benefits“) stiften einen zusätzlichen Nutzen wie zum Beispiel einen Sonderstatus („preferred customer“) oder besondere Empfehlungen.
- **Zeitliche Verzögerung – sofortige oder verzögerte Anreize:** Als Beispiele seien Sofortrabatte, Sonderaktionen oder Gutscheine genannt, die einem Punktekonto oder Guthaben gegenüberstehen können, das verzögert eingelöst wird (zum Beispiel Miles & More).
- **Anbieterbezug – anbieterbezogene oder anbieterferne Leistungen:** Thalia-Kunden erhalten beim Online-Kauf Gutscheine für den nächsten Buchkauf und nutzen damit anbieterbezogene Leistungen. Sie können aber auch Vergütungen bei Zeitschriftenabos und damit anbieterferne Leistungen in Anspruch nehmen.
- **Individualisierung der Anreize – programm- und kundenspezifische Anreize:** Einheitliche Rabatte gelten als programmspezifisch, während individuelle Kaufempfehlungen oder kuratierte Angebote als kundenspezifisch gelten.

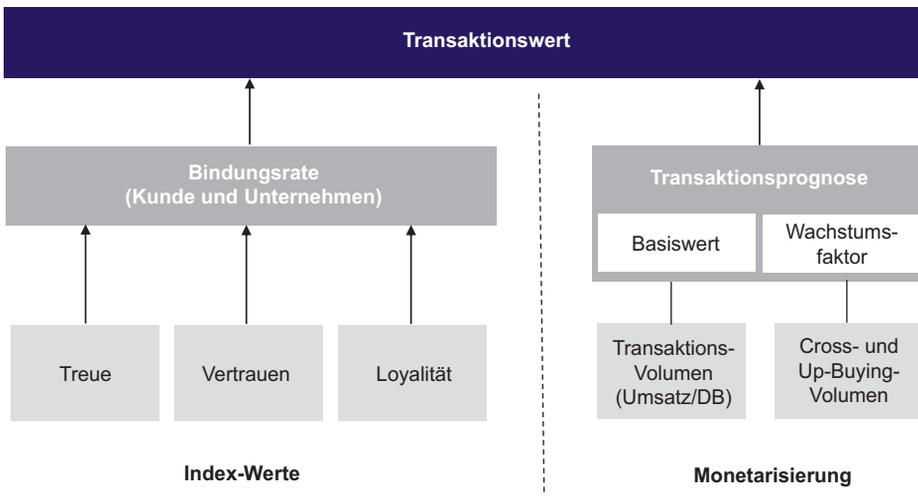
Im Idealfall fördert ein Loyalitätsprogramm auch das Weiterempfehlungsverhalten und damit die Kundenakquisition. Das Unternehmen sollte jedoch stets aufpassen, eine Reaktanz dadurch zu produzieren, dass Nichtmitglieder (aber Kunden) zum Beispiel das Gefühl bekommen, von bestimmten Leistungen und Services zu ihrem Nachteil ausgeschlossen zu sein. Eine gefühlte Herabsetzung der Kunden in ihrem Kundenstatus sollte unbedingt vermieden werden. Das wird unter anderem dadurch erreicht, dass die Kernleistungen außerhalb des Kundenclubs bereits den Grundbedarf der Konsumenten zufriedenstellend erfüllen und die Eintrittsvoraussetzungen für „Sonderleistungen“ mit Bedacht gewählt werden. Daher eignen sich vom Kunden selbst gewählte Kriterien für einen Sonderstatus (zum Beispiel VIP-Club oder „Preferred-Customer“-Status).

In Hinblick auf die Kundenbindung kann Social Media ebenfalls helfen, Transaktionen positiv zu beeinflussen (Heinemann 2018b). Kooperative Käuferlebnisse sind geeignet, Wiederkaufraten und Cross Buying zu steigern. Eine weitere Dimension für Kundenclubs eröffnet die Kommunikation zwischen Kunden zum Beispiel über Foren oder Livechats, wodurch diese zu einer sich austauschenden, sogenannten virtuellen Gemeinschaft entwickelt werden können („Virtual Communities“). Auch sind derartige Communities im Sinne des „Dazugehörenwollens“ zur Kundengewinnung nutzbar (Heinemann 2018b). Zudem ist das Vertrauen in Communities höher, insbesondere in Hinblick auf Kaufempfehlungen. Alles in allem bieten die innovativen Anwendungen der Social-Media-Funktionalitäten gute Ansätze zur Kundenbindung aufgrund ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, die sich wiederum positiv auf den Kundenwert auswirken.

### 2.4.5 Customer Lifetime Value im Online-Handel

Der zweite wesentliche Hebel, um die Kundengewinnungskosten im Sinne des ROI („Return on Investment“) wieder hereinzuholen, ist neben der Kundenbindung die Kundenwertsteigerung. Sie ist möglich durch eine Migration nichtprofitabler bzw. umsatzschwacher Kunden zu profitablen und umsatzstarken Kunden. Dazu gehört es auch, unrentable Kunden ohne Potenzial nicht weiter zu bedienen oder sogar zu pönalisieren. Wichtigste Kennzahl dafür ist im Online-Handel der Customer Lifetime Value, kurz CLV oder auch LTV. Ziel des CLV ist es, den tatsächlichen Wert eines Kunden zu ermitteln und darzustellen, welchen Nutzen ein Konsument während seiner gesamten Kundschaft für den Online-Händler hat (Höfs 2018). Dieses betrifft vorrangig den Transaktionswert des Kunden. Dabei sind die zukünftigen Transaktionen eines Kunden mittelbar an seine Bindungsrate geknüpft: Diese dürfte umso höher sein, je stärker Treue, Vertrauen und Loyalität ausgeprägt sind. Die Bindungsstärke wird dadurch beeinflusst, ob der Kunde seinen gesamten Bedarf innerhalb einer Produktkategorie ausschließlich bei diesem Unternehmen decken kann. Anhand des aktuellen Transaktionsvolumens sowie des zukünftigen Up-Buying-Volumens sowie der Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden kann eine Transaktionsprognose getroffen und auf der Basis der Bindungsrate schließlich ein kundenindividueller Transaktionswert als monetäre Größe ermittelt werden (Servicevalue 2019) (Abb. 2.22).

Neben dem Transaktionswert besitzt der Kunde auch einen Referenzwert, der indirekt auf den Unternehmensumsatz ausstrahlt, sowie einen Informationswert. Dieser bestimmt sich daraus, ob und in welchem Maße ein Kunde bereit und in der Lage ist, dem Online-Anbieter Informationen zu liefern (Servicevalue 2019). Insgesamt



**Abb. 2.22** Das Transaktionswertmodell im Online-Handel. (Quelle: Servicevalue 2019)

lässt sich der Kundenwert durch mehrere Stellhebel beeinflussen, bei denen entweder nichtprofitale Kunden zu profitablen Kunden migriert werden können, ein Up- bzw. Moreselling praktiziert werden kann oder eine Deaktivierung unprofitabler Kunden erfolgen kann (Rotax 2010; Höfs 2018).

### **Migration nichtprofitabler Kunden zu profitablen Kunden**

Die Migration nichtprofitabler Kunden zu profitablen Kunden ist im Online-Handel in der Regel nur mit einem offensiven Internetauftritt möglich. Basisanforderungen eines Online-Shops sind diesbezüglich sicherlich ein kompetentes Angebot, attraktive Preise und guter Service. Das reicht aber nicht aus. Weiterer differenzierender Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, den Kunden zu animieren, häufiger (Frequenz) und mehr (Cross Selling) einzukaufen. Vielfach werden keine Cross-Selling-Möglichkeiten angeboten. Auch fehlen nicht selten „Killer-Features“, die Cross Selling und Besuchsfrequenz nach oben treiben, wie zum Beispiel Communities, Similarities, Cross-Selling-Gutscheine, wöchentliche Aktionen, Zielgruppendifferenzierungen und Bundles. Wenn Online-Händler in der Kunden-Conversion mit Serviceangeboten Erfolg haben wollen, müssen klare Alleinstellungsmerkmale erreicht werden. Bei diesem Thema ist auch zu überlegen, ob und wie die Geschäftsmodelle so zu optimieren sind, dass sie obigem Anspruch gerecht werden (zum Beispiel Ticketing Discount mit online buchbaren Tickets oder Fotos, die der Kunde mit Preisvorteil nach Hause zugestellt bekommt). Nicht selten schlägt auch negativ auf die Kunden-Conversion durch, dass viele Online-Händler es versäumen, ihrer Online-Werbung adäquat Rechnung zu tragen. Die Allokation eines Teils des Mediabudgets in die Online-Werbung erhöht überproportional die Effektivität der Werbekampagne, ohne die Spendings zu erhöhen.

### **Up-/More Selling durch Kundenbegeisterung**

Ein geeigneter Indikator für die Kundenbegeisterung ist zum Beispiel die Intensität, mit der das Instrument „Freundschaftswerbung“ (Kunde empfiehlt das Unternehmen einem Freund oder Bekannten und erhält einen Gutschein) von bestehenden Kunden genutzt wird. Dieses bildet den Referenzwert des Kunden. Abgesehen von unzufriedenen Kunden sind vor allem die begeisterten Kunden emotional engagiert und kommunizieren deshalb intensiv mit ihren Freunden und Bekannten. Sie raten ihnen zu, falls sie begeistert sind. Da von unzufriedenen Kunden behauptet wird, dass sie siebenmal häufiger ihre Eindrücke kommunizieren als zufriedene Kunden, kann davon ausgegangen werden, dass begeisterte Kunden ebenfalls in gleicher Häufigkeit mit anderen kommunizieren. Deswegen ist Kundenbegeisterung geeignet, durch Up- und More Selling den Kundenwert unmittelbar zu steigern. Darüber hinaus führt es zu Wiederkäufen und damit zu klassischer Kundenbindung. Inwieweit Internetgeschäftsmodelle auch über aktive Mund-zu-Mund-Empfehlung zu einer mittelbaren Kundenwertsteigerung beitragen können, hat Zappos eindrucksvoll aufgezeigt. Dadurch sorgt der Kundenwert oder Customer Value nicht nur für einen profitableren Bestandskundenstamm, sondern auch noch für eine „kostenlose“ Neukundengewinnung. Allerdings

dürften auch für die Kundenbegeisterung Aufwendungen erforderlich werden, insbesondere für Kundenserviceaufgaben. Investitionen in Service sind in diesem Fall vergleichbar mit Investitionen in Marken, die sich in der Regel erst periodenverzögert auszahlen (Rotax 2010; Höfs 2018).

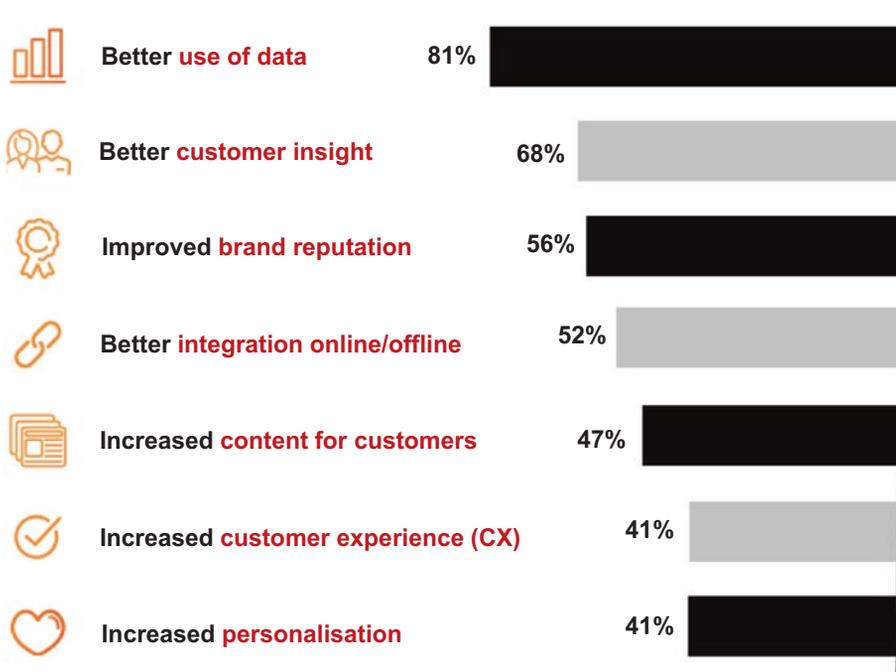
### **Deaktivieren unprofitabler Kunden**

Das Deaktivieren dauerhaft unprofitabler Kunden geht mit der zunehmenden Bemühung von Distanzhandelsunternehmen einher, die Wirtschaftlichkeit der Kundenansprache zu erhöhen. Bedenkt man, dass komplette Katalogstrecken im Versandhandel nicht selten mehr als 100 EUR pro Kunde im Jahr kosten, wird die Unwirtschaftlichkeit passiver, nicht kaufender Kunden schnell deutlich, zumal deren Anteil in Kundenstämmen auf bis zu 30 % veranschlagt wird. Zunehmend rechnen sich auch Kunden nicht mehr, die überdurchschnittlich oft retournieren, was pro Retoure mehr als 20 EUR Zusatzkosten verursachen kann (Shopmacher 2012). Es geht bei der Kundendeaktivierung also darum, dauerhaft unprofitable Kunden nur noch gegen Zusatzgebühr (zum Beispiel hohe Rücksendegebühren) oder gar nicht mehr zu bedienen. Dies setzt eine permanente Kundenbewertung voraus, wozu unterschiedliche Kundenbewertungsverfahren eingesetzt werden können. Der Wert von Kunden kann monetär und nicht-monetär ausgedrückt werden. Während die monetären Verfahren nach Geldeinheiten quantifizieren, beschreiben nichtmonetäre Methoden den Kundenwert auf qualitative Art und Weise (Wittkötter und Steffen 2002; Servicevalue 2019). Empfehlenswert ist der Einsatz mehrerer Methoden, um die Entscheidung zur Deaktivierung eines Kunden noch einmal von verschiedenen Seiten zu verproben und auf fundierter Basis zu treffen. Dabei handelt es sich keinesfalls um ein einmaliges Verfahren, sondern um eine Routinemaßnahme, die mindestens einmal pro Jahr zu wiederholen ist. Sie kann auch als Grundlage für eine wertorientierte Kundensteuerung installiert werden (Controllingportal 2018).

Welche Maßnahmen tatsächlich den Kundenwert erhöhen, ist in Abb. 2.23 dargestellt. Die Ergebnisse beruhen auf einer Umfrage, wonach 81 % der Marketer davon ausgehen, dass der Customer Lifetime Value (CLV) am ehesten durch bessere Daten gesteigert wird (Piwik Pro CLV 2019; Criteo 2018). Dabei ist das Ziel der Messung des CLVs zweifelsohne die Kundenbindung.

Während die Kaufwahrscheinlichkeit bei potenziellen Kunden zwischen 5 und 20 % liegt, beträgt diese bei Bestandskunden rund 60–70 %. Mehr an „Wiederholungstäter“ zu verkaufen, lohnt sich offensichtlich (Piwik Pro CLV 2019). Deswegen macht es Sinn, die Berechnung des Customer Lifetime Value zu institutionalisieren, um spezifische Marketingziele und Sales-Maßnahmen zu definieren. Dadurch können Akquisitionskosten reduziert und der Kundenstamm stabil gehalten werden. Denn damit lassen sich folgende Fragen beantworten:

- Wie viel kann ausgegeben werden, um einen Kunden zu akquirieren?
- Wie viel kann investiert werden, um einen Kunden zurückzugewinnen oder zu halten?



**Abb. 2.23** Was den CLV aus Marketer-Sicht erhöht. (Quelle: critico CLV 2018)

- Wie viel Zeit kann für Kundenakquise aufgewendet werden?
- Sind die Angebote passend für die besten Kunden?

Der CLV liefert insofern die Basis für eine wertorientierte Kundensteuerung. Für eine korrekte betriebswirtschaftliche Bewertung des Kundenwertes ist eine Orientierung am „Kundenvorteil“ sinnvoll. Mithilfe einer Customer Data Platform (CDP) lässt sich beispielsweise der Wert der Nutzerinteraktionen ermitteln. Damit können Segmentierungen der Kunden vorgenommen werden mit Unterteilungen in einmalige Käufer sowie Seitenbesucher und loyale Kunden, die regelmäßig im Online-Shop kaufen. Diese sollten Demografie, Gerätenutzung, Transaktionshistorie etc. berücksichtigen und ermöglichen es, später die Botschaften, Angebote und Services an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Nutzer anzupassen. Dementsprechend bieten CDPs viele Möglichkeiten, den Kundenwert zu steigern und zu helfen, Content-Personalisierung und Empfehlungen zu verbessern sowie Zielgruppen zu aktivieren. Cross und Up-Sales können darüber hinaus gesteigert werden, denn DMP gelten als Schlüssel im kundenzentrierten digitalen Marketing (Piwik Pro CLV 2019). Dabei sollten die zugrunde gelegten Formeln und Berechnungen präzise sein.

### Wertorientierte Kundensteuerung

Es gibt mehr oder weniger drei Varianten, den CLV zu berechnen. Nach der Entscheidung für eine Variante sollte allerdings konstant auf dieselbe Formel zurückgegriffen werden. Für die Berechnung des CLV muss die Dauer der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden (Customer Lifespan), die Kundenbindungsrate (Retention Rate), die Kundenverlustrate (Customer Churn Rate) sowie die durchschnittliche Gewinnmarge (pro Kunde) berücksichtigen. Darüber hinaus wird zwischen einem vergangenen (historischen) CLV, einem erwarteten (prädiktiven) sowie einem traditionellen CLV unterschieden (Abb. 2.24).

1. Der historische CLV stellt im Prinzip die Summe aller Bruttogewinne der bisherigen Käufe eines Kunden dar. Zu dessen Berechnung werden alle Werte der Bruttogewinne bis zur letzten Transaktion (N) dieses Kunden addiert. Dabei sind vom Bruttogewinn die Betriebskosten, Rendite, Marketing und Akquisition usw. abzuziehen. Sofern die Kunden die gleichen Vorlieben teilen und auf die gleiche Weise in einem vergleichbaren Zeitraum mit dem Anbieter interagieren, ist diese Methode valide. Problematisch ist jedoch, dass hier Bestands- und Neukunden zusammengefasst werden, da sich ihr Verhalten unterscheiden dürfte.
2. Der prädikative CLV zielt auf die Modellierung des Transaktionsverhaltens der Kunden ab. Damit soll vorhergesagt werden, welche Aktionen diese in Zukunft durchführen werden. Das macht die Methode zu einem nützlichen Indikator, der aussagekräftiger als der historische CLV ist. Mithilfe von Algorithmen wird versucht, präzise

Historischer CLV	Prädiktiver CLV	Traditioneller CLV
$\text{Historic CLV} = \frac{\text{transaction \#1} + \text{transaction \#2} + \dots + \text{transaction \#N}}{\text{Average Gross Margin}}$	$\text{CLV} = T \cdot \text{AOV} \cdot \text{AGM} \cdot \text{ALT}$	$\text{CLV} = \text{GML} \left( \frac{R}{1 + D - R} \right)$
Es gilt:	Es gilt:	Es gilt:
Average Gross Margin (AGM) = durchschnittlicher Deckungsbeitrag	T = Average monthly transactions (durchschnittliche monatliche Transaktionen)	GML = Gross Margin per Customer Lifespan (Deckungsbeitrag je Customer Lifespan)
	AOV = Average Order Value (durchschnittlicher Bestellwert)	R = Retention Rate (monatliche Kundenbindungsrate)
	ALT = Average Customer Lifespan (durchschnittliche Customer Lifespan (in Monaten))	D = Discount Rate (monatlicher Abzinsungssatz)
	AGM = Average Gross Margin (durchschnittlicher Deckungsbeitrag)	

**Abb. 2.24** Formeln zur Berechnung des CLV. (Quelle: Piwik Pro CLV 2019)

Werte zu berechnen und gleichzeitig den Gesamtwert des Kunden vorherzusagen. Dabei nimmt der prädiktive CLV vergangene Transaktionen und Kundenaktionen als Basis. Er hat jedoch den Nachteil, als Vorhersage niemals eine 100-%ige Genauigkeit erreichen zu können, und erfordert branchenspezifische Anpassungen.

3. Traditionelle CLV-Formeln sind deswegen verlässlicher. Bei ihnen werden durchschnittliche Deckungsbeiträge pro Customer Lifespan sowie die Kundenbindungsrate einbezogen. Sollten die Verkäufe übers Jahr betrachtet nicht plan sein, lässt sich zusätzlich ein Abzinsungssatz berücksichtigen. Dabei können mögliche Veränderungen des Ertrags pro Kunde über einen definierten Zeitraum berücksichtigt werden, wobei dann jedes Jahr der Wert um den Abzinsungssatz korrigiert wird, um die Inflation zu berücksichtigen.

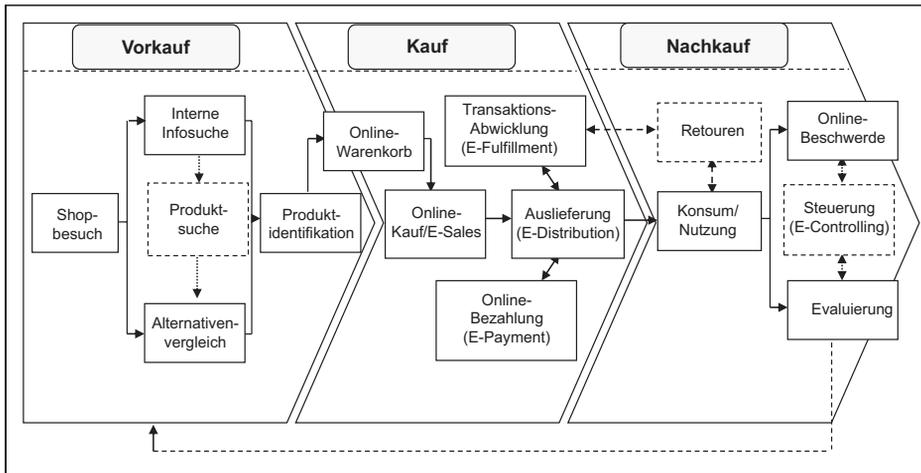
Nach der Berechnung des CLV können die Ergebnisse unter anderem zur Kundensegmentierung, Verbesserung der Kundenbindung, Erhöhung der Kundentreue, Prognoseverbesserung sowie zur Identifikation der Top-Kunden genutzt werden.

---

## 2.5 Verkaufspolitik im Online-Handel

In keinem anderen Einzelhandelsformat spielen sich Marketing- und Verkaufsaspekte so eng in die Hände wie im Online-Handel. Während die Marketingpolitik im Online-Handel für die Frequenzgenerierung verantwortlich ist und mit dem Marketingmix die Voraussetzungen für den Verkauf schafft, ist die Verkaufspolitik für die Conversion verantwortlich. Grundsätzlich lassen sich die darauf ausgerichteten Verkaufsprozesse nach der Vorkauf-, Kauf- sowie Nachkaufphase gliedern (Abb. 2.25).

In der Vorkaufphase geht es darum, potenzielle Kunden anzulocken und dann mit dem Produktangebot zu konfrontieren. Eine Schlüsselrolle in dieser Phase kommt der Produktsuche zu (E-Search-Prozess), bei der ein zum Bedarf passendes Angebot durch den Kunden gesucht und eventuell auch gefunden wird. Mit der Produktauswahl und der Platzierung in den Warenkorb erfolgt der Übergang in die Kaufphase, die mit Betätigung eines Bestellbuttons startet. In dieser Kaufphase (E-Sales-Prozess) geht es um die Geschäftsvereinbarung zwischen Anbieter und Nachfrager sowie die Transaktionsabwicklung (E-Fulfillment). Dazu gehören auch die Online-Bezahlung (E-Payment) und die Produktauslieferung (E-Distribution). Nach Kaufabschluss und vollständiger Transaktionsabwicklung beginnt die Nachkaufphase, innerhalb der sich Support- und Serviceangebote, Kundenbewertung, Retourenabwicklung, Online-Beschwerde sowie die Steuerung (E-Controlling) zur Optimierung des Prozessaufbaus und zur Überprüfung aller vertriebsrelevanten Unternehmensaktivitäten beschreiben lassen (Kollmann 2013, 2019). Verkaufs- und Absatzprozesse sind im Online-Handel kanalspezifisch gestaltet. Wichtig ist, dass ein System zu Beginn eines Bestellvorgangs Informationen über die bestellten Produkte, Dienstleistungen, gewünschten Liefer- und Zahlungsmodalitäten sowie den Kunden erfasst, sei es aus internen Datenbanken oder im Dialog mit dem



**Abb. 2.25** Verkaufsprozesse im Online-Shop. (Quelle: In Anlehnung an Kollmann 2013)

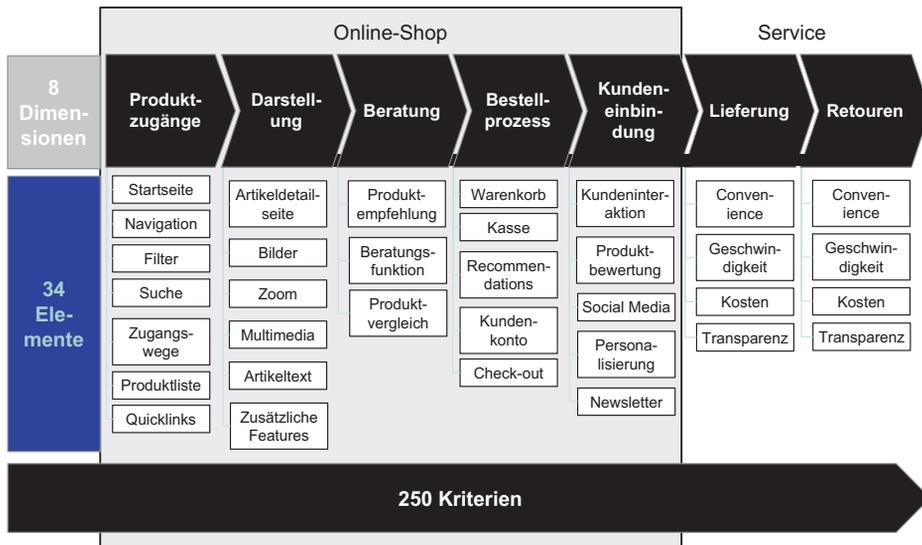
Besteller. Vom Kunden müssen jederzeit Waren zur Bestellliste hinzugefügt oder entfernt werden können. Gleiches gilt für die Liefer- und Zahlungsmodalitäten, die jederzeit veränderbar sein müssen.

Stammkunden sollten die Möglichkeit haben, auf gespeicherte Stammdaten zurückzugreifen. Standard ist die Erstellung eines Bestelldokuments, auf dem die zuvor getroffene Auswahl festgehalten und der Preis berechnet wird. Gängig ist mittlerweile auch eine Auftragsbestätigung nach Bestellfreigabe oder eine Sofortrechnung. Während der gesamten Lieferzeit sollten Kunden über den Stand der Auftrags erledigung informiert werden (Schobesberger 2007). Das steigert erfahrungsgemäß die Kundenzufriedenheit.

Entscheidend für den Verkaufserfolg ist vor allem die Shop- und Erlebnisgestaltung, die auch als Usability bezeichnet wird. Diese beeinflusst maßgeblich die Conversion, die aber noch von weiteren Faktoren wie unter anderem der Warenverfügbarkeit und der Gebührenpolitik abhängt. Die Konversionsqualität, also die Höhe des dadurch erzielten Umsatzes, wird wesentlich vom Cross und Up-Selling beeinflusst, allerdings auch von der Retourenpolitik. So sind nicht die Bruttoumsätze, sondern Nettoumsätze nach Retouren ergebnisrelevant. Ein Großteil der Kaufabbrüche erfolgt erstaunlicherweise im Check-out, sodass auch dies Gegenstand der folgenden Betrachtung ist (Abschn. 2.5.4).

### 2.5.1 Shop- und Erlebnisgestaltung im Online-Handel

Shop-Gestaltung und Kundenerlebnis sind wichtige Säulen, um sich im Wettbewerb zu positionieren. Bezogen auf die Shop- und Erlebnisgestaltung im Online-Handel lassen sich die in Abb. 2.26 dargestellten Dimensionen und Elemente unterscheiden. Die Dimensionen betreffen im Wesentlichen die Usability des Shops.



**Abb. 2.26** Dimensionen des Kundenerlebnisses im Online-Shop. (Quelle: In Anlehnung an Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2019)

Diese umschreibt die Bedienbarkeit in Hinblick auf Produktzugänge, Darstellung, Beratung, Bestellprozesse und Kundeneinbindung. Darüber hinaus beeinflussen das Check-out-Verfahren im Zusammenhang mit Kasse und Zahlverfahren, die Lieferung und das Retourenhandling – also der Service – ebenfalls das Kundenerlebnis. Da das Retourenmanagement einen herausragenden Einfluss auf das Betriebsergebnis hat und zudem relativ wenig für Wiederkäufe genutzt wird, erhält dieses im Folgenden eine gesonderte Würdigung. Für jede Dimension und jedes dahinterstehende Element sollte eine Sollpositionierung festgelegt werden, die geeignet ist, das Kundenerlebnis zu maximieren (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2019).

Vor allem bei Fashion- und Lifestyle-Sortimenten sind Inspirationen und emotionale Ansprache, die sich zum Beispiel durch viele unterschiedliche Zugangswege zu den Produkten, durch die Art der Darstellung und die Beratung erzielen lassen, von großer Bedeutung. Asos oder [net-a-porter.com](http://net-a-porter.com) setzen dies sehr gut um. Unterschiedliche Zugangswege ins Sortiment lassen sich zum Beispiel über Onsite-Maßnahmen, Blogs/Magazine und Newsletter aufbauen. Dabei werden idealerweise Themen wie unter anderem Styles/Looks, Trends oder Trageanlässe herangezogen. Je größer allerdings das Sortiment, umso schwieriger ist es darstellbar. Bei Category-Killern sollte die Komplexität in jedem Fall durch entsprechende Produktzugänge reduziert werden. Das kann durch Produktlisten oder Filtermöglichkeiten geschehen. So wird vermieden, dass sich der Kunde durch Hunderte von Artikeln wählen muss (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2019).

Den Produktinformationen kommt in Verbindung mit Echtzeit-Content dem User Generated Content im Online-Handel eine Schlüsselrolle zu (vgl. Trends in Kap. 1–4). Dennoch herrscht in vielen deutschen Fashion-Online-Shops Leere auf den Artikeldetailseiten. Kleinanzeigenformate der klassischen Kataloghändler sind allerdings auch kein gutes Vorbild. Vielmehr müssen die Artikel möglichst verlockend und verkäuferisch in Szene gesetzt werden und zur gleichen Zeit der Realität entsprechen. Andernfalls dürfen Online-Händler sich nicht über steigende Retouren wundern. Die Kundeneinbindung bietet gute Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Eine sichtbar gemachte Interaktion im (Online-)Shop lässt diesen lebendiger wirken, zum Beispiel durch die vom User erstellten Looks/Outfits, die als Empfehlungen von zueinander passenden Produkten betrachtet werden können. Beispielhaft zu nennen sind die Style-Editoren von Asos und About You. Sie ermöglichen dem User, Produktcollagen aus den Produkten des Shops oder aus anderen Shops zu erstellen. Damit können sie ihren persönlichen Stil präsentieren wie zum Beispiel bei Asos. Von anderen Usern können die Produktcollagen bewertet werden (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann et al. 2013).

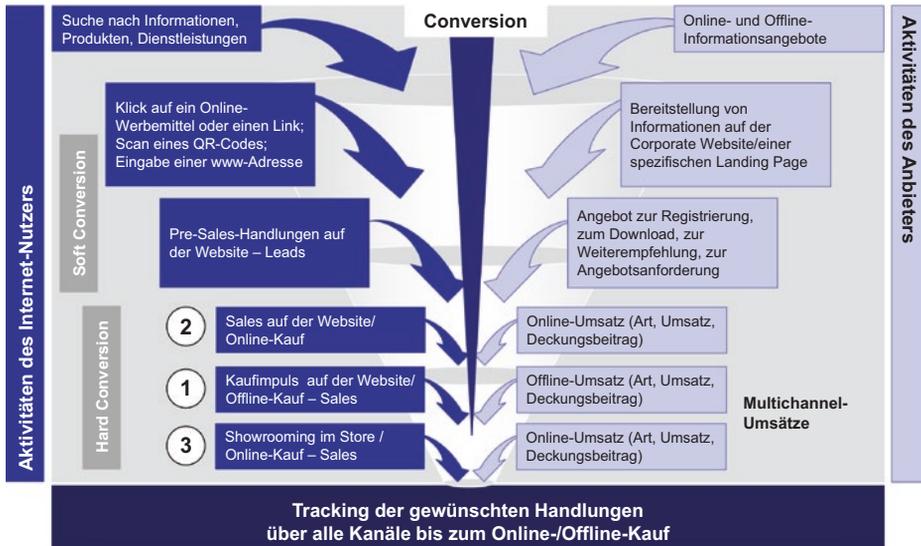
In Hinblick auf die Shop- und Erlebnisgestaltung geben Kundenbewertungen Auskunft über die Kundenzufriedenheit, die wiederum ausschlaggebend für die Fortführung der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden und damit die Kundenbindung ist. Eine zentrale Rolle für die Kundenzufriedenheit spielt dabei die Online-Auftragsbearbeitung, die in der Regel dem Kundenservice zugeordnet ist. Grundvoraussetzung für eine aus Kundensicht funktionierende Auftragsbearbeitung ist zuallererst die Produktverfügbarkeit. Ist die Ware nicht im Lager vorrätig, verlängert sich die Lieferzeit. Mittlerweile ist eine Belieferung innerhalb von 24 h, spätestens jedoch nach 48 h schon fast Standard, sodass die Kunden in jedem Fall über mögliche Lieferverzögerungen informiert werden sollten, bevor sie den Kauf tätigen. Dies hilft, Missverständnisse auf Kundenseite zu vermeiden, erfordert aber die technische Möglichkeit, die Verfügbarkeit des gewünschten Produktes prüfen sowie die konkrete Lieferzeit angeben zu können. Eine solche genaue Information des Kunden über den Lieferstatus hat sich mittlerweile zum Standard entwickelt. Darüber hinaus sind der problemlose, in der Regel kostenlose Umtausch (Retourenmanagement) sowie ein professionelles Beschwerdemanagement ebenfalls „State of the Art“. Gerade aufgrund des fehlenden persönlichen „Face-to-Face“-Kontaktes sollte das Beschwerdemanagement auf keinen Fall voll automatisiert ablaufen, sondern stets auch eine telefonische Kontaktmöglichkeit für die Kunden vorsehen. Dabei setzen sich auch „Call-Back“-Funktionen immer mehr durch, mit denen der Kunde einen Rückrufwunsch anklicken kann und innerhalb weniger Sekunden zurückgerufen wird. Wie im stationären Handel auch, kommt dabei natürlich der Freundlichkeit und Fachkompetenz des Personals eine Schlüsselrolle zu, was im Falle eines „Total“-Outsourcing des Kundenservice in jedem Fall zu bedenken ist. Gleiches gilt für die Zustellung über Dienstleister, die den Letztkontakt zum Kunden haben und damit auch das Erscheinungsbild des Online-Händlers entscheidend prägen.

## 2.5.2 Conversion im Online-Handel

Die Conversion bezeichnet die in Relation zur Besuchsfrequenz vollzogenen Kaufakte. Diese Kennzahl ist ein wichtiger Indikator für den Erfolg des Shop-Auftritts. Zugleich ist sie ein Indikator für die Qualität der Erlebnisgestaltung. Insbesondere die Usability, hinter der sich eine unterschiedliche Anzahl von Shop-Funktionen verbirgt, hat nach Meinung vieler E-Commerce-Experten wesentlichen Einfluss auf die Conversion. Diesbezüglich haben vor allem die Produktinformationen und -visualisierungen eine herausragende Bedeutung für die Conversion Rate, die erfahrungsgemäß im Online-Shop deutlich niedriger ist als im stationären Geschäft. Die anderen Usability-Hauptkriterien sind der Bestellablauf, die Navigation und Suchfunktionen, die optische Gestaltung, die Barrierefreiheit, Benutzerkonto und Interaktion sowie schließlich die Kundenservice-funktionen. Unternehmenspräsentationen sind auch zu betrachten, haben allerdings keine derart erfolgskritische Bedeutung wie die anderen Kriterien (Gehrckens und Boersma 2013; Heinemann 2019).

Wichtiger als die Usability dürfte für die Conversion allerdings das Sortiment in Kombination mit dem Sortimentszugang sein. Insbesondere die Dimensionierung des Sortiments in Hinblick auf Breite und Tiefe sowie Gesamtumfang und Aktualität beeinflussen unmittelbar die Conversion. Wie bereits bei den Ausführungen zum Marketing-mix im Online-Handel bemerkt (vgl. Abschn. 2.4), gelten auch im Online-Shop viele der traditionellen Handelsregeln. Diesbezüglich ist vor allem die Erfahrung relevant, dass das Sortiment das Herz des Geschäfts und der wesentliche Anziehungspunkt für die Kunden ist. Von ähnlicher Bedeutung wie der Quadratmeterumsatz, der im stationären Handel als zentrale Produktivitätskennzahl gilt und sich bei Fashion zwischen 2000 und 5000 EUR pro Jahr bewegt, ist im Online-Shop der durchschnittliche Artikelumsatz. Dieser pendelt je nach Preisniveau zwischen 500 und 2000 EUR pro „Stock Keeping Unit“ (SKU) bei Fashion. Herstellereigene Online-Shops im Mono-Labeling sind häufig schon aufgrund des begrenzten Sortimentsumfangs nicht in der Lage, eine nennenswerte Conversion und damit Umsätze zu erzielen. Erst mit der Ausweitung der Sortimente skalieren sich die Umsätze proportional hoch unter der Voraussetzung, dass die Usability und das Shop-Erlebnis den Produktzugang fördern und keine Barrieren aufbauen.

Da die Art der Kaufabbrüche bis zum vollzogenen Kaufakt unterschiedlich gestuft sein kann, wird zunehmend zwischen der „Hard Conversion“ und der „Soft Conversion“ unterschieden. Während die „Hard Conversion“ sich auf den konkreten Kauf bezieht, bringt die „Soft Conversion“ unterschiedliche Handlungen zum Ausdruck, die sich hinter der Landingpage, also nach dem ersten Klick vollziehen. Deswegen gehen Online-Händler im Rahmen von Web Analytics auch zunehmend dazu über, die Konversionspfade zu analysieren (Kreutzer 2018). Ein solcher ist in Form eines typischen Conversion Funnel in Abb. 2.27 dargestellt. Dabei sind nicht nur die Konversionsschritte dargestellt, die onsite erfolgen, sondern auch solche, die bereits offsite einsetzen. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung, zielorientierte Pfadanalysen und die Identifizierung von Nutzungsmustern, die Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten geben



**Abb. 2.27** Conversion Funnel. (Quelle: In Anlehnung an Kreutzer 2014)

(Kreutzer 2018). Der Kaufabschluss erfolgt insbesondere bei Multi-Channel-Händlern nicht mehr nur online, sondern auch zunehmend offline. Bedenklich ist allerdings, dass die Offline-Kaufabschlüsse häufig nicht bei der Berechnung der Conversion Rate berücksichtigt werden.

### 2.5.3 Cross und Up-Selling im Online-Handel

Neben der Conversion Rate beeinflusst die Menge im Warenkorb unmittelbar den Umsatzerfolg. Dieser variiert in erster Linie nach Art und Anzahl der Artikel. Insofern ist es direkt ergebniswirksam, wenn es gelingt, den Kunden während seines Aufenthaltes im Online-Shop zum Kauf weiterer Artikel zu animieren. Darauf zielt das Cross Selling ab, während das Up-Selling den Kunden zum Kauf höherwertiger Artikel veranlassen soll.

Die Bereitstellung von zum Kauf passenden Zusatzangeboten ist im Online-Shop wesentlich einfacher möglich als etwa im stationären Handel. So können Produktinformationen in digitaler Form und auch Abbildungen leichter und schneller bereitgestellt werden, als es bei realen Produkten der Fall ist (Kollmann 2013, 2019; Kreutzer 2018). Ziel ist es, entweder den Warenkorb unmittelbar durch zusätzliche Artikel zu vergrößern oder aber den Kundenwert durch spätere Umsätze zu erhöhen:

- **Cross Selling:** Im Rahmen des Cross Selling werden Kaufempfehlungen für andere Produkte abgegeben. Die Angebote können während des Einkaufs, also parallel zur Sales-Phase erfolgen, oder mit zeitlichem Versatz in der After-Sales-Phase. In der

Sales-Phase bekommt der Kunde vielfach noch im Shop andere Produkte direkt an die virtuelle Kasse gelegt, so wie zum Beispiel bei Amazon. In der After-Sales-Phase erhält der User erst nach der ursprünglichen Kauf- und Nutzerentscheidung eine Empfehlung. Dies kann in Form von E-Newslettern, Mailings oder bei einem späteren Besuch auf der Homepage erfolgen. In der Regel wird auf andere Produkte oder Dienstleistungen hingewiesen, die der Kunde bisher noch nicht in Anspruch genommen hat (Kreutzer 2018). Zunehmend werden Recommender-Systeme eingesetzt wie zum Beispiel die Recommendation Engine von Amazon. Dabei handelt es sich um automatisierte Empfehlungsdienste, die ausgehend von angeklickten Websites oder angeschauten bzw. gekauften Produkten ähnliche Artikel ermitteln und dem User empfehlen. Dazu wird auf das Data Mining und Methoden des Information Retrieval zurückgegriffen. Auch Informationen aus dem konkreten Kontext (zugegriffene Website) und aus der Kaufsituation wie zum Beispiel die Kauf-, Navigations- oder Suchhistorie werden herangezogen (Kollmann 2013). Allerdings führt die Kaufhistorie nicht selten zu abstrusen Empfehlungen wie zum Beispiel bei Waschmaschinen, von denen der Käufer eigentlich so schnell keine benötigt, oder Trauringen, die ebenfalls nicht in Massen gekauft werden. Deswegen gehen Plattformen wie eBay auch dazu über, alternative Empfehlungsdienste zu implementieren, die sich am personalisierten Einkaufsverhalten orientieren. Es macht Sinn, den Kunden Interessen und Vorlieben angeben und so die Auswahl steuern zu lassen. Dies erfolgt mit dem eBay Feed, der dem Kunden eine inspirierende und intuitive Möglichkeit bieten soll, Dinge neu zu entdecken und zu kaufen. Der Fokus bei den empfohlenen Produkten liegt in der Regel auf Komplementärprodukten, die in einem logischen Zusammenhang zum betrachteten oder gekauften Artikel stehen. Bei Büchern kann das die Kategorie (zum Beispiel englische Krimis) oder aber der Autor sein. Bei Handys bieten sich Angebote von Handyhüllen an. Diese Empfehlungen sind in der Regel mit einem selbstbestimmten Kaufvorgang verbunden, wodurch das Interesse der Kunden sichergestellt ist. Eng an die Cross-Selling-Idee lehnen sich neue Geschäftsmodelle wie das Mitch & Match an. About You bietet beispielsweise eine Shopping-Plattform an, auf der die Kunden ihr Outfit von verschiedensten Modeanbietern nach einer strukturierten Rahmenvorgabe zusammenstellen und kombinieren können („Express your style“). Über eine soziale Verlinkung zu Facebook & Co. können sie dann ihre Auswahl dem Fankreis vorstellen und mit ihm das Ergebnis diskutieren. Über die Feedbackeinholmöglichkeit erhält der Einkaufsprozess eine starke Community-Ausrichtung. Sobald die diskutierte Endauswahl festliegt, kann per Klick gekauft werden.

- **Up-Selling:** Beim Up-Selling soll der Kunde motiviert werden, höherwertige Angebote zu kaufen bzw. zu nutzen, die den Warenkorb und damit den Umsatz direkt erhöhen. Dabei bieten sich Luxuseditionen oder limitierte Auflagen von Produkten an. Denkbar sind auch Bundles, mit denen ergänzend zum ursprünglichen Produkt eine Zusatzausstattung zu einem Paketpreis empfohlen wird, der unter den beiden Einzelpreisen liegt. Auch Serviceleistungen bieten sich für einen Up-Sell an. Dabei ist

allerdings sensibel und nur unter Hinweis auf valide nachprüfbare Argumente zu verfahren. Wie beim Cross Selling kann dies direkt während des Kaufvorgangs erfolgen, wobei dann auf die teureren Produkte und deren Vorteile hingewiesen wird. Daneben sind auch personalisierte E-Mails oder Newsletter zu empfohlenen Upgrades nach dem Kauf mit Zeitverzug denkbar. In Anlehnung an die Aufpreispolitik der Automobilhersteller mit Zusatzausstattungen bietet sich im interaktiven Online-Handel bei den entsprechenden Produkten auch ein Produktkonfigurator an, um ein Up-Selling zu erzielen. Bei adidas-ID zum Beispiel können sich Kunden ihren Sportschuh konfigurieren oder bei [christ.de](http://christ.de) ihre Trauringe.

- **More Selling:** Das More Selling ist eine einfachere Variante der ersten beiden Sell-Formen, bei der mehr von den gleichen Produkten verkauft werden soll, ähnlich den bekannten Doppelpackungen. Diese Form ist aber nicht online-spezifisch und auch im traditionellen Handel schon lange gebräuchlich. Geht es allerdings um Wiederholungskäufe, eröffnen Abomodelle neue Perspektiven im Online-Handel und erleben dort in Anlehnung an die Buchclubidee eine Wiedergeburt. Birchbox bietet für zehn US-Dollar im Monat ein Abonnement für Duft- und Kosmetikproben an, was dann von Douglas kopiert wurde (Douglas-Beauty-Box). Bei Solesociety und Shoedazzle erhalten die Kunden für eine feste Monatspauschale jeden Monat ein paar neue Schuhe, die auf den persönlichen Geschmack und die individuelle Passform abgestimmt sind. Das Abo ermöglicht eine gute Planbarkeit, die in sehr günstigen Preisen umgesetzt werden kann. Gut vorstellbar sind auch Socken- oder Unterwäscheabos auf Basis der „Subscription-Geschäftsidee“.

## 2.5.4 Kaufabschluss und Check-out im Online-Handel

Nicht selten vernachlässigen Online-Shops die Bedeutung des Kaufabschlusses und Check-out für die Kunden. Die raffinierteste Online-Shop-Konzeption nützt nichts, wenn der Kunde nicht eine Bestellung auslöst, nachdem er sein Produkt gefunden hat. Deswegen sollte die Handhabung des Kaufabschlusses so einfach wie möglich gestaltet sein, wobei eine weitgehende Automatisierung hilfreich ist. Drei Mausklicks bis zum Auslösen einer Produktbestellung sind heute Standard. Bis dahin sollten alle relevanten Kundendaten zur Durchführung der Transaktion abgefragt sein, inklusive Kundenregistrierung. Dabei kann eine Visualisierung des Kaufabschlusses hilfreich sein. Wesentliche Elemente des Check-out sind der Warenkorb, die Kasse, die Versandarten, die Zahlungsverfahren sowie der Kaufabschluss (Mahrdt 2010; Konversionskraft 2018):

- Der **visuelle Warenkorb** muss mehrere Anforderungen erfüllen. Zuallererst sollte er gut auffindbar sein und gleichzeitig mehrere Artikel des gleichen Typs aufnehmen, löschen und zurücklegen können. Wichtig ist außerdem, dass vom Warenkorb aus Artikeldetails angesehen werden sowie nachträgliche Änderungen vorgenommen

werden können. Zudem erwartet der Kunde im Warenkorb bereits das Anzeigen des Preises, der Mehrwertsteuer, der Versandkosten sowie der möglichen Zahlungsarten.

- Der **persistente Warenkorb** ermöglicht es, den Inhalt auch bei einem erneuten Besuch anzuzeigen, da der Client Server identifizierbar ist. Dies erleichtert dem Kunden beim Wiedereinstieg das Zurückfinden zu den vorher recherchierten Artikeln. Nicht selten werden Kunden beim Kaufabschluss unterbrochen und vergessen dann schnell die ersten Einkaufsschritte. Hier kann der persistente Warenkorb auch als Gedächtnisstütze dienen.
- Die **Kasse** ist sensibel zu handhaben und kann schnell zum Kaufabbruch führen. Sie sollte in keinem Fall zu unangenehmen Überraschungen führen, indem plötzlich auf Mindestbestellwerte oder Zusatzgebühren hingewiesen wird. Auch darf nicht erst in der Kasse über mögliche Ausverkäufe, Lieferverzögerungen oder Nichtgültigkeit von Gutscheincodes informiert werden. Die Kasse sollte einen klaren Überblick über die bestellten Artikel geben und das einfache Löschen von zu viel oder falsch bestellten Artikeln ermöglichen. Auch sollte der Kunden jederzeit in den Shop zurückgehen und weitere Produkte ergänzen können.
- Die **Versandarten** betreffen den Zusteller sowie die Expresslieferung, die in der Regel einen Zuschlag bedeutet und bisher nur von rund einem Drittel aller Top-100-Shops angeboten wird (Konversionskraft 2018). Während Amazon die Prime-Kunden zunehmend mit eigenen Fahrzeugen spätestens 24 h nach Ordereingang beliefert, ist dieses bei den herkömmlichen Lieferdiensten nicht der Fall. Hier wird zu 52 % DHL, in 32 % der Fälle Hermes, zu 5 % UPS sowie bei 3 % der Shops DPD angeboten. Immerhin 23 % geben keine Info, 22 % ermöglichen eine Abholung in der Filiale und 13 % ermöglichen eine freie Zustellerwahl (Konversionskraft 2018).
- Die **Zahlungsverfahren** sollten dem Kunden keine Einschränkungen machen und möglichst keine Barrieren aufbauen. Mittlerweile ist es gängig, sämtliche Bezahlverfahren anzubieten. Mit 29 % Anteil ist Kauf auf Rechnung die wichtigste Bezahlart und wesentlicher Nichtkaufgrund, wenn sie nicht angeboten wird (Siebers 2011; ETailment 2014; Konversionskraft 2018). Die Zahlungsverfahren lassen sich in drei Hauptkategorien unterteilen, die in Abb. 2.28 dargestellt sind.
- Der **finale Kaufabschluss** ist häufiger Grund zum Kaufabbruch. Dies liegt nicht selten an konzeptionellen Schwächen des Online-Shops, auf die später noch einmal gesondert eingegangen wird. Die wohl größte Barriere ist die „Zwangsabfrage persönlicher Daten“.

Selbst wenn beim Check-out kein Kaufabbruch stattgefunden haben sollte, kann dieser entsprechend der Devise „nach dem Einkauf ist vor dem Einkauf“ vermarktet werden und Anreize zum erneuten Besuch des Online-Shops geben. Obwohl sich 77 % der Online-Kunden Rabattgutscheine nach dem Kaufabschluss wünschen, nutzen gerade einmal 36 der 100 größten deutschen Online-Shops beim Check-out diese Möglichkeit, um damit zusätzlichen Umsatz aus späteren Vermarktungserlösen zu generieren (GFM 2014). Vor allem nach Abschluss ihrer Einkäufe sind Online-Kunden für neue Impulse

<b>Zahlungsverfahren im Online-Handel</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Klassische Zahlungsverfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnung</li> <li>• Lastschrift</li> <li>• Vorkasse</li> <li>• Nachnahme</li> <li>• Finanzierung</li> <li>• Bar/EC Selbstabholung</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Kreditkarte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karten der Geldinstitute               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visa</li> <li>- Mastercard</li> <li>- American Express</li> </ul> </li> <li>• Smart Card</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Online- Zahlungsverfahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediäre Verfahren               <ul style="list-style-type: none"> <li>- PayPal</li> <li>- ClickandBuy</li> <li>- T-Pay, mypass</li> <li>- Amazon Payment</li> </ul> </li> <li>• Online-Banking- Verfahren               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giropay</li> <li>- Sofortüberweisung</li> </ul> </li> <li>• Guthabekarten</li> </ul>

**Abb. 2.28** Kategorisierung von Zahlungsverfahren. (Quelle: In Anlehnung an Mahrdrdt 2010; Konversionskraft 2018)

offen. Diesbezüglich bietet es sich an, ihnen ein attraktives und relevantes Angebot eines Gutscheinparters zu machen. Auch kostenlose Leseproben und Zeitschriftencoupons kommen gut an, wozu Integrationsflächen genutzt werden können. Dabei ist die Check-out-Vermarktung für Online-Shops relativ unkompliziert und eine einfache Möglichkeit, Mehrwert zu schaffen. Die Vergütung der Online-Shop-Betreiber kann dabei performancebasiert entweder per Cost per Order (CPO) oder Cost per Lead (CPL) erfolgen (GFM 2014). Bevor allerdings die Vermarktung des Check-out in Angriff genommen wird, sollte sichergestellt sein, dass dieser exzellent ausgestaltet ist und keine Kaufabbrüche verursacht.

### **Beliebteste Zahlungsverfahren**

Nach Ergebnissen der ECC-Payment-Studie Vol. 22 (ECC Köln 2018) sind die klassischen Zahlungsverfahren des 21. Jahrhunderts mit mehr als 90 % Bekanntheit bereits seit vielen Jahren gesetzt und fest im Relevant Set der Konsumenten verankert. Nach Erhebungen der Bitkom (Bitkom 2016) nutzen immer noch 70 % der Deutschen den Kauf auf Rechnung, auch wenn sie anderen Bezahlverfahren gegenüber offener werden. Dementsprechend waren in der Bitkom-Studie auch Mehrfachnennungen möglich. So gaben zwar immerhin 67 % an, mit Online-Bezahldiensten wie PayPal und Amazon Payment zu bezahlen, aber zusammengenommen summieren sich die Klassiker

wie Lastschrift (47 %), Vorkasse (22 %), Bezahlung bei Abholung (10 %) sowie Nachnahme (6 %) auf zusammen 83 % und verweisen die Online-Dienste damit klar auf Rang 3. Kreditkarten liegen bei 43 %, Sofortüberweisung bei 22 % und Paydirekt, das seit Herbst 2015 am Markt angebotene Zahlungsverfahren deutscher Banken und Sparkassen, bei 9 %.

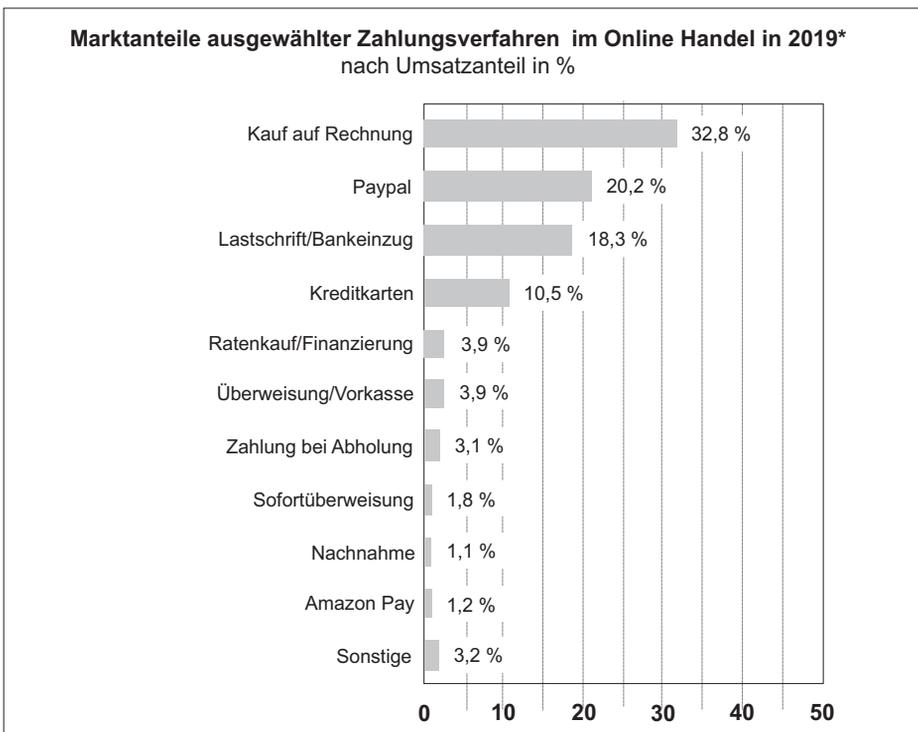
Mittlerweile bezahlt die deutliche Mehrheit der Konsumenten (70 %) im Online-Shop immer mit dem eigenen Lieblingsverfahren, sofern dieses angeboten wird. Dabei festigen sich die Präferenzen. Die meisten Konsumenten geben bereits das fünfte Jahr in Folge an, am liebsten per Rechnung zu bezahlen. Auf den zweiten Platz setzen sie das amerikanische Bezahlsystem PayPal (ECC Köln 2018). Allerdings zeigt sich, dass PayPal dem Rechnungskauf in puncto Beliebtheit fortlaufend näherkommt. Bereits heute bezahlen rund 32 % der Konsumenten vorzugsweise mit diesem Payment-Dienst. Im Vergleich zum Vorjahreswert entspricht das einer Präferenzsteigerung von rund drei Prozentpunkten. Ein direkter Vergleich macht deutlich, dass Händler beim Rechnungskauf insbesondere die Sicherheit des Zahlungsmittels schätzen, wobei PayPal zwar in Bezug auf die Sicherheit minimal schlechter abschneidet, jedoch laut Einschätzung der Händler Vorteile bietet, wenn es um die Einfachheit, Zukunftsfähigkeit, Benutzerfreundlichkeit und die kanalübergreifende Anwendbarkeit geht. Dabei schneidet PayPal insbesondere im Bereich Convenience vergleichsweise besser ab und adressiert diesen Trend der heutigen Zeit somit in besonderem Maße. Dies spiegelt sich auch in den Zahlungspräferenzen der Smart Consumer wieder, die laut eigener Angaben PayPal vor dem Rechnungskauf bevorzugen. Zudem schätzt die Gesamtheit der befragten Konsumenten PayPal im Vergleich zur Rechnung als eher schnell, einfach und modern ein. Dieses sind Eigenschaften, die in der heutigen Zeit und der Wahrnehmung der Konsumenten bei der Zahlungsmittelauswahl mitunter bedeutend sind (ECC Köln 2018). Den dritten Platz der beliebtesten Payment-Methoden nimmt das Lastschriftverfahren ein. Zu den weiteren favorisierten Zahlungsverfahren für den Online-Kauf zählen aus Konsumentensicht auch die Kreditkarte, die Sofortüberweisung sowie Amazon Payments.

Nicht zuletzt durch die steigende Bedeutung des Mobile Commerce gewinnen Bezahlmethoden wie PayPal oder Amazon Payments weiter an Bedeutung. Die einfache Nutzung auf dem Smartphone führt zu positiven Entwicklungen in der Nutzung dieser beiden Bezahlmethoden. Ist beispielsweise die App der Payment-Services PayPal oder Amazon Payments einmal installiert und sind die Daten hinterlegt, können Konsumenten den Einkauf inklusive Bezahlung schnell und einfach erledigen (ECC Köln 2018). Beide Bezahlmethoden werden folglich nicht nur den Vorlieben der Smart Consumer gerecht, sondern bedienen die Trends nach Convenience und Schnelligkeit. Obwohl Sicherheit weiterhin das wichtigste Kriterium bei der Auswahl eines Zahlungsverfahrens ist, zählen bereits heute auch Aspekte wie die einfache und bequeme Nutzung zu den wichtigsten fünf Auswahlkriterien im Zahlungsprozess. Die optimale Kombination aus Sicherheit und Bequemlichkeit bietet folglich einen vielversprechenden Mix beim Bezahlen im Online-Umfeld (ECC Köln 2018).

Die harten Marktanteilszahlen nach Umsatzanteil im Online-Handel bestätigen übrigens die bekundeten Kundenneigungen in Hinblick auf die Lieblingsverfahren. Wie Abb. 2.29 zeigt, kommt in 2019 demnach der Kauf auf Rechnung auf Platz 1 (mit 32,8 % Marktanteil), während PayPal auf Platz 2 liegt (mit 20,2 % Marktanteil) (Statista Zahlungsverfahren 2020).

### 2.5.5 Retourenpolitik und Wiederkauf im Online-Handel

Die Retourenpolitik ist Bestandteil des E-Fulfillment-Prozesses in der E-Sales-Phase (Kollmann 2013; Eitel 2018). Viele Kunden machen ihre Kaufentscheidung im Online-Shop auch davon abhängig, wie einfach ein Produkt umgetauscht und zurückgegeben werden kann. Inwiefern dies offensiv zur Kundenbegeisterung genutzt werden kann, zeigt Zappos eindrucksvoll mit der Serviceleistung „returns 24 months for free“, die auch auf der Landingpage herausgestellt wird. Zappos beweist diesbezüglich auch,



**Abb. 2.29** Zahlungsverfahren im Online-Handel im Jahr 2019. (Quelle: Statista Zahlungsverfahren 2020)

dass sich die Gewährleistung eines unkomplizierten Umtausches positiv auf Impulskäufe auswirken kann, die einen hohen Anteil im Online-Handel ausmachen. Zugleich baut sie Barrieren ab, die durch die im Online-Handel bedingte Unsicherheit zustande kommen, weil Kunden hier Produkte nicht physisch aus- und anprobieren können. Grundregel muss es deswegen sein, das Retourenthema nicht zu negieren, sondern offensiv aufzugreifen. Es sollte als Chance gesehen werden, da in der Regel stichhaltige Retourengründe vorliegen, die es aufzudecken und abzubauen gilt. Darüber hinaus sollte den Kunden während des Einkaufs geholfen werden, das richtige Produkt zu finden, ohne Überraschungen bei der Anlieferung und dem Auspacken der Pakete zu erleben. In der Retourenpolitik sind ein paar Grundregeln zu beachten: Retouren sind als normaler Bestandteil des Geschäftsmodells „Online-Shop“ zu akzeptieren und als dauerhafter Faktor in der Kostenplanung einzukalkulieren, den Retourengründen ist gründlich auf den Grund zu gehen und schließlich sollte versucht werden, im Rahmen eines Retourenmanagements das Beste daraus zu machen.

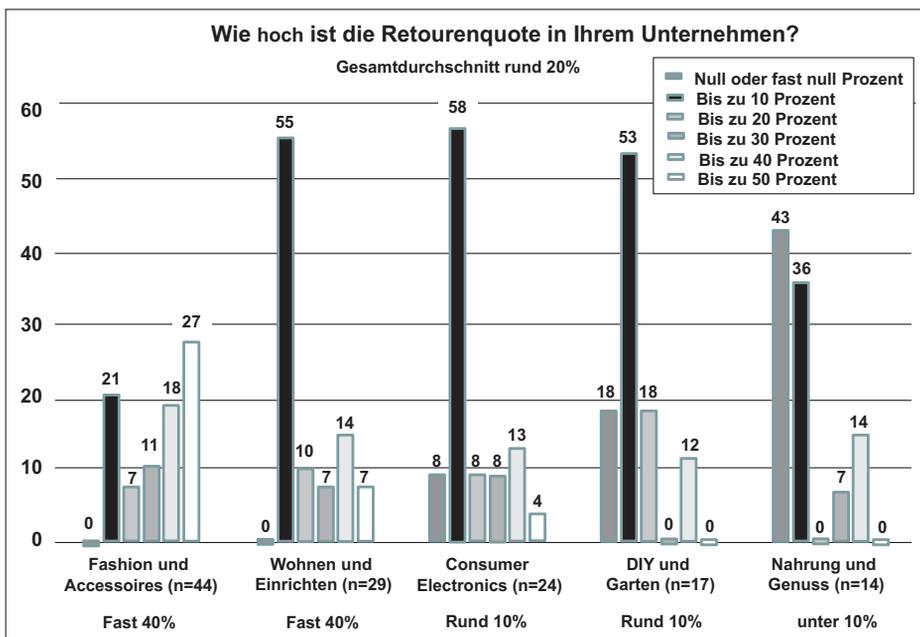
### **Retouren als normaler Bestandteil des Geschäftsmodells „Online-Shop“**

Retouren sind Rücklieferungen an den Online-Händler aufgrund von Reklamation, Reparaturen, Falschlieferung, Stornierung einer Bestellung oder einer Abweichung zur tatsächlichen Bestellmenge. Retouren durchlaufen normalerweise nach dem ungeplanten Wareneingang eine Qualitätsprüfung, die Hinweise auf mögliche Retourengründe gibt. Die meisten der retournierten Artikel stellen sich als unbeschädigt heraus und können anschließend wieder für andere Kundenaufträge benutzt werden. Nur jede zehnte Rücksendung kann nicht mehr vom Online-Händler verwendet werden, was vielen „Vorurteilen eines Totalverlustes“ widerspricht. Nach einer Studie von ibi Research zum Retourenmanagement im Handel gehen 40 % der Online-Kunden schon bei der Bestellung davon aus, dass sie einen Teil der bestellten Ware zurückgeben werden. Dies gilt insbesondere für den Fashion-Online-Handel, wo die Retourenquote oft mehr als 50 % von allen bestellten Artikeln ausmachen kann, da hier das Zuhause als Umkleidekabine gilt (Asdecker 2014; Uni-Bamberg 2019). So bestellen sich Kunden ein Produkt nicht selten in mehreren Größen, um dann nach der Anprobe die nicht passenden Teile zu retournieren. Wie bei den Umkleiden des stationären Handels auch, sind die nicht genommenen Teile nach der Anprobe in der Regel unbeschädigt und können nach dem „Feinmachen“ wieder in den Verkauf gegeben werden. Für diese Art des Refurbishment gibt es schon seit eh und je im Distanzhandel professionelle Dienstleister. Wenn die Retourenquoten das normale Maß übersteigen, sollte genauer hingeschaut werden. Was als „normal“ anzusehen ist, unterscheidet sich allerdings stark danach, um welche Produktkategorie es sich handelt und welche Zahlart zugrunde liegt. So hat die Retourenforschung der Universität Bamberg in einer nach wie vor relevanten Studie in 2014 die Retourenwahrscheinlichkeiten in Form sogenannter Beta-Retourenquoten ermittelt (Asdecker 2014). Demnach kann bei Consumer Electronics eine Retourenquote von durchschnittlich 10 % angenommen werden, bei Fashion 40 % und bei Medien/Büchern rund 5 %. Geschlechterspezifische Unterschiede sind bei Consumer Electronics

und Bücher/Medien kaum erkennbar. Allerdings liegen für Fashion-Produkte bei Frauen die Retourenquoten nach Stückzahlen rund 25 % über denen der Männer, wertmäßig wahrscheinlich eher 50 % darüber. Zudem schwanken die Quoten sehr stark nach der Art der Produkte. Während Basics eher weniger Retouren hervorrufen, kommen Modeartikel und Schuhe teilweise auf Retourenquoten von 70 bis 80 %. Niedrigere Quoten in Höhe von „nur 50 %“ sind im Bereich der Damenmode insofern schon ein Erfolg. Dennoch sollte das Erforschen der Retourengründe eine Daueraufgabe des Online-Händlers sein, da sie zu enormen Kosten führen, die in jedem Fall mit einzukalkulieren sind.

Die letzte große EHI-Retourenstudie „Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce 2019“ bestätigt die Bamberger Ergebnisse aus 2014 (Asdecker 2014; Bergmann 2019). Demnach liegen alle Retourenquoten über alle Warengruppen im Durchschnitt bei rund 20 %. Enorme Unterschiede gibt es allerdings zwischen den Warengruppen, wie aus Abb. 2.30 hervorgeht.

Bei Nahrungs- und Genussmitteln liegt die Retourenquote unter 10 % sowie bei Büchern und Medien, Consumer Electronics, DIY und Garten bei rund 10 %. In den Warengruppen Drogerie und Parfümerie, Spielwaren und Babyartikel sowie Wohnen und Einrichten kommt sie auf knapp 20 %, im Bereich Sport und Freizeit liegt sie bei rund 30 % und im Bereich Fashion und Accessoires bei annähernd 40 % (Bergmann 2019).



**Abb. 2.30** Beta-Retourenquoten in Abhängigkeit der Zahlungsart und Produktart. (Quelle: Asdecker 2014)

### Retouren als dauerhafter Faktor der Kostenplanung

Retourenquoten wirken zunächst einmal direkt negativ auf die Umsätze. Es handelt sich um eine Rückabwicklung bereits getätigter Umsätze. Bei 50 % Retourenquote zum Beispiel reduziert sich der Bruttoumsatz nachträglich um 50 %. Das bedeutet, dass ein Großteil der Marketingaufwendungen verpufft. Darüber hinaus haben Rücksendungen erhebliche Retourenkosten zur Folge. So fallen Prozesskosten für den Transport, die Verinnahmung, die „Inflow“-Qualitätskontrolle, die Aufbereitung, die Wiedereinschleusung in den Verkaufsprozess sowie die Administration an. Wie die Retourenforschung der Universität Bamberg in 2019 ermittelt hat, betragen diese im Schnitt 11 EUR pro Artikel (Wolter 2019; Uni-Bamberg 2019). Die Bamberger Studie deckt darüber hinaus auf, dass es sich bei der von vielen Online-Händlern propagierten „kostenlosen Rücksendung“ eigentlich um einen Marketingschwindel handelt, da der Händler die erwarteten Kosten bereits vorab in den Verkaufspreis einkalkuliert hat. Im Grunde handelt es sich bei Retouren um eine Art Subventionsgeschäft, denn die Kunden, die wenig zurückschicken, bezahlen über höhere Preise für die Gruppe der Vielretournierer. Insgesamt wurden im Jahr 2018 etwa 280 Mio. Pakete und 487 Mio. Artikel an Online-Händler zurückgeschickt. Davon handelte es sich in 46 % aller Fälle um Schuhe und Bekleidungsstücke. Die meisten Rücksendungen, nämlich 92 %, werden allerdings weiterverkauft und nur 4 % werden entsorgt bzw. verschrottet (Uni-Bamberg 2019).

Das EHI ermittelte für jeden zurückgesandten Artikel Bearbeitungskosten im Schnitt von rund 10 EUR, wobei auch hier zwischen den verschiedenen Warengruppen erhebliche Unterschiede bestehen (Bergmann 2019). Demnach liegen die Kosten pro retourniertem Artikel für Fashion durchschnittlich bei rund 5 EUR, in den Warengruppen Sport und Freizeit sowie Wohnen und Einrichten bei rund 10 EUR und in den Bereichen Consumer Electronics sowie DIY und Garten bei rund 15 EUR (vgl. Abb. 2.31). Abgesehen von den Prozesskosten tritt auch ein Wertverlust bei den zurückgeschickten Produkten ein, da sich die Ware zum Teil nicht mehr als Neuware verkaufen lässt. So treten unter anderem durch die Ingebrauchnahme bzw. das Testen der Funktionsfähigkeit von Geräten Abnutzungen auf. Auch Transportschäden sind möglich. Nicht selten werden retournierte Artikel an einen industriellen Verwerter verkauft,

Retoure nach Warengruppe	Prozesskosten pro Retoure
Fashion, Bekleidung, Schuhe	rund 10 EUR
Sport und Freizeit, Wohnen und Einrichten	rund 5 EUR <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">(Im Schnitt rund 10 EUR)</span>
Consumer Electronics, DIY und Garten	rund 15 EUR

**Abb. 2.31** Prozesskosten von Retouren. (Quelle: Bergmann 2019)

gespendet oder entsorgt. Amazon zum Beispiel bietet Gebrauchtware als sogenannte Warehousedeals an. Der Wertverlust lässt sich auf durchschnittlich 13,1 % des Warenwerts taxieren (Asdecker 2014). Bei einem Retourenwert in Höhe von 55,35 EUR, der sich als Mittelwert aus einer Stichprobe bei Online-Anbietern ergab, entspricht der Wertverlust demnach 7,25 EUR. Unter Hinzurechnung der durchschnittlichen Prozesskosten in Höhe von 7,93 EUR ergibt sich demnach ein durchschnittlicher Gesamtkostenwert von 15,18 EUR pro Retoure. Eine etwas ältere Musterrechnung von iBusiness kommt sogar auf 21,60 EUR, differenziert aber nicht nach Produktart (iBusiness 2013). Auch werden die Aufwendungen auf Kundenseite nicht berücksichtigt. So empfinden Kunden mögliche Fahrtkosten, Verpackungsmaterialien sowie den zeitlichen Aufwand beim Zurückbringen der Lieferungen zur nächsten DHL-Station nicht selten als indirekten Preisaufschlag, unabhängig von dem noch möglichen Porto für Rücksendungen, die ja nach neuester EU-Absatzrichtlinie auf den Kunden abgewälzt werden können. Übrigens liegt mit einem Anteil von durchschnittlich 3,6 % aller Retouren der Missbrauch vergleichsweise niedriger als gemeinhin angenommen (Asdecker 2014).

### **Ermittlung der Retourengründe**

Obwohl bereits viele Anstrengungen unternommen werden, Retouren zu vermeiden, sind diese offensichtlich in der Regel wenig erfolgreich. So geht mit der Einführung von Vermessungstechniken zur Ermittlung der richtigen Kleidergröße, von virtuellen Umkleidekabinen und anderen technischen Vermessungsmethoden nicht zwangsläufig eine Änderung der Nutzungsgewohnheiten einher. Auch deutlich verbesserte Produktfotos und -beschreibungen, Zoomansichten und Videos haben die Retourenquoten vieler Online-Anbieter bislang nicht nachhaltig senken können. Nicht unbedingt deswegen, weil die Nutzer diese nicht annehmen, sondern weil sie es gewohnt sind, Auswahlbestellungen zu tätigen und ihr Zuhause als Umkleidekabine zu betrachten. Hinzu kommt, dass vor allem bei modischen Bekleidungsartikeln die Probleme der meisten Online-Händler schon viel früher einsetzen (iBusiness 2013). So gibt es immer noch keine Maßtabellenstandards. Jeder Anbieter arbeitet mit seinen eigenen – häufig auch bewusst extra kleiner angegebenen – Größen, sogenannten Schmeichelgrößen. Hier sind die Retourenquoten hausgemacht und durch keine der modernen Techniken zu reduzieren. Rund 86 % der Bestellungen werden wegen eines Passformproblems retourniert (Ibi 2013). Ratsam dürfte es diesbezüglich sein, die Lieferanten in die Pflicht zu nehmen und mit entsprechenden Konditionen zu beteiligen. Aber nicht nur die Lieferanten trifft die Schuld. Nicht selten finden sich schon innerhalb des eigenen Online-Shops inkonsistente Größenbezeichnungen. So kommt es vor, dass Angaben der Größentabelle den Maßen, die am Model vorgeführt sind, widersprechen, sodass der Kunde am Ende überhaupt nicht mehr wissen kann, wie das Kleidungsstück nun ausfällt. Eine klare und transparente Größenbezeichnung stellt einen Hygienefaktor dar, genauso wie eine realistische und exzellente Produktabbildung mit Zoomfunktion sowie eine umfassende Produktbeschreibung, die keine Frage offenlässt. Hygienefaktor ist sicherlich auch die Pflege der Kundendaten, die immer wieder zu „passiven Retouren“ führt,

wenn sich Kundenadressen geändert haben oder Probleme bei der Zustellung auftreten. Immerhin nehmen 14 % der Online-Händler noch vor dem Versand Kontakt mit ihren Kunden auf, wenn ihnen die Bestellung seltsam vorkommt. Fast zwei Drittel tun dies bei ungewöhnlichen Warenkorbzusammenstellungen, fast die Hälfte bei einer ungültigen oder bereits auffällig gewordenen Versandadresse und immerhin 41 % bei einer auffälligen Bestellhistorie (Ibi 2013).

### Wichtigste Maßnahmen zur Retourenvermeidung

Zielgerichtetes Retourenmanagement stellt nicht nur einen wesentlichen Erfolgsfaktor, sondern auch einen unmittelbaren Renditehebel dar. Im Grunde geht es um präventives Retourenmanagement. Wie Eitel auf Basis von EHI zusammenfasst, lassen sich die zurzeit gängigsten Methoden zur Bekämpfung des Retourenproblems in die Blöcke Produktdarstellung, Service und Prüfung unterteilen eTailment (ETailment 2013; Eitel 2018) (Abb. 2.32).

- **Detaillierte Produktbeschreibung:** Das wirksamste Mittel gegen überhöhte Retourenquoten ist offenbar eine detaillierte Produktbeschreibung und genaue Produktdarstellung. Allerdings nur, solange die Passformen und Größen auch stimmen. Rund 83 % der Online-Anbieter sehen in dieser Methode den größten Hebel für die Verringerung der Retourenquote. Und doch wird hier häufig am falschen Ende gespart. Viele Online-Shops knausern bei den Produktfotos und wundern sich dann,



**Abb. 2.32** Wichtigste Maßnahmen zur Retourenvermeidung. (Quelle: Eitel 2018 auf Basis EHI)

dass die Retourenquoten hochschnellen. Fotos sollten nach Möglichkeit auch Details zeigen wie aufgesetzte Taschen, Stickereien und Logos. Zusätzlich können Adjektive ein Stück weit die fehlende Haptik und Optik der Online-Shops kompensieren. Ein Jeansrock „aus schwerer Baumwolle“ und mit „sehr figurbetonter Passform“ deutet zum Beispiel darauf hin, dass sich das Kleidungsstück eher für den Herbst und schlanke Menschen eignet. Kunden fühlen sich auch sicherer, wenn sie Näheres über das Model erfahren, das die Ware vorführt. Hinweise wie „Unser Model ist 179 cm groß und trägt Größe 38“ helfen dem Kunden, eine bessere Vorstellung vom Produkt zu bekommen (ETailment 2013).

- **Kontaktmöglichkeit für persönliche Beratung:** Mit 48 % der Nennungen wird deutlich, dass persönlicher Service und Online-Verkauf sich nicht ausschließen sollten. So erwarten Online-Kunden heute grundsätzlich Interaktionsmöglichkeiten, sei es per Telefon, Chatfunktion oder im Livechat. Dabei sollte auch auf Erreichbarkeit geachtet werden, denn nichts vergrault die Kunden mehr als lange Warteschleifen und vergebliche Kontaktversuche. Auch der Chat sollte in Echtzeit funktionieren, sonst macht er keinen Sinn (Eitel 2018).
- **Schneller Versand bzw. Liefergeschwindigkeiten** erreichen erstaunlicherweise den dritten Platz in der EHI-Rangliste der effektivsten Retourenvermeidungsmaßnahmen. Nicht selten verliert der Kunde die Begeisterung für das Produkt, wenn die Zustellung zu lange dauert. Eine Impulsbestellung von gestern kann schon uninteressant sein, wenn sie nicht direkt am Folgetag geliefert wird. Oder der Kunde hat das Geld bereits anderweitig ausgegeben, wenn das Paket zu spät ankommt. Dagegen kann es auch helfen, wenn der Kunde die Möglichkeit für ein Paket-Tracking erhält und damit seine „Vorfreude“ strecken kann (Eitel 2018; ETailment 2013).
- **Sichere Verpackungen** erhalten 38 % der Nennungen und kommen so auf Platz 4. Die klassische Einwegverpackung als Instrument zur Retourenvermeidung wird von immer mehr Kunden durchschaut. Möglicherweise wird dann der eigene Handlingsaufwand bei der Retoure noch erhöht. Eine sorgfältige und hochwertige Verpackung erzeugt ein anderes Erlebnis bei der Entgegennahme des Produktes, erschwert gleichzeitig aber auch das Wiederverpacken (Eitel 2018).
- **Online-Beratungsdienstleistungen, wie zum Beispiel Virtual Dressing Tools**, die 34 % der Nennungen bekommen, können als sinnvolle Ergänzung der bestmöglichen Produktbeschreibung angesehen werden, sind aber in keinem Fall in der Lage, diese zu ersetzen. Außerdem sollten nur die neuesten Techniken zur Passform- und Größenberatung zur Verfügung stehen. Als Vorreiter auf diesem Gebiet gilt der Otto-Versand mit seinen modernen Virtual Dressing Tools wie zum Beispiel [Fits.me](#) und UpCloud. Nach Eingabe der persönlichen Maße bei [Fits.me](#) nehmen Fit Bots, also Avatare, die Körperformen des Users an und zeigen, wie das ausgewählte Kleidungsstück am Körper des Kunden aussehen würde, wobei Hinweise wie „zu weit“ oder „zu eng“ gegeben werden. Neben Otto haben auch Adidas, Hugo Boss und der Versender Boden die in Estland entwickelte Anwendung in ihre Online-Shops

implementiert. UpCloud ist demgegenüber statistikbasiert und verlangt nur die Eingabe der Körpergröße, des Gewichts und des Figur-Typs. Dann rechnet ein Algorithmus aus, ob der Modeartikel dem User passt. Eingesetzt wird das Tool bei den Otto-Marken Melrose und Flashlight sowie bei Jack Wolfskin, Puma und Dress for less (Eitel 2018; ETailment 2013). Durchgesetzt hat sich das Verfahren von UpCloud, bei dem sich Kunden mit einer CD in der Hand in einem bestimmten Abstand vor den Computer stellen sollten, allerdings nicht. Von den großen 3D-Scannern, bei denen sich Kunden einmal offline vermessen lassen müssen, wird ebenfalls kaum Gebrauch gemacht (WiWo 2020).

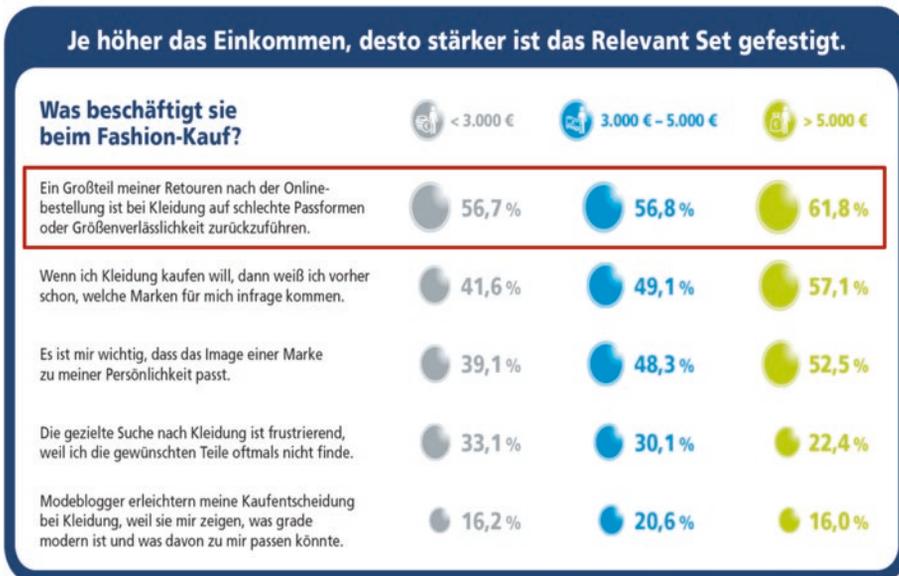
- **Adressprüfungen** stellen mit 34 % ebenfalls eine wichtige Maßnahme dar. Nichts ist ärgerlicher, als die Retourenquoten durch schlechte Adressqualität selbst zu verursachen. An dieser Stelle sei auf das CRM als Basisfaktor des Online-Handels verwiesen. Gerade durch die enormen Investitionen in die Kundengewinnung sollte die permanente Pflege und Aktualisierung der Kundenadressen als selbstverständlich erachtet werden.
- **Reale Kundenbewertungen/Kundenrezensionen:** Eine weitere Möglichkeit zur Retourenvermeidung besteht in der Veröffentlichung von Kundenrezensionen. In Kombination mit Größen- und Passformfiltern ist es so leichter, die passende Konfektionsgröße zu finden und die richtige Auswahl zu treffen. Nach Berechnung von Bazaarvoice ist bei Produkten, die mit Kundenmeinungen versehen sind, die Retourenquote um bis zu 20 % niedriger als sonst. Dennoch sind zusätzliche Entscheidungshilfen erforderlich, wie zum Beispiel der Hinweis, dass ein Artikel größer oder kleiner ausfällt. Zur Behebung der Retourengründe gibt der Teleshoppingsender HSE24 die Feedbacks der Kunden direkt an die Lieferanten weiter. Umgekehrt können Produktsegmente mit niedriger Retourenquote stärker ausgebaut werden. Esprit fordert sogar alle Kunden nach Erhalt der Ware auf, die einzelnen Produkte in Bezug auf Größenausfall und Passform zu beurteilen. Die Otto Group (unter anderem Otto, Baur und Schwab) wertet zum Beispiel die Retourenscheine ihrer Kunden aus und greift dazu auf ein algorithmusgestütztes Tool von Blue Yonder zurück, um Prognosen zu berechnen und Gegenmaßnahmen anzudenken. Einige Online-Händler bieten bestimmten Kunden auch an, erst einmal nur eine Größe zu schicken und gegebenenfalls eine andere Größe kostenlos nachzureichen (Eitel 2018; ETailment 2013).

Als weitere Maßnahmen werden „Prüfung auf Vollständigkeit“, „Recherchieren der Retourengründe“, „Sortimentsbereinigung“, „Bestätigungsmail“ sowie „Kommissionierqualität“ genannt. Trotz aller Retourenprobleme sollte nicht vergessen werden, dass diese auch eine Chance für Neuverkäufe sein können. Ernsting's family gibt an, dass 80 % der Retouren von den Kunden in die Filialen zurückgebracht werden und dabei im Schnitt zwei bis drei neue Artikel gekauft werden. Dieses Prinzip kann auch von Pure Plays genutzt werden, die Retouren für Kaufempfehlungen nutzen oder sogar mit Kaufincentivierungen verbinden. Dieses kann auch durch Bonusprogramme geschehen,

die Wenigretournerer mit Gutscheinen belohnen. Bonprix zum Beispiel schreibt Kunden einen „Retourenbonus“ im Wert von drei Euro gut, wenn sie nicht retournieren. Nach Expertenmeinung hat sich das Modell besonders im Niedrigpreissegment bewährt und stellt sich bei Bonprix als ein durchaus erfolgreiches Kundenbindungsinstrument heraus. Verbreiteter ist aber offensichtlich der umgekehrte Weg, nämlich eine Bestrafung oder Abmahnung von Vielretournerern. Nach Informationen von Trusted Shop verzichtet die Hälfte der Online-Händler darauf, Kunden mit hoher Retourenquote weiterhin zu beliefern (Eitel 2018; ETailment 2013).

Für den Fashion-Kauf macht jedoch keine der Maßnahmen ohne genaue Passformen und Größen Sinn (IFH Köln Fashion 2017): Mehr als 56 % der Kunden geben an, dass der Großteil ihrer Online-Retouren auf schlechte Passformen oder unzuverlässige Größenangaben zurückzuführen ist (vgl. Abb. 2.33). Dies ist besonders ärgerlich, wenn die präferierte Marke zur eigenen Persönlichkeit passt und das Kleidungsstück auch optisch gut gefällt. Insofern ist das wohl größte Problem des Fashion-Online-Handels – nämlich die hohen Retourenquoten – ein überwiegend hausgemachtes Problem. Entweder verursachen die Fashion-Händler es mit ihren Eigenmarken selbst oder aber ziehen ihre Lieferanten nicht zur Rechenschaft, wenn diese mit falschen Größentabellen agieren. Schließlich ist es eine unausgesprochene Praxis, in der DOB eher zu kleine Größenangaben zu machen, um den Kundinnen zu schmeicheln.

Einkommensklassen – so shoppen verschiedene Einkommensklassen Fashion, 156 ≤ n ≤ 1.021.



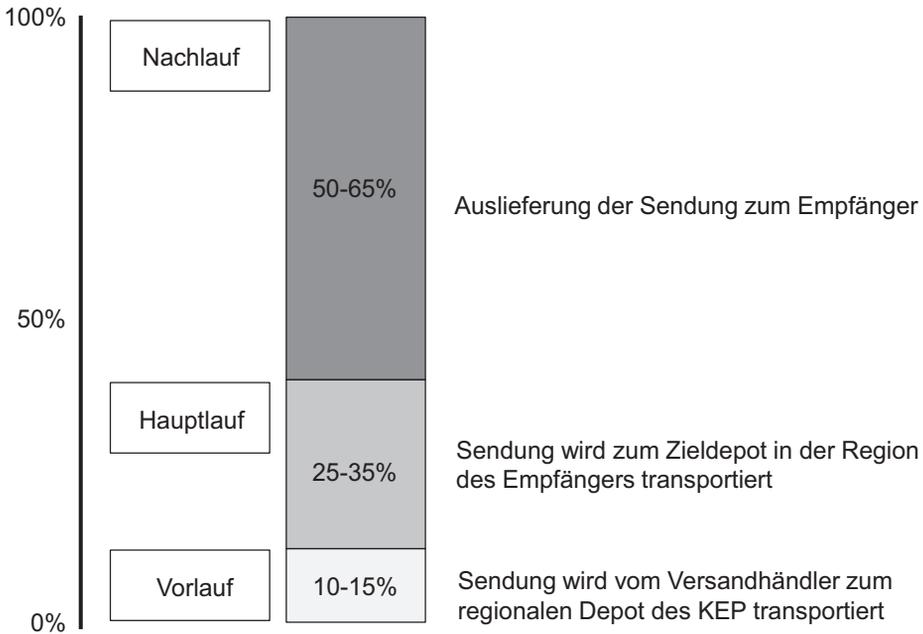
**Abb. 2.33** Wichtigste Aspekte beim Fashion-Einkauf. (Quelle: IFH Köln Fashion 2017)

## 2.6 Lieferpolitik und Zustellung im Online-Handel

Der Online-Handel verändert die Erwartungshaltung im Zustellungsprozess der Online-Käufer. Die Zustellung sollte aus Kundensicht möglichst kostenfrei, zuverlässig und planbar sein. Dabei sind die Anforderungen der Konsumenten immer schwieriger zu erfüllen. Wenn die Empfänger schon nicht mehr auf den Paketboten warten möchten, sondern ihn quasi simultan mit ihrem Smartphone dirigieren wollen, hat das natürlich weitreichende Auswirkungen auf die existierenden Zustellstrukturen und widerspricht nicht selten den erforderlichen Effizienz- und Umweltansprüchen, mit denen zum Beispiel ein vollgepackter Transporter einmal täglich einen Straßenzug beliefert. Insofern bedeutet das für die KEP-Dienstleister enorme Herausforderungen, die noch über die Erwartungshaltung der Kunden hinausgehen. Zusätzlich verringern die gesellschaftlichen Veränderungen die Erreichbarkeit der Personen zu Hause, erhöhen andererseits jedoch den Anreiz zum Bestellen von Produkten im Internet (Logistik Knowhow 2017). Darüber hinaus bieten Reglementierungen des Zustellungsverkehrs sowie die gesamte Verkehrssituation mit Lärm- und Umweltzonen die Grundlage für ein Spannungsfeld zwischen Kunden, Effizienz der KEP und Umwelt (Neunzig 2018; Stahr 2017). Diese Herausforderungen werden zusätzlich von einem ständigen Innovations-, Zeit- und Kostendruck begleitet. Neue Geschäftsmodelle, Trends wie „Same-Day-Delivery“ sowie jetzt auch noch Frischelogistik setzen eine Verkürzung, bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung der letzten Meile, voraus. Die Online-Branche sucht deswegen nach Lösungen, wie die letzte Meile optimiert werden kann (Neunzig 2018; ZF-Zukunftsstudie 2016). Logistikdienstleister sind bei permanentem Innovationsdruck gezwungen, ihre Touren auf der letzten Meile wirtschaftlich effizient durchzuführen, um langfristigen Erfolg zu sichern, Kosten zu senken und sich gegen den immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck durchzusetzen (Stahr 2017). Dabei liegen sicherlich auf der letzten Meile, also dem letzten Schritt zwischen dem Online-Händler oder Zieldepot des KEP und der Türschwelle des Kunden, die größten Optimierungspotenziale (Schulte 2013), zumal hier bis zu 65 % der Gesamtkosten in der Direktzustellung liegen. Diese verteilen sich auf Kostenanteile des Vor-, Haupt- und Nachlaufs (Abb. 2.34). Der Nachlauf der letzten Meile macht mehr als die Hälfte der Kosten aus. Dieser Bereich ermöglicht die größten Einsparpotenziale. Deswegen muss der Nachlauf im Fokus liegen, wenn es um die Optimierung der letzten Meile geht (Schulte 2013). Darüberhinaus gehen immer mehr Online-Händler dazu über, neben dem Bringsystem als Zustellart auch ein Hol- oder Treffsystem anzubieten, bei denen der Kunde einen Teil der Zustellung selbst übernimmt.

### 2.6.1 Letzte Meile als Kostentreiber

Die letzte Meile – also das letzte Wegstück des Transports einer Paketsendung zum Endkunden – entspricht der Strecke, die ein Paket nach Verlassen des Online-Händlers



**Abb. 2.34** Prozentuale Kostenverteilung der Wegstücke binnen der letzten Meile bezogen auf die Gesamtkosten. (Quelle: Neunzig 2018; Schulte 2013; Klaus et al. 2012; Bender et al. 2016)

bis zur Ankunft beim Empfänger zurücklegt (Kersten 2010). Allerdings nur 50–65 % der Sendungen im B2C-Segment können direkt beim ersten Zustellversuch zugestellt werden (Barck 2013). Kann ein Paket beim ersten Zustellungsversuch jedoch nicht erfolgreich abgegeben werden, wird von einer Leerfahrt (iloxx o. J.) gesprochen, durch die erneute Zustellversuche notwendig werden. Alternativ kann der Endkunde das Paket selbstständig in einer Postfiliale abholen oder es wird zurück zum Versender geschickt (Schnedlitz et al. 2013). Dadurch wird der Nachlauf der letzten Meile erschwert. Zudem ist die auslösende Situation für einen Paketzusteller nicht vorher erkennbar. Dabei strapaziert die verdichtete Verkehrssituation den Zustellungsprozess, sodass Fahrtzeiten aufgrund eines höheren Verkehrsaufkommens länger sind und damit zusätzliche Kosten erzeugen. Ladezonen, die für die Anlieferung von Paketen eingerichtet wurden, werden nicht selten von Personenkraftwagen genutzt, wodurch die Zustellzeit einer Sendung sich ebenfalls erhöht (Mitteldeutsche Zeitung 2017).

Die Kosten auf der letzten Meile zu ermitteln, ist nicht einfach, da es sich dabei um sehr sensible Zahlen und Informationen handelt. Sie sind nur vereinzelt in der Fachliteratur, Veröffentlichungen oder Studien zu finden (Neunzig 2018). Deswegen müssen Ergebnisse älterer Quellen zusammengetragen werden, sodass die ermittelten Werte nur Schätzungen darstellen. Abb. 2.35 stellt die Stückkosten für eine Paketsendung dar, die ein Logistikdienstleister im Rahmen der Paketzustellung an einen Endkunden verursacht.

Quelle	Stückkosten je B2C-Sendung
HORVÁTH & PARTNER (1999)	3,80 EUR (Standard Heimzustellung)
GUDEHUS (2002)	2,90 EUR (Standard Heimzustellung)
TOWER24 (2003)	2,85 EUR (Standard Heimzustellung)
BERNSMANN (2002)	1,88 EUR (Standard Heimzustellung)

**Abb. 2.35** Tabellarische Übersicht der Stückkosten je B2C-Sendung. (Quelle: Moder 2009; Neunzig 2018)

Diese Stückkosten je B2C-Sendung umfassen die drei Phasen des Vor-, Haupt- und Nachlaufs der letzten Meile.

Nicht einfach ist es, relative Werte zu finden. Demnach werden 50–65 % der Gesamtkosten im KEP-Markt durch den Nachlauf innerhalb der letzten Meile verursacht (Schulte 2013). Dieses liegt an erfolglosen Zustellversuchen, die vermehrt zur Regel werden. Dabei sind B2C-Sendung kaum bündelbar, da die Empfänger an verteilten Anlieferpunkten anzutreffen sind (Klaus et al. 2012). Kostentreiber ist auch die Anzahl der abzuliefernden Sendungen pro Empfänger: Je kleiner die Zahl der abgegebenen Sendungen pro Stopp, desto höher die Kosten (Schnedlitz et al. 2013; Neunzig 2018). Weiterer Kostentreiber ist die steigende Artikelzahl pro Sendung und die damit verbundene zunehmende Größe der Pakete (vgl. Schulte 2013). Die Kosten des Vor- und Hauptlaufs der letzten Meile sind im Vergleich zu den Kosten des Nachlaufs verhältnismäßig gering. Der Vorlauf der letzten Meile beinhaltet nur das Abholen der Sendung im Logistikzentrum des Online-Händlers und den Transport ins Paketdepot des Logistikdienstleisters innerhalb der selbigen Region. Die Höhe der Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten beträgt deswegen nur rund 10–15 %. Demgegenüber bindet der Hauptlauf rund 25–30 % der Kosten, da er eine Vielzahl von Arbeitsschritten und weitere Fahrtstrecken umfasst. Der Hauptlauf beinhaltet die Vorsortierung der Sendungen im Paketzentrum entsprechend der Postleitzahlen und den Transport der sortierten Pakete in die Depots der Zielregion. Nach der Anlieferung dort werden die Sendungen je nach Auslieferungsgebiet in die Auslieferungsfahrzeuge geladen (Bender et al. 2016).

Dabei gibt es diverse Kostentreiber. Diese betreffen die Anzahl der Zustellversuche, den Drop- und Stoppfaktor, die Stoppzeit, Auslastung, Liefermenge pro Sendung, Warenhandling, Transportverpackung und den Personalbedarf (Moder 2009; Schnedlitz et al. 2013).

- **Anzahl versuchter Zustellungen:** Dieser Kostentreiber ergibt sich daraus, wie oft ein Paketzusteller die Adresse des Empfängers anfahren muss, um seine Lieferung erfolgreich zu überreichen. Missglückt der erste Zustellversuch, wird von einer Leerfahrt gesprochen. Dadurch entstehen Mehrkosten für den zustellenden Logistikdienstleister. Je geringer die Anzahl der Zustellversuche bis zur erfolgreichen Zustellung ist, desto geringer sind die Kosten im Nachlauf auf der letzten Meile (ILOXX o. J.).
- **Dropfaktor:** Dieser Kostenfaktor umschreibt die Zahl der Sendungen, die mit jedem Stopp abgegeben werden. Innerhalb des Nachlaufs sollte immer ein höchstmöglicher Dropfaktor angestrebt werden, um die Kosten zu senken (Schnedlitz et al. 2013). Dieser liegt im B2C-Segment bei durchschnittlich 1,1, wonach ein Zusteller im Schnitt 1,1 Pakete mit jedem Stopp abliefern kann (Clausen und Geiger 2013).
- **Stoppfaktor:** Dieser Kostenverursacher gibt Aufschluss über die Menge der Stopps auf der Lieferroute eines Paketzustellers. Analog zu einer steigenden Auftragsdichte in einem Liefergebiet steigt der Stoppfaktor. Demnach können die Kosten der Zustellung auf der letzten Meile nur durch Mengen- oder Größeneffekte gesenkt werden, also einem geringen Stopp- bei einem hohen Dropfaktor (Schnedlitz et al. 2013).
- **Ausmaß der Auslastung eines Transporters:** Dieser Effekt beeinflusst den Fahrwegpreis, der Auswirkungen auf die Höhe der gesamten Transportkosten hat. Der Fahrwegpreis sinkt mit steigender Kapazität und steigender Auslastung eines Lieferwagens. Je größer das Transportmedium und je besser die Auslastung, desto geringer sind die Fahrwegkosten pro Paket (Moder 2009). Des Weiteren setzen sich die Transportkosten aus dem Grund- und dem Stopppreis zusammen. Der Stopppreis wird über den „Stoppfaktor“ berücksichtigt, während der Grundpreis sich aus den Kosten für das Transportmedium ergibt (Moder 2009).
- **Stoppzeit:** Diese Zeitkomponente ist ein Teilbereich der gesamten Transportzeit und kommt durch das Anhalten des Fahrzeugs zur Sendungsausgabe zustande. Sie umfasst das Aufsuchen der Hausnummer, Klingeln, Treppensteigen, Warten, Kommunikation mit dem (Ersatz-)Sendungsempfänger, Paketübergabe, Quittierung, Rückkehr zum Fahrzeug (Arnold et al. 2008). Die Stoppzeit wird erhöht, wenn der Paketzusteller den Empfänger beim ersten Zustellversuch nicht direkt antrifft und infolgedessen einen Nachbarn zur Übergabe aufsuchen muss (Moder 2009). Im Durchschnitt dauert ein Zustellversuch eine bis vier Minuten (Schnedlitz et al. 2013).
- **Liefermenge pro Sendung:** Dieser Aspekt wird auch Sendungsgröße genannt und umfasst die Anzahl der Artikel pro Sendung. Während im B2B-Segment eine Verpackungseinheit oft eine Vielzahl von Artikeln beinhaltet, ist eine B2C-Sendung in der Regel mit wenigen Artikeln gefüllt (Fraunhofer Institut Materialfluss und Logistik 2007), wodurch die Rentabilität der Paketsendungen sinkt.
- **Warenhandling:** Je nach ausgelieferter Artikelart und dem damit verbundenen Aufwand kommt es zu verschiedenen Handlingskosten. Artikel, die während der Lieferung durchgängig kühl gehalten werden müssen, verursachen höhere Lieferkosten als bei einer Lieferung ohne Kühlkette.

- **Verpackungsart:** Durch eine Standardisierung der Transportverpackung würde eine Vielzahl von Sendungen zu geringeren Kosten bearbeitet und ausgeliefert werden können. Die Heterogenität der Ware, die über das Internet erworben werden kann (Kleidung, Bücher, Elektronik oder Mobiliar), lässt diese Standardisierung allerdings nicht zu (Schnedlitz et al. 2013).
- **Personalbedarf:** Hierbei handelt es sich zweifelsohne um den größten Kostentreiber. Dieser entspricht der Menge der Arbeitnehmer, die innerhalb des Nachlaufs der letzten Meile eingesetzt werden müssen. Da es sich hierbei um (noch) schwer zu automatisierende Prozesse handelt, wird ausführendes Personal immer eine Rolle spielen (Schmidt o. J.).

### 2.6.2 Zustellungsarten nach Bringprinzip

Sind die Pakete in der Zustellbasis eingetroffen und entsprechend des Einzugsbereichs sortiert sowie auf die Zustellfahrzeuge verteilt, beginnt die Zustellung der Pakete. Diese kann entweder nach klassischem Bringprinzip erfolgen oder nach Hol- bzw. Treffprinzip (Persiel o. J.a). Beim Bringprinzip, also direkter Belieferung des Kunden, wird zwischen der Zustellung an die Privatadresse und der Arbeitsplatzzustellung unterschieden. Die Sendung an die Privatadresse sieht verschiedene Möglichkeiten vor. So kann entweder direkt dem Empfänger übergeben oder aber in einen Paketkasten (Paketschrank) oder in eine flexible Paketbox geliefert werden. Auch die Lieferung an einen Ersatzempfänger in direktem Umfeld ist denkbar. Wird demgegenüber dem Empfänger ein Paket an den Arbeitsplatz zugestellt, ist zwischen einer Zustellung zu einem Pakadoo Point, in einen Paketschrank oder in den Empfangs-/Logistikbereich des Unternehmens zu unterscheiden.

#### Zustellung an die Privatadresse

Die Zustellung an die Privatadresse erfolgt in der Regel noch am selben Tage nach Ankunft des Pakets an der zuständigen Zustellbasis. Die Zustellung erfolgt dabei zwischen zehn und 18 Uhr, sofern der Kunde bei Abgabe der Bestellung kein genaueres Zeitfenster festgelegt hat (Meuter 2016). Für die direkte Zustellung an die Privatadresse werden normalerweise ein Transportwagen und ein Fahrer benötigt, der das Zustellungsfahrzeug mit den Sendungen entlang einer festgelegten Route zu den einzelnen Zieladressen einer Region befördert (Moder 2009). Bei der direkten Paketzustellung erfolgt die Warenübergabe meist persönlich an der Haustüre des Empfängers, wofür die Anwesenheit des Bestellers oder eines anderen Mitglieds des Haushalts erforderlich ist (General Logistics System o. J.a). Mit der Quittierung über den Empfang der Sendung mittels Unterschrift endet auch die letzte Meile. Dies geschieht meist auf einem tragbaren Minicomputer mit Touchscreen, auf dem eine spezielle KEP-Software installiert ist und der die Daten der Zustellung sowie die Unterschrift des Empfängers archiviert bzw. überträgt. Damit sind auch unmittelbar nach der Auslieferung alle nötigen Daten in

der Sendungsverfolgung online einsehbar (Persiel o. J.b). Die Paketübergabe kann auch durch einen Paketroboter automatisiert erfolgen. Die Zustellung von Paketen durch autonome Fahrzeuge an die Privatadresse wird jedoch noch in Pilotprojekten getestet.

Wie skizziert, wird die direkte Zustellung mit persönlicher Entgegennahme einer Sendung an der Haustür zunehmend schwieriger. Deswegen sind diverse Abwandlungen der direkten Zustellung angedacht, mit der die Belieferung bei der ersten Anfahrt gelingen soll. Ist der Empfänger einer Paketsendung nicht bei der angegebenen Adresse anzutreffen, muss der Paketdienstleister einen weiteren Zustellversuch einleiten. Um dies aus Zeit- und Kostengründen zu umgehen, ist zum Beispiel die im Vorhinein vereinbarte Definition eines Wunschnachbarn bzw. -orts oder die Installation eines Paketkastens oder einer flexiblen Paketbox denkbar. Diese werden auch als „Lockbox“ oder „PacketButler“ bezeichnet, wobei es sich um unternehmenseigene Namen handelt, die zu der Zustellvariante „Paket tasche“ bzw. „Paketbox“ zu zählen sind.

Der alternative Empfänger kann flexibel für ein Paket zu einer bestimmten Zeit oder dauerhaft für alle Sendungen benannt werden. Nimmt dieser die Sendung stellvertretend entgegen, muss auch er den Erhalt quittieren. Dabei stellt der KEP dem ursprünglichen, nicht anwesenden Empfänger eine Benachrichtigungskarte aus, die im Briefkasten hinterlegt wird. Einige KEP-Dienstleister setzen den eigentlichen Empfänger zusätzlich per E-Mail über die erfolgreiche Zustellung beim Ersatzempfänger in Kenntnis.

Nicht zustellbare Pakete können in einen Paketshop, auch „Pick-up-and-Drop-off“-Station (PuDo) genannt, umgeleitet oder hinterlegt werden, wenn der Empfänger nicht erreichbar ist. Typisch dafür sind mit dem Dienstleister kooperierende Tankstellen oder Kioske.

Mit einem fest installierten Paketkasten oder einer flexiblen Paket tasche kann eine Sendung auch schon beim ersten Zustellversuch zu Hause erfolgreich zugestellt werden, wenn der Empfänger nicht anwesend ist. Die Paketübergabe erfolgt dabei in den direkten Empfangsbereich des Endkunden, ohne dass eine Unterschrift zur Quittierung des Erhalts notwendig ist. Vor allem für Bewohner von Einfamilienhäusern ist ein Paketkasten sinnvoll, da dafür viel Platz und ein stabiler Grund benötigt werden. Der Vorgarten bietet häufig die Möglichkeit für einen Paketkasten, der einem größeren Briefkasten ähnelt und auf einem Standfuß aufgestellt oder mit einem Ständer im Boden verankert werden kann (Persiel o. J.d; Paketda o. J.e). Nicht selten werden diverse Paketboxen verschiedener Anbieter oder verschiedener Größen flexibel miteinander kombiniert. Für die Zustellung in einen Paketkasten bedarf es – je nach Dienstleister – möglicherweise einer vertraglich geregelten Abstellgenehmigung. Möchte DHL zum Beispiel in einen Paketkasten eines anderen Dienstleisters (zum Beispiel ParcelLock) liefern, benötigt der Zusteller eine vom Empfänger ausgefüllte Genehmigung. DHL bietet in der Regel Paketkästen an, in dem nur der KEP-Dienstleister selber seine Lieferungen ablegen darf, wofür dann keine Abstellgenehmigung vonnöten ist. Neutrale Paketkästen funktionieren häufig mittels Einlegeklappe und Rutschmechanismus. Dadurch wird gewährleistet, dass unbefugtes Herausnehmen verhindert wird (Persiel o. J.d). Es gibt auch andere Paketschranksysteme mit Zugangscode, allerdings kann auch

damit die Sicherheit, dass der nachfolgende Paketbote das zuvor hineingelegte Paket nicht entnimmt, nicht gewährleistet werden (ParcelLock GmbH o. J.). Einzelne Anbieter wie bspw. Knobloch oder Paul Wolff bieten große Paketschränke an, die für das Verstauen vieler Pakete vorgesehen sind. Dabei werden elektronische Schlüssler verwendet, sodass die Fächer flexibel mehrfach genutzt werden können. Dieses wird mit einer dazugehörigen Applikation gesteuert (Persiel o. J.f). Für derartige modulare Anlagen wird allerdings viel Platz benötigt. Ist dieser nicht gegeben, sind in Mietshäusern mobile Pakettaschen (oder Paketboxen) pro Partei einsetzbar. Diese werden leicht zugänglich für den Paketzusteller platziert und häufig mit der Wohnungstür verbunden, um sie diebstahlsicher vor Dritten zu machen. Eine sichere Verbindung zwischen Haustür und Paketbox kann mit einem Stahlseil (Lockbox), einem metallverstärkten Band (PaketSafe oder Paketbutler) oder einer festen Halterung (Huckepackbox) ermöglicht werden. Paketboxen bestehen aus robustem Material, faltbarem Textil, Hartplastik oder Metall. Für die Zustellung hat der Paketzusteller zum Beispiel mittels Zugangscode für ein elektronisches Schloss einen individuellen Zugang zu den Boxen (Persiel o. J.d; Chip Digital GmbH 2014; Exist Projekt CiDO o. J.). Alternativ findet er diese geöffnet vor und verschließt diese, nachdem er sein Paket hineingelegt hat. Danach kann dann nur noch der Empfänger selbst die Box oder die Tasche mit einem Schlüssel für das in die Pakettasche oder -box integrierte Schloss öffnen.

### **Lieferung zum Arbeitsplatz**

Bei der Lieferung von Sendungen zum Arbeitsplatz werden diese ebenfalls in den direkten Empfangsbereich des Kunden geliefert. Dies ist vor allem für berufstätige Personen geeignet, die aufgrund ihrer Arbeitssituation zu Auslieferungszeiten nicht zu Hause sind oder alternative Zustellmöglichkeiten nicht nutzen können. Diese geben bei der Bestellaufgabe dann anstelle der Privatadresse ihre Büroanschrift an. Die Paketübergabe erfolgt in der Regel als „Standardlieferung“, also eine manuelle Übergabe des Pakets. Dieses wird jedoch dann vielfach nicht vom Endkunden selbst angenommen, sondern vom Personal am Empfang oder in der Logistik (Groß- und Einzelhandel betreffend). Dieses quittiert dann den stellvertretenden Erhalt der Sendung auf dem tragbaren Minicomputer. Allerdings muss dafür der Arbeitgeber entscheiden, ob er dieser Art der Zustellung für den Empfänger zustimmt. Daher ist es für den Sendungsempfänger erforderlich, sich im Vorfeld der Zustellung zu erkundigen und im Zweifelsfall um Erlaubnis zu bitten (PakSafe GmbH & Co.KG. 2015).

Im Rahmen der Zustellung an den Arbeitsplatz gibt es noch den Service von Pakadoo mit dem dazugehörigen Pakadoo Point. Notwendig ist hier die Installation eines größeren Paketschranks auf dem Grundstück des Unternehmens. Der Dienstleister Pakadoo bietet mit dem Pakadoo Point eine softwarebasierte Lösung für die Abwicklung von privaten Paketsendungen am Arbeitsplatz. Die Sendungen werden lieferantenunabhängig und rechtssicher am Arbeitsplatz zugestellt, wofür der Empfänger einer Paketsendung sich beim Anbieter Pakadoo registrieren muss. Ihm wird dann eine Pakadoo-Nummer zugeteilt, die er bei der nächsten, online getätigten Bestellung für die

Auswahl der Versandoption „Pakadoo“ nutzen kann. Sein Paket wird dann zum Pakadoo Point beim hinterlegten Arbeitgeber geliefert. Er kann das Paket mit der Registrierungsnummer jederzeit beim Pakadoo Point abholen und dort auch Retouren mit Angabe der Pakadoo-Nummer unkompliziert abwickeln (Bundesverband Paket und Expresslogistik e. V. 2017a, S. 93; LGI Logistics Group International GmbH o. J.).

Eine Alternative zum Pakadoo-Service oder zur Standardzustellung am Arbeitsplatz kann die Installation eines Paketschranks auf dem Grundstück des Firmengeländes sein. Damit werden innerbetriebliche Prozesse nicht gestört und es fallen keine zusätzlichen Kosten für den Arbeitgeber an. Der Arbeitgeber investiert nur einmalig in den Paketschrank (Bundesverband Paket und Expresslogistik e. V. 2017a, S. 93). Die Belieferung funktioniert dann auf ähnliche Art und Weise wie die in den heimischen Paketschrank im Mehrfamilienhaus.

### 2.6.3 Zustellungsarten nach Treffprinzip oder Holprinzip

Für die Zustellung seines Paketes kann der Empfänger beim zuständigen KEP-Dienstleister auch einen Ablageort seiner Wahl angeben. Denkbar ist eine Abholstation, also eine „Pick-up-and-Drop-off“-Station (PuDo), Packstationen bzw. öffentliche Paketstationen, Paketshops und Postämter (Grollmann 2017). Damit treffen sich Zusteller und Empfänger quasi auf halbem Wege („Treffprinzip“). Für andere Zustellorte kann zudem ein Ablagevertrag zwischen KEP und Sendungsempfänger geschlossen werden. Denkbar sind alternative Abstellorte oder Garagen sowie Kofferraumzustellungen (Gerdes und Heinemann 2019).

- **Packstation bzw. öffentliche Paketstationen:** Die ersten Packstationen wurden bereits 2001 in Dortmund und Mainz pilotiert. Inzwischen sorgen über 3400 Packstationen mit 340.000 Fächern dafür, dass 90 % der deutschen Bevölkerung ihre Packstation innerhalb von 10 min erreichen kann. Die Packstationen der Deutschen Post DHL haben sich insofern längst etabliert und gehören inzwischen zum Straßenbild. Die Packstation bietet registrierten Empfängern eine Lieferadresse, die an sieben Tagen rund um die Uhr erreichbar ist. Sobald ein Paket in einer Packstation abgelegt wurde, werden die Empfänger umgehend benachrichtigt. Über 5 Mio. Kunden haben sich bereits für die Nutzung registrieren lassen. Packstationen sind nicht nur für Empfänger bequem, sondern leisten auch durch ihre inhärente Konsolidierungsfunktion einen Beitrag zur Steigerung der Zustelleffizienz auf der letzten Meile. Weniger Zustellfahrten, höhere Auslastung und höhere Erstzustellungsquoten stehen auf der Habenseite der Packstation. Öffentliche Paketstationen werden auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben. Die Lösung gilt als einfach und kostengünstig. Sie ist universell und auch in Zukunft geeignet, Logistikprobleme zu lösen.
- **Paketshops und Postämter:** Paketshops, also „Pick-up-and-Drop-off“-Stationen (PuDo), sind häufig Tankstellen oder Kioske oder Schnellimbisse. Diese stellen

zentrale Anlauforte dar, die zum Beispiel Hermes häufig nutzt und die auch außerhalb normaler Öffnungszeiten geöffnet haben. Das ist bei Postämtern nicht der Fall. Diese sind in Stoßzeiten häufig auch unterbesetzt und gelten zudem als unkomfortabel, unflexibel und zu teuer. Sie dürften in Zukunft ihre bisherige Rolle verlieren.

- **Alternative Abstellorte oder Garagen:** Basis ist ein Ablagevertrag, der flexibel für eine Sendung oder dauerhaft für alle zugestellten Pakete aufgesetzt werden kann. Der Paketzusteller legt die Sendung bei Abwesenheit des Empfängers am vereinbarten Ort ab. Die Paketübergabe erfolgt manuell, ohne dass der Empfänger zu Hause sein muss. Eine Quittierung über den Erhalt des Pakets ist also nicht möglich. Mit Unterzeichnung eines Ablagevertrags wird bei einem möglichen Verlust oder einer eventuellen Beschädigung des Pakets das Haftungsrisiko auf den Empfänger übertragen. Im Falle einer Paketübergabe bei Abwesenheit des Empfängers wird der Empfänger mittels Benachrichtigungskarte oder E-Mail über die Zustellung am vereinbarten Wunschort informiert. Der angegebene Ort sollte sich auf dem Grundstück des Endkunden befinden. Dort sollte das Paket wettergeschützt verstaubar sein und der Wunschort für den Zusteller frei zugänglich, aber für Außenstehende nicht einsehbar sein (Persiel o. J.c; Hermes Germany GmbH o. J.).
- **Kofferraumzustellung:** Diese innovative Zustellvariante hat die Deutsche Post DHL gemeinsam mit dem Automobilhersteller Smart pilotiert. Dieser bisher größte Beta-Test in Deutschland zur Zustellungsmethode „In-Car-Delivery“ wird von Daimler in Kooperation mit DHL Paket GmbH durchgeführt. Es handelt sich um einen innovativen Dienstleistungsservice namens „smart ready to drop“, der extra für urbane Regionen konzipiert wurde. Weitere Kooperationspartner sind Amazon, Fashion ID und Allyouneedfresh. Für den Empfang von Paketen im Kofferraum benötigt der Sendungsempfänger einen Smart, der entweder mit einer „Connectivity Box“ nachgerüstet werden kann oder bereits damit ausgestattet ist. Die Nachrüstung funktioniert nur für die neueren Modelle (Daimler AG o. J.). Dabei kann der Wagen als privater Paketautomat betrachtet werden, wofür sich die Heckklappe vorübergehend schlüssellos öffnen lassen und sich der zu beliefernde Pkw orten lassen muss (Greif 2015). Die Paketzustellung erfolgt meist über Nacht (zwischen 23 Uhr abends und 5 Uhr morgens). Der Kunde erfährt mittels seiner Versandbestätigung, in welcher Nacht er mit seinem Paket rechnen kann (Bernau 2016). Dafür benötigen Besteller und Zusteller eine spezielle Anwendung (Applikation) für das Smartphone. Der Paketzusteller nutzt diese Applikation, um mit einer vom Kunden generierten Tan das gesuchte Fahrzeug zu orten. Der geortete Wagen muss sich allerdings im Umkreis von 300 m von einer zuvor angegebenen Adresse befinden. Die Tan ermöglicht es dem KEP-Dienstleister dann, den Pkw einmalig zu öffnen. Er kann das Paket dann sicher im Gepäckraum des Autos deponieren und zugleich angemeldete Retouren dort entnehmen. Sobald die Heckklappe geschlossen ist, erlischt die Zugangsberechtigung des KEP-Dienstleisters. Zeitgleich erhält der Besteller die Nachricht, dass sein Paket zugestellt wurde.

Das Holprinzip wird in der Regel von stationären Multi-Channel-Händlern angeboten. Dabei können Kunden ihre online gekauften Artikel in einer Filiale des Händlers abholen („Drive-to-Store“). Handelt es sich um großvolumige oder sperrige Ware wie zum Beispiel Möbel, wird die Ware nicht selten auch von einem Lagerstandort abgeholt („Drive-to-Warehouse“). Hersteller bieten zunehmend auch die Abholmöglichkeit vom Produktionsstandort „an der Rampe“ an („Drive-to-Ramp“):

- **Drive-to-Store:** Hierbei handelt es sich entweder um das „Click & Collect“, wo der online zusammengestellte Warenkorb in der Regel noch am Tag der Bestellung in einer Wunschfiliale abgeholt wird, oder aber das „Ship-to-Store“, wo die in einem zentralen Online-Shop des Händlers bestellte Ware an eine Wunschfiliale geliefert wird und dort nach ein paar Tagen abgeholt werden kann. In beiden Fällen holt der Kunde seine Ware in einem stationären Geschäft des Händlers ab. Dieses ist vor allem bei relativ hohen Versandkosten der Fall, so wie bei IKEA oder Mediamarkt-Saturn, wo immerhin 44 % der Online-Käufe in den Filialen selbst abgeholt werden.
- **Drive-to-Warehouse und Drive-in-Points:** Der Kunde holt das online bestellte Produkt von einem Lagerstandort ab. Dabei handelt es sich entweder um ein Regional- oder Zentrallager wie zum Beispiel bei Möbel Schaffrath in Mönchengladbach oder aber um ein Filiallager wie zum Beispiel bei IKEA mit speziellen Abholpunkten in oder nahe den Häusern. Gleiches gilt für sperrige Artikel bei Mediamarkt-Saturn. Auch in der SHK-Branche ist diese Art der Selbstabholung von den Lägern der Großhändler nicht unüblich. Im Lebensmittelhandel werden seit einiger Zeit auch „Drive-in“-Stationen angeboten, die häufig an vorhandenen Lagerstandorten installiert werden. Carrefour praktiziert dieses im großen Stil, während Real seine Pick-up Points wieder schließen musste.
- **Drive-to-Ramp:** Was bei Neuwagen schon gang und gäbe ist – nämlich der Werksverkauf mit Selbstabholung – wird im Zuge des Online-Handels auch zunehmend von anderen Herstellern angeboten. Oder aber neben dem klassischen Werksverkauf bietet Mercedes in seinem Online-Shop jetzt auch die Möglichkeit des Online-Werksverkaufs. Nicht selten verknüpfen Hersteller diese Art der Abholung mit einem Besuchsprogramm, bei dem Kunden auch die Produktion besichtigen und sich von der Art der Arbeit ein Bild machen können („gläserne Produktion“). Der klassische Fabrikverkauf geht ebenfalls auch online – so jetzt bei MEDION mit Selbstabholung.

Die kaufDA-Studie 2016 und 2017 zeigte allerdings: Trotz mehrheitlicher Online-Recherche vor dem Kauf werden Multi-Channel-Leistungen, wie unter anderem Artikelreservierung und Click & Collect, kaum genutzt (kaufDA 2016, 2017). Auch deswegen nicht, weil sie den Kunden gar nicht bekannt sind, nicht deutlich genug herausgestellt oder kaum beworben werden. Sie bringen aus Kundensicht auch selten Vorteile: Mehr als die Hälfte (54 %) der Befragten nutzten die Abholung eines Produktes bei einem stationären Händler bisher nicht. Sie geben an, die Online-Bestellung sei einfacher oder es gäbe keinen passenden stationären Händler in der Nähe. Ein wesentlicher Grund

dürfte aber auch in der überwiegend kostenlosen Zustellung auf der letzten Meile liegen, was nur noch in Deutschland so praktiziert wird. Das dürfte sich allerdings bald ändern und damit bekommt die Selbstabholung dann wahrscheinlich eine ganz andere Bedeutung. Denn wesentliches Kriterium für die Abholung im stationären Geschäft ist – neben den Verfügbarkeitsinformationen – das Sparen von Versandkosten. Letztere scheinen für Kunden ein ebenso großes Übel darzustellen wie Parkgebühren. Daher bietet der Wegfall von Versandkosten für stationäre Händler nur dann einen Vorteil, wenn nicht zu teure Parkgebühren vor Ort die Versandkostenersparungen wieder kaputt machen.

### 2.6.4 Zeitliche Varianten der Zustellung

Oft kann schon bei der online getätigten Bestellung ein Wunschtermin angegeben werden. Sendungsempfänger können im Kundenkonto der KEP-Dienstleister einen oder mehrere feste Wochentage bestimmen, an denen hausadressierte Paketsendungen sicher zugestellt werden können. Damit entscheidet der Kunde, wann er die Pakete genau empfangen möchte, selbst wenn die Pakete schon ins Zustellfahrzeug transportiert wurden. Der Wunschtermin kann bis zu sechs Werktagen nach der ursprünglich geplanten Belieferung weiter verschoben werden. Die Zustelldienstleister bewahren die Pakete solange auf, bis die Warenübergabe manuell und persönlich erfolgt (Hermes Germany GmbH o. J.; DHL Paket GmbH o. J.). Bei den „zeitlichen Varianten“ werden die Standardzustellung, die Expresszustellungsarten sowie die Zeitfenster- und FlexZustellung unterschieden:

- Die **Standardzustellung** von Paketen dauert im Normalfall nur ein bis zwei Werktagen, maximal jedoch zwei bis drei Liefertage. Die zeitliche Differenz kommt durch die Bearbeitungszeit des Versandhändlers zustande. Nachdem dem Kunden die Avisierungsdaten (AVIS-Daten) übermittelt wurde, die Bestellung aufbereitet und das Paket vom Versandhändler an den KEP übergeben wurde, durchläuft das Paket Vor-, Haupt- und Nachlauf der letzten Meile. Im Vorlauf wird die Sendung vom Versandhändler zum nächstliegenden Depot des Logistikdienstleisters innerhalb mehrerer Sammeltouren transportiert, wo dann die ankommenden Sendungen gesammelt werden. Neben der Sammlung aller Pakete erfolgt im regionalen Depot auch der Sendungsumschlag bzw. die Sortierung aller Sendungen für den Hauptlauf, in dem dann die zu bearbeitenden Sendungen zu einem Logistikdepot in der Empfängerregion transportiert werden. Danach beginnt der Nachlauf mit der Verteilung der Pakete auf die entsprechenden Verteiltouren zur Sendungsübergabe (Kersten 2010).
- Bei der **Expresszustellung** werden Paketsendungen innerhalb des Folgetages der Bestellaufgabe oder sogar desselbigen Kalendertages ausgeliefert. Dazu gehören, neben der nationalen Expresszustellung (Zustellung am nächsten Werktag), auch beide Arten der taggleichen Zustellung, als Same Day (taggleiche Zustellung) oder

Instant Delivery (Sofortzustellung) bekannt (Logistik Knowhow 2014). Bei einer nationalen Expresszustellung werden die zu verschickenden Paketsendungen dem Empfänger meist über Nacht zugestellt (Mann o. J.). Die Geschwindigkeit hängt maßgeblich davon ab, wann die vom Versandhändler bearbeitete Bestellung das Zentrallager verlässt und dem KEP-Dienstleister übergeben wird. Einfluss nimmt auch die Distanz zwischen Startdepot und Zieldepot, also dem Depot aus der Region des Versandhändlers sowie dem Depot aus der Region des Empfängers. Nur wenn das Paket am selben Tag in das Zieldepot befördert wird, kann gewährleistet werden, dass am Folgetag der Bestellaufgabe der Nachlauf zur Paketübergabe eingeleitet wird. Deswegen werden Expresspakete sowohl vom Versandhändler als auch vom Logistkdienstleister mit Priorität behandelt und separat von den üblichen Standardpaketen transportiert. Nur wenn die Empfängeradresse und die Adresse des eigenen Distributionszentrums in einem bestimmten Radius liegen, kann eine taggleiche Auslieferung gewährleistet werden. Vor allem große Versandhändler, wie beispielsweise Amazon, setzen darauf. Kleinere Versandhändler können mit Logistikpartnern, wie zum Beispiel Tiramizoo oder Liefery, zusammenarbeiten. Durch eine übergreifende Vernetzung von Distributionszentren kann schnell auf die aufkommende Bestellung reagiert werden, ohne dass die benötigte Ware zu lange unterwegs ist. Voraussetzung ist allerdings, dass die Bestellung bis zu einer bestimmten Uhrzeit aufgegeben wurde und umgehend verarbeitet wird (Logistik Knowhow 2014; Kirse 2015). Bei taggleicher Zustellung erfolgt die Auslieferung meist in den Abendstunden zwischen 18 und 21 Uhr, während die Bestellbearbeitung und Auslieferung einer sofortigen Zustellung etwa 90 min benötigt (Oenning 2015).

- Die **Zeitfenster-** und **FlexZustellung** sieht die Anlieferung einer Paketsendung zum Empfänger innerhalb eines bestimmten Zeitraums vor. Der Begriff „FlexZustellung“ meint die Zustellung innerhalb eines vom KEP genannten Zeitfensters. Am vom Kunden gewählten Tag der Zustellung wird dieser via E-Mail oder Short Message Service (SMS) darüber informiert, in welchem Zeitfenster die Paketsendung voraussichtlich zugestellt wird. Für die Zustellung in einem Zeitfenster muss der Versandhändler den Service explizit bei dem jeweiligen KEP-Dienstleister anmelden und buchen (Röder 2016). Diese Art der Zustellung benötigt aber einen hohen Koordinationsaufwand, weswegen sie bisher bei Standardsendungen großer KEP-Dienstleister (wie zum Beispiel DHL, UPS, DPD, GLS oder Hermes) nicht umfänglich angeboten wurde. Vor allem deshalb haben sich Start-ups mithilfe von Zwischendepots in Ballungsräumen auf die Zustellung von Sendungen innerhalb eines Zeitkorridors spezialisiert. In der Regel kann die Paketsendung in einem Zeitfenster von einer Stunde bis 22.00 Uhr abends zugestellt werden. Dabei arbeiten immer mehr große KEP-Dienstleister mit Start-ups zusammen, so wie zum Beispiel DPD Deutschland mit der Tiramizoo GmbH oder Hermes Germany mit Liefery (Nicolai 2017). Inzwischen bieten andere KEP-Dienste auch eine Wunschzeit-zustellung an. Dabei ist anzunehmen, dass die Paketsendungen schon vor Beginn des Nachlaufs einer anderen Handhabung bedürfen (LieferFactory GmbH o. J.),

da der Kunde bereits bei der Bestellaufgabe im Check-out-Prozess das gewünschte Zustellzeitfenster auswählen können muss. Dieses erfordert eine Integration der Informationstechnik (IT) beim Online-Händler. Innerhalb der letzten Meile steigt dann der Aufwand für Koordination, Organisation und Wellenzahl, mit der die Gruppen von Kurieren gemeint sind. Normalerweise werden bei einem KEP am Morgen zwei Wellen benötigt, wobei die erste bei DHL Paket schon um 06.20 Uhr morgens beginnt, während die zweite Welle um 07.45 Uhr Dienststart hat (Lischak 2001; Persiel o. J.a; Bundesverband Paket und Expresslogistik 2017a).

- **Fester Wochenzustellrhythmus:** Der niederländische Online-Food-Anbieter Picnic stellt neuerdings Lebensmittel kostenlos zu festen Lieferterminen zu (ETailment Picnic 2018). Dieses erinnert an die übliche „Milchmann- oder Bauernwagenpraxis“, wonach einmal in der Woche an fest vereinbarten Tagen und zu fest vereinbarten Zeiten angeliefert wird. Dieses ermöglicht dem Anbieter, nicht nur die Auslastung des Transporters zu maximieren, sondern ebenfalls sämtliche Kostentreiber auf der letzten Meile zu umgehen.

### 2.6.5 Zukunftsfähige Transportmittel und Lösungsansätze

Vor dem Hintergrund der Innenstadtproblematik ändern sich auch die Transportmittel der Paketzustellung zusehends. So hat die Deutsche Post DHL Group bereits 2016 das als ambitioniert geltende Umweltprogramm GoGreen vorgestellt. Dieses Programm enthält eine Selbstverpflichtung des Konzerns, bis 2050 alle logistikbezogenen Emissionen netto auf null zu reduzieren. Als operatives Teilziel von GoGreen soll bis 2025 auf lokaler Ebene die Lebensqualität der Menschen durch saubere Transportlösungen spürbar verbessert werden. Hierfür wird die Deutsche Post DHL die eigene Abholung und Zustellung zu 70 % mit umweltfreundlichen Transportmitteln abwickeln, also mit Fahrrädern, Pedelecs oder Elektrofahrzeugen. Diese ehrgeizigen GoGreen-Ziele verfolgt die Deutsche Post DHL mit einer stringenten E-Mobilitäts-Offensive, in der mittelfristig die gesamte Zustellflotte weitestgehend durch Elektrofahrzeuge ersetzt werden soll (Gerdes und Heinemann 2019):

- **StreetScooter:** Ein Kernelement aller Urban-Logistics-Konzepte ist die emissionsfreie Zustellung auf der letzten Meile. Hierfür sind leistungsfähige Elektrofahrzeuge unverzichtbar. Es ist auch offensichtlich, dass der innerstädtische Lieferverkehr mit kurzen Fahrstrecken sowie langen Stand- und Depotzeiten besonders für Elektromobilität geeignet ist. Insofern lag es nahe, den StreetScooter zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Deutsche Post DHL Group zusammen mit der StreetScooter GmbH und Instituten der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen ein eigenes zukunftsweisendes Elektroauto speziell für die Brief- und Paketzustellung, den StreetScooter. 2012 wurde der erste Prototyp getestet und erwies sich hinsichtlich Ausstattung, Ladekapazität und Sicherheitsstandards

als geeignet. Anfang 2014 setzte die Deutsche Post DHL dann insgesamt 150 Vorserienfahrzeuge in verschiedenen Zustellstützpunkten bundesweit im Betrieb ein. Dabei wurden besonders Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit geprüft. Das erste Modell mit dem Namen „Work“ hatte eine Reichweite von 80 km und ein Ladevolumen von 4 m<sup>3</sup>. Geladen wird der StreetScooter ausschließlich mit CO<sub>2</sub>-neutral erzeugtem Ökostrom. Kein Projekt der Deutschen Post DHL ist jemals auf ein so positives Medienecho gestoßen wie der StreetScooter. Die Geschichte des elektrisch betriebenen Zustellfahrzeugs zeigt, dass die schnelle Umstellung der Mobilität auf nachhaltige Energieträger unternehmerisches Engagement, Investitionsbereitschaft und Mut erfordert. Zwischenzeitlich gibt es zusätzlich den StreetScooter Work L mit mehr Reichweite und doppeltem Ladevolumen von 8 m<sup>3</sup>. In Kooperation mit Ford entstand auf Basis des Ford Transits der Work XL. Dieser Lieferwagen hat ein Ladevolumen von 20 m<sup>3</sup> sowie ein modulares Batteriesystem, das Reichweiten bis zu 200 km erlaubt. Die Einführung des StreetScooters bei der Deutsche Post DHL erfolgt im Rahmen eines Masterplans, bei dem jeweils ganze Standorte umgestellt werden, wobei Städte mit hoher Umweltbelastung vorrangig bedient werden. Ende 2017 betrieb die Deutsche Post DHL bereits über 5000 selbst gefertigte StreetScooter. Dieser Erfolg weckte das Interesse bei anderen Nutzergruppen: Kurierdienste, Bäckereien, Kommunalverwaltungen und viele weitere Branchen entdeckten den StreetScooter, sodass kürzlich eine Vertriebs- und Wartungsk Kooperation mit Ford Deutschland vereinbart wurde. Darüber hinaus wurde mit der BMW-Tochter Alphabet Fuhrparkmanagement GmbH sowie der GLS Bank ein professionelles Leasingangebot aufgebaut. Die Entwicklung des StreetScooters geht unterdessen weiter. So ist etwa eine Version mit Brennstoffzellen in Arbeit. In Kooperation mit dem Filterhersteller Mann & Hummel wurden Feinstaubfilter entwickelt, die eine vollständig emissionsfreie Fahrt des StreetScooters ermöglichen. Diese Filter absorbieren nicht nur den Feinstaub, der beim Reifen-, Brems- und Straßenabrieb des StreetScooters entsteht, sondern ermöglichen auch die Absorption der Umgebungsabgase.

- **E-Bikes und E-Trikes:** Für die innerstädtische Briefzustellung entwickelte die StreetScooter GmbH zusammen mit praxiserfahrenen Briefzustellern spezielle E-Bikes. Diese Neuentwicklung ist den bislang eingesetzten E-Bikes hinsichtlich Ergonomie, Effizienz, Lastenverteilung und Sicherheitsstandards deutlich überlegen. Das Ladevolumen wurde durch einen zusätzlichen Briefbehälter erhöht. Mit vier Behältern trägt das E-Bike jetzt eine Nutzlast von 50 kg und erreicht damit eine Höchstgeschwindigkeit von 25 km/h. Eine abschließbare Abdeckung schützt die Post vor Regen und Diebstahl. Für erhöhte Nutzlasten und Ladevolumen wurde das StreetScooter Work Trike entwickelt, ein dreirädriges E-Bike mit einer Reichweite von 30 km, das eine Nutzlast von bis zu 90 kg ermöglicht.
- **PostBOT:** Im hessischen Bad Hersfeld pilotieren Postzusteller derzeit den PostBOT. Dieser innovative, elektrisch fahrende Roboter begleitet den Zusteller auf seiner Tour und transportiert die Brief- und Paketsendungen. Mit dem PostBOT hat der

Zusteller sechs Sendungsbehälter mit einem Gesamtgewicht von bis zu 150 kg dabei. So werden Zusteller nicht nur vom Gewicht der Sendungsmenge entlastet, sondern haben auch die Hände zur einfacheren Verteilung frei. Entwicklungspartner ist die Firma Effidence S.A.S., deren Roboter die Basis des PostBOT bildet. Wie StreetScooter und E-Bikes wurde auch der „PostBOT“ unter enger Einbindung von Zustellerinnen und Zustellern entwickelt. Das Ergebnis ist ein Fahrroboter, der so an die speziellen Anforderungen der Deutschen Post DHL Group angepasst wurde. Mit seinen innovativen Sensoren erkennt der PostBOT die Beine der Zustellerin bzw. des Zustellers und folgt ihnen „auf Schritt und Tritt“. Der PostBOT bleibt auf dem Gehweg, erkennt dort Hindernisse und weicht ihnen, wenn möglich, aus. Vor unausweichbaren Hindernissen stoppt der PostBOT. Die Bedienelemente des PostBOTs sind ergonomisch an beiden Seiten platziert. Das Be- und Entladen wurde so konzipiert, dass Rücken und Gelenke der Zusteller so weit wie möglich entlastet werden. Damit leistet der PostBOT auch einen erheblichen Beitrag zur Gesundheit der Zusteller. Dabei wurde der PostBOT so konstruiert, dass er dem harten Arbeitsalltag der Briefzustellung gewachsen ist und bei jedem Wetter seinen Dienst verrichtet. Im Rahmen einer Partnerschaft mit der Stadt Bad Hersfeld stellt die Deutsche Post DHL auch der Stadtverwaltung einen PostBOT zur Verfügung. Mit diesem Roboter wird erprobt, ob der PostBOT auch die Verteilung der Post innerhalb der Stadtverwaltung verbessern und so die Mitarbeiter der Stadt in ihrer Arbeit unterstützen und entlasten kann.

Wenn die Verkehrsinfrastruktur in den Ballungsräumen überlastet ist, gibt es für alle Verkehrsteilnehmer nur die Lösung, weniger Verkehrsraum nutzen. Das bedeutet, weniger und platzeffizienter zu fahren. Das gilt auch für Logistiker wie die Deutsche Post DHL, die hier verschiedene Lösungsansätze anbietet. Diese sollen sowohl den Ansprüchen der Empfänger und Versender als auch denen der Städte gerecht werden (Gerdes und Heinemann 2019):

- **Microhubs:** Microhubs stellen dezentrale und mobile Lagerplätze für Pakete dar, die sich auf ein Stadtviertel oder einen Straßenzug beziehen. Diese werden von umgebauten StreetScootern mit speziell entwickelten Transportbehältern bestückt. Die Zustellung erfolgt anschließend mit speziell dafür entwickelten DHL Cubicycles, Lastenrädern mit E-Unterstützung. Das DHL Cubicycle verfügt über einen speziellen Anhänger, auf dem bis zu vier Behälter mit einer Ladekapazität von jeweils 125 kg Platz haben. Microhubs können ihre Position täglich ändern und gelten deswegen nicht nur als nachhaltig und effizient, sondern auch als sehr flexibel. Sie reduzieren Fahrzeit, Fahrleistung und Parkdauer herkömmlicher Zustellfahrzeuge. Die ersten Microhubs hat die Deutsche Post DHL bereits 2015 mit Erfolg im niederländischen Almere getestet. Das Konzept wurde weiterentwickelt und mittlerweile in Frankfurt, Utrecht und Den Haag eingeführt.

- **Paketkopter und SkyPort:** Sicherlich kann diskutiert werden, ob die Zustellung per Drohne in dicht besiedelten Ballungsräumen eine massengeschäftstaugliche Lösung ist. Gleichwohl gibt es Szenarien, in denen die Drohne eine alltagstaugliche Alternative zum Auto oder Fahrrad sein kann, zum Beispiel bei der Zustellung in schwer zugänglichen Gebieten oder für die Zustellung besonders zeitkritischer Sendungen in überlasteten Ballungsräumen. Vor diesem Hintergrund hat die Deutsche Post DHL bereits 2013 den Paketkopter 1.0 für die Zustellung in geografisch schwer zugänglichen Gebieten pilotiert. Dieser erste Paketkopter hatte noch eine maximale Nutzlast von 1,2 kg und eine Reichweite von einem Kilometer. Im Jahre 2014 wurde der Paketkopter 2.0 auf der Nordseeinsel Juist pilotiert, um die Bewohner mit besonders eiligen Gütern, wie zum Beispiel dringend benötigten Medikamenten, zu versorgen. Der Paketkopter 2.0 war bereits in der Lage, eine Nutzlast von 1,2 kg 12 km über das offene Meer zu transportieren. Schließlich wurde für den Paketkopter 3.0 der SkyPort entwickelt, eine besonders innovative Bodenstation zur vollautomatischen Be- und Entladung der Drohne im Zielgebiet. Der Paketkopter 3.0 selbst ist ein Flugzeug mit innovativer Tiltwing-Technologie, mit der ein senkrechter Start möglich ist, bevor die Strecke im effizienten Flugzeugmodus zurückgelegt wird. Die Pilotierung in den Bayerischen Alpen hat die Leistungsfähigkeit des Konzeptes bewiesen.
- **DHL4All:** Die bereits vorgestellten Projekte „Heathrow Retail Consolidation Centre“ und der „City Hub Göteborg“ haben aufgezeigt, welches Potenzial in der Konsolidierung durch einen Dienstleister auf der letzten Meile steckt. Mit DHL4ALL hat die Deutsche Post DHL jetzt in Bonn und Köln ein Pilotprojekt gestartet, in dem alle Zustellungen für einen Empfänger in einem DHL-Depot gebündelt werden – unabhängig davon, welchen Dienstleister der Versender beauftragt hat. Dieser Dienst erfordert die Mitwirkung des Empfängers, der sich bei DHL registrieren muss. Danach kann er die Adresse eines DHL-Logistikzentrums statt seiner eigenen angeben. Im Depot erhalten die Pakete ein neues Versandetikett und werden zum Wunschtermin innerhalb eines garantierten Zeitfensters ausgeliefert. Die Piloten in Köln und Bonn sind eine Alternative zu den regulierten Modellen in London und Göteborg. Sie sollen zeigen, ob die Empfänger die um einen Tag verlängerte Laufzeit akzeptieren und sich ein Geschäftsmodell findet, welches Versender und Konsolidierer gleichermaßen zufriedenstellt. Die Vorteile dieser Konsolidierung liegen in einer höheren Auslastung der Fahrzeuge. Darüber hinaus steigt die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Erstzustellung durch den Wunschtermin erheblich. Schließlich tragen weniger Zustellfahrzeuge mit besserer Auslastung zur Entlastung des Straßenverkehrs bei.
- **Parcel Metro Service:** Mit dem Parcel Metro Service wurden in Chicago, New York und Los Angeles Pilotprojekte gestartet, um sowohl Empfängerfreundlichkeit als auch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Erstzustellung zu erhöhen. Die Kunden können beim Parcel Metro Service bereits während des Kaufvorgangs den Liefertermin anhand eines Zeitfensters bestimmen, im besten Fall bereits am

gleichen Tag. Sie werden dann fortlaufend durch SMS oder E-Mails über den Lieferstatus informiert. Als besondere Option kann der Empfänger die Zustellung per App verfolgen und mit dem Zusteller in „real-time“ kommunizieren, um die Lieferung abzustimmen. Darüber hinaus bietet die Deutsche Post DHL den Empfängern zusätzliche Pick-up-Points an. Diese finden sich nicht nur in innerstädtischen Parcel Shops, sondern erlauben dem Empfänger auch die Lieferung an einen beliebigen Ort, zum Beispiel seinen Arbeitsplatz.

Zukunftsfähig heißt aber auch, dass genügend Kapazität zur Verfügung gestellt wird. Vor allem auch deswegen, weil die Logistik offensichtlich bereits am Limit ist und seit Ende 2017 über Paketobergrenzen diskutiert wird. DHL & Co. erweisen sich als Blockierer des Wachstums, statt es durch ausreichende Investitionen in die erforderliche Infrastruktur als Chance zu nutzen. Deswegen ist folgerichtig, dass mit Amazon der erste Online-Händler selbst die Initiative ergreift und sich darauf vorbereitet, auch auf dem Logistikmarkt anzugreifen. Damit wird der Online-Marktführer als wohl größter Kunde von DHL zugleich auch zunehmend dessen Hauptkonkurrent. Angesichts der DHL-Verzugserscheinungen dürfte sich Amazon in jedem Fall aber in seiner Strategie bestätigt sehen („Die Amazon Locker Offensive in Zahlen“) und die Zustellservices auch hierzulande flott vorantreiben („Wo steht Amazon Logistics in den Metropolregionen?“) (excitingcommerce DHL 2018).

---

## 2.7 Kundenzentriertheit als Basisanforderung an den Online-Handel

Basis für das Geschäftsmodell eines Online-Händlers muss die Kundenzentriertheit sein. Sie löst sich von der funktional orientierten Marketinglehre und stellt die Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der gesamten Unternehmensführung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen in das Zentrum der geschäftlichen Aktivitäten. Es geht vor allem um die von Jeff Bezos aufgeworfene und visionär verfolgte Schlüsselfrage: „Wie kann ich meinen Kunden das Leben erleichtern?“ (brandeins 2014). Was aber bedeutet das für die Marketing- und Handelspraxis? Zunächst geht es um eine neue Dimension der Professionalität, deren Umsetzung – entgegen weitverbreiteter Meinung – weitaus höhere Investitionen in Marketing, Kundenansprache, Organisation und Systeme erfordert, als das in den traditionellen Absatzkanälen der Fall ist. Sie dürften sich auf lange Sicht aber lohnen, denn die Kunden schätzen und honorieren es, im Zentrum der Geschäftsaktivitäten zu stehen.

Kundenzentrierte Unternehmen, die in Maximierung der Kundenbegeisterung denken, sind dabei nachweislich erfolgreicher als „nur“ kundenorientierte Unternehmen. Kundenzentriertheit impliziert Leidenschaft und Glaubwürdigkeit der Führung und ein bedingungslos am Kundenwunsch ausgerichtetes Unternehmen. Jeff Bezos, CEO von Amazon, ist der festen Überzeugung, dass nur überragender Service am Kunden und

genaues Verstehen der Kundenwünsche langfristig Erfolg gewährleisten können. Da Kunden Angebote verschiedener Händler zu einem Produkt vergleichen wollen, hat er anderen Händlern erlaubt, auch bei Amazon anzubieten, selbst auf die Gefahr hin, dass Amazon von anderen Händlern unterboten werden kann. „Tut ihr es nicht, so wird es der Kunde tun“, ist dabei sein Motto. Kundenzentriertheit durchdringt das komplette Geschäftssystem des Unternehmens und gibt Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen für ihre täglichen Entscheidungen vor. So weiß ein Mitarbeiter bei Walmart, dass er zuerst den Kunden bedienen muss, bevor er einem internen Problem nachgeht. Ein Aldi-Einkäufer weiß, dass er die Preise bei preisunelastischen Artikeln nicht erhöhen sollte, auch wenn es die Wettbewerbssituation hergeben würde. Ein Amazon-Mitarbeiter weiß, dass er Platzierungen der Industrie als solche kenntlich machen muss, um nicht den Eindruck zu erwecken, diese wären objektiv generiert. Und einem Zappos-Mitarbeiter ist bewusst, dass seine Hauptaufgabe darin besteht, Probleme offen und ehrlich mit seinen Kunden im Community-Bereich zu diskutieren (brandeins 2014; Rotax 2010).

Idealerweise wird jeder Kunde als Individuum betrachtet. Im Massengeschäft ist eine Individualisierung nicht ohne Weiteres wirtschaftlich darstellbar. Deshalb werden Kunden häufig statistisch relevanten Segmenten zugeordnet (personalisiert). Diese werden entweder statisch gebildet wie bei den eher traditionellen Unternehmen oder dynamisch/chaotisch bei Internetanbietern. Die Kunst der Kundenzentriertheit liegt in der überragenden Individualisierung oder Personalisierung des Unternehmens und in der Implementierung dieses Themas an der richtigen Stelle, die „Chefsache“ sein muss. Nur wenn die oberste Führung von der Kundenzentriertheit überzeugt ist, ist sie auch bereit, dies glaubwürdig vorzuleben und das Unternehmen systematisch kundenzentriert auszurichten (brandeins 2014; Rotax 2010). Die Umsetzung einer kundenzentrierten Organisation kann nur im Rahmen eines gesteuerten Change-Management-Prozesses erfolgen, der auf Basis von KPIs bzw. Messwerten konkrete Maßnahmen ableitet (Baars 2017). Die Messwerte bilden dabei den Ausgangspunkt für einen mehrstufigen Prozess, der zur gezielten Implementierung der Kundenzentrierung führen sollte. Durch eine sich permanent wiederholende Abfolge aus Messung und Bestandsaufnahme, Reflexion und Maßnahmenentwicklung sowie anschließender Umsetzung in der Organisation lassen sich Ursache und Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen operational managen. Dabei hat sich folgende dreistufige Vorgehensweise bewährt (Baars 2017):

- **Stufe 1: Reifegrad für Kundenzentrierung erheben.** Der Reifegrad der Kundenzentrierung wird durch ein Online-Assessment erhoben. Den Assessment-Fragen werden zusätzlich optionale Fragen zur Erfassung weiterer Metadaten zugeordnet (z. B. Fehlerquoten), sodass eine umfassende Analyse möglich wird. Dieses ermöglicht eine differenzierte Sicht auf die einzelnen Treiber des Reifegrades (z. B. digitale Investitionsintensität). Dadurch ist schnell erkennbar, wo im Unternehmen Potenzial für Verbesserung liegt (Baars 2017).

- **Stufe 2: Konkrete Handlungsoptionen ableiten (Reflexion-to-Action-Prozess)**  
Die Messergebnisse werden in Hinblick auf Ursachen und Treiber analysiert und in Handlungsoptionen für eine Umsetzung der Kundenzentrierung transformiert. Anhand vorher festgelegter KPIs lassen sich die Handlungsoptionen priorisieren und als konkrete Maßnahmen in Strategie- und Zielvorgaben für eine KPI-Verbesserung in der nächsten Messperiode überführen (z. B. Kundenzufriedenheits-Index). Damit werden sowohl die Quellen als auch die Ziele zukünftiger Verbesserungen bezüglich der Kundenzentrierung bestimmt. Idealerweise werden diese nach Produkten und Kundensegmenten differenziert (Baars 2017).
- **Stufe 3: Aktionsplan definieren und implementieren** Die abgeleiteten und KPI-basierten Maßnahmen werden in bestehende Prozesse integriert und damit implementiert (z. B. Automatisierung). Danach erfolgt eine regelmäßige Kontrolle und KPI-Messung. Dabei werden konkrete Maßnahmen, die zu einer erhöhten Weiterempfehlung bei Kunden und damit Kundengewinnung führen, erarbeitet und nach der 80/20-Regel umgesetzt. Darauf aufbauend wird eine Meilensteinplanung und ein Controlling eingerichtet (Baars 2017).



## Zusammenfassung

Die wenigsten Online-Händler kommen noch in reiner Form vor. Lediglich Start-ups oder neue Formen des interaktiven Online-Handels wie zum Beispiel Farfetch verfolgen zu 100 % ein einziges Geschäftsmodell. Schon die großen Pure Player wie Amazon oder eBay sind Mischformen. Diese unterscheiden sich deutlich danach, welche Warengruppen sie bedienen und welches Format sie verfolgen. Mittlerweile hat sich hier eine Vielzahl unterschiedlicher Betriebstypen herauskristallisiert, die sich anhand zentraler Merkmale beschreiben lassen und unterschiedlich entwickeln. Die Marktführer überschneiden sich zum Teil auf globaler und nationaler Ebene. Zunehmend sind neue Formen des Online-Handels zu beobachten, zu denen auch der weiterhin stark wachsende Mobile Commerce bzw. App- und Chat-Commerce zählen. Daneben entwickelt sich B2B-Online-Handel, also E-Commerce von Business für Business, zum „next big thing“.

## 3.1 Warengruppen, Betriebstypen und Anbieter des Online-Handels

Der direkte Kontakt zu den Endkunden bringt mit sich, dass die Online-Handelsbetriebe als erste Kontaktstelle unmittelbar von den Änderungen des Kaufverhaltens, das durch die Veränderung der Internetnutzung induziert wird, betroffen sind. Allerdings nicht in gleichem Ausmaß, weswegen eine Differenzierung nach Warengruppe und Format erforderlich ist. Vor allem Food und Non-Food entwickelt sich recht unterschiedlich und bedarf deswegen einer differenzierten Betrachtung. Heute ist es nicht mehr möglich, vom Online-Handel generell zu sprechen (Heinemann 1989; Morschett 2012; Shopmacher 2012; bevh 2019). In Anlehnung an die Handelsbetriebslehre lässt sich der

Online-Handel insgesamt sicherlich als Betriebsform charakterisieren, also als eine Kategorie von Handelsbetrieben, die von den Marktteilnehmern als gleichartig angesehen werden. Diese Kategorie liegt in unterschiedlichen Betriebstypen oder Varianten vor, die sich anhand ähnlicher Merkmalsausprägungen in Gruppen zusammenfassen lassen (Heinemann 1989). Als größte Gruppe innerhalb der Betriebstypen gelten die Online Pure Plays, zu denen entsprechend ihrer Umsatzanteile einige ehemalige Versandhändler übergewechselt sind (bevh 2019). Fälschlicherweise werden diese häufig als Multi-Channel-Systeme bezeichnet, auch wenn sie kein stationäres Geschäft betreiben. Sie bilden mit dem Parallelbetrieb von klassischem und elektronischem Versand den „hybriden Online-Handel“ als eine eigenständige Handelsform. Diese ist von der Form des reinen Online-Handels, dem „Pure-Online-Handel“ zu unterscheiden. Über Portale sind zunehmend aber auch Kooperationen von Online-Händlern zu beobachten, die damit den „kooperierenden Online-Handel“ bilden und ebenfalls die Marktplatzaktivitäten von eBay und Amazon beinhalten. Dieser Betriebstyp steht mittlerweile für rund 45 % der Online-Einzelhandelsumsätze. Eine weitere Form des Online-Handels stellt der Multi-Channel-Handel dar. Dieser liegt vom Online-Volumen her jedoch immer noch weit hinter den Pure Plays und Marktplätzen. Ohne die Kombination aus stationären sowie elektronischen Verkaufskanälen kann allerdings nicht von „modernen“ Multi-Channel-Systemen, sondern immer nur von „traditionellen“ Mehrkanalsystemen gesprochen werden (Heinemann 2013, 2017a). Unternehmen wie Esprit, Boss, adidas oder Nike nutzen den Internetkanal, um mit D2C in das Direktgeschäft einzusteigen und Disintermediation zu betreiben. Diese Form des Online-Verkaufs an Endkunden stellt den „vertikalisierten Online-Handel“ dar. Der Begriff „vertikal“ ist aus Sicht eines Online-Händlers aber auch in anderer Richtung zu verstehen, nämlich die Überlegung, ein Ökosystem und damit unabhängig zu werden. Die gegenteilige Option ist, den Angebotsumfang horizontal auszudehnen und damit zu einer All-in-One-Plattform zu werden. Vor allem die horizontale Angebotsausweitung als Option führt bei immer mehr Anbietern dazu, auch einen Marktplatz zu gründen, weswegen schon von einem regelrechten Marktplatzfieber gesprochen wird.

### 3.1.1 Warengruppen des Online-Handels

Der Online-Handel präsentiert und entwickelt sich je nach Warengruppe sehr unterschiedlich. Grundsätzlich hinkt der „bedarfsorientierte“ Lebensmitteleinzelhandel hinter der Online-Entwicklung deutlich hinterher. Nicht ohne Grund wartet seit Jahren der deutsche Lebensmittelhandel gebannt darauf, wann und wie es dem ersten Food-Anbieter gelingen wird, auch den Handel mit Fleisch, Obst und Gemüse „digital zu disruptieren“. Aber auch der Online-Marktführer Amazon spielt in der deutschen Lebensmittelbranche bisher kaum eine Rolle. Das könnte sich zwar in den nächsten Jahren ändern, doch es wird sicherlich kein Selbstläufer werden. Ohne Zweifel geht es um einen riesigen Markt, denn mehr als 200 Mrd. EUR geben die Bundesbürger Jahr

für Jahr für FMCG (Fast Moving Consumer Goods) aus, davon rund 170 Mrd. EUR für Food im Lebensmitteleinzelhandel (Heinemann et al. 2019). Während sich die Online-Händler bei Büchern oder bei Bekleidung längst ein großes Stück des Kuchens gesichert haben, sind die Lebensmittelumsätze im Online-Handel immer noch überschaubar. Nur gut ein Prozent der Branchenumsätze werden online getätigt (bevh 2019). Insofern bleibt Online – zumindest in Deutschland – auf absehbare Zeit ein Non-Food-Thema (Heinemann et al. 2019). Es gibt hierzulande nicht viele Verbraucher, die bereit sind, einen Aufpreis dafür zu bezahlen, dass Frischeprodukte bis zur Haustür geliefert werden. Auch ist die Marge bei Food aufgrund des starken Preiswettbewerbs bereits so stark ausgereizt, dass eine Belieferung ohne Aufschlag in der Mehrzahl der Fälle nicht wirtschaftlich darstellbar ist. Dennoch gehen – durchaus optimistische – Schätzungen davon aus, dass der Lebensmittelhandel im Internet in den nächsten zehn Jahren durchaus zu einem 20-Mrd.-EUR-Business werden könnte (Heinemann 2017c; SZ 2014a). Bevor es allerdings an der Kundenfront in die Offensive geht, sollte doch zumindest eine lebensmittelgerechte Logistik aufgebaut sein. Das dürfte Milliarden kosten und Jahre dauern. Von allen Anbietern wird von Branchenkennern bisher am ehesten Picnic zugetraut, E-Food profitabel und nachhaltig anbieten zu können (eTailment Picnic 2018; RP-Online Picnic 2019). In den nächsten Jahren bleibt allerdings Online-Handel primär ein Thema für Non-Food.

Gemessen am Gesamtwarenumsatz des Non-Food-Einzelhandels hat in 2019 der Anteil des Online-Handels bereits die 23 %-Marke deutlich überschritten. Auch wenn digitalisierbare Leistungen wie Medien und Bücher bisher die höchsten Online-Anteile aufweisen, so kann mittlerweile jede Warengruppe als internetaffin angesehen werden. Vor allem klassische Sortimente – und allen voran Bekleidung/Schuhe als umsatzstärkste Warengruppe mit rund 15,72 Mrd. EUR Online-Umsatz – haben bereits hohe Akzeptanz im Online-Handel gefunden. Fashion wächst mit 11,4 % gegenüber Vorjahr weiterhin stark und hat in 2019 bereits 28 % Online-Anteil überschritten (bevh 2020; HDE 2019; 2020). Bekleidung/Schuhe liegen im „digitalen Ranking“ nach Online-Anteil allerdings nur auf Platz 6. Die Spitzenplätze haben mit jeweils über 40 % Online-Anteil die Elektronikwarengruppen, PC/-Zubehör und Haushaltsgeräte sowie Spielwaren und Medien/Bücher eingenommen. Alle Elektro-Warengruppen zusammen erreichen ebenfalls diesen Wert, da UE/Elektronik/TK/Mobiles bereits auf 38,3 % kommt. Auch wenn Bücher/Belletristik mit rund 45 % noch höher liegen, so erreichen Medien/Bücher/Bild-/Tonträger als Warengruppe mit rund 42,7 % Online-Anteil immer noch Platz 1. Die Elektronikwarengruppen werden sicherlich ihren Spitzenplatz im Online-Anteilsranking weiter ausbauen, während Hobby-/Sammel-/Freizeitartikel inklusive Sport mit rund 15,9 % immer noch einen unterdurchschnittlichen „Non-Food-Online-Anteil“ erreichen dürften. Möbel/Deko/Heimtextil kommt mit rund 12,5 % Online-Anteil ebenso wie Uhren/Schmuck mit rund 15,9 % auch auf eher unterdurchschnittliche Werte. DIY/Garten/Heimwerken fällt mit 6,9 % Online-Anteil bereits deutlich ab, liegt aber noch über Drogerie/Kosmetik/Parfüm mit 5,5 % (bevh 2020; HDE 2019; 2020). Zum Vergleich: Lebensmittel – ohne Tiernahrung – erreicht gerade einmal 0,67 % Online-Anteil

„Elektronik hat in 2019 die 40%-Marke durchbrochen, Bekleidung und Schuhe bleibt auf lange Sicht größte Online-Warengruppe“



○ \*Hobby: Geschätzt, davon Musik, Fahrrad, Sport ca. 9,0 Mrd.

**Abb. 3.1** Online-Anteile der Warengruppen 2019 in Deutschland. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis bevh 2020; HDE 2019; 2020)

und legt mit 11,4 % nur durchschnittlich zu. Daher bleibt Online-Handel auch den Zahlen nach auf absehbare Zeit ein klares Non-Food-Thema, auch wenn der Corona-Effekt derzeit die Food-Online-Anteile treibt (Abb. 3.1).

Auch stationäre Umsätze sind vielfach Online-Umsätze, und zwar sogenannte Multi-Channel- oder Hybrid-Umsätze, die in den vom bevh ausgewiesenen Online-Zahlen nicht enthalten sind. Diese kommen durch Einkäufe zustande, die in stationären Geschäften ausgeführt werden, jedoch im Internet ihren Ursprung haben. Mehr als 10 % der stationären Käufe erfahren ihren Kaufimpuls bereits im Netz und dürften bis 2028 auf über 20 % steigen (Heinemann 2019; HDE 2019). Damit werden voraussichtlich ab 2028 mehr als 60 % aller Non-Food-Kaufentscheidungen im Netz getroffen werden, wenn sich dann der Online-Anteil im Non-Food-Handel tatsächlich bei rund 40 % bewegen wird. Selbst wenn es nur 40 % der Kaufentscheidungen betreffen sollte, die Tendenz dahin ist unumkehrbar (Heinemann et al. 2019).

### 3.1.2 Betriebstypen des Online-Handels

In Abb. 3.2 sind die Betriebstypen des Online-Handels zusammenfassend dargestellt. Die erste Gruppe bilden die Online Pure Plays bzw. reinen Online-Händler mit 10,7 %

„Store-based Multi-Channel fällt mit 8,2 % Wachstum ab – Marktplätze führen und erreichen 45 % Anteil“



\* Handelsvolumen auf Basis der Provisionsumsätze hochgerechnet

○

**Abb. 3.2** Betriebstypen des Online-Handels 2019. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis bevh 2020)

Wachstum in 2019. Sie kommen zusammen auf 14,8 Mrd. EUR Umsatz in Deutschland. Da sie zunehmend in Mischformen zusammen mit Marktplatzaktivitäten auftreten, werden ihnen Online-Händler mit mehr als 70 % Online-Anteil zugeordnet und dabei die Marktplatzumsätze herausgerechnet. Marktplätze bilden mit den Verbundgruppenplattformen zusammen den größten Teil des sogenannten kooperativen Online-Handels, der in 2019 mit rund 10,8 % Wachstum auf rund 28 Mrd. EUR Umsatz kam. Nur unterdurchschnittlich entwickeln konnten sich mit 8,2 % Zuwachs die Online-Umsätze der stationären Multi-Channel-Händler, wenn auch der Umsatz mit 7,7 Mrd. EUR noch viel Potenzial beinhaltet. Die restlichen Betriebstypen zeigten unterschiedliche Niveaus in der Entwicklung. So lag der Umsatz der aus dem Versandhandel stammenden hybriden Online-Händler, die zusätzlich Katalog- oder TV-Geschäft betreiben, bei rund 8,9 Mrd. EUR Umsatz. Dies entspricht einem Zuwachs von 18,1 %. Schließlich konnten die vertikalen Online-Shops der Hersteller um 40 % zulegen. Diese kamen allerdings auf nur 2,1 Mrd. EUR Umsatz und erzielten auch bereits beträchtliche Umsätze auf den Marktplätzen, die als deren Handelsvolumen ausgewiesen werden.

### Pure-Online-Handel

Online Pure Player sind Händler, die ihre Produkte, Services und Dienstleistungen ausschließlich im Internet anbieten. Insofern ist Zalando natürlich einer. Abgrenzungskriterium ist also das Internet als Vertriebskanal gegenüber anderen Vertriebswegen.

Mit einem Marktanteil von rund 24 % wachsen die großen Online Pure Plays und dabei insbesondere Amazon, Zooplus und Zalando zwar überdurchschnittlich, kleinere Online-Pure-Plays aber eher unterdurchschnittlich. Auch einige Category-Killer wie Thomann oder Reuter wachsen überdurchschnittlich, deren Marktnischen werden aber zumindest in Deutschland schnell kleiner, sodass in den nächsten Jahren eine Konsolidierung einsetzen dürfte (vgl. Abschn. 1.7). Trotz einer enormen Konzentration tummelt sich aber immer noch eine Vielzahl kleiner Online-Händler auf dem Markt, von denen die meisten Start-ups oder hoch spezialisierte Anbieter sein dürften. Ob bei Tiernahrung (zum Beispiel [pet-shop.de](http://pet-shop.de)), Delikatessen (zum Beispiel [gourmetfleisch.de](http://gourmetfleisch.de)), Wein (zum Beispiel [avinos.de](http://avinos.de)) oder Hüten (zum Beispiel [hutshopping.de](http://hutshopping.de)), vor allem für hoch spezialisierte Angebote bildet das Internet offensichtlich die ideale Verkaufsform mit kleiner Betriebsgröße. Gefördert wird diese Entwicklung sicherlich auch dadurch, dass die technische Entwicklung das Betreiben dieser Shops vom „Home Office“ aus ermöglicht. Vielfach wird „Pure“ ausnahmslos und stellvertretend mit Online-Handel gleichgesetzt (ETailment Pure 2014; Heinemann et al. 2019). Dabei werden „Services und Dienstleistungen“, die auch über das Internet angeboten werden, jedoch nicht dem Bereich des „klassischen“ Online-Handels zugeordnet. Auch die Fachpresse hat sich dieser Vereinfachung immer mehr bedient und verwendet den Begriff des „Pure Players“ fast inflationär, wenn es um die Chancen der Amazon-Wettbewerber im „klassischen“ Online-Handelsgeschäft geht (ETailment Pure 2014; Heinemann et al. 2019). Dabei sind dann „Pure Player“ immer „reine“ Online-Händler physischer Waren. Und da Amazon auch mit physischen Gütern handelt, gilt es dementsprechend natürlich als „Pure Player“ so wie Zalando. Unweigerlich ergibt sich aus dieser Simplifizierung oder gar Verengung ein falsches Amazon-Bild. Bereits die grobe Auflistung der vielen Geschäftsbereiche macht eigentlich deutlich, was Amazon in Gänze wirklich ist: Kein „Pure Player“, zumindest nicht im Sinne der Fachpresse, sondern ein digitaler Mischkonzern (ETailment Pure 2014; Heinemann et al. 2019). Dieser ist im Handelsgeschäft mit physischen Gütern in den westlichen Märkten zweifelsohne führend und hat daraus mehr Standbeine entwickelt als jedes andere Unternehmen, das seine Wurzeln ursprünglich im Online-Handel hatte (ETailment Pure 2014).

### **Kooperierender Online-Handel**

Zunehmend treten Händlerkooperationen unter einem einheitlichen Label auch im Online-Handel auf. Häufig handelt es sich dabei um Branchenlösungen in Form von Portalen, die zum Beispiel von Großhändlern, Verbundgruppen, Herstellern oder unabhängigen Institutionen angeboten werden. Gängig ist diese Form des Online-Handels bei Elektrogroßhändlern (zum Beispiel [euronics.de](http://euronics.de)) oder im Schuhgroßhandel bzw. bei Verbundgruppen (zum Beispiel [schuhe.de](http://schuhe.de)). Die Verbundgruppen tun sich bisher aber insgesamt schwer mit dem Thema. So heißt es im Geschäftsbericht von Intersport für 2016 (Intersport 2017): „Mit einem Minus von 5,7 Mio. EUR lagen die Verluste aber auch im vierten Jahr hintereinander über den Umsätzen. Aufgrund der bisherigen Umsatz- und Ertragsentwicklung wurde entschieden, dass die Gesellschaft

in Zukunft keinen eigenen Internethandel mehr betreibt.“ Demnach wird künftig die Online-Tochter Intersport Digital GmbH nicht mehr als Händler auftreten, sondern nur noch als ein Dienstleister, der den Mitgliedern der Gruppe „eine kooperative Händlerplattform“ zur Verfügung stellen soll. Einzelhändler aus dem Verbund können mittlerweile ihre stationären Lagerbestände auf [intersport.de](https://www.intersport.de) anbieten, so wie bei Euronics bereits praktiziert. Mit der neuen Lösung bereitet Intersport vielleicht auch eine spätere Anbindung der Intersport-Läden an Zalando vor. Denn interessanterweise sehen die Verbundgruppen des Einzelhandels ihren Rettungsanker jetzt auch zunehmend bei den Shopping-Portalen. Dies wurde bereits von der ANRW mit [schuhe.de](https://www.schuhe.de) praktiziert (excitingcommerce Intersport 2017). Insofern bietet sich für lokale Händler wohl eher die Nutzung eines vollständigen Online-Shops über die eBay-Plattform oder auch als Partner von Amazon an. Das ist relativ unkompliziert, mit überschaubaren Kosten durchführbar und ermöglicht zudem, vom Vertrauenspotenzial, von der Bekanntheit sowie von den Werbemaßnahmen dieser beiden beliebten Handelsplattformen zu profitieren. Mit externen Tools lässt sich zum Beispiel ein eBay-Shop relativ einfach und schnell zu einem vollständigen E-Commerce-System ausbauen. Dabei unterstützen die gängigen eBay-Services wie beispielsweise PayPal, Inkasso und Treuhandkonto die Abwicklung. Amazon zum Beispiel ist mit einer großen Anzahl fremder Websites dynamisch verlinkt. Außerdem kann man den Inkassoservice „Amazon Payments“ in Anspruch nehmen. Die Kosten des „Amazon Marketplace“ liegen zwischen 10 % und 25 %, je nachdem ob FBA (Fulfillment by Amazon) in Anspruch genommen wird oder nicht, die eBay-Gebühren betragen durchschnittlich rund 8 % vom Transaktionsvolumen.

### **Multi-Channel-Handel**

Viele Online-Shops haben ihren Ursprung im stationären Handel, obwohl deren Marktanteil im Online-Handel bei weniger als 12,5 % liegt und tendenziell sogar zurückgeht. Derzeit erfolgt eine extreme Polarisierung im Multi-Channel-Handel mit einigen sehr erfolgreichen und vielen weniger erfolgreichen Vertretern dieses Betriebstyps. Deswegen spalten sich die Meinungen in „Omnichannel ist gescheitert“ (Kolbrück 2017b) und „Multi-Channel-Händler erzielen ein Viertel ihrer Umsätze online“ (Wilschek 2017). Auffällig ist allerdings, dass zunehmend die Online-Händler bemerkten, dass ihre Chancen deutlich steigen, wenn sie ihren Kanal um stationäre Geschäften oder Outlets sowie Katalogaktivitäten bemerken. Am häufigsten anzutreffen ist nach wie vor die Umwandlung vom „Brick-and-Mortar-Anbieter“ (stationärer Handel) zum „Click-and-Mortar-Händler“. Die digitalen Devices ermöglichen eine neue Form der Kundenorientierung. Insbesondere die Smartphones machen ein völlig neues Einkaufserlebnis möglich, das die Anbieter sich zunutze machen können, indem sie beispielsweise Konsumenten gezielt mit mobilen Werbemaßnahmen in ihre Geschäfte lenken. Nur so ist zu verstehen, dass E-Commerce-Experten sagen: „Die Zukunft von online ist offline.“ Diesen Trend sehen insbesondere auch die Pure-Online-Händler. Da nun einmal im stationären Handel nach wie vor die meisten Kunden anzutreffen sind, ist zu erwarten, dass einige der reinen Online-Händler über kurz oder lang zusätzlich offline gehen und den Trend

zum integrierten Multi-Channel-System zusätzlich befeuern werden. Die Kombination von Online-Handel und stationärem Handel, also die echten Multi-Channel-Systeme, können aufgrund sehr verschiedener Kompetenz- und Fähigkeitsanforderungen zweifelsohne als komplexeste Form des Online-Handels angesehen werden. Mit dem Eintritt eines Online-Händlers ins stationäre Geschäft müssen umfangreiche neue Fähigkeiten entwickelt werden, wie zum Beispiel Sortimentskonzepte und -innovationen sowie eine Standortführung. Andererseits verfügt der Online-Handel über Stärken, die im stationären Geschäft zukünftig sowieso an Bedeutung gewinnen werden und bereits in Kundenbindungs- bzw. Loyalitätsprogrammen ihren Niederschlag finden. Das stationäre Geschäft ist für Universalversender sicherlich keine Option für eine identische Positionierung. Anderes gilt für Spezialversender, die bereits fachgeschäftsähnliche Sortimente mitbringen.

### **Hybrider Online-Handel**

Versandhändler, die neben dem Kataloggeschäft oder Teleshopping auch Online-Handel betreiben, stellen keine Form des Multi-Channel-Handels dar, sondern betreiben als Distanzhändler „hybriden Internethandel“. Sie nutzen zusammengenommen denselben Distanzhandelskanal und haben mittlerweile den Großteil ihrer Katalogumsätze in das Online-Geschäft überführt. In der Aufbauphase konnten im Internetkanal vermeintliche Versandstärken genutzt werden. Diese betrafen die Logistik und Warenwirtschaft, die CRM-Fähigkeiten im Zusammenhang mit Einzelkundenoptimierungen sowie den Katalog als Basis für eine Internetadaption. Das Internet wurde aus der Versandhandelsbrille nicht selten als „Kosteneinsparinstrument“ gesehen, mit dem vor allem die hohen Katalogkosten reduziert werden konnten. Bei parallelem Betrieb eines Online-Kanals stellt sich aus der Perspektive eines Versenders zunächst die Übertragbarkeit der Fähigkeiten relativ einfach dar und bietet sich schon dadurch per se an. So steht im Versand zunächst die kundenorientierte Umsatzausschöpfung im Mittelpunkt. Es gilt, aus den vorliegenden Kundenadressen den höchstmöglichen Nutzen zu ziehen. Als Problem stellte sich jedoch immer mehr die Synchronisation der Positionierung und des Preisthemas heraus. Auch eine neue Aufteilung von Sortiments- und Frequenzmanagement war schwer zu finden, und in Hinblick auf die Sortimentsdynamik sowie Präsentations- und Positionierungsflexibilität mussten neue Fähigkeiten entwickelt werden. Neben den Adressen bleibt außerdem der Katalog der Hauptstellhebel. Damit dominiert aber die „Katalogdenke“: Alles dreht sich um den Katalog, Sortimentskonzeption und -planung sind katalogabhängig und fließen in alle Planungen und Prognosen ein, auch in die Nachsteuerung der Sortimente. Zielsetzung aus der Kombination mit dem Online-Handel war es in der Regel, die Versandpositionierung in den elektronischen Kanal zu verlagern. Ob es sich allerdings bei den Online-Umsätzen der Versender um Zusatzumsätze handelt oder gehandelt hat, ist umstritten. Der Anteil des reinen Versandhandels geht augenmerklich zurück, während der B2C-Distanzhandel, der das Internet mit einschließt, seit 2003 wieder wächst. Treiber der positiven Entwicklung des Distanzhandels ist damit ganz klar das Internet. „Der Internetkanal ist weiterhin der Wachstumsmotor

der Versandhandelsbranche“, betont auch der bevh (2019). Dabei ist es unerheblich, ob es sich um neue Umsätze oder um Substitution handelt. Jeder traditionelle Händler ist betroffen, wenn in seinem Segment nennenswerte Umsatzanteile über das Internet realisiert werden und dieser Umsatz aufgrund der für Kunden nicht gegebenen Online-Einkaufsmöglichkeit verloren geht. Die vermeintlichen Stärken und Kernkompetenzen der Versandhändler haben diese in eine strategische Falle geführt, was die aktuelle Geschäftsentwicklung zeigt: Bisher hat es offensichtlich kein Katalogversender geschafft, der Katalogabhängigkeit und -denke zu entkommen. Doch der Katalogbezug verhindert die notwendige Dynamik und Schnelligkeit, die den Online-Handel auszeichnen. Im Grunde haben die meisten der verbliebenen Versandhändler erst jetzt gelernt, wie „Pure“ Online-Handel eigentlich funktioniert, nämlich katalogunabhängig.

### **Vertikalisierte Online-Handel**

Immer mehr Markenhersteller nutzen den Online-Handel als Vertikalisierungsinstrument. Grund dafür ist, dass nicht vertikal organisierte Unternehmen zunehmend bedrängt werden von den preisaggressiven Vertriebsformen aus dem Discountbereich und den zumeist vertikalisierten Modeketten wie u. a. H&M oder Zara. Die vertikalen Betriebsformen, die man vereinfacht als „geschlossene Hersteller-Händler-Kombination“ bezeichnen kann, zeichnen sich durch die Beherrschung der kompletten Supply Chain aus und erzielen damit in der Regel überdurchschnittliche Zuwachsraten und Renditen. Auch der Direktvertrieb in der Fashion-Industrie wächst stark, sei es durch eigenen stationären Einzelhandel oder B2C-Online-Vertrieb. Anbieter wie Boss, adidas, Nike und Puma, um nur einige Beispiele zu nennen, sind mittlerweile zumindest in Teilbereichen vertikalisiert und betreiben dabei Online-Handel. Vertikalisierte Konzepte wachsen seit Jahren dynamisch in Deutschland. Eine klare Markenhandschrift, verbunden mit einer hohen Einflussnahme auf das Sourcing und Design und somit auf die wesentlichen Bestandteile der Wertschöpfungskette, führen zu einer überdurchschnittlichen Performance. Wichtig ist deswegen ein integriertes Branding, das die Markenbotschaft und die Leistung für den Kunden transparenter und leichter bewertbar machen (Ahlert et al. 2009; KPMG 2005). Der Trend zur Vertikalisierung ist mittlerweile in nahezu allen Branchen zu erkennen. Herstellermarken wie Bree, Nivea, Geox, Faber-Castell, Samsonite, Bang & Olufsen, LEGO, Apple und sogar Maggi und Frosta betreiben mittlerweile eigenen Einzelhandel. Insgesamt gesehen wird der herstellereigene Online-Handel in Zukunft weiter zunehmen. Vertikale Angebotsformen sind in Hinblick auf Verfügbarkeit, Abwechslung, Inszenierung und Identifikation den traditionellen Handelsformen eigentlich überlegen. Durch welche enorme Vorteilhaftigkeit der vertikalisierte Handel auch in Zukunft weitergetrieben werden wird, zeigt das Beispiel „Inditex“. Inditex mit Zara verkörpert eines der wenigen wirklich vertikalisierten Handelsunternehmen der Bekleidungsbranche mit ausschließlich eigener Fertigung. Inditex wächst ununterbrochen zweistellig und zeigt, welches Potenzial Fast Fashion in sich birgt. Allein der Verzicht auf die Zwischendistributionsstufe erschließt beträchtliches Synergiepotenzial und fördert zudem eine vergleichsweise schnelle Expansion. Auch der Wegfall

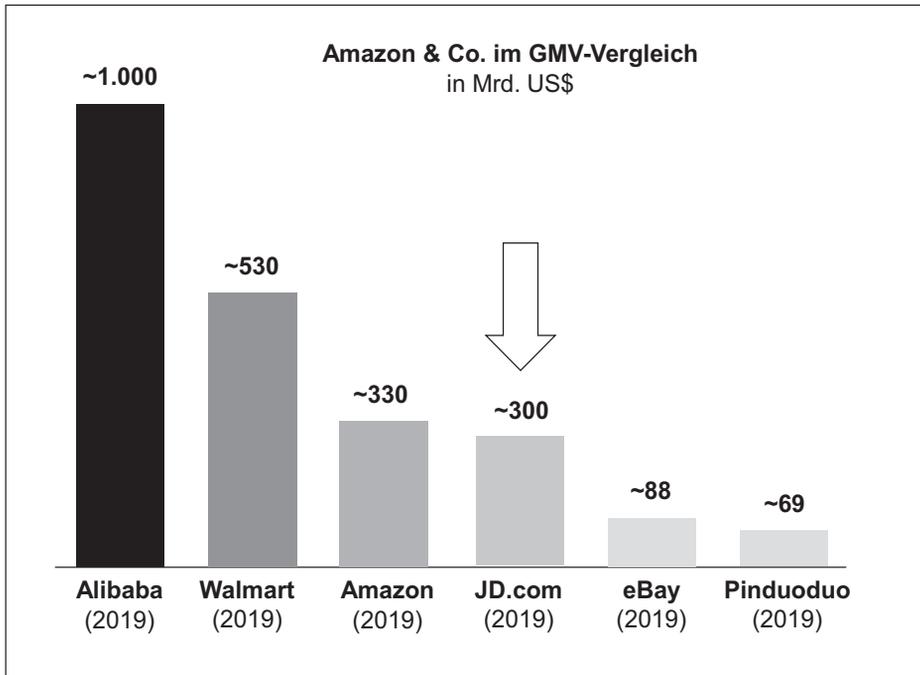
von Zwischenlägern spart Zeit und Kosten und ermöglicht eine höhere Datentransparenz und -qualität, als es bei der „klassischen Arbeitsteilung“ möglich ist. Damit kann auch flexibler auf die Nachfrage reagiert werden. Dieses Vorzeigebeispiel veranschaulicht durch die Reduktion von Durchlaufzeiten innerhalb der Prozesskette den uneinholbaren Zeitgewinn eines vertikalen Systems im Vergleich zu einem arbeitsteilig organisierten System. Als neueste Vertreter des vertikalisierten Online-Handels gelten die Internetanbieter, die ihren Kunden Produktkonfigurationen („Mass Customization“) oder Co-Design-Möglichkeiten („Open Innovation“) anbieten, wie zum Beispiel Spreadshirt. Diese Anbieter nutzen die Internettechnologie, um die Kunden in nahezu alle Stufen der Wertschöpfung zu integrieren (Reichwald und Piller 2009). Das setzt eine vertikale Struktur voraus, da sonst die Einflussnahme auf das Produkt nicht möglich wäre.

### 3.1.3 Marktführer des Online-Handels

Die globalen Marktführer des Online-Handels machen sich immer breiter, saugen immer mehr Geschäftsmodelle in sich auf und sind auf dem Weg, Internetoligarchen zu werden. Dieses gilt sowohl für die globalen als auch für die nationalen Marktführer. Auf globaler Ebene ist sicher: In der westlichen Hemisphäre dominiert Amazon ganz klar die E-Commerce-Welt. Bei rund 280,5 Mrd. US\$ Gesamtumsatz kommt Amazon auf rund 141,2 Mrd. US\$ Online-Einzelhandelsumsatz und knapp 53,8 Mrd. US\$ Umsatz aus dem Marktplatzgeschäft, das einem Netto-Handelsvolumen von rund 190 Mrd. US\$ entspricht. Demnach beträgt das Netto-Handelsvolumen rund 330 Mrd. inklusive der Einzelhandelsumsätze. Wie in Abb. 3.3 zu sehen ist, liegt aber auf globaler Ebene nach Handelsvolumen ganz klar Alibaba auf Platz 1 mit einem sagenhaften GMV (Gross Merchandise Volume) von umgerechnet 1000 Mrd. US\$ in 2019, wobei offensichtlich jetzt auch das internationale Geschäft Fahrt aufnimmt (Aliexpress, Lazada, Trendyol etc.). Neu im Portfolio sind die Local Consumer Services um den Essenslieferdienst **Ele.me**, den Alibaba vor einem Jahr zu einer Bewertung von 9,5 Mrd. US\$ übernommen hat (excitingcommerce alibaba 2019). Während Alibaba als erstes Unternehmen der Welt auf dem Sprung über die Milliardenmarke ist, muss sich Amazon 2019 noch ganz knapp vor **JD.com** einreihen, das auf rund 300 Mrd. US\$ GMV kommt. In China formiert sich bereits der nächste Gigant, nämlich Pinduoduo, der dieses Jahr auf Dollar-Basis an eBay vorbeiziehen könnte und derzeit das Paradebeispiel für „Chinese Leapfrogging“ dort ist (Boos und Peters 2017) (Abb. 3.3).

Auch auf nationaler Ebene wird die Schere zwischen großen und kleinen Online-Anbietern immer größer. Diese Tendenz hat sich auch in 2019 weiter verschärft. In Abb. 3.4 sind die 15 größten E-Commerce-Anbieter dargestellt, die zusammen mehr als zwei Drittel der Online-Handelsumsätze auf sich vereinen. Zalando dürfte bald Otto in Deutschland überholen, da dort jetzt auch der Marktplatz Fahrt aufnimmt und forciert von 600 Mio. EUR auf 8 Mrd. EUR GMV ausgebaut werden soll (excitingcommerce alibaba 2019). Marktführer in Deutschland ist und bleibt uneinholbar allerdings

### „Amazon macht kaum mehr Umsatz als JD.com“



**Abb. 3.3** Globale Marktführer im Online-Handel 2019/2020 (in Mrd. US\$). (Quelle: excitingcommerce alibaba 2020)

Amazon. Einer Feuerwalze gleich überrollte der US-Internethändler Amazon bereits den amerikanischen Einzelhandel. Das ist auch am Horizont des deutschen Einzelhandels sichtbar. Mit rund 28 Mrd. EUR Handelsvolumen in 2019 vereint der Online-Riese fast die Hälfte der gesamten Online-Umsätze auf sich. Bei weiterhin stabilen Wachstumsraten vergrößert sich diese Zahl progressiv, da der Sockeleffekt überproportional zu greifen beginnt. Dabei hat Amazon nicht nur den deutschen Buchhandel regelrecht zerhackt, sondern in der Belletristik sowie auch in den Fachbuchsortimenten mit jeweils über 40 % Marktanteil eine dominierende Marktstellung eingenommen. Als Shooting-Star der Top-15-Liste erweist sich [Lidl.de](#), das sich mit rund 850 Mio. EUR Online-Umsatz in relativ kurzer Zeit auf Platz 7 hieven konnte.

#### 3.1.4 Marktplätze und Shopping-Portale

Mit mehr als einem Drittel Marktanteil haben Marktplätze und Shopping-Portale zweifelsohne eine herausragende Bedeutung im E-Commerce erlangt. Da diese sich

„Amazon kommt in D auf knapp 50% Marktanteil im Online-Handel“

E-Commerce-Plattformen in Deutschland 2019				
Rang	Internet (2019)***		E-Commerce	
	Website	Unique User Mio.*	Website	MV* Mrd. Euro
1	Google.com	62	Amazon**	27.998
2	Youtube.com	55	eBay**	11.770
3	Google.de	49	Otto*	3.200
4	Amazon.de	41	Zalando**	1.729
5	eBay.de	36	Apple/iTunes**	1.400
6	Wikipedia.org	41	MediaMarkt	1.116
7	Reddit.com	35	Lidl	.850
8	eBay Kleinanz.	32	Notebooksbilliger*	.832
9	Facebook.com	30	Bonprix*	.680
10	Livejasmin.com	28	Cyberport*	.575
11	Twitch.tv		hm (H&M)**	.511
12	Web.de		Conrad*	.500
13	Gmx.net		Saturn	.499
14	Netflix.com		Alternate**	.495
15	Vk.com		Tchibo**	.480

Real.de  
~ Top 18  
(500 Mio. GMV)

Davon rund 64% Marktanteil (= 18 Mrd.)

Davon rund 80% Marktanteil (= 9,4 Mrd.)

\*Geschätzt auf Basis Statista/Internetworld 2019; \*\*geschätzt u.a. auf Basis IfH Köln 2018 und EHI 2018, eBay D ohne B4F; \*\*\*Alexa.com 2020

**Abb. 3.4** Ranking der größten Online-Händler in Deutschland in 2019. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Amazon 2020; eBay 2020; Internetworld Statista 2019; Internetworld EHI 2019; EHI 2019)

sowohl nach Art der Wettbewerbsbeziehung als nach Intensität der Kundenbeziehung sehr unterschiedlich darstellen können, bietet es sich an, die entsprechenden Formen differenziert zu betrachten (Heinemann 2018b, 2019).

- **Shopping-Portale** stellen Marktplatzformen mit direkter Wettbewerbs- sowie indirekter Kundenbeziehung dar. Die Marktplatzaktivitäten stehen für die Marktplatzpartner zugleich in direktem Wettbewerb, wodurch auf derselben Plattform in der Regel überschneidende Sortimente angeboten werden. Wie in Abb. 3.5 dargestellt, lassen sich Amazon, Otto und Zalando beispielsweise als Shopping-Portale kennzeichnen. Sie erlauben den Partnerfirmen deswegen keine direkte Kundenbeziehung auf dem Marktplatz, da sie selbst die Transaktion kontrollieren bzw. betreiben. Dazu verwalten sie auch die Kundendaten, was ein hohes Vertrauen erfordert. Shopping-Portale kennzeichnen ein sehr hohes Traffic-Volumen und ein umfassendes Angebot in gemischten Segmenten.
- **Plattformlösungen der Verbundgruppen** stellen Marktplatzformen mit sowohl direkter Wettbewerbs- als auch direkter Kundenbeziehung dar. Diese werden in der Regel als zentraler Online-Shop betrieben, den das Verbundmitglied dann auf Provisionsbasis als seinen eigenen Shop ausgeben kann. Dies erfolgt nicht selten unter eigenem Namen – zum Beispiel Sport-Mayer – oder im Co-Branding – zum



**Abb. 3.5** Online-Marktplätze und Shopping-Portale. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heinemann 2018b; Heinemann und Boersma 2014)

Beispiel Mayer-Intersport. Zugleich hat der Kunde direkten Zugang zum einheitlich gebrandeten Intersport-Online-Shop. Damit besteht auch eine Wettbewerbsbeziehung zur Verbundgruppe. Allerdings hat bisher noch keine Verbundgruppe wirklich den Anschluss im Online-Handel gefunden (Gerth 2017).

- Ausschließlich indirekte Kunden- und Wettbewerbsbeziehungen weisen **private Shopping-Portale** auf. Sie verfolgen meist eine Positionierung im Segment der Markenartikelschnäppchenjäger, wofür in der Regel Restanten relevant sind. Als Beispiele lassen sich Vente Priveé oder Brands4Friends nennen. Diese sind überwiegend Community-basiert und damit in hohem Maße als interaktiv zu betrachten. Private Shopping kann durchaus auch als eine Form des Social Commerce angesehen werden, ist also nicht ganz überschneidungsfrei mit den Social-Commerce-Plattformen zu betrachten.
- Als Marktplatzformen mit indirekter Kundenbeziehung und indirekter Wettbewerbsbeziehung können **Auction Broker** wie das eBay-Auktionsgeschäft oder **virtuelle Marktplätze** wie der eBay-Marktplatz angesehen werden. Andere Beispiele sind Rakuten, Yatego oder etsy. Mit über 80 % Festpreisanteil überwiegt bei eBay mittlerweile sogar das Marktplatzgeschäft. Auction Broker haben bisher zwar überwiegend eine Discount-Positionierung, verfolgen jedoch zunehmend eine Neupositionierung über Markenshops. Farfetch und etsy vermitteln auf ihren Marktplätzen Unikate und/oder Kleinserien mit Community-Orientierung, verfügen aber über ein vergleichsweise geringes Traffic-Volumen. Auch sie können als eine Form des Social

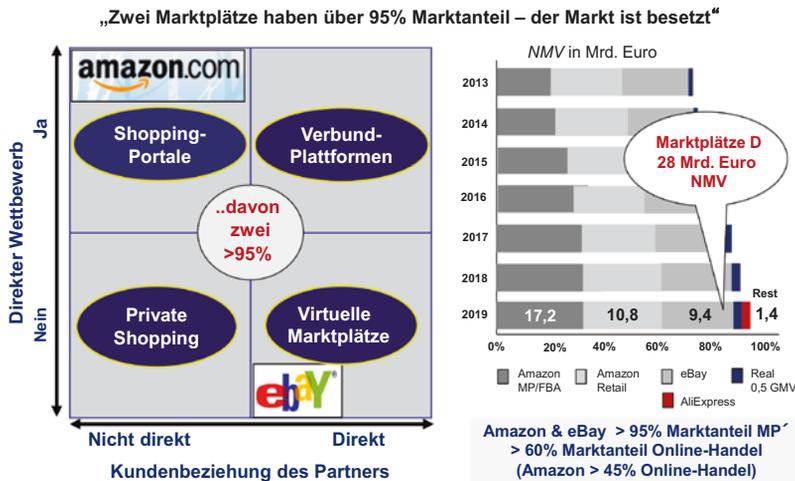
Commerce angesehen werden (Heinemann 2018b). Es geht hier aber weniger um Social-Media-Aspekte als vielmehr um die Art des Produktprogramms.

Derzeit erleben Marktplatzgründungen einen regelrechten Boom (Telecom-Handel 2020). Kein Tag vergeht gefühlt, an dem nicht ein Marktplatz gegründet wird. Die Erfolgsformel klingt auf den ersten Blick durchaus einfach: Partner akquirieren und an Bord bringen, Hand aufhalten und fertig! Dadurch lässt sich mal eben das Sortiment vergrößern, ohne zu investieren oder eigene Warenrisiken einzugehen. Darauf hätten die Händler auch schon früher kommen können.

Völlig im Kontrast zum Traum vom schnellen Marktplatzglück ist das, was die Erfahrung aus der VC-Szene sagt. Marktplätze erfolgreich zu starten, gilt unter Inkubatoren gemeinläufig als mit das Schwierigste, was man im Internet versuchen kann. Ohne eine extreme Spezialisierung oder einen ergänzenden „Frequenztreiber“ gelten derartige Modelle als alles andere als erfolgsträchtig.

Erfolgreiche Marktplätze wurden deswegen eigentlich auch nicht als „Pure Marktplatz“, sondern immer in Kombination mit einem „Killer-Feature“ und „Killer-Services“ angeboten. eBay etwa konnte den Marktplatz nur über das Auktionsgeschäft aufbauen. Amazon bietet die mit Abstand größte Sortimentsauswahl und gilt als „Produktsuchmaschine“, die mittlerweile mehr produktbezogene Suchanfragen generiert als Google. Insofern wird empfohlen, die Geschäftsidee vom Marktplatz und grenzenlosen digitalen Glück noch einmal ganz genau zu überlegen und zu prüfen. Neben Killer-Features und Killer-Services entscheidet dann noch die Frequenz über Erfolg und Misserfolg eines Online-Marktplatzes. Realistisch betrachtet bietet hier in Deutschland derzeit vermutlich nur Zalando ausreichend Potenzial. Doch in den Kundenstamm von mehr als 20 Mio. aktiven Kunden ist auch der größte Teil der milliardenschweren Aufbauinvestitionen geflossen. Neue Marktplätze müssten also massiv in Werbung investieren, um schnell eine relevante Reichweite aufzubauen. Doch hier ergibt sich schon das nächste Problem. Denn durch Werbung generierte Reichweite wirkt nur dann nachhaltig, wenn es beim Besuch des Portals keine Enttäuschung gibt. Damit droht ein Teufelskreis: Denn wieso sollten potenzielle Marktplatzpartner selbstlos neue Marktplatzalternativen anfüttern, wenn diese noch keine attraktiven Reichweiten bieten können?

Ein weiteres Problem ist, dass „angegliederte“ Online-Marktplatzmodelle häufig den Ansatz verfolgen, keine Konkurrenten und ihre Produkte zu präsentieren. Die Präsenz von anderen Filialisten gleicher Warengattung wird äußerst kritisch gesehen, obwohl diese vielleicht die Magneten für den Marktplatz sein könnten. Bei Verzicht auf Konkurrenz und einer zu starken Begrenzung des Angebots droht einem Marktplatz zusätzlich das schnelle Scheitern. Den Kunden fehlt ein ausreichend großes Sortiment – und damit der Anreiz, das Portal zu besuchen. Zudem zeigt sich häufig, dass Händler auf ihren Marktplätzen dieselben Produkte anbieten wie Amazon und eBay – in der Regel allerdings teurer als diese. Was also tun? Auch wenn stationäre Händler und Verbundgruppen es nicht glauben wollen und der Traum vom schnellen digitalen



**Abb. 3.6** Marktanteile der Top-Online-Marktplätze. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von IfH-Köln Amazon 2019; Amazon 2020; bevH 2020; eBay 2020)

Glück vielleicht den Blick auf die Realität etwas vernebelt: Um einen exzellenten und standalone-fähigen Online Shop führt kein Weg und keine Investition vorbei. Erst danach wird dieser marktplatzfähig, so wie es jetzt Zalando und vielleicht Otto sein dürften. Auch Hitmeister konnte sich nach der Umbenennung in [Real.de](#) und Angliederung an den Real-Online-Shop überdurchschnittlich gut entwickeln, bleibt aber dennoch im Vergleich zu den beiden Marktplatzgiganten Amazon und eBay mit rund 500 Mio. EUR GMV ein Zwerg. Nach Übernahme durch Kaufland und wahrscheinlich auch Umbenennung in [Kaufland.de](#) könnte sich [Real.de](#) dann durchaus zu einer echten Marktplatzinitiative entwickeln (Abb. 3.6).

### 3.1.5 Ökosysteme versus All-in-one-Plattformen

Im Zusammenhang mit Marktplätzen sind zwei strategische Optionen denkbar, die sich grundlegend unterscheiden. Die erste Option ergibt sich aus der Möglichkeit, ein digitales Ökosystem und damit völlig unabhängig von externen Dienstleistern zu werden. Die zweite und gegenteilige Option ist, den Angebotsumfang horizontal auszuweiten und damit zu einer All-in-one-Plattform zu werden.

#### Digitales Ökosystem

Kennzeichen digitaler Ökosystemen ist die Unabhängigkeit von anderen Anbietern, sodass anders als bei den horizontalen Marktplatzpartnern in vertikaler Richtung – also bei Wertschöpfung, Kundenkontakt, Datenmanagement etc. – eher keine externen Partner

benötigt werden. Hinsichtlich Struktur und Funktionsweise erinnern digitale Ökosysteme an biologische Systeme. Es handelt sich allerdings um technisch abgegrenzte Systeme, die nicht selten Organisationen und deren digitale Services über Hardware, Software sowie Plattformen miteinander verbinden („End-to-End“) und dadurch unabhängig von anderen Anbietern werden. Typisch für ein digitales Ökosystem ist z. B. das Apple-Ökosystem mit iPod, iPhone, iPad, Mac Desktop, MacBooks, Peripheriegeräten, iCloud, iTunes etc. (Neuhaus 2018).

**All-in-one-Plattform**

WeChat stellt eine typische All-in-one-Plattform dar, und zwar in Form einer All-in-one-App, die als Messenger, News- und Buchungsportal sowie als Plattform für Online-Shopping und Finanzdienstleistungen fungiert. Damit ist WeChat eine Kommunikations-, Transaktions-, Organisationsplattform, die Unternehmen aggregiert und verknüpft. Aus Anwendersicht stellt WeChat demgegenüber eine Content-Plattform für verschiedenformatige Inhalte dar, nämlich Shopping-Portal mit integriertem Bezahldienst, Suchmaschine sowie Online-to-Offline Services. Damit handelt es sich um eine All-in-one-Lösung, sodass der User alles auf dieser Plattform findet und auch für andere Käufe die Plattform nicht verlassen muss.

Bei der Ausrichtung von Plattformgeschäftsmodellen – egal ob als Ökosystem oder All-in-one-Plattform – kann zwischen transaktionszentrierter und kundenzentrierter sowie gesteuerter und ungesteuerter Plattform unterschieden werden (Kleine et al. 2018) (Abb. 3.7):

**Systematisierung von Plattform-Geschäftsmodellen**

		Gesteuert				Ungesteuert
		Transaktionszentriert		Kundenzentriert		
		Vermittlerplattformen B2B2C	Vertriebsplattformen	Kooperationsplattform	All-in-One-Systeme	
Beschreibung		- Vermittler erhalten übersichtliche Vertriebs- und Vergleichsmöglichkeit sowie Erweiterung des Produktangebots - In der Regel White-Label Lösung - Bieten keine eigenen Produkte an	- Nutzer wird unkomplizierter Produktvergleich und schneller Vertragsabschluss ermöglicht - Fördert Transparenz und Standardisierung - Bieten keine eigenen Produkte an	- Ermöglicht größeres Produktangebot und Service für Kunden - Plattformen bieten Schnittstelle an und fokussieren sich auf ertragsbringende Kernprodukte	- Integration zahlreicher Leistungen, welche über Kerngeschäft hinausgehen - Betreiber wird durch Verknüpfung von Payment, Handel und Alltag zum Verwalter des Kunden	- Plattform ohne gesteuertes Interesse und Einschränkungen gegenüber dem Kreis der Plattformbeteiligten, sog. Open Source - Kann jede der vier Formen annehmen
Nutzen		Vermittlernutzen besteht in geringerem Verwaltungsaufwand und größerem Produktangebot	Plattform schafft für Endkunden i.d.R. Kostenersparnis sowie erhöhte Transparenz	Produkte müssen nicht selbst entwickelt/ verwaltet werden/ Angebot wird flexibilisiert	Kunde erhält viele/ alle Produkte „aus einer Hand“/Erträge verbleiben im All-in-One-System	„Fairste“ Plattform für den Kunden
						

**Abb. 3.7** Systematisierung digitaler Plattform-Geschäftsmodelle. (Quelle: Nach GVB-Studie 2018)

### **Transaktionszentrierte Plattformen**

wie etwa Check24, Idealo oder die Scout-Gruppe fokussieren sich auf die standardisierte Vermittlung von Transaktionen und integrieren dabei Informations- und Suchfunktion sowie Bewertungs- und Reputationsmechanismen. Dabei steht ein Kernprodukt im Mittelpunkt, die Preisgestaltung wird zum Erreichen der kritischen Masse eingesetzt. Ziel ist die Kostenführerschaft durch Minderung von Transaktionskosten bis nahezu null.

### **Kundenzentrierte Plattformen**

wie etwa [Booking.com](https://www.booking.com) oder Amazon bieten dem Kunden eine Vielzahl an Produkten aus einer Hand sowie eine hohe Benutzerfreundlichkeit, um den Kunden langfristig an die Plattform zu binden. Eine große Anzahl an Komplementärgütern erhöht die Kundenbindung („All-in-one-System“). In der Regel werden dafür strategische Partnerschaften eingegangen und entsprechende Qualitätsstandards vorgegeben. Ziel ist eine Qualitätsführerschaft durch Zugangsvoraussetzungen.

### **Gesteuerte Plattformen**

wie etwa eBay, Farfetch oder Spotify sind eine häufig vertretene Plattformart, beschränken in der Regel den Zugang und regeln mögliche Interessenkonflikte der Betreiber. Sie entscheiden über Produktangebot, Sichtbarkeit (Ranking), Produktplatzierung sowie Anzeigehäufigkeit. Die Beteiligungsstruktur erlaubt subjektive Produktbewertungen.

### **Ungesteuerte Plattformen**

wie Craigslist oder eBay Kleinanzeigen sind eher selten und erheben keinerlei Einschränkungen gegenüber den Plattformbeteiligten. Alleine die vom Kunden nachgefragte Leistung entscheidet über die Angebotsansammlung, ohne Interessenkonflikte mit dem Betreiber.

---

## **3.2 SoLoMo-Formen des Online-Handels**

Shopping der Zukunft zeichnet sich aus durch ein begleitendes Ineinandergreifen von sozialer Vernetzung, Lokalisierung und mobiler Internetnutzung. Der Schlüssel für dieses Zusammenspiel, das in Fachkreisen als „SoLoMo“ (Sozial, Lokal, Mobil) bezeichnet wird, liegt im Smartphone, das immer mehr eine Art „Fernbedienung des Lebens“ darstellt. Zu jeder Zeit und an jedem Ort wird dieses bereits von einer rasant steigenden Anzahl an Usern genutzt, die damit „always-on“ sind. Die mit der Smartphone-Penetration einhergehende SoLoMo-Vernetzung ergibt sich aus der kombinierten Antwort bzw. Lösung folgender Fragestellungen (von Kunhardt 2013; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b):

**Social**

Wie bewegen sich Fans auf Social-Media-Plattformen und was erwarten sie dort von ihren Händlern und ihren Lieblingsmarken?

**Local**

Welche Möglichkeiten bietet die Lokalisierung der Kunden für lokale und stationäre Angebotsformen?

**Mobile**

Welche Möglichkeiten bietet das Mobile Marketing bzw. der Mobile Commerce und wie können Unternehmen ihre „mobilen“ Fans/Konsumenten abholen?

Als wesentlicher Treiber dieser Entwicklung gilt zweifelsohne die soziale Vernetzung in Kombination mit der voranschreitenden Smartphone-Penetration. Schon heute betrachtet die Mehrzahl der Deutschen ein Smartphone als natürlichen Bestandteil ihrer Einkaufsprozesse (kaufDA 2018). Diese Kunden erwarten auf ihrem Smartphone ein weitaus größeres Leistungsspektrum, als sie es aus der stationären Internetnutzung kennen.

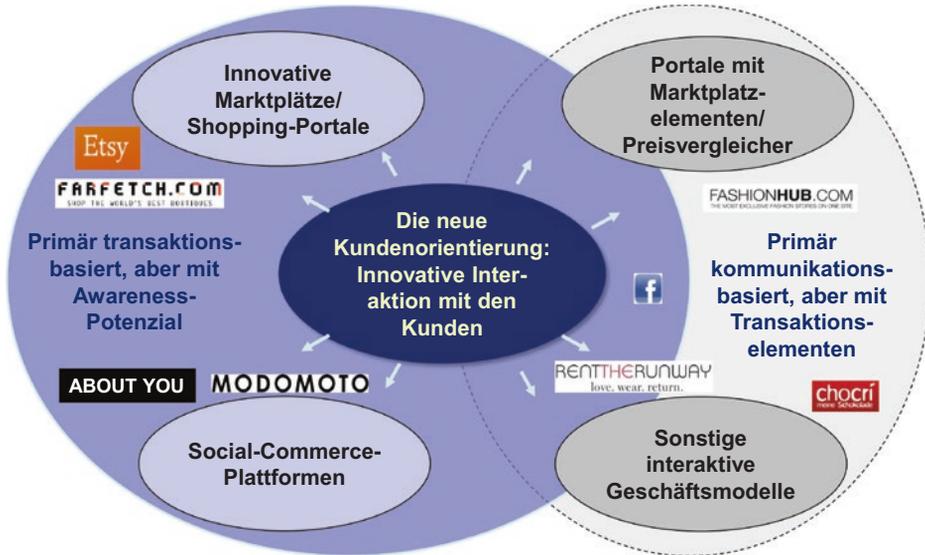
**3.2.1 SoLoMo-Downstream-Kundeninteraktion**

In Theorie und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass durch strukturierte Nutzung der Kundeninteraktion erhebliche Potenziale realisiert werden können (Haug 2013b; Reichwald und Piller 2009). Dies gilt vor allem für die Offsite- und Downstream-Kundeninteraktion in Form von Partnerplattformen. Letztere gehören mittlerweile zu den wichtigsten Kontaktpunkten für Unternehmen, vor allem wenn es darum geht, neue Kunden zu akquirieren (Heinemann 2018b). Insbesondere Social Media zwingt Unternehmen zum Umdenken und macht eine Überarbeitung der traditionellen Kommunikations- und Marketingstrategien unverzichtbar. Diesbezüglich ist zu beachten, dass eine Offsite-Präsenz ohne klare Positionierung und ohne ein profiliertes Konzept in den seltensten Fällen zielführend ist. Nur ein gut konzipierter und attraktiver Auftritt kann entscheidend zur positiven Markenbildung und damit zur Erschließung der gegebenen Potenziale beitragen. Ein digitales Handelsunternehmen muss die Wünsche der User erkennen und proaktiv auf sie eingehen können. Dazu gehört auch die Fähigkeit, aktiv kommunizieren und zuhören zu können sowie auch die Interaktion zwischen den Nutzern zu ermöglichen und zu fördern (Heinemann 2018b). Ziel sollte der Aufbau einer stabilen und dauerhaften Beziehung zwischen Unternehmen und User sein. Dabei dürfen in keinem Fall die neuen Erwartungen der Kunden unterschätzt werden. Die Internetuser legen nicht nur Wert auf eine authentische Empfehlung, sondern wünschen sich auch Unterstützung bei der Lösung von Problemen. Deswegen wollen sie aktiv in die Kommunikation und die Gestaltung des Angebots mit einbezogen werden.

Die Kundeninteraktion stellt ein Unternehmen daher vor nicht zu unterschätzende Herausforderungen. Neue Kommunikations- und Marketingkonzepte müssen erarbeitet werden. Auch sind innovative Unternehmensstrukturen zwingend erforderlich, genauso wie eine kompromisslose Kundenorientierung (vgl. Abschn. 2.7). Diese neue Kundenzentriertheit hat Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche und erfordert ein hohes Maß an Aufklärungsarbeit. Ob ein solcher Einsatz allerdings zu einem zufriedenstellenden Return on Investment führt, hängt zum großen Teil von der jeweiligen Branche, der Unternehmensphilosophie, den vorhandenen Strukturen sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Die Ziele der Kundeninteraktion lassen sich nicht immer direkt finanziell messen. So sind neben einer direkten Frequenzsteigerung und Conversion-Erhöhung vor allem auch indirekte Effekte erzielbar. Diese kommen unter anderem durch einen Aufbau von Multiplikatoren, eine Förderung von Empfehlungsprozessen sowie eine verbesserte Kundenbindung/-loyalität zustande. Gleiches gilt für eine bessere Mobile-Relevanz und damit das Touchpoint-Management sowie PR, Branding und den Aufbau eines Kommunikationskanals. Neben einer verbesserten Mitarbeitermotivation sind auch Kosten reduzierende Effekte denkbar (Haug 2013a, b; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). Insofern bietet es sich an, zwischen primär transaktionsbasierten Formen sowie primär kommunikationsbasierten Formen der Kundeninteraktion zu unterscheiden. Wie in Abb. 3.8 dargestellt ist, verfolgen Marktplätze und Shopping-Portale wie zum Beispiel die Club-Shops primär transaktionsbasierte Ziele. Gleiches gilt für Formen des Social Commerce, zu denen neuerdings auch das Curated Shopping zählt (Gehrckens und Boersma 2013; Gyllensvaerd und Kaufmann 2013). Demgegenüber stellen Portale mit Marktplatzelementen und Preisvergleicher primär kommunikationsbasierte Formen der Kundeninteraktion dar, bei denen sich neuerdings Modeportale besonders hervortun. Weiterhin kann eine Vielzahl von innovativen Geschäftsmodellen derzeit eher als kommunikationsbasiert angesehen werden. Diese werden im Folgenden gesondert dargestellt.

### 3.2.2 Social-Commerce-Plattformen

Social-Commerce-Plattformen stellen die höchste Evolutionsstufe des Social Commerce dar und zeichnen sich in erster Linie durch eine gleichberechtigte Kombination von E-Commerce und Social Media aus. Im Folgenden werden Beispiele für derartige Geschäftsmodelle aufgezeigt, die sicherlich jeweils in ihrer spezifischen Unique Selling Proposition (USP) stark differieren und drei Kategorien bilden: „Advice & Recommendation“ oder auch „Advice & Referral“, „Enabling & Infrastructure“ sowie „Experience, Fun & Exclusivity“ (Haderlein 2012; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). Entsprechend dieser Kategorisierung sind in Abb. 3.9 die unterschiedlichen Social-Commerce-Geschäftsmodelle dargestellt.



**Abb. 3.8** Formen der Offsite-Downstream-Interaktion. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heinemann und Boersma 2014)

Advice & Recommendation	Enabling & Infrastructure	Experience, Fun & Live Shopping
<b>Referral Platform</b> - Aboutyou - Edeligt - Kaufmann Mercantile	<b>Microeconomics:</b> - Etsy - Wish - Farfetch	<b>Club-Shops:</b> - Vente Privee - Brands4Friends - Showroomprive
<b>Affiliate Platform:</b> - Smatch - Lyst - Spring	<b>Mass Customization:</b> - NikeiD - Threadless - Spreadshirt	<b>Daily Deals/Auctions:</b> - Snipster - Tophatter - Groupon, Dailydeal
<b>Curated Shopping</b> - Lesara - Outfittery - Blissany	<b>Selling Community:</b> - Sugartrends - Pippajeon - Stelladott	<b>Live Shopping:</b> - Liveshopping-aktuell - Guut.de - Yatego

**Abb. 3.9** Social-Commerce-Geschäftsmodelle. (Quelle: Haarhaus 2013; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b)

- **„Advice & Referral“** als erste Kategorie wird repräsentiert durch die Empfehlungsplattformen About You, Edeligt und Kaufmann Mercantile. Von diesen drei Beispielen ist About You sicherlich die bekannteste Plattform, zumindest für Fashion. User besuchen die Seite vorrangig für Modeinspirationen. Der Großteil von ihnen ist unter 30, weiblich und auf der Suche nach den neuesten Trends. Statt Suchleiste und Katalogansicht bietet Aboutyou den Usern thematische Fotostrecken vom Strand, aus dem Straßencafé oder dem Arbeitsplatz. Sie tragen Bezeichnungen wie „Urban Hippie Outfit“, „A Day in St. Tropez“ oder „White Office Look“, wecken ein bestimmtes Bedürfnis und zielen auf Spontankäufe ab. Das ähnelt eher einem Schaufensterbummel, insofern ist Aboutyou Vorreiter des digitalen Einkaufsbummels (Welt 2018). Andere Plattformen und Händler verfolgen nicht selten das Mood-Board-Konzept – eine Strategie, die insbesondere von Smatch, Lyst und Spring angewendet wird. Curated Shopping repräsentiert einen anderen Trend, der im Fashion-E-Commerce recht verbreitet ist. Best Practices sind hier Outfittery, Lesara und Blissany. Kuratierter Verkauf wird häufig mit dem sogenannten Abo-Commerce kombiniert. Prominente Beispiele für derartige Abo-Modelle sind Shoedazzle und BeachMint oder auch Glossy-Box. Produkte werden den Kunden innerhalb eines eigenen Showrooms empfohlen.
- **„Enabling & Infrastructure“** als zweite Kategorie lässt sich unterteilen in Mass Customization, Microeconomics sowie Social Selling Communities. Vertreter sind Etsy, Wish und sicherlich auch Farfetch. Etsy zum Beispiel ist eine Plattform, die ihren Kunden ermöglicht, überwiegend Handwerksprodukte aus der dritten Welt an die anderen Mitglieder der Community zu verkaufen. Die Plattform fokussiert eher auf Menschen als auf Produkte (Heinemann 2018b). Social Selling Communities stellen ein relativ neues Konzept dar. Mass Customization bezieht sich auf die Produktindividualisierung, die erst durch Nutzung der Internettechnologie wirtschaftlich darstellbar geworden ist, jedoch bereits vor dem Zeitalter des Social Commerce existierte. Als typische Beispiele für Kundenpartizipation lassen sich NikeiD, Threadless und Spreadshirt nennen (Heinemann 2018b). Microeconomics steht für die Entstehung von Portalen, die vor allem Communities in den Fokus stellen. Als Beispiel für derartige Selling Communities lassen sich Sugartrends, Pippajeon oder Stelladot nennen. Die letzten beiden arbeiten nach dem gleichen Prinzip: Kunden bekommen die Möglichkeit, ihr eigenes Geschäft auf dem Portal zu gründen. Diese Plattformen kreieren demnach flexible unternehmerische Möglichkeiten für User. Im Gegensatz zu Etsy verkaufen hier User nicht ihre selbst hergestellten Produkte. Die Produktvorschläge basieren auf den individuellen Präferenzen der User. Die Shopping-Plattform Lyst bemerkt dazu: „(w)e didn’t believe that one style could be distilled into an algorithm, rather we thought socialcuration was a far more effective way to personalize an experience to you“ (Heinemann 2018b; Heinemann und Gaiser 2016).
- **„Experience, Fun & Live-Shopping“** als dritte Kategorie setzt sich aus Club-Shops, Daily Deals/Auctions sowie Live-Shopping zusammen (Haarhaus 2013; Haderlein

2012; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). Allerdings handelt es sich hierbei um eine begrenzte Anzahl verschiedener Konzepte, die es derzeit auch im Einzelhandelsumfeld nicht einfach haben. Club-Shops werden zunehmend obsolet: Bis auf Vente Privée kommt seit Jahren kein anderer Player mehr so richtig in Gang in Deutschland. Deswegen mussten auch Elemente zur Incentivierung und Belebung der Konzepte implementiert werden, die auf einem limitierten Zugang zu exklusiven Angeboten beruhen. Auch Daily Deal Sites wie Snipster, Tophatter, Groupon und Daily-Deal sind Vertreter dieser Kategorie und verkörpern die Aspekte des „Social Bonding“, konnten bisher in Deutschland aber auch nicht richtig Fuß fassen (Heinemann und Gaiser 2016). Schließlich sind noch die Anbieter des Live-Shopping wie Liveshopping-aktuell (vormals [Guut.de](http://Guut.de)) und [Yatego.com](http://Yatego.com) als Vertreter für diese Kategorie zu nennen.

### 3.2.3 Local-Commerce-Plattformen

Lokale Online-Marktplätze – oder auch Local-Commerce-Plattformen – sind seit einiger Zeit Hoffnungsträger, und zwar für den Einzelhandel, für lokale Medienhäuser, für die Stadtentwicklung. Doch es zeigt sich: Nicht alle Hoffnungen werden sich erfüllen – denn Lokalpatriotismus ist kein Kaufargument. Der mit den regionalen Online-Marktplätzen verfolgte Gedanke des Local Commerce stellt eine Weiterentwicklung des E-Commerce-Gedankens dar. Da im lokalen Handel die Hemmschwellen für einen eigenen Online-Shop sowie schon für eine eigene Webseite immer noch recht hoch sind – nur rund ein Drittel aller Händler ist überhaupt online – liegt es nahe, den Schritt in die Online-Welt über eine kooperative Lösung vor Ort und damit über einen lokalen Online-Marktplatz zu erleichtern. Die Online-City Wuppertal, die in 2014 auf Basis der Plattformenlösung Atalanda startete, gilt als Pionier der lokalen Online-Marktplätze, doch sind diese eigentlich kein ganz so neuer Trend mehr. Vergleichbare Pilotprojekte von lokalen Playern hat es schon früher gegeben, z. B. mit Hamburg@Work im Hamburger Szeneviertel „Schanze“ im Jahr 2011 (Geffken und Heinemann 2017). Bei den regional ausgerichteten Online-Marktplätzen geht es vor allem darum, lokalen Händlern durch relativ niedrige Einstieghürden den Schritt in die Online-Welt zu erleichtern. Vorrangiges Ziel ist es nicht, Waren online zu verkaufen, sondern stationäre Geschäfte mit dem Internet zu verbinden und ihnen darüber Kunden zuzuführen. Local Commerce stellt damit die Verzahnung von E-Commerce in regional-kooperativer Form und dem Verkauf in stationären Einzelhandelsgeschäften vor Ort dar. Dieses kann in Form von „digitalen Schaufenstern“, von Apps mit Rabattaktionen bis eben hin zu regionalen Online-Marktplätzen geschehen. Sämtliche Lösungen in dieser Richtung sollen die Verbraucher dazu bewegen, weiterhin den lokalen Handel zu nutzen, ohne dabei auf die Vorteile des Internets als Informationsquelle verzichten zu müssen (Geffken und Heinemann 2017). Zugleich wollen lokale Marktplätze den Kunden auch eine Alternative zu Online Pure Playern vom Typ Amazon oder Zalando bieten, denen gegenüber sie sich vor allem

durch stationäre Dienstleistungen sowie Multi-Channel-Services – wie zum Beispiel Artikelverfügbarkeit vor Ort – im Vorteil sehen. Insofern müsste der Local Commerce eigentlich die „Quadratur des Kreises“ für den deutschen Handel sein, da er – zumindest in der Theorie – sowohl für Kunden als auch für Händler eine „Win-win-Konstellation“ bietet.

Und nicht nur das: Mit dem Trendthema Local Commerce wurde in so mancher Stadtverwaltung und so mancher Behörde für Wirtschaftsförderung die Hoffnung verbunden, dass mit der Kombination von lokalen Händlern und E-Commerce die Verödung der Innenstädte verhindert werden kann. Die Hoffnung: Kunden fahren in die Stadt, um im Click-and-Collect-Verfahren bestellte Kleidung anzuprobieren und schließlich zu kaufen. Oder sie vergleichen im Fachgeschäft verschiedene elektronische Geräte, um zu Hause in Ruhe die Entscheidung zu treffen und die Ware über den Webshop des Fachgeschäfts zu bestellen. Auch viele regionale Medienhäuser setzen große Hoffnungen in den Local Commerce. Sie hatten in den vergangenen Jahren gravierende Verluste durch das Abwandern von Werbeeinnahmen ins Internet erlitten und hoffen durch Beteiligungen an lokalen Online-Marktplätzen, diese Verluste zumindest teilweise kompensieren zu können. Zeitungsverlage verfügen über langjährige Geschäftsbeziehungen zum Handel vor Ort und nutzen Kooperationen mit regionalen Online-Marktplätzen, um lokale Einkaufsmöglichkeiten auf ihrer Website zu integrieren. Oder sie entwickeln eigene Lösungen, wie es zum Beispiel die Sächsische Zeitung mit KaufLokal macht (Geffken und Heinemann 2017).

Local-Commerce-Plattformen stellen grundsätzlich eine Unterform virtueller Marktplätze dar, also mit indirekter Kundenbeziehung und indirekter Wettbewerbsbeziehung. Auch diese weisen unterschiedliche Formen auf, und zwar differenziert nach Städtefokus als auch nach Sortimentsfokus (vgl. Abb. 3.10).

- **Städte- und sortimentsübergreifende regionale Marktplätze** arbeiten zwar mit überwiegend lokalen Partnern aus unterschiedlichsten Branchen zusammen, verlangen aber keinen Log-in für eine bestimmte Stadt. Typisches Beispiel ist das Startup Locafox, an dem auch Holtzbrinck Ventures beteiligt ist und der offiziell im April 2015 an den Start gegangen ist.
- **Sortimentsübergreifende und städtespezifische regionale Marktplätze** arbeiten mit überwiegend lokalen Partnern aus unterschiedlichsten Branchen zusammen und verlangen einen Städte-Log-in für die Stadt, in der sich die Marktplatzpartner jeweils befinden. In dieser Positionierung baut derzeit Locafox zusammen mit regionalen Zeitungsverlagen die Plattform „simply local“ auf, die lokalen Händlern den Einstieg in den Online-Handel ermöglichen soll. Insofern handelt es sich um eine kooperative Plattform mit „offenem lokalen Marktplatz“, auf dem der lokale Händler eine direkte Beziehung zu seinen Kunden hält.
- **Städte- und sortimentspezifische regionale Marktplätze** sind nicht so häufig vertreten, da die doppelte Fokussierung stark dem eigentlichen Marktplatzgedanken widerspricht. Typischer Vertreter ist die Buchhandelskooperative Würzburger



**Abb. 3.10** Formen regionaler Marktplätze

Buchhändler, die unter dem Namen „Lass den Klick in Deiner Stadt“ eine derartige Plattform betreibt.

- **Sortimentspezifische und städteübergreifende regionale Marktplätze** widersprechen ebenfalls in ihrer Monostruktur dem Marktplatzprinzip. Mit dieser Form geht außerdem ein Exklusivitätsprinzip einher, wonach immer nur ein Händler derselben Warengruppe aus einer Stadt Partner sein darf und die lokalen Lieferdienste auch immer auf diesen Partner vor Ort zugeschnitten sind. Beispiele für diese Form sind die Plattform [buchhandel.de](http://buchhandel.de) oder das Fashion-Portal [take-it-local.de](http://take-it-local.de), die allerdings nicht mehr existieren und in Simple Local übergegangen sind.

Alle bisherigen Ansätze leiden darunter, dass viele Händler nicht in der Lage – oder nicht willens – sind, ihre Produktdaten in ausreichender Qualität und Quantität für ihren Webshop im jeweiligen Portal aufzubereiten. Diese Aufbereitung erfordert Ressourcen, die nicht jeder Händler neben dem – stationären – Tagesgeschäft bereithalten kann (Geffken und Heinemann 2017). Zudem starten alle neuen Portale – was Bekanntheit und Image angeht – bei null und müssen daher erst Reichweite bei relevanten Kundengruppen aufbauen, um für den Handel vor Ort überhaupt attraktiv zu sein. Außerdem verfolgen regionale Online-Marktplatzmodelle häufig den Ansatz, nur regionale Einzelhändler und ihre Produkte zu präsentieren. Die Präsenz von Filialisten wird äußerst kritisch gesehen, obwohl diese unbestritten die Magneten im stationären Handel sind. Bei Verzicht auf Filialisten – und einer vielleicht (noch) begrenzten Zahl von Händlern aus der Region – droht einem Marktplatz ein schnelles Scheitern. Den Kunden fehlt ein

ausreichend großes Sortiment – und damit der Anreiz, das Portal zu besuchen. Sie fahren in der Regel ja auch deswegen in die Innenstadt zum Einkaufen, weil sie dort sowohl den lokalen Handel als auch die Filialisten finden. Und es zeigt sich häufig, dass Händler auf lokalen Marktplätzen dieselben Produkte anbieten wie die Online-Händler – in der Regel allerdings teurer als diese. Dieser Nachteil ist – wenn überhaupt – nur durch ein besseres Einkaufserlebnis und durch besseren Service auszugleichen. Schließlich ist es unwahrscheinlich, dass sich Kunden ohne Werbung auf ein regionales Online-Portal verlaufen. Durch Werbung generierte Reichweite wirkt aber nur dann nachhaltig, wenn es beim Besuch des Portals keine Enttäuschung über das Sortiment gibt. Damit droht ein Teufelskreis: Ohne bekannte Marken fehlen die Kunden, ohne Kunden kommen nicht genügend Händler auf die Plattform, damit diese für Kunden attraktiv ist (Geffken und Heinemann 2017). Ohne attraktives (Gesamt-)Sortiment bleiben die Kunden daher den Online-Marktplätzen fern; ohne ausreichende Reichweite der Marktplätze scheuen Händler wiederum den Mehraufwand für einen zusätzlichen Online-Vertrieb; dadurch bleibt das Angebot der Marktplätze für Kunden unattraktiv.

Bleibt das Problem der mangelnden Reichweite. Erfolg versprechend erscheint hier die Kooperation mit einer etablierten und reichweitenstarken Online-Marke. Eine solche Online-Marke bietet beispielsweise die Plattform eBay. Beim Mönchengladbacher Pilotprojekt „MG bei eBay“ werden folgerichtig ein Großteil der Umsätze mit Kunden außerhalb von Mönchengladbach erzielt; das überrascht aber auch nicht, denn Kunden im Internet suchen in der Regel nicht aus lokalpatriotischen Motiven, sondern grenzenlos. Insofern können regionale Marktplätze nur dann erfolgreich sein, wenn sie den Kunden einen Mehrwert bei Service und Sortiment bieten und dazu dem Einzelhändler die Aufbereitung und Implementierung der Produktdaten möglichst stark vereinfachen (Heinemann 2017a).

Das folgende Interview mit dem Titel „Da ist viel Naivität im Spiel“, das am 4. Februar 2020 in der Recklinghäuser Zeitung erschienen ist, fasst die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Local-Commerce-Plattformen zusammen (Tüffers 2019):

**Hintergrund:** Die Umsätze von Amazon und anderen Onlinehändlern steigen unaufhörlich, während in den Innenstädten die Zahl der Leerstände wächst. Die Geschäftsleute in Recklinghausen stemmen sich gegen diese Entwicklung, der eine mehr, der andere weniger erfolgreich. FDP-Fraktionschef Udo Schmidt hat ein regionales Online-Portal der Geschäftsleute ins Spiel gebracht. Über diese Idee haben wir mit Professor Gerrit Heinemann gesprochen. Der Wirtschaftswissenschaftler beschäftigt sich an der Hochschule Niederrhein unter anderem mit E-Commerce und Online-Handel.

**FRAGE:** *Warum glauben Sie, dass die Idee eines regionalen Marktplatzes nicht funktionieren kann?*

**Gerrit Heinemann:** *Ideen sind ja immer gut, wenn es nicht gerade ein Kampf zwischen David und Goliath ist. Wobei es damit nicht einmal hinreichend beschrieben ist: Was ist*

*die Verniedlichung von David? Da ist viel Naivität mit im Spiel – und das stört mich am meisten. Man kann nicht die Erfahrungen von 25 Jahren E-Commerce ignorieren. Die Erfolgswahrscheinlichkeit aufgrund der Gesetzmäßigkeiten ist mehr als gering. Und nach allen bisherigen Erfahrungen wäre es ein Wunder, kombiniert mit wundersamer Zauberei, wenn das funktionieren würde. Und wenn das Ganze von Städten oder Wirtschaftsförderungen dann noch als Rettung von Innenstädten verkauft wird, zieht es mir auch noch die letzten Schuhe aus.*

**FRAGE:** *Was wäre denn ein probates Mittel, um Kunden in den Innenstädten zu halten?*

**Gerrit Heinemann:** *Gegenfrage: Warum müssen Leute verkrampft in den Innenstädten gehalten werden, wenn sie nicht wollen? Da fängt das ganze Problem doch schon an. Warum will ich Leute umerziehen, etwas zu tun, was sie eigentlich nicht tun wollen? Das ist der erste große Denkfehler. Der zweite ist der Mythos vom lokalen Händler. Wenn ich mir die Zahlen angucke, dann umfasst deren Marktanteil über alle Branchen hinweg 15 %, im Modebereich sind es nur acht %. Und die Tendenz ist fallend. Und ich sage: Davon hängt eine Innenstadt nicht ab. Und retten kann ich sie damit schon gar nicht. Wobei es „den Handel“ als homogenes Gebilde ja gar nicht gibt. Es gilt auch bei den Einzelhändlern das Drittel-Prinzip: Ein Drittel prescht vor und macht es super – sie werden überleben. Das zweite Drittel schwimmt mit und ist unentschlossen. Und das letzte Drittel fällt durch und wird nicht überleben.*

**FRAGE:** *Das sind die, die nicht online sind?*

**Gerrit Heinemann:** *Wenn bis heute, im Jahre 2019, nach 50 Jahren Warenwirtschaftssystem nicht einmal 30 % der lokalen Händler nach einer Erhebung der IHK Bonn im letzten Jahr die Voraussetzungen für Onlinehandel erfüllen. Es ist schlicht und ergreifend ein Warenwirtschaftssystem. Es ist kein Hexenwerk. Es tut nicht weh. Ich kann dann nichts anderes sagen als: Sorry! Da ist der Anspruch an Professionalität nicht da.*

**FRAGE:** *Wuppertal war unter den ersten Städten, die einen Marktplatz eingerichtet haben.*

**Gerrit Heinemann:** *Das hätten sie besser mal gelassen! Ich kann auch nicht, wie in Wuppertal geschehen, mit einem regionalen Marktplatz kommen und sagen: Ihr braucht erst mal kein Warenwirtschaftssystem. Dazu fällt mir nichts ein. Das wäre so, als ob man sagt, du brauchst zum Studium nicht mal Volksschulabschluss. Und dann werden diese künstlichen Gebilde auch noch von der öffentlichen Hand gepusht. Ich glaube, in Wuppertal sind es 500.000 EUR. Das ist rausgeschmissenes Geld. Es ist ja nicht mehr nur peinlich, wenn in Wuppertal bei 56 Händlern ein Paket in der Woche über den Marktplatz verkauft wird. Das ist die Steigerung von peinlich.*

**FRAGE:** *Worin liegt das Missverständnis?*

**Gerrit Heinemann:** *Wir haben ja etablierte Marktplätze. Wenn ich als Händler sage, dass es eBay nicht sein soll, gibt es Alternativen wie [real.de](http://real.de), die sogar einen deutschen Marktplatz kreiert haben, der auf Platz 3 steht. Otto bereitet Ähnliches vor, Zalando macht es so und kooperiert mit lokalen Händlern und [schuhe.de](http://schuhe.de). Was ich damit sagen möchte: Ich muss mir nicht noch eine blutige Nase holen und Fördergelder zum Fenster rausschmeißen, um dann festzustellen: Es hat nicht funktioniert.*

**FRAGE:** *Was sind die wesentlichen Fehler?*

**Gerrit Heinemann:** *Ich kenne nicht ein einziges Beispiel, wo einem solchen Start-up, und nichts anderes ist es ja, eine Business-Planung zugrunde liegt. Darin müssen Fragen beantwortet werden wie: Wer betreibt das Modell? Wenn eine Stadt großzügig ist, bleibt es an einem Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung hängen. Da frage ich mich doch: Warum soll der es besser können als ein Start-up-Unternehmer?*

**FRAGE:** *Mönchengladbach ist einen anderen Weg als Wuppertal gegangen. Wie bewerten Sie ihn?*

**Gerrit Heinemann:** *Die Kooperation mit einer etablierten und reichweitenstarken Online-Marke erscheint als vielversprechend. Eine solche Online-Marke bietet beispielsweise eBay. Beim Mönchengladbacher Pilotprojekt „MG bei eBay“ werden folgerichtig ein Großteil der Umsätze mit Kunden außerhalb von Mönchengladbach erzielt; das überrascht aber auch nicht, denn Kunden im Internet suchen in der Regel nicht aus lokalpatriotischen Motiven, sondern grenzenlos.*

**FRAGE:** *Wie ist die Resonanz?*

**Gerrit Heinemann:** *Tatsächlich profitieren vom zusätzlichen Online-Vertrieb aber längst nicht alle Händler. Es muss nämlich konstatiert werden, dass in der Pilot-Stadt Mönchengladbach nahezu die Hälfte der stationären Einzelhändler unter einer digitalen Allergie zu leiden scheint und daher den Aufwand scheute, Produkte beim Pilotprojekt „MG bei eBay“ einzustellen. Alles in allem bleibt es doch bei der Frage, ob das Ziel der Frequenzgenerierung für Innenstädte durch das Zuführen von online suchenden und stationär kaufenden Kunden zu erreichen ist. Es bedarf allerdings keiner Einzelhandels-expertise, um den Widerspruch zu erkennen zwischen der Möglichkeit, für lokale Händler vermehrt Online-Verkäufe zu generieren, und dem Wunsch, damit zugleich die Innenstädte zu beleben.*

### 3.2.4 Mobile-Content-Portale

Die mobile Internetnutzung bietet den Kunden Vorteile in Form sogenannter Mobile-Mehrwerte, zu denen Mobilität, Erreichbarkeit, Identifikation und Kontextsensitivität gehören (Pichlmeier 2010; Heinemann 2018b). Diesbezüglich spielen Mobile-Content-Portale mittlerweile eine herausragende Rolle im Rahmen der Kaufvorbereitung und der Online-Recherche. Sie berücksichtigen in der Regel den Kontext des Nutzers und sind damit kontextsensitiv: Die für den User relevanten Dienste lassen sich dadurch eingrenzen und aktiv anbieten, indem sein Umfeld erfasst und ausgewertet werden kann. Ein Tourist in einer fremden Stadt wird andere Informationen benötigen als ein Geschäftsreisender. Auch dürften sich die Präferenzen je nach Tageszeit verändern, die sich ja auch an gelernten Öffnungszeiten oder Anlässen (zum Beispiel Konzertbesuche oder Theater) orientieren. Die mobilen Technologien ermöglichen dabei, auf jede Art von Kontext einzugehen. So nehmen ortsbezogene Dienste Bezug auf den lokalen Kontext, während aktuelle Zeitpunkte oder Stundenangebote sich auf den zeitlichen Kontext beziehen. Der persönliche Kontext wird in Präferenzen und persönlichen Eigenschaften berücksichtigt. Neben Vergleichsportalen für unterschiedlichste Artikel geschieht dieses auch zum Beispiel bei Modeportalen, die primär kommunikationsbasiert ausgerichtet sind. Dabei handelt es sich vor allem um Dropshipping-Plattformen mit Marktplatzelementen, die bei hochwertigen Modeboutiquen verstärkt in kooperativer Form anzutreffen sind. Affiliate Networks sowie Modeportale mit Shop-Verlinkung zählen ebenfalls zu dieser Form der Downstream-Interaktion (Abb. 3.9).

Online-Dienste unterscheiden sich nach Umfang des Sortiments, Breite der Suchfunktionen sowie den Möglichkeiten in der Navigation. Vergleichsportale helfen den Kunden, für ihre Wunschprodukte die besten Anbieter und die besten Preise zu finden. Allerdings sind nicht bei allen Vergleichsportalen die gleichen Services wie unter anderem Bewertungen, Testberichte oder Hilfestellungen bei der Produktauswahl in Form von Kaufberatern üblich. Am häufigsten verbreitet sind Preisvergleicher wie beispielsweise [idealo.de](http://idealo.de), [guenstiger.de](http://guenstiger.de), [billiger.de](http://billiger.de) und [preis.de](http://preis.de), was die herausragende Bedeutung der Preisinformationen bei dieser Art von Plattform unterstreicht (Heinemann 2018b).

Portale mit Marktplatzelementen bzw. Dropshipping-Plattformen mit Marktplatzelementen stellen derzeit einen Trend in der Start-up-Szene dar. Ob Luxodo Fashionhub oder Farfetch (Abschn. 5.1.2), alle diese Portale vereinen hochwertige Fashion und Design Stores jeweils auf einer international ausgerichteten Plattform. In der Regel liegt der Fokus auf Luxusprodukten für Damen und Herren aus den Bereichen Mode, Beauty sowie Interieur. Die Partner kommen meist aus den Metropolen und verpacken bzw. verschicken jeweils auch die Ware. Die Lieferung erfolgt per DHL oder UPS bzw. durch einen der großen Logistikdienstleister. Aus Perspektive der Plattform findet das Geschäft demnach auf Dropshipping-Basis statt, also als typisches Streckengeschäft. Die Kunden werden jedoch von der Plattform persönlich betreut und können deren Customer-Service rund um die Uhr per E-Mail oder Telefon erreichen (Boersma 2014; Heinemann 2018b).

Affiliate Networks basieren auf dem Prinzip der Vertriebs- und Netzpartnerschaften zwischen verschiedenen Unternehmen. Grundlage ist eine Vereinbarung zwischen Partnern (Affiliates) in Hinblick auf die Bewerbung bestimmter Angebote. Marktplätze wie eBay und Amazon oder Nachrichtenportale wie T-Online stellen die wichtigsten Affiliate-Partner dar, jedoch sind sie keine Affiliate-Netzwerkbetreiber wie zum Beispiel [affilinet.de](http://affilinet.de) oder [zanox.de](http://zanox.de), die zwischen Programmbetreibern und potenziellen Affiliate-Netzwerkbetreibern vermitteln. Beide sind eher B2B-orientiert und weniger unter der B2C-Kundeninteraktion zu subsumieren.

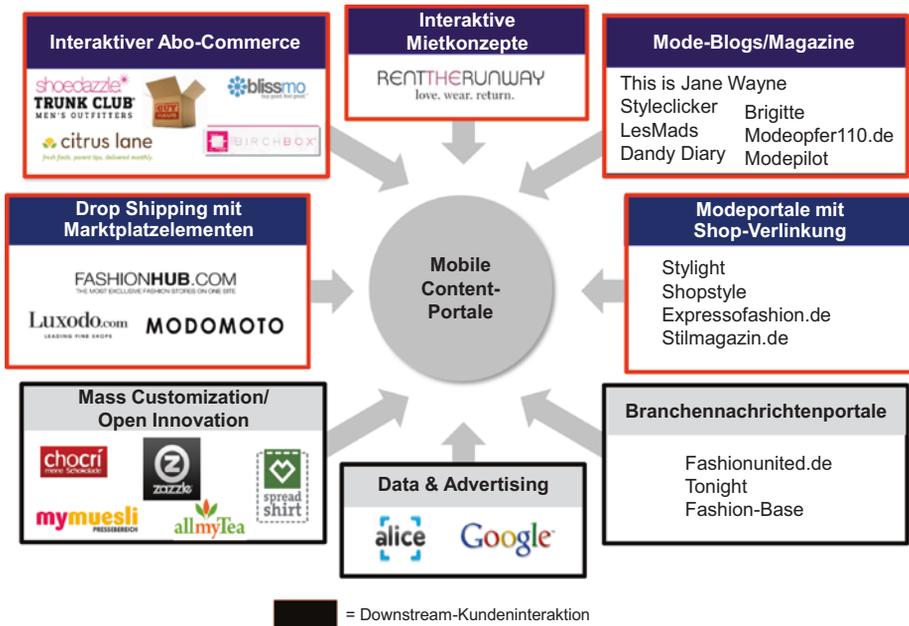
Fashion-Portale mit Shop-Verlinkung dienen dazu, die Kunden über die neusten Trends und News aus der Modewelt zu informieren. Dabei steht der Content im Vordergrund, weshalb sie auf den ersten Blick an Modemagazine erinnern. Sie sind jedoch zusätzlich zu Designer- und Online-Shops verlinkt und ermöglichen den Usern, an aktuellen Aktionen teilzunehmen. Modeportale sind in erster Linie kommunikationsbasiert, wenn auch mit Transaktionselementen angereichert (Boersma 2014).

Sonstige Portalarten und interaktive Geschäftsmodelle sind sehr vielfältig und stellen quasi das Sammelbecken für alle weiteren innovativen Formen der Kundeninteraktion dar. Zu ihnen zählen Branchennachrichtenportale, „Data-and-Advertising“-Portale sowie Mass-Customization- und Open-Innovation-Anbieter. Während Branchennachrichten- und „Data-and-Advertising“-Portale eher B2B-orientiert sind, zählen die Mass-Customization- und Open-Innovation-Anbieter zur Upstream-Interaktion und sind deswegen nicht im Fokus der Betrachtung. Demgegenüber können Mode-Blogs und -magazine, interaktive Mietkonzepte sowie interaktive Abomodelle der Downstream-Interaktion zugeordnet werden (vgl. Abb. 3.11).

Mode-Blogs und -magazine sind ausschließlich Content-orientiert und verfolgen nicht das Ziel einer direkten Transaktion. Zu den beliebtesten Mode-Blogs in Deutschland zählen This is Jane Wayne (Fokus auf Musik, Kunst, Kultur und Mode), Styleclicker (Streetstyle-Blog mit Fokus auf inspirierende Styles aus den Metropolen der Welt), LesMads (Fokus auf Trends, Models, Lifestyle, Musik, Fotografen und vor allem Mode), Dany Diary (führender Männermode-Blog Deutschlands) und Modepilot (Fokus auf High Fashion aus den Metropolen der Modewelt) ([pr-blogger.de](http://pr-blogger.de) 2011).

### **Konsequenzen für den Online-Handel**

Angespornt von neuartigen Technologien und einer stetig wachsenden Auswahl kommt es zu immer neuen Kundenerwartungen und damit zu einer noch nicht da gewesenen Art der Kundenorientierung im Digital Commerce (brandeins 2014). Die Kunden werden immer anspruchsvoller und gehen davon aus, mit in die kundenrelevanten Entscheidungen einbezogen zu werden. Das erfordert auch einen Zugang zu internetbasierten Interaktionsmöglichkeiten, und zwar „anywhere and anytime“ (Heinemann 2018b, 2019). Von ihnen können allerdings beide Seiten – sowohl der Konsument als auch der Anbieter – profitieren. Der Konsument kann aktiv am Marktgeschehen teilhaben, seine Meinung kommunizieren, diese mit anderen Konsumenten teilen und so seine Entscheidungsqualität verbessern. Das daraus entstehende



**Abb. 3.11** Mobile Content Portale

Netzwerk an Informationen ermöglicht es den Anbietern, neue Leistungen zu erfinden oder bestehende Leistungen zu verbessern. Ohne die Motivation der externen Akteure kann es jedoch keine interaktive Wertschöpfung geben. Es müssen folglich Anreize entwickelt werden, welche die Kunden zum Mitmachen animieren. Dies kann in Form von finanzieller Vergütung erfolgen. Auch könnte den Konsumenten ein Raum angeboten werden, in dem sie ihre Ideen im Rahmen eines Wettbewerbs einbringen. Neben der Motivation der Unternehmen und Nutzer muss die Artikulation verbessert werden. Oft haben gute Konzepte zur interaktiven Wertschöpfung nur geringe Bekanntheitsgrade bei Konsumenten. Die Kommunikation der Aufrufe zur Beteiligung muss deswegen auch im Fokus stehen.

### 3.2.5 Mobile-integrierte Portale

Technologie und Geräte wie Mobile, Wearables, Internet of Things (IoT), biometrische Erkennung, Social Media, Blockchain, Augmented und Virtual Reality treiben eine neue Entwicklung hin zu Mobile-integrierten Portalen. Diese sind keine ferne Zukunftsvision, sondern zum großen Teil bereits Realität und Resultat der sich exponentiell weiterentwickelnden Technologien, die immer mehr verschmelzen (Täuber 2019). Dabei stehen Händler über eine Vielzahl von Touchpoints mit dem Konsumenten im Kontakt,



**Abb. 3.12** Wie Kunden zukünftig einkaufen – der integrierte Marktplatz. (Quelle: Accenture 2016; Täuber 2019)

um ihn personalisierter und relevanter anzusprechen. In Abb. 3.12 ist ein schematischer Überblick zum Aufbau eines Mobile-integrierten Portals zu sehen.

Bereits heute sind folgende Technologien/Berührungspunkte im Einsatz, über die Händler und Kunde interagieren können (Täuber 2019):

- Online Shopping/Browsing
- Social Media
- Smartphone
- Smartwatch
- Fitnesstracker
- Digitalkameras
- Amazon Dash bzw. Dash Button
- Augmented und Virtual Reality
- Amazon Alexa, Google Assistant, Apple Home
- Amazon Echo Look
- Hiku Lebensmittelscanner
- Beacons (Bluetooth oder Wlan-basiertes Tracking von mobilen Endgeräten)
- Interaktive Tische
- Digitale Brillen

Dabei wächst die Anzahl möglicher Kontaktpunkte immer schneller, vor allem die Anzahl der IoT-Geräte als Kernelement des Mobile-integrierten Portals. Da damit die Optionen und Zeitpunkte, einen Kauf zu tätigen, exponentiell ansteigen, wird der Online-Shop nur eine Option unter vielen sein (Täuber 2019). So vereinfachen Mobile Devices und Sensoren, die ständig online sind, die Analyse der Kunden und liefern damit immer mehr Daten. Damit könnte das „Begehren“ eines Produktes in Echtzeit

identifiziert werde, sodass Händler dem Kunden direkt relevante und passende Produkte anbieten können. Durch intelligente Prognosemodelle lassen sich immer genauere/exaktere Vorhersagen treffen, was benötigt bzw. nachbestellt werden muss, bis hin zur automatischen Nachlieferung von Haushaltsverbrauchsmitteln (Accenture 2016; Täuber 2019). Darüber hinaus kaufen Konsumenten immer mehr in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Pinterest ein. Zunehmend nutzen sie dazu textbasierte Chatbots oder sprachbasierte Dienste wie Google Assistent oder Amazon Alexa. Innovative Technologien erlauben es den Verbrauchern, jederzeit mit Anbietern in Kontakt zu treten. Mobile-integrierte Portale können dabei als Filter und Zugangstor im Zuhause des Verbrauchers agieren und ein relevanter Marketingkanal werden. Die Händler, die dort als vertraute und vertrauenswürdige Partner vertreten sind, werden die Kunden für sich gewinnen (Täuber 2019).

---

### **3.3 Mobile Commerce als Teil des Online-Handels**

Mehr als 4,83 Mrd. mobile Internetnutzer zeigen mehr als deutlich, dass das mobile Internet weltweit auf der Überholspur ist (Global Digital Report 2020). Vor allem die zunehmende Nutzung von Smartphones wirkt wie ein Game Changer oder sogar „Brandbeschleuniger“ für den Handel. So entstehen bei den Kunden völlig neue Erwartungen und Bedürfnisse, die aus deren Sicht von allen Einzelhändlern – vor allem den stationären und lokalen Händlern – erfüllt werden sollten (Heinemann 2018b). Die kaufbezogene App- und Smartphone-Nutzung definiert auch eine neue Art der Kundenorientierung, die vor allem die Nutzungsmöglichkeiten des Mobiles während des stationären Einkaufs betrifft. Die Optimierung zu mobilgerechten Inhalten und Websites muss weit über eine reine Formatoptimierung hinausgehen und wird deswegen im vorliegenden Buch besonders gewichtet. So setzt „Mobile First“ mittlerweile den Fokus für sämtliche Online-Aktivitäten. Darüber hinaus ist das Angebot um Mobile-Dienste und Anwendungen bzw. Killerapplikationen zu erweitern, allerdings immer verkaufsbezogen (Heinemann 2018b).

#### **3.3.1 Aktuelle Entwicklung des Mobile Commerce**

Im Zuge der vorher beschriebenen Entwicklung wachsen derzeit die direkt über Smartphones realisierten Mobile-Commerce-Umsätze sowie der über Mobile generierte Traffic weiter stark an. So betrug per Dezember 2019 der globale Mobile-Anteil am Internettraffic bereits 53,3 %. Dabei liegt Deutschland mit 51,11 % fast gleichauf (SZ Mobile 2019; Global Digital Report 2020). Bei der parallelen Nutzung der unterschiedlichen Einkaufs- und Informationskanäle – auch Omnichannel-Nutzung genannt – kommt dem mobilen Internet zusätzlich eine herausragende Zubringerrolle für das stationäre Geschäft zu, da es maßgeblich den Kauf im stationären Laden beeinflusst

(Heinemann 2018b; Heinemann et al. 2019). Schon heute setzt die Mehrzahl der Smartphone-Nutzer ihr Gerät am Point of Sale ein, viele davon allerdings heimlich (kaufDA 2018). Wie Abb. 3.13 zeigt, gebraucht die Mehrheit der stationären Käufer das Smartphone als Hilfsmittel. Rund 59 % der User erwarten diesbezüglich, dass die Produktverfügbarkeit der Geschäfte online erkennbar ist. Für 51 % sollten sämtliche Informationen über Geschäfte online verfügbar sein und 47 % sind der Meinung, dass die Geschäfte der Innenstadt einen Webshop haben müssen. Die meisten stationären Kunden benutzen ihr Smartphone, um Produktinformationen zu recherchieren, und 59 % würden auf Grundlage der dort gefundenen Produktinformationen auch das recherchierte Produkt direkt auf ihrem Smartphone oder Tablet kaufen. Dies setzt allerdings einen funktionierenden Online-Shop voraus, der den Mindestanforderungen an Kanalexzellenz genügen muss (IFH Cross Channel 2017). Der Reiz in der Verwendung eines Smartphones ist die ständige Verfügbarkeit von Informationen im Netz. An diese gewöhnt sich der Nutzer schnell, da sie den Alltag erleichtern können und einen Mehrwert bieten (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b).

### E-Commerce als verlängerter Arm des Mobile Commerce

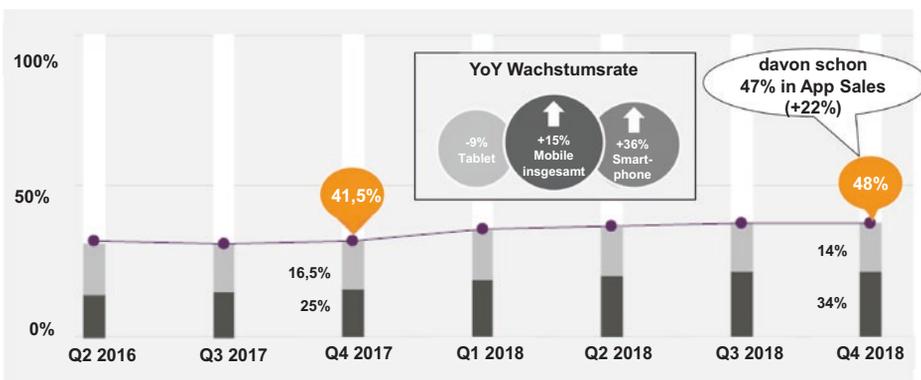
Alleine schon die begriffliche Abgrenzung zwischen Online-Handel, Mobile Commerce, M-Commerce oder M-Shopping wird nicht zuletzt wegen der Cross-Device-Nutzung



**Abb. 3.13** Smartphones als Hilfsmittel für Einkäufe. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von kaufDA 2018)

immer schwieriger. Aktuelle Studien zufolge werden bereits bei einem Drittel aller Online-Transaktionen zwei oder mehr Geräte involviert. Smartphones werden mittlerweile in allen Phasen des Einkaufs eingesetzt und nicht mehr nur zum Einstieg (Criteo 2017). Der Begriff „mobile“ bzw. „M“ verdeutlicht demnach, dass diese Art des Shoppings nicht an einen festen Standort gebunden ist. Mobil wird das Shopping durch die Verwendung von Geräten, die für den mobilen Einsatz entwickelt wurden (Heinemann und Gaiser 2016; Heinzel 2014; Turowski und Pousttchi 2004). Bei den mobilen Endgeräten handelt es sich nicht mehr um klassische Mobiltelefone (Handys), sondern in der Regel das Smartphone und Tablets (Criteo 2017; Wiecker 2002). Dabei wird als Abgrenzung zum klassischen Online-Handel das tragbare Notebook als Möglichkeit des M-Shoppings ausgeschlossen, da es dem stationären PC in seinen Möglichkeiten (zum Beispiel hinsichtlich Displaygröße, Eingabemöglichkeiten etc.) zu ähnlich ist. Der M-Shop unterscheidet sich folglich vom Online-Handel durch den Einsatz eines mobilen Endgerätes anstelle eines stationären PCs. Für ihn gelten ansonsten dieselben „Betriebsformen“-Merkmale wie für den „klassischen“ Online-Handel und damit den Distanzhandel (Thelen 2009). Auch hier steht der Austausch von Waren und Dienstleistungen im Vordergrund, doch zählen ebenfalls Informations- und Kommunikationsprozesse, wie zum Beispiel die Location-based Services, zum M-Commerce (Scheer et al. 2002; Turowski und Pousttchi 2004; Heinemann und Gaiser 2016; kaufDA 2018). Galt jahrelang die Devise, dass Mobile Commerce der verlängerte Arm des E-Commerce ist, haben sich mittlerweile die Rollen vertauscht: „Online ist Mobile“ oder gar „Mobile Only“ macht deutlich, dass E-Commerce der verlängerte Arm des Mobile Commerce geworden ist (Heinemann 2018b). Das hat zur Folge, dass permanent der Anteil mobiler E-Commerce-Transaktionen weiter ansteigt. Wie Abb. 3.14 zeigt, liegt der mobile Online-Umsatzanteil per Q4 2018 schon bei rund 48 %. Umsatzprognosen

Mobile-Anteil von E-Commerce-Transaktionen im Retail nach Gerät, Q2 2017 bis Q4 2018



**Abb. 3.14** Mobile-Anteil von E-Commerce-Transaktionen im Retail nach Gerät, Q2 2017 bis Q4 2018. (Quelle: ecommerce magazin 2019; Criteo 2019)

gehen davon aus, dass dieser Anteil auch in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen wird. Bis Ende 2020 sollen gut 50 % des gesamten E-Commerce Umsatzes auf den **Mobile-Commerce** entfallen (ecommerce magazin 2019; Criteo 2019; Gasser 2019).

### 3.3.2 Grundlagen und Abgrenzung des Mobile Commerce

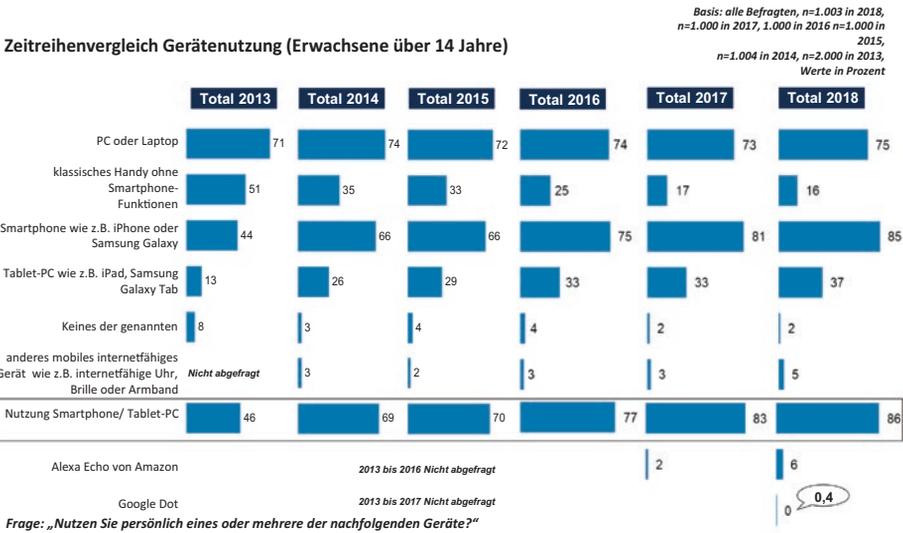
Ein mobiles Endgerät wird als solches definiert, wenn als wichtigste Grundfunktion im Mobile Shopping die Sprach- und Datenkommunikation angesehen werden kann. Erst die Datenkommunikation ermöglicht den Zugang zum Internet und verbindet somit den Anbieter mit dem Kunden. Die folgenden drei Merkmale sind die Grundeigenschaften, welche ein mobiles kommunikationsfähiges Endgerät mitbringen muss (Scholz 2010; Heinemann 2018b):

- Lokalisierbarkeit,
- Erreichbarkeit und
- Ortsunabhängigkeit.

Das Mobiltelefon und das Smartphone können dementsprechend als mobiles Endgerät definiert werden (Scholz 2010; Heinemann 2018b). Charakteristisch für die mobilen Endgeräte ist das im Vergleich zum Desktop zwar sehr kleine Display, der Trend jedoch geht zunehmend zum Multi-Screening, also zu unterschiedlichsten Formatierungen (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b), die Tablet und Smartphones nicht selten fast gleich aussehen lassen. Als grundsätzliches Abgrenzungskriterium gegenüber Handys gilt: Eine „schnelle“ Verbindung ins mobile Netz ist nur mit einem UMTS-fähigen Gerät, also einem Smartphone möglich. Trotz steigender Kapazität und zunehmender Leistung fallen die Gerätepreise zusehends und liegen zum Teil bereits unter denen normaler Handys. So ist nachvollziehbar, dass viele Kunden zu Smartphones mit integrierten Betriebssystemen greifen, die zusätzlich zur Internetfunktion weitere Mehrwerte und Funktionalitäten wie unter anderem LTE- und NFC-Fähigkeit bieten – zukünftig dann 5G-Fähigkeit. Gründe für die Erfolgsgeschichte der Smartphones waren sicherlich auch die immer besser funktionierenden Oberflächen der benutzerfreundlichen Touchscreens sowie die zunehmenden Übertragungskapazitäten (ntv 2015; Heinemann 2018b). Deswegen verwundert nicht, dass die Smartphone-Nutzung in den letzten Jahren immer weiter angestiegen ist und per 2018 bereits 96 % der erwachsenen Bevölkerung über 14 Jahren mobile Internetnutzer sind (kaufDa 2018) (vgl. Abb. 3.15).

#### **Betriebssysteme**

Wie die Personal Computer benötigen auch Smartphones und Tablets ein Betriebssystem (Operating System, kurz OS), welches die komplexe Bedienung der Hardware erst ermöglicht. Anders als im PC-Markt mit Windows dominiert hier zwar kein Quasimonopolist, allerdings kristallisiert sich mit Android ein klarer Marktführer heraus.

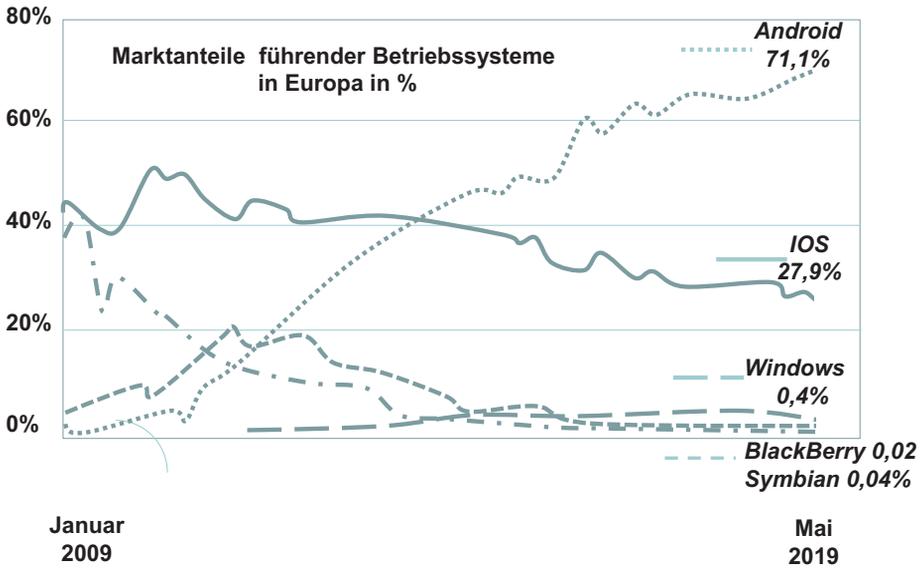


**Abb. 3.15** Endgerätenutzung 2013–2018 in Millionen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von kaufDA 2018)

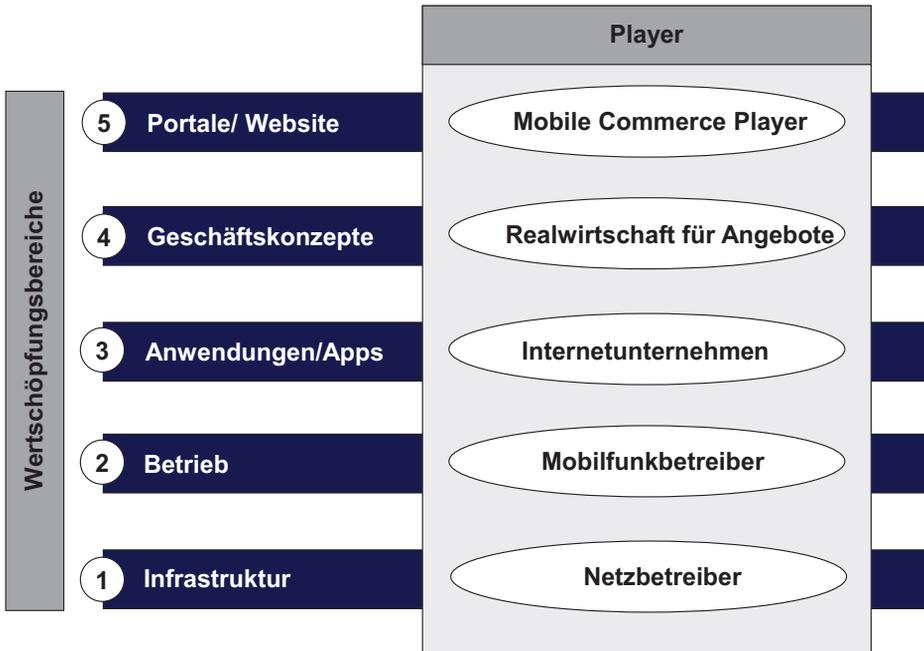
Für Smartphones gelten zudem sicherlich andere Voraussetzungen. So ist ein Mobile an das System gebunden, mit dem es ausgeliefert wurde. Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Modell legt sich der Käufer auch immer zugleich auf das Betriebssystem fest. Daher sind die User bei Updates auf den Gerätehersteller angewiesen und darauf, dass der Smartphone-Anbieter bereit ist, eine neue OS-Version für ein konkretes Modell anzupassen (Teltarif 2017). Betriebssysteme spielen eine zentrale Rolle bei der Nutzung des mobilen Internets. Die Beantwortung der Frage, welche aktuellen Betriebssysteme dem Kunden im Mobile Shopping zur Verfügung stehen und welche Bedeutung sie haben, ist aus Abb. 3.16 ersichtlich. Dort sind die weltweiten Marktanteile der wichtigsten Betriebssysteme und deren Entwicklung von 2009 bis 2019 gegenübergestellt.

### 3.3.3 Anwendungen und Mehrwerte im Mobile Commerce

Die Wertschöpfungsbereiche im Mobile Commerce können vereinfacht in Infrastruktur, Betrieb, Content, Anwendungen sowie Portale unterteilt werden. Diese werden jeweils durch Player repräsentiert wie zum Beispiel Mobile Pure Player, Internetunternehmen, Mobilfunkbetreiber sowie Gerätehersteller (Logara 2008; Heinemann und Gaiser 2016). Die entsprechende Landkarte des Mobile Business ist in Abb. 3.17 dargestellt.



**Abb. 3.16** Marktanteile der führenden Betriebssysteme an der Internetnutzung mit Mobilgeräten in Europa von Januar 2009 bis Mai 2019. (Quelle: Statista Betriebssysteme 2019)



**Abb. 3.17** Landkarte des Mobile Business. (Quelle: In Anlehnung an Logara 2008)

1. **Die Infrastruktur** umfasst alles, was für den Betrieb von Anwendungen auf mobilen Geräten erforderlich ist. Dazu zählen das Netz, die Softwareplattformen sowie die Geräte selbst.
2. **Der Betrieb** stellt die Schnittstelle zum Kunden dar. Dabei handelt es sich nicht um die Endkunden, sondern die Anbieter von subventionierten Mobiltelefonen oder Smartphones mit einem Vertrag.
3. **Die Anwendungen/Apps** beinhalten Businessmodelle, die sich am Kundennutzen ausrichten. Anwendungen sind insofern weit mehr als WAP-Seiten, unterscheiden sich jedoch sehr stark je nach zugrundeliegendem Geschäftskonzept. Apps werden mittlerweile für alle Arten von Services und Produkten angeboten.
4. **Das Geschäftskonzept** wurde lange Zeit als Content angesehen, also das, was zum Abruf über das Funknetz als Information zur Verfügung gestellt wird (zum Beispiel Bundesligaergebnisse für Fußballinteressierte). Allerdings ermöglicht die Technik heute auch das Angebot sämtlicher Produkte und Dienstleistungen mit Transaktionscharakter. Hier ist je nach Art der Transaktion eine grundlegende Unterscheidung in B2C- und B2B-Angebote erforderlich, wobei im vorliegenden Werk ausschließlich auf B2C Bezug genommen wird.
5. **Die Portale** sind häufig schon mit den Internetportalen identisch und versuchen in der Regel, Anbieter von Content und Anwendungen einzubinden, um den direkten Zugang zum Nutzer zu finden.

In Hinblick auf die Player sei zunächst auf die Gerätehersteller eingegangen, die in der Regel recht bekannt sind, wie zum Beispiel Samsung oder Apple. Demgegenüber handelt es sich bei den Mobilfunk- und Netzbetreibern um die bekannten Oligopole wie unter anderem Deutsche Telekom, Vodafone und Telefonica O2, die durch die hohen Kosten der Infrastruktur sowie die hohen Investitionen für Neueinsteiger zunächst gefördert wurden. Dadurch haben sie eine relativ starke Position im Vergleich zu den anderen Playern. Die Realwirtschaft spielt mittlerweile auch umfassend im Mobile Business mit. Dabei muss zwischen B2B- und B2C-Unternehmen sowie Geschäftskonzepten differenziert werden. Durch innovative Anwendungen eröffnen sich – ähnlich wie beim Internethype vor der Jahrtausendwende – unzählige Potenziale für traditionelle Anbieter. Insofern spielen mittlerweile die Internetunternehmen eine herausragende Rolle in der Wertschöpfungskette (Logara 2008; Heinemann 2018b). Bis vor wenigen Jahren mussten Internetseiten für das WAP zugeschnitten werden. Die neuen integrierten WWW-Browser ermöglichen aber in Kombination mit schnellen Datenverbindungen das problemlose Surfen im Internet über Mobiltelefone und Smartphones.

### **Wertschöpfungskette im Mobile Commerce**

Erst durch die Etablierung der gesamten Wertschöpfungskette ist es im Mobile Commerce möglich geworden, Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Die Value Chain fügt dabei alle Wertschöpfungsbereiche sinnvoll in einen reibungslosen

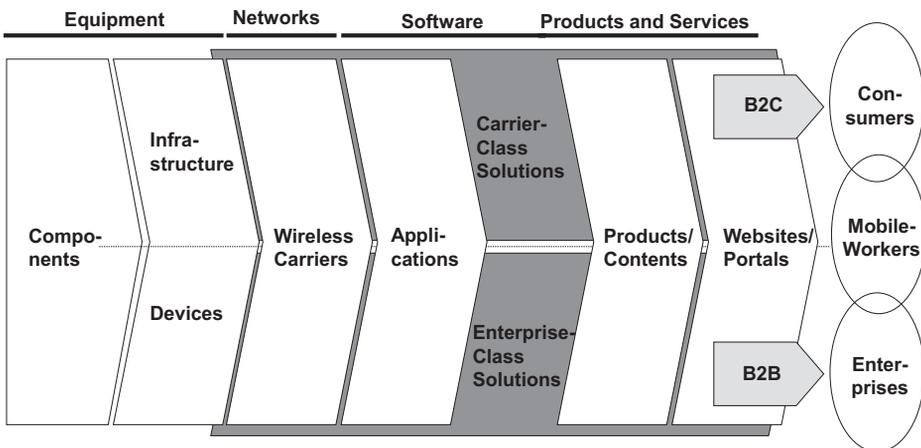
Ablauf zusammen. In Abb. 3.18 ist eine derartige Value Chain dargestellt, die von den Geschäftskonzepten her zwischen B2B- und B2C-Ausrichtung unterscheidet.

Dabei kann die gesamte Value Chain von einem Dienstleister kontrolliert werden oder sich arbeitsteilig zusammenfügen. In Abb. 3.18 handelt es sich um eine überwiegend selbst kontrollierte Value Chain, der entsprechende Softwarelösungen zugrunde liegen. Sie beginnt mit dem Zusammenfügen von peripheren Komponenten, die von Anbietern entweder selbst eingebracht oder als Standardlösung ausgewählt werden.

In der Regel wird die mobile Datenübertragung über Netzwerkbetreiber sichergestellt. Innerhalb der Wertschöpfungskette kann es unterschiedliche Kernkompetenzen geben. Diese können zum Beispiel in der Entwicklung und dem Betreiben von Apps liegen, was einen hohen Grad an technischem, operativem und Marketing-Know-how erfordert. Sie können aber auch im Angebot spezifischer Leistungen, also Produkte, Dienstleistungen oder Contents, bestehen, die dann über Webseiten oder Portale vermarktet werden und sich nach B2C oder B2B unterscheiden. Neben den Kernkompetenzen sollten alle anderen Geschäftsaktivitäten innerhalb der Value Chain unterstützenden Charakter haben. Welche Art von Leistung angeboten wird und womit im Mobile Commerce Erlöse erzielt werden, ergibt sich aus dem zugrunde liegenden Geschäftskonzept.

### Mobile-Commerce-Mehrwerte

Im Vergleich zum „Desktop“-E-Commerce bietet der Mobile Commerce den Kunden entscheidende Vorteile, die auch als Mobile-Mehrwerte (Mobile Added Values – MAV) bezeichnet werden und additiv zu den EAV (Electronic Added Values) zu sehen sind. Die mobilen Mehrwerte bestehen in der Mobilität, der Schnelligkeit, der Erreichbarkeit, der Identifikation sowie der Kontextsensitivität (Pichlmeier 2010; Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b):



**Abb. 3.18** Value Chain im Mobile Commerce. (Quelle: In Anlehnung an Spielberg 2001)

- **Mobilität:** Der Nutzer einer mobilen Technologie ist weder an einen bestimmten Ort noch an eine bestimmte Zeit gebunden. Die physische Präsenz ist frei wählbar, soweit die mobile Netzversorgung gegeben ist, was die wohl einzige Nebenbedingung sein dürfte. Die Allgegenwärtigkeit der Informationssysteme lässt sich auch mit dem Begriff Ubiquität kennzeichnen, die durch den Ad-hoc-Zugang im Mobile Commerce einen zusätzlichen „Added Value“ erhält.
- **Schnelligkeit:** Die User können per Smartphone schnell kaufrelevante Produktinformationen recherchieren, Preisvergleiche vornehmen oder per App gezielt den Kauf ohne lange Ladezeiten vorbereiten. Darüber hinaus können digitale Produkte per „Over The Air Delivery“ (OTA) eingekauft werden. Beschleunigung ist vor allem über das Mobile Payment möglich, allerdings nur wenn dieses reibungslos und ohne große Barrieren funktioniert. Das wird gesondert in Abschn. 3.4 behandelt.
- **Erreichbarkeit:** Der mobile Nutzer ist zu jeder Zeit an jedem Ort erreichbar, soweit die mobile Netzversorgung gegeben ist. Dies ermöglicht proaktive Dienste – wie zum Beispiel Kauf- oder Verkaufsempfehlungen von Produkten – und eine synchrone Kommunikation zwischen Nutzern.
- **Identifikation/Lokalisierung:** Auch die Identifizierungs- und Lokalisierungsfunktion der Nutzer stellt einen mobilen Mehrwert dar. Aufgrund der Gerätnutzerzuordnungen ist für viele Anwendungen der Besitz eines Endgerätes für die Identifikation ausreichend. Dies schließt zusätzliche Authentifizierungen nicht aus, zum Beispiel PIN-Eingabe zur Autorisierung von Zahlungen. Durch die Verwendung mobiler Signaturen können zusätzliche Sicherheitsanforderungen erfüllt werden.
- **Kontextsensitivität:** Die Lokalisierung ermöglicht einen weiteren Mehrwert, denn die für den User relevanten Dienste lassen sich dadurch eingrenzen und aktiv anbieten, das sein Umfeld erfasst und ausgewertet werden kann. Mobile Technologien ermöglichen dabei, auf jede Art von Kontext einzugehen. So nehmen ortsbezogene Dienste Bezug auf den lokalen Kontext, während aktuelle Zeitpunkte oder Stundenangebote sich auf den zeitlichen Kontext beziehen. Der persönliche Kontext wird in Präferenzen und Eigenschaften berücksichtigt.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Obwohl das mobile Internet seinen Usern enorme Mehrwerte bietet, wird es in Deutschland immer noch weniger als in anderen Ländern genutzt. Ein wesentliches Hindernis für den Mobile Commerce ist – auch aus Kundensicht – die unzureichende mobile Netzinfrastruktur (OECD 2019; kaufDA 2018). Obwohl Kaufprozesse mehrheitlich auf dem Smartphone gestartet werden, wird der Kauf dort häufig nicht vollzogen, sondern auf anderen Devices finalisiert (Criteo 2017).

### 3.3.4 Besonderheiten und Formen des Mobile Commerce

Das mobile Internet gibt auch in den nächsten Jahren Raum für neue Anwendungsfunktionen. Vor allem die Kombination mit einer Lokalisierungsfunktion trifft

offensichtlich auf hohe Akzeptanz bei den Nutzern. Aktuelle Studien belegen, dass die Kunden zunehmend Wert auf lokalbezogene Informationen legen und dafür verstärkt lokale Dienste und Location-based Services nutzen möchten (kaufDA 2018). Welchen Nutzen die verschiedenen Anwendungen im Mobile Shopping dem Kunden stiften können, soll an dieser Stelle ein erster Ausblick aufzeigen.

### **Mobile Commerce über Mobile Browser**

Jedes Betriebssystem im Mobile Commerce besitzt einen Mobile Browser, mit dem mobile Webseiten im Netz aufgesucht werden können. Dies erfolgt völlig unabhängig von einer App, erfordert aber zumindest eine Mobile-optimierte Website. Gängig ist hier das Responsive Design, das sich je nach Format flexibel anpasst (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). In der Regel wird der Nutzer im Browser automatisch erkannt und dann auf die spezialisierte mobile Websiteversion weitergeleitet. Der Zugriff auf das mobile Internet mithilfe des Browsers kann dem Kunden im Mobile Shopping Informationen über Preise und Produktvergleiche liefern. Werden dabei ohne Inanspruchnahme von Apps Umsätze im Mobile Commerce erzielt, liegt Mobile Commerce über Mobile Browser vor.

### **App Commerce ohne Mobile Browser**

Applikationen – oder kurz Apps – stellen anwendungsbezogene Computerprogramme dar. Sie werden genutzt, um eine gewünschte Funktionalität zu bearbeiten oder zu unterstützen, die nicht systemtechnisch ist (Duden App 2019). Es handelt sich dabei überwiegend um Anwendungssoftware für Smartphones und Tablets (Wikipedia App 2019). In der Alltagssprache hat sich auch die Kurzform App eingebürgert, die im deutschen Sprachraum seit dem Erscheinen des iOS App-Stores in 2008 fast ausschließlich mit mobiler App gleichgesetzt wird. Apps müssen erst einmal von ihren Nutzern heruntergeladen und danach angeklickt werden. Auch muss bei nativen Apps die Aktualisierung nicht selten durch den Anwender selbst geschehen (Alby 2008; Heinemann und Gaiser 2016). Nur wenige Apps werden automatisch über eine Push-Funktion über das verwendete Betriebssystem geladen (Heinemann und Gaiser 2016). Ihre Entwicklung erfolgt immer speziell für das spezifische Betriebssystem eines mobilen Endgerätes. Sie sind dementsprechend durch den betriebssystemeigenen Code für den Kunden ausführbar. Daraus folgt, dass dem Kunden je nach Betriebssystem nicht immer dieselbe Auswahlmöglichkeit geboten wird oder die Funktionalität der Apps je nach Betriebssystem variiert. In der Regel sind Apps aber schnell nutzbar, da sie sich meist auf eine bestimmte Aufgabe oder Funktion konzentrieren und damit schlanker ausgerichtet sind (Rio Mobile 2010; Heinemann und Gaiser 2016). Darüber hinaus greifen Apps unter Umständen auf bestimmte Funktionen des Smartphones zu und erlauben dadurch eine personalisierte Anwendung. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass mittlerweile fast alle User des mobilen Internets auch Apps nutzen (Google 2012; Heinemann und Gaiser 2016). Die Umsetzung von Mobile Shopping Apps hat vor allem dann hohes Erfolgspotenzial, wenn diese unmittelbar an den bereits vorhandenen Online-Shop angeschlossen werden und

synchronisiert sind. Beides kann sich im Sinne einer Cross-Device-Nutzung gegenseitig unterstützen und somit zum beiderseitigen Umsatzwachstum beitragen (Criteo 2017). Werden Umsätze durch die direkte Nutzung einer App erzielt, liegt App Commerce ohne Mobile Browser vor.

### **Hybrid App Commerce und Location-based Services**

Über mobile Services bzw. Location-based Services (LBS) gibt es verschiedene Funktionen, die ein stationärer Händler seinen Kunden bereitstellen kann. Mit der Ortung via GPS kann der Standort des Kunden durch die Position seines Smartphones genauestens festgelegt und mit den im Internet vorhandenen Informationen aus seiner Umgebung abgeglichen werden. Anhand grafischer Darstellungen kann ein Einzelhändler so auf die nächstgelegene Filiale hinweisen (Rio Mobile 2010; Heinemann und Gaiser 2016). Viele Filialisten nutzen diese Möglichkeit bereits in Form eines Store Locator, mit dem die nächste Filiale automatisch geortet werden kann, egal an welchem Standort der Welt sich der Nutzer gerade befindet. Die Funktion des Store Locator gehört mittlerweile schon fast zu den Grundanwendungen einer App, da sie eine große Hilfe ist, den Kunden auf einfachstem Wege ins Geschäft zu locken. Ein Nachteil dieser Servicefunktion besteht allerdings darin, dass nur Kunden angesprochen werden, die schon die Absicht besitzen, ein bestimmtes Geschäft aufzusuchen. Von Vorteil ist es daher, wenn eine Serviceanwendung automatisch Hinweise und Angebote liefert, sobald sich ein Kunde in der Nähe des Geschäftes aufhält. Dies ist auf Basis von Geo-Targeting möglich. LBS können die Kunden, die sich gerade in der Nähe des Geschäftes aufhalten und dem Dienst zugestimmt haben, gezielt per SMS oder E-Mail anschreiben und Informationen über aktuelle Angebote zustellen. Werden stationäre Umsätze erzielt, die über Smartphone und LBS vorbereitet wurden, dann handelt es sich um Hybrid App Commerce.

### **Mobile-based-Kommunikation**

Die Tatsache, dass der Einstieg in die Customer Journey heute in der Regel über das Smartphone stattfindet, gibt Hinweise für die Bedeutung von mobilen Marketingaktivitäten. Allerdings fühlen sich Nutzer dabei in der Regel gestört, wenn der Lesefluss behindert bzw. großflächig oder bildschirmfüllend überdeckt wird, da die initiale Nutzeraktion stark eingeschränkt wird. Deswegen bieten sich Sonderformate im Mobile Advertising wie z. B. Interactive Interstitials und Interscroller an, die dank festgelegter Größen in vermarkterunabhängigen Umfeldern ausgespielt werden können. Viele Vermarkter kreieren aber auch ihre eigenen Sonderformate, die keinen speziellen Größenstandards oder Vorgaben unterliegen (BVDW 2018). Dabei sollte jedoch bedacht werden, dass vermarkterexklusive Sonderformate mit einem erhöhten Kreationaufwand einhergehen. Eines ist sicher: Die Stunden der statischen Banner sind gezählt. Zweifels- ohne bieten HTML5 und neueste Webtechnologien in Kombination mit Sensoren von Smartphones zahlreiche innovative Möglichkeiten, die Nutzer anzusprechen, und zwar in Form von Special Features, die grundsätzlich auf alle Formate angewendet werden

können. Damit sind Funktionen mobiler Devices gemeint, die dank Touchscreen, Gyro-Sensor, Vibrationsfunktion oder der Ansprache von Funktionen oder Apps wie zum Beispiel Kalender, WhatsApp, Karte/Map das Nutzererlebnis erweitern (BVDW 2018). In Abb. 3.19 sind die wichtigsten dieser Special Features beschrieben, und zwar Touch Ads, Move Ads, Functional Ads sowie Video Ads.

Aber auch Apps sind nach wie vor ein beliebtes Feature für Mobile Advertising. Push-Nachrichten gelten beispielsweise als ein geeignetes Instrument, um App-Nutzer zum wiederholten Öffnen einer bereits installierten App zu bewegen oder ihn auf besondere Angebote hinzuweisen (Kamps 2017; kaufDA 2018). Das massenhafte Bespielen von Marketingbotschaften gehört allerdings eher in das Marketinggebaren der Vorinternetzeit und ist sicherlich mit ein Grund dafür, warum Shopkick in Deutschland scheitern musste (TW 1B 2016). Werbebotschaften sollten deswegen äußerst dosiert eingesetzt werden, um Nutzer nicht zu verärgern oder gar zum Abmelden der App zu bewegen. Der Trend geht deswegen eher zur interaktiven Ausrichtung des Mobile Marketing, so wie zum Beispiel bei der kaufDA-Plattform praktiziert (Heinemann 2018b).

Egal um welche Situation und welchen POI (Point of Interest) es sich handelt, auf Basis technischer und datenbasierter Grundlagen lässt sich heute im Mobile Commerce eine Vielzahl von mobilen Targetings umsetzen (BVDW 2018). Mobiles Targeting versucht dabei, die Kommunikation auf mobilen Endgeräten einer vorher klar spezifizierten Zielgruppe zukommen zu lassen. Ziel ist es dabei, die Streuverluste zu verringern und so einen kosteneffizienteren Einsatz des zur Verfügung stehenden Budgets zu erreichen. Dieses kann auch zu besseren Conversion Rates führen, da eine interessen- und kontextorientiertere Werbung weniger als Störung empfunden wird. Ein Vorteil des mobilen gegenüber dem Desktop Targeting liegt in der möglichen Nutzung von

#### **TOUCH ADS**

Touch Ads interagieren mit Bewegungen der Finger auf dem Screen, wie z. B. swipen, wischen, ziehen/schieben.

#### **MOVE ADS**

Move Ads sind Werbemittel, die auf Bewegungen des gesamten Smartphones reagieren. Dank der Ansprache des Gyro-Sensors können Bewegungen wie z. B. schütteln oder schwenken eine Aktion hervorrufen.

#### **FUNCTIONAL ADS**

Unter Functional Ads ist die Ansprache von diversen Device-Funktionen wie z. B. Click-to-Calendar/SMS/Call, WhatsApp-Sharing-Funktion, Integration einer Karte/Map zur direkten Navigation, Vibrationsfunktion, Kamera-Ansprache für Selfie oder Augmented Reality (AR) Ads zu verstehen.

#### **VIDEO ADS**

Videos können dank modernster Technologie in diverse mobile Formate integriert werden, z. B. als Video-Interstitial. Zusätzlich können die Videos an bestimmten Stellen mit interaktiven Cue Points oder Interactive Points versehen werden, die per Overlay Zusatzinformationen bereitstellen können, z. B. zu einzelnen Produkten oder Produkt-Ausstattungen. Rewarded Video Ads „belohnen“ den Nutzer, ein zwischengeschaltetes Video zu Ende angeschaut zu haben.

**Abb. 3.19** Special Features für Mobile Advertising. (Quelle: BVDW 2019)

Geodaten auf Basis geräteabhängiger Informationen und verschiedener Übertragungstechniken (zum Beispiel Wi-Fi, NFC, GPS, Bluetooth). Diese bieten einen unmittelbaren räumlich-kontextuellen Bezug und erlauben damit ein Location Based Advertising (LBA). Adserver bieten hierfür in der Regel bereits ein großes Spektrum an technischen Targeting-Möglichkeiten wie unter anderem Geräte-, Provider-, Browser-, Uhrzeit-, Bildschirmauflösung-, Betriebssystem- sowie Bandbreiten-Targeting. Mobile-based-Kommunikation ist in der Regel an Cookies gebunden, die lokal vom Webbrowser auf dem Smartphone des Users gespeichert werden. Dabei ist zu beachten, dass alle Daten, die ein Benutzer aktiv durch Klicken oder Ausfüllen von Eingabefeldern preisgibt, auch in Cookies abgelegt werden können. Sie lassen sich dann unter Wahrung aller rechtlichen Voraussetzungen auch zur zielgenauen Ausspielung von Werbung nutzen (BVDW 2018).

### 3.3.5 Erfolgsfaktoren des Mobile Commerce

Derzeit vollzieht der Mobile Commerce in Verbindung mit der steigenden sowie geänderten Smartphone-Nutzung einen radikalen Generationenwechsel und eine Neuausrichtung. Dies zeichnet sich vor allem in China ab, wo Online bereits Mobile ist. Die Frage, wie man den App und Smartphone Commerce als disruptive Technologie bestmöglich nutzt, identifiziert sieben zentrale Erfolgsfaktoren („7-B-Erfolgsfaktoren“) (Heinemann 2012; Heinemann und Gaiser 2016):

- **Erfolgsfaktor Nr. 1 – Bestehender und bereits erfolgreicher Online-Shop:** Zuallererst sollte ein vorzeigbarer Online-Shop mit nennenswerter Betriebsgröße etabliert worden sein, was sicherlich kein Zuckerschlecken ist und ohne substanzielle Investitionen nicht funktionieren wird. Denn der Mobile Shop ist für den Online-Shop quasi sein „verlängerter Arm mit Zusatzfunktion“. Wer als Händler einen Bogen um das Online-Thema macht, sollte es erst recht um das Mobile-Thema tun. Dabei gelten für den Mobile-Online-Handel die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie im Online-Handel auch, allerdings in verschärfter Form. Darüber hinaus muss eine Optimierung zu mobilgerechten Inhalten und formatgerechten Websites erfolgen. Das Angebot ist um verkaufstarke Apps und Mobile-Dienste bzw. -Anwendungen zu erweitern.
- **Erfolgsfaktor Nr. 2 – Bedeutung für die situative und reale Lebenswelt:** Die situative und lebensstilgerechte Anpassung der Angebote an die individuellen Einkaufsgewohnheiten der Kunden ist die hohe Schule des App und Smartphone Commerce. Nur so lassen sich die Synergien des „SoLoMo“ ausspielen, die sich aus der sozialen, lokalen und mobilen Vernetzung ergeben. Dazu gehören auch individualisierbare virtuelle Regale und der Einsatz der Augmented Reality in allen denkbaren Facetten. Die Mobile-orientierte Umsetzung von Social-Media-Instrumenten mit Vernetzung zu Facebook, Twitter & Co. ist Standard. Twitter Accounts funktionieren dabei nicht nur als Service-Tool, um Kundenfragen zu

beantworten. Sie können auch die anderen Verkaufskanäle nachhaltig befeuern, wie aktuelle Studien zeigen (Charlton 2016).

- **Erfolgsfaktor Nr. 3 – Best Price und Bargaining:** Der Mobile Shopper gilt als Smart Shopper auf der Suche nach Informationen und Sonderangeboten. Couponing, Gutscheine und virtuelle Bonuskarten sind geeignet, diese Kunden den anderen Kanälen zuzuführen. Vor allem beim App Commerce erwarten Kunden Schnäppchen (Charlton 2016). Dabei nimmt die Lokalisierung, also das „Local Pricing“, eine Schlüsselrolle ein. Die Bestpreisgarantien müssen jedoch mit den anderen Vertriebskanälen abgestimmt sein, was angesichts immer noch fehlender valider Untersuchungen bzw. Erkenntnisse zum Multi-Channel Pricing ein sensibles Vorgehen erfordert.
- **Erfolgsfaktor Nr. 4 – Broadcasting und Blogging:** Das Senden von Content und die Interaktion mit den Kunden geht mit dem Trend zur verstärkten Smartphone-Nutzung einher. Dabei erfolgt der Zugang zu den sozialen Netzen mittlerweile in erster Linie über mobile Geräte, und zwar bereits in 1,97 Mrd. Fällen. Die Zahl der mobilen Internetnutzer steigt überproportional und erreichte Ende 2016 rund 91 % der Internetnutzung. Dabei erweitert das mobile Internet das Handy vom Kommunikations- zum Interaktionsmedium und macht es zum Lebensmittelpunkt des „digitalen Lifestyles“. Facebook-Liken, Bewerten, Bookmarks, Kommentieren, Diskutieren, Hochladen eigener Inhalte, Status-Updates sowie Teilen oder Fragen sind nur ein Teil der gängigen Social-Media-Aktivitäten, die auf App oder Smartphone stattfinden. Blogger und Community-Mitglieder tauschen kaufrelevante Informationen aus und beantworten sogar Produktfragen untereinander selbst.
- **Erfolgsfaktor Nr. 5 – Bedienungsfreundlichkeit und Block-Reduktion:** Viel stärker als im Online-Shop ist im Mobile Commerce auf ein Höchstmaß an Mobile Navigation und Mobile Usability zu achten. Sicherlich ist für bestehende Online-Händler das Responsive Design ein erster wichtiger Schritt zum Mobile-optimierten Internetauftritt. Im Grunde geht es aber um ein unabhängiges Mobile-Konzept, das Basis für alle anderen Online-Aktivitäten ist. Schnelligkeit im Seitenaufbau und Barrierefreiheit sind insbesondere in Hinblick auf denkbare Übertragungsprobleme bestmöglich umzusetzen. Zu schwere Websites mit langen Ladezeiten vergraulen Kunden und treiben diese den Mitbewerbern zu, die nur einen Klick entfernt sind.
- **Erfolgsfaktor Nr. 6 – Betriebssystem und Browsertechnologie:** Das (immer noch vorhandene) Angebot an Betriebssystemen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem das iPhone OS von Apple die höchste Kaufrelevanz hat. Demgegenüber bleibt die Vorherrschaft von Android ein deutsches Alleinstellungsmerkmal, das sich so auf anderen Märkten nicht wiederfindet. Auch wenn der Marktanteil als Betriebssystem deutlich hinter Android liegt, liegen die über iOS getätigten Umsatzanteile auf gleichem Niveau (Onlinehaendler-News 2016). Mit ein Grund dafür dürfte sicherlich auch der benutzerfreundliche iTunes-Store sein. Alles in allem spielt die Auswahl der geeigneten Betriebssysteme und Browsertechnologien in Kombination mit der passenden Geräteausstattung immer noch eine erfolgskritische Rolle bei der

Entwicklung einer Native App, vor allem, wenn diese verkaufsorientiert ausgelegt ist. Dabei sind auch die Netzabdeckungen und -verfügbarkeiten der verschiedenen Anbieter mit ins Kalkül einzubeziehen, um den Kunden die richtigen Empfehlungen für die bestmögliche Netzanbieterwahl eines Betriebssystems geben zu können. Zukünftig dürften auch die PWAs (Progressive Web Apps) als Symbiose aus mobilen Websites und nativen Apps nicht die Relevanz der Betriebssysteme infrage stellen.

- **Erfolgsfaktor Nr. 7 – Backend-Sicherheit und Benutzerrisikoreduktion:** Die steigende Sensibilität in Hinblick auf den Datenschutz erfordert eine genaue Formulierung der Sicherheitsziele und eine Eingrenzung der Angriffspunkte. Bei der Verwendung von WLAN bestehen immer noch Sicherheitsrisiken, die im GSM durch eine temporäre Teilnehmeridentität weitgehend reduziert werden. Auch scheint sich das Thema „Störerhaftung“ endlich zu klären in der deutschen Handelslandschaft (HDE 2016). Bluetooth erreicht eine gewisse Abhörsicherheit durch Verschlüsselung, allerdings nur auf verhältnismäßig kurzer Entfernung. In jedem Fall sind den Nutzern die bestehenden Risiken offen darzulegen und alternative Risikooptionen anzubieten.

Die sieben Erfolgsfaktoren verdeutlichen, dass das Smartphone eine „Cross-Technology-Plattform“ darstellt. Der einfache Zugang zu ständig verfügbaren Online-Angeboten bereichert den Alltag der Smartphone-User und bietet eine neue Form der nutzerbezogenen Effizienz. Getrieben durch die zunehmende Bedeutung sozialer Netzwerke und das ständige In-Verbindung-Stehen mit Freunden und Bekannten wird Kommunikation deutlich offener.

### 3.4 App und Chat Commerce als Teil des Mobile Commerce

Die Umsetzung von Mobile-Shopping-Apps hat ein hohes Erfolgspotenzial, wenn diese unmittelbar an den bereits vorhandenen Online-Shop angeschlossen werden und synchronisiert sind. Beides kann sich im Sinne einer Cross-Device-Nutzung gegenseitig unterstützen und somit zum beiderseitigen Umsatzwachstum beitragen (asw 2017; Criteo 2017). Werden Umsätze durch die direkte Nutzung einer App erzielt, liegt App Commerce ohne Mobile Browser vor. Dieser wird immer wichtiger, denn in 2018 waren 47 % der Mobile-Commerce-Umsätze In-App-Sales, was einer Zunahme gegenüber dem Vorjahr von 22 % entspricht (Criteo 2019). Ein Grund mehr, einmal genauer hinzuschauen, und zwar auf das aktuelle Similarweb-Ranking, das die meistgenutzten Shopping-Apps auf Basis der letzten 28 Tage darstellt, getrennt nach iPhone und Android (Abb. 3.20 und 3.21). Auf den beiden Listen der meistgenutzten Shopping-Apps ergibt sich dabei sowohl ein überraschendes als auch eindeutiges Bild. Zunächst zur iOS-Liste (Similarweb 2020). Hier liegt eBay ganz klar auf Platz 1 vor Amazon. Eindeutige Shooting-Stars sind aber die Shopping-Apps deutscher stationärer Händler. So liegt die Lidl-Plus-App hinter Shein auf Platz 4 und die DM-App „Mein dm“ auf Platz 6 hinter Zalando (Platz 5). Otto kommt auf Platz 10 und damit zwei Plätze hinter IKEA (Platz 8).

**Top Retail Apps iPhone (Similarweb): Store Rank - iPhone with 24,79 % Market Share**

last 28 days per Aug. 16th 20

 Mobile first Bricks & Clicks Others

Ranking	United States	France	Germany	United Kingdom
1	Amazon	Vinted	eBay*	Lidl Plus
2	Walmart	Shein	Amazon	Amazon UK
3	Shop	Amazon	Shein	eBay
4	Wish	AliExpress	Lidl Plus	Shein
5	Offerup	Wish	Zalando	Depop
6	eBay*	Zalando	Mein dm	Wish
7	Shein	ZaraMart	Wish	JD Sports
8	Target	Vova	Ikea	Asos
9	Letgo	Asos	Klarna	Bohoo
10	Nike	Nike	Otto	M&S

\*eBay Mobile und eBay Kleinanzeigen

**Abb. 3.20** Meistgenutzte Shopping-Apps auf iPhone-Basis im internationalen Vergleich. (Quelle: Similarweb 2020)**Top Retail Apps Android (Similarweb): Usage Rank - Android with 74,6 % Market Share**

last 28 days per Aug. 16th 20

 Mobile first Bricks & Clicks Others

Ranking	United States	France	Germany	United Kingdom
1	CrediTienda	Lebencoin	eBay*	eBay
2	Amazon	Dom Ria	Amazon	Amazon UK
3	eBay**	Amazon	Kleiderkreisel	Gumtre
4	Wish	Vinted	Mydealz	Wish
5	Walmart	Vepee	Wish	hotukdeals
6	OfferUp	Amazon	Mein dm	Shpock
7	Letgo	AliExpress	Otto	Slidejoy
8	Get Star Sneakers	Wish	AliExpress	AliExpress
9	Your Star Boots	Showroomprivee	Shpock	Argos
10	Get Star Boots	Shein	Zalando	Harzaan

\*eBay Mobile und eBay Kleinanzeigen

**Abb. 3.21** Meistgenutzte Shopping-Apps auf Android-Basis im internationalen Vergleich. (Quelle: Similarweb 2020)

Die Android-Liste zeigt ein anders Ergebnis (Similarweb 2020). Hier nimmt zwar auch eBay ganz klar Platz 1 vor Amazon ein. Neben der Kleiderkreisel-App (Platz 3) sowie „Mein dm“ (Platz 6) finden sich mit Otto (Platz 7) und Zalando (Platz 10) noch zwei deutsche Händler unter den Top 10. Im Gegensatz zu IOs taucht hier Lidl-Plus nicht auf. Zudem fällt auf, dass sich sowohl Wish als auch AliExpress seit Jahren stabil auf den vordersten Rängen aller untersuchten Länder halten.

### 3.4.1 Arten von Applikationen/Apps

Apps dienen gewöhnlich der Lösung von User-Problemen für verschiedenste Anwendungsbereiche, die von einfachen Dienstprogrammen und Spaßanwendungen mit nur einer Funktion bis hin zu komplexen Programmpaketen mit umfangreicher Multifunktionalität reichen. Als Beispiele lassen sich Office-Anwendungen, Spiele, Ratgeber, Zeitungen, Filme, Fitness- und Gesundheits-Apps sowie Einkaufs- und Shop-Apps nennen. Mithilfe der mobilen Apps werden zudem zunehmend digitale Geräte wie zum Beispiel Camcorder und Kameras ferngesteuert. Die Mehrzahl der mobilen Apps ist kostenlos oder kann für relativ geringe Beträge in einem App-Store gekauft werden. Alleine im Jahr 2019 wurden weltweit mehr als 204 Mrd. App-Downloads verzeichnet, davon rund 40 % in China (Netzwoche 2020). Dabei gaben Anwender rund 120 Mrd. US\$ für Apps aus – drei Viertel davon für Games. Bei den Non-Gaming-Apps entfällt der größte Teil der Ausgaben auf Abo-Verkäufe (mit 96 % Anteil): App-Abonnements entwickeln sich demnach zu einer regelrechten Goldgrube. Durchschnittlich verbringt ein Smartphone-Nutzer rund 3,7 h am Tag in Apps, wobei deutsche Nutzer mit etwas über zwei Stunden unter dem globalen Durchschnitt liegen (Adzine Appnutzung 2020). Bei den beliebtesten Apps in Deutschland lag in 2019 diesmal nicht WhatsApp vorne, sondern das Mobile-Game „Color Bump“ mit knapp 4 Mio. Installationen (erstes Quartal 2019), ein typisches Warten-an-der-Haltestelle-Spiel für Zwischendurch. Es folgt WhatsApp auf Platz 2 mit knapp 3 Mio. Installationen. Auf Rang 3 liegt die eBay-App, Platz 4 nimmt die H&M-App ein. Zwischen den App-Plattformen iOS und Android zeigen sich nur marginale Unterschiede. Während bei Android der Facebook Messenger, Amazon und das Spiel Minecraft in den Top 10 vertreten sind, schaffen es bei iOS nur Google Maps, Spotify sowie die McDonald’s-App unter die ersten Zehn.

#### Native Apps

Native Apps sind speziell an spezifische Zielplattformen – in der Regel Android oder iOS – angepasst und benutzen direkt deren Programmierschnittstellen (APIs). Deswegen ist die Bandbreite der möglichen Anwendungen sehr hoch. Außerdem kann auf alle plattformspezifischen Hard- und Softwarefunktionen zugegriffen werden, wie unter anderem Kamera, Mikrophon, GPS, Beschleunigungssensoren und Dateien. Dementsprechend muss die Anwendung für jedes Endgerät einzeln entwickelt werden und jede mobile Plattform besitzt ihr eigenes Software Development Kit (SDK). Von den Entwicklern

kann nur immer die plattformspezifische integrierte Entwicklungsumgebung (zum Beispiel das Android Studio oder Xcode) mit den entsprechenden Programmiersprachen genutzt werden. Das ist in der Regel Java für Android und Objective-C oder Swift für iOS. In der Regel können mit nativen Apps die verschiedensten Devices bedient werden, wenn alle auf einer Plattform basieren (Wikipedia App 2019).

### Plattformunabhängige Apps

Zunehmend werden Unternehmen vor die Aufgabe gestellt, firmeninterne Programme und Anwendungen für alle Betriebssysteme bereitzustellen. Plattformunabhängige Apps werden deswegen immer wichtiger, zumal Mobilität und Flexibilität eine tragende Rolle spielen. So sollte eine Anwendung, die auf einem Personal Computer läuft, zum Beispiel auch auf dem Tablet oder unterwegs auf dem Smartphone funktionieren, insbesondere für Mitarbeiter im Außendienst. Die rasante Entwicklung unterschiedlicher Betriebssysteme und mobiler Endgeräte veranlasst Unternehmen zunehmend zum Umdenken. So nutzen laut einer Studie der GfK bereits mehr als 60 % der Erwachsenen in den USA mindestens zwei und etwa 25 % mindestens drei Geräte täglich (GfK 2014; Criteo 2017). Daher ist es wichtig, dass die App auf allen unterschiedlichen Geräten verfügbar ist und problemlos funktioniert. Deswegen werden Apps zunehmend für mehrere Plattformen gleichzeitig entwickelt. Diese Erwartungshaltung hat vor allem den Bedarf an plattformunabhängigen Web-, Hybrid- und Cross-Plattform-Anwendungen erhöht, die im Folgenden vorgestellt werden.

- **Mobile Web-Apps** werden über den Browser des Smartphones abgerufen und müssen nicht installiert werden. Sie benutzen Webstandards und können auf beliebigen Endgeräten betrieben werden. Web-Apps sind nicht als solche erkennbar, wenn sie eine Benutzeroberfläche verwenden, die sich in das mobile Endgerät optisch und ergonomisch integriert. Allerdings können sie in der Regel nicht auf alle Hardwarekomponenten zugreifen und auch nicht in App Stores angeboten werden. Zudem hängt ihre Bedienbarkeit von der zur Verfügung stehenden Datenübertragungsgeschwindigkeit ab. Das ist auch deswegen kritisch, da bei der Nutzung von Web-Apps meist mehr Daten übertragen werden als bei der Nutzung einer nativen App. Deswegen kann ihre Nutzung mit höheren Übertragungsgebühren verbunden sein, besonders bei Roaminggebühren im Ausland. Zwar können Zwischenspeicher helfen, allerdings ist die zu speichernde Datenmenge meist stark begrenzt (Kitamura 2014; Wikipedia Mobile App 2017).
- **Hybrid-Apps und PWA's** (Progressive Web Apps) stellen eine App-Sonderform da. Sie vereinen die Vorteile von nativen und Web-Apps, indem sie unterschiedliche Plattformen bedienen können, zugleich aber auf viele Hard- und Softwarekomponenten des verwendeten Smartphones zugreifen können. Darüber hinaus sind sie in der Regel für die Cross-Device-Nutzung einsetzbar. Ihr Quellcode kann plattformübergreifend verwendet werden und ist in üblichen Webtechnologien geschrieben. Sie laufen – für den Nutzer nicht sichtbar – innerhalb des nativen Webbrowsers der

jeweiligen Plattform. Durch Kommunikation mit der jeweiligen betriebssystemspezifischen Sprache können Hybrid-Apps auf diverse Hard- und Softwarekomponenten des mobilen Endgerätes zugreifen, also auf Kontakte, Kamera, Bewegungssensor, GPS und Dateien. Wesentlicher Vorteil der Hybrid-Apps ist, dass mit einer Entwicklung viele Plattformen abgedeckt werden können und keine teuren parallelen Entwicklungen für die jeweiligen Ökosysteme erforderlich werden. Deswegen ist auch der Entwicklungsaufwand aufseiten des Softwareunternehmens relativ überschaubar. Allerdings können nicht alle geräte- beziehungsweise betriebssystemspezifischen Eigenschaften ausgenutzt werden und das Interaktionsdesign ist nur eingeschränkt nutzbar. Zudem gehen mit hybriden Apps stark verlangsamte Ladezeiten und eine schlechtere Rechenleistung einher, da sie mit der Zwischenschicht des Webbrowsers agieren müssen (Kraus 2017; Wikipedia App 2019). Auch Progressive Web Apps (PWA) sind hybriden Apps zuzuordnen und liegen derzeit im Trend (vgl. Abschn. 1.4). Dabei setzt sich der Begriff „Progressive Web App“ einerseits aus den „Web Apps“, die mithilfe der Webtechniken HTML, CSS und JavaScript entwickelt werden, und andererseits aus dem Grundsatz des Progressive Enhancements zusammen, das eine Methode zur Entwicklung von Webseiten darstellt. Diese erfordert es, dass die Basisfunktionen einer Webanwendung in jedem Browser funktionsfähig sind und dabei zur Verbesserung der Nutzererfahrung verwendet werden (Kevin 2018).

- **Cross-Plattform-Apps** sind Anwendungen, die ebenfalls unabhängig von der Plattform auf verschiedenen Betriebssystemen und Endgeräten ausgeführt werden können. Der Unterschied gegenüber einer Hybrid-App ist, dass die Benutzeroberfläche mit den nativen APIs des jeweiligen Betriebssystems gebaut wird. Dadurch lässt sich ein Großteil des Quellcodes zwischen den verschiedenen Plattformen teilen, ohne dass es zu starken Einbußen bei der Performance kommt (Richard 2016; Wikipedia Mobile App 2019).

Die Frage, wie schließlich eine App auf ein Gerät gelangt, kann sehr unterschiedlich beantwortet werden. Apps können entweder direkt über die Internetverbindung des Smartphones oder, wie zum Beispiel bei iTunes, mithilfe eines Personal Computers und einer entsprechenden Software installiert werden. Auch gibt es App-Plattformen, bei denen die App über den PC gekauft und automatisch auf allen synchronisierten Geräten installiert wird. Darüber hinaus gibt es weitere, oft plattformübergreifende Angebote verschiedener Anbieter im Internet und die Möglichkeit des direkten Downloads über die Webseiten der App-Entwickler (Wikipedia Mobile App 2019).

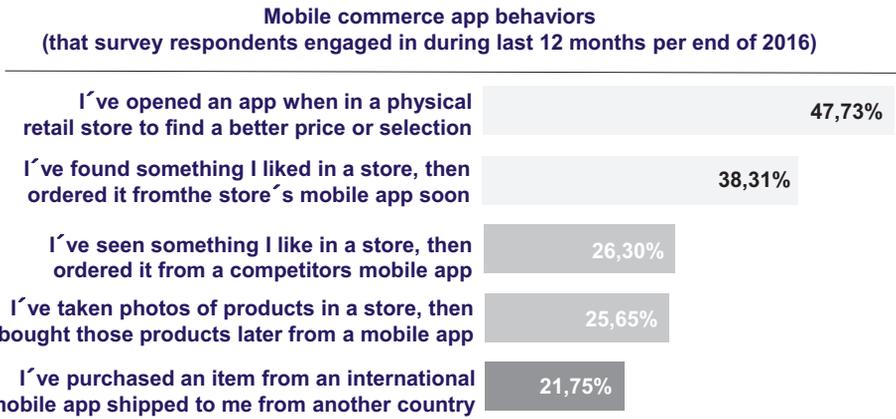
### 3.4.2 Besonderheiten des App Commerce

Im Smartphone Commerce können gut gemachte Geschäftskonzepte sowie Apps für eine gelungene Customer Experience sorgen. Was aber eine App bieten muss, um User

nachhaltig zu überzeugen und zum Kauf anzuregen, ist für die meisten Anbieter unklar. Diese sind häufig auch wegen der schwer zu prognostizierenden Erfolgsaussichten verunsichert. Bei mehreren Millionen Apps, die auf den unterschiedlichen Betriebssystemen angeboten werden und von denen der Kunde ohnehin maximal eine Handvoll wirklich nutzt, schafft es eine neue App nur mit ausgeklügeltem Marketing auf die Top-Ränge. So ist für die Bekanntmachung einer App in etwa das gleiche Budget wie für die Entwicklung einzuplanen, sodass bis zu sechsstellige Budgets zusammenkommen können (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b). Im Grunde ist aber unstrittig, dass eine mobile Website mittlerweile Pflicht ist. Dabei geht es nicht mehr nur um ein Responsive Design, sondern den gesamten – auf Mobile-Fähigkeit ausgerichteten – Online-Auftritt. Apps stellen die Kür dar und sollten den mobilen Webauftritt unterstützen bzw. ergänzen. Diesbezüglich zeichnet sich ab, dass separierte und auf Einzelfunktionen fokussierte Apps suboptimal sind. Sinnvoller ist es, alle Shop-Funktionen in einer Art verkaufsfokussierte Master-App zu integrieren, die idealerweise auch an alle Systeme inklusive Kassensystem angeschlossen ist und dem Kunden einen Einkauf mit „ultimativer Usability“ ermöglicht (Markt Intern 2016; Heinemann 2018b). Am erfolgreichsten sind Apps, die eine Erleichterung bringen und die Convenience beim Einkauf erhöhen. Verbraucher shoppen online schon jetzt nach dem Prinzip „App First“, wie eine Studie von Stylefruits und Innofact ergeben hat (acquisa 2016). Von den Nutzern geschätzt wird vor allem die schnelle und unkomplizierte Art, nach Produkten suchen zu können. Deswegen nutzt ein Fünftel diese Funktion mindestens einmal am Tag. Von den App-Nutzern wollen sich 80 % vorrangig für einen künftigen Kauf inspirieren lassen oder nach Produktbewertungen schauen. Dabei geben zwei Drittel selbst Empfehlungen und Bewertungen ab. Kommt es zum Kauf, wird Mode inklusive Accessoires und Schuhe besonders häufig bestellt. Es folgen Bücher und Medien sowie Elektronik. Weit abgeschlagen liegt aktuell noch die Kategorie Lebensmittel. Immerhin hat Deutschland die aktivsten App-Nutzer Europas (asw App 2018).

Insofern darf nicht verwundern, dass der Begriff „App Commerce“ zunehmend im Tandem mit Mobile Commerce genannt wird. Allerdings ist App Commerce nicht bloß eine Unterkategorie des bisherigen Mobile Commerce, bei dem es um den mobilen Anteil am Online-Handel geht. Beim App Commerce im Speziellen geht es um den mobilen Anteil, der über Shopping Apps generiert wird. Diese müssen dann allerdings fest auf dem Smartphone oder Tablet der Kunden installiert sein. Da das weltweite Volumen des App Commerce rasant ansteigt, wird das Thema für die E-Commerce-Landschaft immer wichtiger (Shopgate 2017; Heinemann 2018b; Criteo 2019). Allerdings ist der Einstieg in diesen neuen Kanal für die meisten Shop-Betreiber nicht leicht. In der Regel fehlt es an Erfahrungen bezüglich des Nutzungsverhaltens der User, der technischen Besonderheiten des App Commerce und vor allem der Vermarktung.

Der App-Akzelerator Neumob untersuchte im Januar 2017 in den USA das App-basierte Einkaufsverhalten. Die Studie deckte auf, dass für fast 50 % der Befragten Apps in der Lage sind, das Einkaufserlebnis nachhaltig zu steigern (Abb. 3.22). Rund 48 % von ihnen bekundeten, in einem stationären Geschäft Apps zu öffnen, um bessere Preise



**Abb. 3.22** App-basiertes Einkaufsverhalten per Januar 2017 in den USA. (Quelle: Neumob 2017)

und mehr Auswahl zu finden. 26 % ordern per App während ihres Ladenbesuchs sogar ein Produkt, das sie im Geschäft gesehen haben, bei einem anderen Anbieter. Dennoch kaufen immerhin 38 % der stationären App-User per App auch ein Produkt bei dem Einzelhändler, bei dem sie das Produkt vor Ort gesehen haben. 26 % der Befragten machten Fotos im Laden von einem Produkt, das ihnen gefiel, und kauften es dann später per App bei dem Anbieter. Weitere 22 % sagten, dass sie das Produkt per App von einem Anbieter aus dem Ausland geordert hätten und sich liefern ließen.

Weitere Studien im US-Einzelhandel zeigen, dass Kunden im Schnitt sieben Minuten länger im Geschäft verweilen, wenn sie während des Ladenbesuchs Apps nutzen (Neumob 2017). Die Kaufhauskette Kohl's zeigte einen hohen Anstieg der Besucherzahl bei Kunden, die ihre App benutzen, und zwar um 86 % gegenüber Nichtnutzern. Bei Macy's verbringen die App-User mit durchschnittlich 50 min im Schnitt 29 % mehr Zeit im Laden als die Nicht-User mit 38 min. Die meistgenutzte App mit 72 % Nennung war Target, gefolgt von Kohl's (53 %) und Sears (37 %). Dabei ändern 32 % der Kunden ihre Meinung zu Produkten, nachdem sie über ihre App Produktinformationen im Laden abgerufen haben (Neumob 2017).

Es zeigt sich, dass die meisten der App-User im Endeffekt auch bei dem Einzelhändler ordern, bei dem sie das Produkt gesehen haben. Es wird auch deutlich, wie wichtig es für Einzelhändler ist, eine zum stationären Angebot komplementäre App anzubieten, die den Kunden Zugang zu widerspruchsfreien Informationen verschafft und ihnen den Einkauf erleichtert. Diesbezüglich ist den Kunden mit Abstand am Wichtigsten, dass die App eine kurze Ladezeit hat, schnell funktioniert und gut zu lesen ist. Darüber hinaus sollte sie vor allem verkaufsfokussiert sein und die Kunden beim Einkauf unterstützen (Neumob 2017). Wie sehr Händler von einer gut gestalteten App profitieren können, zeigen Erfahrungen aus dem Modehandel: Etwa 50 % der Nutzer verwendet die App zunächst, um sich mit anderen Verbrauchern oder Experten

auszutauschen, bevor eine Kaufentscheidung zu treffen ist. Die gleiche Anzahl an Usern ist bereit, auch andere Kunden bei einer Kaufentscheidung zu beraten (acquisa 2016; Neumob 2017; asw App 2018).

### 3.4.3 App als moderne Kundenkarte

Neben den reinen Zahlen, Daten und Fakten hinsichtlich der kaufrelevanten Bedeutung von Apps sprechen weitere gewichtige Gründe dafür, eine funktionierende App anzubieten. So sprechen diese vor allem loyale Kunden an, erlauben ein datenbasiertes und personalisiertes Marketing, erleichtern den Einkauf, ermöglichen gezielte Push-Notifikationen und sind in der Lage, das Einkaufserlebnis zu steigern (Charlton 2016; BVDW 2018):

- **Kundenloyalität:** Loyale Kunden sind in der Regel intensivere App-Nutzer und in Hinblick auf Umsätze auch wertvollere Klienten. Die Majestic Wein-App listet zum Beispiel die gesamte Kaufhistorie und die offensichtlichen Präferenzen auf. Kunden können damit leicht nachvollziehen, welche Weine sie bisher genossen haben. Selbst wenn Kunden niemals etwas direkt über die App gekauft haben und dies im Geschäft des Weinhändlers tun, liefert die App die entsprechenden Informationen und bestärkt damit die Kundenloyalität.
- **Kundendaten und Personalisierung:** Apps können wertvolle Kunden- und Kaufdaten liefern, dienen dazu, den Kunden besser zu verstehen, und ermöglichen personalisierte Angebote. Die Qualität der über eine App eruierten Daten ist in der Regel höher und erlaubt eine Verbesserung des Services in Echtzeit. Studien weisen nach, dass sich über Individualisierung Umsatz steigern lässt (Charlton 2016).
- **Targeting:** Apps können eigene Kundendaten (First-Party-Daten) auf Opt-in-Basis sammeln, sofern dies nicht vom User aktiv deaktiviert wurde. Somit können sie helfen, wertvolle Targeting-Parameter, wie GPS-Standort, Gerätetyp oder Betriebssystem, zu übermitteln. Je nach Art der App stehen auch persönlichere Daten (wie Geschlecht, Alter, Infos zum Nutzerverhalten) zur Verfügung. Das hilft den Werbungtreibenden, ihre definierte Zielgruppe weiter zu verfeinern und zu erreichen (BVDW 2018). Während die First-Party-Daten in der Regel durch Registrierung von Usern oder Nutzerbefragung auf den eigenen Pages gesammelt werden, können zusätzlich auch extern große Mengen an verschiedensten Daten zugekauft werden (Third-Party-Daten), wobei natürlich neben den rechtlichen Bedingungen (DSGVO) die Qualität und Nutzungsrechte genau zu hinterfragen sind (BVDW 2018).
- **Convenience:** Eine durchdachte und kundenfreundlich designte App kann den Einkauf – ob online oder stationär – erheblich vereinfachen. Vor allem eine integrierte und einfach zu bedienende Zahlungsfunktion, für die lediglich der Nutzernamen und ein Passwort eingegeben werden müssen, kann den Check-out-Prozess erheblich beschleunigen. In Kombination mit einer Zahlungsfunktion stellt die App damit eine virtuelle und moderne Kundenkarte dar.

- **In-App-Notifikationen:** Apps können gut dazu genutzt werden, Push-Notifications an die User zu senden und diese über spezielle oder neue Angebote zu informieren. So lassen sich mit intelligenten Push-Nachrichten zu Angeboten, Gutscheinen, neuen Produkten, zum Retargeting von stehen gelassenen Warenkörben oder bereits besuchter Produkte usw. enorme Effekte erzielen. Studien belegen, dass sich damit erhebliche Umsatzsteigerungen realisieren lassen (Charlton 2016). In Kombination mit einem Kundenclub sind damit auch fokussierte Exklusivangebote machbar.
- **Kundenerlebnis:** Kunden empfinden den Einkauf per Native App als sauberer und vertrauenswürdiger, vor allem weil sie schneller und sicherer den favorisierten Händler erreichen. Apps werden sogar bereits als heiliger Gral der Kundenbindung angesehen, da sie zielgruppenfokussierte E-Mail-Newsletter, Einkaufslisten sowie Bezahlmethoden ermöglichen.

Natürlich passt auch die Integration der Bezahlung bzw. das Instant Payment gut zum Charakter der Kundenkarte. Es bleibt deswegen zusammenfassend festzuhalten, dass eigentlich kein Weg mehr an einer App vorbeiführt. Zweifelsohne mag es nicht einfach sein, Kunden zum Download einer App zu bewegen. Gelingt es aber, dann zahlt sich das mit der richtigen App, die schnell und reibungslos Verkäufe ermöglicht, bald aus. Das Beispiel von „Missguided App“ mag das verdeutlichen, denn Nitin Passi, Gründer und CEO, sagt: „The revenue run-rate of the Missguided shopping app went from zero to £30 m within just four months of the app launch ... the app now makes up 13 % of our online revenue“ (Charlton 2016).

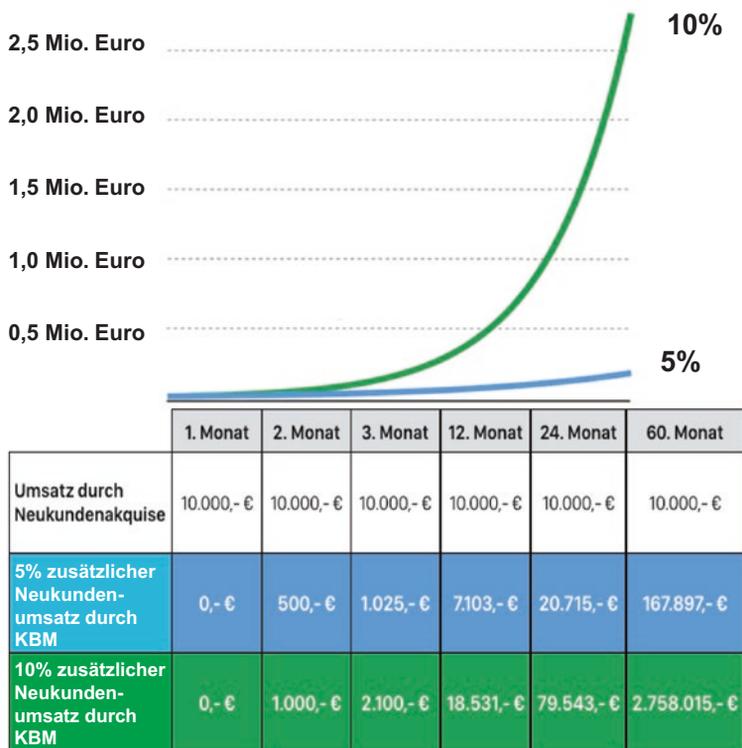
### 3.4.4 Duale Effekte der App-Nutzung

Die Nutzung von Apps hat zwei wesentliche positive Effekte. Auf der Kundenseite bewirkt die Nutzung eine Erhöhung der Kundenbindung, einen höheren Umsatz per Kunde sowie gesteigerte Kauffrequenzen der Nutzer. Auf der Unternehmensseite sind Apps in hohem Maße SEO-relevant und daher geeignet, die Marketingeffizienz zu steigern.

- **Kundenbindung:** Es ist erwiesen, dass App-based Marketing das Verhältnis von Wiederkehrern zu Erstbesuchern und damit die Kundenbindungsrate erhöht (BVDW 2018). Gelingt es dem Anbieter, einen Kunden zu einem App-Download zu bewegen, befindet sich der Händler auf dem Home-Screen des Nutzers und damit immer einen Schritt vor dem Mitbewerber (Köhler 2015; Heinemann 2018b). Dabei können Gutscheine, Versand-Trackings oder nützliche Features wie zum Beispiel Payment-Funktionen helfen. Ist eine App erst einmal installiert, lässt sich die Interaktion eines Nutzers über Push-Nachrichten um bis zu 278 % erhöhen. Eine einfache Rechnung macht das deutlich. Sofern durch gezielte Kundenakquise monatlich 10.000 EUR mehr Umsatz erzielt wird, kann sich der Effekt bei 5–10 % zusätzlichem Umsatz

durch Kundenbindungsmaßnahmen nur für diese neu akquirierte Kundengruppe sehr schnell potenzieren. Dieses ist in Abb. 3.23 dargestellt. Vor allem in Hinblick auf das Double-opt-in und andere Barrieren für werbetreibende Online-Händler sind Push-Nachrichten eine der effektivsten Möglichkeiten zur Generierung zusätzlicher Umsätze (Köhler 2015).

- **Mehr Umsatz pro Kunde:** Es lässt sich nachweisen, dass App-Käufe zu erheblich mehr Umsatz führen als normale Webbestellungen. Entweder durch verbesserte Conversion Rate oder mehr Umsatz pro Klick (BVDW 2018). Um herauszufinden, wie sich der Warenkorbwert eines App-Kunden von dem eines Browserkunden unterscheidet, hat Shoppgate einen Vergleich durchgeführt und dabei rund 33.000 Bestellungen eines großen Händlers für Hunde- und Katzenfutter ausgewertet. Dabei entfielen rund 15 % von allen Bestellungen auf den Kauf via App. Dabei lag der durchschnittliche App-Umsatz bei 271,52 EUR, während der Umsatz der Kunden, die über eine mobil optimierte Website eingekauft hatten, 102,45 EUR betrug. Der durchschnittliche App-Umsatz ist damit 165 % höher (Köhler 2015).
- **Mehr Kauffrequenz pro Kunde:** App-Käufer kaufen häufiger ein als Webkunden und zeigen eine höhere Click-through-Rate (Palmquist 2017; BVDW 2018). Eine



**Abb. 3.23** Beispiel zum Kundenbindungseffekt von Apps. (Quelle: Köhler 2015)

Studie, die über ein Jahr lang im Detail alle Daten von 2 Mio. der insgesamt 32 Mio. Kunden eines großen Elektronikhändlers aus den USA mit 4,175 Geschäften und einem Online-Store inklusive Mobile-App auswertete, gibt Aufschluss über die Kaufhäufigkeit der Käufer auf den unterschiedlichen Kanälen. Die Analyse zeigt, dass die Kunden, welche über die App des Händlers einkaufte, bereits im ersten Monat nach Installation der App bis zu 21 % mehr Käufe darüber tätigten als die Nicht-User. Auch wenn sie dabei 12 % weniger ausgegeben haben als sonst, ergibt sich unter dem Strich ein sattes Plus. Da in Folge des Testjahres die Anzahl der Käufe weiter anstieg, ergab sich nach Retouren ein insgesamt um 24 % höherer Nettoumsatzwert (Palmquist 2017).

- **Mehr Involvement pro Kunde:** Die App-User nutzen erheblich intensiver interaktive Features, die zu speziellen Angeboten oder Loyalitätsbelohnungen führen. Die Engagement Rate ist deutlich höher und demnach auch die Interaktionen (Likes, Shares, Comments) im Verhältnis zu Ad Impressions (BVDW 2018). Die interaktive Ausprägung von Apps gibt den Nutzern ein stärkeres Kontrollgefühl und den Eindruck, ihre Umwelt mithilfe der genutzten Technologie intensiver zu erleben. Das höhere Involvement und Engagement mit der App führt wiederum zu mehr Käufen. Die Studie untersuchte auch das Kaufverhalten via Apps und deckte auf, dass dort mehr Impulskäufe getätigt werden, da der Daumendruck mit geringeren Hemmschwellen verbunden ist. Um mögliche Retouren deswegen zu vermeiden, sollten Händler realistische Bilder, Videos und exzellente Produktbeschreibungen auf der App anbieten. Darüber hinaus sollte den Käufern ein schnelles, unkompliziertes und effizientes Einkaufserlebnis ermöglicht werden, damit sie zum Wiederkauf ermuntert werden (Palmquist 2017).
- **SEO-Unterstützung durch Apps:** Mit dem Display eines iPhone ist nicht viel Platz für eine Google-Suchergebnisliste vorhanden, vor allem wenn noch die Carrier- und Browserleiste herausgerechnet wird. Um dieses kleine „Spielfeld“ auf dem Display wird hart gekämpft im klassischen SEO-Geschäft, wenn es um Suchergebnisse bei Google geht. Wegen der App-Indexierung von Google haben Online-Händler, die eine oder mehrere Apps anbieten, einen Vorteil, denn sie werden prominent in den Suchergebnissen platziert (Köhler 2015). Ideal ist es, wenn für andere Ergebnisse als das eigene Angebot praktisch kein Platz mehr vorhanden ist. Aber auch für das Ranking spielen Apps eine wichtige Rolle. So wird die Webseite des App-Anbieters bevorzugt behandelt, falls der Nutzer seine Shopping-App für bestimmte Produkte installiert hat und nach entsprechenden Produkten sucht. Denn in dem Fall geht Google von einer höheren Relevanz aus.

### 3.4.5 Chatbots im App Commerce

Chatbots sind eigentlich nicht so neu wie gedacht, denn vor rund 20 Jahren trieb schon einmal ein Chatbot sein Unwesen. Nicht so intelligent wie heute, sondern eher

aufdringlich, nervig und rechthaberisch: Karl Klammer, oder Clippy, der seit 1997 bei Microsoft Office viele Menschen regelrecht in den Wahnsinn trieb. Schon beim ersten Eintippen tauchte er häufig auf und bot ungefragt seine Hilfe an mit der obligatorischen Floskel „Anscheinend möchten Sie einen Brief schreiben. Brauchen Sie Hilfe?“. Dabei war Ignorieren zwecklos, denn Clippy hüpfte so lange auf dem Bildschirm herum, bis der Nutzer ihn nur noch entnervt wegklicken konnte. Schließlich hatte Microsoft ein Einsehen und deaktivierte seit Office 2003 automatisch das Programm. Derzeit entwickelt der Handel eine neue Generation von intelligenten Chatbots. Sie nutzen künstliche Intelligenz und zeigen auf, wohin sich der Handel in Zukunft entwickeln könnte. Bots stellen Programme oder Anwendungen dar, die bestimmte Aufgaben selbstständig und automatisiert ausführen. Mit der jüngsten Entwicklungsstufe werden bereits hilfreiche Computerspezies angeboten. Diese sind sogar geeignet, den Handel neu zu erfinden (Kolbrück Chatbot 2017). Zwar gleichen viele der Bots bisher eher schmalspurigen Befehlsempfängern, die allenfalls auf ein paar wenige Befehle und Keywords reagieren. Doch mit Hochdruck werden derzeit Lösungen zumindest zu einem brauchbaren Shopping-Kanal entwickelt. Der nächste Schritt geht dann in Richtung Conversational Commerce. Bots zu bauen, ist offensichtlich gar nicht so schwierig. Geht es nur um einfache Aufgaben, wie beispielsweise die Vorbestellung einer Pizza oder den Einkauf von Schuhen, ist für das Training der Bots vergleichsweise wenig Aufwand erforderlich. So bieten bereits Baukastensysteme für den Facebook-Messenger einen guten Einstieg, wie beispielsweise Charfuel das tut. Viel komplizierter wird es allerdings, wenn der Chatbot im Kundenservice oder in der Beratung eingesetzt werden soll. Dazu braucht es eine IT mit größeren Ressourcen. Diesbezüglich sind große Plattformen und Handelsriesen angesichts ihrer gewaltigen Datenmenge und großen Entwicklerteams sicherlich im Vorteil (Kolbrück Chatbot 2017).

Beispiele für funktionierende Chatbots gibt es bereits genug. So können Kunden bei Subway, Allyouneed, Macy's, L'Oréal und auch bei Alibaba bereits auf gut funktionierende Chatbots zurückgreifen (Kolbrück Chatbot 2017):

- **Subway:** Bei der Fastfoodkette Subway dürfen Kunden Bots auf Basis des Facebook Messengers nutzen, über den sie dann ihre Bestellung vorab reservieren können. Dieses ist in allen US-Filialen heute schon möglich. Kunden werden dabei nach ihrem Ort gefragt. Der Bot sucht dann das nächstgelegene Restaurant und führt den Bestellvorgang durch.
- **Allyouneedfresh:** Der DHL-Ableger [Allyouneedfresh.de](http://Allyouneedfresh.de) bietet aktuell Bestell-Bots bei WhatsApp an. Kunden nennen die gewünschten Lebensmittel oder senden das Foto eines Rezepts. Danach erhalten sie einen Link zum fertigen Warenkorb. Bestellungen können auch via Amazon Echo aufgegeben werden.
- **Macy's:** Der Warenhausbetreiber bietet einen Robo-Berater an, der auf zentrale Erwartungen hin getrimmt wird. Der Shopping-Bot „Macy's On Call“ kann beispielsweise schon einfache Fragen zu Produkten beantworten und Kunden durch den Laden führen.

- **L'Oréal:** L'Oréal hat einen Chatbot für den Facebook Messenger entwickelt, der Kunden helfen soll, passende Geschenke für Freunde und Familie zu finden. Dafür fragt der „Beauty Gifter“ zahlreiche Informationen ab und erstellt damit ein Profil der Zielperson. Die angesammelten Daten werden dann analysiert und im Marketing, Vertrieb oder bei der Sortimentsgestaltung verwendet.
- **Alibaba:** Chinas Internetriesen Alibaba verwendet neuerdings auch einen Chatbot namens Dian Xiaomi, den Partner der Plattform nach eigenen Bedürfnissen für den Kundenservice anpassen können. Der Bot soll Fragen zu Produkten beantworten, personalisierte Empfehlungen geben und auch bei Retouren behilflich sein.

Insgesamt liegen damit bereits brauchbare Chatbot-Lösungen vor. Es ist anzunehmen, dass es schon in naher Zukunft erhebliche Verbesserungen bei ihnen geben wird. Schon in den vergangenen Jahren hat es deutliche Fortschritte bei der künstlichen Intelligenz und dem Machine Learning gegeben, die jetzt in das Thema eingebracht werden. So trainieren Programmierer mittlerweile auch Deep Neural Networks (DNN), mit denen auch unbekannte Daten korrekt klassifiziert werden können. Diese ermöglichen eine neue Qualität in der automatischen Mustererkennung von Objekten oder Personen, beispielsweise auf Fotos und Videos. Zudem lassen sie auch eine vom User geäußerte Absicht erkennen und diese maschinell übersetzen (Wilhelm 2017).

### **Kundenerwartungen an Chatbots und Chat Commerce**

Insgesamt stellen Chatbots eine neue Evolutionsstufe im Digital Commerce dar und könnten das Handelsgeschäft aus zwei Richtungen verändern. Einerseits als Bots in mobilen Umfeldern, andererseits als installiertes System zu Hause, so wie mit dem Amazon-Echo oder mit Google Home. Das dürfte die bisherige Wahrnehmung von Handelsmarken sowie die Kommunikation mit und von Unternehmen fundamental verändern (Kolbrück Chatbot 2017). Zudem dürfte es den Einkauf erleichtern, was ja auch immer Erfolgsfaktor von Amazon war. „Chatbots sind sowohl für Unternehmen als auch für Kunden ein Gewinn“, meint dementsprechend Timm Lutter von der Bitkom. „Unternehmen können mit Chatbots ihre Kommunikation effizienter gestalten und Verbraucher kommen mit einfachen Fragen an das gewünschte Produkt“ (Bitkom Chatbot 2017; Wilhelm 2017).

Immerhin jeder vierte Bundesbürger kann sich bereits vorstellen, Chatbots zu nutzen. Dabei wollen 64 % der Befragten Chatbots einsetzen, um Veranstaltungstickets zu kaufen bzw. zu reservieren. Jeweils rund 58 % geben an, Chatbots für Recherchen beim Online-Shopping nutzen zu wollen, und 41 % finden Chatbots für den Einsatz im Kundenservice interessant. Für immerhin 23 % wäre es attraktiv, Chatbots in Verbindung mit Lieferservices nutzen zu können (Bitkom Chatbot 2017; Wilhelm 2017; Kolbrück Chatbot 2017). Noch fehlt Chatbots das Gefühl eines menschlichen Gegenübers sowie der Ansatz eines flexiblen Dialogs. Doch wer nach einem passenden Produkt sucht, braucht bestenfalls auch nur ein paar Empfehlungen.

Die 63 % der Befragten, die grundsätzlich keine Chatbots nutzen wollen, möchten schlicht und ergreifend nicht bloß mit einem Computer kommunizieren. Fast die Hälfte der Teilnehmer bezweifelt, dass Anfragen durch Chatbots zuverlässiger bearbeitet werden können als bisher oder dass die Auskünfte von Chatbots generell zuverlässig sind. Immerhin 47 % halten Chatbots für uninteressant, auch weil sie die Technologie noch nicht für ausgereift halten. „Viele Chatbots befinden sich noch in der Entwicklungsphase. Doch die natürliche Spracherkennung entwickelt sich sehr schnell. Fortgeschrittene Systeme sind bereits jetzt lernfähig und können Inhalte verstehen und bewerten“, so Tim Lutter von der Bitkom (Bitkom Chatbot 2017).

Dennoch: Chatbots sind immer noch langsam, verstehen die Bedürfnisse von Kunden nur schlecht und können lediglich stichwortbasiert Hilfe leisten. Jede Internet-suche funktioniert schneller und effizienter (Businessinsider 2019). Kunden, die eine Tastatur und einen Bildschirm verwenden, nutzen nicht noch die Stimme für den Einkauf. Das ist von Computern bei Telefonanrufen in Kundencentern bekannt: Sie verstehen häufig etwas falsch, der Kunden muss dann umständlich wieder zurück und es erneut versuchen. Ein Dialog per Spracherkennung oder auch mit einem Chatbot ist deswegen vorerst nicht darstellbar, führt schnell zu Missverständnissen und zieht dann den gesamten Kaufvorgang nur in die Länge. Damit disqualifiziert sich die Technologie für den schnelllebigen Mobile Commerce. Kaufabbrüche zu verhindern ist auf diesem Weg ebenfalls schwierig, denn die wenigsten Verbraucher haben die Zeit, ihr Problem ausgiebig einem Roboter zu erklären, der bei einem individuellen Problem ohnehin kaum eine Lösung präsentieren kann. Wenn also ein Anbieter einen Chat und damit einen schriftlichen Kontakt in Realtime anbieten möchte, dann sollte er ihn mit echten Kundenberatern besetzen. Das ist zwar teuer, kostet auch viel Zeit, allerdings ist die Hilfe zumindest effektiv. Es würde sich in dem Fall lohnen, nicht direkt einen Innovationssprung hin zu Chatbots zu wagen (Businessinsider 2019).

Deswegen ist es angebracht, das Chatbot-Thema zunächst als Bestandteil des Chat Shoppings zu sehen, das ja auch nicht unbedingt automatisiert erfolgen muss. So gibt es mit chatShopper bereits eine Plattform, die das ermöglicht (Onlinehaendler-News 2015). Die These von chatShopper ist es, dass sich das Internet in den kommenden Jahren weg von Browsern hin zu Apps und Messengern entwickeln wird. Beratung und Verkauf über WhatsApp stellt dabei nur einen kleinen Baustein dar, wenn es um die Etablierung eines eigenen Shopping-Messengers geht. Aus Nutzersicht hat das den Vorteil, dass die Nutzer zum Beispiel Bilder von ihrem Smartphone direkt an chatShopper schicken können. Das können zum Beispiel Schnappschüsse von Kleidungsstücken sein, die Kunden beispielsweise an einer anderen Person gesehen haben, oder Screenshots von Modeblogs, mit denen sich dann recherchieren lässt. Verglichen mit Live-Chats oder Servicenummern ist der Nutzer nicht auf bestimmte Reaktionszeiten festgelegt und kann nebenher auch andere Dinge tun. Eine E-Mail zu schreiben, dauert einfach deutlich länger, als kurz eine WhatsApp-Nachricht zu senden (Onlinehaendler News 2015). Aber auch aus Anbietersicht ergeben sich daraus Vorteile, denn ein Händler kann die ungeteilte Aufmerksamkeit der Kunden für sich nutzen. Zudem haben die meisten Nutzer die

Benachrichtigungsfunktionen aktiviert, sodass sie auf Nachrichten sofort aufmerksam werden. Zugleich wird der Anbieter durch die Anfragen über neue Trends informiert und kann gut das Kaufverhalten der Kunden analysieren. Durch den direkten Kontakt ist es möglich, eine persönliche Beziehung zu Kunden aufzubauen und weit über Shopping-Themen hinausgehend zu beraten. Damit lässt sich Beratung anbieten, die es normalerweise nur in stationären Geschäften gibt. Durch den direkten und persönlichen Kontakt kann eine starke Kundenbindung aufgebaut werden. Ein Chat zieht sich mitunter mehrere Stunden hin, da der Nutzer zwischendurch andere Dinge erledigen oder abarbeiten muss. Die tatsächliche Zeit pro Beratung liegt bei rund 10–20 min. Dafür beträgt die Conversion Rate knapp 25 %. Bei Mode und Accessoires ist die Absprungrate geringer, da es in diesem Bereich nicht so einfach ist, das exakte Produkt schnell selbst zu finden (Onlinehaendler News 2015).

---

### **3.5 B2B-Online-Handel und Multi-Channel-Distribution**

Wie schon in Abschn. 1.4 ausgeführt wurde, entwickelt sich E-Commerce von Business für Business – also B2B – zum „next big thing“. Der Launch des ThyssenKrupp-Shops ist zweifelsohne ein Vorgeschmack auf das, was noch kommen kann (Herzberger 2017). Auch der bevh sagt ein signifikantes Online-Wachstum im B2B-Segment voraus. Im klassischen B2B-Versandhandel liegt der Umsatz per 2016 bereits bei mehr als 8 Mrd. EUR (Herzberger 2017). Insofern ist der elektronische Handel zwischen Unternehmen nicht neu. Bereits seit den Neunzigern vernetzten Hersteller und Großhändler ihre EDV-Systeme, um per EDI (Electronic Data Interchange) die automatische Bestellung bestimmter Produkte zu vorher ausgehandelten Bedingungen auszulösen. Aufgrund des hohen Ressourcen- und Systemaufwands lohnt sich ein derartiges E-Procurement in der Regel nur bei großen Unternehmen. Die deutsche Wirtschaft wird jedoch zu 99 % von kleinen und mittelständischen Unternehmen dominiert, die oft „zu klein“ für solche Lösungen sind. Deswegen wird dort bisher meistens noch per Katalog, Telefon und Fax bestellt (Thürling 2017; Heinemann 2018a), was jetzt zunehmend durch Online-Shops abgelöst wird. Gleiches gilt für die vergleichsweise aufwendigen EDI-Schnittstellen. Insofern wird der digitale Handel zwischen Unternehmen einfacher und die webbasierten Bestellplattformen für Händler und Geschäftskunden zunehmend attraktiver.

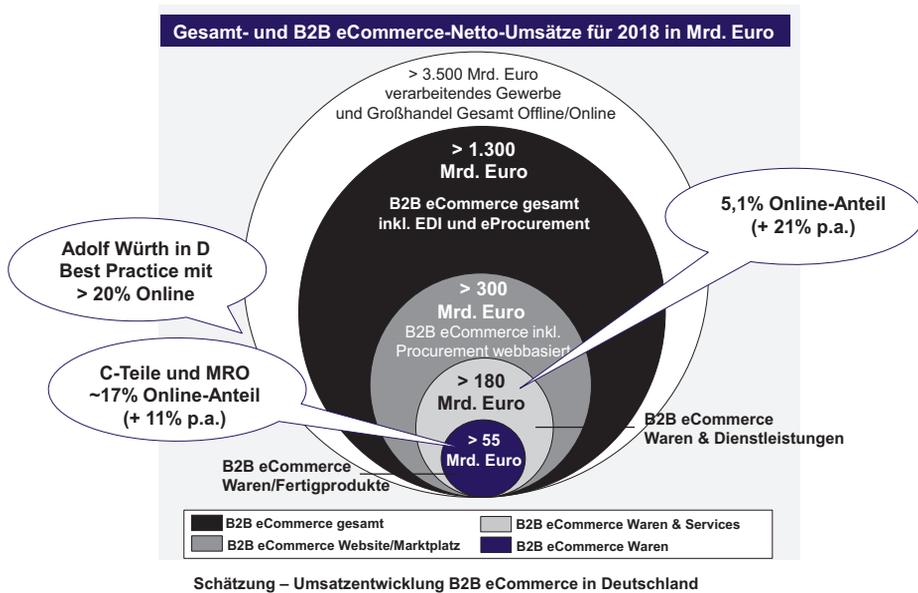
#### **3.5.1 Digitales Universum im B2B-Online-Handel**

Wesentliche Unterscheidungsmerkmale zwischen B2B und B2C sind zunächst die Anzahl der Kunden sowie deren Differenziertheit. Während in Deutschland mittlerweile 63 Mio. der rund 70 Mio. Erwachsenen über 14 Jahren das Internet nutzen und 50 Mio. von ihnen regelmäßig online shoppen, gibt es in Deutschland maximal 0,41 Mio. B2B-Kunden. Diese beziehen sich auf das verarbeitende Gewerbe sowie den

Großhandel mit zusammen rund 3500 Mrd. EUR Nettoumsatz, davon gut 1162 Mrd. EUR im Großhandel (Statista GH 2018; Destatis GH 2019). Dabei betreiben von den rund 245.000 produzierenden Betrieben und ungefähr 155.000 Großhändlern nur rund 5500 Unternehmen einen B2B-Online-Shop (Zimmermann 2017). Dies entspricht einer Online-Penetration von gerade einmal 1,3 %. Wie eine Studie von ibi research ermittelt hat, gibt es konkrete Gründe für die geringe Anzahl an B2B-Online-Shops hierzulande (Zimmermann 2017; Ibi research 2018; Heinemann 2018a, 2019):

- Die Wirtschaft ist überwiegend mittelständisch geprägt und lebt vom mehrstufigen Vertrieb. Dabei ist jede Handelsstufe spezialisiert und liefert Wertschöpfungsbeiträge im Hinblick auf Informationen, Sortiment und Preis. Deswegen war eine hohe IT-Kompetenz für die Unternehmen bisher nicht erforderlich.
- Aufgrund der bisher intensiven Bearbeitung der Kunden schließt ein Online-Kanal keine Versorgungslücken, sondern muss über echte Mehrwerte aufgebaut werden und sich einen Markt bereiten.
- Im gewerblichen Bereich ist die Zahl der Produktvarianten um ein Vielfaches größer als im Endkundengeschäft. Darüber hinaus hat jedes Produkt einen kundenindividuellen Preis, weswegen die Komplexität eines B2B-Online-Shops schlicht und ergreifend höher ist.

Deswegen darf nicht verwundern, dass bisher nur ein geringer Teil der deutschen Unternehmen seine Waren und Dienstleistungen über digitale Kanäle verkauft, sei es über einen Webshop oder eine mobile App, obwohl immerhin jeder vierte Betrieb elektronischen Datenaustausch (EDI) nutzt. Gerade im B2B-Mittelstand gibt es noch viele weiße Flecken auf der digitalen Landkarte (Graf 2017). Vielfach sind Stammdaten noch nicht digitalisiert, und selbst Kundendatenbanken sind Mangelware. Zwar haben 45 % aller deutschen Unternehmen eine CRM-Software implementiert. Aber nur gut die Hälfte der CRM-Willigen, nämlich 24 %, nutzen ihr CRM und die Kundendaten über das Erfassen der Daten hinaus – zum Beispiel für Marketingzwecke. Deswegen darf nicht verwundern, dass kleine und mittlere Unternehmen über digitale Kanäle jährlich zwar 153 Mrd. EUR transferieren, wovon aber mit 144 Mrd. EUR der überwiegende Teil über digitale Transaktionen wie zum Beispiel EDI und nicht über Online-Verkäufe generiert wird. Nur ein kleiner Teil der Mittelständler, und zwar gerade einmal 16 %, nutzt überhaupt die Möglichkeit, seine Produkte oder Dienstleistungen online zu vermarkten, davon wiederum nicht einmal ein Zehntel über eigene Online-Shops. Insofern ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren vor allem der Generationswechsel in den Führungsetagen zu einem überdurchschnittlichen Online-Wachstum führen wird, auch weil Konkurrenten und Kunden Digitalisierung anbieten beziehungsweise nachfragen werden (Graf 2017). Aktuelle Zahlen, wonach die Investitionen in den Ausbau von B2B-Shops deutlich steigen, untermauern diese Entwicklung. Waren 2016 noch rund 6 % des B2B-Online-Umsatzes für Reinvestitionen vorgesehen, werden für 2017 bereits 9 % erwartet (Graf 2017). Ein Teil davon wird sicherlich für den Ausbau der Prozesse



© Prof. Dr. Gerrit Heinemann

**Abb. 3.24** Umsätze im B2B-E-Commerce in Deutschland. (Quelle: Graf 2017; Hudetz B2B 2018)

verwendet, die weit über Systemgrenzen hinweg implementiert werden müssen, und für eine stärkere Verzahnung von Offline- und Online-Prozessen sowie die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie. In jedem Fall werden die Investitionen aber den B2B-E-Commerce in den nächsten Jahren befeuern. Lag im Jahr 2013 das Gesamtvolumen aller digitalbasierten Transaktionen inklusive EDI noch bei insgesamt 870 Mrd. EUR, so betrug dieses in 2018 schon rund 1300 Billion EUR. Die entsprechenden Zahlen des B2B-E-Commerce für Waren und Dienstleistungen sind in Abb. 3.24 dargestellt.

Seriöse Prognosen für digitalbasierte Transaktionen gehen in den nächsten Jahren von einem zehnmal höheren Wachstum im Vergleich zum jährlichen Wirtschaftswachstum aus (Graf 2017). Dies entspräche einem jährlichen Zuwachs (CAGR) von 15 %. Von den gesamten B2B-E-Commerce-Umsätzen in 2020 werden dabei rund ein Drittel und damit 362 Mrd. EUR wirklich webbasiert erfolgen. Dieser Wert dürfte per Ende 2017 bei rund 300 Mrd. EUR gelegen haben. Der Rest entfällt auf E-Procurement und EDI-Transaktionen. Der reine E-Commerce-Umsatz im B2B – also echter Online-Umsatz für Waren und Dienstleistungen – lag 2018 nach Berechnungen des ECC-Köln bei rund 180 Mrd. EUR (Hudetz 2018), was einem Wachstum von 21 % sowie einem Online-Anteil in diesem Segment von 5,1 % entspricht (IFH Köln B2B 2019). Im MRO-Bereich lag der Online-Anteil für C-Teile schon bei 16 % (+11 %) und damit bei über 55 Mrd. EUR. Demzufolge liegt der Online-Anteil im B2B-Markt derzeit immer noch

deutlich niedriger als im B2C-Handel (Non-Food) mit rund 20 % (bevh 2019). Immerhin arbeiten im B2B-E-Commerce bereits rund 100.000 Menschen, also rund ein Drittel der Beschäftigten der deutschen Internetwirtschaft (Graf 2017). Im Gegensatz zum B2C-Online-Handel decken im B2B-E-Commerce vor allem deutsche Unternehmen die Nachfrage ab, deren Digitalisierungsstand sich jedoch je nach Branche stark unterscheidet. Mehr als ein Viertel der 5500 Unternehmen mit B2B-Online-Shops erwartet zukünftig eine Zunahme der E-Commerce-Umsätze. Dabei dürften folgende Faktoren das B2B-Wachstum befeuern (Graf 2017):

- **Höhere Vernetzungsgrade:** Vor allem Großkonzerne, größere Mittelständler und „Hidden Champions“, die zusammen den größten Teil des deutschen Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften, investieren gegenwärtig in Digital- und Vernetzungsprojekte. Das sorgt für einen höheren Vernetzungsgrad der Unternehmen untereinander.
- **Ausbau digitaler Geschäftsprozesse:** Die wachsenden Investitionen in digitale Geschäftsprozesse bewirken eine höhere digitale Kommunikation nach innen und außen, was wiederum den Vernetzungsgrad befeuert.
- **Forcierung der Online-Verkäufe:** Immer mehr Unternehmen verkaufen auf B2B-Marktplätzen und launchen eigene Online-Shops bis hin zu eigenen B2B-Marktplätzen.
- **Multiplikation digitaler Geschäftsmodelle:** Der Einstieg in digitale Geschäftsmodelle sorgt mittelfristig für einen höheren Digitalanteil an der Wertschöpfung, die wiederum verstärkt digital abgebildet wird.
- **Nachholbedarf im E-Commerce:** E-Commerce spielt im deutschen Mittelstand bisher kaum eine Rolle. Insofern besteht ein großer Nachholbedarf.

Erfolgskritisch für alle Unternehmen sind die Verzahnung von Offline- und Online-Prozessen sowie die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie. Werden die verschiedenen Kanäle nicht über Schnittstellen vernetzt, kann der Kunde nicht serviceorientiert auf allen Kanälen bedient werden. Vor allem Betriebe, die noch in Silos denken und damit Filiale versus Online oder Vertrieb versus Marketing abgrenzen, werden es schwer haben. Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche B2B-E-Commerce-Strategie ist jedoch, die Differenziertheit in der Unternehmenslandschaft in Hinblick auf Anbieter- und Verkaufsarten sowie Kunden- und Verwenderarten zu verstehen (Heinemann 2020a, b).

### 3.5.2 Besonderheiten des B2B-Online-Handels

B2B-E-Commerce und die Digitalisierung des Verkaufsprozesses sind auch im traditionell starken EDI-Umfeld nur der erste Schritt, der getan wird, weil die Kunden einen Online-Shop nachfragen. In der Regel zieht der Online-Shop dann aber einen ganzen Rattenschwanz an weiteren Maßnahmen nach sich. So wird für den Online-Verkauf zwingend auch ein CRM benötigt, um diesen mit dem klassischen Vertrieb zu



**Abb. 3.25** B2B-Commerce-Anteile nach Branche: Anteil der Umsätze durch Internet/computergestützte Netzwerke/EDI am Gesamtumsatz. (Quelle: Graf, J. 2017)

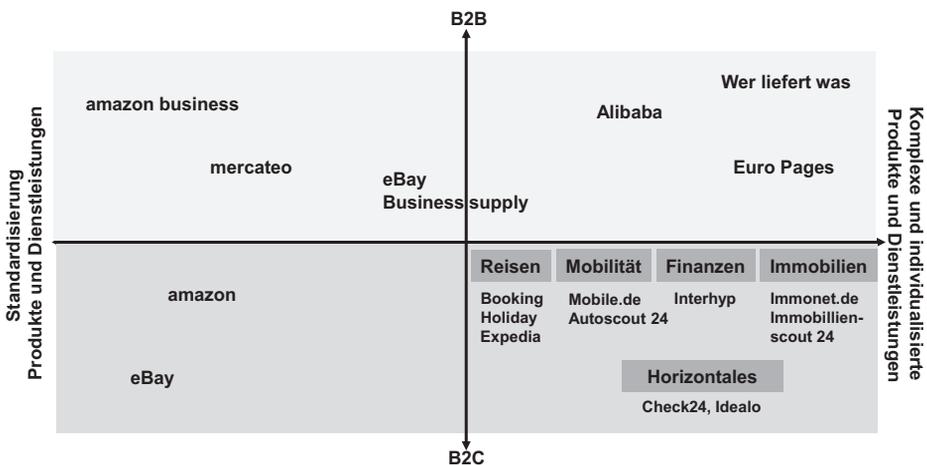
homogenisieren. Darüber hinaus erfordern Shop und CRM digitalisierte Produktdaten, integrierte ERP-Systeme sowie abteilungsübergreifende Prozesse mit einheitlicher Infrastruktur. Damit wird B2B-Commerce häufig zum Kern einer digitalen Transformation des gesamten Unternehmens. Diese ist allerdings je nach Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt, denn auch der B2B-Commerce-Anteil unterscheidet sich je nach Warengruppe erheblich. Dies ist in Abb. 3.25 dargestellt (Graf, J. 2017).

Im Vergleich zum B2C-Markt gibt es allerdings spezifische B2B-Herausforderungen, die es zu meistern gilt. So erfordern zum Beispiel die Komplexität der B2B-Produkt- und Servicevielfalt sowie die damit verbundenen Anbieter umfassende und zugleich einfach zu nutzende Lösungen. Immer mehr B2B-Einkäufer fordern aufgrund ihrer B2C-Erfahrungen als private Online-Shopper ein vergleichbar bequemes geschäftliches Einkaufserlebnis. Dies bieten aber die wenigsten B2B-Shops, die häufig noch an die starren und alles andere als bedienungsfreundlichen Online-Shops aus den Anfangsjahren des E-Commerce erinnern. Marktführer Amazon hat dieses Angebotsvakuum längst erkannt und ist seit dem 6. Dezember 2016 unter [amazon.de/business](https://www.amazon.de/business) in Deutschland online (Zimmermann 2017). Wenn Amazon erst einmal auch im B2B-Sektor zum Synonym für Webshopping geworden ist, wird es für das Verfolgerfeld schwierig, sich mit alternativen Angeboten am Markt zu behaupten (Zimmermann 2017). Mit seinen über 100 Mio. Produkten setzt Amazon im B2B ebenso wie im B2C auf eine Long-Tail-Strategie und spricht eine breite Zielgruppe mit unter anderem Restaurants, Laboren und Offices an. Alleine für Handwerker und Produzenten finden sich über 5 Mio. Artikel bei Amazon Business, darunter Schmierstoffe, Werkzeuge, Schutzbrillen, Lacke und Farben usw.

getreu dem Werbeslogan „Everything you love about Amazon. For work“. Damit bietet Amazon Business für Käufer und Verkäufer den gewohnten Komfort der B2C-Plattform sowie eine ähnlich große Auswahl, die durch die vielen Marktplatzpartner auch in diesem Segment möglich wird (Fost 2017).

Amazon Business ist auch deswegen ernst zu nehmen, weil bisher der europäische B2B-Online-Markt stark fragmentiert ist und weitestgehend aus Nischenanbietern sowie Adresslisten und Branchenverzeichnissen besteht. Dominante Marktführer – vor allem mit einem Ökosystem wie bei Amazon – fehlen immer noch. Daher ist es wenig überraschend, dass gerade erfahrene B2C-Spieler wie Amazon oder auch eBay mit eBay Business Supply zunehmend in den B2B-Markt einsteigen. Die B2B-/B2C-Online-Marktplatz-Landschaft in Deutschland ist in Abb. 3.26 dargestellt. Neben Amazon und eBay sind bereits andere Akteure wie etwa der globale Marktplatz [alibaba.com](http://alibaba.com), mercateo, WerLiefertWas und EuroPages aktiv (Fost 2017).

Marktplätze lassen sich in vertikale und horizontale Marktplätze untergliedern, je nachdem, ob sie branchenspezifisch spezialisiert sind (vertikal) oder ob es sich bei den gehandelten Waren um ein breites und damit branchenübergreifendes Produktportfolio handelt (horizontal). Bei vertikalen Marktplätzen ist in jedem Fall Branchenexpertise gefragt, um der entsprechenden Kundschaft bedarfsgerechte Services bieten zu können, wie das beispielsweise Procato oder Toolineo tun. Horizontale Marktplätze sprechen dagegen sowohl auf Käufer- als auch auf Verkäuferseite eine branchenübergreifende Klientel an, weshalb auf derartigen Marktplätzen häufig C-Teile, indirekte Güter oder MRO-Güter gehandelt werden. Beispiel hierfür ist Mercateo oder Amazon Business. Marktplätze sind auch deswegen beliebt, weil sie den Marktteilnehmern durch ihre Dienste insbesondere bei der Realisierung von drei Kernfunktionen behilflich sind (IFH Köln B2B 2016):



**Abb. 3.26** B2B/B2C Online-Marktplatz-Landschaft in Deutschland. (Quelle: Fost 2017)

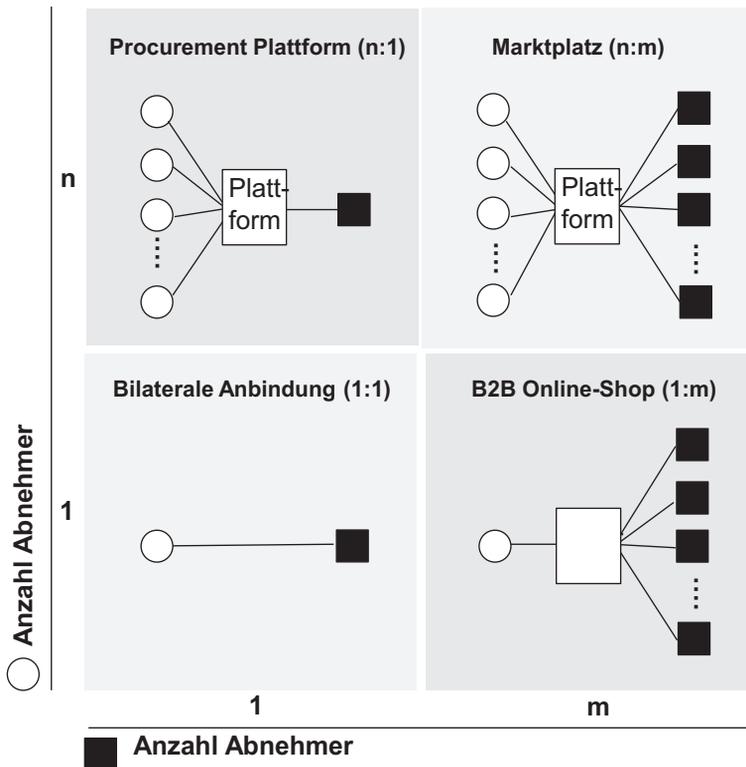
- Die **Bereitstellung der Portalstruktur** ermöglicht den Transaktionspartnern einen Informationsaustausch in Echtzeit, wodurch der Marktplatz eine Integrationsfunktion übernimmt und die durchschnittlichen Transaktionskosten der Marktakteure reduziert.
- Die **Bereitstellung zusätzlicher Dienstleistungen** unterstützt Käufer- und Verkäuferseite bei der Abwicklung der Transaktionen. Zu nennen sind hier die Organisation von Zahlungs- und Logistikschnittstellen sowie das Betreiben von Handelsmechanismen wie zum Beispiel Auktionen und Börsen.
- Die **Angebots- und Nachfragebündelung** stellt eine weitere Funktion des Marktplatzes dar. Die Transformation zu einheitlichen Produktkatalogen bzw. -klassen macht es möglich, dass austauschbare (substituierbare) Güter zu einem ganzheitlichen Angebot und gleichartige Nachfragen zu einer Gesamtnachfrage gebündelt werden. Hierdurch werden häufig zusätzliche Skalen- und Verbundeffekte generiert, die sonst in dieser Form nicht realisierbar wären.

Als mehrwertstiftender Intermediär verlangen Marktplatzbetreiber in aller Regel eine Vergütung. Diese kann in Form von einmaligen Anmeldegebühren, regelmäßigen Mieten bis hin zu Umsatzprovisionen erfolgen. Umsatzunabhängige Preismodelle sind insbesondere bei hohen Umsatzerwartungen angeraten, sollten aber immer auch mit den zu erwartenden Leistungen abgeglichen werden (IFH Köln B2B 2016).

### 3.5.3 Geschäftsmodelle des B2B-Online-Handels

Das eben skizzierte Marktplatzmodell ist jedoch nur eine Form des B2B-Online-Handels. Beim Aufbau von B2B-Online-Handelsaktivitäten sind grundsätzlich vier unterschiedliche Geschäftsmodelle denkbar (IFH Köln B2B 2016), die zusammenfassend in Abb. 3.27 dargestellt sind und sich nach Anzahl der Anbieter sowie Zahl der Nachfrager unterscheiden:

- **Bilaterale Anbindung:** Diese Form liegt bei einem automatischen Datenaustausch zwischen zwei Unternehmen auf Basis des EDI vor, das in der Regel im sogenannten bilateralen E-Procurement (elektronische Beschaffung) erfolgt. Computergestützter Einkauf ist gängig, weil damit Industrieunternehmen bei Erreichen eines Mindestbestands Vorprodukte ihrer Produktion automatisch nachbestellen können, in der Regel Commodities wie Papier, Toner oder Büromaterialien (Thürling 2017). Interne Systeme reichen einzelne Bestellungen per Schnittstelle automatisch an vorher festgelegte Lieferanten weiter. Zuvor sind natürlich abhängig vom Beschaffungswert die notwendigen Freigaben und Berechtigungen zu klären.
- **B2B-Online-Shop:** Hierbei geht es um Plattformen oder Online-Shops mit direkter Transaktionsmöglichkeit, auf denen einzelne Anbieter Waren oder Dienstleistungen für eine Vielzahl von Nachfragern anbieten. Diese Form stellt das geschäftskundentypische Äquivalent zum B2C-Online-Shop dar, wobei das anbietende Unternehmen



**Abb. 3.27** Geschäftsmodelle im B2B-E-Commerce. (Quelle: Mittelstand Agentur Handel 2017)

im B2B nicht an Endkunden, sondern an Handelsbetriebe oder verarbeitende Unternehmen verkauft (IFH Köln B2B 2016).

- **Verkauf über Marktplätze:** Das dritte und derzeit umsatzmäßig bedeutendste Geschäftsmodell ist der Daten-, Informations- und Warenverkehr über Marktplätze. In diesem Fall tritt eine Vielzahl an Käufern vielen Verkäufern gegenüber. Ziel ist, unter möglichst perfekten Marktbedingungen ein effizienzmaximierendes Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu erreichen. Die umfangreiche Präsenz von Käufern und Verkäufern bietet für Kunden und Anbieter vor allem den Vorteil einer nahezu totalen (Preis-)Transparenz, die wiederum Kostenersparnisse ermöglicht. Marktplätze werden weder von der Käufer- noch von Verkäuferseite betrieben, sondern von einem zusätzlichen Vermittler bzw. Intermediär wie zum Beispiel Procato, Toolineo, Mercateo oder Simple System bereitgestellt (IFH Köln B2B Agentur Handel 2016).
- **Procurement-Plattformen:** Hier werden in der Regel die Beschaffungstätigkeiten (Procurement-Tätigkeiten) eines Unternehmens in einem elektronischen System gebündelt. Das ermöglicht Zulieferern, Angebote für nachgefragte Waren und

Dienstleistungen automatisiert abzugeben. Käufer treten in diesem Fall mit ihrer Nachfrage an einen breiten Markt meist ausgewählter Zulieferer, um die eigenen Bedarfe effizient und kostengünstig zu decken.

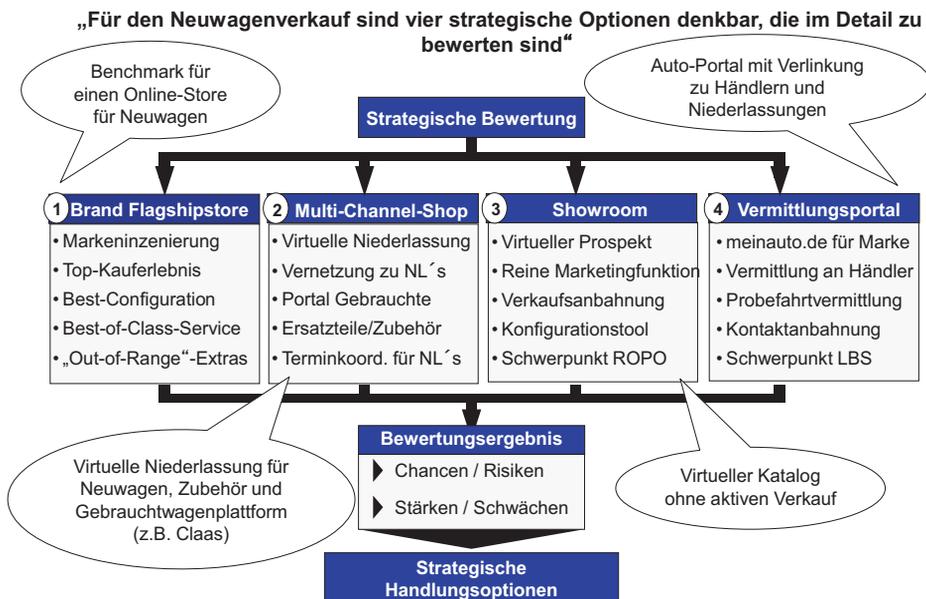
Neben den B2B-E-Commerce-Aktivitäten betreiben immer mehr Hersteller auch einen B2C-Shop und damit vertikalen Online-Handel, vor allem produzierende Unternehmen oder Wholesaler aus der Konsumgüterbranche. Ob Boss oder adidas, Seidensticker oder Esprit, die Kombination von B2B und B2C zu einem hybriden Online-Verkauf ist mittlerweile gängig. Selbst Autohersteller wie Mercedes Benz betreiben mittlerweile diese Art des Verkaufs als Teil einer Multi-Channel-Distribution, auf die gleich noch gesondert eingegangen wird.

### **3.5.4 Optionen für den herstellereigenen B2C-Online-Handel**

Herstellereigener B2C-Online-Handel ist derzeit ein großes Thema, weil Endverbraucher heutzutage das gesamte Produktportfolio eines Herstellers auf dessen Online-Markenauftritt erwarten und auch online neben einer stationären Händlersuche möglichst ohne Medienbruch zum Kaufabschluss gelangen möchten. Dieser ist bei vollvertikalisierten Herstellern wie Inditex/Zara oder Tesla kein Problem, allerdings bei teilvertikalisierten Anbietern, die nach wie vor auch Wholesaling betreiben, als Teil einer Multi-Channel-Distribution häufig problembeladen. Denn aufgrund der potenziellen Konflikte mit den bisherigen Absatzpartnern ergibt sich eine besondere Herausforderung. Deswegen werden die B2C-Modelle hier überwiegend als kooperative E-Commerce-Geschäftsmodelle zwischen Handel und Hersteller diskutiert. Dabei geht es um handelsverträgliche E-Commerce-Strategieoption für substituierbare, produzierende Unternehmen mit einer stationären Handelsstruktur, die nicht mit dem Risiko behaftet ist, temporär massive Umsatzanteile im stationären Handel zu verlieren. Das hängt allerdings auch von der Markenstärke eines Herstellers ab: Wenn die Marke stark genug ist, kann es das geringste Risiko geben, nicht auf den Handel zu hören. Allerdings stellt es auch ein Risiko dar, aufgrund der zu starken Einbindung des Handels zu einer Kompromisslösung zu gelangen, welche kontraproduktiv ist. Das Thema E-Commerce verlangt eine kompromisslose Kanalexzellenz. Überall, wo Händler integriert worden sind (zum Beispiel in Verbundgruppenmodelle), führen die Kompromisse dazu, dass die Kanalexzellenz konterkariert wird und das Konzept dadurch eine Totgeburt wird (Fost 2014; Heinemann 2020a). Denn im Zweifel verstehen die Händler nicht viel von E-Commerce. Deswegen kann es Sinn machen, in Stufenmodellen zu arbeiten. Der Vorteil in Branchen mit niedrigem Reifegrad ist, dass die Entwicklungsgeschwindigkeit im E-Commerce wesentlich geringer ist als in online-affinen Branchen wie Bücher, Reisen oder Elektronik. Daher empfiehlt sich für Branchen mit einem niedrigen E-Commerce-Reifegrad eine multioptionale Lösung, mittels welcher man sich bestmöglich auf die zukünftige Entwicklung vorbereitet (Fost 2014; Heinemann 2020a).

Die größte Herausforderung ist es heute zweifelsohne, eine Investitionsentscheidung in der notwendigen E-Commerce-IT-Landschaft zu treffen, welche die notwendige Funktionalität der nächsten Jahre abbilden muss. Auch wenn diese Investitionen gestuft sind, ist vor allem für Markenhersteller die Gefahr gegeben, hier auf das falsche Pferd zu setzen und am Ende mit falsch dimensionierten Lösungen und langfristigen Verträgen den Break-even nicht mehr zu erreichen. Die meisten Produzenten haben für derartige Investitionen nur einen Schuss frei. Etliche Markenhersteller mussten aufgrund der falschen E-Commerce-Systementscheidung saniert werden. Deswegen ist es wichtig, sich die richtigen Kompetenzen in der richtigen Dosierung ins Haus zu holen. Hierbei sollten produzierende Unternehmen darauf achten, reine E-Commerce-Spezialisten heranzuholen, und von großen Beratungsgesellschaften, die unter anderem auch E-Commerce-Consulting-Dienstleistungen anbieten, eher Abstand nehmen. Parallel ist es notwendig, dass die eigene Führungsmannschaft radikal E-Commerce-Kompetenz aufbaut. Intelligenz kann man sich nur temporär einkaufen. Anschließend muss die Organisation jedoch den Biss haben, sich die Kompetenz selbst anzueignen, auch wenn diese Transformationsphase eine gewisse Zeit andauern wird (Fost 2014; Heinemann 2020a).

Insgesamt sind vier Optionen für den herstellereigenen B2C-Online-Handel denkbar, die am Beispiel von Neufahrzeugen in Abb. 3.28 dargestellt sind. Hersteller sollten diese Optionen im Detail für sich bewerten und in ihre Strategieüberlegungen mit einbinden.



**Abb. 3.28** Optionen für herstellereigenen B2C-Online-Handel am Beispiel Neufahrzeuge

Sinnvoll ist eine multioptionale Lösung, welche verschiedene, komplexe Distributionsformen von eigenem Einzelhandel bis hin zu Verbundlösungen mit dem (Groß-)Handel ermöglicht. Wichtig hierbei ist, dass eine solche Option auch das Thema Internationalität berücksichtigt und Anbindungen an Marktplätze ermöglicht. Stark im Kommen sind auch interaktive Plattformen als zusätzliche Absatzkanäle, die weit über die Funktionalität der bisherigen Marktplätze hinausgehen. Marktplätze schießen derzeit wie Pilze aus dem Boden und Plattformen rüsten massiv auf, sodass davon auszugehen ist, dass in Zukunft Alternativen zu Amazon und eBay bestehen werden (Heinemann 2017d, 2020). Diese sogenannte Re-Intermediation, das heißt die Neuerfindung von Intermediären im digitalen Bereich, wird dazu führen, dass traditionelle intermediäre Händler und Fachhändler zunehmend ersetzt werden. Das müssen Hersteller in ihrer E-Commerce-Strategie berücksichtigen. Von radikalen Outsourcing-Lösungen, wie zum Beispiel der Auslagerung eines exklusiven Marken-Shops an den Handel, ist deswegen abzuraten. Zudem sorgt das Internet für vollkommeneren Märkte, vorwiegend durch eine hohe Preistransparenz. Demzufolge differenzieren sich viele Online-Anbieter primär durch den Preis. Dies stellt insbesondere für Premiumhersteller ein großes Risiko dar. Allerdings resultieren die Probleme häufiger daraus, dass Hersteller am Anfang falsche Weichenstellungen vorgenommen haben, die über selektivere und kontrollierte Absatzwege hätten verhindert werden können. Dies im Nachhinein auszugleichen, gestaltet sich jedoch schwierig. Es gibt auch Marktplätze bzw. marktplatzähnliche Modelle, die diese Kontrolle zulassen, weil sie geschlossen sind. Das Partnermodell von Zalando oder auch der eBay-Markenshop sind markenverträgliche Plattformlösungen, bei denen Preisverhandlung nicht allgegenwärtig ist. Amazon hingegen nutzt die Preisaggressivität bei Markenartikeln egoistisch, um damit mehr Frequenz für Eigensortimente zu schaffen. Künftig wird es im Bereich der Marktplätze noch sehr viel differenziertere Modelle geben. Markenanbietern ist anzuraten, eher Dinge sein zu lassen, bevor sie eine zu schnelle, unüberlegte Partnerschaft eingehen. Vor allem in Bezug auf Marktplätze sind Pricing-Strategien irreversibel (Kanalegal 2014).

Häufig ist der erhöhte Preis- und Margendruck selbst verschuldet, da vielen Herstellern und deren Händlern der Einfallsreichtum fehlt, sich über andere Kriterien als über den Preis zu differenzieren. Gut positionierte Marken haben es eigentlich überhaupt nicht nötig, dies zu tun. Leider nimmt der Handel häufig die Haltung ein, dass der Preis im Internet niedriger sein muss als stationär. Dies muss jedoch gar nicht sein. Der Handel sollte die Vorteile, die das Online-Shopping hat, herausstellen. Schließlich erfährt der Kunde eine Zeitersparnis durch geringere Lieferkosten, als wenn er in die Stadt fahren muss. Beispielsweise hat Amazon es im Büchersegment trotz Buchpreisbindung geschafft, die gesamte Branche neu aufzurollen. Jeder Buchhändler kann analog zu Amazon auf Sortimentsgroßhändler, die unmittelbar liefern können, zugreifen. Insofern wäre es auch anderen Händlern möglich gewesen, ein ähnliches Konzept wie Amazon auf die Beine zu stellen.

Einige Markenhersteller – wie zum Beispiel adidas – haben kürzlich ein selektives Vertriebssystem zur Markenpflege eingerichtet, insbesondere, um dem Preisverfall

aus Marktplätzen wie Amazon entgegenzutreten. Das Bundeskartellamt hat bereits die Zulässigkeit des Selektivvertriebs von adidas überprüft und damit eine Präzedenzentscheidung für viele Hersteller getroffen, die demnach den Verkauf ihrer Produkte auf der Amazon-Plattform nicht untersagen können. Sicherlich ist es extrem schwierig, ein selektives System nachträglich einzuziehen. Auch adidas hat den Vertrieb auf Marktplätzen zu lange ausufern lassen und dann per Klage versucht, dies zu unterbinden. Jedoch wird auch ein selektives Vertriebssystem nicht per se, sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen funktionieren. Viele Hersteller verstehen bis heute nicht, wie der moderne Konsument und Internet-User tickt. Dieser hat durch das mobile Internet die totale Markttransparenz, was dazu führt, dass er jederzeit Preisvergleiche durchführen kann. Der moderne Verbraucher möchte künftig selbst bestimmen, ob er eine Beratung im Handel beanspruchen möchte, und ist nur noch bereit dafür zu bezahlen, wenn er sich aktiv dafür entschieden hat. Daher ist es erforderlich, dass der Handel und auch die Hersteller ihre Geschäftsmodelle neu bewerten. Die qualitativen Anforderungen an eine optionale Beratungsleistung, die monetär vergütet wird, werden massiv steigen. Künftige Geschäftsmodelle sollten die Anforderungen der Konsumenten berücksichtigen, indem sie den Kunden die Produkte ohne Beratung vergünstigt anbieten und sich die optionale Beratung monetär vergüten lassen. Auch ein selektives Vertriebsmodell wird sich nur dann durchsetzen können, wenn dadurch ein echter Vorteil für den Kunden geschaffen wird.

Pure Player wie Amazon sind für einen Hersteller Fluch und Segen zugleich. Derartige Marktplätze dominieren die E-Commerce-Landschaft zunehmend, auch im B2B. Die Entscheidung, Amazon als Hersteller direkt zu beliefern, bietet wohl die höchsten Umsatzchancen im E-Commerce (Fost 2014; Kanalegal 2014). Gleichmaßen begibt sich der Hersteller damit in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis und steuert damit auf den „point of no return“ zu, was in zahlreichen Branchen schon allgegenwärtig ist. So wurde Amazon für viele Markenhersteller aus dem Stand heraus der größte Kunde in Deutschland. Der Umgang mit Pure Playern ist in Bezug auf die Online-Umsatzchancen eines Markenherstellers eines der wichtigsten Elemente einer E-Commerce-Strategie, geht jedoch über reine Pure-Play-Konzepte hinaus. Hier kann ein Markenhersteller ggf. mit Wettbewerbern die Option erwägen, einen eigenen Marktplatz zu gründen. Aktuell tut dies jedoch noch kein Hersteller, da ein solches Modell einen hohen E-Commerce-Reifegrad voraussetzt. Hinsichtlich Amazon ist deswegen eine kontrollierte Zusammenarbeit zu empfehlen, in welcher der Hersteller die Intensität bestimmt. Wichtig ist, dass Hersteller sich der Gefahren durch Amazon bewusst sind und wissen, wie damit umzugehen ist (Fost 2014, 2017; Heinemann 2020a).

Ebenfalls ein geeigneter Marktplatz für Markenhersteller ist eBay durch dessen starke Expansion in die Richtung der Markenshops und da Preiserosionen dort nicht im Fokus stehen werden. Obwohl der Aufwand, auf eBay zu verkaufen, im Vergleich zu Amazon höher ist, sind eBay-Markenshops eine durchaus empfehlenswerte Plattform für Hersteller und Markenanbieter.

In jedem Fall sollten Hersteller mit genügend Selbstbewusstsein proaktiv auf das Thema E-Commerce zugehen. Darüber hinaus ist dies auch ein Test für die Stärke einer Marke. Der Hersteller sollte im E-Commerce-Terrain die Führung übernehmen und den Handel dabei unterstützen. Keinesfalls sollte sich ein Hersteller auf die E-Commerce-Kompetenz seiner Händler verlassen. Hinsichtlich möglicher Sanktionen für E-Commerce-Strategien der Hersteller zeigt sich, dass die Ängste der Hersteller häufig nicht berechtigt waren. Wichtig ist es, dass der Hersteller die E-Commerce-Strategie gegenüber dem Handel offen kommuniziert, zum Beispiel als beratungsorientierte Information.

### **3.5.5 Multi-Channel-Distribution als Basis des B2B-Online-Handels**

Klassischerweise stellt Multi-Channel-Distribution die von vielen Unternehmen genutzte Möglichkeit zum Vertrieb ihrer Produkte über verschiedenartige Absatzwege dar. Bis auf wenige Produkte, wie beispielsweise besonders hochpreisige Einzelanfertigungen, eignen sich eigentlich alle Arten von Fertigprodukten für diese diversifizierte Art des Vertriebes (Gruender-Welt 2017; Heinemann 2020a). Mit der Vertikalisierung und dem damit verbundenen Einstieg in den B2C-Online-Handel erhält die Multi-Channel-Distribution allerdings eine neue Dimension. Die wichtigste Unterscheidung der Absatzkanäle bei der Multi-Channel-Distribution liegt deswegen darin, ob es sich um einen direkten Verkaufskanal zum Endkunden und damit klassisches Retailing handelt, oder ob sogenannte Mittler dazwischengeschaltet sind, also Wholesaling betrieben wird. Der direkte Verkauf als Form des B2C-Geschäfts erfolgt entweder über eigene Ladengeschäfte, Fabrikverkauf oder einen eigenen Online-Shop. Im Wholesaling kann auch direkter Verkauf, entweder durch Außendienstmitarbeiter, auf Katalogen basierenden Versandhandel oder B2B-Online-Handel erfolgen (Gruender-Welt 2017). Vorteile des Direktvertriebs – sowohl bei B2C als auch bei B2B – liegen für ein Unternehmen darin, dass die Preisgestaltung selbst vorgenommen werden kann und sich bei Bedarf die Preise sehr schnell anpassen lassen. Dieses ist nicht im Wholesaling der Fall, wo ein Hersteller seine Produkte nicht an den Endnutzer, sondern an sogenannte Absatzmittler vertreibt. Bei diesen handelt es sich zum Beispiel um Groß- und Einzelhändler oder Handwerksbetriebe. Im indirekten Vertrieb lassen sich allerdings keine Endverkaufspreise gestalten, da die Preisbindung kartellrechtlich verboten ist, sodass der Mittler in der Regel noch auf den Einkaufspreis der Ware seine eigene Marge kalkuliert. In der Regel muss in allen Varianten der Multi-Channel-Distribution, also sowohl im direkten wie indirekten Verkauf, eine eigene Vertriebs- sowie Kundenbetreuungsabteilung eingerichtet werden (Gruender-Welt 2017; Heinemann 2020a).

Die Vorteile der Multi-Channel-Distribution gegenüber der Beschränkung des Vertriebes auf entweder direkte oder indirekte Absatzformen sind die folgenden (Gruender-Welt 2017; Heinemann 2020a):



Im Rahmen der Intra Channel Flows wiederum laufen Informationen entweder top-down oder bottom-up, wonach folgende Unterformen unterschieden werden:

- **Upstream Flows** sind von Absatzmittlern an Hersteller oder direkt von Endkunden an Hersteller gerichtete Informationsflüsse.
- **Downstream Flows** sind nach unten gerichtete Informationsflüsse zwischen Hersteller und Absatzmittlern oder direkt an Endkunden.

Insofern ist die Koordinationsaufgabe mehrdimensional ausgerichtet und sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung durchzuführen (Wirtz 2013).

---

### 3.6 Mischformen und Franchisesysteme im Online-Handel

Die wenigsten Online-Händler kommen heute noch in reiner Form vor. Lediglich Start-ups oder neue Formen des interaktiven Online-Handels wie zum Beispiel Farfetch oder Etsy verfolgen zu 100 % ein reines Geschäftsmodell. Schon die großen Pure Player wie Amazon oder eBay sind Mischformen. Während Amazon das kooperative Marktplatzmodell mit seinem eigenen Online-Handelsgeschäft vermischt, kombiniert eBay das kooperative Marktplatzmodell zu Festpreisen mit dem Auktionsgeschäft, das immer noch rund 15 % zum Umsatz beiträgt. Selbst Zalando, den die meisten Insider als Pure Player bezeichnen würden, betreibt mittlerweile zwei Outlets mit stationärem Verkauf (Berlin und Frankfurt). In diese Richtung gehen auch die Elektronikanbieter Notebooksbilliger und Cyberport, allerdings mit echten Filialen im größeren Stil. Auch [mymüsli.de](http://mymüsli.de) eröffnet stationäre Läden und tritt mittlerweile sogar als Lieferant gegenüber dem Einzelhandel auf.

Auf der anderen Seite kommen stationäre Händler mittlerweile in Online-Umsatzgrößenordnungen, in denen nicht mehr genau einzuordnen ist, ob das Geschäftsmodell online oder offline ist. John-Lewis, Warenhausbetreiber in Großbritannien, erreicht mit rund 40 % Anteil am Gesamtgeschäft Online-Umsätze, die bis vor wenigen Jahren nicht einmal Pure Plays erzielten. Gleiches gilt für Tesco, der als größter Lebensmitteleinzelhändler Europas mittlerweile zweitgrößter E-Commerce-Betreiber in Großbritannien ist. Aber auch vertikale Anbieter treten zunehmend in Mischformen auf, die nicht selten durch einen B2B-Online-Shop ergänzt werden. Insofern ist es ratsam, in Hinblick auf den Online-Handel zunehmend von einem Gemisch aus mehr oder weniger unterschiedlichen Online-Formaten und Betriebstypen zu sprechen. Deswegen wird vorgeschlagen, bei mehr als 60 % Umsatzanteil eines Kanals diesen als ausschlaggebend für die Kategorisierung des Online-Händlers heranzuziehen.

In den nächsten Jahren werden immer mehr Händler dazu übergehen, einzelne Kanalumsätze nicht mehr separat auszuweisen. Walmart veröffentlicht nur noch Gesamtumsätze und zeigt damit einen Trend auf, dem sich andere Handelsunternehmen nicht werden entziehen können. Denn angesichts von Web to Store oder Store to Web macht

eine derartige Ergebnistrennung auch keinen Sinn mehr. Immerhin sind in Deutschland mehr als ein Drittel aller Non-Food-Umsätze sogenannte Multi-Channel-Umsätze, die keinem Kanal mehr sauber zuzurechnen sind.

Eine weitere Kanalvermischung wird sich aus den hybriden Online-Aktivitäten und der Vertikalisierung der Hersteller ergeben. Dabei kommt es auch innerhalb des Wholesaling zu weiteren Unterformen, wenn zum Beispiel Franchising betrieben wird. Die Konstruktion eines Franchisesystems stellt eine besondere Herausforderung dar und erfordert deswegen eine kooperative E-Commerce-Lösung, da sonst die Vorteile eines Multi-Channel-Systems nicht ausgespielt werden können und vor allem „kontraproduktive“ Konflikte mit den Franchisenehmern vorprogrammiert sind. Deswegen sehen die kooperativen E-Commerce-Lösungen in der Regel eine Basisprovisionszahlung vor, die insofern auch als Abgeltung für den kannibalisierten Umsatz des Einzelhändlers zu verstehen ist und sich je nach Aufwand des Partnerunternehmens staffelt. Anzuraten ist im Rahmen der Multi-Channel-Distribution zwar eher eine zentrale Lösung, jedoch auch eine Incentivierung bzw. Honorierung in Form einer für kooperative Online-Modelle üblichen Provision. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Kanäle nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten und auch das stationäre Geschäft der Franchisenehmer profitiert.

Bei B2C-E-Commerce ohne Rücksicht auf die Belange der Franchisenehmer können vielfältige Schadenspotenziale wirksam werden. Neben der direkten Umsatzkannibalisierung, die sich durch eine weitgehende Überschneidung der Sortimente ergeben kann, werden die Franchisenehmer unweigerlich mit After-Sales-Serviceaufgaben belastet, die sich zwangsweise aus dem Online-Verkauf ergeben (unter anderem Retouren und Reklamationen), wobei dem Franchisenehmer erheblicher Aufwand entstehen kann. Unmittelbarer Schaden kann sich für den Franchisepartner dadurch ergeben, dass Online-Kunden ihre Produkte im Markt retournieren und dadurch insbesondere seine personellen Ressourcen binden. In Stoßzeiten, wenn das Personal für den Verkauf benötigt wird, kann tatsächlicher Umsatzausfall entstehen. Dies wird von Online-Kunden dadurch forciert, dass sie aufgrund der gleichen Markierung die Leistung der Märkte als Teil ihres Online-Kaufs ansehen. Hinzu kommt eine zunehmende „Free-Ryder-Mentalität“ unter Online-Käufern, die durch das schnelle Hin-und-Her-Surfen entsteht und die Erwartungen weckt, Beratung und Service seien einkalkulierte Leistungen, für die nichts bezahlt werden muss. Ferner ist Ärger auf Kundenseite dadurch vorprogrammiert, dass viele Online-Sortimente nicht in den Märkten vorhanden sind und diese auch keinen Platz haben, eine entsprechende Auswahl vorzuhalten. Weitere Verluste können sich daraus ergeben, dass Kunden eher dazu neigen, sich die Waren nach Hause liefern zu lassen und sie nicht nach der Online-Bestellung in den Märkten abzuholen.

Bei einer nichtkooperativen E-Commerce-Lösung ist in Franchisesystemen davon auszugehen, dass die Multi-Channel-Kanäle allenfalls nur in geringem Maße integriert sind und den Kunden kaum vollumfängliche Multi-Channel-Hopping-Möglichkeiten bieten können. Geht ein Kunde nach dem Online-Kauf zu einem Franchisepartner, um

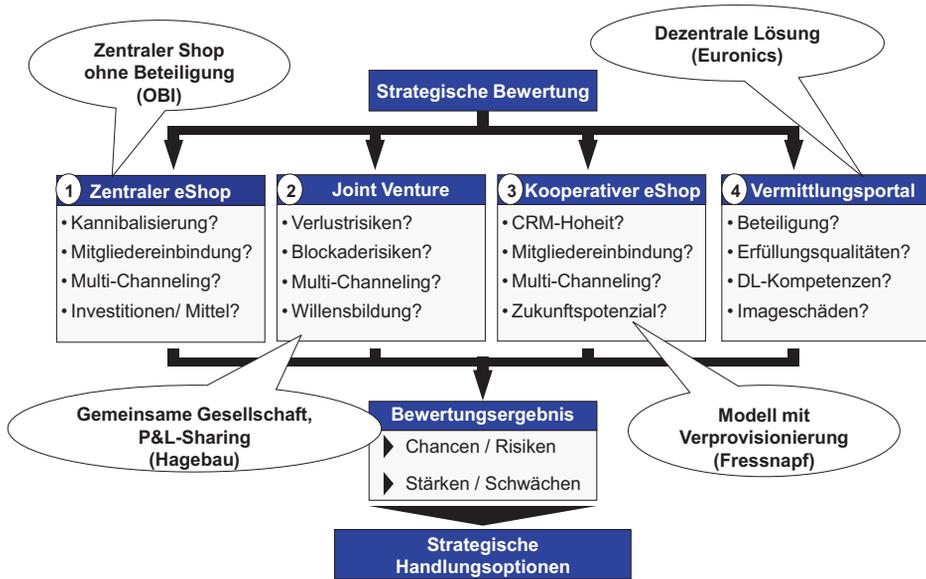
sein Produkt zu reklamieren oder umzutauschen, kann es deswegen vorkommen, dass der Umtausch des online bestellten Produktes im Geschäft gar nicht möglich ist – da der betreffende Franchisepartner das Multi-Channel-Konzept nicht mitträgt – oder die Mitarbeiter in der Filiale das Produkt gar nicht kennen, da es nur online verkauft wird. Negative Käuferlebnisse können in Multi-Channel-Systemen auch bei nicht synchronisierten Aktionen entstehen. Wenn beispielsweise der Kunde eine lokale Aktion im Markt eines Franchisepartners sieht, jedoch keine Zeit hat, sich dieser zu widmen, ist er geneigt, zu Hause noch einmal im Online-Shop nachzuschauen. Wenn er umgekehrt eine Online-Aktion sieht, kann es schnell vorkommen, dass er am nächsten Tag in den Markt fährt, um sich den online beworbenen Artikel noch einmal genauer anzuschauen. Sollte dieser dann allerdings nicht vorrätig oder gar nicht gelistet sein, hat der Kunde im schlimmsten Fall einen erheblichen Zeitaufwand umsonst getätigt und ist verärgert. Denn bei nicht integrierten Multi-Channel-Systemen besteht die Gefahr, dass ein Kunde seine negativen Erfahrungen auch auf das stationäre Geschäft überträgt und infolgedessen ganz wegbleibt.

Weiterhin ist ein Risiko in der Preisbildungsproblematik zu sehen, da die stationären Märkte je nach Wettbewerbssituation mit lokalen Preisen arbeiten, die bei deckungsgleichen Sortimenten mit dem Online-Shop schnell unterboten werden können, da hier aufgrund der nationalen Preistransparenz in der Regel der niedrigere Preis angesetzt wird. Dadurch sehen sich die Franchisenehmer unter Umständen gezwungen, einen niedrigeren Preis zu kalkulieren, als sie es bei lokaler Preisdifferenzierung getan hätten. Eigene Kalkulationen der Franchisenehmer und dadurch zutage tretende Preisunterschiede, die der Franchisegeber kartellrechtlich nicht unterbinden darf, verursachen darüber hinaus potenzielle Kundenkonfusion.

Insgesamt kann bei nicht abgestimmten bzw. unzureichend integrierten Absatzkanälen insbesondere in Multi-Channel-Systemen von Franchiseunternehmen erheblicher Schaden entstehen, der zur Abwanderung von Kunden führen kann. Hinzu kommen Schadenspotenziale aufgrund von Preisunterbietungen bei deckungsgleichen Sortimenten, personelle Ressourcenbeanspruchung aufgrund von Kundenretouren in Stoßzeiten sowie aufgrund des direkten Zugriffes des Franchisegebers auf Kundendaten und Warenwirtschaft.

Ähnliche Probleme wie in Franchisesystemen entstehen oft auch in Verbundgruppen. Diese sind in der Regel hin- und hergerissen zwischen einer zentralen Online-Shop-Lösung, die selbst betrieben wird, und einer dezentralen Lösung, bei der die Franchisepartner für das Fulfillment sorgen. In Abb. 3.30 sind die möglichen Optionen für Franchise- und Verbundgruppenlösungen dargestellt.

Während eine zentrale Shop-Lösung wie beispielsweise bei OBI als nicht kooperativ gilt, ist dies bei allen anderen Optionen der Fall. Ein gemeinsames Joint Venture zwischen Zentrale und Mitgliedern, wie von Hagebau betrieben, ermöglicht allen Beteiligten eine Gewinnbeteiligung an dem B2C-Online-Shop, erfordert aber auch eine Lösung für die Übernahme der Anlaufverluste. Wahrscheinlich ist das Provisionsmodell für Vergütungen an Mitglieder aus der B2C-Käufersnähe am gängigsten, steht



**Abb. 3.30** Mögliche Optionen für Franchise- und Verbundgruppenlösungen

aber einer echten Integration häufig entgegen. Die größte Akzeptanz dürfte zweifelsohne ein dezentrales Vermittlungsportal wie von Euronics und jetzt auch von Intersport haben, das einer Marktplatzlösung nahe kommt, allerdings als nicht sehr erfolgsträchtig gilt (Heinemann 2017d).



# Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce

# 4

## Zusammenfassung

Der Ausgestaltung des Geschäftssystems kommt eine Schlüsselrolle im Online-Handel zu. Sie ist auch Basis für Kanalexzellenz, die erfolgreiche Online-Händler auszeichnet. Diese sind in der Lage, mit ihren Leistungen im E-Commerce den Benchmark zu setzen, und nutzen alle Möglichkeiten der modernen Interaktion. Insgesamt sind acht zentrale Erfolgsfaktoren für das Vorliegen von Webexzellenz im B2C zu beachten. Eine große Herausforderung ist jedoch zunehmend die Nachhaltigkeit der Erfolgsfaktoren, da der Wettbewerb sich immer schneller anpasst.

## 4.1 Geschäftssystem und Controlling im Online-Handel

Geschäftssysteme im Online-Handel sind Neuland und mit nichts von dem vergleichbar, was es im Handel bisher gab. Online-Handelsunternehmen müssen sich kundenzentriert und prozessorientiert ausrichten. Das stellt insbesondere Multi-Channel-Händler vor große Herausforderungen, die bisher überwiegend hierarchisch und funktional organisiert sind. Auch die Erfolgsmessung muss den Besonderheiten des neuen Geschäftssystems Rechnung tragen. Es geht vor allem darum, den spezifischen Belangen des interaktiven Mediums Internet gerecht zu werden, ohne dabei die Notwendigkeiten eines Handelsunternehmens aus dem Auge zu verlieren. Deswegen kommt auch dem Online-Controlling große Bedeutung zu. Dessen Basis bildet das Verständnis für die Produktivitätsquellen von Online-Shops sowie die wertorientierte Kundensteuerung, die den Handlungsrahmen für das quantitative Controlling vorgibt und dabei auch die qualitativen Aspekte mit in die interpretative Betrachtung einbezieht. Dabei kann ein

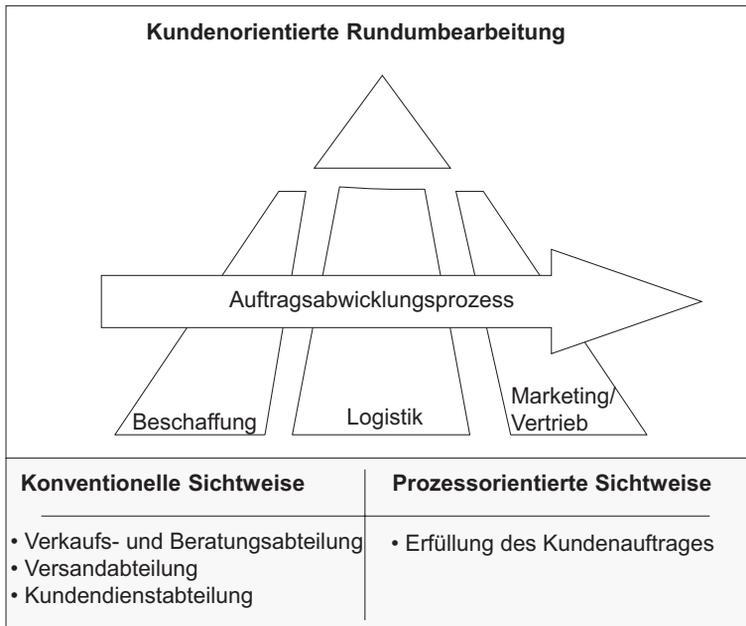
regelmäßig durchgeführtes Benchmarking gute Hilfestellung geben. Dies ermöglicht es auch, in Kombination mit den relevanten Kennzahlen die relevanten Erfolgsfaktoren im Online-Handel abzuleiten.

#### **4.1.1 Geschäftssystem des Online-Handels**

Aus dem analogen Einzelhandel sind nur wenige Erfahrungen auf den Online-Handel übertragbar. Denn der Online-Handel stellt nicht bloß einen neuen Vertriebskanal im herkömmlichen Sinne dar, sondern ein vollkommen neues Geschäft mit neuen Fähigkeitsanforderungen. Im Online-Handel sind Standorte, Verkaufsmitarbeiter und Filialwarenbestandssteuerungsprozesse unbedeutend. Auch die mit dem Internet einhergehende globale Preistransparenz funktioniert völlig anders als das lokale Pricing, wie es der stationäre Händler gerne betreibt. So werden im traditionellen stationären Einzelhandel nur etwa drei bis vier lokale Wettbewerber miteinander verglichen. Auch die stationären Sortimentskonzepte sind nicht anwendbar, da im elektronischen Handel die Zielgruppen und Sortimente nicht abgesteckt werden können. Völliges Umdenken ist in den Bereichen Retail Branding, Markenprofil und Werbung gefragt, denn die erhebliche Komplexität des Online-Handels erfordert ein neues Internetmarkenmanagement. In der nahezu unübersehbaren Vielfalt der Markennamen und Shops müssen vor allem Aufmerksamkeit und Markenbekanntheit erreicht werden, da der Online-Shopper sonst auf bekanntere Anbieter zurückgreifen wird. Auch das klassische Store Merchandising ist im Internet nicht mehr nutzbar. Hier ist eine spezifische, gänzlich andersartige Shop-Gestaltung gefragt. Anstelle überwiegend funktional ausgerichteter Abläufe treten im Online-Handel konsequent kundenorientierte Geschäftsprozesse auf den Plan (brandeins 2014, 2015a; Heinemann 2018b, 2019). Diese sind effizient, schlank und auf Schnelligkeit ausgerichtet. Neben Schnelligkeit stehen auch Transparenz und Serviceorientierung im Vordergrund. Dabei kommt der Geschwindigkeit der innerbetrieblichen Entscheidungs- und Arbeitsabläufe eine Schlüsselrolle zu. Effizienz und „Durchlaufzeitenreduzierung“ bzw. E-Pace gelten als wesentliche Basis des Erfolges im Online-Handel und gelten im Zuge des Q-Commerce als Trend (Heinemann et al. 2013; Schader 2020). Dieser Anspruch ist nur erfüllbar, wenn durch eine prozessorientierte Neuausrichtung die Organisation schlanker, schneller und schlagkräftiger ausgestaltet wird. Hinzu kommt der Anspruch an eine kompromisslose Kundenorientierung, die infolge der drastisch verkürzten Kundenreaktionszeiten Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit ist und die Basis für eine Wachstumsdynamik bildet. Dies erfordert eine kundenorientierte Rundumbearbeitung in Prozessen. Dabei ist es notwendig, zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt durchgängige Prozesse mit so wenigen Schnittstellen wie möglich zu gestalten und damit für jeden Prozess „ein Fenster zum Kunden“ zu schaffen. Nur so ist die tatsächliche „Kundenzentrierung“ möglich, die den Online-Handel auszeichnet und eine unmittelbare Rückkoppelung vonseiten der Kunden erlaubt (Osterloh und Frost 2003; Baars 2017).

Für jeden Prozess muss es dabei prozessverantwortliche Personen (Process Owner) sowie Prozessbearbeiter (Case Worker) geben. Je nach Arbeitsumfang ist aber auch denkbar, ein ganzes Team für einen Prozess verantwortlich zu machen (Case Team), das sich dann im Wege der Selbstabstimmung koordiniert. Dies setzt allerdings ausgeprägte Teamfähigkeiten voraus sowie das „Selbstentscheidenkönnen“. Dafür benötigen die Mitarbeiter entsprechende Befugnisse, um den Kunden im Rahmen der jeweiligen Prozessvariante befriedigen zu können (Empowerment). Das geht in der Regel mit größeren Leitungsspannen und flacheren Hierarchien einher. Ergebnis ist eine kundenorientierte Rundumbearbeitung mit minimierter Schnittstellenanzahl (Abb. 4.1), die allerdings ein internetspezifisches Geschäftssystem erfordert, das den Prinzipien des Business Reengineering Rechnung folgt (Osterloh und Frost 2003).

Das Online-Handelsunternehmen sollte sich als „Bündel von Kernprozessen“ derart organisieren, dass durchgängige Prozesse ohne Schnittstellen vom Lieferanten bis zum Kunden realisierbar sind und so eine kundenorientierte Rundumbearbeitung ermöglicht wird. Wie in Abb. 4.2 dargestellt ist, beinhaltet dies drei „innovative Ideen“, nämlich die Prozessidee, die Triage-Idee sowie die Idee der informationellen Vernetzung (Osterloh und Frost 2003):



**Abb. 4.1** Fähigkeit zur kundenorientierten Rundumbearbeitung. (Quelle: Osterloh und Frost 2003)



**Abb. 4.2** Geschäftssystemprinzipien des New Online Retailing. (Quelle: In Anlehnung an Osterloh und Frost 2003)

- **Die Prozessidee** umfasst einen 90-Grad-Shift in der Organisation, eine Untergliederung in Kern- und Supportprozesse sowie die entsprechenden Prozessteams und Process Owner. Es geht um eine Umorientierung von der traditionell vertikal ausgerichteten, arbeitsteiligen Organisation in eine horizontale, funktionsübergreifende Sichtweise. Die Unterscheidung in Kern- und Supportprozesse ermöglicht es, zwischen kundenrelevanten (Nutzen stiftenden) und weniger kundenrelevanten (nicht Nutzen stiftenden) Tätigkeiten zu differenzieren. Die kundenrelevanten Prozesse (zum Beispiel Auftrags Erfüllung) sind häufig Quelle für einen Wettbewerbsvorteil (zum Beispiel Schnelligkeit) und sollten nicht outgesourct werden, was für weniger kundenrelevante Prozesse (zum Beispiel Kantinenwesen) nicht gilt. Die Bildung von Process-Teams sowie die Bestimmung der Process Owner folgen den generellen Regeln der Teambildung und des Assignment.
- **Die Triage-Idee** beruht auf einem Begriff aus der Militärmedizin (von frz. trier = „sortieren“, „aussuchen“), der Schichtung, Einteilung oder Priorisierung bezeichnet. Im Rahmen des Business Reengineering steht dieser für die horizontale Segmentierung von Prozessen. Diese erfolgt nach Funktionen, Komplexitätsbereichen sowie Kundengruppen. Die funktionale Segmentierung trägt dem Umstand Rechnung, dass im Rahmen der Kernprozesse bestimmte Funktionen für die Auftragsabwicklung wie zum Beispiel Einkauf, Logistik und Vertrieb in jedem Fall erfüllt werden

müssen, versucht dabei aber durch eine Prozessverantwortung (Process Owner) die Schnittstellen zu minimieren. Demgegenüber unterscheidet die Segmentierung nach Komplexität, Tätigkeiten und Problemhaltigkeit (zum Beispiel komplexe Fälle, mittelschwere Fälle, Routinefälle). Sie ordnet diese nach Routinisierbarkeit, um sie dann möglicherweise zu automatisieren. Bei der Segmentierung nach Kundengruppen schließlich geht es darum, nach Kundenwert zu differenzieren und die „Schlüsselkunden“ bevorzugt zu bedienen. Dieses Grundprinzip spiegelt sich auch im Customer-Relationship-Management (CRM) wider, das eine wichtige Basis für den Internethandel darstellt.

- **Die Idee der informationellen Vernetzung** besteht darin, auf die papierbasierte Informationsübermittlung weitestgehend zu verzichten, da diese schnell ihre Grenzen erreicht und dem Grundprinzip der Digitalisierung im Online-Handel entgegenläuft. Sie beinhaltet im Wesentlichen den E-Mail-Ethos, den dezentralen Datenzugriff sowie die simultane und papierlose Datenverarbeitung. Dies setzt intelligente Netze voraus, die einen dezentralen Aufbau von Netzwerken (Client-Server-Lösungen) sowie Hypermediastrukturen der in den Netzen angebotenen Inhalte erlauben. Der dezentrale Aufbau von Netzen macht Navigationsentscheidungen überflüssig, indem einzelne Bereiche zum Beispiel mit eigenen Servern arbeiten. Demgegenüber erlaubt es Hypermedia, zwischen Dokumenten oder innerhalb von Dokumenten hin- und herzuspringen, ohne dass diese gesucht, aufgerufen oder komplett durchgelesen werden müssen.

Den Prinzipien des Geschäftssystems Online-Handel folgend sollte das Online-Handelsunternehmen als Prozessorganisation aufgebaut werden, in dem die Kernprozesse die strategisch relevanten Wertschöpfungsprozesse abbilden (zum Beispiel Vertrieb). Diese haben idealerweise immer externen Marktkontakt (zum Beispiel Absatzmärkte), da sie der Erfüllung von Kundenaufträgen dienen. Sie werden unterstützt von den Supportprozessen, die keinen Marktkontakt haben müssen und reine Zulieferfunktion für die Kernprozesse besitzen. Ihre Leistungsverflechtung mit den Kernprozessen sollte so gering sein, dass sie jederzeit als eigenständige Leistung separiert oder outgesourct werden können. Das ist allerdings bei den Zentralabteilungen (funktionale Schulen), die spezifische Fachkenntnisse anbieten und in Hinblick auf die Wissensvermittlung an die Prozesse primär eine Dienstleistungsaufgabe haben (zum Beispiel Marktkennntnisse im Marketing), nicht ohne weiteres möglich.

#### **4.1.2 ExO-Organisation und Frictionless Business im Online-Handel**

Da im Online-Handel vor allem kundenorientierte Geschäftsprozesse und uneingeschränkte Kundenorientierung zentrale Erfolgsvoraussetzung sind, kommt der Geschäftsorganisation eine Schlüsselrolle zu. Die Kernthemen Schnelligkeit, Transparenz

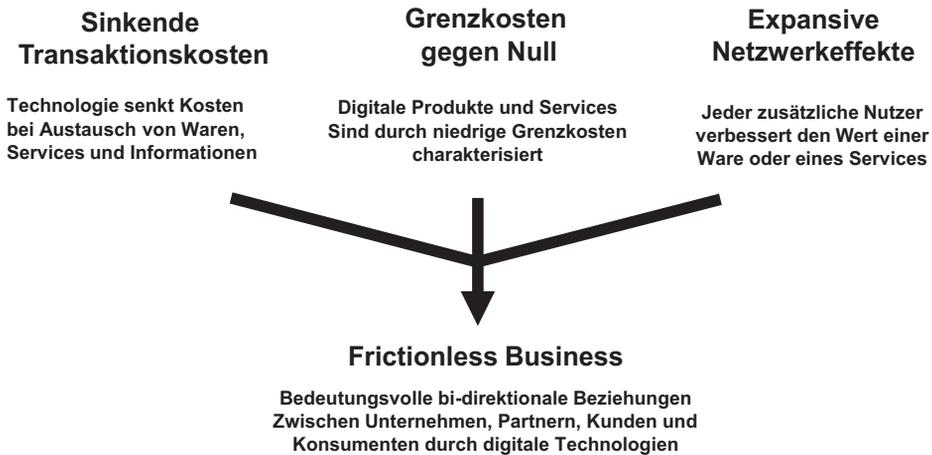
und Serviceorientierung stehen oder fallen mit der Geschäftsorganisation. Der häufigste Fehler besteht in der Regel darin, die Prozesse immer noch funktional auszurichten, zum Beispiel nach Beschaffungsprozessen, Orderprozessen oder Zustellprozessen. Dies geht jedoch an der Sichtweise des Kunden vorbei und wird der Dynamik exponentieller Entwicklungen nicht gerecht. So ist die sich verändernde Marktumgebung von ständig wechselnden Konsumentenbedürfnissen geprägt und übt zunehmend Druck auf die Geschäftsorganisation aus. Die Fähigkeit, sich an die zunehmende Volatilität der Märkte anzupassen, wird daher immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor von Online-Händlern. Die Herausforderungen für eine Transformation hin zu einer exponentiellen Organisation (ExO) sind enorm und erfordern eine Frictionless Business Intelligence (Rotax 2019).

### **Frictionless Business Intelligence**

Durch die Kombination aus technologischem Fortschritt und den zugrundeliegenden ökonomischen Effekten sowie der Kraft von Netzwerkeffekten können Online-Händler in eine neue Ära eintreten: die Ära des Frictionless Business. Plattformen und neue Technologien ermöglichen es Online-Händlern, ihr Geschäft mit ihren Partnern, Lieferanten, Kunden und Konsumenten offener und kooperativer zu gestalten, indem die Art der Interaktion bidirektional wird (Rotax 2019). Da potenzielle Nutzer ihre passive Rolle als Konsument hinter sich gelassen haben, werden sie zum wichtigen Partner in der Wertschöpfung eines Unternehmens. Sollten Online-Anbieter es nicht schaffen, das notwendige Vertrauen für solche engen Beziehungen zu entwickeln, werden sich Partner, Kunden sowie die Community und Crowd langfristig abwenden. Wenn diese Beziehungen jedoch durch Technologien organisiert und orchestriert werden, kann eine Expansion schneller als je zuvor voranschreiten. Dieses erfordert jedoch „disruptives Denken“. Damit wird sichergestellt, dass eine selbstorganisierte Belegschaft ein gemeinsames Ziel verfolgt, ohne dass starre Kontrollsysteme erforderlich sind. Denn diese verlangsamen oftmals die Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation. Dazu müssen die Organisationen ihre Arbeitsgeschwindigkeit erhöhen, um in einem komplexen Geschäftsfeld mit häufig auftretenden und unvorhersehbaren Veränderungen erfolgreich zu sein. Anpassungsfähigkeit und zeiteffizientes Arbeiten spielen in einer Umgebung großer Marktschwankungen eine Schlüsselrolle. Die Implementierung neuer Arbeitsweisen und agiler Methoden verkürzt nicht nur die durchschnittliche Projektschwindigkeit, sondern ermöglicht auch eine schnellere Anpassung an die Umgebung eines Unternehmens im stetigen Wandel. Dabei helfen Automatisierung und KI. Es bedarf allerdings mehr als nur eines hohen Levels an Bereitschaft und Ressourcen (Rotax 2019). In Abb. 4.3 sind die Antriebsfaktoren des Frictionless Business dargestellt.

### **Agile Organisation im Online-Handel**

Die zunehmende Dynamik der Geschäftswelt macht insofern anpassungsfähige und agile Arbeitsmethoden erforderlich. Diese basieren auf strukturierten Prozessen, die flexibel genug sind, um Raum für Veränderung zu lassen. Bei der Implementierung



**Abb. 4.3** Wirtschaftliche Antriebsfaktoren des „Frictionless Business“. (Quelle: In Anlehnung an Rotax 2019)

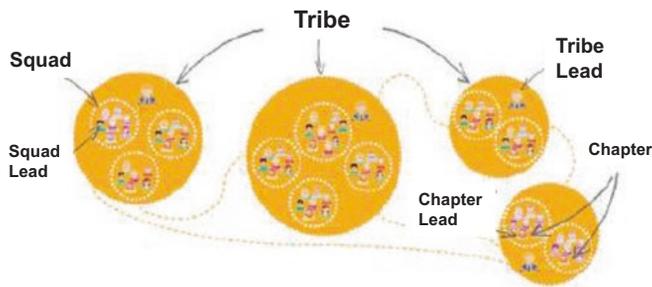
agiler Arbeitsmethoden müssen individuelle Lösungen entwickelt werden, welche auf die spezifischen Anforderungen jedes Unternehmens zugeschnitten sind. Sie beinhalten aber auch Elemente, die auf jedes Unternehmen zutreffen. Dabei handelt es sich um Timeboxing, Sprints sowie ein agiles Arbeitsumfeld.

**Timeboxing** Das Arbeiten in klar definierten Zeitfenstern ist einer der wichtigsten Grundsätze. Dieses umfasst kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen, die ein sofortiges Anpassen auf veränderte Rahmenbedingungen möglich machen und lange Sitzungen, Diskussionen und Überprüfungen vermeiden.

**Sprints** Ein Sprint ist als Arbeitspaket individuell zu sehen und kann durchaus einen Zeitraum von mehreren Wochen in Anspruch nehmen, wenn zum Beispiel ein Produkt oder eine Dienstleistung in iterativen Zyklen erstellt wird. Im Fokus sollten jedoch stets kurzfristige Ergebnisse stehen, um eine möglichst schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen sicherstellen zu können.

**Agile Arbeitsweisen** erfordern die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an Mitarbeiter. Dazu müssen Unternehmen traditionelle Kontrollstrukturen überdenken. Dabei ist der Übergang von hierarchischen Strukturen zu autonomen, selbstorganisierten Teams nicht unbedingt mit einem Kontrollverlust gleichzusetzen. Vielmehr stellt er eine Verschiebung der Top-down-Kontrolle hin zur aktiven Gestaltung des Arbeitsumfelds der Mitarbeiter dar.

Um Mitarbeitern selbstbestimmtes und agiles Arbeiten zu ermöglichen, sind neuartige, flexible Organisationsstrukturen notwendig. Liquid Organizations (Abb. 4.4) organisieren die Mitarbeiter in kleineren Funktionseinheiten, den sogenannten Tribes. Diese werden von einem Tribe Lead geführt, der die Prioritäten setzt, Budgets zuweist und den Wissensaustausch zwischen den Tribes fördert. Tribes setzen sich aus mehreren „Squads“ zusammen, die jeweils selbstgesteuert und autonom handeln, und sind für die



**Abb. 4.4** Übersicht über eine agile Organisationsstruktur (Liquid Organization). (Quelle: Rotax 2019)

Erreichung spezifischer, kundenbezogener Ziele verantwortlich. Sie sind interdisziplinär aufgebaut, sodass Squad-Mitglieder jeweils unterschiedliche Funktionen erfüllen. Squads sind nicht fest definiert und können sich je nach Aufgabenstellung jederzeit in der funktionalen Zusammensetzung verändern. Sobald sie ihre Mission erfüllt haben, werden Squads einfach aufgelöst und die Mitglieder auf andere oder neue Squads verteilt. Aus Koordinationsgründen sind die Mitglieder der Squads in Tribe-übergreifende Chapter organisiert, die auch den Wissensaustausch und die Entwicklung von Know-how unterstützen. Der Chapter Lead ist dabei für die persönliche Entwicklung der Teammitglieder, die Personalangelegenheiten sowie das Performance Management zuständig. Zusätzlich hat jeder Tribe einen agilen Coach, der agiles Arbeiten im Tribe fördert. Insgesamt ist es nicht unbedingt sinnvoll, jeden Unternehmensbereich auf agiles Arbeiten umzustellen. In jedem Einzelfall sollte genau geprüft werden, ob und wie genau Agilität integriert werden kann, denn eine Liquid Organization ist nicht auf alle Unternehmensbereiche gleichermaßen anwendbar. Insofern sind auch hybride Organisationsmodelle denkbar, welche die Stärken von linearen Unternehmensstrukturen mit den Vorteilen von Liquid Organizations verbinden.

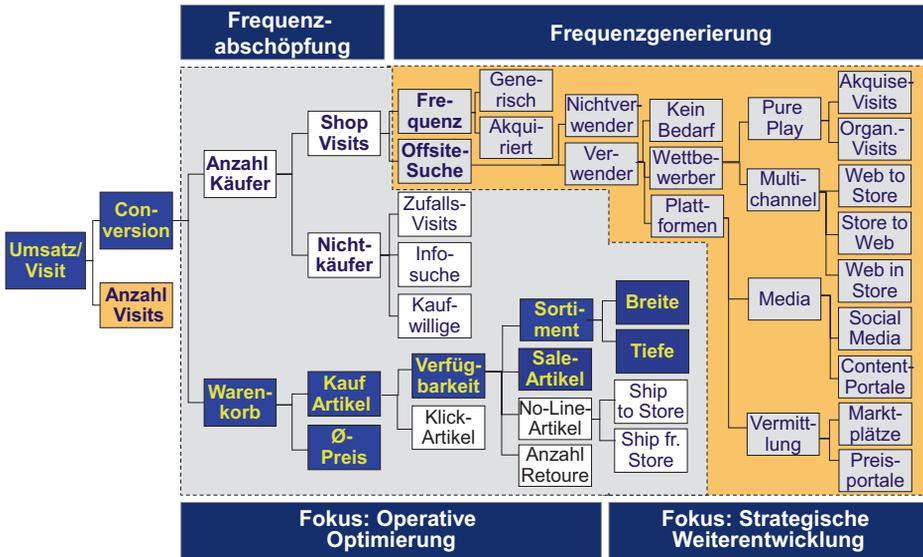
### 4.1.3 Produktivitätskennzahlen im Online-Handel

Während im stationären Handel seit jeher als zentrale Produktivitätskennzahl der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche herangezogen wird, erscheint die Frage nach der Produktivität von Online-Shops nicht so einfach. Vielfach klagen Betreiber von Online-Shops über zu geringe Umsätze, die dann in Aussagen münden wie „E-Commerce lohnt sich nicht“ (Shoptmacher 2012; FAZ 2016; Heinemann et al. 2017; Kellerhoff 2020). Dennoch sollte etwas genauer und differenzierter in die Produktivitätsquellen geschaut werden, um zumindest nicht zu derartigen Pauschalaussagen zu gelangen. Gerade

Multi-Channel-Händler machen häufig (noch) den Fehler, den Online-Handel als Ladengeschäft oder Filiale zu sehen. Dementsprechend geben Kunden ihre Bestellung auf und der Anbieter händigt die Ware aus, nachdem er diese aus dem Lager geholt hat. Das sieht natürlich gegenüber stationären SB-Formaten, in denen Kunden die Ware selbst aus dem Regal nehmen, wie ein Rückschritt aus. Da aber Kunden denselben niedrigen Preis erwarten, bedeutet das auf den ersten Blick höhere Kosten für den Online-Händler. Demgegenüber lässt sich aber nachweisen, dass diese trotz höherer Fulfilment-Kosten (mindestens) genauso effizient wie Multi-Channel-Anbieter arbeiten können (Kellerhoff 2020). Das Problem ist zweifelsohne, dass viele Händler sich im Blindflug befinden, wenn es um die Erfolgsmessung der digitalen Transformation geht. Annähernd jedes zweite Unternehmen (46 %) verzichtet auf spezielle Kennzahlen, um Digitalisierungsfortschritte zu überprüfen. Nur rund jedes dritte Unternehmen (37 %) stellt einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich auf. Gerade Multi-Channel-Händler können damit nicht eindeutig feststellen, inwieweit Investitionen in die Digitalisierung und neue Arbeits- und Projektmanagementmethoden greifen (Sopra Steria 2020).

Aber der Reihe nach: Zunächst geht es um den Umsatz, der zwar – wie im stationären Handel auch – netto ohne Umsatzsteuer betrachtet wird sowie nach Retouren und Anlieferung. Diese „Nettoumsatzbetrachtung“ führt schon im ersten Schritt zu Verwechslungen, da der Nettoumsatz im stationären Handel grundsätzlich keine Retouren berücksichtigt, sondern als „sofort realisierter Umsatz ohne Mehrwertsteuer“ gilt. Wie bereits erwähnt, liegen die Retouren zum Beispiel im Fashion-Online-Handel gewöhnlich bei mehr als 50 %, sodass der Umsatz „netto vom netto“ im Online-Shop oft nur halb so hoch liegt wie im stationären Handel. Hier wäre schon vorab zu hinterfragen, ob ein Online-Shop fokussiert ist auf retourenträchtige Sortimente wie insbesondere Damenmode und deswegen per se risikobehaftet ist oder aber mit weniger retourenbehafteten Artikeln wie zum Beispiel Basics oder Männermode in ruhigere Fahrwasser gehen sollte.

Der Nettoumsatz nach Retouren kommt im Wesentlichen durch die Generierung von Besuchsfrequenz im Online-Shop sowie durch die Abschöpfung dieser Frequenz zustande. Beide Stellhebel sind in Abb. 4.5 zusammen mit deren Einzelfaktoren dargestellt. Die Frequenzgenerierung wurde im Rahmen der Kundengewinnung bereits umfassend behandelt. Insofern wird der Schwerpunkt an dieser Stelle auf die Frequenzabschöpfung gelegt. Diesbezüglich nehmen die Conversion und die Wertigkeit des Nettowarenkorbs – nach Retoure – eine Schlüsselrolle ein. Letzterer generiert sich aus Anzahl und Durchschnittswert der Artikel, die vom Kunden in den Warenkorb gelegt werden. Das klingt zunächst trivial, deutet jedoch schon auf einen ersten Kardinalfehler der meisten Online-Shop-Betreiber hin: Wo kein Sortiment, da kein Warenkorbwert. Amazon, Zalando & Co. machen vor, wie die Positionierung als Category-Killer oder als „Ultraspezialist“ mit maximaler Auswahl zu einer echten Frequenzabschöpfung führen kann. Trotzdem missachten die meisten Online-Händler diese Grundregel: So finden sich in den Online-Shops selbst der großen Filialisten in der Regel nur Rumpfsortimente. Jene Händler sind nicht selten dann diejenigen, die am lautesten klagen,



**Abb. 4.5** Quellen und Kennzahlen für Online-Shop-Produktivität

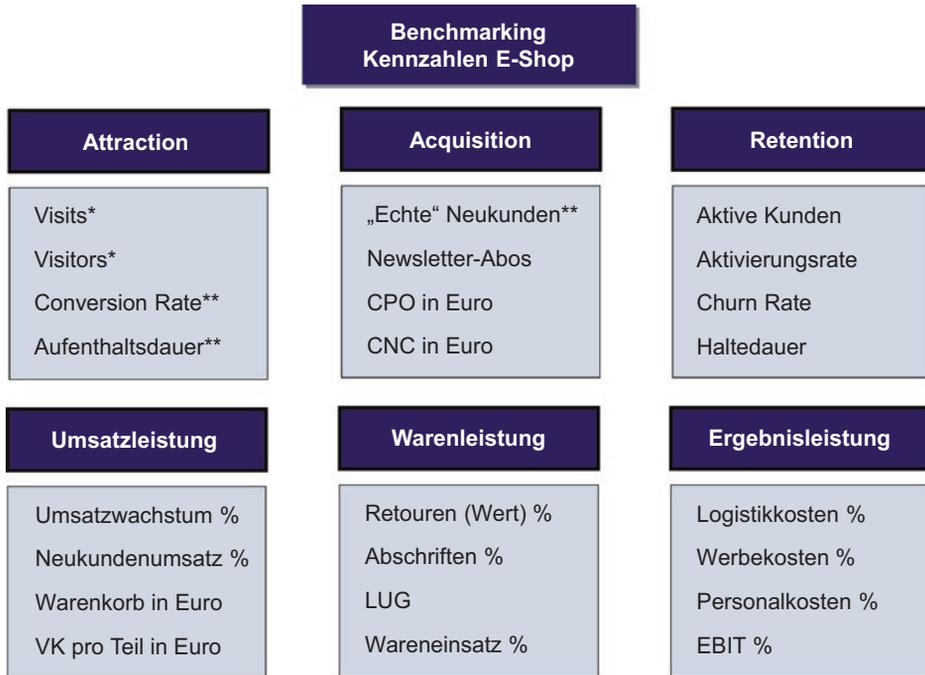
dass sich E-Commerce nicht lohne. Werden allerdings auch Multi-Channel-Umsätze in die Produktivitätsbetrachtung mit einbezogen, eröffnen die Multi-Channel-Services und innovative Angebote wie unter anderem „Ship from Store“, also die schnelle Belieferung der Kunden aus den Filialen heraus, zusätzliche Produktivitätspotenziale. Dabei geht es vornehmlich um eine Produktivitätskennzahl, die für den Online-Handel der Schlüssel zum Erfolg sein dürfte, nämlich den Nettoumsatz pro Visit. Dieser wiederum lässt sich zu einer ebenso wichtigen Kennzahl hebeln, nämlich dem Kundenwert, der angesichts der enormen Kundengewinnungskosten „Key Issue“ für den Erfolgsbeitrag eines Online-Shops ist und über eine wertorientierte Kundensteuerung maximiert werden sollte.

#### 4.1.4 Controlling und Web Analytics im Online-Handel

Zentrale Aufgabe des Controllings ist die Versorgung des Managements mit Informationen. Dadurch soll im betrieblichen Kontext die Qualität von Entscheidungen verbessert werden. Informationen sind das „Medium des Controllings“ (Ahlert et al. 2009). Dies gilt sowohl für das klassische Handelscontrolling als auch für das Controlling im Online-Handel. Das Motto „Retail ist Detail“ gilt insbesondere für die Kennzahlenanalyse. Als wichtigste Kennzahlen gelten folgende wertorientierte Kriterien (Roos 2017):

1. **Durchschnittlicher Umsatz je Kunde** ergibt sich aus der Division von Gesamt-Nettoumsatz durch Anzahl aktiver Kunden: Je höher der durchschnittliche Umsatz je Kunde ist, umso besser ist es.
2. **Back Order Rate** (Rückstandsquote) misst, welcher Anteil der Kundenbestellungen nicht umgehend erfüllt werden kann, und ergibt sich aus der Anzahl offener Bestellungen dividiert durch die Gesamtzahl der Aufträge. Grundsätzlich ist eine niedrige Back Order Rate anzustreben.
3. **Rückgabequote (Retourenquote)** gibt an, wie viel Prozent der ursprünglichen Bestellungen von Kunden wieder zurückgegeben werden. In der Regel lässt diese immer auf eine Unzufriedenheit des Kunden zurückschließen.
4. **Anteil Gesamtkosten am Nettoumsatz** inklusive Abschreiben. Ein großer Fehler ist es häufig, nur die Rohertragsmarge im Blick zu haben. Das vernachlässigt einen erheblichen Teil der Gesamtkosten des Unternehmens.
5. **Krankenquote & Fluktuationsquote:** „Personelle Kennzahlen“ sind ebenso wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen im Einzelhandel wie die Kennzahlen zu Rückstandsquoten. Mit ihnen lässt sich sehr genau ablesen, wie es wirklich um die Stimmung im Team bestellt ist.

Wichtig ist, dass einzelne Kennzahlen allein nur geringe Aussagekraft besitzen und Unternehmen immer das große Ganze betrachten sollten. Zweifelsohne ist für alle Handelsformen die Umsatz-, Waren- und Ergebnisinformation von herausragender Bedeutung. So zeigt Abb. 4.6 diesbezüglich die im Rahmen der Umsatzleistung relevanten Kennzahlen wie das Umsatzwachstum, den Neukundenumsatz, den Warenkorb in Euro sowie den Durchschnittspreis (VK) pro Teil in Euro. Bezüglich der Warenleistung sind die klassischen Kennzahlen wie Wareneinsatz, LUG (Lagerumschlagsgeschwindigkeit), Abschriften und vor allem Retouren wichtig. Die Ergebnisleistung lässt sich unter anderem an den Kenngrößen Logistikkosten, Werbekosten und Personalkosten sowie der daraus resultierenden Ergebniszahl EBIT (Earnings before Interest and Taxes) festmachen. Im Quervergleich gibt es bei den Kennzahlen der Umsatz-, Waren- und Ergebnisleistung kaum Unterschiede zum klassischen Handelscontrolling. Allerdings reichen diese nicht aus, denn im Online-Handel sind die Entscheidungen in der Regel datengetrieben. Dazu benötigt das Unternehmen in allen Funktionen Kennzahlen (KPI), die jenseits von Auftrag, Umsatz und Gewinn regelmäßig gemessen werden (Meffert und Meffert 2017). Online-spezifische Messzahlen tragen den Besonderheiten des Geschäftssystems und dabei insbesondere der „Attraction, Acquisition and Retention“ Rechnung. Die Attraction des Online-Shops schlägt sich unter anderem in der Anzahl der Visits und Visitors nieder. Diese erlangen in der Kategorie „Attraction“ allerdings nur in Kombination mit der Conversion Rate sowie der Aufenthaltsdauer Aussagekraft. Der herausragenden Rolle des CRM trägt die Kategorie „Acquisition“ Rechnung, bei der die Neukundengewinnung und die Anzahl an Newsletter-Abos im Vordergrund stehen. Darüber hinaus gehören zur „Acquisition“ auch die



\* ab zweitem Klick (ohne Abbrecher) \*\*ohne bisherige Stationärkunden

**Abb. 4.6** Quantitative Kennzahlen im Online-Handel

wichtigen Kennzahlen CPO (Cost per Order) und CNC (Cost per New Customer). CRM-relevante Kennzahlen spiegeln sich auch in der Kategorie „Retention“ wider, und zwar mit den Kennzahlen „aktive Kunden“, „Aktivierungsrate“, „Churn Rate“ sowie „Haltedauer“.

### Web Analytics als Bestandteil des Webcontrollings

Für die Erhebung der wichtigsten quantitativen Kennzahlen können die gängigen Web-Analytics-Werkzeuge helfen, die auch als Webcontrollinginstrumente bezeichnet werden. Neben den Visits und Visitors (Besuche und Besucher) lassen sich damit unter anderem auch die Page Impressions (Seitenaufrufe), Conversion Rate, Verweildauer sowie Bounce Rate und Click Through Rate (CTR) ermitteln. Die daraus gewonnenen Daten stellen auch eine gute Grundlage für die Optimierung der Website dar, denn sie liefern Informationen zum Klickverhalten der Websitenutzer, zu deren Abbruchverhalten sowie zu den Schwachstellen der Website im Wettbewerbsvergleich (Düweke und Rabsch 2012). Von den folgenden Web-Analytics-Anbietern ist sicherlich Google Analytics das bekannteste und meistgenutzte Standardtool. Dennoch kann der zusätzliche Einsatz einer komplexen und kostenpflichtigen Software sinnvoll sein, wenn detailliertere und aktuellere Daten erforderlich sind (Düweke und Rabsch 2012; Steireif et al. 2015):

1. **Google Analytics** ([www.google.de/analytics](http://www.google.de/analytics)) ist aktuell das meistgenutzte Tool, das kostenlos nutzbar sowie einfach zu bedienen und zu installieren ist. Zusätzlich steht eine kostenpflichtige Premiumversion zur Verfügung.
2. **Adobe SiteCatalyst**, ehemals Omniture ([www.omniture.de](http://www.omniture.de)) wird vor allem von größeren Websites relativ häufig genutzt und seit der Übernahme durch Adobe als Adobe Online SiteCatalyst angeboten.
3. **Webtrekk** ([www.webtrekk.de](http://www.webtrekk.de)) analysiert als Web Analytics Data Warehouse schwerpunktmäßig das Nutzerverhalten größerer deutscher Online-Shops.
4. **Econda Shop-Monitor** ([www.econda.de](http://www.econda.de)) ist eine Webanalyselösung aus Karlsruhe, die speziell für Online-Shops entwickelt wurde und bereits in der Standardversion die gängigen E-Commerce-Kennzahlen enthält.
5. **Piwik** ([www.piwik.de](http://www.piwik.de)) ist als eine Open-Source-Lösung kostenlos nutzbar und stellt insofern eine Alternative zu Google Analytics dar.

Weitere Anbieter sind unter anderem Nedstat ([www.nedstat.de](http://www.nedstat.de)), etracker ([www.etracker.com/de/](http://www.etracker.com/de/)), CoreMetrics ([www.coremetrics.com](http://www.coremetrics.com)) und Webtrends ([www.webtrends.com](http://www.webtrends.com)). Die kostenpflichtigen Tools werden in der Regel nach Anzahl der Seitenaufrufe (Page Impressions) vergütet. Allerdings ermöglichen nicht alle Systeme dieselben Maßnahmen. Deswegen sollte die Auswahl der über die kostenlosen Standardtools hinausgehenden Softwarelösungen mit Sorgfalt erfolgen. So ermöglichen zwar etliche Anbieter eine Rohdatenanalyse, allerdings erlauben nur wenige Lösungen die parallele Verwendung von Roh- und aggregierten Daten (Graehl 2012). Darüber hinaus sollte sich die Software über Plug-ins und Schnittstellen mit weiteren Systemen verbinden lassen. Ferner ist es angeraten, auf Datenschutzbedenken bei Nicht-EU-Anbietern sowie auf die Totalkosten/ Total Cost of Ownership (TCO) und Investitionssicherheit zu achten.

Allen Web-Analytics-Methoden ist gemeinsam, dass sie ein unverzichtbares Hilfsmittel sind, um einen Online-Shop zielgerichtet und budgetkonform zu betreiben. Sie helfen zudem, Besucher und Kunden besser zu verstehen. Die Web-Analytics-Instrumente liefern damit wichtige Informationen zur Feinsteuerung der Online-Marketingmaßnahmen sowie der Optimierung der Usability und damit zur qualitativen Verbesserung des Online-Shops (Düweke und Rabsch 2012).

### **Qualitatives Controlling und Benchmarking im Online-Handel**

Das qualitative Controlling unterstützt die Optimierung der Teilfunktionen im Frontend und liefert Erklärungen für die Kennzahlen des quantitativen Controllings. Es dient der Bewertung von Online-Shops und vor allem dazu, Stärken und Schwächen zu erkennen sowie bislang ungenutzte Potenziale aufzudecken (Mahrdrdt 2010; Graf und Schneider 2017). Wie Abb. 4.7 zeigt, können diesbezüglich sieben Usability-Hauptkriterien aus dem Frontend im Vordergrund stehen, hinter denen sich jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Untersuchungsfunktionen verbirgt und die mit ungleicher Wichtigkeit zu betrachten sind. Demzufolge haben vor allem die Produktinformationen und -visualisierungen eine herausragende Bedeutung. Sie bestimmen maßgeblich über

### Sieben Usability-Hauptkategorien im Fokus

Kategorien gehen mit prozentualer Gewichtung in ein Gesamtergebnis ein

Kategorie	Gewichtung	Untersuchungsfunktionen
Navigation und Suchfunktion	12,5 %	7
Produktinformation und -visualisierung	25,0 %	4
Optische Gestaltung und Barrierefreiheit	12,5 %	8
Bestellablauf	25,0 %	8
Benutzerkonto und Interaktion	10,0 %	6
Kundenservicefunktionen	10,0 %	14
Unternehmenspräsentationen	5,0 %	4

Ergebnis ist ein Gesamtranking

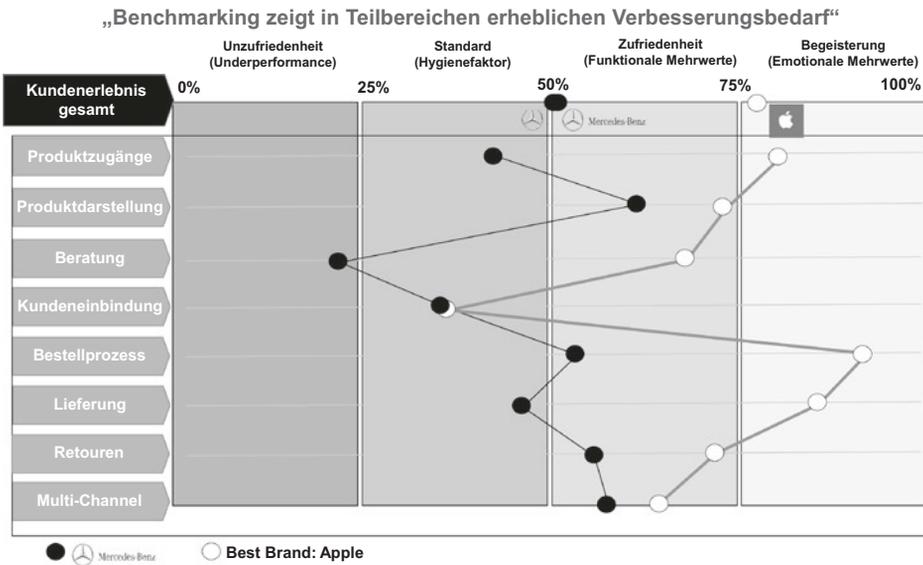
- mit maximal 1.000 erreichbaren Punkten
- und absteigender Punktzahl
- sowie Einzelrankings nach Kategorie

**Abb. 4.7** Qualitative Untersuchungsfaktoren und deren Gewichtung. (Quelle: Mahrdt 2010)

die Conversion Rate und damit die Umsatzwirkung. Dies gilt auch für den Bestellablauf, der als gleich wichtig angesehen wird. Demgegenüber stehen Navigation und Suchfunktionen an zweiter Stelle, gleichauf mit der optischen Gestaltung sowie der Barrierefreiheit. Danach folgen Benutzerkonto, Interaktion und schließlich die Kundenservicefunktionen. Unternehmenspräsentationen sollten auch im qualitativen Controlling berücksichtigt werden, haben allerdings keine derart erfolgskritische Bedeutung wie die anderen Kriterien.

Die sieben Usability-Hauptkriterien aus dem qualitativen Controlling lassen sich heranziehen, um den Online-Shop zu benchmarken. Im Rahmen eines Scoringverfahrens kann dabei ein Ranking konkurrierender Online-Shops („Peer Group“) ermittelt werden. Darüber hinaus ermöglicht es auf Grundlage der Bewertungen ein Benchmarking in Form eines Matrix- oder Profilvergleichs (Graf und Scheider 2017; Heinemann und Gehrckens 2015). Ein Beispiel für ein derartiges Benchmarking auf Basis eines Profilvergleichs zwischen dem Online-Shop von Mercedes Benz sowie dem Apple-Online-Store ist in Abb. 4.8 dargestellt.

Derartige Benchmarkings liefern unmittelbare Ansatzpunkte für die Optimierung des Web-Shops und dadurch die Verbesserung der quantitativen Kennzahlen. Insbesondere die unzureichende Konvertierung der in der Kundenakquisition generierten Besucherzahlen zu Käufern ist häufig Ursache für unzureichende Shop-Leistungen. Jeder Online-Shop-Betreiber sollte sich regelmäßig die Frage stellen, inwieweit sich die eigene Conversion Rate weiter optimieren lässt. Ob Auffindbarkeit in Suchmaschinen, gute Usability, relevante Inhalte, emotionale Kundenansprache oder Vertrauen durch Bewertungen und Transparenz – es gibt viele Ansätze, aus einem neugierigen Besucher einen Käufer oder sogar einen zufriedenen Kunden zu machen. Dazu bieten sich auch A/B-Tests an (Internetworld A/B-Test 2017).



**Abb. 4.8** Qualitatives Benchmarking Online-Shops am Beispiel Mercedes Benz und Apple

### A/B-Tests

A/B-Tests erfreuen sich immer größerer Beliebtheit, da sich mit ihnen gut die Effizienz der eigenen Maßnahmen überprüfen lässt und das Nutzerverhalten besser in Erfahrung gebracht werden kann. Das Verfahren ist ebenso einfach wie genial: Ein Teil der Benutzer wird auf eine leicht abgeänderte Variante der Seite gelenkt, um vorher festgelegte Hypothesen in Bezug auf Design, Content oder Benutzerfreundlichkeit zu überprüfen. Allerdings sollten folgende drei Punkte beim A/B-Testing unbedingt beachtet werden, um valide Testergebnisse zu erhalten (Internetworld A/B-Test 2017):

- **Ausreichende Zeitspanne:** Viele A/B-Tests scheitern an einer zu geringen Zeitspanne. Für relevante Aussagen wird allerdings eine ausreichende Zahl an Testteilnehmern und Conversions benötigt. Auch sollten die zeitlichen Gegebenheiten berücksichtigt werden, denn das Kaufverhalten an einem Montag ist anders als am Wochenende. Und in der Haupturlaubszeit werden andere Ergebnisse erzielt als in der Vorweihnachtszeit. Mindestlaufzeit für einen A/B-Test sind zwei Wochen.
- **Keine Banalitäten:** Häufig sind verwendete Hypothesen gar nicht relevant. Zwar ist es wichtig, wie sich eine Veränderung auf der Webseite auswirkt, viel wichtiger ist jedoch die Folge eines geänderten Nutzerverhaltens. Variationen, die das Verhalten der Nutzer nicht ändern, bringen auch keine Resultate im A/B-Test. Demnach sollten eher ganzheitliche Tests im Vordergrund stehen. Die Frage, wie beispielsweise das Ändern eines kompletten Farbschemas die Verweildauer der Kunden beeinflusst, ist aussagekräftiger als der Check, ob ein roter oder ein gelber Kauf-Button besser abschneidet.

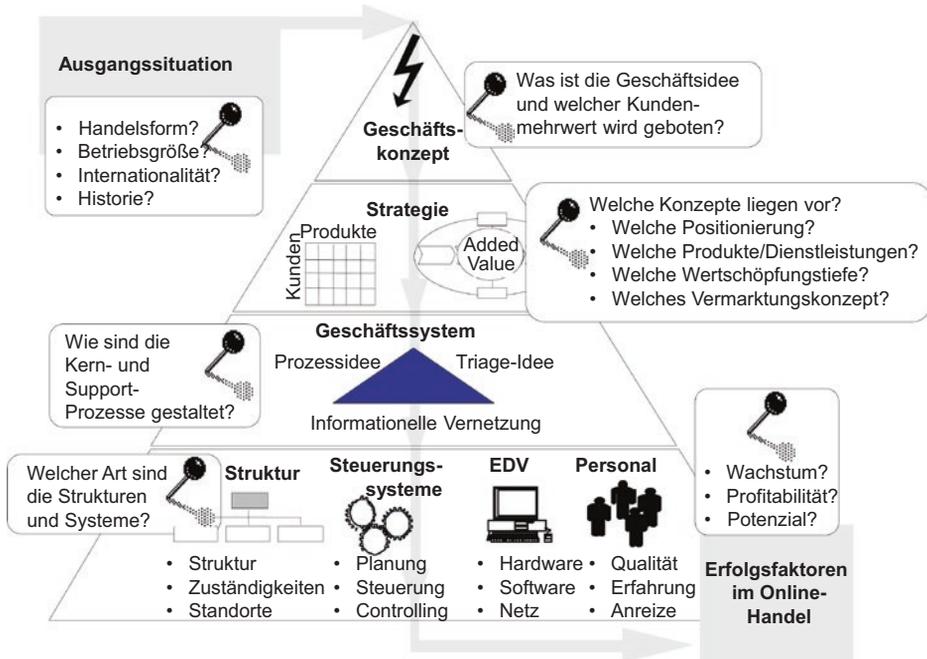
- **Schritt für Schritt:** Es geht darum, nicht zu viel auf einmal testen zu wollen. Im Rahmen von A/B-Tests ist es wichtig, dass immer nur ein Element verändert wird. Nur so ist nachzuvollziehen, welche Veränderung die verbesserte Konversion gebracht hat.

Welche Hypothesen getestet werden sollten, lässt sich am besten dadurch herausfinden, dass bestehende Kunden mit kleinen Umfragetools wie zum Beispiel SurveyMonkey gefragt werden. Fragen können beispielsweise sein, ob sich User auf der zu testenden Website gut zurechtfinden, ob sie alles gefunden haben, was sie suchen, oder was verbessert werden könnte. Diesbezüglich hat es sich bewährt, für die Teilnahme ein kleines Incentive in Form eines Gutscheins zur Verfügung zu stellen (Internetworld A/B-Test 2017).

#### 4.1.5 Erfolgsfaktoren im Online-Handel

Auf Basis der Erfolgszahlen geht es im nächsten Schritt darum, die Gründe für den Erfolg herauszufinden und daraus allgemeingültige Grundsätze abzuleiten. Erfolgsfaktoren sind üblicherweise Einflussfaktoren, die einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (Patt 1988). Dabei steht vor allem die Frage im Fokus, warum und auf welche Art Online-Händler Erfolg haben, während es dem nicht erfolgreichen Online-Handel misslingt, die vorhandenen Potenziale auszuschöpfen. Der Erfolg bemisst sich dabei sowohl an betriebswirtschaftlichen Größen des betrachteten Internetunternehmens, wie zum Beispiel Umsatzwachstum und Profitabilität, als auch an spezifischen Online-Kennzahlen. Diese betreffen zum Beispiel die Reichweite des E-Shops (zum Beispiel Besucher pro Millionen WWW-Nutzer), die Vernetzung durch den Uniform Resource Locator (URL), der auf eine andere URL verlinkt, sowie die Schnelligkeit der Website (zum Beispiel Ladezeit in Sekunden). Insbesondere an den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind viele Online-Händler gerade in den Anfangsjahren der New Economy gescheitert, als die Höhe der „Cash Burn Rate“ noch ein Statussymbol in den einschlägigen Insiderkreisen darstellte.

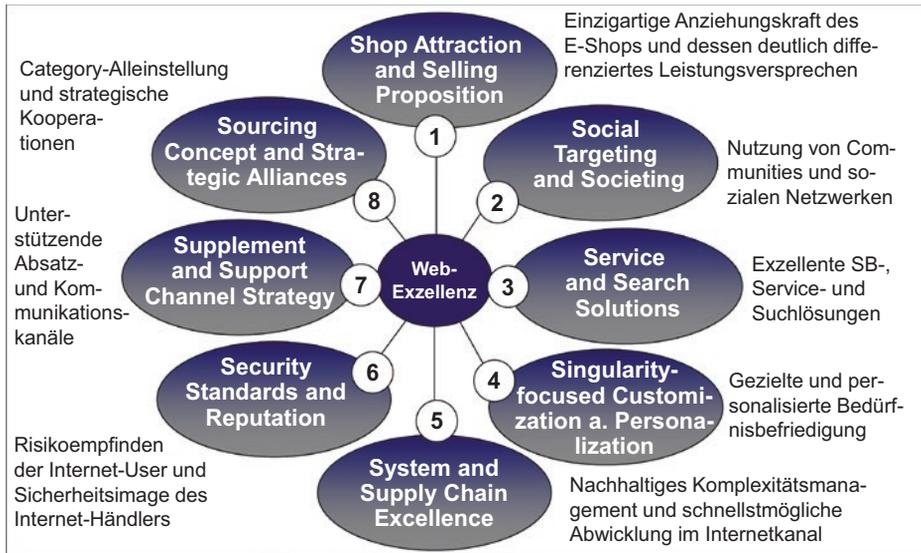
Die qualitative Ermittlung der Erfolgsfaktoren folgt einer standardisierten Vorgehensweise, die in Abb. 4.9 dargestellt ist. Demnach wird zunächst die Ausgangssituation der Online-Handelsunternehmen differenziert beleuchtet. Dabei wird recherchiert, welche Form des Online-Handels vorliegt, ob also Pure-Online-Handel, kooperierender Online-Handel, Multi-Channel-Handel, hybrider Online-Handel oder vertikalisierter Online-Handel betrieben wird. Außerdem werden der Internationalisierungsgrad, die Betriebsgröße sowie die Historie berücksichtigt. Danach folgt die genaue Abschätzung des Geschäftskonzeptes aus einer Outside-in-Perspektive (Heinemann 1989). Dabei geht es um die Frage, welche Geschäftsidee vorliegt und welcher Kundenmehrwert geboten wird. Der nächste Schritt ist ein Strategiecheck, bei dem unter anderem gefragt wird, welche Positionierung gewählt wurde, welche Produkte und Dienstleistungen vertrieben



**Abb. 4.9** Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Online-Handel. (Quelle: In Anlehnung an Droege & Comp. 2003)

werden, welche Wertschöpfungstiefe („make or buy“) zugrunde liegt und welches Vermarktungskonzept verfolgt wird. Danach erfolgt die Einschätzung des Geschäftssystems nach Kern- und Supportprozessen sowie Prozessidee, Triage-Idee und informeller Vernetzung. Im letzten Analyseschritt geht es schließlich darum, welche Strukturen und Systeme vorliegen, differenziert nach Organisation, Steuerungssystemen, IT sowie Personal und internetspezifischen Fähigkeiten. Basis für die qualitative Ermittlung der Erfolgsfaktoren im Online-Handel bilden Geschäftsberichte, Erfahrungsberichte und Veröffentlichungen über Online-Handelsunternehmen, internationale „Best Practice Case Studies“ sowie mittlerweile zahlreiche Expertengespräche und Fachkonferenzen, die zu diesem Thema geführt wurden. Eingeflossen sind auch die Erfahrungen aus mehreren Beratungsprojekten, die direkt oder indirekt mit dem Online-Handel zu tun hatten. Unter Berücksichtigung aller gewonnenen Analyseergebnisse können acht zentrale Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Diese sind in Abb. 4.10 dargestellt:

1. **Erfolgsfaktor Nr. 1:** die einzigartige Anziehungskraft des E-Shops und ein deutlich profiliertes Leistungsversprechen (Shop Attraction and Selling Proposition).
2. **Erfolgsfaktor Nr. 2:** der extensive Einsatz von Communities und sozialen Netzwerken (Social Targeting and Societing).



**Abb. 4.10** 8-S-Erfolgsfaktoren im Online-Handel

3. **Erfolgsfaktor Nr. 3:** exzellente und schnelle Selbstbedienungs-, Service- und Suchlösungen (Service and Search Solutions).
4. **Erfolgsfaktor Nr. 4:** wirtschaftlich tragbare Individualisierung und Personalisierung in der Kundenansprache (Scale-oriented Customization and Personalization).
5. **Erfolgsfaktor Nr. 5:** System- und Supply-Chain-Exzellenz (System und Supply Chain Excellence).
6. **Erfolgsfaktor Nr. 6:** bestmögliche Sicherheitsstandards und -reputation (Security Standards and Reputation).
7. **Erfolgsfaktor Nr. 7:** Ergänzung des Online Lead Channel um unterstützende Absatz- und Kommunikationskanäle (Supplement and Support Channel Strategy).
8. **Erfolgsfaktor Nr. 8:** Sourcingkonzept und strategische Allianzpartnerschaften (Sourcing Concept and Strategic Alliances).

#### 4.2 „Shop Attraction and Selling Proposition“ als Erfolgsfaktor Nr. 1

Online-Kunden werden immer anspruchsvoller und vielschichtiger (brandeins 2014). Deswegen ist es erforderlich, in der strategischen und operativen Ausrichtung des Online-Unternehmens frühzeitig die zukünftigen Entwicklungen und Megatrends zu berücksichtigen. Diesbezüglich stoßen allerdings die herkömmlichen Marketinginstrumente wie zum Beispiel die klassische Marktsegmentierung und das

Target-Marketing schnell an ihre Grenzen (Gömann und Münchow 2004; Online-marketing-Praxis Targeting 2017). Erfolgreiche Handelskonzepte im Internet zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie Megatrends bereits in der Vergangenheit rechtzeitig erkannt und antizipiert haben. Ihnen ist es gelungen, den Gesamtmix aus Markenauftritt, Vertriebsweg, Sortiment, Service und Preisgestaltung weit über eine ausschließlich zielgruppengerechte Bedarfsdeckungsfunktion hinaus auszurichten. Nur so konnten sie es schaffen, auch in der interaktiven Kundenbeziehung ein einzigartiges Käuferlebnis zu erzeugen, das nicht nur von einer spitzen Zielgruppe als solches empfunden wird, sondern zielgruppenübergreifend Anziehungskraft ausübt. Dieses Erfolgsrezept bringt die Bezeichnung „Attraction-Marketing“ treffend zum Ausdruck (Gömann und Münchow 2004).

### **4.2.1 Attraction-Marketing und Customer-Value-Orientierung**

Im Online-Handel sind vor allem die Geschäftskonzepte erfolgreich, die eine eindeutige Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht haben. Es geht darum, eine Anziehungskraft im Online-Markt zu erzielen, der von hybriden Konsumenten geprägt wird. In diesem Markt, der in Hinblick auf das Konsumentenverhalten unberechenbar ist und in dem sich die Kunden schwer von einer speziellen Marke und einem speziellen Anbieter nachhaltig begeistern lassen, ist auch der Online-Kunde nicht mehr nur durch einfache oder integrierte Zielgruppenmodelle abbildbar. Die entscheidende Frage ist, wie durch einen einzigartigen und auf allen Ebenen der Kundenkommunikation vernetzten Einsatz von Marketinginstrumenten eine Anziehungskraft ausgeübt werden kann, die zielgruppenübergreifend den Konsumenten zur Interaktion mit dem Medium Internet bewegt (Gömann und Münchow 2004; Heinemann 2018b, 2019; Charlotte 2019).

Eine außergewöhnliche Anziehungskraft (Shop Attraction) kann aber nicht bloß durch einzelne Maßnahmen erzielt werden, sondern muss auf eine ganzheitliche Ansprache und Befriedigung der Online-Kunden ausgerichtet sein. Sie sollte vor allem auf den glaubhaften Auftritt des Online-Shops abzielen. Beim Home Shopping stehen vor allem Motive wie die Kontrolle über den Einkaufsprozess (zum Beispiel Vergleichsmöglichkeiten, Preistransparenz, Retourenmöglichkeiten) sowie Convenience im Vordergrund. Beides reicht aber nicht aus, um Kundenbegeisterung und nachhaltige Kundenbindung sicherzustellen. Entscheidend ist der Brückenschlag zur Sortimentsebene. Im Sortimentsangebot muss sich die kommunizierte Markenpositionierung widerspiegeln und eine glaubhafte Verbindung zum Webauftritt herstellen. Gerade die „räumliche Unbegrenztheit“ im Online-Handel verleitet oft dazu, alles anzubieten und damit eine klare Linie bzw. Ausrichtung unmöglich zu machen. Einem Online-Händler sollte es nicht egal sein, ob er als Medienhändler mit Zusatzsortimenten oder als Gemischtwarenladen wahrgenommen wird. Diesbezüglich bietet sich beispielsweise ein definierter Mindestumfang des Kern- bzw. Stammsortimentes (zum Beispiel mindestens 50 % Umsatzanteil mit

Medienprodukten) an. Brüche im Markenbild des Kunden sind bei der Sortimentsausrichtung unbedingt zu vermeiden. Bei vielen Online-Händlern kommt es heute zu teilweise erheblichen Widersprüchen zwischen den Handlungsebenen E-Shop, E-Marke sowie Sortiment. Dabei finden sich dann das kommunizierte Markenbild sowie die versprochenen Mehrwerte auf der Shop- und Sortimentsebene nicht wieder.

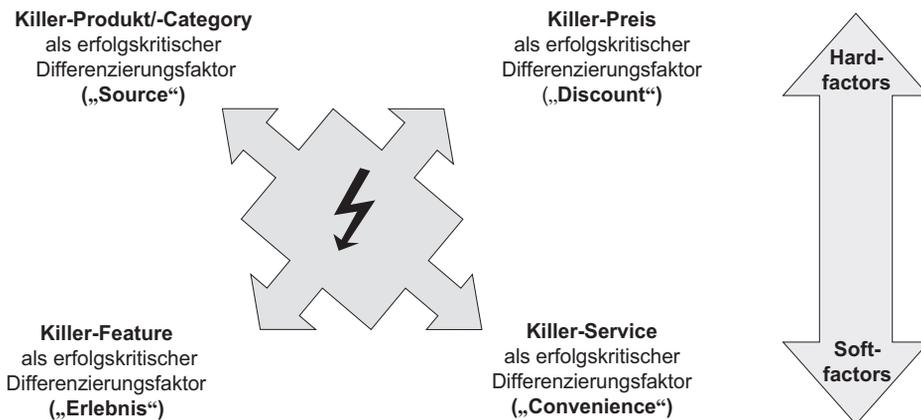
Erstaunlich häufig wird die Notwendigkeit einer Betriebstypenprofilierung des Online-Shops vernachlässigt (Heinemann 1989). Würde der Name weggelassen, könnten die Kunden die meisten der betroffenen Online-Händler kaum noch identifizieren (Gömann und Münchow 2004; Böker und Bomm 2014). Hierin steckt in Hinblick auf den ganzheitlichen Ansatz des Attraction-Marketings noch viel Potenzial. Es ist nicht nachvollziehbar, dass sich der „Flagship-Store-Gedanke“, der zentrale Bedeutung im stationären Handel erlangt hat, noch immer nicht im Online-Handel durchsetzen konnte, vor allem deshalb, weil die technischen Möglichkeiten (zum Beispiel 3-D-Bildqualität mit Zoomfunktion) eine größere Faszinationsvermittlung beim Web-Shop-Besuch ermöglichen als beim Einkauf im stationären Geschäft. Während dort allerdings Millionenbeträge in immer gigantischere Ladeneinrichtungen investiert werden, bleibt die E-Shop-Gestaltung vielfach noch weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Das ist insofern unverständlich, als dass der Internetkanal die weitaus größeren Umsatzpotenziale zu bieten hat als der stationäre Verkaufskanal. Erfolgreiche Online-Händler haben den Flagship-Store-Gedanken aufgegriffen und umgesetzt.

Abgesehen von den Voraussetzungen in Hinblick auf Produkteignung und Produktdarstellung geht es beim Attraction-Marketing vor allem auch darum, dem Online-Kunden einen Mehrwert zu bieten. Erfolgskritisch ist diesbezüglich, dem Kunden das Produktangebot so darzustellen, dass der Gesamtnutzen des Online-Einkaufs größer ist als der Aufwand dieser Kunden, im Online-Shop ihre Produktwünsche zu verwirklichen. Tendenziell sollte der Nettonutzen aus dem Online-Einkauf größer sein als derjenige aus dem Einkauf in traditionellen Handelsformen. Nur wenn der spezifische Vorteil des Internets von Unternehmen maximal ausgeschöpft wird, kann dieser im direkten Vergleich zum traditionellen Shopping einen höheren Nutzen stiften (Kollmann 2013; Kollmann 2019). Auch der Erfolg von Amazon beruht auf diesem Prinzip. Durch Zusatzinformationen über das Produkt, zum Beispiel ein Buch, und personalisierte Dienste stellt Amazon eine individuelle Bedienung der Kunden sicher, die zum Teil Qualitäten des einstigen Kleinbuchhändlers aufweist (Der Handel 2016). Amazon stellt dabei weit mehr Inhalte zur Verfügung als die reine Titelinformation. Rezensionen, persönliche Empfehlungen, Neuerscheinungshinweise, Geschenktipp sowie Informationen über weiterführende oder ähnliche Literatur schaffen einen permanenten Informationsaustausch und dadurch einen erheblichen Customer Value. Dieser Mehrwert wiederum erhöht die Shop Attraction und damit den „interaktiven Anreiz“ für den Kunden.

## 4.2.2 Killer-Differenzierungsfaktoren

Elementare Grundlage für eine klare Differenzierung wird in den kommenden Jahren die Polarisierung des Konsumentenverhaltens bilden. Wie aus Abb. 4.11 hervorgeht, muss es aufgrund der strategischen Ausrichtung in Discount, Source, Erlebnis und Convenience insbesondere bei den Online-Händlern zu einer Erweiterung ihres bisher überwiegend praktizierten Target-Marketings zu einem Attraction-Marketing kommen. Nur diejenigen Online-Händler werden nachhaltig Erfolg haben können, die mindestens einen der vier „Killer-Differenzierungsfaktoren“ Killer-Preis, Killer-Produkt/-Category, Killer-Service und Killer-Feature aufweisen. Dabei sollte der Online-Handel das Attraction-Marketing unter Berücksichtigung psychografischer Kunden- und Lebensstiltypen weiterentwickeln, um damit kundenübergreifend Anziehungskraft in Hinblick auf die strategischen Differenzierungsfaktoren zu erzeugen. Diese Anziehungskraft ist durch eine Schaffung neuer sowie die Entdeckung bisher unbefriedigter Motivationslagen und Kundenbedürfnisse zu erreichen. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Online-Händler Erfolg haben, die möglichst viele der in Abb. 4.11 aufgezeigten Killer-Differenzierungsfaktoren simultan verfolgen. Diesbezüglich geht es auch um die Schaffung besonderer Mehrwerte, die den Kunden zeitnah angeboten werden. Insofern kann Attraction-Marketing nicht losgelöst von einer Customer-Value-Orientierung praktiziert werden. Als Beispiele lassen sich vereinfachte Kaufvorgänge („mit drei Klicks zum Ziel“), günstige Preise (zum Beispiel Shopping-Börsen) oder ein hochmodisches und zugleich attraktives Angebot (zum Beispiel Live-Shops) nennen (Gömann und Münchow 2004; Heinemann 2018b, 2019; Charlotte 2019).

Im Sortiment des Online-Händlers müssen sich die Positionierung und der Leistungsmehrwert widerspiegeln (Meffert et al. 2018). Insbesondere aufgrund der räumlichen „Unbegrenztheit“ neigen Online-Händler dazu, Sortimente aufgrund der (noch) kurzfristig erzielbaren Umsätze anzubieten, die nicht zur Markenaussage passen. Entscheidend ist,



**Abb. 4.11** Killer-Differenzierungsfaktoren im Online-Handel

ob der Online-Händler in der Lage ist, seinen Kunden ein attraktives Sortiment („Killer-Category“) in der erforderlichen Breite und Tiefe zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten. Dabei ist nicht unbedingt die absolute Anzahl der angebotenen Artikel entscheidend, sondern vor allem das Angebot der für die Kunden passenden Artikel. Erfolgreiche Online-Händler konzentrieren sich dabei eher auf wenige Artikel, die zum richtigen Zeitpunkt die entsprechenden Kundenbedürfnisse decken bzw. wecken. Sie bieten regelmäßig Killer-Produkte an, also Angebote, die sich durch ein besonderes Preis-Leistungs-Verhältnis in Verbindung mit einer trendigen Ausstattung auszeichnen (zum Beispiel iPad in Spezialfarben bzw. mit Initialen, der Top-1-Hitlistenartikel etc.). Killer-Produkte erzeugen beim Kunden eine hohe Begeisterung und führen zu intensiver Mund-zu-Mund-Propaganda, forcieren also auch Viral-Marketingmaßnahmen. Gleiches gilt für Killer-Preise, die mindestens „Aldi-Niveau“ haben sollten, wenn der Positionierungsschwerpunkt in Richtung Discount angelegt ist.

Ähnlich den Killer-Produkten und Killer-Preisen können auch Killer-Features und Killer-Services eine Sogwirkung entwickeln. Als Killer-Feature wird eine Eigenschaft bezeichnet, die dafür sorgt, dass der Nutzer eines Internetkanals einen Mehrwert hat. Dieser Mehrwert kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und von der Lösung eines programmatischen Problems bis hin zu einer Beziehungsfindung reichen. Er ist als Auslöser für die Bildung einer Online-Community gedacht und zugleich auch Bedingung dafür. Das Merkmal („Feature“) der Groupware muss einen direkten Nutzen für die Anwender geben. Allerdings reicht die pure Existenz eines derartigen Merkmals für die Bildung einer Community nicht aus. Genauso wichtig sind die Bereiche Awareness, Stabilität und Benutzerschnittstelle. Ein Nutzer sollte bereits durch die reine Anmeldung auf der High Fashion aus den Metropolen der Modewelt einen Mehrwert erfahren. Der Mehrwert vervielfältigt sich dann, wenn sich zusätzlich noch andere Nutzer anmelden. Killer-Services kommen neben Schnelligkeit, Usability sowie Reklamations- und Retourenkulanz vor allem in herausragenden Selfservicefunktionalitäten zum Ausdruck. Durch die Attraktivität des Angebots im Sinne einer Limitierung und intensiven multimedialen Herausstellung der verfügbaren Produkte kann auch ein Sogeffekt erzielt werden. Diese Sogwirkung hat wiederum positive Ausstrahlung auf die Online Store Brand. Wesentliches Erfolgsrezept von yoox.com ist zum Beispiel das limitierte Angebot hochwertiger Luxuslabels à la Armani aus der Vorsaison, die preisreduziert erhältlich sind. Auch Net-a-Porter bietet ausgewählte Artikel in limitierten Stückzahlen im Online-Shop an und wurde nicht zuletzt deswegen in 2015 von [yoox.com](http://yoox.com) übernommen.

### 4.2.3 Digital Branding und Brand Attraction

Vor allem im „World Wide Web“ gelten die „Naturgesetze der Markenführung“ (Hermes 2004; Meffert et al. 2018). Während im Einzelhandel die Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt ohnehin schon größer als in kaum einer anderen Branche wirkt, gilt dies in verstärktem Maße für den Online-Handel. Die Einhaltung der Gesetzmäßigkeiten des

Branding bestimmt maßgeblich die Unique Selling Proposition (USP) der Online Store Brand.

Häufig fehlen in den Online-Shops die typischen Internet-USP wie Sortimentskompetenz, Aktualität und Servicekompetenz, die neben den Killer-Differenzierungsfaktoren Basisvoraussetzung für ein solches Handelsgeschäft sind (Hermes 2004; iBusiness Contextual 2017):

### **Sortimentskompetenz**

steht für eine überragende Auswahl gegenüber Offline-Anbietern. Ein Beispiel ist Amazon, das in seinen Produktbereichen die mit Abstand größte Auswahl an B2C-Sortimenten vorzuweisen und in Deutschland alleine rund 300 Mio. Artikel im Angebot hat. Zalando bietet als Category-Killer mittlerweile rund eine Million Artikel an.

### **Aktualität**

kann für zwei Sachen stehen: zum einen für Neuheiten und Angebote, die einen Kunden zum häufigen Besuch der Site animieren. Zum anderen steht Aktualität für Neuheiten und Themen, die Amazon zum Beispiel mit seiner Vorbestellfunktionalität, den dynamischen Hitlisten sowie der taggenauen Einsteuerungsmöglichkeit von Themen-Contents erreicht.

### **Servicekompetenz**

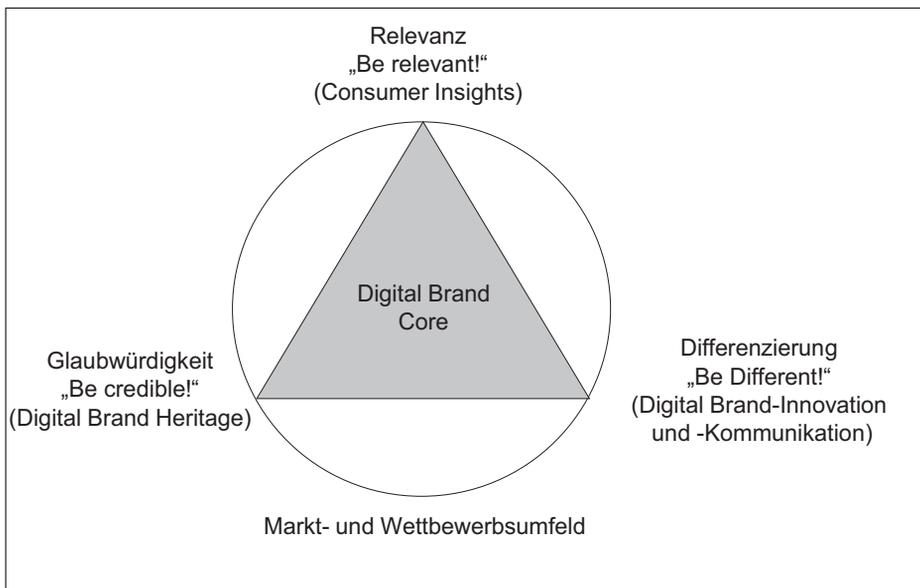
geht weit über einen schnellen und kulantem Kundenservice sowie gute Produktbeschreibungen und Fotos hinaus. Beim Service geht es vor allem auch um die Auslieferungsgeschwindigkeit und die Einhaltung der Online-Lieferversprechen. Darüber hinaus ist kompetente Fachberatung auf der Website oder per E-Mail ebenfalls wichtig. Dabei sollten auch Kundenrezensionen/-bewertungen, technische Produktvergleiche, Zubehörlisten, dynamische Produktempfehlungen, Wunschlisten, Listmania und/oder ein Suchservice für seltene Titel zum Einsatz kommen.

Sämtliche Shopping-Bereiche sollten dem Kunden einen echten Mehrwert liefern (zum Beispiel finanzielle Anreize, Rabatte oder Einkaufsgutscheine), nicht nur hinsichtlich Content (Katalog, Produktvergleiche), sondern auch in Bezug auf Convenience (integrierter Warenkorb, Zahlungsfunktionalität).

Angesichts der steigenden Zahl an Online-Shops sowie an online angebotenen Produkten wird der Aufwand, entsprechende Sichtbarkeit zu erreichen und letztendlich den Kunden zu binden, immer größer. In diesem Umfeld werden sich nur die stärksten Marken durchsetzen. Aus einem Online-Händler muss langfristig eine umfassende Handelsmarke werden, mit unverkennbarer Identität und USPs abseits von billigen Preisen. Dabei muss das Branding des Käuferlebnisses im Mittelpunkt stehen. Das erfordert Design, Content, passgenaue Produktauswahl, Performance, Expertise und Service auf erstklassigem Niveau. Wer es als Online-Shop-Betreiber nicht schafft, einen organischen Marken-Pull zu entwickeln, wird wahrscheinlich mittelfristig vom Markt verschwinden. Der Trend geht deswegen in Richtung Online-Shop als Brand-

Inspirations- und Servicekanal, um sich von der Konkurrenz abzuheben, den Kunden mit einzigartigen Erlebnissen für sich zu begeistern und das eigene Business nachhaltig aufzustellen (Fojcik 2018). Entsprechend lassen sich folgende Überlebensregeln für die Digital Brand aufzeigen (Abb. 4.12):

- **Differenzierung als Überlebensregel 1 – „Be different!“:** Ohne Differenzierung hat die E-Brand keine Existenzberechtigung („Be different – or die“). Der oft praktizierte Grundsatz „von allem ein bisschen“ ist suboptimal für den Internetkanal. E-Store-Innovationen müssen extrem sein, das heißt extrem preisorientiert, extrem serviceorientiert, extrem Convenience-orientiert, extrem qualitätsorientiert – also extrem in jeder Beziehung. Dabei spielt die emotionale Differenzierung eine immer bedeutendere Rolle. Es geht nicht nur um ein „positives Einkaufserlebnis“ durch emotionale Shopgestaltung, sondern um die Besetzung neuer, emotionaler Markenterritorien. Diese zu finden ist nicht leicht, sie können aber aus Megatrends abgeleitet werden wie zum Beispiel Patriotismus oder Wellness (Hermes 2004).
- **Relevanz als Überlebensregel 2 – „Be relevant!“:** Relevanz erfordert spezielle Insights, das heißt Einblicke in Psyche, Kaufmotive und Kaufbarrieren der Verbraucher. Dabei lassen sich drei Verhaltensmuster ableiten, die in Zukunft relevant sind: Sozialprestige, permanent steigendes Effizienz- und Effektivitätsbewusstsein sowie Vielfalt der Konsumwelt. Der Wunsch nach Sozialprestige resultiert aus dem



**Abb. 4.12** Die Gesetzmäßigkeiten der Brand Attraction im Online-Handel. (Quelle: In Anlehnung an Hermes 2004; Fojcik 2018)

Überlebenstrieb „Anerkennung“, der viel Raum lässt für psychologische Kaufmotive (zum Beispiel sich inspirieren lassen oder einen Hauch von Luxus genießen). Das Effizienz- und Effektivitätsbewusstsein führt zu immer höheren Preis-Leistungs-Ansprüchen, bei denen sich weder Billiganbieter eine schlechte Qualität erlauben können noch Qualitätsanbieter überteuert verkaufen dürfen. Die Vielfalt der Konsumwelt führt zu einem immer stärker divergierenden Konsumentenverhalten, einer wachsenden Nachfrage nach Spitzenleistungen und zugleich einem zunehmenden Bedürfnis nach Billigangeboten (Hermes 2004).

- **Glaubwürdigkeit als Überlebensregel 3 – „Be credible!“:** Eine Digital Brand darf sich nicht laufend neu erfinden, sondern muss ihrer Kernkompetenz folgen und ständig überprüfen, was sie an (notwendigen) Veränderungen verträgt. „Brand Heritage“ bedeutet, dass auch die Digital Brand eine Geschichte hat, die es zu beachten gilt. Dieses erfordert eine evolutorische Weiterentwicklung statt sprunghafter bzw. opportunistischer Veränderungen. Dabei sind die E-Brands im Vorteil, die wachsen und damit „Stärke reproduzieren“ (zum Beispiel Internationalisierung). Damit steigt aber die Komplexität, die gemanagt werden muss. Dies ist nicht nur eine Frage der Organisationsform des Handelssystems. Mittlerweile sind vielfältige Kooperationen möglich und es stehen für jede zu erbringende Leistung Dienstleister zur Verfügung (Hermes 2004).

Die Kommunikation einer Marke im digitalen Kontext muss weitere Gestaltungselemente berücksichtigen, die der klassischen Markenführung bisher weitgehend fremd waren. Dieses heißt unter anderem, an die Unabhängigkeit der Kommunikation von Raum, Zeit und Device, an die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle (Stichwort: Omnichannel) sowie an die Möglichkeiten zum besseren „Zuhören“ zu denken (Kreutzer AFM 2018). Die digitale Markenführung darf dabei nicht isoliert betrieben werden, sondern muss im Sinne einer holistischen Markenführung mit allen online- und offline-basierten Aktivitäten zu einem konsistenten Gesamtbild zusammengeführt werden. Sie hat dabei die Aufgabe, die zugrunde liegende Brandstory und damit die Gesetzmäßigkeiten der Brand Attraction über die Online-Touch-Points der verschiedenen Kanäle in einer konsistenten Form weiterzuführen. Darüber hinaus sollte sie zusätzliche und spannende Inhalte sowie Formen der Begegnung mit der Marke bereitzustellen (Kreutzer AFM 2018).

#### **4.2.4 Digital Brand Promotion und Brand Touch Point Management**

Erfolgreiche Online-Händler sind stets bestrebt, ihre Digital Brand möglichst bekannt zu machen und potenziellen Kunden zu ermöglichen, sie problemlos und ohne langes Suchen im Internet zu finden. Alle Möglichkeiten für externe Promotion außerhalb des Internets sollten genutzt werden, um die Online Store Brand zusätzlich zu bewerben.

Diesbezüglich liegt es nahe, „sämtliche Werbeflächen“, das heißt auch Produkte, Lieferscheine, Pakete, Verpackungen, Fahrzeuge, Gebäude und Publikationen des Online-Händlers zu nutzen, um die URL zu präsentieren. Dies setzt allerdings voraus, dass die Digital Brand mit dem Uniform Resource Locator (URL) harmonisiert ist. Nichts ist hinderlicher für den Interneterfolg als die vergebliche Suche nach einer Marke im Internet. Die URL sollte völlig identisch mit dem E-Markennamen sein. Es gelten hier die gleichen Anforderungen wie bei der Namensgebung, und zwar Prägnanz und Internationalisierungsfähigkeit. In alle Markenüberlegungen im Online-Handel ist eins zu eins die URL mit einzubeziehen. Jeder Kundenkontakt sollte für Promotion-Zwecke genutzt werden, vor allem auch der einzige physische Kundenkontakt, den der Handel mit dem Kunden hat, und zwar die Abgabe und Übernahme der Ware. Gerade hier werden häufig die größten Fehler gemacht, vor allem wenn die Zustelldienste outsourcet sind und das Erscheinungsbild der Kontaktpersonen nicht mehr kontrollierbar ist. Mit entscheidend ist auch die Einflussnahme und das Standing bei Influencern bzw. Meinungsführern und Multiplikatoren, da diese zu einer guten Mund-zu-Mund-Propaganda beitragen (Heinemann 2019).

Ziel muss es sein, Meinungsführer gezielt in den Informationsprozess zu den „finalen“ Zielpersonen einzubinden. Da Meinungsführer in der Regel mehrere Personen erreichen können, schaffen sie durch positive Stellungnahmen Wert für das Unternehmen – oder vernichten welchen durch negative Statements. Online-Händler sollten sich allerdings von der Vorstellung verabschieden, dass alle Nutzer ganz „heiß“ darauf sind, sich aktiv an der Kommunikation rund um das Unternehmen und die Marken zu beteiligen. Bezüglich des Engagements der Internetnutzer in den sozialen Medien gilt länderübergreifend die 10:20:70-Regel (Kreutzer AFM 2018). So zeigen Studien, dass ca. 10 % der Online-Nutzer recht aktiv sind und unter anderem eigene Beiträge in Blogs oder Online-Communities posten. Auf solche Einträge reagieren dann ca. 20 % der Nutzer, während die „schweigende Mehrheit“ von etwa 70 % lediglich liest. Insofern bleiben viel Fans und Follower passiv und werden nicht als Brand-Promotoren oder als Brand-Advocates aktiv. So lassen sich neben den Brand-Advocates vier Gruppen von Abonnenten auf Markenkanälen identifizieren, die bei der Ausgestaltung des Influencer-Marketings zu berücksichtigen sind (Flath und Bachem 2017; Kreutzer AFM 2018):

### **Stille Multiplikatoren**

Beschränken sich auf kontinuierliches Liken bei Facebook bzw. retweeten regelmäßig bei Twitter, verfassen aber keine eigenen Inhalte auf Markenkanälen.

### **Die Gruppe der Kritiker**

Äußert sich immer wieder negativ und ist nur in geringer Zahl auf Fanpages oder Twitter-Kanälen von Marken aktiv.

**Pflegefälle**

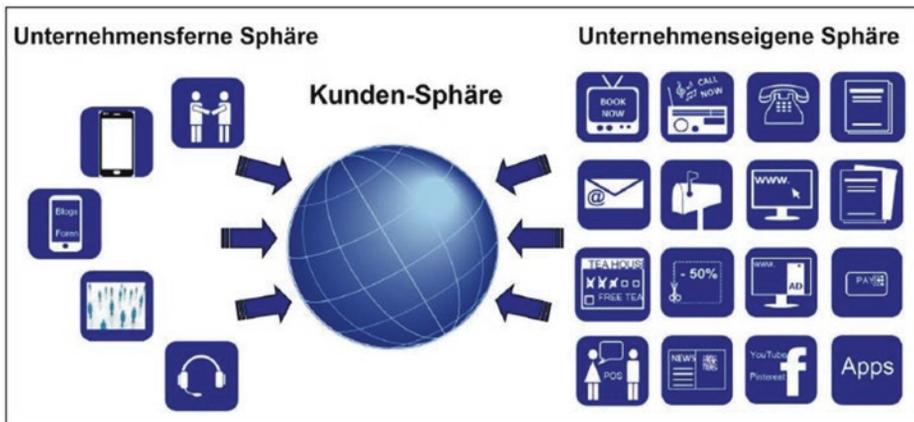
Treten öfters mit Serviceanliegen in Erscheinung und erfordern deswegen eine gute Betreuung durch den Kanalbetreiber.

**Bindungslose**

Interagieren häufig mit einem Markenkanal, nehmen in ihren Beiträgen aber keinen Bezug auf die Marke und lassen keinerlei Standpunkt erkennen. Positive Signale in sozialen Medien helfen in jedem Fall, die Brand Promotion positiv zu beeinflussen. Ist bekannt, ob hinter den Interaktionen zufriedene Kunden, eigene Mitarbeiter oder andere Anspruchsgruppen stehen, können überzeugende Kommunikationsziele definiert und die Content-Strategie auf die tatsächlichen Nutzer ausgerichtet werden. Dabei kommt es zu einer Machtverschiebung weg von der monologischen Kommunikation hin zu interaktiven Dialogen und Diskussionen. Bei Anfragen und Dialogbeiträgen in einer Community, einem Forum oder einem Blog ist zunächst einmal davon auszugehen, dass dahinter ggf. ein gut vernetzter Kommunikator steht. Diesem ist mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen (Kreutzer AFM 2018).

**Brand-Touch-Point-Management**

Die große Herausforderung besteht nun darin, dass im Rahmen der Brand Promotion eine Vielzahl von Kommunikationskanälen bzw. Brand-Touch-Points im Hinblick auf ihre Eignung für den eigenen Markenaufbau zu überprüfen ist. Brand-Touch-Points stellen die Berührungspunkte zwischen Interessenten/Kunden und einer Marke dar und unterliegen enormen Veränderungen. So fokussierten sich die bisherigen Ansätze zum Management der Brand-Touch-Points eher auf die Kontaktpunkte der unternehmenseigenen Sphäre, die das Unternehmen selbst „betreut“, also Kontakte zum Verkäufer oder zu Mitarbeitern im Customer-Service-Center. Auch Flyer, Kataloge, Beilagen, Rechnungen und Verpackungen stellen Offline-Brand-Touch-Points dar. Online-Touch-Points der Marke sind demgegenüber E-Mails, E-Newsletter, Werbebanner, Corporate Blogs, die eigene Homepage, eigene Apps, ein eigener YouTube-Channel oder Markenauftritte in den sozialen Medien etc. (Abb. 4.13). Zunehmend gesellen sich aber zu den Kontaktpunkten der unternehmenseigenen Sphäre Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre dazu, die sich einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen. Beispiele sind der Austausch im privaten Umfeld, die Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet wie in Blogs, Communities und Fangruppen sowie Bewertungsplattformen. Derartige Kontaktpunkte haben allerdings einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden. So werden Kundenbewertungen und Statements heute in Online-Foren und auf Bewertungsplattformen eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben als den Inhalten der Unternehmenskommunikation selbst. Deswegen muss das Brand-Touch-Point-Management die verschiedenen Formen der Meinungsäußerung von Interessenten und Kunden in den Gesamtprozess integrieren (Esch 2015; Esch und Knörle 2016; Kreutzer 2018).



**Abb. 4.13** Erweitertes Konzept der Brand-Touch-Points. (Quelle: Kreutzer AFM 2018)

#### 4.2.5 Shopdesign und Erlebnisorientierung im Online-Handel

Das Design der Websites wird für die Shop Attraction immer wichtiger. Bevor aber die neuesten Darstellungsformen auf dem Programm stehen, gilt es, die Basisgestaltungsregeln eines Webshops zu beachten. So geht der Blick des Users einer Website in der Regel von links oben nach rechts oben, weswegen die wichtigsten Einkaufswerkzeuge sich in einer Navigationsleiste am oberen Rand befinden sollten. Ferner empfiehlt es sich, den Eingang zum Online-Shop am oberen Rand der Startseite anzubringen. Sobald der Kunde sich auf der Hauptseite des Shops befindet, sollte er die Buttons zum Warenkorb, zum persönlichen Konto sowie zu den zentralen Hilfsfunktionen in der oberen Ecke anklicken können. Wichtig ist dabei, dass die Suchfunktion schnell und problemlos gefunden werden kann. Schließlich sollte die linke Randleiste den Online-Kunden direkt zu den Sortimenten und Beratungsfunktionen leiten. Das Alleinstellungsmerkmal des Shops, die Hotspots sowie die (schnell ladenden) Vorteilsargumente befinden sich idealerweise im Zentrum (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018; Heinemann 2019). Die Möglichkeiten der Produktpräsentation in elektronischen Medien sind denen in Printmedien weit überlegen. Das Zusammenspiel von multimedialer Darstellung, detaillierten Informationsangeboten, Suchhilfen, Konfigurationshilfen, Dialogelementen sowie interaktiven Unterhaltungselementen ist mehr als geeignet, auch vor dem Bildschirm faszinierende Käuferlebnisse zu vermitteln. Gerade deswegen ist es verwunderlich, dass sich der „Flagship-Store-Gedanke“ bisher im Online-Handel noch nicht durchsetzen konnte, denn die technischen Möglichkeiten lassen seine Umsetzung zu. Benutzerfreundliche Konfigurationsmöglichkeiten, schneller Bildaufbau sowie ausgezeichnete 3-D-Bildqualität mit Zoomfunktion zeigen, wie „New Online-Handel“ sich „State of the Art“ präsentieren sollte (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018). In jedem Fall sind aber die Herausforderungen in Hinblick auf die Suchmaschinenoptimierung, Websitestruktur

und -navigation sowie allgemeine Maßgaben zu User Centered Design und Usability zu berücksichtigen (Designbote 2018).

Das Shopdesign hat in den vergangenen Jahren eine Bewegung Richtung ungezügelter Kreativität erlebt, mit lebhaften Illustrationen, kräftigen Farbschemata und asymmetrischen Layouts. Darüber hinaus wurden die Shops durch technologische Fortschritte immer smarter, zum Beispiel mit maschinellem Lernen und unauffälligen Interaktionen. Die zehn wichtigsten aktuellen Webdesigntrends zeigen vorrangig beide Seiten, nämlich Ästhetik und Technologie (Ridder 2019):

1. **Serifen auf der Website:** Die Regel, dass Serifenschriften für Print und Sans-Serif-Schriften für den Bildschirm gelten, werden aufgehoben. Immer mehr Marken zeigen kräftige Serifenschriften beispielsweise in Überschriften und Textboxen. Als dekoratives Element sind sie gut geeignet, etwas hervorzuheben. Zudem haben sie Charakter und sind anpassungsfähig.
2. **Schwarz-Weiß-Paletten:** Zunehmend ist gewagtes Schwarz-Weiß-Webdesign zu sehen. Dadurch werden Texturen und Formen klarer. Während Weiß sauber und zurückhaltend wirkt, steht Schwarz für stark und bestimmt. In Kombination erscheint der Auftritt eindrucksvoll. Dabei können schwarz-weiße Designs ihre größte Wirkung in Kombination mit einem minimalen Farbanteil erzielen, sodass dadurch wichtige Einzelheiten und Calls-to-Action hervorstechen.
3. **Natürliche, organische Formen:** Zunehmend wenden sich Designer natürlichen Formen und weichen Linien zu, um ein Gefühl von Zugänglichkeit und Bequemlichkeit zu erhalten. Wegen ihrer Asymmetrie geben sie dem Webdesign eine Tiefe, die Seitenelemente hervorstechen lassen. Zudem fühlen sich Webdesigns durch die Illusion der Bewegung menschlich und lebendig an.
4. **Glitch Art:** Im Fall Glitch Art geht es um Retrodesign, das ein Comeback feiert, allerdings als „schiefgegangenes Retro“ (Ridder 2019). Zusammenbruch der Technik wird für die Idee und auch Designausführung zu einer verlockenden Angelegenheit und lenkt den Blick des Betrachters auf die Teile der Seite, die verzogen, doppelt belichtet und fehlerhaft sind. Glitch Art verstärkt diese und vermittelt ein Gefühl von Verwirrung, indem es Webseiten einen merklich psychedelischen Look verleiht.
5. **Mikrointeraktionen:** Es geht um Ereignisse, die den Nutzer überraschen und ein Ereignis kreieren sollen, das einladend und menschlich ist. Sei es ein Piepton, wenn die Twitter-Seite aktualisiert wird, oder ein rotes Symbol, wenn der User Facebook checkt, oder Hover- und Scroll-Animationen, Töne und viele weitere. Dadurch werden Zielgruppen auf der Website einbezogen und dem Nutzer dezent Informationen bezüglich seiner Handlungen und Nutzung vermittelt. Zugleich fühlen sich die Webseiten ein bisschen smarter an.
6. **Chatbots:** KI ist schon länger im Kommen, rückt aber mit Chatbots stärker ins Rampenlicht. Technische Fortschritte im maschinellen Lernen machen sie intelligenter und effizienter. Dabei tauchen smarte und individualisierbare Chatbots

mehr und mehr auf Webseiten auf, und zwar mit leuchtenden Farben, die sie auffälliger und einladender machen. Zudem werden freundliche Maskottchen Marken repräsentieren und Bots ein sympathisches Gesicht geben.

7. **Noch mehr Videoinhalte:** Es ist erwiesen, dass Videos nicht nur Abwechslung auf eine Seite bringen, sondern auch die Zielgruppen bedienen, die nicht die Zeit haben, sich viel Text durchzulesen. Dabei ist der Schritt neu, den Google Richtung gemischter Suchergebnisse gemacht hat. So stehen jetzt Videoinhalte über den normalen Webseiten, was dazu geführt hat, dass Webseiten zunehmend Videos bevorzugen, damit sie besser gefunden werden. Zudem können sie auf wirkungsvollste Weise Inhalte bieten, die leicht zu teilen sind.
8. **Minimalismus:** Minimalismus gilt als einer der klassischsten und zeitlosesten Webdesigntrends. Die Ästhetik ist beliebt, denn je weniger Elemente und Inhalte auf einer Website sind, umso weniger muss die Zielgruppe denken. Eine gut designte Website zeigt dem Nutzer genau das, wonach er sucht. Deswegen wird Minimalismus die digitale Landschaft auch in 2019 prägen. Dazu gehören Animationen und Fade-in-Effekte, die das Scrollen ansprechender machen. Sie geben Websites die Freiheit, ihre Inhalte zu verteilen, was zu mehr Weißraum, Kontrast und deutlicher Typografie ohne zu viele ablenkende Elemente führt.
9. **Daumenfreundliche Navigation:** Aufgrund der Mobile Devices wird Design insgesamt daumenfreundlicher. Das Buch „Designing for Touch“ von Josh Clark (Clark 2015) zeigt auf, wie Nutzer ihre Mobiltelefone halten und wie mit ihren Bewegungen, besonders denen des Daumens, beim Webdesign umgegangen werden soll. Zukünftig werden Nutzer auf Navigation treffen, die auf den Daumen zugeschnitten sind.
10. **Vielfalt:** Das Internet ist grenzenlos und verbindet Milliarden von Menschen auf der ganzen Welt aus verschiedenen Kulturen mit verschiedenen Fähigkeiten, verschiedenem Alter und verschiedenen Geschlechtern. Deswegen wollen die Menschen sich in ihrem Inhalt wiedererkennen statt grinsender Stockfotomodels.

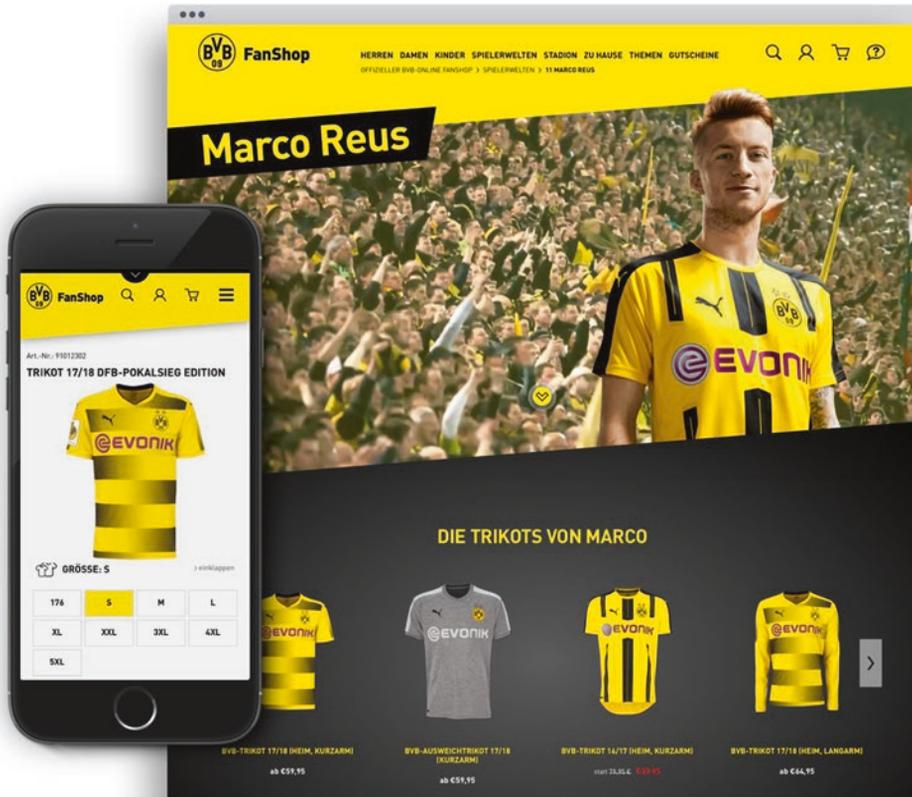
Im Grunde geht es im Shopdesign zunehmend um Emotionalisierung. Das Thema der Emotionalisierung ist eigentlich nicht neu. So macht sich der stationäre Handel mit dem Visual Merchandising die Erlebnisorientierung schon lange zunutze. Dabei geht es um die visuelle Absatzförderung am Point-of-Sale, womit nicht allein eine attraktive Gestaltung der Verkaufsflächen gemeint ist, sondern die direkte emotionale Ansprache der Zielgruppe. Darum geht es jetzt auch im Online-Handel (Designbote 2018).

### **Erlebnisorientierung und Emotionalisierung**

Aufgrund seiner enormen Breitenwirkung sollte ein Online-Shop als Flagship-Store dienen. Diese weisen – gemessen an den üblichen Konversionsraten – für den gleichen Umsatz rund 20-mal mehr Frequenz auf als stationäre Geschäfte. Die derart herausragende Rolle des Online-Shops als Marketinginstrument haben die meisten Handelsunternehmen noch nicht realisiert. Die Inszenierungen in den stationären Flagship-Stores

von Esprit beispielsweise trennen Welten vom Online-Auftritt der Marke. Während offline warme Farben und Schnappschüsse von Menschen, die mit der Kamera flirten, das Bild prägen und am POS eine besondere emotionale Atmosphäre schaffen, herrscht online „Eisschrankatmosphäre“ (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018). Hier dominieren unpersönlich-coole Profimodels ohne jeglichen optischen Kontext mit akkurat aneinandergesetzten Kästchenbildern auf nüchtern-weißem Grund. Allerdings ist Esprit keine Ausnahme. Die Gleichförmigkeit, mit der die meisten Online-Shops heute auf breiter Front gestaltet sind, ist eigentlich ein „No-Go“ (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018). Schon auf der Landingpage prägt in der Regel ein großformatiges Bild den Shopauftritt, also das „Online-Schaufenster“. Daneben erscheinen dann – wahlweise über die ganze Content-Breite oder noch mit Platz für andere Elemente – eine Seitenleiste, ein paar Kästchen darunter, eine Leiste oben und eventuell eine weitere seitlich. Versuchte „Dynamik“ zeigt sich allenfalls in freihändig eingestreuten Textbausteinen. Auch wenn in Einzelfällen das stationäre Erscheinungsbild der Marke noch auf der Startseite erkennbar ist, ist das auf den Folgeseiten nicht mehr der Fall. Selbst teure Plakat- und Fernsehwerbung wird nicht wiederverwendet. Völlig anders dagegen der Shopauftritt von Burberry: „Wir denken ständig darüber nach, wie wir ein Gefühl dessen, was wir in der realen Welt kreiern oder erlebt haben, in die digitale übersetzen“, damit bringt es der ehemalige CEO von Burberry, Christopher Bailey, auf den Punkt. Online werden Modeschauen aus den stationären Flagship-Stores großformatig in Echtzeit gezeigt (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018). Aktuelle Kollektionen werden synchronisiert im Online-Shop inszeniert und lassen sich direkt vom digitalen Laufsteg aus in den virtuellen Warenkorb legen. Umgekehrt nutzt Burberry in den Filialen seinen Online-Auftritt zur Inspiration und als Ideengeber in der Vernetzung mit interaktiven Spiegeln. Auch andere Markenhersteller werden nicht umhinkommen, ihren Online-Auftritt zu emotionalisieren (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018).

Insofern sollten Online-Markendesigner digitale Attraktionen kreieren, die den Kunden Markenerlebnisse vermitteln und ihm eine Wohlfühlatmosphäre bieten. Diese verführt ihn zum Stöbern und verlängert seine Aufenthaltsdauer, die wiederum zum Cross und Up-Selling genutzt werden kann. Zusätzlich helfen Unterhaltung und Spaß, Appetitanreger, Kaufanreize und Mehrwerte, die die Alleinstellungsmerkmale der Marke sympathisch und klar vermitteln. Auf keinen Fall darf darunter allerdings die Informationsqualität leiden, denn auch sie ist für ein positives Markenerlebnis unabdingbar. In Selbstbedienung muss der Kunde online selbst zurechtkommen und alles finden können, was er benötigt. Auch der Service sollte Online- und Offline-Welt zu einem stimmigen Ganzen zusammenfügen und sich der Erlebnisorientierung unterordnen. Design, Emotion und Nutzerführung dürfen nicht zur Ausweitung der Ladezeiten führen. Wenn Links ins Leere laufen oder Bilder sich nicht laden lassen, hilft keine Art der Erlebnisorientierung an anderen Enden (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018). Best Practices für exzellentes Online-Markendesign sind schwer zu finden. Einen Benchmark in Sachen Produktpräsentation setzt zum Beispiel der neue BVB-Fanshop, der Content und Erlebnis in ein neues Bild rückt (Abb. 4.14). Diesbezüglich wird die



**Abb. 4.14** BVB-Fanshop. (Quelle: Kommerz 2017)

komplette Browserfläche für die Inszenierung eines Artikels genutzt. Am rechten Bildschirmrand befindet sich eine kleine Navigation, die sich weiter nach unten scrollen lässt und so noch mehr Details über das Produkt und den jeweiligen Designer bereithält. Damit fühlt sich der Käufer hervorragend informiert. Auch Inditex nutzt zunehmend die Möglichkeiten der Online-Markenbildung. Mit jeder neuen Kollektion werden im Webshop immer wieder neuartige Seitentypen ausprobiert, auf denen es neben der Produktpräsentation vor allem um Emotion und Inspiration geht. Blinkende Sonderangebote oder Werbung für Warengutscheine bzw. Gewinnspiele sind hier tabu. Vielmehr bieten großzügige und erlebnisorientierte Fotos vielfältige Shop-Zugänge neben den Lookbooks der aktuellen Kollektionen oder den üblichen Kategorieneinstiegen. Dabei faltet sich die Navigation zu einem kaum wahrnehmbaren „Plus“-Zeichen zusammen, sodass die Technik nicht den emotionalen Charakter stört.

Dementsprechend sind auch die Produktbezeichnungen und Preisauszeichnungen klein gehalten, können aber per Klick einfach vergrößert werden. Dazu passend ist auch die Mobile App ausgelegt, die durch gestochen scharfe und veränderbare Produktdarstellungen, Videotrailer und die Möglichkeit zur Online-Verfügbarkeitsabfrage glänzt.

Sollte dann der gewünschte Artikel nicht mehr verfügbar sein, kann der Kunde per Ein-scannen des Barcodes das Produkt online nachbestellen. Inditex macht vor, wie die stationär gelernten Markeninszenierungen in die Webwelt übertragen werden können (Böker und Bomm 2014; Böker et al. 2018).

Auch die Kombination verschiedener Multimediakomponenten wie zum Beispiel Text, Bild, Grafik, Ton, Video und Animation lässt jedes Produkt mittlerweile vermarktungsgerecht darstellen und ermöglicht die Inszenierung von Erlebniswelten. Vor allem Online-Shops im Luxusbereich wie zum Beispiel Net-a-Porter und mytheresa zeigen, was heute in Hinblick auf Multimedialität und Multidimensionalität möglich ist. Neben den klassischen Elementen Text, Bild und Grafik werden dabei Video und virtueller Laufsteg, Animation oder interaktive Elemente genutzt (Kollmann 2013, 2019):

- **Video und virtueller Laufsteg:** Produkte können bei ihrem Einsatz gezeigt werden, während eine Stimme die Funktionen des Produktes erklärt. Allerdings ist Vorsicht geboten, denn nur professionell wirkende Videos animieren die Kunden zum Kauf und ermöglichen den Online-Kunden, sich in der virtuellen Welt realistische Vorstellungen vom Produkt zu machen (Kollmann 2013, 2019). Vor allem für Produkte mit hohem Informationsbedarf eignet sich diese Darstellungsform, ohne den Kunden zu „überfrachten“, aber auch für hochwertige Mode.
- **Sound:** Auch ohne Videos ist es möglich, eine besondere Einkaufsatmosphäre im E-Shop zu schaffen, indem der Webauftritt mit Musik untermalt wird. Es bietet sich auch an, die Produktdarstellungen durch akustische Elemente zu unterstützen, was bei Musikdownloads bereits häufig praktiziert wird. Dabei kann der Online-Kunde sein Produkt (zum Beispiel MP3-File) nach einer Hörprobe beurteilen und kaufen (Kollmann 2013, 2019).
- **Animation:** Anders als beim Video beinhalten Animationen keine realen Darstellungen eines Produktes, sondern benutzen ausschließlich grafische Zeichnungen. Häufiges Ziel dabei ist es, den Unterhaltungswert einer Website zu erhöhen. Zunehmenden Einsatz findet die Animation auch bei der Produktindividualisierung (Kollmann 2013, 2019).
- **Interaktive Elemente:** Hierbei handelt es sich um bestimmte Online-Funktionen, mit denen Kunden dazu angeregt werden sollen, sich intensiver mit einem Produkt auseinanderzusetzen. Typische Beispiele sind Bewegungs- und Zoomfunktionen, die es erlauben, ein ausgesuchtes Produkt von allen Seiten dreidimensional zu betrachten. Dies findet ebenfalls im Fashion-Online-Handel zunehmend Verbreitung, damit die Kunden die Stoffstruktur eines Kleidungsstückes besser erkennen und beurteilen können. Viele Websites bieten mittlerweile den Kunden eine Gelegenheit, ihre Meinungen zu äußern oder Fragen zu stellen, wodurch über das Internet eine Art Kundenservice entsteht (Kollmann 2013, 2019).

Wie aktuelle Studien zeigen, sind insbesondere Videos gut geeignet, den Verkaufserfolg zu steigern. Sie erhöhen die Conversion Rate, sind ein relativ kostengünstiges Instrument und liefern wertvolle Alleinstellungsmerkmale (Meixner und Krisch 2012).

---

### **4.3 „Social Targeting and Societing“ als Erfolgsfaktor Nr. 2**

In Hinblick auf die eben zitierte externe Promotion der E-Brand ist der Eintritt in eine Internetgemeinschaft angeraten, damit das Internetunternehmen einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht und Topplatzierungen in Hitlisten besetzen kann. Auch die Präsenz in News Groups ist sinnvoll, um „von sich reden zu machen“. Das Thema Content und Community berücksichtigt die Integration der eigenen Internetpräsenz in die Welt des „World Wide Web“. Selbst für kleinere und mittlere Online-Händler ist eine eigene virtuelle Internetgemeinschaft (Community oder soziale Gruppe, in der Kunden sich ein Konsumerlebnis teilen) bezüglich eines Angebotes, Produktes, einer Dienstleistung oder eines damit in Zusammenhang stehenden Themas sinnvoll, beispielsweise in Form von „schwarzen Brettern“ oder eines Gästebuches. Darüber hinaus ist auch die Teilnahme an etablierten Foren und virtuellen Gemeinschaften möglich, um die eigene Fachkompetenz darzustellen und so auf sich aufmerksam zu machen. Neben der Gründung einer eigenen Internetgemeinschaft rückt zunehmend auch die Nutzung externer Internetgemeinschaften für Werbezwecke und Kundenakquisition in den Fokus. Die sozialen Netze bieten den Kunden immer wieder neue Möglichkeiten, um ihre Interessen zu koordinieren. Soziale Netzwerker verbringen im Internet einen zunehmenden Teil ihrer Freizeit. Im Zuge dieses „Social Networking“ steigert sich die Dynamik im Informationsaustausch, welche mit einer stark anwachsenden Informationssuche zur Kaufvorbereitung einhergeht (kaufDA 2016, 2017). Das Erschließen und Ausschöpfen von Kundenpotenzialen in derartigen Umgebungen, das neuerdings auch als „Societing“ bezeichnet wird (Bolz 2008; Heinemann 2018b, 2019), entpuppt sich zunehmend als Schlüsselfaktor. Denn insbesondere durch das mobile Internet und die Vernetzung von Millionen von Menschen auf der ganzen Welt gibt es nunmehr für jede Gegebenheit konkrete Erfahrungen: Jeder Ort wurde schon einmal besucht, jedes Produkt von jemandem gekauft, jeder positive oder negative Service von jemandem erfahren (Global Brain). In dieser Welt haben Werbeversprechen keine Glaubwürdigkeit mehr. „Nur was gut ist, wird gut genannt“, das sollte die Strategie von Unternehmen sein. Es geht darum, mithilfe des Kunden gute Produkte und Services mit Mehrwert anzubieten sowie Kunden dazu zu motivieren, durch Beteiligung in Kundenempfehlungen und/oder Produktbewertungen glaubwürdig darüber zu berichten (Heinemann 2018b, 2019).

### 4.3.1 Online-Marktsegmentierung und Kundenbeteiligung

Die Segmentierung des Absatzmarktes in homogene Käufersegmente ist im Online-Handel ebenso wichtig wie in den traditionellen Handelsformen, denn auch hier ist die undifferenzierte Bearbeitung des Gesamtmarktes weder möglich noch sinnvoll. Die Einteilung des gesamten Nutzerpotenzials in Online-Zielgruppen bildet die Basis für das Target-Marketing, das als Fundament für eine Kundenbeteiligung angesehen werden kann (Gömann und Münchow 2004; Haug und Küper 2010; Heinemann 2018b, 2019). Die verschiedenen Ansätze, zu denen die geografische, demografische, sozio-kulturelle, affektive und kognitive sowie verhaltensorientierte Segmentierung zählen, sind aber nicht gleichermaßen für eine Online-Marktsegmentierung geeignet. Hier ist es notwendig, die Kunden in verhaltenstypische Zielgruppen einzuteilen und demnach auf die verhaltensorientierte Segmentierung zurückzugreifen, da sie unter anderem die Mediennutzung, den Loyalitätsstatus, den Nutzungsgrad sowie die Nutzungssituation berücksichtigen kann. Diesbezüglich liegen umfassende elektronische Daten vor, die die Kunden bei ihren Transaktionen und Interaktionen auf der Website hinterlassen. Aus diesen Informationen lässt sich dann eine Typenclustering vornehmen, mit der Kunden auf der Basis ihrer Merkmalsausprägungen zu Gruppen zusammengefasst werden, die in sich homogen sind (Kollmann 2013).

Aufgrund der CRM-Orientierung werden im Online-Handel gerne das Kaufverhalten und dabei die Kaufintensitäten sowie -häufigkeiten zur Kundensegmentierung herangezogen. Auch das IFH Köln hat eine Studie herausgegeben, die das Verhalten der Vielbesteller untersucht, die bevorzugt online und/oder bei Amazon shoppen. Danach stehen die „Heavy Online-Shopper“ für 14,2 % der Online-Shopper und für 28,2 % der deutschen Online-Handelsumsätze (IFH Köln Shopper 2016). In 2015 soll der Wert noch jeweils bei unter 10 % gelegen haben. Mit mehr als 50 Bestellungen pro Jahr wurde die Grenze für Vielbesteller dabei vergleichsweise hoch angesetzt. Tatsächlich dürften die Vielbesteller, die 20 und mehr Bestellungen im Jahr online tätigen, sogar mehr als 50 % des Online-Marktes ausmachen (excitingcommerce Vielbesteller 2016). In Abb. 4.15 werden die „Heavy Online-Shopper“ beschrieben.

Mittlerweile gibt es verschiedenste Typologisierungen von Online-Käufern, die entweder die Einkaufsmotive oder Values und Lifestyles stärker gewichten. Darüber hinaus gibt es auch Ansätze, mit denen Nicht-Online-Käufer typologisiert werden. Entscheidend für das Target-Marketing ist weniger die Wahl einer Typologisierung als vielmehr die bewusste Entscheidung für oder gegen eine Online-Zielgruppe, damit dementsprechend die Kundenpotenziale in den interaktiven Kommunikationsumgebungen besser abgeschätzt werden können, um die Marketingstrategien darauf auszurichten (Kollmann 2013). Zunehmende Aufmerksamkeit wird dabei den „Silver Surfern“ zuteil, also den älteren Menschen, die einen stark anwachsenden Anteil an den Internet-Usern darstellen (Schulz 2006a, b).

Online Shopper	Beschreibung	Potenzial	<b>Heavy Online-Shopper</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14,2 % kaufen wöchentlich online ein (2015 waren es 9,9%)</li> <li>- Sind für 13,1 Milliarden Euro des Onlinehandelsvolumens in Deutschland verantwortlich</li> <li>- Das entspricht 28,2 % des Online-Umsatzes in Deutschland</li> </ul>
<b>Heavy Online-Shopper (12,6 % Anteil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens einmal pro Woche Onlinekauf</li> <li>- Mindestens 50 % aller Non-Food-Einkäufe online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatzstärkste Kundengruppe im E-Commerce</li> <li>- Rund ein Drittel Umsatzanteil und starkes Wachstum</li> </ul>	
<b>Heavy Amazon Shopper (19,2 % Anteil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amazon-Prim-Mitglieder</li> <li>- Mindestens 50 % aller Online-Einkäufe inklusive Food bei Amazon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrem loyal gegenüber Amazon</li> <li>- Informationssuche und Kauf fast ausschließlich bei Amazon</li> </ul>	
<b>Smart Natives (8% Anteil)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwischen 18 und 25 Jahre und Smartphone-Besitzer</li> <li>- Gehen täglich ins Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kundengruppe der Zukunft</li> <li>- Zeigen das Kaufverhalten von Morgen</li> </ul>	

**Abb. 4.15** „Heavy Online-Shopper“. (Quelle: IFH Köln Shopper 2016)

### Kundenbeteiligung

Auf Basis der Online-Zielgruppen lässt sich differenziert die Art der Kundenbeteiligung ausgestalten. Die Kundenbeteiligung wird von Best-in-Class-Unternehmen bereits in diversen Bereichen praktiziert. Neben der klassischen Produktbewertung seitens der Kunden integrieren viele Online-Shops nutzergenerierte Produktbilder und -videos. Ein weiteres Beispiel ist das Thema „Passform“: Die fehlende Möglichkeit, etwas vorab anzuprobieren oder zu testen, stellt im Distanzhandel seit jeher ein Problem für Kunden dar. Um eine hohe Retourenquote zu vermeiden, ist es deswegen sinnvoll, möglichst viele Informationen zur Größenberatung aufzubauen. Wenn es gelingt, viele Daten dieser Art zu sammeln und anderen Kunden zur Verfügung zu stellen, kann die Konversionsrate (Anteil der Kunden, die einen Kauf tätigen) erhöht und die Retourenquote substantziell reduziert werden (Haug und Küper 2010). Ein besonderes Augenmerk legen Unternehmen zunehmend auf die Generation Y und Z, die bereits in Abschn. 1.4 beschrieben wurde. Gängig ist auch die besondere Beobachtung der „Digital Natives“, also der Generation von Internet-Usern, die mit neuen Technologien auf eine so selbstverständliche Art und Weise agieren, die selbst etlichen ausgebildeten „Mediengestaltern“ bis heute verschlossen bleibt. Eine Steigerungform sind die „Smart Natives“, also Personen zwischen 18 und 25 Jahren, die mit ihren Smartphones täglich ins Internet gehen und bereits rund 8 % aller Online-Käufer ausmachen. So gelten sie als Kundengruppe der Zukunft, die Rückschlüsse auf die Konsumentenansforderungen von morgen geben (IFH Köln Shopper 2016). Diese „Nets“ sowie andere technikaffine Menschen entwickeln sich zunehmend von Konsumenten zu „Prosumenten“, also mit in die Erstellung integrierte Kunden. Mit dem Online-Kauf – und dabei vor allem bei der Produktkonfiguration –

gibt der Konsument freiwillig Informationen über seine Präferenzen preis, die Basis für die Erstellung sind. Dabei verwischt die Grenze zwischen Konsument und Produzent. Dementsprechend wird User Generated Content als Elementargut im Web gehandelt, wie YouTube, WhatsApp, SnapChat, Instagram oder Facebook eindrucksvoll verdeutlichen. Die Konsumenten haben sich mithilfe des Internets emanzipiert und entscheiden heute in zunehmendem Maße darüber, wann, wo und auf welche Weise Medien genutzt werden und damit Werbung „konsumiert“ wird. Der passiv rezipierende Konsument gehört immer mehr der Vergangenheit an. Für die Werbetreibenden wird es damit wichtiger, an den interaktiven Gesprächen der Konsumenten über Konsumerlebnisse teilzunehmen oder auch derartige Gespräche zu organisieren. Die damit einhergehende Aktivierung der Kunden ist Inhalt des Consumer Generated Advertising (CGA). Dieser Begriff bezeichnet alle vom Konsumenten erzeugten Inhalte, die werbenden Charakter haben. Ist also die Erstellung werblicher Inhalte von Konsumenten durch ein Unternehmen initiiert, handelt es sich um eine Consumer-Generated-Advertising-Kampagne, die erfahrungsgemäß von anderen Konsumenten als ehrlicher und glaubhafter wahrgenommen wird. Auch sind zum Beispiel Teilnehmer von CGA-Kampagnen häufig Meinungsführer in ihren Konsumwelten oder sogar Erstverwender des beworbenen Produktes (Unterberg 2008).

### 4.3.2 Target-Marketing und Re-Targeting

Im Endeffekt zielt das Target-Marketing auch auf Kundengewinnung und Frequenzgenerierung. Dies erfordert die genaue Zielgruppenansprache im Online-Marketing, für die eine Segmentierung des Absatzmarktes und damit Zielgruppenbestimmung im Vorfeld einer jeden Werbekampagne vorgenommen werden muss. Moderne Technologien ermöglichen es dann, eine Online-Kampagne zielgruppengenau zu steuern. Hierfür stehen dem Werbetreibenden folgende Techniken der Zielgruppeneingrenzung zur Verfügung (Onlinemarketing-Praxis Targeting 2017):

- **Umfeld- und soziodemografisches Targeting:** Beim soziodemografischen Targeting geht es um die Platzierung der Onlinewerbung auf passenden Websiteumfeldern. Die Zielgruppeninformationen stammen in der Regel von Marktforschungsagenturen (zum Beispiel von der GfK oder AGOF).
- **Regionales Targeting:** Regionales Targeting zielt auf die länder- und regionenbezogene Werbeansprache auf Basis der geografischen Herkunft des Nutzers. Technisch wird dies mit dem sogenannten IP-Targeting oder Geotargeting umgesetzt.
- **Keyword Targeting:** Keyword Targeting bezieht sich auf Online-Werbung auf Basis von Suchmaschinenanfragen. Diese können allgemein oder businessbezogen sein.
- **Technisches Targeting:** Technisches Targeting nutzt bei der Aussteuerung von Online-Werbung technische Informationen, die sich unter anderem auf den Browser, das Betriebssystem oder die DSL-Geschwindigkeit beziehen können.

- **CRM-Targeting:** CRM-Targeting nutzt für die Platzierung von Werbemitteln und Informationen Kundendaten, die direkt aus dem CRM-System eines Unternehmens stammen. Diese Targeting-Methode wird eher in geschützten Kundenbereichen, Online-Shops sowie Intra- oder Extranets eingesetzt.
- **Behavioral Targeting:** Behavioral Targeting basiert auf einer Analyse des Surfverhaltens eines Internetnutzers. Dazu werden zum Beispiel die Klickpfade eines (anonymisierten) Nutzerprofils analysiert.
- **Predictive Behavioral Targeting:** Predictive Behavioral Targeting nutzt Artificial Intelligence und kombiniert Informationen aus dem Surfverhalten von Nutzern mit den Informationen aus anderen Datenquellen wie zum Beispiel Befragungs- oder Registrierungsdaten. Daraus entstehen statistische Profile, die auch eine Zielgruppenansprache mit geringen Streuverlusten ermöglichen
- **Re-Targeting:** Re-Targeting praktiziert Online-Werbung mit bereits vorhandenen Nutzerdaten, die in anonymisierter Form vorliegen und bei vorigen Websitebesuchen des Nutzers gespeichert wurden. Diese werden nach dem Wiedererkennungsprinzip genutzt, um Werbemittel interessengesteuert anzuzeigen.
- **Real Time Bidding (RTB):** Beim Real Time Bidding handelt es sich um ein Auktionsverfahren im Online-Marketing, bei dem ein Gebot für eine zielgruppenaffine Werbefläche abgegeben wird. Eine verfügbare Werbefläche kann dann in Echtzeit mit dem Werbemittel des Höchstbietenden bestückt werden.
- **Contextual Targeting:** Contextual Targeting steht für Online-Werbung auf Basis von initiierten Klicks innerhalb redaktioneller Umfelder. Dieses Verfahren sucht nach Keywords aus dem Umfeld der Zielgruppe und platziert dann themenspezifisch passende Werbeinhalte
- **Semantisches Targeting:** Das semantische Targeting erinnert an ein Contextual Targeting. Es sucht allerdings nicht nach Keywords, sondern analysiert den gesamten sichtbaren Text einer einzelnen Seite. Dabei bestimmt es die enthaltenen Schwerpunktthemen und platziert dann themenspezifisch passende Online-Kampagnen.

Von den beschriebenen Verfahren hat das semantische Targeting große Vorteile, da dabei der komplette Sinnzusammenhang des Textes verstanden wird. Auch beim Auftreten mehrdeutiger Wörter kann die Technologie deren Bedeutung erkennen, sodass hierbei die Gefahr einer Fehlplatzierung im negativen Kontext vermieden werden kann. Targeting spielt auch in sozialen Netzen eine zunehmend wichtige Rolle, auch wenn es hier vielleicht noch etwas Zeit bis zur wirtschaftlichen Anwendungsreife benötigt. Dennoch können Online-Händler zumindest mit anderen Communities kooperieren, die von Kunden oder anderen Unternehmen ins Leben gerufen wurden. Er kann auch selbst eine Community aufbauen und damit das Social Targeting in seinem Einzugsbereich praktizieren.

### 4.3.3 Community- und Loyalty-driven Shopping

Derzeit ist eine Renaissance der Communities festzustellen: Während im Zuge des Facebook-Booms die Tendenz ganz deutlich in Richtung offener sozialer Netze ging, fängt der Social-Media-Riese nun an zu schwächeln (iBusiness SM 2019). Allerdings führt das nicht etwa zu einem Rückgang der Social-Media-Nutzung an sich, sondern zu einer Verlagerung in Richtung Communities. Diese sind eher in sich geschlossen und auf ihre Mitglieder fokussiert. Zweifelsohne haben es Marken schwer, Zugang zu Communities zu finden, die nicht ohne Grund „Dark Social“ genannt werden. Zu ihnen zählen Instant Messenger wie WhatsApp und die Plattformen Instagram oder TikTok, die bei den Pivotalen sehr beliebt sind. Schätzungen zufolge findet bereits 75 % des Social-Media-Sharings heute über Dark-Social-Kanäle statt (iBusiness SM 2019). Dieses bringt das Problem mit sich, dass die Kommunikation und Interaktion in ihnen so abgeschottet und mehr oder weniger privat verläuft, dass sie kaum zu tracken oder mit herkömmlichen analytischen Methoden zu messen sind (iBusiness SM 2019). Deswegen sollten Marken nicht den leichteren Weg gehen und sich einfach auf die bewährten Plattformen der GAFA-Ökonomie konzentrieren. Denn so entgeht ihnen die Chance, eine wachsende Zielgruppe zu erschließen (iBusiness SM 2019). Hier bietet sich über Influencer die Möglichkeit, Zugang zu Communities zu bekommen. Ein Erfolgsbeispiel dafür sind die „Tango Squads“, also Gruppen von extrem gut vernetzten und sehr engagierten Fußballfans in 15 großen Städten weltweit, die Adidas 2017 mit exklusiven Inhalten versorgte. Dabei wurden beispielsweise vor der Veröffentlichung auf der Website neue Produkte vorgestellt und dann von Influencern geteilt. Dieses führte zu einer großen Zahl von Erwähnungen in Dark Social.

Auch über WhatsApp-Gruppen gibt es Möglichkeiten, Zugang zu finden. Dieses praktizierte bereits 2016 der britische Online-Shop Greggs Bakery, in dem exklusive Inhalte angeboten wurden, deren Verbreitung aber jedem selber überlassen war. Lessons Learned war, das aufdringliche Werbung ein absolutes Tabu ist und es um die Glaubwürdigkeit der Sender geht.

Zu der Kategorie des Community-driven Shopping zählen auch die Social-Commerce-Plattformen About You, Etsy oder Farfetch, Open-Innovation-Plattformen wie Threadless und Spreadshirt sowie die Shopping-Clubs. Als Pionier für den Clubverkauf gilt Vente Privée, die sich 2019 in Veepee umbenannt hat. Der Online-Händler hat in 2002 dieses neue Verkaufskonzept eingeführt. Bei den Clubverkäufen durfte ursprünglich nur der Kunde einkaufen, der sich vorher angemeldet hat. Das ging aber wiederum nur, wenn er vorher von einem Freund eingeladen wurde. Exklusivität stand demnach im Vordergrund, wobei der Schwerpunkt des Angebotes mit den Prinzipien „Closed Shop, Kundenloyalität, Verknappung“ auf Marken-, Mode- und Lifestyleprodukten liegt (zum Beispiel von Diesel, Swatch, Dolce und Gabbana, Armani oder Converse). Dass sich Clubshops in Deutschland schwertun, ist kein Geheimnis. Im Grunde genommen haben sich Loyalitätsprogramme die Ursprungsidee des Community-driven Shoppings

zu Eigen gemacht. Aktuelles Beispiel ist Zalando Zet. Für 19 EUR im Jahr sollen Zalando-Kundinnen besondere Vorzüge genießen (schnelle Lieferung, Stylingsservice ohne Aufpreis etc.) und damit als Kunden gebunden werden. Loyalitätsprogramme, die in Abschn. 2.4.4 beschrieben wurden, ermöglichen als Instrumente des Customer-Relationship-Managements nicht nur eine konkrete Definition und Kategorisierung verschiedener Kundengruppen, sondern mithilfe des Einsatzes verschiedenartiger Anreize auch eine Stärkung der Kundenbindung. Deswegen geht es hier im Grunde genommen um genau dieselben Ziele, die mit einer Community verfolgt werden (Braun et al. 2017). Im Rahmen der Kundenbindung kommen zunehmend Loyalitätsprogramme zum Tragen, weil die jüngsten Entwicklungen im Bereich der digitalen und mobilen Kommunikation den Online-Händlern jetzt alle Möglichkeiten geben, um jederzeit in Kundeninteraktion treten zu können. Damit ermöglichen Loyalitätsprogramme auch eine personalisierte Kommunikation, die sonst in der Form nur in Communities möglich war, vor allem wenn ein direkter bzw. persönlicher Kontakt zum Händler oder Hersteller nicht gegeben ist. Wie in Communities üblich, können damit jetzt auch Loyalitätsprogramme einen emotionalen Zusatznutzen für den Kunden bewirken. Voraussetzung ist allerdings eine weitgehend akzeptierte und zufriedenstellende Basisleistung seitens des Unternehmens, auf welche ein Angebot aus dem Loyalitätsprogramm aufbaut (Braun et al. 2017). Ist dies gegeben, können Online-Händler ausgewählte Kunden gezielt ansprechen und mithilfe des Leistungsangebots an das Unternehmen binden, also effizientes Targeting betreiben. Dessen Wirksamkeit hängt auch von der Zielgruppe, dem Kontext und der Anpassung des Leistungsangebots ab. Dazu gehört unter anderem die Ausstattung mit digitalen Kundenprofilen und die Möglichkeit, die präferierten Zahlungsmodalitäten im Mitgliedsprofil zu hinterlegen, wodurch dann in webbasierten Loyalitätsprogrammen direkte Distributionsmöglichkeiten gegeben werden (Braun et al. 2017). Diese können den Kaufprozess beschleunigen und für Unternehmen sowie auch für Kunden viele Vorteile haben. So kann über das Programm ein neuer direkter Distributionskanal mit vergleichsweise geringem Aufwand etabliert werden. Es lassen sich bestehende Kundendaten automatisch zum individuellen Kauf- und Zahlungsverhalten zuordnen, wie mit dem Amazon-Kundenkonto praktiziert. Dabei können Kunden aufgrund der gespeicherten persönlichen Daten eine einfachere und schnellere Kaufabwicklung realisieren, idealerweise über eine App. Sind alle relevanten Kundendaten in der App hinterlegt, erfordert der Kaufprozess nur wenige Klicks. Idealerweise wird die Zahlung flexibel über verschiedene Online-Zahlungsmöglichkeiten oder per Rechnung abgewickelt. Der Nespresso-Club ist ein gutes Beispiel für die Realisierung direkter Distributionsmöglichkeiten in einem Loyalitätsprogramm. So können Mitglieder der Nespresso-Community via App ihren Lieblingskaffee auswählen, bestellen und innerhalb von 24 h kostenfrei nach Hause liefern lassen (Braun et al. 2017). Webbasierte Loyalitätsprogramme erlauben es auch, mithilfe der Angebotsgestaltung sowie datenbasiert verschiedene Zielgruppen direkt anzusprechen. In Anlehnung an eine kaufverhaltensorientierte Kategorisierung von Kundengruppen ist in Abb. 4.16 eine Einteilung in vier Käufertypen dargestellt, denen jeweils Hinweise für Anreize zugeordnet sind.

Zielgruppe	Beschreibung	Mögliche Anreize
Preis-/ Rabattkäufer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Low-Involvement Märkte</li> <li>- Preisorientierter Einkauf ohne emotionale Bindung</li> <li>- Nicht loyal und häufig wechselnd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionale Anreize (u.a. monetär)</li> <li>- Sofortige Kauf-Anreize</li> </ul>
Schlüssel-Kunden; Sporadische Käufer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besonders rentable Kunden</li> <li>- Sollten für Treue belohnt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsbasierte Anreize</li> <li>- Anreize können auch verzögert gegeben werden</li> </ul>
Kunden mit starker emotionaler Bindung zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Affinität zum Unternehmen</li> <li>- Identifikation und Involvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Events- und erfahrungsbasierte Anreize</li> <li>- Zusätzliches Informationsmaterial zu Marke und Anbieter</li> </ul>
Heavy User	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Käufer mit hoher Nutzungs- und Anwendungsfrequenz</li> <li>- Hohes Vertrauen in die Anbieter-Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionale Anreize (u.a. geldwert)</li> <li>- Erfahrungsbasierte Anreize (Proben etc.)</li> </ul>

**Abb. 4.16** Beispielhafte Zielgruppen von webbasierten Loyalitätsprogrammen. (Quelle: Braun et al. 2017)

### Community Building und Community-Marketing

Im Zuge von Social Media findet der multioptionale Kunde für fast jeden Lebensbereich inzwischen eine interessenbasierte Gemeinschaft, also eine Community, mit der er sein Konsumerlebnis teilen oder in der er zu speziellen Themen, bestimmten Produkten oder einer bestimmten Marke seine Interessen koordinieren kann. Für den Online-Handel ergeben sich daraus neue Chancen, da er Gruppen von Kunden mit gleichen Interessen gezielt mit einem Leistungsangebot ansprechen kann. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, neue Leistungen durch das Einbinden der Communities in den Gestaltungsprozess zu schaffen. Im Falle eines Community-Aufbaus muss das Unternehmen die Community allerdings aktivieren, indem es die Interaktion zwischen den Kunden fördert (Enabling), andernfalls kann eine „leblose“ Community entstehen (Kaul 2008; Kreutzer 2018), die nutzlos ist. Als Pionier im Bereich des Community-Marketings gilt zweifelsohne Spreadshirt (seit 2006 Sprd.net AG). Die Kunden entwerfen ihre Produktmotive

(zum Beispiel für Hemden, Tassen oder Mützen) in einem virtuellen Designstudio selbst und bieten diese dann auf ihrer eigenen Homepage zum Kauf an, wobei die Bestellungen direkt an Spreadshirt gehen. Die mittlerweile über 400.000 „Partner-Shops“ oder auch „Motiv-Partner“ bilden zugleich die Spreadshirt-Community, die mit dem Unternehmen zusammen kontinuierlich weiterwächst (Spreadshirt.de 2014).

Das Community-Marketing verfolgt vier Kernaufgaben, und zwar die Kundenakquisition, die Kundenbindung, die Leistungsinnovation sowie die Leistungspflege (Kaul 2008; Kreutzer 2018):

- Die **Kundenakquisition** umfasst sämtliche Maßnahmen, die den Kunden dazu bewegen sollen, erstmalig im Unternehmen zu kaufen. Dazu können Online-Händler zum Beispiel themenbezogene Partnerprogramme einsetzen, um damit die Mund-zu-Mund-Kommunikation (Viral-Marketing) zu aktivieren. Mit Millionen von Teilnehmern weltweit hat zum Beispiel Amazon eines der erfolgreichsten Partnerprogramme entwickelt.
- Durch **Kundenbindung** sollen attraktive Kunden zu Wiederholungskäufern gemacht und ein Wechsel zum Wettbewerb verhindert werden. Als Beispiel lassen sich Support Communities nennen, mit denen die Kundenbindung intensiviert und über Cross Selling und Folgekäufe der Umsatz gesteigert werden kann (zum Beispiel „Mac User Groups“ für Macintosh-Kunden).
- **Leistungsinnovationen** stellen Tätigkeiten von der Ideenfindung bis hin zur Einführung neuer Produkte und Services dar. Spreadshirt ist ein typisches Beispiel für diese Kernaufgabe, indem Kunden eigene Designentwürfe austauschen („Open Innovation“).
- Mit der **Leistungspflege** soll eine möglichst lang andauernde Marktpräsenz erzielt werden. Beispiel sind die „Apple User Groups“, die in der öffentlichen Wahrnehmung beständige Aufmerksamkeit genießen.

Um die Kernaufgaben erfolgreich im Markt umsetzen zu können, muss der Online-Händler sein Verhalten gegenüber seinen Communities konkretisieren. Das Unternehmen muss zunächst klären, wie sehr sich der Wissensaustausch der Kundennetzwerke mit den eigenen Interessen deckt und inwieweit es Einfluss auf die interaktive Kommunikation nehmen möchte. In Abhängigkeit davon, ob das Unternehmen die relevanten Communities eher beherrschend führt oder eher der Selbstbestimmung überlässt, kann das autoritäre, kooperative oder Laissez-faire-Community-Marketing unterschieden werden (Kaul 2008; Heinemann 2019). Diese Führungsstile lassen sich wie folgt beschreiben, wobei der Aktivitätsgrad der Kunden einerseits und der des Unternehmens andererseits die jeweilige Normstrategie definieren:

### **Autoritäres Community-Marketing**

Die Interaktion zwischen den Kunden soll unterdrückt und/oder kontrolliert werden. Regelverstöße werden gezielt verfolgt (zum Beispiel Lizenzen, Markenrechte etc.).

Ein derartiger Kontrollmechanismus wirkt sich aber nur unter der Bedingung, dass die eigenen Leistungen für die Community elementar sind, positiv aus. Manche Community Brands positionieren sich von Beginn an selbstbewusst gegenüber der Gemeinschaft, wie zum Beispiel YouTube, müssen diesen Anspruch aber mit eigenen Kernkompetenzen begründen.

#### **Kooperatives Community-Marketing**

Die Interaktionen zwischen den Kunden werden toleriert oder sogar gefördert. Ziel ist ein optimierter Wissensaustausch (zum Beispiel für Marktforschungszwecke). Bei Zappos kann die Beratungsleistung auch als Symbiose aus Unternehmens- und Kundenkompetenz angesehen werden. So wird zum Beispiel das Produktwissen der Kunden mit den eigenen Interessen verbunden, indem beispielsweise Lieblingsartikellisten von Kunden gegenüber anderen Internet-Usern bedürfnisgerecht präsentiert werden.

#### **Laissez-faire-Community-Marketing**

Die Interaktionen zwischen den Kunden werden stark gefördert, ohne dass das Unternehmen eingreift (zum Beispiel Loyalitätsgedanke). Für das Enabling können Instrumente wie Blogs, Wikis, Tags sowie Beratungs- und Empfehlungssysteme eingesetzt werden. Farfetch oder Etsy unterstützen die Interaktion der Kunden, um sie beim eigenen Markenaufbau herauszustellen („a place to make friends“).

### **4.3.4 Owned, Paid und Earned Social-Media-Marketing**

Die Tatsache, dass die Nutzer online informiert bleiben wollen und „always-on“ sind befeuert zweifelsohne durch die Smartphone-basierte Nutzung von Social Media (Heinemann und Gaiser 2016; Heinemann 2018b, 2019). Dies gilt insbesondere für die Millennials, für die ein permanenter Zugang zum digitalen Datenstrom normal ist. Das Hauptmerkmal von Social Media ist dabei die Kundeninteraktion, die in hohem Maße die Online-Kaufentscheidungen beeinflusst. Es befähigt seine Nutzer, in alle Richtungen sowie untereinander einfach zu kommunizieren. Die Kunden von heute checken die Social-Media-Präsenz ihrer Einzelhändler, deren Bewertungen und Empfehlungen über sie und tauschen Informationen über spezifische Produkte und Händler in ihrem sozialen Netzwerk untereinander aus (Weave 2012; Kreutzer 2018). Diesbezüglich ist zwischen Offsite- und Onsite-Maßnahmen zu unterscheiden:

- **Social Media offsite** beschreibt die Möglichkeit, auf externen Community-Websites – wie zum Beispiel Blogs, Internetforen, Netzwerken, Bild- und Videoportalen, Wikis, Podcasts sowie nutzergenerierten Webseiten – Erfahrungen und Informationen zu teilen und auch Beziehungen mit anderen Nutzern einzugehen (Weinberg 2010; Kreutzer 2018). Insgesamt stellt Social Media mittlerweile aber keine reine Kommunikationsplattform mehr dar. Es zeichnet sich ab, dass soziale Plattformen

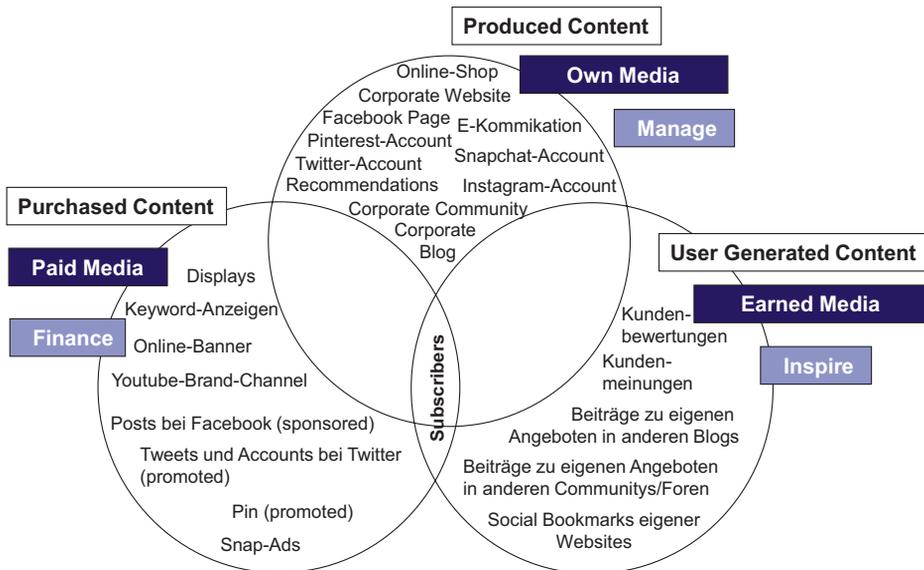
neben Kommunikationszwecken auch für den unmittelbaren Verkauf von Produkten eingesetzt werden und dadurch stärker als bisher wieder kommerzialisiert werden (Kunhardt 2012, 2013; Kreutzer 2018).

- **Social Media onsite** umfasst alle Maßnahmen im eigenen Online-Shop. Wie in Abschn. 2.1.5 und 2.2 zum neuen Kaufverhalten ausgeführt, handelt es sich dabei um Kundenbewertungen, Kundenmeinungen, eigene Communities, jede Form von Consumer Generated Content, Größen- und Styleempfehlungen, Personalisierung/Viralität sowie Verknüpfungen mit Social Tagging.

Social Media kann sowohl offsite als auch onsite Anlass geben, das Geschäftsmodell zu verändern oder zumindest zu befeuern. Denn wenn schon Mitglieder in sozialen Netzen gewillt sind, sich als Fan zu outen und kaufrelevante Informationen zu sammeln oder auszutauschen, könnte doch gleich eine direkte Kaufmöglichkeit für die betroffenen Angebote dort integriert werden, wo potenzielle Nutzer darüber reden. Schließlich liegt es im Interesse des Anbieters, das Potenzial der „Mund-zu-Mund“-Propaganda maximal für sich zu nutzen und dementsprechend auch die Social-Media-Aktivitäten direkt in den Kaufprozess zu integrieren.

Aufgrund der durch Social Media veränderten Kommunikation und des dadurch angestiegenen Datenaustausches sind Einzelhändler transparenter geworden. Potenzielle Kunden sind jetzt in der Lage, die Aktivitäten, Angebote und Leistungsversprechen der Händler zu überprüfen (Peters 2011; Kreutzer 2018). Untersuchungen bestätigen, dass mindestens zwei Drittel aller Käufer Produktbewertungen und Empfehlungen vor ihrem Einkauf lesen (Chaney 2012; Kreutzer 2018). In einer anderen Studie, die vom Marktforschungsinstitut ipsos und der Agentur Hotwire durchgeführt wurde, bestätigen 56 % der deutschen Internet-User, dass sie eher ein Produkt mit positiven Kommentaren anderer Nutzer kaufen würden. Immerhin 30 % bemerken, dass sie keine Transaktion auf Basis von negativen Bewertungen ausführen würden. Dies bestätigt, wie wichtig Kommentare, Bewertungen und Rankings für den Einkaufsprozess geworden sind (Mühlenbeck und Skibicki 2007; Haug 2013a, b). Annähernd die Hälfte der Befragten gab an, dass sie ein auf Social-Media-Seiten bewertetes oder empfohlenes Produkt oder einen Service gekauft hätten (Chaney 2012; Heinemann 2018b). Konsumenten vertrauen derartigen Informationsquellen deutlich mehr als den Werbekampagnen etablierter Handelsunternehmen. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass traditionelle Werbeformen ohnehin schon als wenig glaubhaft angesehen werden (Heinemann 2018b). Deswegen liegt Social-Media-Marketing im Trend (Kreutzer 2018). Es kann als ein Marketingkonzept definiert werden, das sich zur Erreichung der Marketingziele der sozialen Medien bedient und dabei die User in unterschiedlicher Form einbindet. Diesbezüglich müssen allerdings verschiedene Medienkategorien unterschieden werden (Kreutzer 2018; Mayer-Uellner 2010; Oetting 2010). Diese sind in Abb. 4.17 dargestellt:

- **Owned Media** stellt dabei die in der Verantwortung der Unternehmen selbst liegenden Online-Aktivitäten dar. Im Grunde geht es um den selbst produzierten



**Abb. 4.17** Social-Media-Klassen. (Quelle: In Anlehnung an Kreutzer 2018)

Content. Diesen gilt es zielorientiert zu managen (Stichwort: **Manage**). Betroffen sind der eigene Online-Shop, der Corporate Blog, die Online-Kommunikation, eigene Foren und Communities, die Corporate-Website, die E-Kommunikation sowie ein Online-Shop. Auch die von den Unternehmen generierten Präsenzen auf den Plattformen von Google, Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter oder YouTube können zu den Owned Media gerechnet werden, wenn das Unternehmen dort ein Nutzungsrecht hat (Kreutzer 2018).

- **Paid Media** betrifft die gekaufte Werbung und damit alle Maßnahmen, für die Unternehmen finanzielle Mittel aufwenden müssen (Stichwort: **Finance**). Zu nennen sind zum Beispiel Displays, Banner und Keyword-Anzeigen oder „hervorgehobene Beiträge“ bei Facebook. Auch Promoted Tweets und Promoted Accounts, die Twitter anbietet, fallen unter diese Kategorie. Im Zweifel stellen alle Werbemaßnahmen bei Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, Snapchat, XING, YouTube etc. derartige Paid-Media-Maßnahmen dar, denn der Zugriff auf diese Kanäle ist lediglich eine Frage der eingesetzten Finanzen (Kreutzer 2018).
- **Earned Media** stellt Plattformen sowie Inhalte dar, die Unternehmen sich durch ihre Aktivitäten von den Online-Nutzern erworben haben. Dabei handelt es sich um typischen User-Generated Content wie zum Beispiel Social Bookmarks für die eigene Website oder Beiträge in unternehmensfremden und -eigenen Blogs, Foren und Communities. Neben Zeit und Geld bedarf es dazu auch der Fähigkeit, „gute und glaubhafte Stories“ zu erzählen (Stichwort: **Inspire**). Auch Kundenbewertungen zählen dazu. Dieses erfordert allerdings Aufmerksamkeit sowie Engagement in den sozialen Netzwerken.

In den Überschneidungsfeldern zwischen den drei Social-Media-Kategorien liegen besonders interessante Inhalte. Werden zum Beispiel Produkte vertrieben, an denen die User durch Incentivierungen beteiligt waren, so gehört dieser Teil des User-Generated Contents in das Überschneidungsfeld zwischen Owned und Earned Media. Als typisches Beispiel in diesem Bereich gilt zweifelsohne Spreadshirt, denn Kunden entwerfen ihre Produktmotive selbst, wobei die Bestellungen direkt an Spreadshirt gehen.

### 4.3.5 New Social Commerce – Instagram und TikTok Commerce

Im Zuge der rasanten Verbreitung von Social-media erscheint die Fusion mit E-Commerce vielversprechend, die zunehmend unter den Begriff des Social Commerce subsumiert wird. Während beinahe jeder über Social Commerce spricht, verstehen offensichtlich nur recht wenige Firmen das dahinterliegende Konzept richtig. Obwohl Social Commerce nicht zum ersten Mal als Trendthema bezeichnet wird, liegen bisher nur sehr breit gehaltene Begriffsbestimmungen vor (Haarhaus 2013; Weiß 2014; Heinemann 2018b). Unbestritten ist, dass es ähnlich wie in den sozialen Medien um den Austausch bzw. Dialog zwischen Kunden geht, allerdings im Zusammenhang mit dem Online-Shopping (Haarhaus 2013; Weiß 2014; Heinemann 2018b). Eine konkrete und aktuelle Definition liefert Lenz, nach dem unter Social Commerce eine Ausprägung des E-Commerce verstanden wird, welche die aktive Beteiligung der Kunden einschließt und bei der persönliche Beziehungen zum Kunden im Vordergrund stehen (Lenz 2017). Der Begriff „E-Commerce“ stellt ganz klar den Transaktionsbezug heraus, wodurch der An- und Verkauf von Produkten oder Services via Internet eine wesentliche Bedingung ist (Haarhaus 2013). Diesbezüglich bedarf die Möglichkeit echter „In-Stream-Transaktionen“ ganz anderer Lösungen, die den gesamten Einkaufsprozess berücksichtigen. Wenn allerdings ein Konsument im sozialen Netzwerk nicht „in-stream“ bezahlen kann, handelt es sich folglich nicht um Social Commerce, sondern allenfalls um Werbung bzw. Kommunikation (Chaney 2012). Als zweite Komponente neben E-Commerce ist Social Media zu berücksichtigen oder zumindest soziale Features beim Einkauf. Der Begriff „social“ deutet bereits auf eine natürliche Charakterisierung von Menschen und ihrer Bedürfnisse nach Koexistenz und Interaktion untereinander hin (Wikipedia 2013). Sozial zu sein bedeutet, dass Menschen es mögen, miteinander zu interagieren und kommunizieren. Deswegen ist ein soziales Netzwerk mit bestehenden Freunden von herausragender Bedeutung, und Social Commerce stellt eine Art kollektiver Einkaufserfahrung dar (Grabs und Bannour 2011). Konsumenten erwarten, mit solchen sozialen Features unterstützt zu werden, die ihnen eine sofortige Verbindung zu Freunden ermöglichen, wie es zum Beispiel in Chat-Programmen der Fall ist. Sie möchten mit Ratings und Empfehlungen anderer User versorgt werden, idealerweise mit personalisierten Ratschlägen. Chats oder Co-Browsing-Funktionen, die von Konsumenten zum Austausch von Produkterfahrungen oder -meinungen in „real time“ nutzbar sind, werden von diesen hoch geschätzt und ermöglichen ihnen ein Einkaufserlebnis,

das dem Offline-Einkauf in nichts nachsteht (Weave 2012; Heinemann 2018b). Derartige Tools werden entwickelt und implementiert, um den Konsumenten smarte und positive Einkaufserlebnisse zu ermöglichen. Im Gegenzug erhalten Händler die Möglichkeit, auf die Kunden zu hören und diese zu verstehen sowie ihnen maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können (eTailment 2012). Wenn sich zum Beispiel in Anlehnung an die Spezifika von Social Media Aspekte im User Generated Content (UGC) wiederfinden, deutet dies auf ein hohes Maß an Interaktivität hin. UGC kann dabei auch gut für ein Community Building im Social Commerce genutzt werden. User sollen dazu befähigt werden, eine Beziehung mit anderen Konsumenten aufzubauen, was auch Führung verlangt.

Social Commerce stellt insofern eher ein sozialwissenschaftliches als ein technologisches Konzept dar, obwohl dies natürlich im Backend einer technologischen Umsetzung bedarf (Mühlenbeck und Skibicki 2007): Social Commerce beruht auf Transaktionsmöglichkeiten. Neben einer „In-Stream Transaction“ sollten auch entsprechende „Social Tools“ bereitgestellt werden. Weiterhin bedarf es einer aktiven Kundenbeteiligung sowie eines hohen Grades an Personalisierung und Individualisierung. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass Social Commerce nicht nur ein Thema ausschließlich für die Online-Welt ist, sondern noch darüber hinausgeht. Moderne Social-Commerce-Aspekte sollten auch im stationären Handel Berücksichtigung finden, was durch das mobile Internet bereits möglich geworden ist (Haarhaus 2013; Weave 2012). Folgende Beispiele zeigen das eindrucksvoll auf.

### **Neue Shopping-Funktionen von Facebook und Instagram**

Bisher ist Instagram eine Art Schaufenster. Insbesondere für kleine Unternehmen ist Instagram inzwischen die wohl wichtigste Plattform, um eigene Marken aufzubauen und User in ihren Shop zu locken. Einige Unternehmen verzichten sogar auf andere Marketingmaßnahmen (Internetworld Instagram Only 2019). Jetzt soll Händlern auch die Möglichkeit geben werden, direkt über die Plattform zu verkaufen. Durch Instagram erfährt der Social Commerce damit eine Art Renaissance, zumal in der Corona-Krise viele Unternehmen die Plattform als E-Commerce-Kanal entdeckt haben. Sie ermöglicht es vor allem kleinen Händlern ohne Online-Shop und ohne Ladengeschäft Produkte zu verkaufen (RP Online Mobil 2020). Wer seine Produkte auch ohne Ladengeschäft verkaufen wollte, für den erwiesen sich die sozialen Netzwerke als das Mittel der Wahl. In Kombination mit telefonischer 24/7-Auftragsannahme sowie eigenem Liefer- und Abholservice – pragmatisch mit schnell nach dem Lockdown angeschafftem Lastenfahrrad – erwies sich das „lokale Instagram-Shopping“ als Ladenretter in der Krise. Was Pizzerien, Asia-Imbisse und Burger-Stuben schon lange konnten, war für Modegeschäfte, Spielwarenläden und Fahrradhändler neu, aber mithilfe von Instagram nicht unmöglich, wie auch viele der Mönchengladbacher Einzelhändler bewiesen haben. Als Paradebeispiel gilt die Initiative „Einzelhändler machen mobil“ (RP-Online Mobil 2020). In Abb. 4.18 ist eine Auswahl an Händlern ohne Anspruch auf Vollständigkeit dargestellt. Diese konnten schnell von der enormen Awareness auf Instagram profitieren,

**„Einzelhändler machen mobil“: Wer seine Produkte auch ohne Ladengeschäft verkaufen möchte, für den sind die sozialen Netzwerke das Mittel der Wahl.**

Liefer- und Abholservice in Mönchengladbach

**Einzelhändler machen mobil**

30. März 2020 um 16:33 | Lesedauer: 4 Minuten




Quelle: Rheinische Post vom 30. März 2020

**In Zeiten der Corona-Krise will Gabriele Stopka vom „Stopkas Bistronomie – food & friends“ ab Montag, 30. März, mit einem Lieferservice starten – mit ihrem neuen Elektromobil. Foto: Christian Albustin**

**Lieferservice:**  
DayBags ab 6.30 für syst.-rel. Berufe  
hello@stopkas.de im 5 Km.

**Bücher:**  
Degenhardt liefert kostenfrei.  
Telefon. Bestellungen von 10 bis 16 Uhr

**Antiquariat:**  
St. Vith liefert kostenfrei.  
Bestellungen telefonisch und per E-Mail

**Fahrrad:**  
Özdin liefert Ersatzteile.  
Beratung und Verkauf über Telefon FB

**Spielzeug:**  
Spieलोase bietet Lieferservice an.  
Bestellungen telef. und Spieletipps

**Tierfutter:**  
Barf Shop liefert ab 20 EUR  
kostenfrei. Bestellung telef. oder per E-Mail.

**Bekleidung:**  
Eva Brachten liefert kostenfrei  
ab 100 EUR bis 20 Kilometer. Sortiment

**Kinderbekleidung:**  
emmysesstuff online

© Prof. Dr. Gerrit Heinemann

**Abb. 4.18** Einzelhändler machen mobil als Beispiel für lokalen Instagram Commerce. (Quelle: In Anlehnung an RP-Online Mobil 2020)

indem sie auf sich und ihre telefonische Erreichbarkeit aufmerksam machten. Die Reichweite von Instagram ist in der Tat einmalig, denn weltweit werden mehr als eine Mrd. Instagram-Konten genutzt, von denen 90 % auch noch Unternehmen folgen (Gardt 2020; Neuhandeln Instagram 2020). Sobald interessierte Händler ein Business-Profil anlegen, können sie sich relativ unkompliziert auf der Plattform präsentieren, indem sie Artikel aus ihrem Sortiment in Posts und Stories veröffentlichen. Ist ein eigener Online-Shop vorhanden, lassen sich die Angebote damit verknüpfen. Kunden können in dem Social Network weitere Produktinformationen abrufen, müssen jedoch zum Kauf den Online-Shop des Händlers aufrufen oder den Händlern ohne Online-Shop einen telefonischen Auftrag erteilen. Aber nicht mehr lange nur so, da Instagram bereits eine Checkout-Funktion testet und auf kurz oder lang ausrollt. Damit können Nutzer dann direkt in dem Social Network bei ersten ausgewählten Anbietern einkaufen. Der Checkout-Button ermöglicht es Kunden, die sich nicht von einem schönen Foto oder Video bei Instagram trennen möchten, direkt im Social Network zu bestellen. Das dürfte zweifelsohne die Abbruchrate reduzieren und sich zu einem Umsatztreiber entwickeln. Die Konzernmutter Facebook hat das enorme Potenzial erkannt und in den vergangenen Wochen und Monaten dazu neue Funktionen angekündigt (Gardt 2020; Neuhandeln Instagram 2020):

1. **Produkte mit „Instagram Shopping“ markieren:** Instagram-Shopping gibt es schon seit 2018. Mit einem Unternehmenskonto lässt sich ein Produktkatalog bei Instagram hinterlegen, über den Produkte dann in Newsfeed-Beiträgen markiert werden können. Sobald ein Nutzer auf einen Beitrag tippt, kann er sich auf eine Instagram-Produktseite verlinken lassen, wo er weitere Infos erhält (z. B. Bedienung oder Zubereitung des Produkts) und per Click auf die Website des Händlers gelangen kann. Das nutzen bereits 130 Mio. Menschen pro Monat. Während allerdings Shopping-Markierungen mit dem Feed vor allem für neue Gebrauchsgüter Sinn machen, um Neukunden die Produkte präsentieren zu können, sind für andere Produkte durchaus Stories im Zusammenhang mit Stöbermöglichkeiten wichtiger (z. B. Einzelstücke oder Antiquitäten).
2. **Instagram Shop:** Instagram testet seit 2019 direkt auf der Plattform eine Kaufabwicklung auf Grundlage der per Instagram Shopping verlinkten Produkte. Dieser bietet Händlern zusätzliche Möglichkeiten, die über das Instagram-Shopping hinausgehen. So findet sich im Entdecken-Bereich, der mit einer Lupe gekennzeichnet ist, jetzt auch ein Shop-Reiter. Wird dieser angeklickt, landet der User im Einkaufszentrum der Schaufenster-Plattform Instagram. Dort sieht er die markierten Produkte von all den Händlern, denen er folgt, sowie auch Produktvorschläge von anderen dazu passenden Marken. Dabei sieht der „Instagram Shop“ auf den ersten Blick wie ein Online-Shop aus, hat natürlich aber (noch) nicht die entsprechenden Funktionalitäten.
3. **Stories auf Instagram:** Stories sind insbesondere für Einzelhändler interessant, um ihrer Community zu zeigen, welche Produkte neu angeboten werden. Dafür bieten sich Instagram Stories an, mit denen Produkte direkt vorgestellt und so Interessenten in den eigenen Shop geleitet werden können. Insbesondere bei begrenzter Produktauswahl und immer wieder neuen Produkten (z. B. Unikate und Kunstwerke) sind die Stories offenbar ideale Akquisitionshilfen. Ab 10.000 Abonnenten ist für Accounts zudem die Swipe-Up-Funktion verfügbar, mit der die Verlinkung in Stories funktioniert. Diese können je nach Produktart z. B. bei Konsumgütern natürlich auch aktionsgebunden und kurzfristig gestaltet werden.
4. **Teleshopping und Terminvereinbarung auf Instagram:** Instagram pilotiert derzeit auch Shopping-Funktionen im Live-Video-Bereich, zumal 800 Mio. Menschen das Format auf Instagram und Facebook bereits nutzen. Denkbar ist, dass Marken ihre Produkte auch in einem Live-Video markieren können, von wo aus User direkt auf der Instagram-Produktseite landen. Damit würde ohne großen Aufwand eine Art Live-Teleshopping möglich. TV-Commerce hat in den vergangenen Jahren ja auch auf Digital-Kanälen wieder einen Aufschwung erlebt.
5. **Facebook-Shop:** Facebook Shops sind schon für erste Unternehmen verfügbar und könnten zukünftig durchaus ganze Online-Shops substituieren. Sie machen es möglich, auf Facebook und Instagram einen kompletten Shop einzurichten und zu gestalten. Dazu muss nicht unbedingt der Katalogmanager von Facebook benutzt werden, denn es stehen z. B. mit Shopify und BigCommerce auch externe Shop-systeme zur Verfügung. Sobald der Facebook Vertriebskanal mit Shopify verbunden

ist, kann dieser zum Shopify Store hinzugefügt werden. Zur Authentifizierung des Instagram Kontos ist dabei eine Anmeldung zum Facebook-Profil erforderlich, sodass abschließend mit der Business Einstellung „Shopping“ die Funktion im letzten Schritt auf Instagram freigeschaltet werden kann (Kleine 2018).

Die Social-Commerce-Möglichkeiten auf Instagram ermöglichen auch weiterhin alle Einsatzmöglichkeiten aller bezahlten Instagram-Marketinginstrumente. So lassen sich Inhalte über Anzeigen im Newsfeed und in Stories verlängern. Darüber hinaus können Produkte auch über Influencer gut vermarktet werden (Gardt 2020; Neuhandeln Instagram 2020). Deswegen testet Instagram in den USA auch die Möglichkeit, Produkte auf Influencer-Postings zu taggen, womit User Produkte direkt aus dem Post des Influencers kaufen könnten, ohne die Plattform verlassen zu müssen. Der derzeitige Test von Instagram, Likes zu verbergen, könnte durchaus als Wende einer Influencer-Politik gesehen werden, da dieses vor allem bei Influencern auf Widerstand stößt. Denn die meisten Werbepartner wollen wissen, wie bezahlte Posts performt haben. Falls Instagram das Verbergen der Likes offiziell ausrollt, wird eine Reichweitenmessung nicht mehr so leicht möglich sein. Neben Influencern bieten sich auch noch Direktnachrichten als Tool für den Social Commerce an. Denkbar ist, die Nachrichtenfunktion so auszubauen, dass damit Terminvereinbarungen möglich werden (Gardt 2020).

### **TikTok Commerce**

Auch TikTok öffnet sich in einer aktuellen Testphase für Social Commerce und stellt für einige Nutzer und Creatoren neue Funktionen zur Verfügung. So ermöglicht es die Videoclip-App offenbar testweise, ausgewählten Usern, Links zu ihrer Profilbiographie auf Websites hinzuzufügen. Creatoren wird zudem die Möglichkeit eingeräumt, ihr Publikum zu Shopping-Seiten weiterzuleiten. Dieser TikTok Commerce könnte vor allem für Influencer und ihre Verdienstmöglichkeiten attraktiv sein, sofern die neuen Features den über eine Milliarde Nutzern zur Verfügung gestellt werden. Erstmals entdeckt und geteilt wurden die neuen Funktionen von Fabian Bern, Gründer des Start-ups Uplab. Er demonstriert in einem Twitter-Video, wie ein Creator seinen Zuschauern die Möglichkeit einräumt, die Website eines Drittanbieters zu besuchen. So wie bei Instagram und Facebook könnten auch die neuen TikTok-Features den E-Commerce neu aufmischen. Vor allem auf den südasiatischen Märkten wie u. a. China und Indien wird Social Commerce immer beliebter und stellt insbesondere traditionelle E-Commerce-Unternehmen wie Amazon vor neue Herausforderungen. Aber auch in Europa gewinnt TikTok rasant an Relevanz – vor allem bei Gen Z (Internetworld TikTok 2019).

#### **4.4 „Service and Search Solutions“ als Erfolgsfaktor Nr. 3**

Hauptgrund für den Kauf im Online-Handel ist die Reduzierung von zeitlichen und finanziellen Aufwendungen aus Kundensicht. Diese neue Art des Convenience ergibt sich in erster Linie aus der Schnelligkeit und Effizienz der Bedienungselemente Usability, Navigation, Handhabung des Bestellprozesses sowie der Servicefunktionalitäten (Mahrdt 2010; Heinemann et al. 2013; Kollmann 2013, 2019). Für Online-Shops ist absolut erfolgskritisch, dass sie im Netz schnell gefunden werden. Dies betrifft die permanente SEO-Bearbeitung und SEO-Exzellenz. Hat der potenzielle Kunde den Shop gefunden und angeklickt, ist die treffsichere Suchfunktionalität von entscheidender Bedeutung, damit es zur Conversion kommt. So muss die Kategoriensuche schnell zum gewünschten Objekt führen. Hier geht es unter anderem darum, ob die Suchergebnisse durch relevante Kriterien wie Marken, Farben, Größen, Preise usw. eingeschränkt werden können. Als selbstverständliche Voraussetzung gilt heute eine saubere Schlüsselung der Kategorien und Subkategorien, damit es nicht zu einer Kundenkonfusion kommt (Fischer 2009; Steireif et al. 2015). Wichtige Thematik des Online-Marketings in diesem Zusammenhang ist das Eye Tracking, bei dem mithilfe entsprechender technischer Hilfsmittel die Augen- bzw. Blickbewegungen der Internet-User aufgezeichnet und ausgewertet werden (Seokratie Usability 2016; Schulz 2007). Die Ergebnisse des Eye Tracking werden dabei in der Web Usability, also der Benutzerfreundlichkeit der Website, umgesetzt. Häufiger Grund für Desorientierung und Irritation ist zum Beispiel die Art und Weise, wie Online-Kunden über die anfallenden Lieferpreise informiert werden. Während sich diese in klassischen Printkatalogen in der Regel auf den Serviceseiten oder auf dem Bestellschein nachlesen lassen, befinden sie sich im Internetkanal häufig an den verschiedensten Positionen. Teils sind die Informationen über die Lieferpreise auf der Startseite anzutreffen, in anderen Fällen muss der Kunde sich gedulden, bis er seinen gesamten Warenkorb zusammengestellt hat. Generell sollte dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, sich vor dem Füllen des Warenkorbes über die Lieferpreise informieren zu können, um nicht von völlig inakzeptablen Versandkostenzuschlägen an der Kasse überrascht zu werden. Versandpreisübersichten und auch Allgemeine Geschäftsbedingungen sollten dabei übersichtlich und nicht zu textlastig gestaltet werden.

Ziel eines jeden Online-Händlers muss es sein, das Serviceangebot sinnvoll zu ergänzen und eine bestmögliche Serviceexzellenz zu erreichen, die zu maximaler Kundenzufriedenheit führt. Das Internet bietet dazu viele Optionen, mit denen zusätzlich sogar noch Kostenvorteile realisiert werden können und/oder durch innovative Ideen dem Kunden ein echter Mehrwert geboten werden kann (Mahrdt 2010; Seokratie Usability 2016). Diesbezüglich kommt vor allem der Web Usability eine entscheidende Rolle zu, die zunehmend auch Eye-Tracking-Analysen für Optimierungen heranzieht.

### 4.4.1 SEO-Exzellenz und Potenzial-Conversion

Die Anzahl der – vor allem durch Suchmaschinenmarketing gewonnenen – Besucher ist ein erster „Potenzialindikator“, der sich gut mit dem Begriff „Potenzial-Conversion“ umschreiben lässt und in Abb. 4.19 dargestellt ist (Shopmacher 2012). Die Potenzial-Conversion definiert die bestehende Frequenzstruktur oder besser noch „Frequenz nach Besucherstruktur“ (Shopmacher 2012). Sie hilft als neue Kennzahl, eine erste Einschätzung der Online-Potenziale eines Händlers vorzunehmen. Potenzial-Conversion bildet den Zusammenhang zwischen der Online-Nachfragehäufigkeit nach einer Marke und nach der entsprechenden Warengruppe dieser Marke einerseits sowie den auf der eigenen Website generierten Unique Visitors andererseits. Es geht also um das Verhältnis von Online-Suchanfragen gesamt und der daraus generierten Anzahl von Besuchen für die eigene Website (Shopmacher 2012). Die Potenzial-Conversion lässt sich nach drei Ebenen differenzieren, und zwar je nachdem, ob sie sich auf die Marke selbst, die Produktkategorie oder aber vergleichbare Produkte bezieht:

- **Brand-Potenzial-Conversion (BPC):** bezeichnet das Verhältnis aller Suchanfragen nach einer konkreten Marke einer Periode zu dem daraus generierten Traffic.
- **Product-Potenzial-Conversion (PPC):** Zum Traffic auf der Website wird das Online-Suchverhalten in einer Periode für eine Produktkategorie ins Verhältnis gesetzt. Daraus lassen sich auch Rückschlüsse ziehen für die Online-Listung bestimmter Produkte und deren Wettbewerbsumfeld.

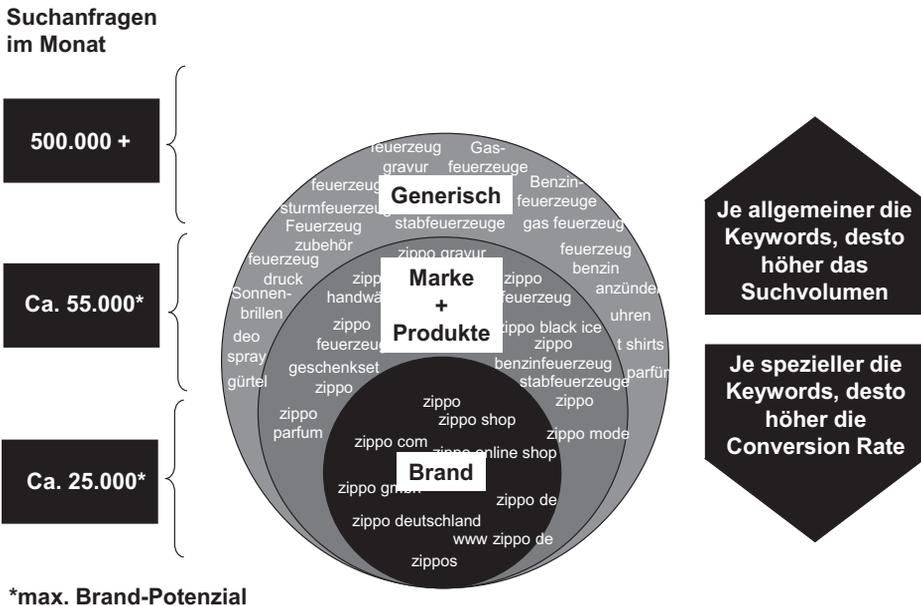


Abb. 4.19 Die Potenzial-Conversion. (Quelle: Diekmann 2012a, b)

- **Global-Product-Potenzial-Conversion (GPPC):** stellt das Verhältnis von Online-Suchen nach homogenen Gütern einer Periode zu dem daraus generierten eigenen Traffic auf der Website dar. Sie ermöglicht Rückschlüsse auf das gesamte Umsatzpotenzial einer Online-Filiale.

Die Rolle von SEO für Online-Shops ist unbestritten. Dabei müssen es nicht immer die ganz großen Maßnahmen und Budgets sein, die SEO-Exzellenz ausmachen. Folgende Tipps reichen häufig schon, um die vorderen Plätze auf den Ergebnisseiten zu erklimmen (Lamprecht 2017b):

- **Optimale Bezeichnung von Produkten und Kategorien:** Für Händler geläufige Begriffe und Beschreibungen sind nicht unbedingt auch solche, wonach Kunden suchen. Ob zum Beispiel „Sichthülle“ oder „Prospekthülle“ als Bezeichnung gewählt wird, kann bereits weitreichende Folgen haben. Es ist immer besser, die am häufigsten nachgefragten Stichworte zu wählen statt sich in besonders kreativen Formulierungen selbst zu verwirklichen. Dabei kann der Keyword Planer von Google helfen, der Bestandteil von Google Adwords ist und dort unter „Tools“ zu finden ist. Mit ihm ist es möglich, für Begriffe „Daten zum Suchvolumen und Trends abrufen“ einzugeben, um Begriffe miteinander zu vergleichen und dann den jeweils stärkeren Begriff für eine Hauptkategorie zu nutzen.
- **Entführen starker Suchbegriffe von Mitbewerbern:** Gut abgeschaut ist besser als schlecht erfunden. Es bietet sich an, einfach mal mit Google nach Produkten zu suchen, die im eigenen Shop geführt werden. Dazu sollte aber nicht bloß auf die einfache Ergebnisseite geschaut, sondern es sollten auch die Anzeigen von Mitbewerbern betrachtet werden. Diese verwenden mit hoher Wahrscheinlichkeit Begriffe, an die der Online-Händler noch gar nicht gedacht hat. Passen sie für ihn auch, spricht nichts dagegen, solche Stichwörter mit in die Beschreibungen der Artikel aufzunehmen.
- **Individualisierung von Beschreibungstexten:** Sicherlich ist es einfacher, wenn der Hersteller oder Großhändler auch gleich die Beschreibungstexte mitliefert. Diese sind schnell eingebunden, machen aber aus dem Shop eine austauschbare Massenware. Derartige Beschreibungen sollten daher Grundlage für Produktbeschreibungen sein, jedoch unbedingt angereichert und individualisiert werden. Schon wenige Sätze genügen, vielleicht eine eigene Einschätzung, ein Gebrauchshinweis oder eine Bewertung.
- **Entwicklung zum Content Hub:** Für Google ist möglichst viel Content immer besonders gut. Deswegen sollten Produktkategorien mit Gebrauchshinweisen oder Pflegetipps ergänzt werden. Geschichten über die Historie der Produktgattung bieten sich auch an. Begabte Texter gibt es im Zweifel genug. Allerdings genügt es nicht mehr, nur auf die Quote zwischen Text und Häufigkeit der verwendeten Keywords zu achten. Besser sind Nutzwert und Texte, die von den Kunden gern gelesen werden und sich zum Anreichern mit externen Links auf weiterführende Seiten anbieten. Es geht dabei nicht darum, zu anderen Angeboten zu verlinken, sondern auf Blogs oder

Magazine mit hochwertigen Inhalten, die sich genau dem angesprochenen Thema widmen und dem Besucher einen konkreten Mehrwert bieten. Das bewertet Google positiv. Bei der Identifizierung solcher Angebote kann Google helfen, zum Beispiel bei Anfragen wie „Die besten Beiträge zum Thema XX“ oder „Das müssen Sie über XX wissen“.

- **Nutzung von positiven User-Signalen:** Haben User den Online-Shop des Händlers bei Google gefunden und verweilen dort längere Zeit, ist das für Google ein Relevanzkriterium für Qualität. Wird das Produktangebot übersichtlich präsentiert und werden umfassende Beschreibungen gegeben, beeinflusst dies das Ranking positiv. Gleiches gilt für die Nutzererfahrung durch Filter und übersichtliche Suchfunktionen.
- **Optimierung von Weiterleitungen und Fehlermeldungen:** Ist zum Beispiel ein Produkt dauerhaft ausverkauft oder gar ausgelistet, sollte das (möglicherweise gute) Ranking bei Google nicht einfach verschenkt werden. Angeraten ist die Platzierung eines deutlichen Hinweises auf die Nichtverfügbarkeit und das Einblenden ähnlicher Produkte, statt mit einer Fehlermeldung 404 (also Seite nicht gefunden) zu reagieren.

Gelingt es, ausreichend Frequenz auf der Landingpage generieren, beginnt wahrscheinlich der schwierigere Teil der Arbeit, nämlich den Besucher zum nächsten Schritt zu bewegen, aus dem möglicherweise ein Kauf wird.

#### 4.4.2 Time to Use, Call to Action, Usability und Barrierefreiheit

Ziel sollte es sein, den Besucher als potenziellen Kunden möglichst schnell auf die Landingpage zu bekommen und dann zu einer Handlung zu bewegen. Die entsprechenden Maßnahmen werden als Time to Use (TTU) und Call to Action (CTA) bezeichnet. Die Time to Use wird im Wesentlichen durch Ladezeiten beeinflusst. Erfahrungsgemäß sind Kunden wieder weg, wenn die Seite nach sechs Sekunden nicht geladen ist. Ist der User auf der Landingpage, sollte er nach seinem Ersteindruck noch einmal direkt mit dem Call to Action angesprochen werden und damit den vielleicht nötigen Impuls erhalten, den nächsten Schritt zu tun (Seokratie CTA 2016). Im Web sind CTAs häufig in Form eines anklickbaren Buttons zu finden. Vielleicht gelingt es ja auf der Website, die weitere Neugier des Users zu wecken und sein Interesse an Angeboten im Shop zu stimulieren. Damit allerdings der User wirklich aktiv wird, muss er dazu aufgefordert werden. Sonst besteht das Risiko, dass er den Content zwar interessiert wahrnimmt, aber nicht im Sinne des Shop-Betreibers handelt. Mit einem Call to Action kann dem User gezeigt werden, wie es weitergeht, beziehungsweise welche Optionen ihm zur Verfügung stehen und ob er „Bestellen“, „Mehr erfahren“ oder sich „Anmelden“ sollte.

Unentschlossenen Usern kann so bei der Entscheidungsfindung geholfen werden, sodass sie sich weiter mit dem Online-Shop auseinandersetzen. Dabei sind dann Usability und Navigation gefragt (Seokratie CTA 2016). Die Usability bezieht sich auf

das Erscheinungsbild des Online-Shops und seine Bedienbarkeit. Hier besteht in der Regel großer Nachholbedarf, insbesondere in Hinblick auf die Cross-Device-Usability (Peters 2019). Es ist ratsam, die Bedienbarkeit der eigenen Website mit denen der Mitbewerber zu vergleichen und dabei insbesondere zu testen, mit wie vielen Klicks der Kunde an das gewünschte Ziel kommt. Für den Nicht-Pure-Online-Händler stellt sich zusätzlich die Frage, ob und in welchem Ausmaß er das Erscheinungsbild seines Online-Shops dem seiner Versandkataloge sowie dem seiner stationären Geschäfte angleichen sollte. Dabei kann das Eye Tracking helfen. Wird dieses zur Analyse des Benutzerverhaltens auf Internetseiten eingesetzt, lassen sich beispielsweise folgende Fragen beantworten (Fischer 2009; Seokratie Usability 2016):

- Was wird auf der Bildschirmseite von den Usern wahrgenommen?
- Welche Betrachtungsdauer haben einzelne Websites und einzelne Teile innerhalb einer Seite?
- Wie oft und wie lange erfasst der Internet-User bestimmte Inhaltsbereiche mit seinem Blick?
- Welche Bereiche lesen die Nutzer intensiv und welche werden nur schnell überflogen?
- Werden nur Überschriften bzw. Teaser oder auch ganze Inhalte gelesen?

### **Usability und Suchfunktion**

Die aus diesen Fragen gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen der Web Usability von erfolgreichen Online-Händlern umgesetzt. Deren Websites zeigen, dass sie sich für ihre Besucher interessieren. Dabei geht es für den Kunden weniger darum, unkonventionelles Design zu bewundern, sondern vielmehr darum, eine bestimmte Information zu finden, ein Anliegen schnell zu erledigen oder ein Produkt zügig und unkompliziert einzukaufen (Fischer 2009; Jacobsen 2015; Schulz 2007; Seokratie Usability 2016). Das erfordert vom Online-Händler eine Vermeidung von Hindernissen, Wartezeiten und Einarbeitungserfordernissen. Trotz der unübersehbar vielen Bücher, Blogposts, Checklisten, Videotrainings und Seminare dazu machen sowohl neue Sites junger Firmen wie auch Sites etablierter Unternehmen immer wieder dieselben und vollkommen vermeidbaren Fehler wie vor 15 Jahren, in der Anfangszeit des Web (Jacobsen 2015). Derartige Usability-Fehler sind in Abb. 4.20 dargestellt.

Im Rahmen der Usability ist das Navigationssystem insbesondere aufgrund der Selbstbedienungsorientierung für einen Online-Shop sehr wichtig. Es sollte in jedem Fall dem Besucher die folgenden Fragen beantworten (Schulz 2006a, b; Seokratie Usability 2016):

- Wo bin ich – auf der Website/im gesamten World Wide Web?
- Wo war ich – welchen Weg habe ich hinter mir?
- Wo kann ich hingehen – mit welchen Klicks gelange ich zum Ziel?

<b>Die zehn wesentlichen Usability-Fehler</b>
<b>Untaugliche Suchfunktionen:</b> Website-interne Suchmaschine findet Produkte nicht
<b>Fehlende Filterfunktionen:</b> Kunde kann Produkte nicht bedürfnisgerecht finden
<b>Schlechte Lesbarkeit:</b> Zu kleine Schrift, schlechte Kontrastierung, Website nicht mobile optimiert
<b>Texte web-unspezifisch:</b> Trockene Beschreibungen und Werbesprüche
<b>Starre Layouts:</b> Layouts mit fester Auflösung und fixiert programmierter Seitenbreite
<b>Nicht vergrößerbare Bilder:</b> Bildern als Haptikersatz wird nicht Rechnung getragen
<b>Fehlende Kundeninteraktion:</b> Keine Produktbewertungen und Kundenmeinungen
<b>Fehlende Kontaktdaten:</b> Telefonnummer und Firmenadresse nicht auffindbar
<b>Unklare Fehlermeldungen:</b> Ursachen für Probleme nicht genannt und Hilfestellung nicht gegeben
<b>Nicht fehlerfreundlich:</b> Mögliche Fehler werden nicht vorhergesehen und angefangen

**Abb. 4.20** Die zehn wesentlichen Usability-Fehler. (Quelle: In Anlehnung an Fischer 2009; Jacobsen 2015)

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass über 50 % der Internet-User zunächst auf eine untergeordnete Seite („Deep Link“) einer aufgerufenen Website gelangen, da die Suchmaschine sie dahin verwiesen hatte. Zentrale Bedeutung haben deswegen folgende Orientierungshilfen (Schulz 2006a, b; Seokratis Usability 2016):

- Das Logo in der oberen linken Ecke verweist auf die Homepage.
- Ein Klick auf das Logo sollte von jeder Untersite auf die Homepage führen.
- In der oberen rechten Ecke jeder Seite sollte ein Suchfeld sein.
- Ein Zurück-Button sollte dem User das Zurückgehen ermöglichen.
- Ein Breadcrumb-Pfad sollte anzeigen, wo der Kunde sich innerhalb der Seite befindet.
- Breadcrumbs sollten nutzbar und anklickbar sein, nicht nur bloß sichtbar.

Für viele User ist die Suchleiste schlichtweg diejenige Funktion in einem Online-Shop, die sie als Erstes und am häufigsten nutzen, denn sie wollen schnell und einfach zu ihrem gewünschten Produkt kommen, was mit einer Kategoriennavigation nicht möglich ist. Dementsprechend ist für Online-Shops eine Suchfunktion unabdingbar. Folgende Anforderungen gelten als Standard (Seokratie Suchfunktion 2016):

- **Platzierung in der Mitte:** Nach allen Erfahrungen muss das Suchfeld zwingend im oberen Seitenbereich, genau gesagt im Header, gut sichtbar platziert sein. Am besten in der Mitte wie bei Amazon und bei rund 40 % der Online-Shops.

- **Ausreichende Länge:** Das Suchfeld sollte lang genug sein, sodass User auch etwas längere Suchbegriffe wie zum Beispiel „Taschenlampe dunkelblau“ oder „Asus Notebook 17 Zoll gebraucht“ problemlos eintippen können.
- **Klar erkennbarer Button:** Der Such-Button muss gut erkennbar sein, denn er identifiziert das Suchfeld als solches. Deswegen sollte für ihn eine auffällige Farbe gewählt werden, die sich nicht mit dem Corporate Design beißt. Das Lupensymbol ist gängig und reicht aus, um eine Suchfunktionsleiste zu kennzeichnen, vor allem auf Mobile-Websites.
- **Autofunktionen und Fehlertoleranz:** Die Suchfunktion sollte ein Auto-Suggest und Autocomplete mit ausreichender Fehlertoleranz aufweisen. Vorschläge für Vervollständigungen sind praktisch, denn so kann der User einfach den passenden Begriff anklicken, anstatt ihn ausschreiben zu müssen. Da Tippfehler keine Seltenheit sind, sollte eine intelligente Suche auch fehlertolerant sein und trotz Rechtschreibfehlern und Vertippen relevante Ergebnisse anzeigen.
- **Praktikable Präsentation der Suchergebnisse:** Der User sollte beim Suchergebnis unterstützt werden. So können die Treffer nach Relevanz geordnet sein. Ist die Auswahl an Treffern zu groß, sollte die Suche nach Marke/Hersteller, Preis oder Farbe zu filtern sein. Neben den relevanten Treffern der Suchanfrage könnten auch Empfehlungen für andere, ähnliche Produkte ausgesprochen werden (zum Beispiel „Beliebte Artikel“).

War die Suche erfolglos, können dem User Tipps für besser passende Suchbegriffe gegeben werden. Westwing Now bietet sogar dem User an, „es hier direkt noch einmal“ zu versuchen. Außerdem werden ihm „aktuelle Looks“ gezeigt. So haben die Kunden das Gefühl, dass der Shop sich bemüht und ihnen auch bei einer erfolglosen Suche Hilfestellung leistet (Seokratie Suchfunktion 2016).

### Usability und Barrierefreiheit

Der Begriff Barrierefreiheit bezeichnet ursprünglich Gebäude, die ohne Hindernisse beispielsweise für Rollstuhlfahrer zugänglich sind. Im Zusammenhang mit der Informationstechnologie wurde der Begriff erstmals 1993 vom Dortmunder Zentrum Behinderung und Studium (DoBuS) verwendet und bezog sich zunächst auf Benutzungsschnittstellen von Software, woraus der eingängige Begriff „barrierefreie Benutzungsschnittstelle“ entstand. Dieser hat sich heute im deutschen Sprachraum durchgesetzt. Insofern wurde der ursprünglich im Bauwesen verwendete Begriff auf den Bereich des Internets übertragen und schwimmt zunehmend mit dem hier üblichen Begriff der Usability von Websites. Dabei kennzeichnet die Usability, dass es nicht nur um technische Features, sondern eigentlich relativ einfach umsetzbaren Regeln geht, die über die reine Aufbereitung von Text hinausgehen (Wikipedia Barrierefreiheit 2017). Folgende Aspekte der barrierefreien Usability lassen sich nennen:

- **Strukturierung von Texten:** Von gut strukturiertem Text profitieren auch Sehende, da sie dann schneller zum Ziel kommen. Text, der in Bildern enthalten ist, und Bild-darstellungen sind für Blinde unzugänglich und sollten daher mit einem alternativen Text ergänzt werden. Frames stellen kein Hindernis dar, wenn sie die Struktur unterstützen, beispielsweise Navigation und Inhalt trennen. Über eine Braille-Zeile kann Text mit entsprechender Software (Screenreader) von blinden Menschen gelesen werden.
- **Skalierbarkeit und Schrift:** Sehschwache Menschen benötigen im Browser eine Skalierbarkeit der Schrift, um die Schriftgröße an ihre Sehleistung anpassen zu können.
- **Starke Kontraste:** Vor allem Menschen mit einer Seheinschränkung oder AMD helfen in der Regel starke Kontraste und klare Schriften. Dazu gehört auch eine Kontrolle über die Farbe von Schrift und Hintergrund.
- **Vermeidung von Farb-CTA's:** Für Personen mit einer Rot-Grün-Sehschwäche oder einer grundsätzlichen Farbfehlsichtigkeit könnte es problematisch werden, wenn Informationen alleine über Farbe vermittelt werden. Auch CTAs („Call to Action“) in Verbindung mit Farben wie zum Beispiel „Klicken Sie auf den roten Button“ sollten möglichst vermieden werden.
- **Benutzerfreundliche Navigation:** Bei Navigationen, die vornehmlich aus Bildern, Java-Applets oder Flash-Objekten bestehen, sind insbesondere Sehbehinderte benachteiligt, vor allem dann, wenn Navigationsmöglichkeiten grundsätzlich fehlen.
- **Vermeidung von Textanimation:** Blinkende oder animierte Texte stellen für Menschen mit einer kognitiven Behinderung und/oder einer Sehbehinderung Barrieren dar, die sie von den eigentlichen Inhalten ablenken.
- **Navigationsmöglichkeit ohne Maus:** Personen mit motorischen Störungen, die zum Beispiel keine Maus bedienen können, müssen stattdessen über Tastaturen navigieren. Dazu es wichtig, dass die Elemente in einer sinnvollen Reihenfolge angesteuert werden und dass jederzeit deutlich erkennbar ist, welches Element gerade den Fokus hat.
- **Vermeidung akustischer Inhalte:** Für gehörlose Menschen sind akustische Inhalte nicht aufnehmbar. Deswegen sollten sie durch visuell wahrnehmbare Inhalte ersetzt oder von ihnen begleitet werden. Als barrierefrei gelten Webseiten, die in Gebärdensprache dargestellt werden.
- **Eindeutige und einfache Sprache:** Für sehbehinderte Menschen sind in der Regel Texte in einer Fremdsprache schwer verständlich. Darüber hinaus haben Menschen mit kognitiven Behinderungen häufig Probleme, lange und umständlich formulierte Texte mit schwierigen Schachtelsätzen und Fremdwörtern sowie komplexe Navigationen zu verstehen. Deswegen ist es sinnvoll, Webseiten in sogenannter „Leichter Sprache“ zu verfassen oder Übersetzungen in „Leichte Sprache“ anzubieten.
- **Unterstützende Content-Management-Systeme:** Viele Content-Management-Systeme (CMS) erzeugen Seiten, die für behinderte Menschen kaum zugänglich sind. Deswegen sollte auf Systeme oder Verfahren geachtet werden, die Autoren mit barrierefreien Eingabemöglichkeiten unterstützen.

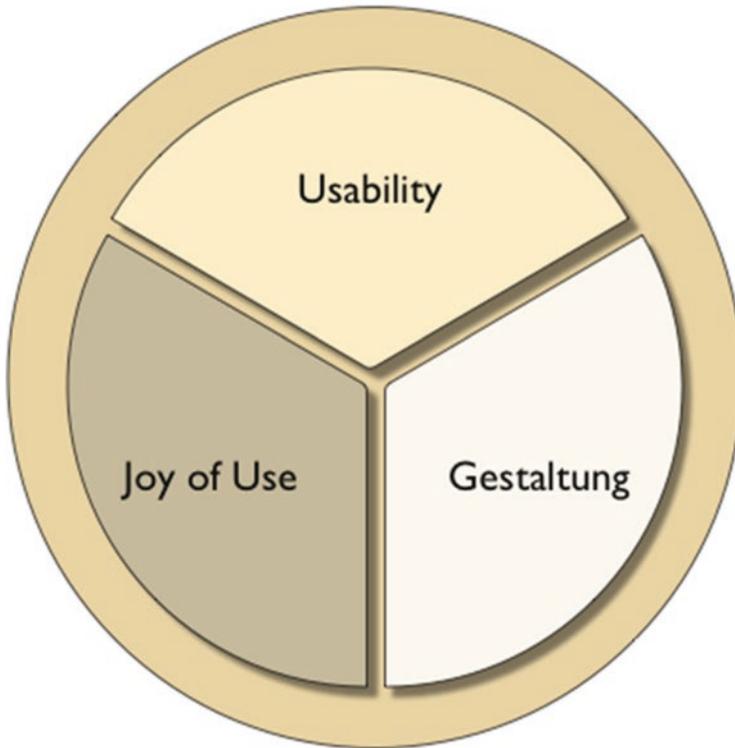
- **Einhaltung technischer Standards:** Mit der inkorrekten Codierung von Umlauten oder einem ungültigen HTML werden technische Standards nicht eingehalten. Dies erzeugt Webseiten, die nur von bestimmten Browsern wie vom Autor gewünscht dargestellt werden.
- **Vermeidung ausschließlicher Interaktivität:** Ausschließlich interaktiv zugängliche und dynamisch aufbereitete Informationen erhöhen die Risiken ausgrenzender Mechanismen. Auch die Verbreitung von Ajax erhöht die Gefahr, dass die Barrierefreiheit ins Hintertreffen gerät.
- **Alternativen zu Touchscreens:** Bei Touchscreens können keine Tooltips dargestellt werden. Zudem können dabei Statuszeilen keine Zusatzinformationen bieten und ein Zugang zu Funktionen über die „rechte Maustaste“ ist ebenfalls nicht möglich. Auch führt das Berühren einer Verlinkung sofort zu dessen Aufruf und dann auf eine neue Seite.

Neben der Berücksichtigung der Belange von behinderten Menschen gilt der „barrierefreie Zugang zu Online-Shops“ mittlerweile auch als Erfolgsfaktor und steigert zweifelsohne die Conversion. Demnach sollte auch nicht behinderten Nutzern nicht die Pflicht auferlegt werden, beim Abruf von Internetangeboten genau dieselbe Hard- und Softwarekonfiguration zu verwenden wie der Autor des Angebots (technische Barrierefreiheit). Dies betrifft neben der Zugänglichkeit zu Angeboten (Accessibility) auch die Plattformunabhängigkeit, bei der ein Internetangebot sowohl mit Bildschirmen beliebigen Formats als auch mit PDA oder Handy nutzbar bleiben sollte. Idealerweise funktioniert es unabhängig vom verwendeten Betriebssystem und von der Software, sofern diese standardkonform arbeiten. Neben den technischen Zugangsbedingungen sollten auch die Inhalte übersichtlich und in leicht verständlicher Sprache präsentiert werden (Wikipedia Barrierefreiheit 2017).

#### 4.4.3 UX User Experience und Joy of Use

Wenn ein Online-Shop nicht aus Nutzersicht aufgebaut ist, kann er zwar durchaus eine gute Usability aufweisen, aber trotzdem keine Akzeptanz finden. Deswegen befassen sich Online-Shop-Experten zunehmend mit der User Experience (kurz UX), bei der der Blick auf das gesamte Erlebnis (Experience) des Nutzers (User) mit dem Online-Shop gerichtet ist. Wie in Abb. 4.21 dargestellt ist, stellt die Usability dabei zwar einen wichtigen Teil dar. Aber auch die Gestaltung und der Spaß, den der Umgang mit der Site macht, gehören dazu (Jacobsen 2015). Der Spaßfaktor wird „Joy of Use“ (deutsch: Freude an der Nutzung) genannt und meint die positive Erfahrung eines Nutzers, der bei der Verwendung einer Website oder beim Kauf in einem Online-Shop Freude empfindet. Sie trägt wesentlich dazu bei, ob eine positive Customer Experience erzeugt und beibehalten wird (Seokratie Joy 2016).

## User Experience (UX)



**Abb. 4.21** Aspekte der User Experience. (Quelle: Jacobsen 2015)

Die Joy of Use beschreibt die emotionale Verbindung des Users zu einem Online-Shop, für die neben Emotionen und Ästhetik auch eine gute Usability wichtig ist. Nur wenn die Nutzung der Website aus technischer Sicht reibungslos verläuft, werden die Erfahrungen eines Nutzers positiv sein, die er aufgrund einer emotionalen Ansprache und des Erreichens seiner Nutzungsziele macht. Ist das der Fall, fühlt sich der Anwender ermutigt, den Online-Shop weiterhin zu nutzen und weitere Erfolgserlebnisse zu generieren bis hin zur Conversion (Seokratie Joy 2016). Die Joy of Use fängt bei der Präsentation der Produkte an, die sich von der Konkurrenz abheben und beim User einen Wow-Effekt erzeugen sollten. Hier gehen sicherlich Content-Marketing oder Contextual Commerce in die richtige Richtung. Folgende Beispiel können für eine positive User Experience mit einem Joy of Use genannt werden (Seokratie Joy 2016):

- **Konfigurator mit Spaßfaktor** – myownbike.de: Bei myownbike.de können User mithilfe eines Konfigurators ihr eigenes Fahrrad designen. Dabei ist der Konfigurator superintuitiv: Ein Klick auf eines der Pluszeichen genügt, um die Reifen blau, den

Rahmen gelb und die Kette rot zu färben. User haben Spaß daran, wild herumzuspielen und alle möglichen Kombinationen auszutesten. Auch wenn sie vielleicht kein neues Fahrrad kaufen möchten, so bleibt ihnen auf jeden Fall der Shop mit dem Konfigurator in Erinnerung. Und vielleicht teilen sie ihr kreatives Bike-Design über die Social Buttons mit ihren Freunden und machen somit weitere Menschen auf die Website aufmerksam.

- **Überzeugende Produktinszenierung** – bellroy.com: Bellroy greift das Alltagsproblem eines überquellenden Geldbeutels auf, um ein Lederportemonnaie zu bewerben, das mit seiner Schlankheit besticht. Mit einem Schieberegler können User sich den Unterschied zwischen einem normalen und dem feinen Bellroy-Stück vor Augen führen. Darüber hinaus gibt Bellroy den Seitenbesuchern mithilfe einer Animation die wichtigsten Produktinformationen.
- **Produktpräsentation in Aktion** – marc-o-polo.com: Da es für den Kunden wesentlich interessanter sein kann, ein Produkt „im Einsatz“ zu sehen, sorgt Marc O’Polo genau damit für ein entsprechendes Aha-Erlebnis bei der Präsentation von Damentaschen.
- **Einfacher Produktvergleich** – apple.com: Apple macht es dem User einfach und präsentiert seine iPhone-Modelle zum direkten Vergleich: Scrollt der User nach unten, dann kann er alle relevanten Produktdaten fein säuberlich in Spalten gelistet finden.
- **„Page Not Found“ mit Stil – Blue Fountain Media:** Folgt ein Shop-Besucher einem Link und landet dann nur auf einer 404-Seite, kann die Fehlerseite dazu genutzt werden, ihn zum Schmunzeln zu bringen oder mit einem Gag zu überraschen, so wie Blue Fountain Media das tut. Dem User wird Hilfestellung geboten, indem er nach dem gewünschten Produkt suchen, zur Startseite gehen oder mit Zalando Kontakt aufnehmen kann.

Abgesehen von diesen Beispielen kann jeder Shop ein angenehmeres Nutzererlebnis bieten. Neben der ästhetischen Gestaltung der Website und der Präsentation des Produkts wie bei Apple gibt es auch relativ „normale“ Möglichkeiten (Seokratie Joy 2016):

1. **Optimierung der Ladezeiten:** Angeraten ist eine dynamische Anpassung an das Verhalten des Nutzers, sodass die Inhalte erst dann geladen werden, wenn der Nutzer dorthin scrollt.
2. **Weiches Einblenden der Inhalte:** Inhalte lassen sich weich und langsam einblenden, was wesentlich eleganter wirkt.
3. **Optimierung der Filter:** Filter ohne Zeitverzögerung, die schon beim Setzen des Häkchens zur Anwendung kommen, sorgen für echte Nutzungsfreude.
4. **Optimierung der Suchfunktion:** Eine gut funktionierende Shop-Suche ist aus Nutzersicht mit das wichtigste Kriterium für ein positives Erlebnis.
5. **Nutzung von Animationen, Videos und Bilderstrecken:** Bilder sagen mehr als Worte. Anstatt den User mit Texten zu langweilen, sollte ihm das Produkt lieber in bewegten oder unbewegten Bildern gezeigt werden.

6. **Gestaltung userfreundlicher 404-Seiten:** Fehlerseiten sollten so gestaltet werden, dass der User sich nicht im Regen stehen gelassen sieht, sondern unterstützt fühlt!
7. **Ermutigung zu Interaktionen:** Wenn User selbst aktiv werden, weckt das ihr Interesse eher, als wenn ihnen Informationen vorgekaut werden.
8. **Umfangreiche Präsentation von Produkten:** Produkte können aus verschiedenen Perspektiven gezeigt werden, zum Beispiel von hinten oder von der Seite.
9. **Optimierung des Kaufprozesses:** User sollten am Ende des Bestellvorgangs ein positives Gefühl haben, statt sich über einen langwierigen und unverständlichen Check-out ärgern zu müssen.
10. **Vereinfachung von Formularen:** Formulare sollten übersichtlich gestaltet werden und es den Usern einfach machen, sie auszufüllen.

Joy of Use ist für jeden Online-Shop lohnenswert. Zur Steigerung der Nutzerfreude der User müssen nicht immer große Veränderungen und Aktionen angestoßen werden. Nahe-liegender ist es, zunächst mit der Optimierung von Filtern, Formularen oder Ladezeiten zu beginnen. In jedem Fall ist eine hohe Usability die Grundlage für einen erfolgreichen Online-Shop. Die Joy of Use ist dann das Sahnehäubchen, das das positive Nutzungserlebnis perfekt macht.

Trends im Webdesign sind immer eine Mischung aus Trends der Bereiche Design, Technologie und Workflow beziehungsweise Marketing. So hängt der Erfolg einer App oder Website nicht nur von der Optik ab. Erfolg steht und fällt mit dem Nutzererlebnis. Beim Webdesign geht es also vor allem darum, eine App/Website praktisch und intuitiv zu gestalten. Ist sie nicht praktisch, hat sie für Anwender keinen Wert. Aber auch eine praktische App findet wenig Anklang, wenn sie umständlich zu bedienen ist. Ein gutes Design erfüllt beide Kriterien: Es ist auf die Ziele der Anwender ausgerichtet und ermöglicht es ihm, diese Ziele über eine klar strukturierte Benutzeroberfläche zu erreichen. Über allem sollte also immer das perfekte UX-/UI-Design stehen, denn ohne eine optimale User-Führung beziehungsweise die entsprechende Gestaltung auf allen Devices geht nichts. Diesbezüglich ist ein Paradigmenwechsel von UX-/UI-Design hin zum UX Engineering festzustellen: Immer öfter geht es bei Projekten nicht nur darum, Grafiken zu gestalten, sondern die Ziele des Nutzers in eine produktbasierte Lösung zu übersetzen. Darauf zielt das User Experience Design, kurz UX-Design, ab. Während Grafikdesign in erster Linie visuellen Appeal erzielt, denken UX-Designer ergebnisorientiert (iBusiness OM Trends 2019).

#### 4.4.4 Check-in-/Check-out- und Shop-Optimierung

Angesichts der mobilen Internetnutzung ist vor allem die Aufbaugeschwindigkeit des Online-Shops ein entscheidendes Kriterium, um Besucher ohne Verzögerung durch das Angebot klicken zu lassen. Zu schwere Websites mit minutenlangen Ladezeiten jagen Kunden zu den Mitbewerbern, die nur einen Klick entfernt sind. Insbesondere die

Tatsache, dass das mobile Web aufgrund von Übertragungsproblemen häufig noch erheblich langsamer ist als ein ultraschneller Turbobreitbandinternetzugang, muss im mobilen Webshop berücksichtigt werden. Im Prinzip reichen die folgenden drei Empfehlungen schon aus, um den Seitenaufbau der Landingpage erheblich zu beschleunigen (Lindo 2009; Seokratie Usability 2016):

- **Maßvoller Einsatz speicherintensiver Grafiken:** Die grafischen Elemente sollten auf den Shop angepasst werden. Bilder und Fotos können auf das geforderte Maß verkleinert oder ganz weggelassen werden. Es ist grundsätzlich darauf zu achten, dass sich der Speicherbedarf in Grenzen hält.
- **Verzicht auf Animation und Flash-Dateien:** Derartige Instrumente und Dateien sind regelrechte Speicherfresser und verzögern das schnelle Bewegen innerhalb des Shops. Wenn dann noch zusätzliche Treiber seitens des Anwenders nachgeladen werden müssen, kommt es zu häufigen Abbrüchen der Bestellvorgänge.
- **Fokussierter Einsatz von Video- und Audiodateien:** Die Verwendung dieser Dateien zur Produktpräsentation führt durch das Nachladen häufig zu Verzögerungen beim Aufrufen des Shops. Deswegen ist unbedingt darauf zu achten, dass die entsprechenden Dateien eine erträgliche Speicherplatzgröße haben. Eine Optimierung ist auch durch Kürzung einzelner Sequenzen oder durch eine kleinere Formatierung möglich. Dabei sollten die einzelnen Videosequenzen nicht direkt in den Shop eingebunden werden, sondern in einem separaten Fenster platziert werden.
  - Bei sehr preisgünstigen Provider-Angeboten besteht die Gefahr, dass die Geschwindigkeit auf der Strecke bleibt. Auch kann die Performance des Shops schnell zusammenbrechen, wenn zu viele Besucher auf die Website kommen (Lindo 2009).

### Check-out

Laut einer Studie von Connexity aus dem Februar 2017 brechen 50 % der Nutzer mit Kaufabsicht den Kauf bereits im Shop ab (Seokratie Checkout 2016). Weitere 18 % brechen im Warenkorb ab und 32 % im Check-out. Doch warum speichern so viele User zwar Produkte im Warenkorb ab und beginnen vielleicht sogar mit dem Check-out, nur um kurz darauf doch die Flucht zu ergreifen?

- **Häufige Gründe für den Abbruch im Shop** sind, dass das gesuchte Produkt nicht vorhanden, nicht in der passenden Farbe oder Größe vorrätig oder zu teuer beziehungsweise in einem anderen Shop billiger ist.
- **Ausschlaggebend für den Abbruch im Warenkorb** ist nicht selten, dass dieser als „Merkliste“ dient und Produkte für später abgespeichert werden. Insofern ist der User noch unentschlossen oder der Gesamtpreis zu hoch.
- **Die Ursachen für den Abbruch im Check-out** sind vielfältig und haben nicht selten mit überraschenden Informationen zu tun, die erst dort zutage treten. Diese sind in Abb. 4.22 dargestellt.

### Die zehn wesentlichen Check-out-Fehler

- Unverständliche Fehlermeldungen:** Besser klar und verständlich formulieren
- Vorauswahl des falschen Kreditkartentyps:** Besser keine Vorauswahl
- Zusätzliche Buttons:** Weniger ist mehr
- Up- und Cross Selling:** Ist hier zu spät
- Unnötige Disclaimer:** Führen nur zur Verunsicherung des Kunden
- Zu wenig Zahlungsarten:** Kunden wünschen ihre spezifische Zahlungsart
- Kosten verbergen:** Verursacht enttäuschte Erwartungen und ein „Geschmäckle“
- Keine Servicetelefonnummer:** Signalisiert „miserable“ Kundenorientierung
- Artikel nicht verfügbar:** Diese Info muss spätestens im Warenkorb gegeben werden
- Einkauf nicht bestätigt:** Eingang der Bestellung unbedingt bestätigen

**Abb. 4.22** Die zehn wesentlichen Check-out-Fehler. (Quelle: In Anlehnung an Mahrtdt 2010; Seokratie Check-out 2016)

Wie einer hohen Abbruchrate im Kaufprozess entgegenzusteuern ist, hat sicherlich mit Optimierungsmaßnahmen zu tun, wie zum Beispiel einer Verbesserung der User Experience im Warenkorb, der User-freundlichen Gestaltung des Bestellvorgangs sowie der Optimierung des Bestellformulars. Am besten sollte regelmäßig überprüft werden, ob der Kaufprozess im Online-Shop technisch einwandfrei funktioniert, und zwar unter Berücksichtigung aller gängigen Browser und Endgeräte. Technische Ursachen, die User vom Kauf abhalten, sind zum Beispiel Fehlermeldungen, falsche Links oder Probleme, die User dabei haben, ein Produkt zum Warenkorb hinzuzufügen.

### Shop-Optimierung mit unterstützenden Funktionalitäten

Neben der Usability und dem Joy of Use stellt vor allem die Gestaltung eine wichtige Säule für die User Experience dar. Diese bezieht sich vorrangig auf die Warenpräsentation mit den unterstützenden Funktionalitäten sowie den Check-out. Im Online-Shop kann der Kunde das Produkt nicht sehen, fühlen und riechen, was höchste Ansprüche an Webdesign und Layout stellt (Lindo 2009; Jacobsen 2015). Dies gilt vor allem für mobile Internetnutzer, die sich bald in der Mehrheit befinden werden. Herausragende Bedeutung im Rahmen der Shop-Konzeption hat die Warenpräsentation. Dabei sind auch unterstützende Funktionalitäten wichtig, damit der Kunde gut das gesuchte Produkt findet (Mahrtdt 2010):

- **Suchen und Filtern:** Die Suchfunktion gehört mittlerweile in einem Shop zur Basisausstattung. Neben einer „attributisierten Suche“, die Key-Wörter oder Schlagwörter anzeigt, können auch beratende oder konstruierende Kataloge Hilfestellung geben.

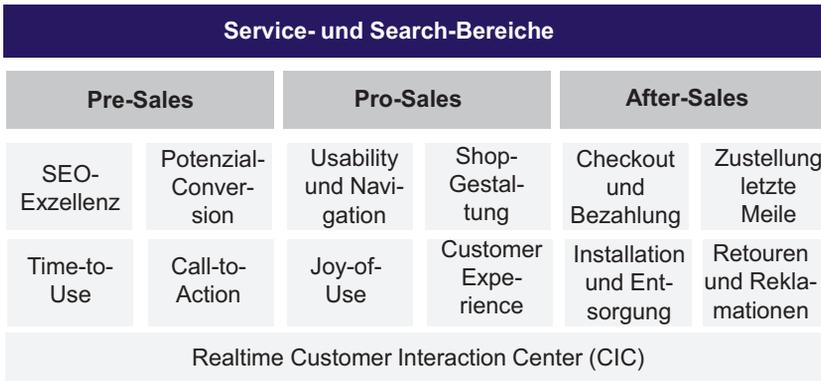
In jedem Fall sollte aber eine Filterfunktion implementiert werden, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und verschiedene Parameter wie zum Beispiel Farbe, Größe, Preis, Stil, Gebrauchsanlass oder Aktualität zur Auswahl anbietet.

- **Visualisierung:** Die ansprechende Visualisierung der Produkte ist zentraler Erfolgsfaktor eines Online-Shops. Dabei sollten alle verfügbaren Farben und Muster abgebildet werden. Aufgrund der Ladezeitenproblematik eignet sich auf Kategorien-seiten eine Miniaturansicht, die bei Bedarf vergrößert werden kann.
- **Bilder und Fotografie:** Flatshot-Darstellungen mit hoher Auflösung sind heutzutage Standard. Dies führt aus betriebswirtschaftlicher Sicht häufig zu Diskussionen, da ein gutes Produktfoto schnell 50 EUR und mehr kostet. Hier sei aber auf den Anspruch „Flagship-Store“ verwiesen und den unmittelbaren Einfluss der Bildqualität auf die Conversion Rate.
- **Zoomfunktionen:** Die Implementierung von Zoom- bzw. Lupenfunktionen ist ebenfalls erfolgskritisch. Ohne Zoomfunktion sinken vor allem bei modischen Artikeln die Abverkaufschancen dramatisch.
- **Bewegtbild:** Hier bieten sich insbesondere Videos an, die bereits im Rahmen der Shop Attraction dargestellt wurden, sich allerdings mit Blick auf die Ladezeiten anhalten und im Sound regulieren lassen sollten.
- **Flash Technology:** Dieses Tool gilt als ambivalent, denn es erschwert in der Regel die Usability des Shops. Andererseits kann es einer Website hohe Emotionalität verleihen und ist eventuell auf absolute Produkthighlights zu beschränken.
- **Augmented Reality:** Diese Technologie hilft vor allem, fehlende haptische Produkt-erlebnisse zu ersetzen, und entwickelt sich insbesondere im Zusammenhang mit der Smartphone-Penetration rasant weiter.

Zur Shop-Konzeption gehört auch das Texting. Im Rahmen des Texting spielt zwar in erster Linie die Qualität der Produktinformation eine herausragende Rolle, es geht dabei aber auch um die Tonalität der Ansprache und die Suchmaschinenoptimierung, die bereits in den Ausführungen zur Kundenakquisition behandelt wurde. Das Cross Selling wird durch die Mehrfachplatzierungen sichergestellt, bei dem ein Artikel gleichzeitig in verschiedenen Kategorien angeboten wird (Mahrtdt 2010).

#### 4.4.5 Digitale Services

Aus Sicht der Kunden beinhaltet der Online-Verkaufsprozess vielfältige Servicebereiche, die sich entlang des Kaufprozesses in Pre-Sales-, Pro-Sales- und After-Sales-Services gliedern lassen (Abb. 4.23). Während die SEO-Exzellenz und die Potenzial-Conversion dem Pre-Sales-Bereich zugeordnet werden können, sind die Usability-, Gestaltungs- und Check-out-Aspekte typische Pro-Sales-Aspekte. Zustellung, letzte Meile Mund Retourenservices gehören damit zu den After-Sales-Leistungen. Sämtliche Teilprozesse von der Anbietersuche bis zur Belieferung sind mittlerweile weitgehend standardisiert,



**Abb. 4.23** Service- und Search-Bereiche im Online-Verkaufsprozess

sodass eine Differenzierung nur inhaltlich erfolgen kann. Insbesondere im Bereich der Kundenpflege und des Services kann der Online-Händler sich positiv vom Mitbewerber abheben. Online-Händler können sowohl in der Vorkauf- als auch in der Nachkaufphase ihren Kunden oft erheblichen Mehrwert bieten. Dabei sollten vor dem Kauf Produkte detailliert beschrieben und möglichst multimedial dargestellt werden. Umfassendes Informationsmaterial und interessante Ergänzungen können zum Download oder als Link zu externen Informationsquellen angeboten werden. Auch besteht die Möglichkeit von Probelieferungen. Darüber hinaus sollte maximale Transparenz gewährt werden. Dazu gehört beim Bestellvorgang und auch im Vorfeld, stets die tatsächlich zu erwartenden Kosten und Preise ersichtlich zu machen. Versteckte Aufschläge oder Zusatzkosten (zum Beispiel Versandaufschlag), die dem Kunden erst bei Abschluss des Geschäftes „überraschend begegnen“, führen zur Verärgerung oder gar Reaktanzen. Als zusätzliche Extras können in der Pre-Sales-Phase den Internetkunden Online-Tools zur Verfügung gestellt werden, die ihnen die Entscheidung erleichtern, wie zum Beispiel Finanzierungsberatung, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Beantragung öffentlicher Fördergelder oder E-Learning. Für die After-Sales-Phase sollten neben Newslettern auch sämtliche Informationsmaterialien angeboten werden, die vom Kunden nachgefragt werden könnten. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Bedienungsanleitungen oder Einbauhilfen. Technische Informationen in Form von Bibliotheken mit Datenblättern, Bedienungs- und Montageanleitungen, Übersichtstabellen oder Umrechnungshilfen, um einige Beispiele zu nennen, erhöhen die wahrgenommene Servicequalität und können auch noch nach vielen Jahren von Kunden abgerufen werden. Vor allem aber Umtauschservice, Reklamationswesen, Garantieabwicklung sowie Reparaturservice sind sehr sensible Themen im Distanzhandel, die äußerst kulant gehandhabt werden sollten. Diese sind in jedem Fall internetspezifisch in den AGB zu regeln und herauszustellen.

Auf sehr hohe Akzeptanz bei den Online-Kunden stoßen auch Online-Hilfesysteme zur Diagnose und Behebung von Fehlern. Erfolgserlebnisse bei der Selbsthilfe erhöhen die Kundenzufriedenheit und reduzieren zugleich den eigenen Aufwand. Es kann

außerdem Sinn machen, den Kunden die Bestellhistorie zur Geschäftsbeziehung online zur Verfügung zu stellen. Kunden können dort aufgeführte Produkte in die aktuelle Bestellung übernehmen und einen Überblick über die getätigten Einkäufe erhalten (hilfreich zum Beispiel beim Online-Weinkauf).

Ein großes Profilierungspotenzial beinhalten die After-Sales-Services. Vor allem auf der „letzten Meile“, also auf dem Weg der Bestellung von der Rampe bis zur Haustür, passieren nach wie vor Fehler und Unzulänglichkeiten, die den Kunden abschrecken. Neben verzögerten Lieferzeiten werden Waren nicht selten von verschiedenen Logistikern und damit x-mal hintereinander einzeln angeliefert. Tagsüber, wenn diese in der Regel zustellen, ist der Kunde nicht zu Hause. Insofern gibt es gerade in der lokalen Zustellogistik noch Raum für Innovationen und Verbesserungen. Das dürfte mit ausschlaggebend dafür sein, dass das größte App- und Smartphone-Commerce-Unternehmen der Welt, nämlich Amazon, derzeit mit Hochdruck eine eigene Zustellogistik aufbaut und damit den Druck auf alle anderen Anbieter erhöht. Aus Kundensicht sollten sich aber auch lokale Händler mit dem Gedanken vertraut machen, selbst ihre Ware auszuliefern und dabei stärker die Bedürfnisse des Kunden ins Visier zu nehmen. Sie können hier ihre räumliche Nähe zum Kunden ausspielen. Möglich wäre, den Kunden mehr Zeit beim Zustellen einzuräumen, als das der Paketbote tut, der aus Kundensicht viel zu schnell wieder weg ist. Gerne würden die Kunden zumindest in das Paket schauen können, ob auch alles vollständig geliefert wurde (kaufDA 2016; Heinemann 2018b, 2019). Am liebsten würden sie die Kleidungsstücke noch anprobieren und dem Zusteller wieder mitgeben, wenn diese nicht passen. Zudem möchte der Kunde bevorzugt abends beliefert werden, und zwar nach Feierabend, wenn er selbst in Ruhe zu Hause das Paket entgegennehmen kann. Das klingt nach viel Aufwand für den Zusteller. Wenn die lokalen Händler das nicht als Chance sehen und nutzen, werden es die großen ausländischen Online-Händler tun, Amazon zum Beispiel oder bald auch Alibaba (NUI HSNR 2017). Amazon wird unter Kostengesichtspunkten immer weiter optimieren und automatisieren. Dabei zeichnet sich ab, dass die letzte Meile bis zum Kunden nicht nur aus schneller und vielleicht bald voll automatisierter Zustellung besteht. Es geht auch um Abholmöglichkeiten in Hochfrequenzlagen, wo die Kunden nun einmal sind. Auch hier ist Amazon wieder einmal ganz vorne mit dabei und testet derzeit Pick-up-Stationen in Universitäten wie zum Beispiel in Berkeley. Kunden können dort nicht nur bestellte Waren in Sekundenschnelle aus Paketboxen holen, sondern auch Retouren unkompliziert und ohne Zeitverlust deponieren. Neben diesen Abholstationen geht es auch um die Abholung im Laden, öffentliche Paketstationen, Paketkästen, Smart-Home-Lösungen, Paketbutler, Drohnen, Kofferraumzustellung, Paketshops und Postämter (Grollmann 2017):

- **Öffentliche Paketstationen** werden auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben. Die Lösung gilt als einfach und kostengünstig. Sie ist universell und auch in Zukunft geeignet, Logistikprobleme zu lösen.

- **Paketkästen und Smart-Home-Lösungen** könnten ihre Vorzüge in Zukunft stark ausspielen, zumal sie in Neubauplanungen bereits berücksichtigt werden. Die Kosten sind zwar hoch, relativieren sich aber zunehmend, während der Nutzen hoch bleibt.
- **Paketbutler, Drohnen und Kofferraumzustellung** werden auch zukünftig Nischenlösungen bleiben. Auch wenn die Zahl der Connected Cars wächst, hat diese Lösung ein deutlich geringeres Potenzial.
- **Paketshops und Postämter** dürften in Zukunft ihre bisherige Rolle verlieren. Sie gelten als unkomfortabel, unflexibel und zu teuer.

Höchstwahrscheinlich werden sich klare und einfache Logistikkonzepte eher durchsetzen. Je komplizierter und anspruchsvoller die Lösung, desto geringer dürfte der Verbreitungsgrad werden. Dabei können schon kleine Designänderungen einen großen Unterschied machen. Paketsäcke haben zum Beispiel in puncto Flexibilität schon einen deutlichen Nachteil gegenüber Packstationen, die immer an derselben Stelle stehen. Wenn die Lösung dann noch mit hohen Anschaffungen verbunden ist, dürfte sie sich eher nicht durchsetzen (Grollmann 2017).

---

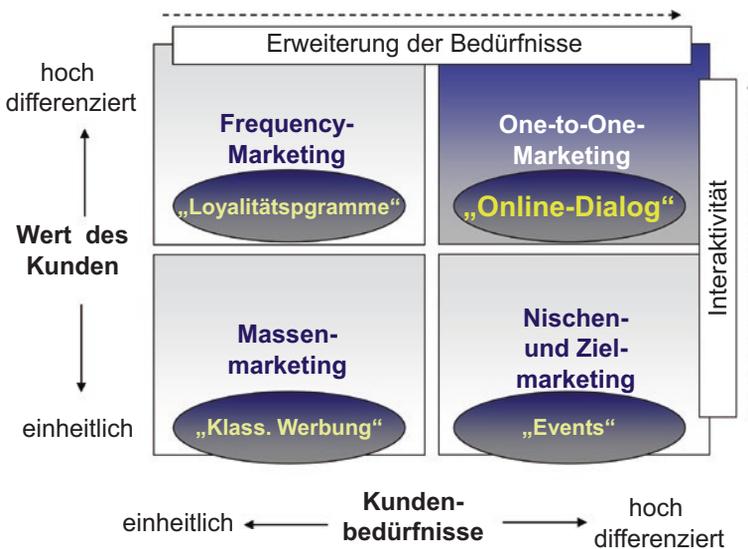
#### 4.5 „Scale-oriented Customization and Personalization“ als Erfolgsfaktor Nr. 4

Die Online-Kunden erwarten eine gezielte und personalisierte Bedürfnisbefriedigung. Dies geht mit dem Trend zur Individualisierung einher, wobei die personalisierte Beratung Basis ist. Die Fülle an Informationen über die Kunden und damit das Wissen über deren Verhalten, Bedürfnisse und Eigenschaften können mittlerweile relativ einfach für individualisierte Marketingmaßnahmen verwendet werden. Eine Möglichkeit, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, Marktanteile dauerhaft zu sichern und zugleich in stärkere Interaktion mit den eigenen Kunden zu treten, liegt zweifelsohne in der Individualisierung von Marketingelementen, die in Verbindung mit dem Online-Handel unter den Begriffen Curated Shopping, Mass Customization oder Open Innovation diskutiert wird. Abgesehen von der Individualisierung zeichnet sich der Online-Handel aber vor allem durch einen Zuwachs an Einzelkundenorientierung mit einzigartiger Behandlung aus. Die damit einhergehende Bezeichnung „One-to-One-Marketing“ signalisiert bereits die Realisierung einer „Eins-zu-Eins“-Beziehung mit dem Kunden. Die technischen Möglichkeiten in Verbindung mit dem Internet erlauben es, dem zunehmenden Trend zur Individualisierung bei den Endverbrauchern durch innovative Marketingmaßnahmen Rechnung zu tragen. Da Einzelfertigung und Individualisierung eigentlich einer Skalierung – als wichtigstes Wachstumskriterium im Online-Handel – zuwider läuft, sollte die Customization immer so skalenorientiert wie möglich erfolgen („Scale-oriented Customization“) erfolgen.

### 4.5.1 KI-basierte One-to-One-Beratung

Im Grunde praktiziert der Online-Handel im Gegensatz zur alten Offline-Welt ein lupenreines „One-to-One“-Marketing, das sowohl in Hinblick auf den Kundenwert als auch die Kundenbedürfnisse als ausdifferenziert anzusehen ist (Abb. 4.24). Es nutzt umfassende Informationen über die Präferenzen bzw. das Kundenverhalten und bedient sich der Online-Marktforschung im Rahmen des Profiling, also der detaillierten Kundenbeschreibung. Die permanente Interaktion erlaubt eine Erweiterung und Vertiefung des Individualisierungsgrades im Zeitverlauf (dynamisches Profiling). Das Target-Marketing mit der Unterteilung des Marktes in homogene Untergruppen steht in engem Zusammenhang mit dem Profiling, das aufgrund der Kosteneffizienz und Aktualität digitaler Daten im Vergleich zu früher relativ kostengünstig erfolgen kann. Allerdings darf nicht unterschätzt werden, dass eine spezielle Technologie für den Aufbau und die Verwaltung der Kundendaten erforderlich ist, was in jedem Fall ein gewichtiger Kostenfaktor ist. Dieser hat jedoch investiven Charakter, vereinfacht die Automatisierung von Prozessen und reduziert Streuverluste (Kollmann 2013, 2019).

Datenbasiert ermöglicht One-to-One-Marketing nicht nur eine Marktsegmentierung auf Mikroebene, sondern eröffnet in Kombination mit KI (künstliche Intelligenz) völlig neue Möglichkeiten. Derzeit ist KI vermutlich eines der am stärksten gehypten Tech-Themen überhaupt. Diese Technologie wird bereits intensiv genutzt. So waren nach einer Schätzung des britischen Marktforschungsunternehmens IHS Markit im Jahr 2017



**Abb. 4.24** Einordnung des One-to-One-Marketings. (Quelle: In Anlehnung an Peppers und Rogers 1997)

weltweit bereits rund 4 Mrd. KI-gestützte Sprachassistenten im Einsatz (WiWo KI 2019). Menschen, die im Field-Service-Bereich arbeiten, sind die Begriffe „Künstliche Intelligenz“ (KI), „Maschinelles Lernen“ (ML) und „Deep Learning“ (DL) in der Regel bereits vertraut. Die Technologien, die dahinterstecken, ermöglichen die Automatisierung des Field Service. Dabei gibt es eine klassische Evolution der künstlichen Intelligenz. So sind maschinelles Lernen und Deep Learning beide unter dem Schirm der künstlichen Intelligenz angesiedelt: Ohne künstliche Intelligenz wäre maschinelles Lernen nicht möglich und beides ist Voraussetzungen für das Deep Learning (Coresystem 2019; Riedel 2019).

### **Künstliche Intelligenz**

Künstliche Intelligenz ist mit dem Vorgang der Lehre vergleichbar, einem Schüler genau die Information zu vermitteln, die er lernen soll. KI bezieht sich allerdings auf Maschinen, die einfache menschliche und routinierbare Fähigkeiten nachahmen, die Sprache, Sprechen und strategisches Denken voraussetzen. KI-Anwendungen sind dabei in die Lage, bestimmte menschliche Aufgaben genauso gut oder sogar besser auszuführen. Gerade im Zeitalter von Big Data wird KI immer wichtiger, denn die unbegrenzte Zahl an Datenpunkten und die ständige Gewinnung neuer Daten sind für den Menschen bald nicht mehr handhabbar. Dieses greift schon bei alltäglichen Aufgaben wie der Vereinbarung von Terminen, der Suche nach Softwarefehlern und Maschinenstörungen oder dem Organisieren von Mitarbeitern oder freiberuflich tätigen Technikern um sich. Deswegen setzen heute viele erfolgreiche Field Service Provider bereits stark auf KI (Coresystem 2019; Riedel 2019).

### **Maschinelles Lernen**

Am Beispiel des Schülers funktioniert maschinelle Intelligenz so, als wenn einem Schüler ein Buch in die Hand gedrückt wird, damit er sich den Lernstoff selbst erarbeitet. Maschinelles Lernen ist in der künstlichen Intelligenz der nächste logische Schritt, der weit über Automatisierung hinausgeht und Maschinen dazu befähigt, anhand vorgegebener Daten selbst zu lernen. Zweifelsohne ist es ein mühsames Unterfangen, Maschinen etwas beizubringen. Wird ihnen jedoch der Zugang zur grenzenlosen Datenfülle des Internets verschafft, können sie selbst lernen und den Weg für Deep Learning frei machen (Coresystem 2019; Riedel 2019).

### **Deep Learning**

Deep Learning entspricht dem Vorgang des maschinellen Lernens, allerdings ist der Schüler jetzt in der Lage, aus seinen Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern. Deep Learning versetzt Maschinen demnach in die Lage, über die verfügbaren Daten hinaus zu lernen. Voraussetzung dafür ist jedoch die Fähigkeit, Informationen zu analysieren und zu bewerten, um logische Schlüsse zu ziehen, Lösungswege auszuwählen und aus Fehlern zu lernen. Dabei ist Lernfähigkeit umso größer, je mehr Daten eine Maschine empfängt, womit sie immer „intelligenter“ wird. Stimm- und

Bildererkennung sind dabei als moderne Applikationen am meisten verbreitet. Das Deep Learning ermöglicht allerdings viele vorausschauende Applikationen, wie Verbesserungen in der vorausschauenden Wartung, sicherere autonome Fahrzeuge sowie bessere Vorhersage von Krankheiten oder Rückfällen. Grundlage dieser Technologien bilden die künstlichen neuronalen Netze, die es bereits seit den 1950er Jahren gibt, die aber ihren Durchbruch erst im Zuge der Digitalisierung erleben (Coresystem 2019; Riedel 2019).

Am Schülerbeispiel erklärt, sind im Fall von künstlicher Intelligenz, maschinellem Lernen und Deep Learning die Schüler Maschinen und die Lehrbücher Daten. Dabei wird die Maschine mit einem endlosen Strom an Daten gefüttert, wobei die Maschine beim maschinellen Lernen und bei Deep Learning externe Quellen nutzt – so wie das Internet oder Sensoren usw. (Coresystem 2019; Riedel 2019). Datenbasiert ermöglicht One-to-One-Marketing nicht nur eine Marktsegmentierung auf Mikroebene, sondern in Kombination mit KI (künstliche Intelligenz) völlig neue Möglichkeiten, die auch bei der Kuratierung von Angeboten („Curated Shopping“) genutzt werden können.

#### **4.5.2 Personalisierte und kuratierte Shoppingmöglichkeit**

Personalisierung wird offensichtlich zum Dauerbrennerthema im Marketing. Nicht nur im Online-Handel ist eine individuelle Ansprache sowohl von Neu- als auch Bestandskunden unerlässlich. Moderne Kunden erwarten, dass Unternehmen ihnen persönlich relevante Inhalte wie unter anderem Produktempfehlungen in Echtzeit über den in diesem Moment relevanten Kanal bereitstellen. Das ist allerdings nur möglich, wenn Online-Händler die gesammelten Daten verstehen und effektiv nutzen. Ein Gesicht zu kennen, reicht schon lange nicht mehr, und nur wer die Daten seiner Kunden und ihre individuellen Bedürfnisse kennt, kann sie durch situativ passende, persönliche Empfehlungen, Tipps oder Rabatte ansprechen. Nur so lassen sich positive, überzeugende, konsistente und personalisierte Online-Einkaufserlebnisse schaffen (iBusiness OM-Trends 2019).

Der Anfang wird in der Regel mit personalisierten E-Mails gemacht, und der nächste Schritt sollte schnell zu personalisierten Webseite und Landing Pages führen, wo der Besucher den Eindruck bekommt, dass diese Seite nur für ihn persönlich da ist. Wird das richtig umgesetzt, wecken Unternehmen damit ein größeres Interesse an ihren Angeboten, steigern die Aufmerksamkeit für Call-to-Action, erhöhen die Verweildauer auf der Website und bieten Stammkunden einen Mehrwert (iBusiness OM-Trends 2019).

Die datenbasierte Personalisierung ist deswegen wichtig, weil im Online-Handel gewöhnlich die persönliche Komponente des sozialen Austausches fehlt, während der stationäre Fachhandel Kunden immer schon beim Kauf beraten hat. Bisher gibt es im Online-Handel aber zumindest auch persönliche Produktempfehlungen, bei denen Kunden jeweils individuell zugeschnittene Produktvorschläge erhalten, die nicht selten in personalisierten Einstiegsseiten eingebunden sind. Voraussetzung ist allerdings, dass

individuelle Kundendaten aus bereits getätigten Käufen vorliegen bzw. gesammelt wurden oder ein vom Kunden hinterlegtes Interessenprofil vorhanden ist. Dabei kann ein relativ hohes Maß an Personalisierung des Angebots erreicht werden. Die Kundenidentifikation erfolgt entweder automatisch aufgrund bereits hinterlegter Daten (sogenannte Cookies) oder über ein Log-in des Kunden. Im Netz wird allerdings Kundenberatung neu definiert. Immer mehr Online-Anbieter setzen mit der Idee des Curated Shopping auch im Internet auf Beratungsservice. Wie in Abschn. 1.4 bei den Trends bereits skizziert, bieten Online-Händler wie Modomoto, 8Select, Outfittery oder jetzt auch Zalando diese Art der personalisierten Beratung an. In der Regel müssen die Kunden beim Erstkauf zunächst einen längeren Fragebogen ausfüllen mit Angaben zur Person und zu den persönlichen Vorlieben. Daraus ermittelt ein Algorithmus Vorschläge für Kleidungsstücke oder ganze Outfits, die zu den Kunden passen könnten. Kunden können sich in der Regel vorab einen Stilberater aussuchen, der dann erfragt, welche Kleidungsstücke bisher gekauft wurden oder wie der Alltag der Kunden verläuft. Auf Basis dieser Informationen und der Ergebnisse der Fragebögen werden dann Pakete mit individuellen Outfits zusammengestellt und verschickt. Kunden bezahlen nur, was ihnen gefällt. Der Rest wird zurückgeschickt (Heinemann 2019).

Die Händler bieten diesen Service vor allem an, um sich von anderen Online-Shops abzugrenzen, die bisher vor allem mit einer riesigen Auswahl und günstigen Preisen zu punkten versuchen. Zudem gehen sie davon aus, dass gut beratene Kunden weniger zurückschicken. Die Preise für die Kleidung sind beim Curated Shopping in der Regel trotzdem etwas höher, als wenn Kunden keine Beratung im Internet in Anspruch nehmen. Das Preispremium dürfte im Endeffekt aber dennoch niedriger sein, als wenn Kunden mit Beratung in einem stationären Geschäft kaufen würden. Und der Versand ist in der Regel auch kostenfrei. Zudem können Kunden die Sachen zurückschicken, die nicht gefallen oder nicht passen. Sollte allerdings das Internetunternehmen genau ins Schwarze treffen und den Kunden zufriedenstellen, dürfte die Kundenloyalität gegenüber dem Anbieter unschlagbar sein.

Trotz detailliertem Fragebogen und Hilfe durch den Stilberater hat der Anbieter von Curated Shopping nur selten vollen Erfolg, zumindest bei den ersten Bestellungen. Das liegt unter anderem daran, dass Bekleidungsstücke beim Online-Kauf nicht anprobiert werden können. Automatisierte Tools zur Größenerkennung haben sich noch nicht durchgesetzt, auch weil sich vor allem Frauen nicht von Kameras abscannen lassen wollen. Zudem ist auf die Größenangaben der Lieferanten nicht immer Verlass. Da wäre ein Hinweis – vielleicht auch von anderen Kunden – wichtig wie: „Kauf lieber eine Größe größer, das Kleidungsstück fällt klein aus.“ Demgegenüber sind Männer beim Bekleidungskauf erfahrungsgemäß einfache Kunden, die dankbar Beratungshinweise aufgreifen, auch weil sie selbst nicht immer stilsicher sind. Während Frauen gerne Shoppen gehen und dabei bis zu viermal mehr für Fashion ausgeben als die männlichen Kunden, ist der Bekleidungskauf für Männer häufig ein lästiges Übel. Deswegen greifen gerade gestresste Männer, die im Job stilgerecht gekleidet sein müssen, aber für

den Einkauf weder Lust noch Zeit haben, gerne auf Outfitempfehlungen zurück. Weil sie es zudem mit genauen Passformen und der richtigen Größe in der Regel nicht so eng sehen, trifft hier mit dem Curated Shopping genau das richtige Angebot auf die richtige Zielgruppe: karriereorientierte Männer mit gut gefülltem Geldbeutel und „bequemen Größen“!

Beim Curated Shopping ist auch bei modernen Online-Händlern vieles noch „handgemacht“. Dies wird sich aber im Zuge künstlicher Intelligenz bzw. AI („Artificial Intelligence“), die bereits vielfach im Bereich strukturierter Daten, automatisierter Übersetzungen sowie im Risiko- und Fraud-Management eingesetzt wird, weitgehend abbauen. Selbst etablierte und ganz normale Online-Händler geben an dieser Stelle Gas. eBay beispielsweise ist einer der Player auf dem Markt, die den Handel von morgen mit der verstärkten Nutzung von AI verändern wollen. So sind Daten und die technischen Möglichkeiten bei vielen Online-Anbietern gegeben, um das Einkaufserlebnis online wie offline sehr viel persönlicher zu gestalten. Alle großen Online Pure Plays nutzen bereits heute Algorithmen, die ständig dazulernen (Machine Learning), um Objekte wiederzuerkennen, ähnliche Produkte zu finden oder auch um Bewertungen zu klassifizieren. Der Weg geht hier also weg vom deskriptiven hin zum prediktiven Kuratieren.

Bei Gegenüberstellung der Sortimente im Curated Shop mit dem Angebotsversprechen in einem Category-Killer-Konzept, werden die in Abb. 4.25 dargestellten Unterschiede deutlich: Im Curated Shop fällt es dem Kunden aus der Zielgruppe gewöhnlich leicht, das für ihn passende Produkt zu finden. Im Idealfall befriedigt das Sortiment des Curated Shop in seiner gesamten Breite genau seine Bedürfnisse, sodass er anfängt, sein Vertrauen in die Händlermarke aufzubauen (Gyllensvärt und Kaufmann ePace 2013).

Es muss aber nicht immer gleich künstliche Intelligenz sein, denn es gibt neben Anrufen oder Chats auch noch andere Möglichkeiten, die Online-Kunden individuell zu unterstützen und sie auf Produkte aufmerksam zu machen, die auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Vor allem im Online-Fashion-Handel werden kundenbezogene Hilfestellungen wie Figur- und Problemzonenberatungen eingesetzt. Ferner kann Beratung auch über die Empfehlungs- und Bewertungssysteme anderer Kunden eingesetzt werden,

Curated Shop	Category Killer
Fokussiert in der Zielgruppe und in den Inhalten	Beliebige Zielgruppe („alle“)
Fokussiert in den Inhalten	Beliebige Inhalte („alle“)
Tendenziell enges Sortiment	Maximal breites Sortiment
Wenige ausgesuchte Marken und oder Hersteller pro Produktgruppe	Große Marken und Herstellervielfalt pro Produktgruppe

**Abb. 4.25** Sortimentsfokus im Curated Shop gegenüber Category Killer. (Quelle: Gyllensvärt und Kaufmann ePace 2013)

da sie einen ersten Eindruck vom Produkt verschaffen. Aber auch virtuelle Beratung, die unter anderem zur Bekleidungssimulation nutzbar ist, kann eingesetzt werden (ebusiness-lotze-Koeln.de 2013; eTailment Avatar 2017):

- **Kundenbezogene Hilfestellungen** bezeichnen jegliche Angebote in Form von Beratungsleistungen durch den Online-Händler wie zum Beispiel Figur-, Typ-, Stil-, Problemzonen-, Farb-, Styling- oder Konfektionsgrößenberatung. Diese sind danach zu unterscheiden, ob sie eine Weiterleitung zum individuell abgestimmten Produkt vorsehen oder nicht.
- **Chatbots mit Verkaufsfunktion** ermöglichen es als textbasierte Dialogsysteme dem Besucher, persönlich beraten zu werden. Avatare haben sich zwar nicht durchgesetzt, aber dafür hat der Chatbot seine Stelle eingenommen. Egal ob Avatar, „virtueller Agent“, „Bot“, „Lingubot“ oder „Chatterbot“, es geht vor allem darum, auch im Online-Shop eine Beratung sicherzustellen (Rathgeber und Weining 2008; eTailment Avatar 2017).
- **Virtuelle Anproben** sehen die Abstimmung gewisser persönlicher Eigenschaften wie zum Beispiel von Haut-, Haar- und Augenfarbe vor. Zudem können verschiedene Kleidungsstücke miteinander kombiniert werden, was mit einer rein fotografischen Darbietung von Produkten in der Regel nicht möglich ist.
- **Das Hochladen eines Selbstporträts** wird von einigen Internetanbietern auch zur Produktpräsentation eingesetzt. Dabei kann die Darstellung des Produktes direkt „am Kunden“ erfolgen, wodurch die Identifikation des Kunden mit der Ware erhöht wird.

Virtuelle Berater bilden eine Schnittstelle zum Nutzer und führen den Kunden als Navigator durch die Websites. Darüber hinaus unterstützen sie den Internet-User durch den kompletten Kaufprozess hindurch, wobei sie zusätzliche Kaufanreize geben, Fragen beantworten (Support Chat) oder erweiterte Angebote präsentieren können (Cross/Up-Selling). Gewöhnlich verstehen Avatare natürliche Sprache und sind in der Lage, Fragen in Echtzeit zu beantworten.

#### 4.5.3 Hyperpersonalisierte und granularisierte Angebote aus Mikrosicht

Die hohe Kunst des Online-Handels besteht zweifelsohne darin, die Kunden zu analysieren, sie zu verstehen, ihnen persönliche Ansprache zu bieten und so eine individuelle Customer Experience zu ermöglichen. Die zunehmende Hyperpersonalisierung verfolgt nicht nur das Ziel einer individuellen Kundenansprache, sondern hat auch Relevanz für Produkte/Dienstleistungen, Markenversprechen, Kanäle sowie Devices (Locationinsider Trends 2019). Dass One-to-One-Marketing, Individualisierung und Personalisierung funktionieren, zeigen eindrucksvoll Facebook, Google, Spotify und Netflix. Jeder User erhält seine individuellen YouTube-Kanäle,

Social-Media-Streams, Serienerlebnisse und Musik-Mixes. In alle Richtungen wird deutlich, dass Individualkommunikation zunehmend die Massenkommunikation ersetzt, befeuert durch immer bessere Individualisierungswerkzeuge (iBusiness Interactive-Trends 2019). Dieses führt zu einer regelrechten Granularisierung der Medienwelt, in der es immer schwieriger wird, solide Reichweiten aufzubauen. Daher erleben einfache und massentaugliche Werbemittel derzeit eine Renaissance. Dieser Trend zeigt sich jetzt auch im Online-Handel. Während bisher reine Abverkaufsplattformen mit günstigen Preisen genügten, um auf Erfolgsspur zu bleiben, geht es mittlerweile auch um Auswahl, Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit – also Convenience-Aspekte. In diesem Zusammenhang ist die Individualisierung zu einem wichtigen Trend im Online-Handel geworden, zumal ohnehin schon mehr als 90 % der Bevölkerung online einkaufen, sodass gute Kundenbindung immer wichtiger für stabile Umsätze wird (iBusiness Interactive-Trends 2019). Dabei wandelt sich die Sichtweise zunehmend Bedeutung erlangend von Makro Richtung Mikro, sodass Mikroreichweiten und Mikroinfluencer.

### **Mikroreichweiten**

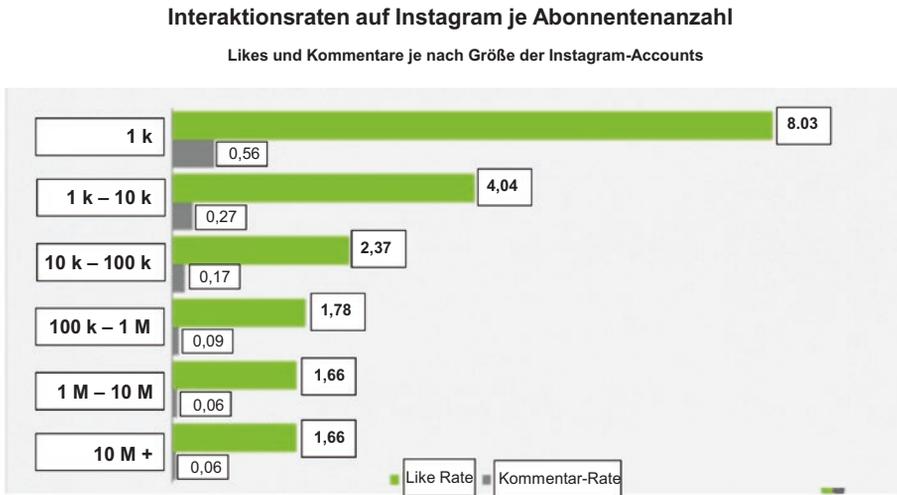
Auch vor dem Internetzeitalter gab es komplexe Wechselwirkungen zwischen Print, TV, Radio und Außenwerbung. Das Internet hat allerdings die Regeln der Werbung noch einmal deutlich verkompliziert, denn Web-User sind derartig weit verstreut, dass ihre einheitliche Adressierung nahezu unmöglich ist. So hat das Internet eine Granularisierung der Reichweiten eingeleitet, die damit immer kleiner und unterschiedlicher werden (Walle 2017; Heinemann 2019). Während es früher kanalübergreifend eine große Gemeinde von Fernsehzuschauern gab, die sich zu großen Teilen mit einem einzigen Spot während der Prime Time erreichen ließ, ist das heute so nicht mehr möglich. Mittlerweile verteilen sich die potenziellen Kunden sowohl auf Hunderte von linearen TV-Sendern als auch auf unzählige Mediatheken und Video-on-Demand-Portale (pubiz 2016). Darüber hinaus ändert sich die Art der Mediennutzung, wonach es immer weniger einen linearen und zeitgleichen Konsum gibt: Es steigt die Zahl der Zuschauer, die sich ihre präferierten Bewegtbilder anschauen, wann immer sie Lust darauf haben. Demgegenüber findet kanalintern durch eine immer größere Diversifizierung ebenfalls eine Granularisierung statt, wie zum Beispiel bei Social Media zu beobachten ist. So stehen Facebook immer mehr kleine Netzwerke gegenüber, die eigene Zielgruppen rekrutieren. Ob kanalübergreifend oder kanalintern, die Granularisierung muss kein Nachteil sein, sofern das Internet nicht als Branding-Medium betrachtet wird. Beispielsweise zählen Blogger zu umworbenen Reichweitengeneratoren, mitunter auch einzelne Nutzer von Plattformen oder von sozialen Netzen, vor allem wenn es sich um Meinungsführer handelt. Damit nähert sich die zu adressierende Reichweite beinahe schon der „1“ an. Zumindest 1000 Follower reichen bereits aus, um von Marketingabteilungen beachtet zu werden (pubiz 2016; Heinemann 2019). Im Zuge der Granularisierung setzen immer mehr Händler nicht nur auf Mikroreichweiten, sondern suchen darüber hinaus auch nach Marktnischen (iBusiness Nischen 2016; Heinemann 2019). Hintergrund ist, dass der Mainstream Commerce nicht für jeden Kunden und für jedes Anliegen die perfekte

Lösung bietet. Es ist deswegen damit zu rechnen, dass sich in den nächsten Jahren neue E-Commerce-Geschäftsmodelle für die unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse entwickeln. Undifferenzierte Händler haben immer weniger Chancen, mit der rasant steigenden Komplexität und dem sich ständig ändernden Konsumentenverhalten Schritt zu halten. Deswegen werden viele Anbieter wohl noch stärker in die Spezialisierung bzw. Vertikalisierung gehen. Insbesondere für kleine Online-Händler wird die Nische die einzige Überlebenschance, auch weil die großen Marktlücken bereits mehrfach besetzt sind. Bei der Suche nach Nischen sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Denkbar sind Produktnischen (zum Beispiel Mass Customization), Servicenischen (zum Beispiel garantierte Lieferung in zwölf Stunden, persönliche Beratung vor jedem Kauf), Kanal-nischen (zum Beispiel Verkauf über Pinterest), Convenience-Nischen (zum Beispiel Abo-Commerce), Beratungsnischen (zum Beispiel Curated Shopping), Inspirations-nischen (zum Beispiel Experience Design nach dem Tinder-Vorbild) oder Bezahlmodell-nischen (zum Beispiel Pay per Use) (iBusiness Nischen 2016; Heinemann 2019).

### **Mikroinfluencer**

Zum Thema Granularisierung passt auch die Ausdifferenzierung des Influencer Marketing in Richtung „Mikroinfluencer“ – also Influencer mit einer im Verhältnis geringen Anzahl an Followern, deren Engagement dafür überproportional hoch ist. Einige Experten sprechen von 250 bis 5000 Followern, andere von 1000 bis 10.000 Followern. Ihre Reichweite ist überwiegend organisch gewachsen und setzt sich aus Familie, Freunden, Bekannten oder einfach Personen zusammen, die sich im Profil wiederfinden. Wegen der geringen Anzahl an Fans besitzen sie eine vergleichsweise hohe Interaktionsrate. Zudem wird die Meinung dieser Mikroinfluencer im Gegensatz zu größeren Influencern als authentischer wahrgenommen. Daneben gibt es auch die sogenannten Medi-Influencer, die bis zu 100.000 Follower haben und eine deutlich größere Wahrnehmung besitzen (Rodewald 2019). Für Mikroinfluencer ist nahezu jeder ihrer Follower ein Freund. Ihre hohe Authentizität und Glaubwürdigkeit lassen ihre Werbung einer freundschaftlichen Empfehlung gleichkommen. Nicht selten sind sie Experte auf einem bestimmten Gebiet oder haben Leidenschaften für bestimmte Themen entwickelt (Weber 2019). Für Mikroinfluencer spricht dabei, dass nachgewiesenermaßen das Engagement eines Accounts überproportional mit dem Anstieg an Followern sinkt. So kommen Instagrammer mit weniger als 1000 Followern im Schnitt auf eine Like Rate von etwa 8 %, während diese ab einer Follower-Anzahl zwischen 1000 und 10.000 auf 4 % sinkt. Bei 10.000 bis 100.000 Followern sehen sich die Werbetreibenden nur noch einer Like Rate von 2,4 % gegenüber, die ab 100.000 Followern auf 1,7 % absinkt und dann dort verharrt. Ähnliche Effekte sind bei der Comment Rate zu beobachten, die sich gleichermaßen auf organische sowie auf bezahlte Posts auswirkt. Demzufolge weist also der optimale Influencer zwischen 10.000 und 100.000 Follower auf, weil er so den größten Einfluss ausübt (Abb. 4.26).

Instagram und YouTube sind bisher für Unternehmen die wichtigste Influencer-Plattform. Nachdem allerdings Instagram nun auch einen Algorithmus ausrollt und



**Abb. 4.26** Engagement in Anhängigkeit der Followership-Größe. (Quelle: Bauer 2017)

Unternehmen um ihre Sicherheit fürchten, setzen viele Anbieter auf Mikroinfluencer. Dabei wird der Content von Familie und Freunden von sozialen Netzen häufig stärker gewichtet als Unternehmenscontent, was ebenfalls zu einer höheren Sichtbarkeit führt (Bauer 2017).

#### 4.5.4 Mass Customization und Open Innovation

Mass Customization bezeichnet die Erstellung von individualisierten Gütern und Leistungen mit der Effizienz vergleichbarer Massenangebote. Hintergrund ist, dass Einzelfertigungen in der Regel die Preisbereitschaften der Kunden sprengen und trotzdem auch bei einer Individualisierung Preisschwellen eingehalten werden können. Die Informationen, die im Zuge des Individualisierungsprozesses erhoben werden, dienen dem Aufbau einer dauerhaften, individuellen Beziehung zu jedem Abnehmer (Reichwald und Piller 2009). Hinsichtlich der Prinzipien von Mass Customization sind neben der schon beschriebenen Produktindividualisierung sowie Massenproduktions-effizienz auch die Kundenintegration (Prosumentenfunktion) sowie stabile Prozesse und Produktarchitekturen von zentraler Bedeutung. Die Entwicklung vom Konsumenten zum Prosumenten durch „interaktive Wertschöpfung“ ist erst durch die Internettechnologie möglich geworden (Unterberg 2008), wobei das Prinzip der Kundenintegration auch im Rahmen des Consumer Generated Advertising wirksam wird. Das Kriterium „stabiler Lösungsraum“ schließlich besagt, dass die Prozess- und Produktarchitekturen fixiert und damit standardisiert sein müssen (Reichwald und Piller 2009; Heinemann 2019). Der Erfolg der Online-Händler, die Mass Customization betreiben, beruht auf

der individualisierten Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten, die ein qualitativ hochwertiges, individualisiertes Produkt zu einem mit Standardprodukten vergleichbaren Preis wünschen (Reichwald und Piller 2009). Umgekehrt hat die Mass Customization in Verbindung mit den Möglichkeiten der Internettechnologie und der daraus erwachsenden „interaktiven Wertschöpfung“ zweifelsohne den entscheidenden Auftrieb erhalten. Wesentliches Ziel der Mass Customization ist dabei, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, Marktanteile dauerhaft zu sichern und zugleich in stärkere Interaktion mit den eigenen Kunden zu treten. Dabei wird sowohl Zusatznutzen für die Endkunden als auch für die Unternehmen geschaffen. Denn nach dem Prinzip des Open Source kann externes kreatives Potenzial aktiviert werden. Bei Anbietern wie zum Beispiel Spreadshirt (T-Shirts) oder Sellaband (eigene Musik) kann der Konsument nach dem Prinzip des Open Investment sogar zum Produzenten werden und seine Produkte über die Plattform vermarkten (Reichwald und Piller 2009; Heinemann 2019).

Die Individualisierung von Produkten ist allerdings keine Innovation. So besteht schon seit vielen Jahren die Möglichkeit, beispielsweise Handtücher bestickt zu bestellen. Innovativ ist jedoch der Ansatz, dies über einen Online-Shop einer breiten Masse von Endkunden anzubieten und in das bestehende Sortiment einzubauen. Ein weiterer Ansatz ist der Online-Vertrieb ausschließlich individualisierter Produkte, wie ihn zum Beispiel Spreadshirt für Bekleidung und Accessoires anbietet. Dieser Trend wird unterstützt von der mittlerweile fast flächendeckenden Anbindung mit breitbandigen Internetanschlüssen in Verbindung mit Flatrates, die die Übertragung hoher Datenmengen rund um die Uhr möglich machen. So sind Online-Applikationen für eine hochauflösende Auswahl von Druckmotiven oder Schriftformen und die Versendung für die meisten Haushalte kein Problem mehr. Individualisierung bietet sich aber nicht nur für „Pure-Online-Händler“ als Serviceerweiterung an. Auch Multi-Channel-Händler profitieren von dieser Option. So kann die Kundenbindung am Point of Sale deutlich erhöht werden. Für den Handel sind aber zwei zentrale Herausforderungen zu lösen, nämlich die Zeit und die Menge (Reichwald und Piller 2009; Heinemann 2019):

- **Herausforderung Zeit:** Im Distanzhandel sind Konsumenten über die Jahre an immer kürzere Lieferzeiten gewöhnt worden. Diese müssen auch bei individualisierten Produkten berücksichtigt werden. Zeitvorteile werden grundsätzlich über räumliche Nähe zum Endkunden sowie Schnelligkeit in den Prozessen erreicht. Dies stellt Vertreiber vor Herausforderungen: Die Produktion findet zunehmend außerhalb des deutschen bzw. europäischen Absatzmarktes statt. Zeitvorteile können nur durch teurere Luft- statt Seetransporte eingekauft werden. Aus diesem Grund sollte der Individualisierungsschritt nachträglich bei den bereits produzierten und im Absatzmarkt zur Verfügung stehenden Produkten erfolgen. Im Gegensatz zu einem Hersteller oder vertikalisierten System muss der Online-Händler deswegen tendenziell auf eine Individualisierung in der Funktionalität des Produktes verzichten (zum Beispiel Verwendungszwecke) und sich eher auf gustative bzw. visuelle Eigenschaften beschränken (zum Beispiel Design, Farben, Muster). Dadurch rückt die

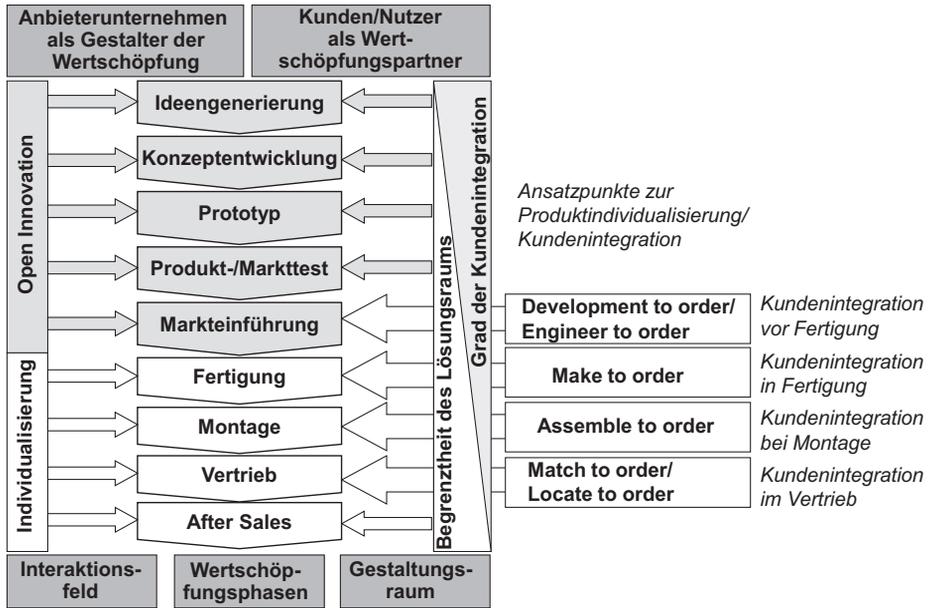
Vorproduktion von Rohlingen oder Komponenten in den Fokus, die auf Lager vorgehalten werden müssen.

- **Herausforderung Menge:** In der Regel erreicht die Menge der zu individualisierenden Produkte keine kritische Masse, sodass sich für Händler Investitionen in eigene Technik meist nicht amortisieren. Eine Alternative bietet der Einkauf von Veredelungsleistungen. Die Schwierigkeit liegt vor allem darin, geeignete Anbieter zu finden, die auch bei sehr unkonkreten Mengenprognosen in der Lage sind, konkurrenzfähige Preise anzubieten. Die Menge der zu individualisierenden Produkte ist, gerade zu Beginn, nur sehr schwer planbar. Da Individualisierung aber im mittleren Preissegment, in dem der Druck durch das untere Preissegment sehr hoch ist, einen echten Wettbewerbsvorteil darstellt, bleibt hier nicht viel Spielraum. Darüber hinaus sind herkömmliche Dienstleister meist nur auf das Customizing einer bestimmten Materialart bzw. Produktgruppe beschränkt, wie zum Beispiel Textilien.

### Open Innovation

„Prosumenten“ erwarten zunehmend eine stärkere Einbeziehung in den gesamten Wertschöpfungsprozess und sind bereit, dies zu honorieren, wie threadless.com und spreadshirt.com bewiesen haben. Grundlage des Wertschöpfungsprozesses ist dabei ein Co-Designprozess zur Definition der individuellen Leistung in Interaktion zwischen Anbieter und Endkunden, der auch als Open Innovation bezeichnet wird (Reichwald und Piller 2009). Der entscheidende Unterschied zur bisherigen Mass Customization liegt in der Einbeziehung des Kunden zu einem früheren Zeitpunkt, das heißt bereits vor Fertigungsbeginn. Wie Abb. 4.27 zeigt, kann der Grad der Kundenintegration unterschiedlich ausgeprägt sein. Ähnlich wie beim Consumer Generated Advertising kann der Kunde bereits in die Ideengenerierung mit einbezogen werden. Hinsichtlich der Ansatzpunkte zur Produktindividualisierung sind je nach Zeitpunkt der Kundenintegration drei Konzepte des Co-Designprozesses zu unterscheiden (Reichwald und Piller 2009; Heinemann 2019):

- **Development to Order (Engineer to Order):** Dies ist die höchste Form der Wertschöpfungsintegration mit Integration des Kunden in die Produktentwicklung. Dabei werden individuelle Neukonstruktionen realisiert, sprich klassische Einzelfertigungen, die jedoch aus Firmensicht effizienzgetrieben sind.
- **Assemble to Order und Make to Order (Built to Order):** Der optimale Punkt der Kundenintegration wird für die Produktindividualisierung genutzt, wobei ein Eingriff in die Aktivitäten der Fertigung erfolgt („Sonderwünsche“). Bei auftragsbezogener Fertigung von Standardwaren findet allerdings keine Integration des Kunden statt. Typisches Beispiel für diesen Ansatzpunkt der Produktindividualisierung stellt die Produktkonfiguration dar.
- **Match to Order und Locate to Order (Soft Customization):** Kundenintegration erfolgt erst in nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, wobei ein Interaktionstool



**Abb. 4.27** Abgrenzung der Open Innovation. (Quelle: Reichwald und Piller 2009)

Wünsche in einem Spektrum von Standardleistungen sammelt und zuordnet. Diese Form der Produktindividualisierung basiert nicht auf Fertigung, sondern auf Tätigkeiten im Vertrieb und Kundenservice.

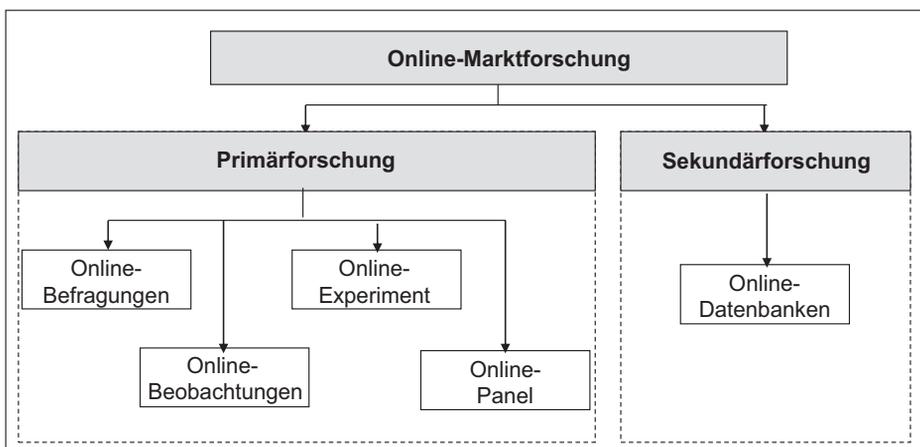
Für den klassischen Händler, der nicht vertikalisiert ist und damit keinen Einfluss auf die Fertigung und der Fertigung vorgelagerte Stufen der Wertschöpfung nehmen kann, bietet sich ausschließlich die Soft Customization, also das Match to Order und Locate to Order an.

### 4.5.5 Persönliches Kundenfeedback

Das Internet bietet hervorragende Möglichkeiten, Kundenwünsche zu erfragen und zu erkennen. Dementsprechend lassen sich durch Feedbackformulare und/oder Online-Befragungen Kundenzufriedenheiten und Verbesserungspotenziale ermitteln. Diesbezüglich sollte unbedingt auf die Befragung hingewiesen werden, um einen hohen Response zu bekommen. Für Webumfragen stellen mittlerweile mehrere Marktforschungsanbieter Systeme zur Verfügung, die in die eigene Webpräsenz eingebunden werden können. Über Zugangscodes kann die Teilnahme offen gesteuert und durch Einladungs- bzw. Erinnerungs-E-Mails gefördert werden.

Da über potenzielle Kunden noch keine umfassenden Informationen vorliegen, bietet es sich an, alle Daten, die aufgrund jeglicher Art von Interaktionen mit den Internet-Usern anfallen, zu sammeln und auszuwerten (zum Beispiel Anfragen, Newsletter, Beschwerden). Die Speicherung der Daten kann automatisiert erfolgen und zur Erstellung sogenannter Kundenprofile genutzt werden. Dazu sollten zusätzlich auch externe Daten über den Markt, die Mitbewerber sowie Präferenzen bestimmter Käufergruppen gesammelt werden, um ein exaktes Bild der Zielgruppe zu erhalten. Im Data Warehouse werden dann sowohl die externen Daten als auch die internen – durch Automatisierung generierten – Daten zusammengeführt, systematisiert und gespeichert. Daraus entsteht mit der Zeit ein Datenpool, der durch den Einsatz von Data-Mining-Methoden für Werbemaßnahmen genutzt werden kann, wodurch dann das Database-Marketing zum Einsatz kommt (Kollmann 2013). Mithilfe von Webumfragen gewonnene Daten können auf dem Webserver analysiert werden, wobei jeder Abruf vom Webserver in Protokolldateien (Web Log) gespeichert und nach verschiedensten Fragestellungen ausgewertet werden kann (Web Mining). Die Online-Befragung stellt aber nur eine unter vielen möglichen Methoden der Datenerhebung dar. Wie Abb. 4.28 zeigt, bedient sich die Online-Marktforschung prinzipiell der gleichen Erhebungsformen wie die klassischen Marktforschung, weist jedoch aufgrund der Transaktionsart erhebliche Effizienzvorteile auf (Kollmann 2013, 2019). Außerdem bieten zahlreiche Online-Datenbanken umfassendes Informationsmaterial an, das weit über die klassischen Möglichkeiten der Sekundärforschung hinausgeht. Neben Datenbanken stehen zudem Suchmaschinen, Mailinglisten, Kataloge, Informationsseiten sowie Rankings jeglicher Art zur Verfügung.

Kostenlose Traffic-Rankings für die meistbesuchten Websites in den verschiedensten Produktkategorien liefert zum Beispiel Alexa ([alexa.com](http://alexa.com) – „The Web Information Company“), die als Tochtergesellschaft von Amazon auch unterschiedlichste Kennzifferanalysen anbietet. Folglich stehen für den Online-Händler mehr als genug Tools



**Abb. 4.28** Methoden der Online-Marktforschung. (Quelle: Kollmann 2013, 2019)

zur Verfügung, um Kundenfeedback einzuholen. Besondere Bedeutung erlangt dabei die „Online-Beobachtung“, die den Einsatz von Tracking Tools beinhaltet (Lammenett 2006; Kollmann 2013, 2019). Außerdem liegen zahlreiche internetspezifische Kennziffern vor, die regelmäßig überprüft werden können und auch sollten. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl der abgerufenen Seiten (Page Impressions) sowie die Anzahl der Besuche (Visits). Darüber hinaus kann eine Analyse des Surfablaufs (Click Stream) Auskunft über Probleme der Navigation geben. Hier zeigt eine Auswertung der Vorgängerseiten, welche Wege zum Angebot bevorzugt werden oder welche Suchbegriffe verwendet werden und über welche Werbewirkung Banner und Suchmaschinenwerbung verfügen. Oftmals stellt der Internet-Service-Provider in professionellen Nutzungsangeboten Basisauswertungen zur Verfügung, wenn die Website nicht selbst betrieben wird (Web Hosting). Das Web Mining kann aber auch an spezialisierte Dienstleister (ASP-Modell) wie eTracker, Intares, HofTracker oder Netstat ausgelagert werden. Das selbst betriebene Web Mining erfordert ein gewisses Verständnis der eingesetzten Konzepte und Methoden. Die entsprechende Software (zum Beispiel Mescalero oder Clicktracks) ist je nach Version aber schon ab 100 EUR erhältlich.

---

## **4.6 „System and Supply Chain Excellence“ als Erfolgsfaktor Nr. 5**

Mindestanforderung im Online-Handel sind schlagkräftige Prozesse, mit denen die schnellstmögliche Abwicklung der Kundenaufträge sichergestellt werden kann (Cycle Time Reduction). Diese basieren auf der Digitalisierung, die in der Regel falsch verstanden wird und nach zwei Phasen grundsätzlich unterschieden werden muss. Eine wesentliche Herausforderung besteht dabei in der maximalen Automatisierung (IT- und Systemmanagement). Zugleich sind optimale und effiziente Arbeitsabläufe/Prozesse im Online-Kanal sicherzustellen (Supply-Chain-Management). Dies erfordert ein strategisches Konzept für den IT-Einsatz, das sich unter dem Aspekt der Skalierbarkeit eng an den Wachstumszielen des Online-Shops orientiert. Diesbezüglich kommt der Auswahl des richtigen Shopsystems eine Schlüsselrolle zu (Krekeler und Heinemann 2017).

### **4.6.1 Digitalisierung und Automatisierung**

Selten wurde ein Schlagwort in den letzten Jahren so inflationär benutzt wie Digitalisierung. Die übliche Aussage ist in der Regel: „Wir sind bereits digital unterwegs.“ Doch ist gerade für die meisten Hersteller und Großhändler nicht klar, was Digitalisierung für das Unternehmen überhaupt bedeutet. Zweifelsohne hat sie mit Computern und Rechenleistung zu tun. Beides gibt es aber schon recht lange, zumal der erste elektronische Universalrechner bald 80 Jahre alt wird (Disrupt Consulting 2016;

Raitner 2018). Insofern macht es Sinn, die verschiedenen Phasen der Digitalisierung einmal genauer zu betrachten.

### **Erste Digitalisierungsphase**

Bereits in den 60er Jahren wurden Computer zur Beschleunigung bzw. Optimierung von Geschäftsprozessen eingesetzt. Ob Buchhaltungssysteme, Maschinensteuerung, Betriebsdatenmanagement, Automatisierung oder Vernetzung von Maschinen und Standorten – eigentlich unterstützte die Digitalisierung in nahezu allen Funktionsbereichen schon recht früh die betrieblichen Leistungen. Typisch für diese Ära ist die Geschichte von SAP, einem Unternehmen, das 1972 gegründet wurde und als marktführender Hersteller von Enterprise-Resource-Planning-(ERP-) Systemen bis heute das Kerngeschäft im Backend hat. Im Grunde genommen ist SAP ein Synonym für den Begriff Industrie 4.0, bei dem es in erster Linie um die intelligente Automatisierung der Produktion geht. Diese ist typisch für die erste Digitalisierungsphase, die in erster Linie funktionsorientiert dachte und durch das Internetzeitalter in eine zweite Phase überging.

### **Zweite Digitalisierungsphase**

Durch das Aufkommen des Internets und die damit verbundene Datenexplosion veränderten sich die Vorzeichen der Digitalisierung. Während es bis zur Jahrtausendwende überwiegend um die Unterstützung operationaler Prozesse ging, legte das Internet den Fokus eher auf neue Geschäftsmodelle und damit auf eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens. Die von Amazon erfundene Kundenzentrierung ist typisch für die neue Phase der Digitalisierung. Dabei geht es vor allem um digitale Disruption und die durch sie ausgelöste digitale Revolution (Disrupt Consulting 2016; Raitner 2018). Ihr Beginn lässt sich auch daran festmachen, dass 2002 erstmals mehr Informationen digital als analog gespeichert wurden (Disrupt Consulting 2016).

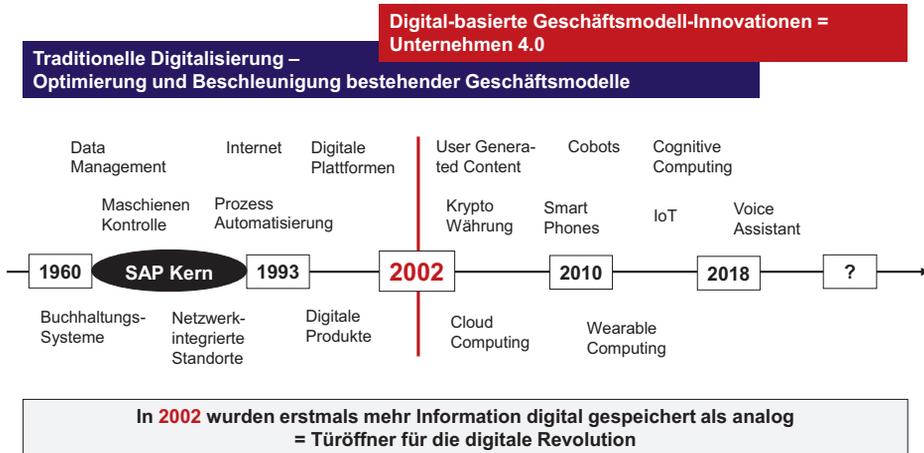
Diese zwei Phasen der Digitalisierung sind in Abb. 4.29 dargestellt. Die erste Phase steht dabei maßgeblich für die Etablierung des Intranets sowie das Aufkommen des Extranets.

### **Intranet**

Als Intranet werden Rechnernetze bezeichnet, die unabhängig vom öffentlichen Netz benutzt werden und nicht öffentlich zugänglich sind. Sie bieten in der Regel andere, zusätzliche oder eingeschränkte Funktionen. Unabhängig von seiner technischen Definition wird der Begriff Intranet auch oft für die Zusammenfassung der unternehmensinternen Webkommunikation genutzt. Dabei soll das Intranet gewöhnlich die Informationsversorgung für die Mitarbeiter sichern und verbessern. Dies erfordert eine Optimierung der Geschäftsprozesse in Hinblick auf die qualitätsgesicherte Bereitstellung der Informationen, deren zielgruppenorientierte (personalisierte) Verteilung sowie das schnelle Finden und die einfache Nutzung von Informationen im Rahmen der täglichen Arbeit. Inhalte sind dabei in der Regel betriebsinterne öffentliche Informationen wie

### „Digitale Revolution startete in 2002 als Ergebnis der Internet-Wirtschaft“

Bis zur Jahrtausendwende ging es überwiegend um die Unterstützung operationaler Prozesse. Heute liegt der Fokus auf neuen Geschäftsmodellen – also der **digitalen Disruption**



**Abb. 4.29** Die Phasen der Digitalisierung. (In Anlehnung an Disrupt Consulting 2016)

Betriebsvereinbarungen, Absprachen, Verfahrens- und Arbeitsablaufanweisungen. Auch Dokumente, Formulare oder Mitarbeiterzeitschriften können Gegenstand sein, wobei der Zugriff der Mitarbeiter häufig über ein Internetportal erfolgt. Der Zugang wird in der Regel durch Verriegeln gesichert und ist über einfache Authentisierungsverfahren wie zum Beispiel über eine „Log-in“-Maske möglich (Meier et al. 2015; Wikipedia Intranet 2019).

### Extranet

Das Extranet stellt eine Erweiterung des Intranets dar, wenn ein weiterer, privilegierter Benutzerkreis einen gesicherten Zugang von außerhalb des Unternehmens hat (Zahn et al. 2001). Extranets stellen Informationen anderen Unternehmen, Kunden oder Partnern – nicht aber der Öffentlichkeit – zur Verfügung. Sie ermöglichen einen effizienten Austausch von vertraulichen Daten über Unternehmensgrenzen hinweg und eignen sich auch dafür, Wertschöpfungsketten kooperativ zu optimieren. Die Themen Efficient Consumer Response (ECR) inklusive Electronic Data Interchange (EDI) stehen synonym für das Extranet, das im Prinzip die gleichen Techniken nutzt wie das Internet (unter anderem TCP/IP, UDP). Zwar kann das Extranet mittlerweile über Schutzmechanismen auch an das Internet angeschlossen werden, in der Regel handelt es sich aber um ein vollkommen separates privates Netz, das ausschließlich durch eine separate Standleitung oder Einwahl erreichbar ist (Zahn et al. 2001).

### **Automatisierung**

Der Schlüssel zum Erfolg heißt Automatisierung: In Zukunft werden die Kunden in Hinblick auf die Produktionsabläufe und Logistikansprüche noch verwöhnter sein als heute (brandeins 2014; zukunftsinstitut 2014). Gleiches gilt für After-Sales-Aspekte wie Retouren oder Altwarenverwertung. Dies bedeutet in der modernen Gesellschaft vor allem Zeitersparnis, reibungsloser Transport und Hilfestellung bei der Produktauswahl sowie neue Serviceleistungen. Dabei kann Marketingautomation helfen. Immer mehr Prozesse wie Lead-Pflege, Re-Marketing, E-Mail-Personalisierung und Analytics werden automatisiert. Sie helfen damit auch kleinen Online-Shop-Besitzern, bessere Einblicke zu bekommen und mehr Kunden für sich zu gewinnen (Brandwatch 2014). Es geht um das „Auto Efficient Selling“, das auch bei der Echtzeitlokalisierung von Produkten und Gegenständen helfen kann. Radio Frequency Identification (RFID) ist sicherlich die bekannteste Technologie, um Objekte zu tracken. Aber auch GPS, WLAN, Ultraschall, Ultrabreitband und/oder Infrarot ermöglichen die Echtzeitlokalisierung von Waren und Gütern. Für Online-Händler bringen derartige Tracking Tools eine immense Kosten- und Zeitersparnis sowie eine Lagerplatzoptimierung durch automatisierte Abläufe. Auch kommt es den Wünschen der Kunden entgegen, erworbene Produkte möglichst schnell in den Händen zu halten, ohne tagelang auf die Lieferung warten zu müssen. Allerdings erfordert es physische Hightechlogistikzentren mit hochgradig optimierten und automatisierten Abläufen (brandeins 2014; zukunftsinstitut 2014). Um diese „logistische Automation“ zu bewältigen, werden vor allem Megalogistikzentren mit über 100.000 m<sup>2</sup> auf der grünen Wiese als auch lokale Depots in den Städten und/oder in der Nähe der Kunden erforderlich werden, was nicht ohne Systeminvestitionen möglich sein dürfte. Hinzu kommt das „Big-Data-Problem“. Je mehr Daten dem Unternehmen vorliegen, desto schwieriger gestalten sich entsprechende Analysen. Alle Online-Händler reden von der Nutzung der „Big Data“, jedoch stecken die Umsetzung und der erfolgreiche Einsatz zur kundengerichteten und -gerechten Ansprache noch in den Kinderschuhen. Dabei kann das Bewältigen, Sammeln und optimale Nutzen der Datenmengen – Big Data – viele Vorteile mit sich bringen, wie zum Beispiel höhere Abverkäufe durch zugeschnittenes Cross und Up-Selling, geringere Retouren durch spezifische Angebote, gezieltere Ansprache durch individuelle Banner, Adwords oder auch Newsletter, eine höhere Kundenbindung und vieles mehr (iBusiness 2014a, b). Das künftige Kundenkaufverhalten vorherzusagen, wird für Unternehmen immer erfolgskritischer. Diesbezüglich sind das wachsende Volumen von Echtzeitdaten und die reduzierte Zeit für die Entscheidungsfindung treibende Faktoren für die Implementierung von Analytics und Intelligence-Systemen. Kunden müssen entsprechend der verschiedenen Kontaktpunkte und der verschiedenen Präferenzen angesprochen werden. Allerdings minimieren die immer komplexer werdenden Vertriebskonzepte und die sich weiter verkürzenden Innovationszyklen den Return von Maßnahmen (iBusiness 2014a, b). Die kluge Nutzung von Analysetools zur Simulation und Prognose wird zunehmend entscheidend, um die Transformation von Big Data zu Smart Data zu bewältigen. Diesbezüglich werden wahrscheinlich in Zukunft Cloud-Lösungen und Applikationen die

Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche, die mit der Auswertung von Kundendaten befasst sind, vereinfachen. Dementsprechend werden die Arbeiten von Analytikern, IT-Spezialisten, strategischen Managern sowie operativ verantwortlichen Mitarbeitern enger miteinander verknüpft. Prozesse werden sich vereinfachen und tragen somit entscheidend zur Auswertung unternehmensrelevanter Daten bei. Ziel wird es sein, Verbrauchergewohnheiten und -vorlieben zu studieren und somit die Trends von morgen zu erfassen (Onlinehaendler-News 2014). Händler können mithilfe der Auswertung großer Datenmengen Werbung für individualisierte Artikel schalten, die jeden einzelnen Kunden persönlich anspricht. Das kann als Vorbild für den gesamten Handel dienen: Durch den Austausch von Verbrauchern in entsprechenden Shopping-Communities können Unternehmen künftig die Trends und individuellen Geschmacksvorlieben der Kunden analysieren und diese als Grundlage neuer Kollektionen und Produkte nehmen (Onlinehaendler-News 2014). Auch Smart Convenience erfordert insofern Systeminvestitionen.

Die Automatisierung des Verkaufsprozesses und seiner Teilprozesse (zum Beispiel Informationssuche, Bestellvorgang, Bezahlung, Produktauslieferung) kann helfen, Schnelligkeit sicherzustellen, zeitliche und personelle Ressourcen zu sparen und Qualitätsvorteile zu generieren. Amazon ist bestes Beispiel dafür, wie durch Automatisierung die wahrnehmbare Servicequalität steigen kann. So reduziert der „1-Klick-Kauf“ den Aufwand des Kunden erheblich, weil die Lieferadresse nicht noch einmal eingegeben werden muss, ein Log-in durch Cookie-Nutzung sowie eine Abfrage der Zahlungsdaten entfällt und der Internet-User insgesamt gesehen sämtliche Einzelschritte, die normalerweise im Kaufprozess üblich sind, für alle zukünftigen Einkäufe umgehen kann. Dadurch wird der Einkauf aus Kundensicht erheblich vereinfacht und beschleunigt, wodurch der Online-Händler wiederum das Risiko minimieren kann, den Kunden durch Hindernisse im Verkaufsprozess vom Kauf abzuhalten (Kollmann 2013, 2019).

#### **4.6.2 Systemstrategie und Auswahl des Shopsystems**

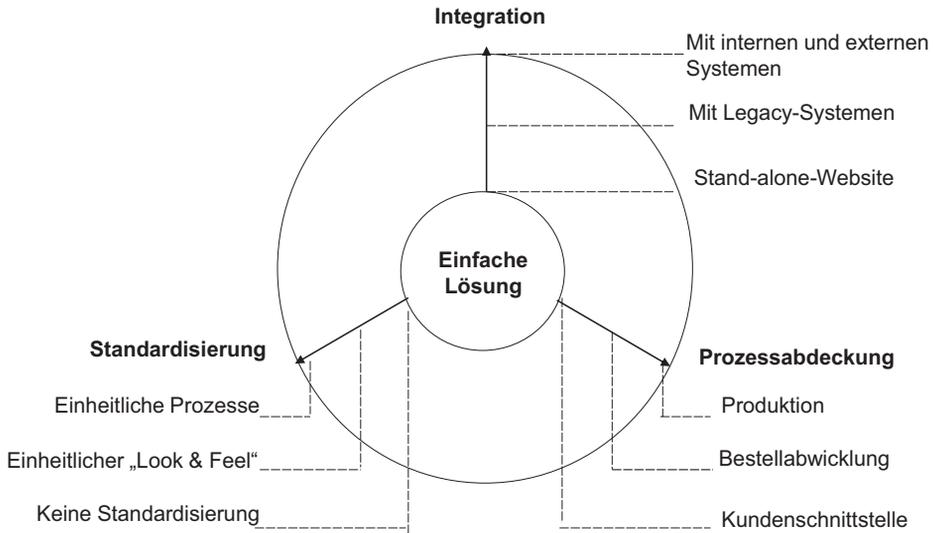
Je zentralisierter eine Expansion erfolgen kann, je höher der Automatisierungsgrad ist und je weniger Komplexität die Systemlandschaft aufweist, desto skalierbarer ist erfahrungsgemäß das Betreibermodell. Insbesondere aufgrund der hohen Fixkostenintensität im E-Commerce ist dies für eine Amortisierung erfolgskritisch. Die Skalierbarkeit erfordert allerdings tendenziell eher zentralisierte Systeme und Organisationen. Bei der Internationalisierung werden zum Beispiel durch die Ansiedlung von Länderfunktionen in einer einzigen Zentrale vor allem dadurch Kosten gespart, dass Ressourcen wie Verwaltung und IT geteilt werden. In zentralen Systemen können Ressourcen generell besser ausgenutzt und damit eher Skalierungsvorteile realisiert werden (Krekeler und Heinemann 2017; Leybold 2010). Tendenzuell wird die Skalierbarkeit eines Betreibermodells von den folgenden drei Elementen beeinflusst, die sich aus

den Geschäftsanforderungen ableiten (Booz-Allen und Hamilton 2000; Krekeler und Heinemann 2017):

- **Bestmögliche Integration** mit bestehenden Systemen. Dies hängt sicherlich auch von der organisatorischen Einbindung des Internetkanals ab (zum Beispiel Ausgründung, Greenfield, Start-up versus organisatorische Einbettung), sollte jedoch so weit wie möglich eine manuelle Durchführung von Prozessen verhindern („Medienbrüche“).
- **Maximaler Grad an Standardisierung** von Internetlösungen innerhalb des Unternehmens. Einerseits ist die Kompatibilität und damit Verknüpfbarkeit sicherzustellen, andererseits sollten die Prozesseffizienz, -transparenz sowie -überprüfbarkeit im Auge behalten werden. Insellösungen sollten möglichst vermieden werden.
- **Weitestgehende IT-Abdeckung** aller Wertschöpfungsprozesse und Unterstützung. Auch deswegen sollten Prozessabläufe ohne Medienbrüche sichergestellt und die Basis für Schnelligkeit und Vollautomatisierung geschaffen werden. Erfolgreich sind hier vor allem die Online Player, die auf die Integration im bestehenden Backoffice verzichtet haben und von der Kundenschnittstelle bis hin zur Produktion und Logistik eine komplett neue Systemarchitektur entwickeln konnten.

Alle drei Elemente entwickeln sich schnell zu Komplexitätstreibern, wenn sie missachtet werden. Abb. 4.30 zeigt diesen Zusammenhang auf. Je weiter die erforderliche IT-Architektur auf den drei Achsen nach außen gezogen wird, umso mehr steigen die Anforderungen an die Umsetzung, was wiederum höhere Investments erfordert. Diese Anforderungen werden vor allem vom Markt und vom Geschäftssystem diktiert. Aufgrund der hohen Realtime-Anforderungen ist bei digitalisierten Produkten (zum Beispiel E-Books, Downloads etc.) auf jeden Fall eine Backoffice-Integration erforderlich. Bei klassischen Produkten (zum Beispiel Textil, Möbel etc.) sind diese Anforderungen aufgrund der zeitverzögerten Auslieferungen geringer. Allerdings steigen auch hier die Schnelligkeitsanforderungen der Kunden, sodass heutzutage mindestens eine 48-h-Belieferung sicherzustellen ist. Mehr Erfolg haben die noch schnelleren Online-Händler mit einer 24-h-Belieferung, was dann aber auch in jedem Fall eine Backoffice-Integration erfordert.

Die skizzierten Komplexitätsstreiber sind auch bei der Entscheidung über das E-Commerce-System zu beachten. Für die Auswahl des richtigen Shopsystems ist zuerst zu klären, welchen Anforderungen es genügen sollte. Diesbezüglich ist in einem ersten Schritt die Zielgruppe zu analysieren. Es geht darum, die Erwartungen der Kunden in Hinblick auf Bedienbarkeit und Funktionen zu klären. Darüber hinaus ist festzulegen, in welchem Kontext der Shop verwendet werden soll. Dieser ändert sich durch die Mobilisierung des Internets und die enorme Verbreitung der Smartphones permanent. Auch ist im Rahmen der Kontextfaktoren zu prüfen, welche Anforderungen von den Produkten ausgehen. Mit zunehmender Komplexität steigt in der Regel der Flexibilitätsbedarf. Ein Produkt mit vielen Varianten und verschachtelten Preisfindungsregeln lässt



**Abb. 4.30** Komplexitätstreiber der Internet-IT-Architektur. (Quelle: In Anlehnung an Booz-Allen und Hamilton 2000)

Standardsysteme schnell an ihre Grenzen kommen. Die folgenden Kriterien können zur Auswahl eines Shopsystems herangezogen werden (Zenner 2012):

- **Skalierbarkeit:** Die mögliche Besuchsfrequenz ergibt sich vor allem aus der Geschwindigkeit und Funktionsfähigkeit eines Online-Shops. Deswegen sollte die Anzahl der Besucher und auch der Bestellungen frühzeitig geplant werden. Darüber hinaus ist die Anzahl der gespeicherten Kategorien und Artikel festzulegen, um die Shoptechnik dimensionieren zu können.
- **Internationalisierung:** Diesbezüglich sollte der erforderliche Internationalisierungsgrad rechtzeitig definiert werden und geklärt werden, welche Sprachen und landesspezifischen Regelungen zu berücksichtigen sind. Auch ist die Frage der Differenzierung zwischen den Ländern festzulegen.
- **Merchandising:** Das Shopsystem muss auch in der Lage sein, die geplanten Merchandising-Aktionen zu unterstützen. Dies betrifft Gutscheine und Rabatte, Newsletter und auch die Anbindung an soziale Netzwerke.
- **Agilität:** Die Umsetzungsgeschwindigkeit von Shopsystemen, auch als „Time to Market“ bezeichnet, wird zunehmend wichtiger. Kleine und schnelle Anbieter können mittlerweile innerhalb weniger Wochen Angebote im Web platzieren. Dabei haben SaaS-Lösungen den Vorteil, dass Roll-outs in verschiedenen Ländern schnell durchgeführt werden können, weil eine integrierte Plattformlösung schon existiert.

- **Schnittstellen:** In der Regel wird ein Shopsystem nicht als Insellösung betrieben, sondern integriert Schnittstellen zu anderen Systemen wie zum Beispiel Zahlungs- und Logistiksystemen, Warenwirtschaftssystemen oder Kassensystemen. So ist es erforderlich, Informationen wie Lagerbestände etc. aus den verschiedenen Verkaufskanälen zu synchronisieren. Tendenziell sollten bei der Systemauswahl Standardlösungen bevorzugt werden.
- **Know-how:** Ideal ist es, wenn bereits eine Online-Abteilung existiert, die dann für die Gestaltung und die Serveradministration verantwortlich gemacht werden kann. Häufig werden aber auch der technische Aufbau und die Pflege einer kompetenten Agentur überlassen. Mietmodelle sind ebenfalls denkbar.
- **Budget:** Die Kosten für den Aufbau und technischen Betrieb des Online-Shops sind nur ein Teil der Gesamtkosten, in die auch Prozesskosten sowie Logistik- und Marketingaufwendungen einfließen. Darüber hinaus ist zu klären, ob der Shop aus bestehendem Kapital (KapEx) oder aus dem operativen Geschäft heraus (OpEx) finanziert werden soll.

Alles in allem beeinflussen viele Fragestellungen und Kriterien die Auswahl des Shopsystems. Deswegen ist eine detaillierte Analyse und Investitionsrechnung im Vorfeld entscheidend. Unabhängig davon geben aber die Betriebsgröße des Online-Shops sowie das Handelsvolumen und die Internationalität des Handelsunternehmens bereits entscheidende Hinweise für die Shop-Auswahl. Die Shopsysteme lassen sich in vier Kategorien bzw. Nutzungsmodelle einteilen, und zwar Open Source, On Premise (Kaufsoftware), SaaS-Lösungen (Mietsoftware) sowie Erweiterungen (Plug-ins) (Zenner 2012; ibi research 2018). Open Source ist zweifelsohne ein interessanter Ansatz, der sich jedoch eher für mittelgroße Shopgrößen eignet. Kaufsoftware spricht dagegen eher größere Unternehmen und „Profi-Seller“ an, zumal sie etwas Kompromissbereitschaft erfordert. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) setzen verstärkt auf SaaS-Lösungen und finanzieren ihren Shop damit aus laufenden Einnahmen. Für kleine Online-Shops haben sich Plug-ins bzw. CMS-Erweiterungen (Content-Management-System) als bevorzugte Lösung herauskristallisiert. Wie in Abb. 4.31 dargestellt ist, sollte die Auswahl der Shopsystemanbieter nach Größenklassen erfolgen. Für Einsteiger bieten die Marktplatzanbieter ihren Partnern bereits akzeptable Shopsysteme an, die keine oder nur sehr geringe Projektkosten verursachen. Gleiches gilt für die Shop-Lösungen von ePages, Jimdo und Shopify, die mehr Unabhängigkeit garantieren. Auf der professionellen Seite sind vor allem Shopware, aber auch PrestaShop und plentymarkets klassische Systeme für Online-Shops unter 10 Mio. EUR Umsatz. Werden maximal 100 Mio. EUR Online-Umsatz angestrebt, sind OXID, Magento und Shopware gängige Modelle, die zwischen rund 10.000 und 15.000 EUR Projektkosten bedeuten. Sollten es jedoch deutlich über 100 Mio. EUR Umsatz sein oder gar in die Milliardenregionen gehen, führt kein Weg an den großen Lösungen wie Demandware/Salesforce, Hybris oder Intershop vorbei. Dabei gilt Hybris ganz klar als „Ferrari unter den Shopsystemen“, der vor allem in hochkomplexen Multi-Channel-Strukturen Anwendung findet.

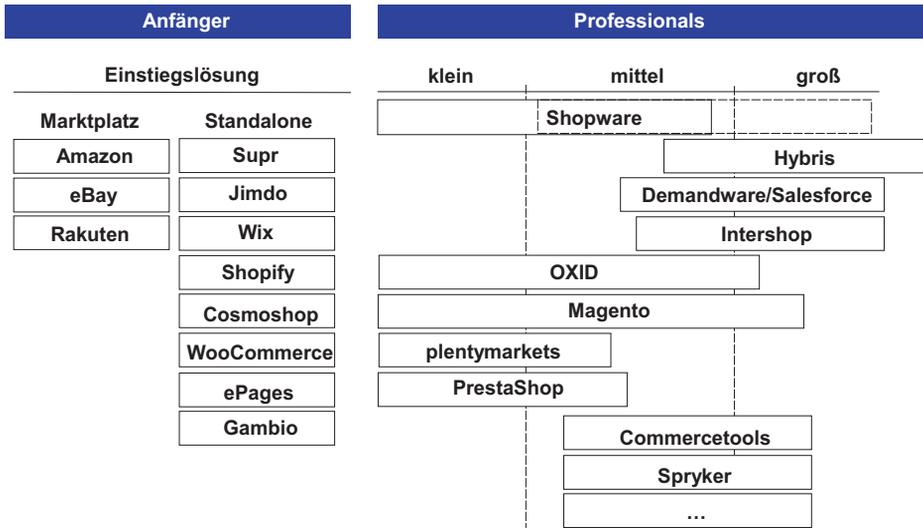


Abb. 4.31 Shopsysteme nach Größenklassen

### 4.6.3 Systemkomponenten und IT-Integration

Beim Start mit einem eigenen Online-Shop stellt sich zunächst unweigerlich die Frage, ob das Shopdesign völlig neu erstellt werden muss oder ob ein fertiges Template bzw. Design verwendet und gegebenenfalls angepasst wird. Die Antwort auf diese Frage ist abhängig davon, welche Online-Shop-Software verwendet wird. Standardsoftwarelösungen wie OXID, Magento oder Shopware bringen bereits eine große Auswahl an fertigen Designs mit, die sich schnell installieren und anwenden lassen. Dabei ist es möglich, zwischen vielen Designvarianten zu wählen. So bietet beispielsweise themeforest.net mehr als 350 Designs oder Themes an, die sich zum Beispiel für Magento nutzen und auch jeweils individualisieren lassen. Diese lassen sich innerhalb weniger Minuten installieren (Steireif et al. 2015) und sind vergleichsweise unkompliziert. Schwieriger wird es bei einem komplexen Zusammenspiel mehrerer Kanäle und der Integration externer Software bzw. Provider. So sind in der Regel bei Online-Shop-Lösungen unterschiedlichste Puzzleteile zusammenzubringen. Die wichtigsten Systemkomponenten sind dabei zweifelsohne ERP, PIM, CRM, Newsletter/E-Mails und externe Dienstleister (Steireif et al. 2015):

- **ERP** oder Enterprise Resource Planning bezeichnet ein System, mit dem alle vorhandenen Ressourcen rechtzeitig und bedarfsgerecht geplant und gesteuert werden können. Neben den üblichen Basisfunktionen eines Unternehmens wie Einkauf, Produktion/Operations, Marketing/Verkauf und Verwaltung betrifft dies vor allem die Material- und Warenwirtschaft sowie das Produktdatenmanagement. Typischer Anbieter für ERP-Systeme ist zum Beispiel SAP.

- **PIM** oder Product-Information-Management steht für ein System, in dem medienneutral sämtliche Produktdaten verwaltet, gepflegt und modifiziert werden. Dies sorgt dafür, dass die verschiedenen Systeme und Absatzkanäle aus einer Quelle mit konsistenten und fehlerfreien Produktinformationen gespeist werden. Es ersetzt klassischerweise das Excel-Tabellen-Chaos in Unternehmen und konsolidiert üblicherweise dezentrale Datenquellen zu einer zentralen und einheitlichen Gesamtlösung.
- **CRM** oder Customer-Relationship-Management bezieht sich auf die Planung, Steuerung und Durchführung aller kundenbeziehungsrelevanten Prozesse.
- **Newsletter/E-Mails** erfordern heute personalisierte Newsletter-Kampagnen, die nicht mehr manuell, sondern nur noch systembasiert und voll automatisiert gefahren werden können.
- **Externe Dienstleister** sind typischerweise Zahlungsdienstleister wie zum Beispiel PayPal, Versanddienstleister à la DHL, Bonitätsprüfdienstleister wie Klarna sowie Controlling-Dienstleister wie beispielsweise Nitrobox.

Die wesentliche Aufgabe für den Aufbau und reibungslosen Betrieb eines Online-Shops besteht darin, die verschiedenen Softwarekomponenten zusammenzufügen und den Shop in die bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren. Dabei gibt es unterschiedliche Integrationsformen, die gegeneinander abzuwägen sind (Steireif et al. 2015):

- **Online-Shop als autarkes System** ist die am wenigsten aufwendige Integrationsform. Dabei werden vordefinierte Softwarepakete eingesetzt, deren Komponenten bereits konfiguriert sind und unabhängig von anderen Softwarelösungen betrieben werden können. Diese Integrationsform ist die klassische Vorgehensweise bei einem kleineren Online-Shop, der dann alle Daten, Funktionen und Prozesse selbst pflegt. Vorteil ist eine schnellere „Time to Market“, als nachteilig stellt sich allerdings heraus, dass Kunden- und Produktdaten mehrfach gepflegt werden müssen.
- **Funktionale Integration** verwendet bestimmte Funktionen einer Softwarekomponente durch andere Komponenten der IT-Infrastruktur. So bietet es sich zum Beispiel an, die Bonitätsprüfung in den Bezahlvorgang zu integrieren. Dabei ruft der Online-Shop einen definierten Service im ERP-System auf und bekommt von diesem die gewünschte Information geliefert. Diese Art der Integration erfordert die Einhaltung gewisser Standards und ist damit sehr stark an die Komponenten der einzelnen Systeme gekoppelt, die sich nicht ganz so einfach anpassen lassen, ohne Datenchaos zu erzeugen.
- **Datenintegration:** Wird diese Variante gewählt, greifen mehrere Komponenten aus der IT-Infrastruktur auf dieselben Daten zu, damit Redundanzen und Inkonsistenzen in der Datenhaltung sowie auch unerlaubte Zugriffe darauf vermieden werden. Gerade in Multi-Channel-Systemen wäre es nicht sinnvoll, Kundendaten in verschiedenen Systemen zu pflegen, weswegen hier die Datenintegration schon fast ein Muss ist.

Dabei ist lediglich die Frage zu klären, ob das ERP- oder aber das CRM-System führend sein soll.

- **Kombinierte Integration:** Bei dieser Integrationsform werden Funktionen und Daten vermischt. Dabei wird nicht mehr auf konkret definierte Schnittstellen zugegriffen, sondern auf definierte Services. Beispiel wäre die Möglichkeit eines CRM-Systems, eine Bestellung für den Kunden anzulegen, die dann nicht in der Datenbank des CRM-Systems gespeichert, sondern über Services direkt in der Datenbank des Online-Shops angelegt wird. Damit kann der Kunde seine Bestellungen im Online-Shop nachverfolgen.

Bei der Integration in die bestehende Infrastruktur sollte ein gesundes Mittelmaß an offenen und standardisierten Schnittstellen bzw. stärker gekoppelten Integration in die IT-Infrastruktur gefunden werden. Ein gewisser Grad an Flexibilität und Herstellerunabhängigkeit gibt auch mehr Investitionssicherheit.

#### 4.6.4 Schnittstellen, Ressourcen und technische Realisierung

Bei der Vielzahl externer Systeme und Dienstleister werden an unterschiedlichsten Stellen die verschiedensten Daten benötigt. Dabei handelt es sich mitunter um vertrauliche Daten, die aus Datenschutzgründen nicht allen Systempartnern gleichermaßen zugänglich sind. Insofern erfordert die Zusammenführung der verschiedenen Systeme ein Bündel an Schnittstellen, die verstanden und auch bedient werden müssen (Menzel 2012). Sind die Schnittstellen nicht offengelegt, ist eine Integration externer Komponenten kaum oder nur sehr schwer möglich. Am besten erfolgt die Integration über für Dienstleister einsehbare Standards, was auch Insellösungen vermeidet. Derartige Integrationsprojekte sind als Systemverbund einer Online-Shop-Anwendung insofern eine komplexe Umgebung, die zu jeder der anzuschließenden Instanzen immer auch ein passendes Gegenstück erfordert. Das kann eine Middleware bieten, die ein regelrechtes Schnittstellensortiment anbietet. Sie ist in der Lage, unvorhergesehene Änderungen in Teilfunktionen, die einen erheblichen Aufwand für die Teilsysteme bedeuten würden, aufzufangen, indem die Anpassungen separat vorgenommen werden können, ohne dass der Shop am Frontend verändert werden muss. Die Schnittstellenverwaltung erfordert lediglich, dass alle Teilsysteme mit der Middleware kommunizieren, die deswegen über alle relevanten Informationen verfügen muss. Deswegen sollte die Middleware in jeder Hinsicht das führende System sein, das sämtliche Prozesse zusammenführt und koordiniert (Menzel 2012).

Durch Gleichschaltung der separierten Teilsysteme anstelle einer integrierten Lösung können Partnersysteme relativ einfach ausgetauscht werden, was auf Basis wirtschaftlicher Faktoren permanent überprüft und ggf. auch vollzogen werden kann. Dabei werden die Dienstleister austauschbarer, nicht jedoch der Betreiber der Middleware. Darüber hinaus wird die Funktionalität der Middleware der bestimmende Faktor für

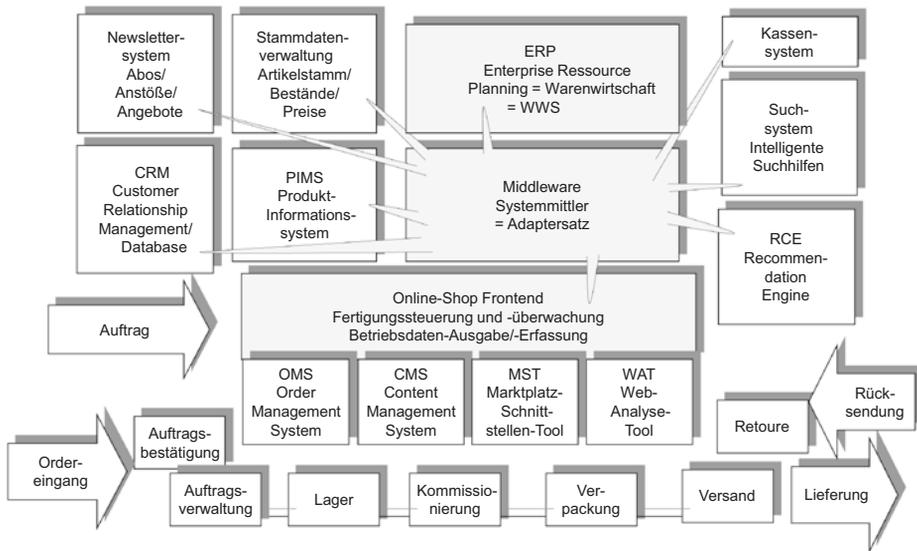
alle angeschlossenen Partnersysteme (Menzel 2012). Das führt auch dazu, dass vor allem Logistikdienstleister zunehmend eigene Interface-Systeme anbieten. Diese stellen dann bis auf die fest angebundenen Logistik- und Lagerverwaltungssysteme auch eine Middleware-Lösung dar, erfordern aber für den Online-Shop-Betreiber eine objektive Analyse im Vorfeld der Systemscheidung.

### **Ressourcenbedarf und technische Realisierung**

Ein Online-Shop erfordert mitunter beträchtliche Investitionen und damit die Frage nach dem ROI – also Return on Investment. Im Endeffekt sollte deswegen immer mehr rauskommen, als reingesteckt wurde. In den meisten Fällen wird aber der Aufwand unterschätzt, der für die erfolgreiche Umsetzung eines E-Commerce-Projektes erforderlich ist. Vor allem stationäre Händler müssen erkennen, dass es ohne nennenswerte Systeminvestitionen nicht gehen wird. Um auch nur ansatzweise zu Amazon aufschließen zu können, müssten andere Online-Händler zumindest einen ähnlich hohen Anteil ihres Umsatzes in echtes Digitalgeschäft investieren wie Amazon, und zwar nicht bloß in IT und Warenwirtschaft. Das waren bei Amazon alleine im letzten Jahr 7,2 % vom Umsatz. Amazon investiert den hohen Cashflow vornehmlich in Systeme und damit in weiteres Wachstum. Die immer wieder gestellte Frage, ob deutsche Händler gegen den geballten Expansionsdrang von Online-Riesen wie Amazon noch eine Chance haben, kann jedoch weiterhin mit „durchaus“ beantwortet werden, wenn sie eine adäquate Investitionsbereitschaft zeigen! Diese zeigt das Beispiel. Die britische Kaufhauskette, John Lewis, die im Jahr 1864 gegründet wurde, hat einen exzellenten Online-Shop. Dieser erzielt bereits rund 48 % Umsatzanteil und zeigt, wo die Reise hingehen sollte. Das Unternehmen macht bei einem Gesamtumsatz von rund 3,88 Mrd. Britische Pfund rund 1,86 Mrd. Britische Pfund Umsatz online und spielt damit in einer ähnlichen Liga wie die großen Online-Player Asos oder Zalando (John Lewis 2019).

Nur die forcierte Investition in Systeme ist die einzige Möglichkeit, um gegen Amazon & Co. auf Dauer bestehen zu können. Multi-Channel-Händler sollten allerdings aufpassen, nicht den fünften vor dem dritten Schritt zu gehen, denn Basis kann nur ein exzellenter und „stand-alone“-fähiger Online-Shop sein, wie John Lewis in Großbritannien zeigt. Einen interessanten Ansatz liefert die Kennzahl „Umsatz pro IT-Mitarbeiter“. Große Onlineunternehmen wie Zalando, Bol.com, Picnic usw. kommen diesbezüglich auf eine Quote von ca. 2–3 Mio. EUR Umsatz pro IT-Mitarbeiter. Im Umkehrschluss hat ein Online-Händler mit 1 Mrd. EUR Umsatz ca. 500 Beschäftigte in der IT im Einsatz und ca. weitere 500 Beschäftigte im Rest des Unternehmens. Das zeigt auch die Chancenlosigkeit vieler Traditionshändler, die als Milliardenkonzern nicht selten E-Commerce-Projekte mit 20 Mitarbeitern planen, um den Rückstand auf Amazon aufzuholen (Kassenzone 2020).

Wie komplex das Zusammenspiel der erforderlichen Systemkomponenten im Online-Handel ist, zeigt Abb. 4.32. Dabei stellt das Online-Shopsystem nur einen kleinen Baustein dar. In der Regel steht und fällt das Thema Online-Handel mit einem performanten ERP-System, an dem kein Weg vorbeiführt. Dieses stellt die Bereitstellung der digitalen



**Abb. 4.32** Wichtigste Systemkomponenten im Online-Handel

Daten in Echtzeit sicher. Die Middleware koordiniert das ERP als wichtigste Säule im Backend mit dem Shopsystem als wesentlicher Säule im Frontend. Die Stammdatenverwaltung und das ERP hängen eng zusammen und tauschen die Daten in einem permanenten Fluss mit dem PIMS (Produktinformationssystem) aus. Angeschlossen sind das Kassensystem, das Suchsystem sowie das RCE- (Recommendation-Engine-)System. Auf der anderen Seite arbeiten Newsletter-System und CRM-System automatisiert in enger Verknüpfung mit dem PIMS sowie dem ERP. Das Frontend wird ergänzt durch das OMS (Order-Management-System), CMS (Content-Management-System), MST (Marktplatzschnittstellentool) und WAT (Web-Analytics-Tool).

Die technische Realisierung, bei der es um die Programmierung sowie die Anbindung des Shops an die externen Systeme geht, ist vergleichsweise einfach (Menzel 2012; Steireif et al. 2015; Himmel 2018). Zweifelsohne handelt es sich dabei um sehr agile Projektabschnitte, für die sich nicht alle Anforderungen bis ins kleinste Detail im Vorfeld planen lassen. Deswegen ergeben sich in dieser Phase vielfach noch Änderungen und Anpassungen, die zeitlich eingeplant werden sollten. Gleiches gilt für die Testphase und das „Going live“. Dennoch macht alles keinen Sinn, wenn nicht der technischen Realisierung eine fundierte Digitalstrategie inklusive Businessplanung vorausgeht, so wie in Abschn. 2.3 detailliert beschrieben. Weiterhin muss geklärt sein, ob die Realisierung intern oder extern erfolgen soll. Für Inhouse-Entwicklungen fehlen oft die notwendigen Kapazitäten und das erforderliche Know-how. Das Thema in die Werbe- oder IT-Abteilung zu delegieren geht in der Regel schief. E-Commerce-Agenturen sind

normalerweise Profis, die das notwendige Wissen für derartige Systeme mitbringen. Die Anforderungen sind enorm hoch. Hinzu kommt der technische Wandel, weswegen die technische Realisierung auch einen gewissen Respekt verdient (Himmel 2018).

#### 4.6.5 E-Commerce-Systeme der nächsten Generation

Die Geschwindigkeit, mit der Systeme ausgetauscht werden, nimmt auch im E-Commerce stetig zu. Noch nie war der Einfluss von IT-Entscheidern und IT-Architektur auf den Erfolg des Unternehmens größer. Im Zuge neuer und flexibler Microservice-Systeme wird dabei häufig die Frage „Macro- versus Microservices“ diskutiert. Dabei gibt es im Grunde gar kein Macroservice-Systemkonzept, sondern bis zur Microservice-Generation eigentlich nur die Phase der „Service Oriented Architecture“ bzw. SOA, aus der dann die Microservice-Architecture (MSA) hervorging. Insofern heißt die Frage eher „SOA oder Microservices“? Dabei sind SOAs und Microservice-Architekturen auf den ersten Blick nicht unähnlich. Allerdings werden im Detail durchaus signifikante Unterschiede erkennbar, die auch einen Wechsel der Management-Prinzipien erfordern (Computerwoche SOA 2017; Quora 2019). Zunächst aber geht es um die Mutter aller Fragen, nämlich: „Make oder Buy?“. Danach muss gefragt werden: „Framework, PaaS oder Standardsoftware?“. Erst dann geht es um die Gretchenfrage „SOA oder Microservices?“

##### Make oder Buy?

Externe Shopsysteme und -baukästen haben es unzähligen Händlern ermöglicht, auch ohne großes technologisches Know-how online zu verkaufen. Diese Schlüsselrolle werden derartige Systeme auch nicht so schnell ablegen. Zusätzlich tauchen zunehmend Ansätze für den Online-Handel auf, bei denen der Anwender bzw. Händler selbst wieder eine zentrale Funktion bei der Shop-Softwareentwicklung übernimmt. Damit steigt auch die Bedeutung von eigenem Know-how sowie auch entsprechenden Ressourcen im eigenen Unternehmen an. Viele Argumente sprechen dafür, dass Online-Händler selbst zu Technologieunternehmen werden. So erfordern Marketingautomationen und digitalbasierte Logistik hohes Fachwissen, da sie komplexe Systeme voraussetzen. Gleiches gilt für das Shopmanagement und das Abschätzen der richtigen Kapazitäten bzw. Performanz. Das wohl wichtigste Argument ist jedoch die strategische Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen. Mit schönen Interfaces alleine können sich Online-Shops immer weniger voneinander abgrenzen. Dementsprechend muss die Technologie unverwechselbarer werden, da die USPs in einer Onlinewelt rein technologisch umgesetzt und abgebildet werden. Das ist mit einer einheitlichen Standardsoftware immer schwieriger der Fall (t3n Shopsysteme 2018). In welchem Ausmaß die Balance zwischen Insourcing und Outsourcing beim Betreiben der Systeme nach deren Kauf oder Eigenentwicklung gefunden werden muss, wird umfassend in Abschn. 4.9 behandelt (Krekeler und Heinemann 2017).

### **Framework, PaaS oder Standardsoftware?**

Eine höhere Flexibilität ermöglichen zweifelsohne Frameworks und PaaS-Ansätze (Platform-as-a-Service), mit denen „Tailor-made“ Shopsysteme statt schlüsselfertiger Online-Shops zur Verfügung stehen. Entscheidend sind die verschiedenen Funktionsprinzipien der jeweiligen Ansätze: Während die Shopsoftware als „Produkt von der Stange“ konfigurierbar und anpassbar ist, stellen Frameworks und PaaS-Systeme praktisch Betriebssysteme dar, die eine nahezu völlige Individualisierung des Shops möglich machen. Dem Entwickler werden bei einem PaaS-System fertige Funktionalitäten bereitgestellt, auf deren Basis er selbst individuelle Anwendungen entwickeln kann, ohne allerdings in den Kern des Betriebssystems eingreifen zu können. Beim Framework dagegen stellt sich der Anwender sein Betriebssystem aus vorgegebenen Komponenten zusammen. Er kann dabei sogar bis auf die Code-Ebene eingreifen. Dementsprechend ist hier der Individualisierungsgrad mit Abstand am höchsten, wobei Frameworks sowohl auf eigenen Servern als auch über Cloud-Infrastrukturen betrieben werden können (t3n Shopsysteme 2018).

### **SOA oder Microservices?**

Eine SOA („Service Oriented Architecture“) verfolgt das Ziel, sämtliche Applikationen eines Unternehmens mit einem Modell darzustellen und daraus alle Service-Levels vorzugeben. Sie stellt damit eine monolithische Architektur dar, in der sich der gesamte Code einer Software in einer einzigen ausführbaren Hauptdatei befindet. SOA ist insofern überkomplex und kommt einer Herkulesaufgabe gleich. Bei einem Anwender mit rund 500 erforderlichen Applikationen führt dieser Ansatz schnell zu einer Matrix mit mehr als einer Million manuell auszuführender Datenpunkte. Das kann die Fehlerbehebung sowie das Testen und Aktualisieren erheblich erschweren oder sogar unmöglich machen, vor allem wenn der gesamte Code fehlerhaft ist. Bei einer monolithischen Architektur erfordert darüber hinaus jede kleine Aktualisierung oder Änderung, dass eine komplett neue Version der Anwendung erstellt werden muss. Deswegen ist das Entwickeln und Verwalten einer monolithischen Anwendung immer mit einem immensen Aufwand verbunden und führt tendenziell in eine Flexibilitätsfalle. Auch deswegen sind monolithische Architekturen kaum oder nur sehr schwer skalierbar. Insofern führt diese SOA-Welt, die eher „von oben nach unten“ denkt, zu einem extrem hohen Standardisierungsgrad und nicht selten in eine regelrechte Sackgasse. Vor allem in modernen Online-Unternehmen behindert ein derartiges Korsett Innovationen und macht notwendige Flexibilität fast unmöglich. Auch sind Unternehmen nur dann für Talente attraktiv, wenn sich moderne Programmiersprachen und Frameworks in bestehende Architekturen integrieren lassen (Computerwoche SOA 2017; Computerweekly Microservice 2020). Während eine SOA in der Regel vom CIO oder CDO verordnet wurde und somit eine „Top-Down-Entwicklung“ darstellt, arbeiten Microservices eigentlich genau umgekehrt. Sie bieten Entwicklungsteams für die Erstellung von Software einen stärker dezentralisierten Freiraum und ermöglichen es den Entwicklungsteams, jeden

Service unabhängig zu behandeln. Arbeitet ein Programm nicht ordnungsgemäß, ist es deswegen einfacher, das Problem zu einem spezifischen Dienst zurückzuverfolgen, der dann unabhängig getestet und neu gestartet werden kann. Da jeder Service von den anderen getrennt ist, können auch Fehler jeweils isoliert und behandelt werden, ohne dass die gesamte Anwendung wie bei herkömmlichen monolithischen Anwendungsarchitekturen einem Regressionstest unterzogen werden muss. Insofern machen es Microservices den Online-Händlern auch einfacher, Änderungen zu testen und zu implementieren. Durch schnellere Softwareentwicklung und -bereitstellung erhöhen Microservice-Architekturen die geschäftliche Agilität. Darüber hinaus ermöglichen sie „Headless Solutions“ und liegen damit im Trend (Abschn. 1.4). Andererseits ist in einer Microservice-Architektur die erforderliche Verwaltung aufgrund der Service-Separierung schnell komplexer als in der OSA-Welt. Deswegen ist hier eine sorgfältige Überwachung und Verwaltung erforderlich, um die Verfügbarkeit und Leistung aller Komponentendienste zu verfolgen, die innerhalb einer Anwendung erforderlich sind. Suboptimal sind bei Microservices darüber hinaus auch die häufig zu vielen und zu kleinteiligen Einstellungen. Auch fällt zusätzlicher Aufwand bei der Gestaltung der Kommunikation zwischen den Services und auch den komplexen Tests an. Zudem kommt es bei starker Nutzung nicht selten zu Latenzzeiten (Computerweekly Microservice 2020).

### **Headless E-Commerce-Systeme der nächsten Generation**

E-Commerce-Systemen der nächsten E-Commerce-Generation ist gemeinsam, dass sie dem Prinzip des „Headless Commerce“ folgen. Sie stellen also Anwendern nur den „Rumpf“ bzw. das Backend zur Verfügung. Der „Kopf“ bzw. das Frontend für eine E-Commerce-Anwendung ist nicht Bestandteil des Systems. Die Trennung von Frontend und Backend ermöglicht eine wesentlich größere Flexibilität in der Entwicklung von Nutzeroberflächen sowie eine verbesserte Performance. Beispiele sind Backbone, Spryker, Moltin Sylius und Commercetools (t3n Shopsysteme 2018). **Backbone** ist als API-basiertes System von About You entwickelt worden, arbeitet AWS-Cloud-basiert (Amazon Web Services) und ist auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu einer Milliarde Euro ausgelegt. **Spryker** ist als Framework Spryker aus einer Eigenentwicklung von Rocket Internet und Project A hervorgegangen und als sogenannte On-Premise-Software angelegt, sodass Händler eine Lizenz für das Produkt erwerben müssen. **Moltin** stellt eine multishopfähige, lokalisierbare und cloudbasierte Lösung dar, die E-Commerce-Funktionen über eine API ausliefert und ab einer relativ geringen monatlichen Gebühr nutzbar ist. **Sylius** ist ein unter der MIT-Lizenz veröffentlichtes Open-Source-Framework mit einer komponentenbasierten Symfony-Anwendung, die auch als Plugin in einer bestehenden Symfony-App verwendet werden kann. Bei **Commercetools** handelt es sich um eine Platform-as-a-Service (PaaS) nach dem API-first-Ansatz, die über eine Rest-API Funktionalitäten für E-Commerce-Systeme liefert und durch den deutschen Lebensmittelhändler Rewe bereitgestellt wird.

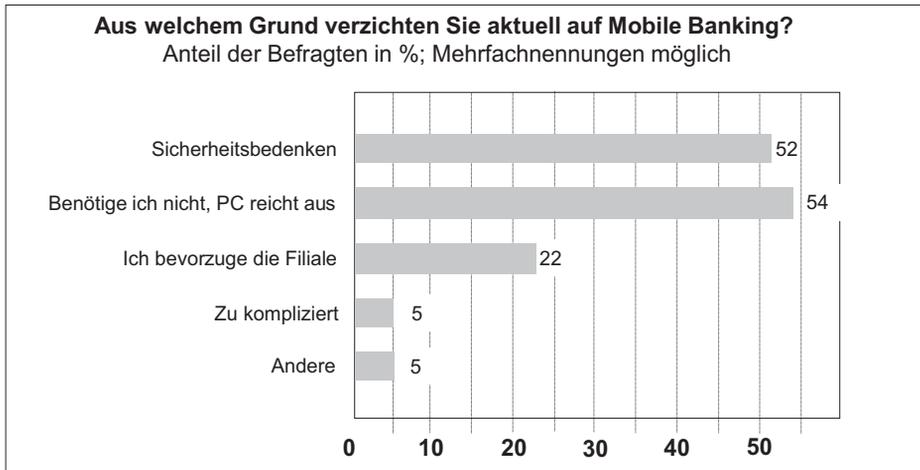
### **Klassische Systeme erweitern mit Shoptech 2.0**

Zweifelsohne ist die Verbindung einer klassischen Shopsoftware mit neueren Shop-Technologien immer eine Alternative zur Komplettumrüstung auf völlig neue E-Commerce-Systeme. Eigentlich stellen alle seriösen Shopsysteme entsprechende APIs zur Verfügung, die das ermöglichen. Erweiterte Funktionalitäten lassen sich dabei eigentlich immer im Zusammenspiel mit einem der eben skizzierten Systeme der nächsten Generation nutzen, die auch als Shoptech 2.0 bezeichnet werden. Es sind aber auch jederzeit eigene Microservices nutzbar, wofür z. B. die E-Commerce-Agentur Neofonie ein gutes Beispiel liefert. Online-Händler, die ihre bisherige Shopsoftware nicht auf einen Schlag ersetzen wollen, können mit der Hilfe von Headless-Commerce-Systemen ihr bisheriges System auch schrittweise transformieren (t3n Shopsysteme 2018).

---

## **4.7 „Security Standard and Reputation“ als Erfolgsfaktor Nr. 6**

„Sicherheitsbedenken verhindern Transaktionen im Internet“, registrierte Computerbild 2015. Vor allem betroffen sind Online-Shopping oder -Banking. Immerhin 17 % aller Internetsurfer in Deutschland unterlassen Online-Transaktionen komplett. Diese Zahlen sind Ergebnis einer repräsentativen Befragung des Instituts Aris im Auftrag des BITKOM. Rund 55 Mio. Deutsche ab 14 Jahren nutzten demnach zwar das Internet, doch schickten 41 % von ihnen wichtige Dokumente lieber per Post statt per Mail. Auf Online-Shopping verzichtete gut ein Viertel der Nutzer, auf die Buchung von Reisen oder Tickets fast jeder Fünfte. Nur 20 % der Internetnutzer bekundeten laut Computerbild, keine Sicherheitsbedenken bei Transaktionen im Internet zu haben (Computerbild 2015). Vor allem das Mobile Banking und Payment lösen erneute Befürchtungen auf Kundenseite aus, die in Abb. 4.33 dargestellt sind. Dieses zeigt der Report „Mobile Banking und Mobile Payment in Deutschland“, der die Ergebnisse einer aktuellen, im Auftrag von Enterspekt durchgeführten repräsentativen Online-Konsumentenbefragung vorstellt (Geldinstitute 2019). Demnach bremsen Sicherheitsbedenken den mobilen Kanal regelrecht aus. Zwar nutzen immer mehr Kunden Apps ihrer Banken, vertrauen ihnen aber nicht wirklich. Für jeden zweiten Befragten (52 %) sind Sicherheitsbedenken ein wesentlicher Grund dafür, Finanz- und Bankgeschäfte nicht über das Smartphone abzuwickeln. Immerhin 5 % der Befragten gaben die komplizierte Nutzung als Killerkriterium an. Auf der anderen Seite gibt es unzählige Möglichkeiten für Banken, ihre Kunden über anwenderfreundliche Apps anzusprechen. So unterstützen beispielsweise neue Android- und Apple-Mobilgeräte fast ausnahmslos Fingerabdruck-Scanning. Obwohl allerdings biometrische Verfahren anwendungsfreundlicher sind, bleiben normale Passwörter für 23 % der Befragten und eine PIN für 20 % der User populär. Lediglich von 9 % der Nutzer wird das photoTAN-Verfahren favorisiert (Geldinstitute 2019). Auch wegen der Sicherheitsbedenken darf nicht verwundern, dass sich angesichts der Anonymität im Internet sowie der weltweiten Zugriffsmöglichkeit insbesondere bei



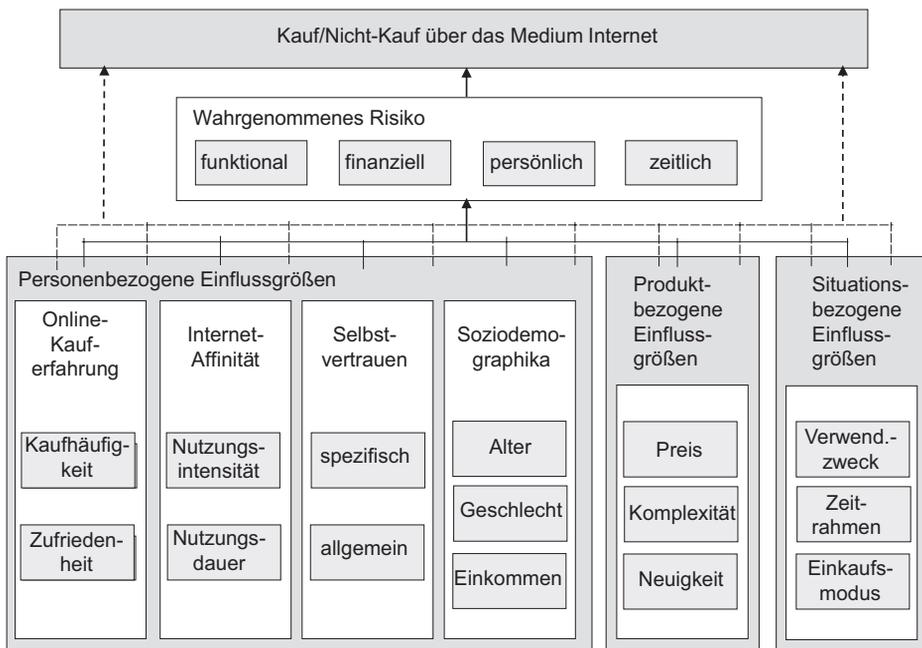
**Abb. 4.33** Sicherheitsbedenken bei Mobile Banking in Deutschland. (Quelle: Geldinstitute 2019)

noch nicht sehr bekannten Anbietern nach wie vor viele Kunden fragen, ob der Online-Händler seriös ist. Das Kundenvertrauen gegenüber dem Anbieter im Internet wird damit immer mehr zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Dies wird maßgeblich von der aktuellen Risikowahrnehmung der Kunden sowie deren Einschätzung im Hinblick auf Bezahl-sicherheit und -flexibilität, Datenschutz sowie Rechts- und AGB-Sicherheit bestimmt. Auch bei der Preisgabe persönlicher Daten sind die Deutschen vorsichtig (Kollmann 2013). Dies macht neben dem bisher noch nicht wahrgenommenen Bedarf sowie dem Mangel an persönlicher Beratung die wichtigsten Nichtkaufgründe aus. So ist es für mehr als 83 % der Internet-User wichtig, möglichst wenige Daten beim Zahlungsvorgang eingeben zu müssen. Von ihnen geben 44,6 % auch an, lieber mehr Geld bei dem Händler auszugeben, bei dem sie bereits registriert sind, anstatt bei einem neuen Anbieter erneut relevante Daten eingeben zu müssen. Insgesamt haben 40,7 % der User schlechte Erfahrungen im Internet gemacht, allerdings nur 9,2 % beim Bezahlen im Internet (Siebers 2011). In letzter Zeit führen Cyberattacken zu Verunsicherungen und kosten deutsche Unternehmen zig Milliarden Euro (WAMS 2017). Während bereits jedes zweite Unternehmen davon in den letzten beiden Jahren betroffen war, sind nur drei von 100 Firmen sinnvoll geschützt. Zudem fehlt es vor allem in den Chefetagen an Sachverstand. Eines der größten Probleme ist offensichtlich die Vernetzung mit Dienstleistern und Maschinenherstellern, da Unternehmen diesen auch über drahtlose Internetverbindungen Zugang zum Firmennetz gewähren. Das dürfte zweifelsohne ein großes Einfallstor für Cyberangriffe sein. Den Unternehmen ist vor allem aufgrund der weiterhin bestehenden Sicherheitsbedenken auf Kundenseite angeraten, dem sensiblen Thema mehr Aufmerksamkeit und Ernsthaftigkeit zu schenken (WAMS 2017).

### 4.7.1 Risikowahrnehmung im Online-Handel

Eine Vielzahl unterschiedlicher Einflussgrößen wirkt auf das wahrgenommene Risiko bei Internetkäufen. Neben den produktbezogenen wirken dabei personenbezogene Einflussgrößen, die je nach Kundentyp sehr unterschiedlich ausfallen und wirken, sowie situationsbezogene Einflussgrößen, die sich aus dem Verwendungszweck, zeitlichen Rahmen (zum Beispiel Zeitdruck) und dem Einkaufsmodus (zum Beispiel Kauf im hybriden Online-Handel) ergeben. Diese Einflussgrößen sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 4.34 dargestellt. Allerdings kann das daraus resultierende wahrgenommene Risiko völlig unterschiedlich ausfallen, je nachdem wie stark jeweils das funktionale, finanzielle, persönliche oder zeitliche Risiko wirkt (Kollmann 2013):

- **Funktionales Risiko** wird beim Online-Kauf wahrgenommen, da weder Qualität noch Funktionalität eines Produktes physisch überprüfbar sind. Die einzige Möglichkeit des Online-Händlers, diesem spezifischen Informationsdefizit seiner Kunden entgegenzuwirken, besteht in der Art des Angebotes (zum Beispiel Marke), in der Zusicherung von Rechten (zum Beispiel Umtauschmöglichkeit) sowie in der Stärkung seiner eigenen Reputation (zum Beispiel PR-Arbeit).



**Abb. 4.34** Einflussgrößen auf das wahrgenommene Risiko bei Online-Käufen. (Quelle: In Anlehnung an Kollmann 2013)

- **Finanzielles Risiko** besteht aus Kundensicht für den Fall der Rücksendung bzw. Reklamation von Waren oder in Hinblick auf Datenmissbrauch während der Übertragung von Kreditkartennummern, obwohl mittlerweile ausgeklügelte Verfahren zur Erhöhung der Sicherheit existieren. Hier kann der Online-Händler entgegenwirken, indem er großzügige AGB herausstellt sowie alternative Zahlungsmöglichkeiten anbietet (zum Beispiel Bankeinzug).
- **Persönliches Risiko** sehen die Internet-User vor allem in Hinblick auf den Datenmissbrauch bei persönlichen Angaben, die Kunden bei Transaktionen machen müssen. Dabei stört es Kunden insbesondere, wenn unautorisierter Zugriff auf vertrauliche Daten möglich wird (zum Beispiel Herausgabe der E-Mail-Adresse). Oberste Priorität müssen Online-Händler deswegen der Wahrung der Privatsphäre sowie Gewährleistung der Anonymität ihrer Kunden einräumen.
- **Zeitliches Risiko** sehen Kunden im Falle ausufernder Lieferzeiten, insbesondere wenn bei Geschenkkäufen Termine eingehalten werden müssen. Nicht selten kommt es bei Auftragspitzen vor Weihnachten zu längeren Lieferzeiten als erwartet, woraus Stressfaktoren entstehen können. Hier muss der Online-Händler durch flexible Kapazitätsplanung entgegenwirken. Aber auch das zeitliche Risiko im Rahmen von Reklamations- und Umtauschaktivitäten darf nicht unterschätzt werden, insbesondere wenn Kunden gezwungen werden, sich mit schlecht erreichbaren Callcentern in Verbindung zu setzen (zum Beispiel Telekom) oder längere Distanzen bis zur nächsten Postfiliale zurückzulegen. Die Kosten der Rücksendung beinhalten dabei zusätzliche finanzielle Risiken.

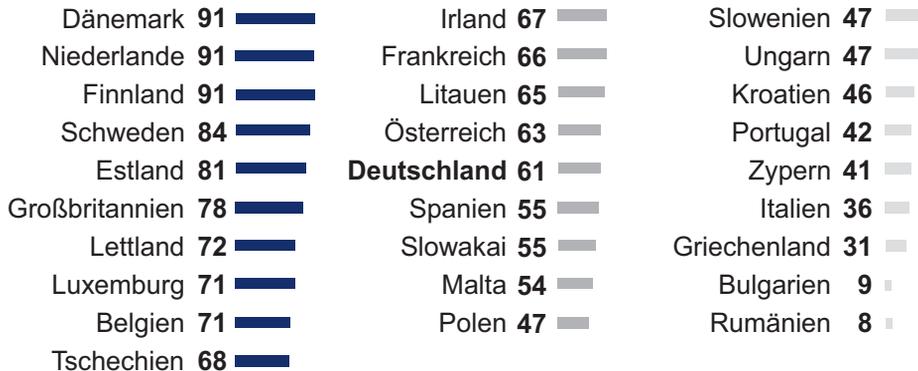
Empirische Studien zeigen, dass das finanzielle Risiko den stärksten Einfluss auf die Kaufentscheidung hat. Den größten Einfluss auf die Wahrnehmung des Risikos haben Kaufhäufigkeit, Zufriedenheit sowie das spezifische Selbstvertrauen. Insofern sollten Online-Händler keine Möglichkeit ungenutzt lassen, die Kundenzufriedenheit zu maximieren (Kollmann 2013).

#### 4.7.2 Bezahlsicherheit und -flexibilität

Die Zahl der Überweisungen vom heimischen PC steigt stetig, da sie bequem und schnell sind. Im Ländervergleich fällt auf, dass das Online-Banking hierzulande zwar auch mehr und mehr Anhänger findet, sich aber langsamer als in anderen Ländern entwickelt. Im Jahr 2007 lag Deutschland mit einem Anteil von 35 % noch auf Platz sieben. Mittlerweile liegt Deutschland beim Online-Banking allerdings im europäischen Mittelfeld (Destatis 2017; Welt 2018), genau ist es Platz 14. Das geht aus Zahlen des statistischen Amtes der Europäischen Union, Eurostat, hervor, die für das Jahr 2017 erhoben wurden. Insofern ist die Skepsis der Deutschen gegenüber dem Online-Banking immer noch groß. Wie aus Abb. 4.35 zu entnehmen ist, sind andere Länder an Deutschland vorbeigezogen, beispielsweise Frankreich, Irland, Lettland und Tschechien.

## Dänen lieben Online-Banking

Anteil der Online-Banking-Nutzer unter den 16- bis 74-Jährigen in der Europäischen Union in Prozent, Durchschnitt EU: 52 % (2019)



**Abb. 4.35** Online-Banking in Europa in 2019. (Quelle: Welt 2018; Statista Banking 2020)

Besonders rasant ist die Entwicklung in Großbritannien, wo 2007 der Anteil noch bei 32 % lag. Im Jahr 2019 erreichten die Briten allerdings schon einen Online-Banking-Wert von 78 %. Grundsätzlich steigt in der Europäischen Union seit Jahren die Verbreitung des Online-Banking an. Lag der Anteil der Online-Banking-Nutzer in 2007 noch bei 25 %, so erreichte er in 2019 bereits rund 52 %. In den Niederlanden liegt der Anteil sogar bei 91 %, so wie auch in Finnland (91 %) und Dänemark (91 %) (Welt 2018; Statista Banking 2020).

Woran die vergleichsweise große Zurückhaltung der Deutschen beim Online-Banking liegt, darüber kann nur spekuliert werden. Etliche Kunden lassen sich zweifelsohne durch das Thema Datenklau abschrecken, auch wenn nach den Auswertungen des Bundeskriminalamts die absoluten Zahlen von Hackerangriffen auf Internetkonten in den vergangenen Jahren gesunken sind. Offensichtlich haben die Banken und Verbraucher die nötigen Abwehrmaßnahmen getroffen. Tipps gibt es im Internet zum Beispiel bei bitkom.org. Oft schützen schon komplexe Passwörter vor Missbrauch. Etliche Online-Händler wollen aber auf Nummer sicher gehen und bieten Vorkasse als einzige Zahlungsmöglichkeit an (IWB 2011b). Das ist aus Kundensicht insofern bedenklich, als dass der Zahlung bei Nichtlieferung nicht widersprochen werden kann, da aktiv bezahlt wurde. Hier sollte der Online-Händler unbedingt in seinen AGB eine entsprechend kulante Regelung herausstellen, wenn er auf Vorauszahlungen angewiesen ist. Etablierte Online-Händler bieten meistens unterschiedliche Zahlungsarten an, was auch von den Internetkunden gewünscht wird.

In Hinblick auf Kreditkartenzahlungen befürchten Kunden, dass es Sicherheitslücken gibt und Hacker bei Informationsübertragung Kreditkartennummern lesen und missbrauchen könnten. Solche Vorfälle können sehr teuer für den Internetkäufer werden. Experten raten Online-Kunden deswegen, stets darauf zu achten, dass relevante Zahlungsinformationen ausschließlich verschlüsselt übertragen werden. Dabei werden alle Angaben mithilfe eines geheimen Schlüssels für die Übertragung unlesbar gemacht und erst wieder vom Online-Händler übersetzt. Immer mehr Käufer achten darauf, dass aus dem „http“ in der Internetadresse ein „https“ wird, wobei das „s“ für „secure“ steht. Auch wird den Internet-Usern empfohlen, auf das kleine Schlosssymbol rechts unten im Fenster zu achten.

Mit Abstand am sichersten ist und bleibt allerdings für die Online-Kunden die Zahlung per Lastschriftzug, da sie das Geld hier innerhalb von sechs Wochen von ihrer Bank zurückholen lassen können. Bei den Zahlungsarten Giro pay, Firstgate oder PayPal wird das Geld fast in Echtzeit gutgeschrieben, womit die Ware dann umgehend bezahlt ist und verschickt werden kann. Diese Zahlungssysteme haben sich mittlerweile etabliert und sind auch aus Kundensicht sicher, schnell und vertrauenswürdig.

### **Zwei-Faktor-Authentifizierung für Zahlungstransaktionen**

Im Zuge von PSD2 müssen Online-Händler per September 2019 alle Zahlungstransaktionen mit einer Zwei-Faktor-Authentifizierung schützen. So traten am 14. September 2019 die von der European Banking Authority (EBA) definierten sogenannten Regulatory Technical Standards in Kraft. Dadurch gelten dann bei elektronischen Zahlungen neue Anforderungen an eine „starke Kundenauthentifizierung“ (Strong Customer Authentication). Bis auf wenige Ausnahmen müssen damit dann sämtliche Zahlungstransaktionen aller von der Regulierung erfassten Zahlungssysteme „stark“ abgesichert werden. Diese macht eine Zwei-Faktor-Authentifizierung unausweichlich (Wilhelm 2019). Einige PSP (Payment Service Provider) wie Mastercard setzen dabei auf benutzerfreundliche biometrische Authentifizierungsverfahren per Fingerabdruck. Diese machen die für den Konsumenten lästige Passwordeingabe überflüssig. Zudem soll es Händlern durch die Einbindung des neuen Sicherheitsprotokolls 3D-Secure 2.0 und Mastercard Identity Check erleichtert werden, die Identität der Käufer zu überprüfen. Die Nutzung der im Regelwerk vorgesehenen Ausnahmen bei der Transaktionsanalyse („Risk-based authentication“, RBA) ermöglicht darüber hinaus eine kundenfreundlichere Zahlungsabwicklung. Dazu muss der PSP die entsprechenden Zahlungen markieren, wodurch der Kartenausgeber weiß, dass hier eine Ausnahme vorliegt und er regulatorisch auf die starke Kundenauthentifizierung verzichten darf. Das Risiko trägt dabei allerdings der Händler. Andererseits können Kunden die Händler, die sie aufgrund ihrer Erfahrungen als vertrauenswürdig einschätzen, auf eine Whitelist setzen, sodass die Händler beim Kartenherausgeber dann auch auf die starke Kundenauthentifizierung verzichten können (Wilhelm 2019).

### 4.7.3 Datensicherheit und -schutz

Die unerlaubte Weitergabe von Kundendaten ist nicht nur rechtlich problematisch, sondern hinterlässt vor allem gravierende Vertrauensschäden. Vielen Internet-Usern ist manchmal gar nicht bewusst, dass sie beim Surfen permanent Daten hinterlassen. Bei einem ganz normalen Online-Einkauf werden zum Beispiel neben Adresse und Bankverbindung in der Regel auch persönliche Daten registriert. Außerdem speichert das Online-Tracking Präferenzen der Nutzer für besuchte Websites und bevorzugte Waren. Die Kunden werden diesbezüglich aufgeklärt und realisieren, dass ihre Daten nicht lösbar sind. „Das Internet schläft nie. Zwar hat man zum Beispiel das Recht am eigenen Bild und kann kompromittierende Fotos löschen lassen. Doch was einmal im Internet ist, kann millionenfach kopiert werden und vielleicht erst in 20 Jahren wieder auftauchen“ (Breitkopf 2008). Datenschützer raten bereits, äußerst zurückhaltend mit der Dateneingabe ins Internet zu sein. „Alles was nicht im Internet ist, kann auch nicht missbraucht werden. Am besten sehr sparsam mit der Weitergabe persönlicher Informationen sein“ (Breitkopf 2008). Weiterhin empfehlen Experten, für jeden Zugang im Netz möglichst ein anderes Passwort zu benutzen und nicht den Namen der Freundin oder des Freundes zu verwenden. Im Zuge der allgemeinen Verunsicherung sollten Online-Händler aber nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern in die Offensive gehen und ihre Kunden aufklären. Sie können sich die Tipps der Datenschützer auch zu eigen machen und proaktiv an ihre Kunden weitergeben. Außerdem geht es darum, vertrauensbildende Maßnahmen zu nutzen und gesetzliche Vorschriften nicht nur zu beachten, sondern auch als Chance zu begreifen. So schreibt das Telemediengesetz (TMG) dem Online-Händler vor, seine Kunden über Art, Zweck und Umfang der Erhebung von persönlichen Daten zu unterrichten (§ 13 TMG). Er muss dem Internet-User auch mitteilen, wenn er zum Beispiel seine Daten anderen Unternehmen zur Verfügung stellt. Dabei sollte die Handelsplattform eine derartige Datenunterrichtung gut sichtbar darstellen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Kunde annimmt, das Online-Unternehmen gebe seine Adresse und Telefonnummer weiter und er erhalte zum Beispiel unerwünschte Werbung. Transparenz, Offenheit, proaktive Initiativen, Aufklärung und Lernfähigkeit sind Attribute, die vor allem in dem sensiblen Bereich der Kundendaten zur Normalität des Online-Händlers gehören sollten.

#### **Angriffspunkte und technische Lösungen im mobilen Internet**

Die mobile Nutzung von Kommunikationstechniken erfordert eine entsprechende Sicherheit im Mobile Commerce, die über den „normalen“ Online-Handel hinausgeht, denn hier stellt der allgegenwärtige Zugang zu Daten und Prozessen eine besondere Herausforderung dar. Ein gewisses Maß an Sicherheit kann mithilfe der IT-Grundschutzkataloge des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnologie (BSI) erzielt werden, jedoch ist im Grunde die Anwendung der im BSI-Standard 200-1 ff. beschriebenen Vorgehensweise unumgänglich (Logara 2008; BSI.Bund.de 2017).

Im mobilen Internet sind drei Arten von Angriffspunkten zu berücksichtigen, und zwar das mobile Endgerät, die Luftschnittstelle sowie die drahtgebundenen Übertragungswege. Vor allem die Luftschnittstelle, also die Gesamtheit aller übertragungsrelevanten Parameter auf physikalischer Ebene, erscheint aus Sicherheitsgründen sensibel (IT-Administrator 2020). Der Fokus beeinflussbarer, technischer Lösungen liegt auf den vier folgenden, weit verbreiteten Schnittstellen zu mobilen Endgeräten (Logara 2008):

- **GSM:** Dem GSM-Netz liegt das Ziel zugrunde, das Netz insbesondere vor nicht autorisiertem Telefonieren und unerlaubtem Abhören zu schützen und die Identität und den Aufenthaltsort des Nutzers nicht preiszugeben. Dabei stellt ein „Challenge-and-Response“-Mechanismus den Schutz vor nicht berechtigtem Telefonieren sicher. Unerlaubtes Abhören wird verhindert durch die Verschlüsselung mit einem 64 Bit langen, algorithmischen Sitzungsschlüssel, der schon für die Authentifizierung erforderlich ist. Die Identität ist durch eine temporäre Teilnehmeridentität sichergestellt, die nur dem Mobilfunknetz bekannt ist.
- **WLAN:** Die Nutzung von WLAN beinhaltet große Sicherheitsrisiken: Dritte können das Funknetzwerk schnell ausspionieren, wenn sie in Reichweite sind. Als Sicherheitsmechanismen existieren der „Service Set Identifier“ (SSID), die „Media Access Control“ (MAC) und der Zugriffsschutz mittels WEP/WPA/WPA2-Verschlüsselung („Wired Equivalent Privacy“ bzw. „Wi-Fi Protected Access“). Während das SSID für Nutzer des Netzwerkes eine SSID-Konfiguration am Gerät benötigt, dient das MAC als Identifizierung der verbundenen Endgeräte. Die WEP-Verschlüsselung ermöglicht es, unerwünschte Teilnehmer auszuschließen. Das System ist dann nicht mehr im eigentlichen Sinne „offen“, da für die Nutzung der WEP-Schlüssel benötigt wird. Demgegenüber ist es auch möglich, ein WLAN gänzlich ohne Zugriffsschutz zu betreiben.
- **Bluetooth:** Mit seiner sehr kurzen Reichweite hat Bluetooth den Vorteil, dass die potenziellen Angreifer in unmittelbarer Nähe sein müssen. Außerdem stellt ein dreistufiges Konzept Sicherheit her. Die Stufe 1 erlaubt eine Kommunikation ohne Einschränkungen, während Stufe 2 beim Verbindungsaufbau danach unterscheidet, welche Dienste zu welchen Zugriffsbedingungen bereitgestellt werden. Dies setzt mindestens Authentifizierung voraus, während in Stufe 3 zusätzlich in jedem Fall eine Autorisierung notwendig wird. Dabei wird ein Challenge-and-Response-Mechanismus eingesetzt, bei dem der Link Key den geheimen Schlüssel darstellt. Durch Verschlüsselung erreicht Bluetooth auch eine gewisse Abhörsicherheit.
- **IrDA/Infrarot:** Bezüglich des Infrarottransfers von Daten gibt es keine wesentlichen Sicherheitsmerkmale in der Spezifikation und auch keine Authentifizierungs- bzw. Vertraulichkeitsanforderungen. Dennoch ist diese Methode relativ sicher, da die sehr begrenzte Reichweite im PAN (Personal Area Network) und der obligatorische direkte Sichtkontakt ein Abhören nahezu unmöglich machen.

Die mit den Sicherheitsmaßnahmen verbundenen Vor- und Nachteile sind im Einzelfall abzuwägen. Häufig wird hohe Sicherheit mit Einschränkungen bei der Flexibilität und in der Reichweite erkauft. Insofern erfordert das Sicherheitskonzept eine genaue Risikoabwägung.

#### **4.7.4 Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Online-Handels sollten Beachtung finden und nicht aufgrund von Missachtung Anlass dafür sein, das wahrgenommene Risiko des Interneteinkaufs zu verstärken. So sind im B2C-Online-Handel mit Verbrauchern insbesondere die besonderen Bestimmungen des Fernabsatzrechtes zu berücksichtigen. Gerade bei Maßnahmen des Online-Marketings bestehen zudem große Gefahren, gegen Bestimmungen des Urheber- und Wettbewerbsrechts, des Marken- und Datenschutzes sowie gegen Persönlichkeitsrechte zu verstoßen. Beispielsweise bestehen bereits bei der Bereitstellung von Inhalten Haftungsrisiken in Hinblick auf urheberrechtlich geschützte Werke wie Texte, Musikstücke, Filme, Fotos, Pläne, Karten oder Tabellen. Diese sind nur mit Einwilligung zu verwenden. Wird dagegen verstoßen, kann es, abgesehen von kostenpflichtigen Abmahnungen, auch schnell zu hohen Schadensersatzforderungen kommen. Darüber hinaus sind unzulässige Links zu vermeiden, zum Beispiel zu Programmen, die den Kopierschutz entfernen oder umgehen bzw. fremde Marken unerlaubt verwenden. Problematisch ist auch die Frage, ob fremde Marken als Suchwort bei eigenen Google-Adword-Kampagnen genutzt werden dürfen. Nicht zuletzt zu beachten sind auch Werbebeschränkungen für bestimmte Produktgruppen (zum Beispiel Arzneimittel und alkoholische Getränke) sowie spezielle standes- bzw. berufsrechtliche Einschränkungen (zum Beispiel bei Apothekern, Optikern, Ärzten und Rechtsanwälten).

Insbesondere im Zusammenhang mit dem E-Mail-Marketing sind spezifische gesetzliche Regelungen zu beachten. Demnach gelten E-Mails, die unverlangt zu Werbezwecken versendet werden, grundsätzlich als unzumutbare Belästigung, wenn keine vorherige ausdrückliche Einwilligung vorliegt. Das Vorliegen dieser „vorherigen ausdrücklichen Einwilligung“ ist regelmäßig der rechtliche Problempunkt bei der Verwendung gekaufter E-Mail-Adressen zu Werbezwecken. Der Käufer der E-Mail-Adressen wird nämlich in der Regel nicht sicher beurteilen können, ob die Erteilung der Einwilligung durch die Adressinhaber auch tatsächlich rechtswirksam war. Nur bei wirksamer Einwilligung wäre eine unverlangte Werbe-E-Mail nicht als unzumutbare Belästigung anzusehen. Das bloße Vertrauen in das Vorhandensein einer wirksamen Einwilligung im Sinne eines „gutgläubigen Erwerbs“ ist nicht geschützt. Online-Händler sollten daher mehr das wahrgenommene Risiko der Kunden im Auge behalten als vorrangig die Nutzung eines „Schlupflochs“, zumal der Absender und der kommerzielle Zweck der E-Mail-Kommunikation stets klar erkennbar sein müssen. Demnach ist eine Tarnung als private E-Mail unzulässig, ebenso wie der Zugang zu Informationen nicht von der Preisgabe persönlicher Daten abhängig gemacht werden darf. Weiterhin besteht

aus Datenschutzgründen eine Informationspflicht gegenüber dem Adressaten einer E-Mail, wenn persönliche Online-Verhaltensweisen mit Response-Tracking-Systemen aufgezeichnet werden. Wie im klassischen Handel existieren auch in der virtuellen Welt weitgehende Informationspflichten bezüglich des Betreibers (Anbieterkennzeichnung bzw. „Impressum“), der Preisauszeichnungen (Preisangabenverordnung – PAngV) sowie der allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB).

Nach § 310 Abs. 1 BGB sind die Bestimmungen bei AGB bei der Verwendung gegenüber einem Unternehmer, einer juristischen Person des öffentlichen Rechts oder einem öffentlich-rechtlichen Sondervermögen gelockert und nicht alle Vorschriften der §§ 305 ff. BGB sind anwendbar. Demgegenüber ist das AGB-Regelungswerk nach § 310 Abs. 3 BGB bei der Verwendung von AGB von einem Unternehmer gegenüber einem Verbraucher strenger und der Schutzbereich ist deutlich erweitert.

#### 4.7.5 Rechts- und AGB-Sicherheit

Mit der Internetentwicklung und der Verbreitung des Online-Handels kommt zunehmend die Frage nach der gesetzeskonformen Gestaltung der AGB in diesen neuen Handelskanälen auf. Wie die auf diesem Gebiet spezialisierte Anwaltskanzlei Heineman ([www.raheinemann.de](http://www.raheinemann.de)) aus Magdeburg ausführt, liegen AGB im Sinne der gesetzlichen Vorschriften vor, wenn es sich um für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierte Regelungen handelt, die dem einen vom anderen Vertragspartner gestellt werden (§ 305 Abs. 1 S. 1 BGB). Dabei ist gleichgültig, ob die AGB ein gesonderter Bestandteil eines Vertrages sind oder in den Vertragstext selbst aufgenommen werden. Darüber hinaus ist irrelevant, welchen Umfang die AGB haben und in welcher Schriftart sie verfasst sind. Keine AGB liegen vor, wenn im Einzelfall ausgehandelte, individuelle Vertragsbedingungen vereinbart werden.

Vielen Online-Händlern sind die Tragweite falscher und unspezifischer AGB und das daraus resultierende Konfliktpotenzial nicht bewusst. So werden die AGB gemäß § 305 Abs. 2 BGB nur dann Bestandteil eines Vertrages, wenn der Verwender bei Vertragsschluss auf sie hinweist. Darüber hinaus muss die Möglichkeit der zumutbaren Kenntnisnahme des Inhalts der AGB bestehen und die andere Vertragspartei mit der Geltung der AGB einverstanden sein. Dabei reicht ein pauschales Einverständnis über die Einbeziehung der AGB in den Vertrag aus. Allerdings werden sogenannte überraschende Klauseln gemäß § 305c Abs. 1 BGB in keinem Fall Vertragsbestandteil. Überraschende Klauseln liegen vor, wenn sie so ungewöhnlich sind, dass der Vertragspartner des Verwenders nicht mit ihnen zu rechnen braucht. Die Überraschungswirkung kann sich dabei auch aus dem äußeren Erscheinungsbild des Vertrages ergeben. Als überraschend wäre zum Beispiel eine Klausel zu bewerten, wonach der Käufer eines Fernsehgerätes auch verpflichtet sein soll, einen Bezahlsender zu nutzen.

Die Verwendung von AGB dient regelmäßig der Abwandlung gesetzlicher Vorgaben, um mögliche Unzulänglichkeiten auszugleichen. AGB bezwecken in der Regel

eine Rationalisierung, Ergänzung und Risikoverlagerung. Sind keine AGB vereinbart, gelten die allgemeinen Regeln, zum Beispiel des BGB oder HGB. Dies kann für den Internetanbieter mitunter nachteilig sein. Andererseits können AGB ein starkes Machtinstrument sein, durch das ein Vertragspartner, also in der Regel der Online-Kunde, unangemessen benachteiligt werden kann. Deswegen hat der Gesetzgeber mit den §§ 307 bis 309 BGB einen gesetzlichen Rahmen vorgegeben. In diesem Rahmen müssen sich die anbieterspezifischen Regelungen bewegen, um wirksam sein zu können. Darüber hinausreichende Regelungen wären unwirksam. Danach ist zum Beispiel eine Klausel, wonach bei einem Kauf neu hergestellter Sachen die Gewährleistungsrechte vollständig ausgeschlossen sein sollen, wegen des Verstoßes gegen das spezielle Klauselverbot des § 309 Nr. 8 b) aa) BGB unwirksam.

Soweit Regelungen in AGB nicht Vertragsbestandteil geworden oder unwirksam sind, bleibt der Vertrag im Übrigen bestehen. Sein Inhalt richtet sich dann aber nach den allgemeinen gesetzlichen Vorschriften (§ 306 Abs. 2 BGB).

Bei der Verwendung von AGB im Internet ist insbesondere zu berücksichtigen, dass dem Kunden gemäß § 312i Abs. 1 Nr. 4 BGB die Möglichkeit

- des Abrufs bei Vertragsabschluss und
- des Speicherns in wiedergabefähiger Form

zu verschaffen ist. Zudem ist, entsprechend dem allgemein geltenden Transparenz-erfordernis, auf eine übersichtliche und sinnvolle Gliederung Wert zu legen. Sicher- gestellt werden muss auch, dass die AGB leicht, das heißt durch wenige Klicks, erreichbar sind. Nur so kann von einer „zumutbaren Kenntnisnahme“ gesprochen werden. Dem dürfte jedenfalls dann noch entsprochen sein, wenn die AGB über einen sogenannten sprechenden Link, also beispielsweise einen Link mit der Bezeichnung „AGB“, mit maximal zwei Klicks erreicht werden können, wie der BGH zur vergleich- baren Frage der leichten Erreichbarkeit der Anbieterkennzeichnung („Impressum“) mit seinem Urteil vom 20. Juli 2006 (I ZR 228/03) entschieden hat.

Um Zweifel über die Einbeziehung von AGB zu vermeiden, sollte ein Hinweis auf die AGB oder die ganzen AGB vor Abgabe der Vertragserklärung des Kunden (Bestellung) erscheinen. Am besten wird das Einverständnis mit der Geltung der AGB in einem gesonderten Fenster verlangt. Technisch muss dann gewährleistet sein, dass nur bei Betätigung des Bestätigungsbuttons mit der Menüführung fortgefahren werden kann. Durch die Erfüllung der Anforderungen von § 312i Abs. 1 Nr. 4 BGB genügt der Ver- wender regelmäßig zugleich seinen Obliegenheiten aus § 305 Abs. 2 Nm. 1 und 2 BGB.

Die AGB im Online-Handel sollten – unbeschadet der sich letztlich aus § 312d BGB in Verbindung mit Art. 246a bis 246b EGBGB ergebenden Anforderungen – zweckmäßigerweise insbesondere drei Aspekte ausdrücklich regeln, und zwar den Trans- port, die Versandkosten sowie die Bezahlung:

- **Transport:** Die Beschädigung von Waren auf dem Transportweg zum Verbraucher (B2C) geht regelmäßig zulasten des Internetanbieters (§ 475 Abs. 2 BGB – geändert mit Wirkung zum 1. Januar 2018 durch das Gesetz vom 28.04.2017 (BGBl. 1, S. 969)). Deswegen sind Transportversicherungen anzuraten. Dafür anfallende Kosten dürfen dem Kaufpreis nicht zugeschlagen werden. Eine Berechnung etwa als „Servicepauschale“ dürfte aufgrund mangelnder Transparenz für den Verbraucher gemäß § 307 BGB unwirksam sein.
- **Versandkosten:** Im Distanzhandel und damit auch im Online-Handel können dem Kunden die Versandkosten auferlegt werden, wobei ab einem bestimmten Bestellwert üblicherweise das Unternehmen die Versandkosten übernimmt; so zum Beispiel bei Amazon ab 29 EUR Kaufsumme. Gängig ist es, eine zusätzliche Versandkostenspauschale bei Expressversand zu berechnen. Für Fälle der Ausübung des Widerrufsrechts des Verbrauchers ist es nach Maßgabe von § 357 Abs. 6 BGB möglich, dem Verbraucher die Kosten der Rücksendung aufzuerlegen.
- **Bezahlung:** Kunden werden im Online-Handel verschiedene Bezahlmöglichkeiten zur Verfügung gestellt wie zum Beispiel Kreditkarte, Rechnung oder Vorkasse. Sollen für die angebotenen Zahlungsarten Zuschläge gelten, ist dies nur nach Maßgabe des § 312a Abs. 4 BGB zulässig. Bei Zahlungsverzug werden dem Kunden gewöhnlich Zinsen berechnet. Übersteigen diese den gesetzlichen Zinssatz, ist § 309 Nr. 5 BGB zu beachten.

Schließlich ist neuerdings bei den AGB auch die Plattform-for-Business-Verordnung (P2B-Verordnung) zu berücksichtigen, sofern Marktplatzgeschäfte betrieben werden. Diesbezüglich sind alle Plattform- und Marktplatzbetreiber ab Mitte 2020 in die Pflicht genommen, ihre AGBs transparenter und informativer zu gestalten. Diese müssen jetzt klare Informationen zur Suspendierung, Kündigung und dem Ausschluss von Diensten und Plattformen beinhalten. Zudem muss offen über Betriebskanäle, Partnerdienste und den Umgang mit geistigem Eigentum informiert werden. Dieses betrifft auch die Ranking-Parameter der Plattformen sowie die Gründe für deren Gewichtung. Außerdem muss deutlich begründet sein, wie und warum es zu Sanktionen und Einschränkungen kommen kann. Ziel ist es, mehr Rechtssicherheit zu erhalten und die Balance zwischen Plattformen und deren Geschäftskunden zu fördern (Schöne 2020).

---

## 4.8 „Supplement and Support Media Strategy“ als Erfolgsfaktor Nr. 7

Die Internetnutzer lassen sich nicht mehr einem bestimmten Medium zuordnen, sondern verwenden unterschiedliche Medien. Im Internet auf Produktsuche gehen, Angebote und Preise vergleichen, per Handy bestellen oder beim nächsten Einkaufsbummel in der City im Geschäft kaufen – ein solches Konsumentenverhalten ist mittlerweile für viele Verbraucher zur Selbstverständlichkeit geworden. Das Internet beeinflusst mehr

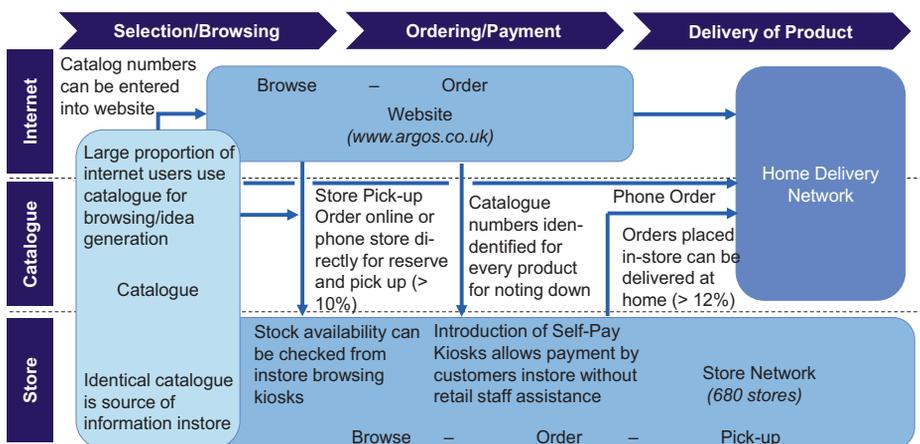
denn je als Informationsmedium das herkömmliche Informationsverhalten und ist damit zu einem zentralen Bestandteil der Medienwelt geworden. Auch das Multi-Screening, also die Nutzung unterschiedlicher Gerätetypen, ist Ausdruck dieser neuen Medienutzung. Die Gerätenutzung erfolgt entweder sequenziell oder simultan und damit als „Channel Hopping“ oder in Form einer „Omnichannel-Nutzung“. Diese wird zunehmend durch eine Cross-Device-Nutzung bestimmt, der eine fragmentierte Mediennutzung der Kunden vorausgeht. Deswegen ist es wichtig, im Rahmen einer Cross-Media-Strategie neben den verschiedenen Devices auch alle relevanten Medien zu berücksichtigen. Nicht ohne Grund ist derzeit der Trend zu beobachten, dass immer mehr große Pure Plays auch in klassischen Medien und dabei vor allem im TV Werbung schalten. Dabei geht es nicht nur um den parallelen Einsatz von klassischen und digitalen Medien, sondern vielmehr um eine „360°-Kommunikation“, „Integration“ oder „vernetzte Kommunikation“ und damit Verzahnung dieser Medien. Eine crossmediale Kampagne dient nicht nur der parallelen Verwendung unterschiedlicher Medien. Hier steht vor allem das Ziel im Vordergrund, alle Kommunikationskanäle derart miteinander zu verknüpfen, dass eine kanalübergreifende Kommunikation möglich wird (Mahrdrdt 2010). Dies wird durch das bereits skizzierte neue Kaufverhalten und die veränderte Mediennutzung erforderlich. Im Rahmen seiner Omnichannel-Nutzung möchte der Konsument die Kommunikationskanäle flexibel nutzen und sich nicht ausschließlich für einen Kanal entscheiden müssen. Das Cross-Media-Konzept soll diesbezüglich in einer Art der vernetzten Kommunikation sicherstellen, dass der Konsument auf allen Kanälen erreicht wird. Dabei hat insbesondere das Smartphone eine Sonderstellung im ganzheitlichen Media-Konzept, da es nicht nur ein eigenständiges Medium darstellt, sondern auch als Verbindungsglied zwischen Offline- und Online-Werbung agiert (Heinemann 2018b, 2019).

#### **4.8.1 Vom Online- zum No-Line-Handel**

Sowohl im neuen Kaufprozess als auch in der Customer Journey zum Kaufprozess findet in der Mehrzahl aller Fälle für einen einzigen Kaufvorgang eine Nutzung verschiedener Einkaufs- und/oder Kommunikationskanäle statt. Diese erfolgt entweder sequenziell oder parallel. Typisch für die sequenzielle Nutzung ist das Channel Hopping. Dabei kann zum Beispiel ein Konsument in einem gedruckten Katalog auf ein Produkt aufmerksam werden und sich dann über das Internet weitere Informationen beschaffen. Es ist auch denkbar, dass er anschließend ein Geschäft aufsucht, um sich das ausgewählte Produkt genauer anzuschauen und dieses danach zu bestellen. Statt zwischen den Kanälen „sequenziell“ hin- und herzuspringen, nutzen allerdings immer mehr Kunden verschiedene Kanäle parallel. Diese sogenannte Omnichannel-Nutzung ist vor allem im Zuge der Smartphone-Verwendung zu beobachten, wenn zum Beispiel Kunden über QR-Codes kaufen. Konsequentes Format für dieses Einkaufsverhalten sind No-Line-Systeme, die zugleich auch als höchste Evolutionsstufe des Multi-Channel-Handels bezeichnet werden können, bei der alle Absatzkanäle maximal vernetzt und integriert

sind. Bedingung ist aber das Vorhandensein eines Mobile-Commerce-Kanals, den die Konsumenten parallel zum stationären Einkauf nutzen können. So ermöglicht ein No-Line-Händler seinen Kunden den Preisvergleich durch Anscannen des EAN-Codes und bietet ihm das maximal mögliche Spektrum an Multi-Channel-Leistungen auch über den Mobile Shop an. Diesbezüglich gilt Argos als Paradebeispiel für ein No-Line-System (Abb. 4.36). Die Frage, wie „No-Line-Handel als Zukunftsform des Online-Handels“ bestmöglich umgesetzt werden kann, beantworten die folgenden zentralen „7-M-Erfolgsfaktoren“:

- **Erfolgsfaktor Nr. 1:** Angebot an relevanten Multi-Channel-Services. Im Zuge der „neuen Kundenorientierung“ ist es wichtig, dem Kunden den Weg über alle Kontaktpunkte hinweg bis zum Kauf und auch darüber hinaus so naht- und reibungslos wie möglich zu gestalten. Deswegen ist das Angebot relevanter Multi-Channel-Leistungen ein zentraler Aspekt der Digitalisierung im stationären Handel, der durch die sich rasant verbreitende Nutzung mobiler Endgeräte zusätzlich befeuert wird. Als Beispiel seien die Servicemöglichkeiten genannt, online die aktuelle Verfügbarkeit von Waren in Läden zu prüfen, jene dann reservieren oder gleich in den Warenkorb legen zu können (Click & Collect). Verbraucher sind sogar bereit, höhere Preise für sogenannte „Multi-Channel-Leistungen“ zu zahlen (Accenture 2012).
- **Erfolgsfaktor Nr. 2:** Einsatz mobiler Dienste auf Basis eines situationsorientierten Mobile-Marketings. Vor allem die Location-based Services haben diesbezüglich bereits herausragende Bedeutung erlangt (kaufDA 2015). Sie können kontextsensitiv eingesetzt werden und besitzen vor allem im Zusammenspiel mit einem situationsorientierten Marketing und CRM großes Potenzial. Eine enorme Herausforderung stellen derzeit sicherlich die mobilen Bezahlungsmöglichkeiten („Mobile E-Payment“)



**Abb. 4.36** No-Line-Systemarchitektur von Argos. (Quelle: In Anlehnung an OC&C 2005)

dar, die auch im stationären Handel Einzug halten, sowie die Integration der mobilen Preiswelt in ein sich ergänzendes Multi-Channel-Pricing-Konzept.

- **Erfolgsfaktor Nr. 3:** Cross- und Social-Media-Konzept auf Basis eines zieladäquaten Online-Marketingbudgets. Dies stellt sicher, dass der Konsument auf allen Kanälen erreicht wird. Auch hier kommt dem Smartphone eine Sonderstellung zu, da es nicht nur ein eigenständiges Medium darstellt, sondern auch als Verbindungsglied zwischen Offline- und Online-Werbung agiert. Es kann damit die Kommunikation von der Werbebotschaft bis hin zum Kauf vernetzen. Dies sollte multisensorisch erfolgen. Auch ist es von Vorteil, wenn es Hinweise auf die Zielmedien gibt und diese einen Mehrwert für den Konsumenten bieten, so wie es Social Media ja vom Grundansatz her bereits tut.
- **Erfolgsfaktor Nr. 4:** Multi-Channel Customization. Vor allem No-Line-Kunden erwarten eine gezielte und personalisierte Bedürfnisbefriedigung über alle Kanäle hinweg. Die Fülle an Informationen über die Kunden und damit das Wissen über deren Verhalten, Bedürfnisse und Eigenschaften können mittlerweile relativ einfach für individualisierte Marketingmaßnahmen verwendet werden. Ein Ansatz, sich vom Wettbewerb abzugrenzen, Marktanteile dauerhaft zu sichern und zugleich in stärkere Interaktion mit den eigenen Kunden zu treten, liegt zweifelsohne in der Individualisierung von Marketingelementen, so wie es das Curated Shopping bereits praktiziert.
- **Erfolgsfaktor Nr. 5:** Modell- und Businessplan mit realistischer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Nachhaltige Geschäfts- und Erlösmodelle ergeben sich nicht nur aus der Methode der Umsatzerzielung, sondern auch aus dem Zusammenspiel der Absatzkanäle. Zusätzlich hat das Betreibermodell maßgeblichen Einfluss auf die Erlöserzielung, zumal die Schlüsselfrage „make or buy“ je nach Betriebsgröße unterschiedlich zu beantworten ist und deswegen in regelmäßigen Abständen gestellt werden sollte. Dabei spielen die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und die installierten Controllingssysteme eine Schlüsselrolle.
- **Erfolgsfaktor Nr. 6:** Multi-Channel- oder No-Line-Organisation nach den Prinzipien des Business Reengineering. So erfordert die maximal mögliche Integration der Kanäle eine frühzeitige Prüfung und Sicherstellung der organisatorischen Voraussetzungen. Dies ist vielfach ein unterschätzter Aspekt im Rahmen von Multi-Channel-Projekten. So betrachten potenzielle Multi-Channel-Unternehmen vor allem das „Zusammenpassen der unterschiedlichen Absatzkanäle“, also deren Integrationsfähigkeit (23,9 %), sowie die „erhöhten Anforderungen durch Steigerung der Komplexität“ (19,6 %) als kritische Erfolgsfaktoren. Auch „Anpassung der Unternehmensprozesse“ (13,3 %), „Desorientierung der Konsumenten“ (11,4 %), „Kannibalisierungseffekte zwischen den Kanälen“ (11,4 %) sowie „Anpassung der Unternehmensstrukturen“ (4,4 %) werden als spezifische Herausforderung gesehen (Heinemann 2013).
- **Erfolgsfaktor Nr. 7:** Moderne und skalierbare Systeme mit höchstmöglichem Automatisierungsgrad. Die umgehende Datenübertragung muss an möglichst vielen

Stellen durch nutzerübergreifende Automatisierungen ermöglicht werden. Dadurch kann der Einkauf auch aus Kundensicht vereinfacht und beschleunigt werden, wodurch der No-Line-Händler wiederum sein Risiko minimiert, den Kunden durch Hindernisse im Verkaufsprozess vom Kauf abzuhalten.

Die totale Verschmelzung von Online- und Offline-Kanälen zu No-Line-Systemen eröffnet für den stationären Handel sicherlich enorme Chancen. Es sind aber auch große Herausforderungen damit verbunden. So war der stationäre Handel bisher überwiegend nicht technisch ausgerichtet, auch war er in erster Linie lokal orientiert („all business is local“). Durch das Internet und die Erwartungshaltung der Kunden wird der Handel nun in geballter Ladung mit dem technologischen Fortschritt konfrontiert. Es wird spannend sein zu sehen, wie beispielsweise Einkaufszentribetreiber damit umgehen werden, wenn auf bestehender Fläche im Jahr 2020 zwischen 10 und 20 % weniger Umsatz gemacht wird als heute. Wahrscheinlich werden Ladenformate kleiner werden oder auch Showrooms bisherige Geschäfte ablösen. Läden mit einem angeschlossenen Lager, wie wir sie derzeit (noch) kennen, wird es in Zukunft wahrscheinlich schon aus Kostengründen nicht mehr geben können. Es ist sicherlich nicht damit zu rechnen, dass der stationäre Handel verschwinden wird, ganz im Gegenteil. Allerdings wird der Online-Handel in Zukunft noch gewaltig zulegen und in manchen Bereichen sogar den stationären Handel überholen. Gerade im Buchhandel und bei Consumer Electronics zeichnet sich das bereits ab. Die meisten Produkte aber möchten die Kunden wahrscheinlich auch in Zukunft noch vor dem Kauf anschauen, anfassen und testen wollen, und zwar auf stationären Ladenflächen. Jedoch werden die Kanalgrenzen zunehmend verschwimmen („Kanal egal“): Immer mehr Kunden möchten sich im Laden per Smartphone über ein Produkt informieren, Preise vergleichen und dann im Geschäft online kaufen. Für den Kunden wird der Einkauf durch die zunehmende Verflechtung von Online- und Offline-Kanälen grundsätzlich einfacher. Solange die einzelnen Kanäle harmonieren, erleichtern sie dem Kunden den Einkauf. Schwierig wird es, wenn sich das Angebot im Internet vom Offline-Angebot maßgeblich unterscheidet, also unter gleichem Markennamen völlig andere Produkte oder nur ein Teil des Sortiments angeboten werden. Auf der anderen Seite muss ein Online-Kanal die größtmögliche Auswahl bieten und alle Register der modernen Online-Vermarktung ziehen.

#### **4.8.2 Notwendigkeit eines Customer-Touchpoint-Managements**

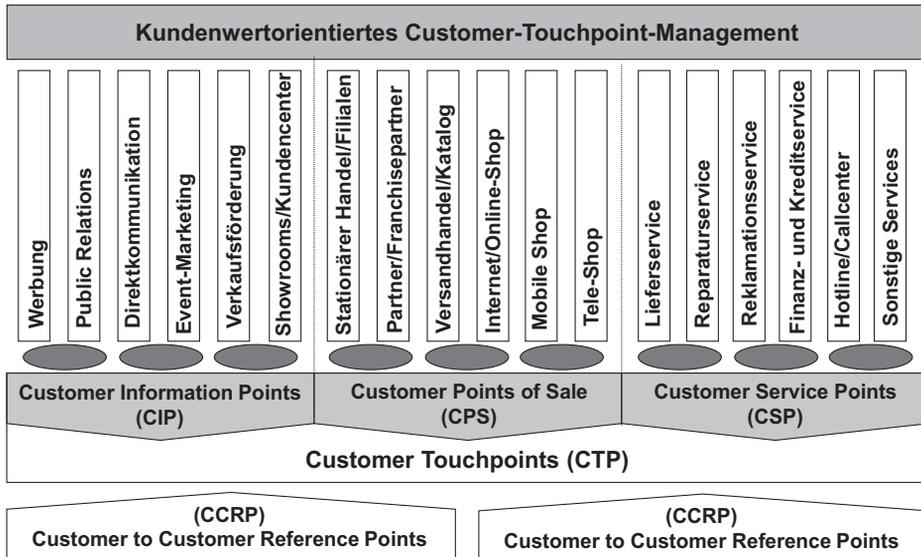
Unter der Voraussetzung gegebener finanzieller Mittel und entsprechender Kunden- und Produktstruktur lässt sich generell davon ausgehen, dass eine durchgängige Präsenz auf möglichst vielen Kanälen bzw. in Customer Touchpoints am vorteilhaftesten ist. Auch wenn vordergründig Kosten und Komplexität steigen, sollte ein Unternehmen sich heute für möglichst viele Kanäle entscheiden, da die Kunden mittlerweile eine ubiquitäre

Erreichbarkeit und damit durchgängige Präsenz des Unternehmens erwarten. Damit verbunden ist eine einheitliche und konsistente Erfahrbarkeit des Leistungsversprechens für die Kunden über alle für sie relevanten Kanäle und Kontaktpunkte hinweg. Die Optimierung der Customer Touchpoints muss berücksichtigen, dass auch die betriebenen Absatzkanäle selbst Customer Touchpoints darstellen. Zudem führen folgende Tendenzen dazu, die Kontaktpunkte zum Kunden stärker zu berücksichtigen (Schögel 2010; Wirtz 2013; Kreutzer 2018):

- **Die explodierende Anzahl an neuen Kommunikationsmöglichkeiten** macht es Unternehmen und Kunden immer schwerer, den Überblick zu behalten und auf dem neuesten Innovationsstand zu bleiben. Vor allem bei Facebook, Twitter und Google stellen sich immer mehr Unternehmen in der letzten Zeit die Frage, ob sich daraus nutzbare Touchpoints ergeben, die in den Marketingbudgets mit zu berücksichtigen sind.
- **Neue Anforderungen werden an das Markenmanagement gestellt**, da die unzähligen Kommunikationsmöglichkeiten heute das Markenerlebnis des Kunden prägen, das immer vielfältigeren und kaum noch kontrollierbaren Eindrücken unterliegt.
- **Die Kunden fordern zunehmend Omnichannel-Nutzungsmöglichkeiten** als Folge der fortschreitenden Internetpenetration. Sie wollen je nach Lust und Laune zwischen verschiedenen Kanälen hin- und herspringen können. Außerdem bereiten immer mehr Kunden ihre stationären Einkäufe im Netz vor, indem sie entweder gezielt nach Informationen suchen oder sich mit anderen Kunden über deren Erfahrungen austauschen. Dabei stellen die unterschiedlichen Kanäle immer auch Customer Touchpoints dar.

Insofern sind die Nutzung und Abstimmung der verschiedenen Touchpoints erfolgskritisch (Abb. 4.37).

Notwendig ist, auch alle Brand-Touch-Points – also sämtliche Berührungspunkte zwischen Interessenten/Kunden und einer Marke – zu integrieren (Esch 2015; Esch und Knörle 2016; Kreutzer 2018). Es gilt, sowohl die nutzbaren Touchpoints zu erkennen und zu priorisieren als auch die Kontaktpunkte im Gesamtzusammenhang erfolgsorientiert auszurichten. Dabei hilft die Unterscheidung zwischen den Customer Information Points, den Customer Points of Sale und den Customer Service Points (Wirtz 2013). Diese Abgrenzung entspricht den primären Funktionen entlang des Absatzprozesses, und zwar Pre Sales, Verkauf bzw. Sales sowie After Sales. Den Customer Information Points kommt die Aufgabe zu, für den Kunden die kaufrelevanten Informationen bereitzustellen. In den Customer Points, den Absatzkanälen, werden dann die Produkte verkauft, während in den Service Points die Pre-Sales- und After-Sales-Leistungen erbracht werden. Darüber hinaus gibt es noch die Customer to Customer Reference Points (CCRP), die sich auf die Interaktionen zwischen den Kunden beziehen und im Zuge der sozialen Vernetzung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Obwohl diese



**Abb. 4.37** Customer-Touchpoint-Management. (Quelle: In Anlehnung an Wirtz 2013)

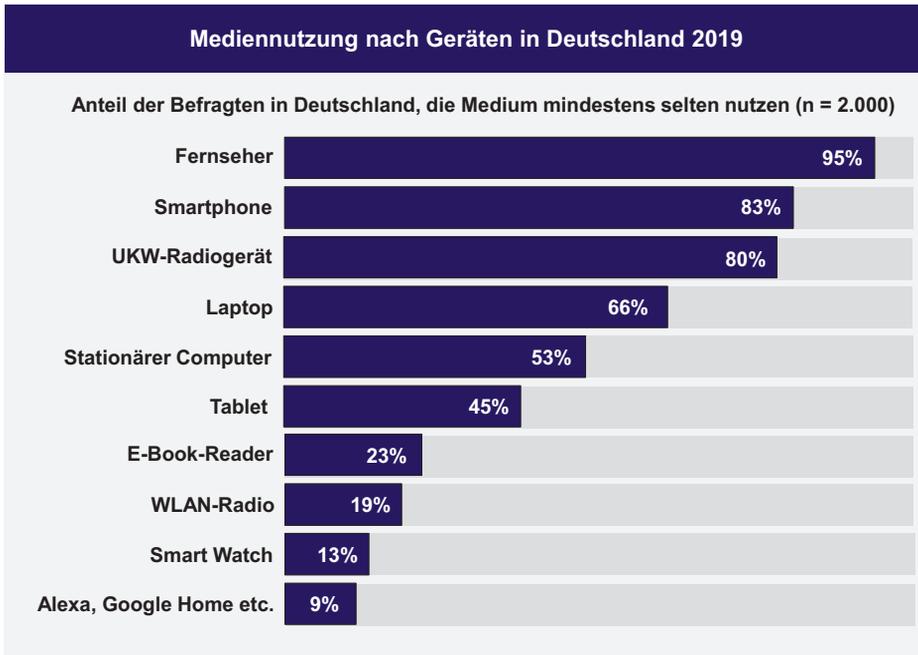
nicht direkt durch das Unternehmen beeinflusst werden können, sind die CCRPs gerade für die Imagebildung extrem wichtig (Wirtz 2013). Durch sie werden vor allem Werturteile über Unternehmensleistungen transferiert, wobei die Mund-zu-Mund-Propaganda eine herausragende Bedeutung besitzt. Bei optimaler Koordination der Customer Touchpoints erhalten die Kunden die Möglichkeit, diverse Kundenschnittstellen in unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses in Anspruch zu nehmen. Typisch hierfür ist die kaufvorbereitende Informationssuche stationärer Käufer im Netz. Immer mehr Verbraucher informieren sich vor ihrem Kauf im Internet über die gewünschten Produkte. Auch Online-Käufer beanspruchen unterschiedliche Customer Touchpoints vor ihrem Kauf. So informieren sich 68 % von ihnen vor dem Online-Kauf im nächstgelegenen Ladengeschäft über das gewünschte Produkt. Demnach geht es nicht länger um „online“ versus „offline“, sondern um No-Line-Kommunikation versus Mehrwegdialog. Insofern sollte ein Marketingbudget auch als integriertes Ganzes geführt werden, um über alle Customer Touchpoints für bestmögliche und abgestimmte Informationsqualität sorgen zu können (Heinemann 2013).

### 4.8.3 Cross-Device- und Cross-Media-Vernetzung

Device und Mediennutzung bedingen einander. Aktuellen Studien zufolge werden bereits bei einem Drittel aller Online-Transaktionen zwei oder mehr Geräte involviert (criteo 2017). Cross-Device-Käufer verteilen sich gleichmäßig auf alle drei gängigen Gerätetypen, die zum Kauf genutzt werden. Durchschnittlich ist in einem Drittel aller Fälle

nur ein Gerät eingebunden, allerdings schwankt diese Zahl leicht zwischen Smartphone (30 %), Tablet (35 %) und Desktop (34 %). Im Grunde genommen werden Smartphones mittlerweile in allen Phasen des Einkaufs eingesetzt und nicht mehr nur zum Einstieg (criteo 2017). Ähnlich wie in China praktiziert, beginnen auch in Deutschland 32 % der auf dem Smartphone getätigten Käufe sogar auf dem Desktop. Unabhängig davon, auf welchem Gerät eine Transaktion abgeschlossen wird, starten 33 % aller Cross-Device-Käufe auf dem Smartphone. Wichtig für das Einkaufserlebnis ist deswegen eine nahtlose Nutzererfahrung über alle Geräte hinweg, was eine entsprechende Synchronisierung erfordert. Darüber hinaus darf die App als zusätzliches Device nicht vergessen werden, vor allem weil aktive Online-Händler mittlerweile mit Apps gegenüber Browsern punkten (criteo 2017). Untersuchungen aus den USA zeigen, dass keine Kategorie von dem Cross-Device-Verhalten ausgenommen ist. Interessant ist, dass die bevorzugten Geräte je nach Tageszeit variieren und Desktop-Käufe beispielsweise ihren Höhepunkt während der Bürozeiten erleben. Dagegen steigen die Verkäufe über Smartphone und Tablet übers Wochenende an (criteo 2017). Vor allem die Smartphone-Nutzung ermöglicht es den Konsumenten, ihre Devices mit verschiedenen Mediengattungen zu verknüpfen. Neben einer optimalen Vernetzung steht dabei die interaktive Kommunikation im Vordergrund, welche durch mobile Dienste und Applikationen unterstützt werden soll. Das Smartphone dient in diesem Fall als Brücke für die klassischen Medien. Es stellt aber auch ein eigenständiges Medium dar (Bajrami 2012).

Im Zuge der Omnichannel-Nutzung sind die Grenzen zwischen dem reinen Empfang einer Werbebotschaft und der darauffolgenden Kaufabsicht fließend. Um diesbezüglich den Verbraucher bestmöglich zu erreichen, worauf die crossmediale Kommunikation abzielt, müssen die Customer Touchpoints eines Online-Händlers optimiert werden. Customer Touchpoints stellen alle denkbaren Schnittstellen eines Unternehmens zu seinen Kunden dar. Diese müssen koordiniert werden, damit ein einheitliches Bild für den Konsumenten entsteht (Wirtz 2013; Kreutzer 2018). Eine konsistente Imagebildung ist allerdings schwierig, da der Kunde über die verschiedenen Medien nicht nur eine Werbebotschaft empfangen kann. Darüber hinaus hat er über sein Smartphone mittlerweile auch die Möglichkeit zur interaktiven Kommunikation sowie zur sofortigen Transaktion. In diesem Zusammenhang spielen soziale Netzwerke für den Smartphone-Nutzer eine immer größere Rolle. Sie ermöglichen es ihm, jede seiner Handlungen mit Freunden zu teilen, sie in Kaufentscheidungen mit einzubeziehen sowie soziale Plattformen als Inspirationsquelle und als Einkaufsplattform jederzeit zu nutzen. Das Kernziel von Cross und Social Media besteht diesbezüglich in der nahtlosen, medialen und sozialen Verknüpfung der Kanäle. Für die Optimierung von Social and Cross Media sollte zunächst analysiert werden, wie sich die aktuelle Mediennutzung der Konsumenten darstellt. In diesem Zusammenhang stellt Abb. 4.38 den Anteil der Mediennutzung nach Gerätetyp dar, bezogen auf das Jahr 2019 (ARD-ZDF 2020): Klassische Geräte wie TV und Radio werden unverändert intensiv genutzt. Parallel dazu baut sich jedoch die Nutzung der mobilen Devices auf, was auf eine zunehmende Cross-Media-Nutzung schließen lässt. Insofern sind die Marketingbudgets im Zuge von Social and Cross Media



**Abb. 4.38** Mediennutzung nach Geräten in Deutschland 2019. (Quelle: ARD-ZDF 2020)

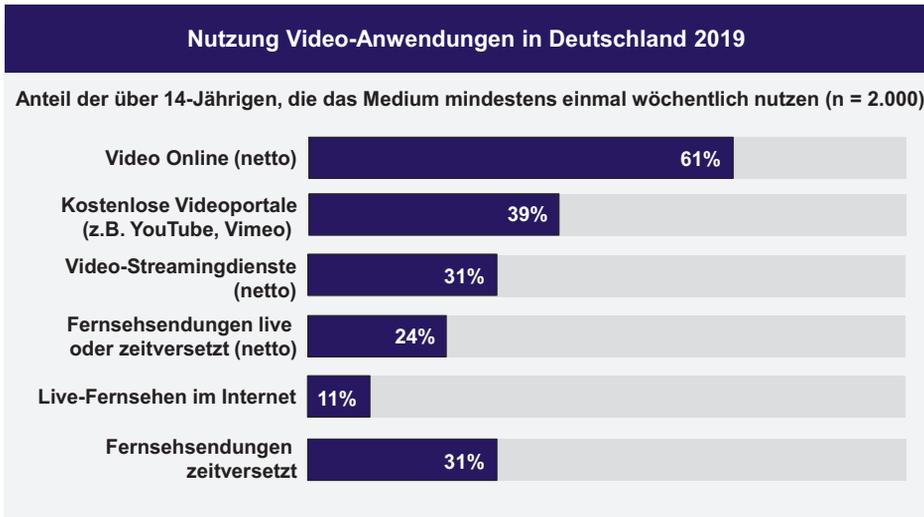
neu auszurichten. Die Konsumenten verändern vor allem durch den technischen Fortschritt ihr Medienverhalten, was neue Werbeformen erfordert.

Auffallend ist, dass die TV-Nutzung via Internet auch in Deutschland unentwegt zunimmt. Dabei zeigen Studien einen deutlichen Anstieg des Video-Streaming-Konsums, der in Sachen Internetnutzung mittlerweile eine der beliebtesten Aktivitäten ist.

So schaut bereits die Mehrheit der erwachsenen Menschen in Deutschland Videos per Stream. Neben kostenlosen Inhalten von YouTube, Cliphish oder Vimeo sind in den letzten Jahren auch zahlreiche kostenpflichtige Video-on-Demand-Plattformen aus dem Boden geschossen. Zu nennen sind Amazon Prime, Maxdome, Netflix oder Watchever. Dementsprechend nimmt die DVD-Nutzung rapide ab (ARD-ZDF 2020). Aus Abb. 4.39 ist ersichtlich, dass kein Internetnutzer in Deutschland mehr Video-on-Demand-Plattformen nutzt. Dagegen nutzen 39 % kostenlose Videoportale und 31 % Video-Streaming-Dienste. Immerhin 24 % schauen das aktuelle Fernsehprogramm per Livestream oder zeitversetzt. Zugleich bleibt Deutschland eine Lesation, denn die Mehrzahl der Deutschen greifen mindestens einmal pro Woche zu einem Printmedium.

### **Kanalübergreifende Vernetzung und Synergien durch Cross Media**

Mithilfe innovativer Marketingstrategien sind alle vom Kunden genutzten Kanäle in ein Cross-Media-Konzept einzubinden und damit quasi neu zu erfinden. Dies betrifft auch



**Abb. 4.39** Nutzung Video-Anwendungen 2019. (Quelle: ARD-ZDF 2020)

Medien wie das Hybrid-TV, Radio, Kino, Pop-Marketing, Events, Public Relations, Messen, Werbeartikel, Sponsoring, Guerilla-Marketing, Viralmarketing sowie Dialogmarketing (Mahrtdt 2010; Marketinginstitut 2018). Zur Sicherstellung einer Cross-Media-Vernetzung sollte der Online-Händler vor der Planung eines crossmedialen Media-Konzepts klären, welche Zielgruppe er mit welchem Medium und mit welcher Vernetzungsoption erreichen möchte. In Hinblick auf Smartphone-User stellt sich diesbezüglich heraus, dass die breite Masse derzeit noch weit von deren Vorreitern, den Smart Natives, entfernt ist. Dies wird sich allerdings durch den stark wachsenden Absatz von Smartphones voraussichtlich sehr schnell ändern. Immer mehr Smartphone-User werden Mobile-affiner und offener für die Cross-Media-Ideen (Heinemann 2018b, 2019). Bei der Planung einer crossmedialen Kampagne sollten zunächst Kriterien für eine integrierte Kommunikation im Online-Handel festgelegt werden. Berücksichtigen Unternehmen diese Aspekte in ihrem Media-Konzept, können sie eine erfolgreiche Kommunikation auf allen Ebenen erreichen (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018). Folgende Kriterien sind dafür relevant:

- durchgehende und eindeutige Idee des Media-Konzepts,
- geeignetes Medium im Hinblick auf Zielgruppe/Marke und Produkt,
- zeitliche, inhaltliche und formale Integration der Kommunikation,
- werbliche Vernetzung der Medien,
- Interaktionschance und Aktivierung,
- multisensorische Ansprache,
- Zielmedium und CRM-Potenzial,
- Mehrwert und Nutzwert für den Werbeempfänger.

In einem ersten Planungsschritt wird sichergestellt, dass eine durchgängige Idee für das Markenimage und die Story in dem „Multi-Channel-Konzept“ über die verknüpften Medien hinweg für den Verbraucher erkennbar ist. Es geht unter anderem darum, dass die Unternehmensziele durch eine ausformulierte Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung erreicht werden. Dieser Schritt beinhaltet üblicherweise eine SWOT-Analyse im Wettbewerbsvergleich bezogen auf das zu bewerbende Produkt. Hierfür sollte die aktuelle Wahrnehmung der Marke, des Unternehmens und des Produktes durch die Kunden ermittelt werden (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018). Im zweiten Schritt geht es vorrangig um den Konsumenten. Diesbezüglich sollte in Erfahrung gebracht werden, wer eigentlich die Zielgruppe der Kampagne ist und welche Zielgruppe mit dem Einsatz der unterschiedlichen Medien und deren Verknüpfung angesprochen werden soll. Außerdem sollten hier auch das Zielgebiet und der Zeitraum der crossmedialen Kampagne festgelegt werden. Im dritten Schritt geht es dann um die Gestaltung der Kampagne. Dazu dient die sogenannte Copy-Strategie, die folgende Aspekte beinhaltet (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018):

- Consumer Benefits: Was kann das Unternehmen bieten?
- USP: Was kann das Unternehmen als Einziger anbieten?
- Reason Why: Mit welcher Glaubwürdigkeit bietet es das beworbene Produkt an?
- Supporting Evidence: Welche Statistiken und Fakten gibt es?
- Tonalität: Wie ist das Unternehmen?

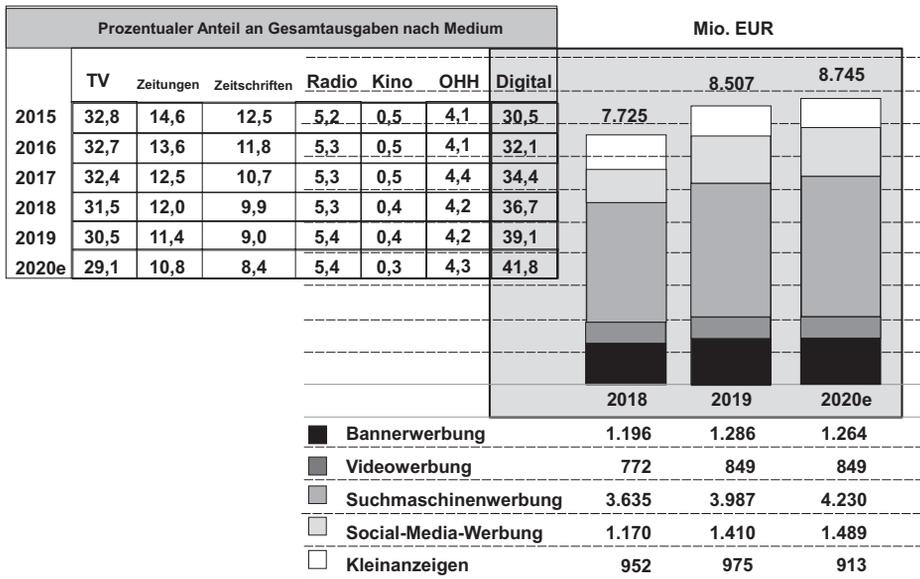
Das Nutzenversprechen an den Kunden muss in allen Kanälen und Touchpoints gehalten und durch Fakten und Beweise in der Kundenansprache belegt werden. Dazu passend sollten die Gestaltung, die Illustration der medialen Kampagne und der Slogan festgelegt werden (Mahrtdt 2010, S. 105), was den vierten Schritt betrifft. Die damit verbundenen Kosten ergeben sich insbesondere aus der Kombination und zeitlichen Abstimmung der verschiedenen Medien in einem Cross-Media-Konzept. Im fünften Schritt geht es um die Analyse der Instrumente, welche für das Media-Konzept eingesetzt werden müssen. Darauf aufbauend betrifft der sechste Schritt Auswahl und Budgetierung der Kommunikationsträger. Im siebten Schritt wird die Analyse der Schnittstellen zwischen den Kommunikationsträgern durchgeführt. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Medien vernetzt werden können. Davon ist auch deren inhaltliche, formale und zeitliche Integration betroffen. Im achten und letzten Schritt werden schließlich die technischen Möglichkeiten der Vernetzung geprüft (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018).

Dass sich aus der Vernetzung von klassischen und digitalen Medien Synergien ergeben, liegt auf der Hand. Der kombinierte Einsatz von Out-of-Home-, Print- und Mobile-Marketing hat große Chancen, die Werbewirkung zu erhöhen. Die Einbeziehung des Smartphones berücksichtigt zum Beispiel, dass seine Nutzer damit rund um die Uhr erreichbar sind, ausgehend von der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer. Zusätzlich stellt das Plakat als Basismedium im Cross-Media-Mix sicher, dass ein kreatives

Design mit viralen Elementen verknüpft werden kann (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018). Die Printmedien in Form von Zeitschriften, Katalogen und/oder Magazinen ermöglichen eine innovative Verbindung von spielerischen Elementen und sind in der Lage, durch ein neues Design den Verbraucher zu begeistern. Sie können das Image positiv beeinflussen, die Marke verankern sowie Erlebniswelten schaffen (Mahrtdt 2010; Bajrami 2012; Marketinginstitut 2018).

### 4.8.4 Zieladäquates Online-Media-Budget

Im Rahmen der Cross- und Social-Media-Strategie ist ein zieladäquates Marketingbudget erfolgskritisch. Allerdings entspricht schon das Online-Marketingbudget häufig nicht den Nutzungsintensitäten der digitalen Medien (Kreutzer 2016; Wolter 2012; Wirtz 2013; Kreutzer 2016; Adzine 2018), und nicht selten wird das Social-Media-Budget vernachlässigt. Wie in Abb. 4.40 dargestellt, werden die Ausgaben für digitale Werbekanäle in 2019 insgesamt auf rund 8,5 Mrd. EUR ansteigen und damit die Werbe-Spendings in den Printmedien deutlich überholen. Insgesamt hat sich der Markt für digitale Werbung seit 2011 praktisch verdoppelt und kommt insgesamt auf annähernd 40 % Anteil an den Gesamtwerbeausgaben. Wichtig ist es, die Umsätze von den US-Anbietern Google und Facebook, die ihre Deutschland-Umsätze nicht ausweisen, möglichst genau zu schätzen und mit einzubeziehen. Die diesbezüglichen Prognosen weisen häufig nur halb so hohe



**Abb. 4.40** Digitale Werbespendings in Deutschland 2015–2020 nach Anteil in % und Verwendung in Mio. Euro. (Quelle: Adzine 2019; Statista Spendings 2020)

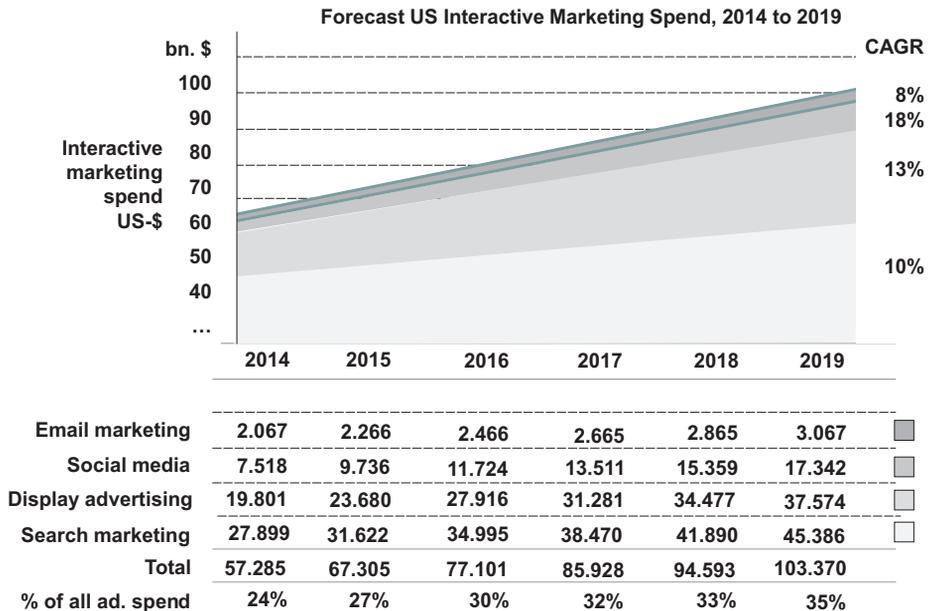
Werte wie die echten Ausgaben aus. Die prognostizierten Marktzahlen streuen enorm. Während der Online-Vermarkterkreis (OVK) im Februar 2018 einen Anstieg von 2 Mrd. auf 2,2 Mrd. EUR für digitale Werbung prognostizierte, kam Nielsen beispielsweise auf 3,7 Mrd. EUR für Deutschland (Adzine 2018; OVK 2018). Während Nielsen auf einen Marktanteil von 11,5 % für digitale Werbung kommt, weisen die Netzwerkreklame-Zahlen einen Anteil von fast 25,8 % am Werbekuchen aus. Ein Grund für die enorme Spreizung ist die fehlende Berücksichtigung von Suchmaschinenmarketing, Social und Programmatic. Als grobe Richtschnur gilt, dass mindestens rund ein Viertel des Media-Budgets für digitale Werbung aufgewendet wird. Folgende Entwicklungen zeichnen sich ab (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018; Adzine 2019; Statista Spendings 2020):

- **Bannerwerbung** wuchs auch in 2019, allerdings verhalten. Dabei entwickelt sich Mobile Display überproportional. Da allerdings der mobile Nutzungsanteil bei den meisten Websites schon über 50 % liegt, ist mobile Werbung dennoch nach wie vor stark unterbewertet, denn der Marktanteil der mobilen Werbung im Bereich Displaymarkt liegt immer noch bei nicht einmal 10 % (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018; Adzine 2019; Statista Spendings 2020).
- **Social Media** erreicht in 2019 rund 1,41 Mrd. EUR und wird vor allem durch die steigende Monetarisierung der Facebook- und Instagram-Nutzer in Deutschland getrieben. Die Werbe-Spendings je Nutzer steigen weiter deutlich an, während die Reichweite nur relativ verhalten wächst (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018; Adzine 2019; Statista Spendings 2020).
- **Digitale Videowerbung** erreicht in 2019 ein Volumen von rund 0,85 Mrd. EUR. Die weiterhin starke YouTube-Nutzung treibt hier den Umsatz. Auch neue Formate wie InRead-Videos tragen zum Wachstum der redaktionellen Online-Angebote bei (Adzine 2018, 2019; Statista Spendings 2020).
- **Suchmaschinenmarketing** war der größte Budgetblock. Innerhalb der digitalen Werbe-Spendings behauptet sich Search klar mit einem Volumen von rund 3,98 Mrd. EUR in Deutschland. In den nächsten Jahren dürfte sich das Marktpotenzial für Suchmaschinenmarketing im E-Commerce immer mehr zu dynamischen Shopping-Anzeigen verlagern, die erfahrungsgemäß auch eine bessere Conversion haben. Spannend bleibt die Frage, ob es zu einer Marktanteilsverschiebung zwischen Google und Amazon kommen wird. Für die meisten Anbieter bleiben Suchmaschinen allerdings nach wie vor das Basismedium (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018, 2019; Statista Spendings 2020).

Affiliate-Werbung spielt kaum noch eine Rolle. Werbungtreibende ersetzen wahrscheinlich die rein erfolgsbezogene Werbepresenz auf Long-Tail-Websites zunehmend durch Real Time Advertising (Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018). Verglichen mit den anderen Mediengattungen gewinnt digitale Werbung weiter an Bedeutung. Mehr als ein Viertel der gesamten Werbespendings wird bereits über digitale Kanäle getätigt. Weiteres Wachstum geht hier in Zukunft wahrscheinlich zulasten der TV-Werbung, denn die Millennials setzen zunehmend auf nicht lineare Angebote wie Netflix.

### 4.8.5 Angemessenes Social-Media-Budget

Im Rahmen der Online-Werbung bekommt Social Media eine immer größere Bedeutung. Insofern ist absehbar, dass die Ausgaben dafür erheblich steigen und sich dem Ausgaben-niveau für Social-Media-Marketing in den USA weiter annähern werden. Diese machten 2019 in Deutschland schon einen Anteil von rund 16,5 % am Gesamt-Online-Marketing-budget aus und erreichten damit endlich das Niveau der Social-Media-Spendings in den USA mit einem Anteil von knapp 16,8 % (Forrester 2014, 2017; Netzwerkreklame 2017; Adzine 2018; BVDW 2018). (vgl. Abb. 4.41). Offensichtlich ist es den Werbetreibenden in Deutschland gelungen, ihre Aktivitäten richtig zu koordinieren. Zudem beabsichtigen etliche Unternehmen, ihre Spendings für Social Media zu erhöhen. Dabei darf es nicht an Möglichkeiten fehlen, die sozialen Aktivitäten in ein umsetzungsfähiges Konzept zu fassen. So lassen sich die Aktivitäten auf Facebook, Twitter und Co. kaum mit den herkömmlichen Marketingmaßnahmen vergleichen. Insbesondere der Aufbau eines dauerhaften Dialogs mit der breiten Masse, der für Social Media notwendig ist, fällt vielen Unternehmen immer noch schwer (BVDW 2015; Buggish 2017). Die BVDW-Studie „Social Media in Unternehmen“ aus 2014 zeigte bereits auf, dass immer noch viele Gründe für die Nichtnutzung von Social-Media-Aktivitäten aufgeführt werden (BVDW 2015). Die aktuelle BVDW-Studie „Digitale Nutzung in Deutschland 2018“ zeigt aber auf, dass die Kunden schon viel weiter sind (BVDW 2018). Rund 24 % der



**Abb. 4.41** Forecast US Interactive Marketing Spend, 2014 to 2019. (Quelle: Forrester 2014, 2017)

Unternehmen geben an, dass dies für die Zielgruppe nicht relevant sei. Bei 50 Mio. Social Accounts und rund 40 Mio. sozialen Netzwerknern in Deutschland stellt sich damit allerdings die Frage, welche Art von Zielgruppen die Unternehmen bearbeiten (Buggish 2017). Gleiches gilt für das Produkt, wenn angeblich in 18 % der Fälle Social Media nicht für das Produkt relevant sein soll. 16 % aller Unternehmen lehnen grundsätzlich Social Media ab und 14 % geben an, keine Zeit dafür zu haben. Für weitere 14 % entspricht es nicht der Ausrichtung und in 8 % aller Fälle ist schlicht und ergreifend kein Budget vorhanden (BVDW 2015). Aber auch das ist ein Vorwand, denn so teuer ist es nicht, mit Social Media zu starten.

Erfahrungsgemäß sind im Durchschnitt nur rund 50.000 EUR pro Jahr erforderlich, um Social-Media-Funktionen in die Website einzubinden und diese für ein Jahr upzudaten (Adzine 2012; Kreutzer 2018).

---

#### **4.9 „Sourcing Concept and Strategic Alliances“ als Erfolgsfaktor Nr. 8**

Das Sourcing, das als „Gesamtheit aller auf die Beschaffungsmärkte gerichteten Aktivitäten von Organisationen mit dem Ziel ihrer Beeinflussung“ (Ahlert et al. 2009; Liebmann und Zentes 2001) definiert werden kann, hat sich zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Online-Händler entwickelt. In Bezug auf die Besonderheiten des Geschäftssystems „Online-Handel“ erhält das Sourcing eine zusätzliche Dimension, da es angesichts der Einbindung in das World Wide Web quasi zwangsweise auch aus der globalen Perspektive, also unter dem Aspekt des „Global Sourcing“ beleuchtet werden sollte. Untrennbar mit dem Sourcing sind dabei die neuen Formen des „E-Sourcing“ verbunden, bei dem es unter anderem um die Integration von E-Procurement-Systemen geht. Weiterhin hat das Thema „Outsourcing“, also die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an Drittunternehmen, im Online-Handel herausragende Bedeutung erlangt, wird jedoch zunehmend durch das „Insourcing“ ersetzt. Kaum ein Online-Händler kann mittlerweile auf die Dienste von Fulfillment-Anbietern verzichten. In der Anfangsphase des E-Commerce wurde nicht selten ein Total-Outsourcing als Grundregel verfolgt:

Internet-Unternehmen sind heute nackt (...) Um das herum, was ein Internet-Händler am besten kann, baut er ein Business-Netz mit Partnern, die ihrerseits das tun, was sie am besten können. Zum zweiten gilt es, die Kraft der Selbstorganisation für das Unternehmen zu nutzen, sowohl innerhalb wie auch außerhalb (...) Dabei werden Unternehmen auf vielen Ebenen weniger hierarchisch (...) Durch Outsourcing und Zusammenarbeit mit Kunden und Anspruchsgruppen gelangen Internet-Unternehmen auf eine neue Ebene des Fortschritts. (Tapscott 2008)

Die bisher gängige Annahme, dass in jedem Fall Outsourcing-Lösungen vorzuziehen sind, kann allerdings schnell in die Renditefalle führen. Denn mit variablen Vergütungsmodellen sind eigentlich keine Skalierungseffekte erzielbar. Oberstes Gebot

sollte insofern flexible Vertragsgestaltung mit kurzfristigen Ausstiegsmöglichkeiten sein. Zudem sollte genau bekannt sein, welches die wettbewerbsrelevanten Kernkompetenzen der E-Commerce-Aktivitäten sind, und zwar ohne Berücksichtigung der bisherigen Kernkompetenzen im Traditionsgeschäft. Deswegen ist für jede einzelne Aktivität der Wertschöpfungskette zu hinterfragen, was unbedingt selbst betrieben werden sollte oder welche Funktionen besser an Dienstleister delegiert werden sollten. Die Betreibermodellentscheidung stellt deswegen die wesentliche Basis bei der Neuausrichtung des Online-Shops dar. Sie betrifft alle Schritte, die dafür durchlaufen werden müssen, und bildet zusammen mit der Businessplanung einen zentralen Aspekt des Detailkonzeptes für ein nachhaltiges Geschäftsmodell ab. Die Entscheidung über „make or buy“ sollte deswegen für alle Unternehmensaktivitäten neu geprüft werden. Dies kann aber wiederum nur auf Basis einer Digitalstrategie und daraus abgeleiteten Businessplanung getroffen werden.

#### 4.9.1 Zielorientiertes Sourcing und E-Sourcing

Entsprechend der traditionellen Handelsweisheit, wonach „der Gewinn im Einkauf liegt“, verfolgt Sourcing vordergründig kundengerichtete, lieferantengerichtete und wettbewerbergerichtete Ziele:

- **Kundengerichtete Ziele** umfassen die Sicherstellung der Versorgung der Kunden. In Hinblick auf das gestiegene Anspruchsniveau der Konsumenten gilt es Lösungen zu finden, um diesem Anspruchsdanken gerecht werden zu können. Dabei rückt die ausschließliche Beurteilung von Lieferanten nach Preis- und Produktqualitätskriterien zunehmend in den Hintergrund bzw. muss um zusätzliche Aspekte erweitert werden.
- **Lieferantengerichtete Ziele** sind darauf fokussiert, auf Basis stabiler Lieferantenbeziehungen über Mengeneffekte und stabile Vertrauenspositionen eine Konditionenverbesserung im Zeitablauf anzustreben. Dabei geht es vor allem um die Innovationsfähigkeit der Lieferanten. Lieferantenbezogene Aspekte gewinnen auch angesichts der ECR-Thematik („Efficient Consumer Response“) zunehmend an Bedeutung. In diesem Zusammenhang geht es nicht mehr nur um eine optimale Abwicklung der Beschaffung von Produkten, sondern vielmehr auch um den partnerschaftlichen Aufbau eines effizienten Versorgungssystems. Die ECR-Bestrebungen führen dabei zu einer deutlichen Verringerung der Lieferantenzahl, wodurch die Abhängigkeit von den Lieferanten steigen kann.
- **Wettbewerbergerichtete Ziele** stellen auf eine konkurrierende Abgrenzung ab, die bis zum Abschluss von Ausschließlichkeitsverträgen führen kann. Entscheidend dafür ist aber die Wettbewerbsposition des Handelsunternehmens. Können nämlich Unternehmen aufgrund ihrer Größe alleine keinen nennenswerten Einfluss auf die Einkaufskonditionen ihrer Lieferanten nehmen, sollte eher über eine kooperative Beschaffung nachgedacht werden.

Sourcing ist nicht generell anwendbar und wird durch die Sortimentsstrategie maßgeblich vorbestimmt. Ist ein Bekleidungshändler gezwungen, aufgrund von Pull-Wirkungen starke Marken (zum Beispiel Boss, Adidas und Puma) im Sortiment zu führen, sind Lieferanten-, Beschaffungs- und Verhandlungsmanagement aus Handlungssicht kaum beeinflussbar. Dies trifft für Zweit- und Drittmarken sowie Eigenmarkenlieferanten jedoch nicht zu. Hier findet vorrangig das Sourcing Anwendung. Da der größte Sortimentsanteil im Bekleidungshandel auf nicht markierte Ware oder Produkte mit Eigenlabels entfällt, spielt das Sourcing hier eine große Rolle.

Bei der Systematisierung der Sourcing-Strategien kann eine Sourcing Toolbox herangezogen werden, die in Abb. 4.42 dargestellt ist (Ahlert et al. 2009; Liebmann und Zentes 2001). Demnach bestehen die Sourcing-Strategien aus sechs Teilstrategien, die sich jeweils auf eine bestimmte Dimension beziehen. In der Dimension „Beschaffungssortiment“ steht der Sortimentsumfang im Vordergrund, der entweder eng („Narrow Sourcing“) oder breit („Wide Sourcing“) sein kann. Bei der Dimension „Beschaffungsobjekt“ geht es darum, ob der Bekleidungshändler versucht, aktiv Einfluss auf die Produktgestaltung des Herstellers zu nehmen („Active Sourcing“) oder aber nicht („Passive Sourcing“).

Bezüglich der Dimension „Lieferant“ bestimmt die Anzahl der Lieferanten die zu wählende Strategievariante. Existiert nur ein Lieferant als Quasimonopolist, über den ein bestimmtes Produkt bezogen werden kann (zum Beispiel starke Markenartikler), dann spricht man von „Sole Sourcing“. Demgegenüber liegt „Single Sourcing“ vor, wenn aufgrund freiwilliger Entscheidung der Bezug der Ware nur von einem Lieferanten erfolgt. Handelt es sich um zwei Lieferanten, spricht man von „Dual Sourcing“ bzw. von „Multiple Sourcing“ bei vielen Lieferanten. In Bezug auf die Dimension „Beschaffungszeit“ wird festgelegt, inwieweit der Zeitpunkt der Beschaffung und der des Abverkaufs auseinanderliegen sollen, wobei zwischen bedarfsnaher Beschaffung („Stockless“) und bedarfsferner Beschaffung („Stock“) im Extremfall unterschieden wird. Die Teilstrategie „Beschaffungssubjekt“ differenziert zwischen einer Alleinstellung („individual“) und einem kooperativen Vorgehen („cooperative“). Im Rahmen des Aspektes „Beschaffungsareal“ geht es schließlich um die internationale Ausdehnung der Beschaffungsmärkte,

<b>Beschaffungssortiment</b>	Wide		Narrow	
<b>Beschaffungsobjekt</b>	Passive		Active	
<b>Lieferant</b>	Sole	Single	Dual	Multiple
<b>Beschaffungszeit</b>	Stock	Stock Reduced		Stockless
<b>Beschaffungssubjekt</b>	Individual		Cooperative	
<b>Beschaffungsareal</b>	Local	Domestic		Global

**Abb. 4.42** Sourcing Toolbox. (Quelle: Liebmann und Zentes 2001)

die entweder „local“, „domestic“ oder „global“ sein kann (Ahlert et al. 2009; Liebmann und Zentes 2001).

Welche dieser Sourcing-Strategien sinnvoller ist, muss einer eingehenden Prüfung unterzogen werden. So kann ein international tätiges Unternehmen bei Konzentration auf ein oder zwei Lieferanten seine Nachfragemacht dazu benutzen, beim Lieferanten Preisvorteile durchzusetzen. Andererseits kann dies jedoch dazu führen, dass die eigene Liefersicherheit bei einem Ausfall des Vorlieferanten (zum Beispiel bei einem Streik) Schaden nimmt. Der Aufbau von Partnerschaften ist jedoch wiederum mit einem Multiple Sourcing nicht möglich (Zentes et al. 2004). Unabhängig von der gewählten Sourcing-Strategie besteht ein ungelöstes Kernproblem der internationalen Beschaffung bislang darin, dass ein ganzheitliches Konzept fehlt, mit dem die zahlreichen Aspekte der komplexen Beschaffungsrealität abgebildet werden können. Neuere Ansätze des Multi-Channel Sourcing versuchen deshalb, eine ganzheitliche Betrachtungsweise der internationalen Beschaffung sicherzustellen und die relevanten Stellhebel aufzuzeigen, durch die das unternehmensspezifische Mehrkanalbeschaffungssystem gesteuert werden kann (Rudolph und Loos 2006).

Zunehmend zeichnet sich ein Trend zu zwei Ansätzen im Rahmen des Global Sourcing ab, die auch für den Online-Handel von großer Relevanz sind (Zentes et al. 2007):

- **Low Cost Country Sourcing:** Sehr niedrige Lohnkosten sind Haupttreiber einer Verlagerung der Beschaffung in Länder wie Vietnam, Kambodscha oder Bangladesch. Diese Länder werden auch als Low Cost Countries (LCC) definiert, aus denen im Rahmen des Low Cost Country Sourcing (Ahlert et al. 2009; Zentes et al. 2007) die Ware bezogen wird. Gleichzeitig können auch Vorteile bei den Energie-, Kapital- oder administrativen Kosten mitentscheidend für ein LCC sein. Während allerdings die LCCs eine wichtige Rolle in Hinblick auf Preis-Leistungs-Verhältnis, niedrige Einstandspreise sowie niedrige Gesamtbeschaffungskosten spielen, liegen die Vorteile einer Beschaffung in Non-LCCs insbesondere in besseren Serviceleistungen der Lieferanten, der höheren Qualität der Produkte sowie der deutlich kürzeren Beschaffungszeiten (Ahlert et al. 2009; Zentes et al. 2007). Die Dominanz von LCCs in kostenorientierten Aspekten in Verbindung mit dem weiter zunehmenden Kostendruck im Handel verleiht der Beschaffung in LCCs einen dauerhaften Charakter. Es muss davon ausgegangen werden, dass Bekleidungshändler ihre Beschaffungsaktivitäten noch verstärkt geografisch distribuieren, um alle Beschaffungsvorteile zu nutzen (Zentes et al. 2007).
- **Speed Sourcing:** Trotz des dargestellten Trends des LCC-Sourcing gewinnen geografisch nahe Beschaffungsregionen immer mehr an Bedeutung. Zentrale Erfolgsfaktoren im Online-Handel sind nun einmal die schnelle Reaktion auf Veränderungen, die Kollektionszahl pro Saison, die schnelle Identifikation und Umsetzung von Trends sowie die möglichst zeitnahe Beschaffung und Belieferung. Aus China beispielsweise

lässt sich eine beschleunigte Lieferung nur über den relativ teuren Luftweg bewerkstelligen, wodurch die Arbeitskostenvorteile schnell überkompensiert werden können. Der Konflikt „Kosten versus Zeit“ findet sich vor allem im Online-Fashion-Handel bei modischer Ware. Dies führt zu einer Bedeutungszunahme von Beschaffungsregionen, die sich durch räumliche Nähe auszeichnen und über kurze Strecken die Lieferzeiten reduzieren. Im Rahmen dieses sogenannten Speed Sourcing (Zentes et al. 2007) bestimmt die Geschwindigkeit nicht nur die Länderauswahl, sondern ebenfalls die Lieferantenselektion. Sie dominiert zunehmend die Anforderungen an Umfang und Intensität des Informationsaustausches, der immer mehr elektronisch per EDI oder Internet erfolgt. Große Bedeutung kommt diesbezüglich ebenfalls den modernen Supply-Chain-Konzepten (zum Beispiel VMI oder Quick Response) zu.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Auswahl von Beschaffungsmärkten bei modischer Ware zunehmend nach regionaler Nähe und Lieferschnelligkeit erfolgt, während bei „zeitunkritischer“ Standardware (zum Beispiel Basics) weiterhin auf LCCs gesetzt wird.

### **E-Sourcing**

Weitere Möglichkeiten im Bereich der Beschaffung bietet das Thema „E-Sourcing“, das sich hervorragend in das Geschäftssystem des Online-Handels einfügt. Zugrunde liegt die Tatsache, dass die Beschaffung im Online-Handel größtenteils durch die Prozesskosten belastet wird. Kostensenkungsmaßnahmen können daher Maßnahmen zur Vereinfachung dieser Prozesse sein. Durch die Integration von E-Procurement-Systemen ist es möglich, die Prozesse effektiver und gleichermaßen effizient zu gestalten. Dabei ist eine ausführliche Analyse der Prozesse und ihrer Kosten die Grundvoraussetzung. Unter E-Sourcing können alle Maßnahmen bzw. Aktivitäten eines Unternehmens verstanden werden, die webbasierte Einkaufstools mit dem Ziel in Anspruch nehmen, die Effizienz und Effektivität zu verbessern (Booz-Allen und Hamilton 2003; Ahlert et al. 2009).

E-Sourcing kann in unterschiedlichster Form in Erscheinung treten. So geht es beispielsweise um die Nutzung sogenannter E-Kataloge, in denen Lieferanten ihre Produkte präsentieren und die je nach Statik und Konfigurationsmöglichkeit in unterschiedlicher Form auftreten können. Diese Form des E-Sourcing hat einen relativ geringen Interaktionsgrad, der zum Beispiel steigt, wenn via Internet gezielt Angebote eingeholt werden (Bidding bzw. Tender). So können kleinere Unternehmen, die nicht unbedingt über das notwendige Marktwissen und Know-how verfügen, ohne großen Aufwand über internetbasierende Procurement-Plattformen Aufträge an fähige Hersteller vergeben. In den letzten Jahren haben sich einige Systeme etabliert. Größere Bekleidungsunternehmen können über eingerichtete Plattformen ihre geplanten Artikel den weltweit verteilten Lieferanten präsentieren und dabei die notwendigen Informationen übertragen. Die interessanteste Variante ist hierbei eine Art Lieferantenauktion. Über die eingerichtete Plattform können die Unternehmen bestimmte oder alle Lieferanten zum

Bieten einladen. Dabei sind entweder „englische Auktionen“ möglich, die von der Verkäuferseite initiiert werden, oder „Reverse-Auktionen“, die von Käuferseite aus durchgeführt werden. Neben den Auktionen besteht auch die Option, über verschiedene Tools Informationen über Lieferanten zu erhalten und diese somit zu bewerten. Zusammenfassend bietet E-Procurement ein breites Anwendungsfeld, das jedoch bisher erst von wenigen Bekleidungsunternehmen genutzt wird. Der virtuelle Marktplatz bietet entscheidende Vorteile auf Beschaffungsseite. Kalkuliert man zu den Geboten Lieferanten- bzw. länderspezifische Fakten hinzu, lassen sich alle Angebote vergleichen. Die Prozesse sind für alle transparent, womit eine extreme Konkurrenzsituation zwischen den Lieferanten geschaffen wird.

E-Sourcing spart dem Beschaffungsmanagement demnach nicht nur Zeit, sondern auch Kosten. Diese Mechanismen greifen jedoch nur, wenn eine entsprechende leistungsfähige E-Sourcing-Plattform in Form eines elektronischen Marktplatzes tatsächlich nutzbar ist. Dabei ist entscheidend, ob es sich um handels- bzw. käufergetriebene, industrie- bzw. verkäufergetriebene oder neutrale Tauschsysteme handelt. In dem Zusammenhang ist auch die Wahl eines geeigneten Providers eine wichtige Entscheidung. Dieser kann schnell einen Wissensvorsprung erwerben, den er als aktiver Marktteilnehmer für sein eigenes Angebot- und Nachfrageverhalten gewinnbringend einsetzen kann (Bergauer und Wierlemann 2008). Zudem kann E-Sourcing die Transaktionskosten senken und den Orderprozess beschleunigen. Auch steht eine erheblich größere Auswahl an Lieferanten zur Verfügung. Auch wenn die Vorteile des E-Sourcing offensichtlich sind, so ist es nicht ohne Risiken. Erfahrungsgemäß kommt es im Rahmen von E-Sourcing-Projekten immer noch zu Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Sicherheitsaspekten, unvorhergesehenen Kosten sowie Schwierigkeiten in der neuen Käufer-Verkäufer-Beziehung. Außerdem darf nicht vernachlässigt werden, dass E-Sourcing zu erheblichen Veränderungen führt und hohe Anforderungen an ein professionelles Changemanagement stellt.

## 4.9.2 Berechnung der Digitalisierungspotenziale

Der Entscheidung „Insourcing versus Outsourcing“ geht eine Analyse der Digitalisierungschancen und Marktpotenziale von Betreibermodellen voraus (Krekeler und Heinemann 2017). Werden hierbei große Digitalisierungspotenziale identifiziert, so lässt sich mithilfe eines weiteren integrierten Modelles der optimale Out- und Insourcing-Grad bestimmen. Wie in Abb. 4.43 dargestellt ist, folgt die Ermittlung des Digitalisierungspotenzials einer empfohlenen Vorgehensweise.

Im ersten Schritt wird das Digitalisierungspotenzial für das zu untersuchende Unternehmen ermittelt. Gerade in größeren Unternehmen sind oft bereits verschiedene digitale Initiativen ins Leben gerufen oder sogar erfolgreich eingesetzt. Häufig fehlt es aber an einer transparenten, übergreifenden Darstellung des Status quo. Das führt dann



**Abb. 4.43** Vorgehensweise bei der Ermittlung von Digitalisierungspotenzialen. (Quelle: Krekeler und Heinemann 2017)

unter anderem dazu, dass „Lessons Learned“ nicht allen anderen Bereichen zugänglich sind. Statt voneinander zu lernen, werden unabhängig voneinander dieselben Fehler wiederholend begangen. Besteht Klarheit über den Status der eigenen „Digitalinitiativen“, sollte als nächstes der Wettbewerb ebenfalls auf Digitalunternehmungen hin analysiert werden. Wichtig ist dabei, nicht nur das traditionelle Wettbewerbsumfeld zu betrachten. Es sollte auch recherchiert werden, welche digitalen Initiativen neue Wettbewerber aus anderen Industrien gestartet haben. Auf dieser Basis ist es besser möglich, die eigene Wettbewerbsposition richtig zu bewerten. Im weiteren Schritt werden entsprechend bestimmter, relevanter Dimensionen – zum Beispiel im Handelsbereich die vier Dimensionen Sortiment, Kundenerlebnis (einschließlich Logistik), Marketing und Multi-Channel – Konzepte und Strategien entwickelt, um einen auf das Unternehmen zugeschnittenen, differenzierenden USP (Unique Selling Proposition) zu realisieren. In der Beratungspraxis kommt es aufgrund der umfassenden Veränderungen durch die Digitalisierung selten vor, dass für ein Unternehmen keine neuen Geschäftsmöglichkeiten und -systeme identifiziert werden können, da fast alle Industrien von der „Digitalisierung“ mehr oder weniger stark betroffen sind.

### 4.9.3 Festlegung und Veränderung des Out-/Insourcing-Grades

Nachdem geklärt ist, welche strategischen Digitalziele verfolgt werden und welche neuen Optionen sich möglicherweise durch die Digitalisierung ergeben, sollte das Unternehmen festlegen, wie es sich am besten organisiert, um dieses Ziel möglichst effizient

Einflussfaktoren	Kategorie	Expertenbasierter Gewichtungsfaktor	Bewertungsskala			Gewichtetes Scoring-Ergebnis
			Niedrig (1 Pkt.)	Mittel (2 Pkt.)	Hoch (3 Pkt.)	
Digitalisierungspotenzial	Extern	0,3			3	0,9
Wettbewerbsintensität	Extern	0,2	1			0,2
Unternehmensgröße *	Intern	0,2		2		0,4
Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen	Intern	0,2			3	0,6
IT/Prozess Company	Intern	0,1		2		0,2
$\Sigma$		1				2,3

Summe gewichtetes Scoring

1,00 - 1,25 niedrig, d. h. mindestens 75 % Outsourcing, aber mit Key-Ressourcen inhouse  
 1,26 - 2,49 mittel, d. h. mindestens 50 % Outsourcing  
 2,50 - 3,00 hoch, d. h. mindestens 25 % Outsourcing, aber mit Key-Ressourcen inhouse

Quelle: Expertenbefragung dgroup, dgroup Studie Digitalorganisation 2015, Pkt. => Punkte

\* Umsatz pro Jahr:  
 Niedrig: <50 Mio. EUR  
 Mittel: >50 Mio. EUR <5 Mrd. EUR  
 Groß: >5 Mrd. EUR

**Abb. 4.44** Berechnungsmodell des Outsourcing-Grades. (Quelle: dgroup und Bergert 2015)

zu erreichen (Krekeler und Heinemann 2017). Das dafür anzuwendende Berechnungsmodell ist in Abb. 4.44 dargestellt. Theoretisch gibt es die Möglichkeit, alle Aktivitäten „outzusourcen“, nur einen Teil auszulagern oder alle Ressourcen intern aufzubauen, um die neuen Digitalaktivitäten zu starten.

Zunächst werden bei dem betrachteten Unternehmen die externen Faktoren bewertet. Dazu ist zu klären, wie hoch das Digitalisierungspotenzial des Unternehmens ist, wozu auch der relevante Markt für digitale Produkte in der jeweiligen Branche festzulegen ist. Wichtig ist diesbezüglich auch, wie groß der Anteil an Kernwertschöpfungsstufen ist, die digitalisiert werden können. Außerdem muss geklärt werden, wie hoch die Wettbewerbsintensität in dem relevanten Markt ist und ob es bereits Wettbewerber dort gibt, die digital erfolgreich sind. Das betrifft vor allem neue Player, die mit digitalen Geschäftsmodellen erfolgreich etablierte Player angreifen.

Im zweiten Schritt findet eine Analyse der internen Unternehmensfaktoren statt, um sich auch hier einen Überblick über das richtige Betreibermodell zu verschaffen. Zu klären ist, wie groß das betrachtete Unternehmen ist, da die Betriebsgröße auch den möglichen Ressourceneinsatz zum Ausdruck bringt. Kleinere Unternehmen verfügen in der Regel über deutlich weniger Ressourcen, um neue Projekte zu starten. Zu klären ist auch, welche Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen, sprich welches Digital-Know-how vorhanden ist. Gibt es Mitarbeiter, die mehr als zehn Jahre Erfahrung mit Digitalprojekten haben und bereits erfolgreich Digitalprojekte umgesetzt haben, ist das von großem Vorteil. Oder sind bereits digitale Projekte realisiert worden, wie zum Beispiel ein E-Shop-Projekt oder Abwicklung von Angebotsprozessen über eine Webplattform, kann das auch gut genutzt werden. Falls das betrachtete Unternehmen ein IT-dominiertes bzw. prozessgetriebenes Unternehmen ist oder der Fokus mehr auf Kreativität und

Marketing etc. liegt, ist das bei der Betreibermodellentscheidung ebenfalls zu berücksichtigen. Gleiches gilt für den Aspekt, ob die Kern-DNA des Unternehmens eher auf Prozessen (zum Beispiel Handelskonzern ALDI) oder verstärkt auf Markenwerten liegt (zum Beispiel Modekonzern Louis Vuitton). Gibt es bereits IT-Systeme, die miteinander vernetzt sind und einfach und ohne größeren Aufwand Daten für Digitalprojekte zur Verfügung stellen können, ist das sicherlich sachdienlich.

Die fünf internen und externen Faktoren werden gewichtet, sodass diese in Summe 100 % ergeben. Anschließend werden die Faktoren anhand der Skala (niedrig, mittel, hoch) bewertet, woraus sich abschließend durch Multiplikation mit der Gewichtung ein Scoring ergibt. Dieses Modell hilft abzuschätzen, welches Betreibermodell in der jeweiligen Situation zu empfehlen ist:

- **Niedriger Punktwert:** Ein Score von 1,00–1,49 Punkten wäre ein niedriger Wert. Bei diesem Ergebnis lautet die Empfehlung, dass der Outsourcing-Grad mindestens 75 % beträgt. Das heißt, dass zum Beispiel Aktivitäten wie die Programmierung und ggf. die Logistik von einem externen Partner abgewickelt werden, da zum Beispiel das Digitalisierungspotenzial gering ist, die Wettbewerbsintensität gering ist, es sich um ein kleineres Unternehmen handelt und die neuen Chancen der Digitalisierung eher darin liegen, das bestehende Geschäftsmodell abzusichern oder in überschaubarem Maß zu ergänzen.
- **Mittlerer Punktwert:** Ein Score von 1,50–2,49 Punkten wäre ein mittleres Ergebnis. Zu einem solchen Wert kommt das Modell, wenn zum Beispiel die Digitalisierungschancen hoch sind, eine mittlere Wettbewerbsintensität vorliegt, das Unternehmen groß ist und keine Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen vorliegt. Hier hat die Praxis gezeigt, dass der Insourcing-Grad höher sein sollte als bei dem vorherigen niedrigen Score, da unter anderem die Potenziale der Digitalisierung deutlich höher sind und es wichtiger ist, die neuen Aktivitäten mit den bestehenden Aktivitäten zu verbinden. Hier sollte insbesondere darauf geachtet werden, dass diejenigen Themen inhouse betrieben werden, die einen USP darstellen. Bei einem Unternehmen wie Amazon beispielsweise ist die Logistik ein zentraler Erfolgsfaktor, und deswegen ist es sinnvoll, zumindest bei einem weiteren Ausbau der digitalen Aktivitäten die Logistik inhouse zu betreiben.

**Hoher Punktwert:** Ein Score von 2,50–3,00 Punkten stellt einen hohen Wert dar. Hier sind Potenzial und Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen noch größer. Somit reduziert sich der empfohlene Outsourcing-Grad weiter. Dennoch sollten auch in diesen Konstellationen einige Themen outsourct werden. Im traditionellen Geschäft stellt beispielsweise Mercedes Benz auch nicht alle Teile, die für eine S-Klasse notwendig sind, selbst her. Vorteil des Outsourcings in diesem Kontext ist, dass die Firma von den Erfahrungen profitieren kann, die der Partner möglicherweise in anderen Industrien oder Konstellationen gemacht hat. Wie schon vorher beschrieben, sollten die USP-Themen

tendenziell eher inhouse betrieben werden, um sicherzustellen, dass die gesamte Wertschöpfung inklusive der damit verbundenen Learnings auch inhouse genutzt werden kann (Krekeler und Heinemann 2017).

Stehen Unternehmen noch am Beginn der digitalen Transformation, liegt es in der Natur der Sache, dass in der Regel weder (digital) qualifizierte Mitarbeiter noch entsprechendes Erfahrungswissen vorhanden sind. Daher hat sich zum Start von Digitalaktivitäten ein Hybridmodell als Erfolgsmodell herauskristallisiert, bei dem vielversprechende Key-Mitarbeiter mit Outsourcing-Partnern zusammenarbeiten, welche auf Basis von projektabhängigen Key-Performance-Indikatoren (KPIs) gesteuert werden. KPIs in digitalen Handelsprojekten sind zum Beispiel die Conversion Rate, die die Differenz zwischen Besuchern einer Seite und abgeschlossenen Transaktionen aufzeigt, oder Indikatoren für die Auffindbarkeit von Websites wie bei Google. Die Key-Mitarbeiter werden erst einmal für einen befristeten Zeitraum engagiert. Ganz im Sinne von „Test & Learn“ ist es wichtig, viel auszuprobieren – mit anderen Worten: keine Angst vorm Scheitern. So kann es zum Beispiel sinnvoller sein, kurzfristig ein höheres Marketingbudget zu investieren, um daran schnell viel auszuprobieren zu können, als über einen längeren Zeitraum ein konstant kleines Marketingbudget auszugeben und sich in die Gefahr zu begeben, dass keine Effekte gemessen werden können.

### **Veränderung des Out- bzw. Insourcing-Grades**

Im Zuge der weiteren Entwicklung, in der Regel nach zwei bis drei Jahren, wenn erste Erfolge sichtbar sind, hat es sich als erfolgreiche Strategie erwiesen, dass einzelne, herauslösbare Teile wie zum Beispiel die Entwicklung der Plattform oder Bereiche des Digitalmarketings von extern nach intern geholt werden. Dies sollte sukzessive geschehen, um die intern wachsende Organisation nicht zu überfordern (Krekeler und Heinemann 2017). Dafür ist es wichtig, mit den gewählten Outsourcing-Partnern flexible Modelle zur Bewertung des Erfolges zu vereinbaren, da davon auszugehen ist, dass die Performance zunächst einen Einbruch erleiden wird, wenn Prozesse von extern nach intern übergehen. Dies ist normal, da sich Mitarbeiter und Prozesse zunächst noch einspielen müssen. In dieser Übergangsphase wäre es daher verkehrt, den Erfolg an den gleichen Zielen zu messen, die zu Beginn mit dem externen Partner, der in der Regel über mehr Erfahrung verfügt, vereinbart wurden. Oft ist auch zu beobachten, dass Dienstleister/Outsourcing-Partner, die in der Situation zum Start des Digitalprojektes gut geeignet waren, da sie eine große Bandbreite von Services angeboten haben, beim weiteren Wachstum nicht mehr die optimalen Partner sind, weil nun eine Spezialisierung wichtig ist, damit die digitalen Aktivitäten des Unternehmens weiter wachsen können. Im Bereich des Marketings ist zum Beispiel das Kompetenzprofil deutlich anders für die Produktion und die erfolgreiche Vermarktung eines TV-Spots als für die erfolgreiche Planung und Messung einer digitalen Customer Journey über mehrere digitale Touchpoints hinweg; beides Aktivitäten, die typischerweise zu verschiedenen Lebenszyklen eines Unternehmens und seines Produktes aktuell werden. Auch wenn zunächst der Weg über das Outsourcing beschritten wird, ist der Aufbau von internen Mitarbeitern

zum Start nichtsdestotrotz sehr wichtig, damit es zum einen eine interne Vernetzung zu den Geschäftsaktivitäten der weiteren Unternehmensbereiche gibt und zum anderen die Chance genutzt wird, den Insourcing-Grad mit Anstieg der digitalen Reife zu erhöhen. Zudem wird so sichergestellt, dass es gute „Briefings“ und eine Steuerung auf „Augenhöhe“ mit den Outsourcing-Partnern gibt. Für große Unternehmen kann es strategisch sinnvoll sein, unterschiedliche Modelle bezüglich des Out-/Insourcing-Grades zu testen, um herauszufinden, was für die jeweilige Aktivität/Situation das richtige Modell ist (Krekeler und Heinemann 2017).

#### **4.9.4 Suche nach internen Ressourcen und externen Outsourcing-Partnern**

Nachdem das richtige Modell für die Digitalaktivitäten festgelegt wurde, wird im Folgenden beleuchtet, welche Themen/Kriterien bei der Mitarbeiterauswahl, bei der Auswahl des Outsourcing-Partners und der Systeme beachtet werden sollten.

##### **Interne Mitarbeiter**

Je höher der Outsourcing-Grad ist und damit je kleiner das Team, desto erfahrener muss dieses im Schnitt sein. Im Kontext „Digital“ ist auch zu empfehlen, sehr konkret die Anforderungsprofile zu definieren, da es viele unterschiedliche Aufgaben in Digitalteams gibt. Des Weiteren sind in der Regel die Digitalteams am erfolgreichsten, die zum einen aus der Business- aber zum anderen aus der IT-Perspektive kommen; im Idealfall sind also beide Sichtweisen vertreten.

##### **Das richtige Outsourcing-Modell mit dem richtigen Partner**

Hier sind mehrere Punkte/Fragestellungen erfolgskritisch, die deswegen gemeinsam und rechtzeitig mit dem Outsourcing-Partner geklärt werden müssen. Zuerst ist zu klären, welche Referenzen der Outsourcing-Partner aufzuweisen hat. Dies betrifft sowohl spezifische Projektreferenzen als auch mögliche Vorteile, die das anbietende Team für die konkrete Aufgabenstellung mitbringt. Ferner ist zu hinterfragen, was genau die Leistungen sind, die der Outsourcing-Partner anbietet. Oft hilft es, zur Eingrenzung die Umkehrfrage zu stellen, nämlich was nicht vom Outsourcing-Partner erbracht wird. Ferner sollte ermittelt werden, was diesbezüglich die Mitwirkungsleistungen sind, die vom Kunden bzw. auch von anderen Outsourcing-Partnern erbracht werden müssen. Beispielsweise können bei der Anbindung bzw. Weiterentwicklung des E-Shops erweiterte Aufgaben für den Anbieter der ERP-Software anfallen, die entweder inhouse oder durch bestehende oder neue Partner erbracht werden müssen. Ebenfalls relevant ist die Frage, wie genau das Modell der Abrechnung ist. Dies betrifft sowohl die Laufzeit des Modells inklusive Kündigungsmöglichkeiten für beide Seiten als auch die Frage, wie bei Kündigung ein reibungsloser Übergang sichergestellt wird. Auch muss feststehen,

was nach Aufwand, was fix und was nach Performance-Komponenten abgerechnet wird (Krekeler und Heinemann 2017).

### **Die richtige Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner**

Arbeiten beispielsweise Mitarbeiter vom Outsourcing-Partner vor Ort beim Kunden? Und: Welche Systeme werden eingesetzt, um die geplanten Projekte umzusetzen (zum Beispiel JIRA für technische Entwicklung, Google Analytics für Auswertung von Traffic und Marketing-KPIs, Systeme für Zeitbuchung wie unter anderem Projektron)? Geklärt sein muss auch, was Routinen sind, die regelmäßig abgehalten werden, und ob es ein Steering Board gibt, um Richtungsentscheidungen für die Zusammenarbeit zu treffen. Ebenfalls ist zu recherchieren, welche Softwaremodule zu welchen Bedingungen eingesetzt werden. Wer hat zum Beispiel die Rechte an den Arbeitsergebnissen und wie können diese verwertet werden? Ist das Lizenzmodell zum Beispiel „On Premise oder Software as a Service“? Wer schließt bei Plattformen den Vertrag mit dem Hosting-Partner, der die Applikation hostet, und wie sind die Service-Level-Agreements in dem Vertrag geregelt? Auch von Relevanz ist sicherlich, was nicht funktionale Anforderungen an die Plattform sind (zum Beispiel Skalierbarkeit, Release-Fähigkeit etc.). Es sollte darauf geachtet werden, dass auf Unternehmensebene Mitarbeiter diese Vereinbarung so strukturieren, dass für beide Vertragsparteien ein Anreizsystem geschaffen wird, um gemeinsam die vereinbarten Ziele zu erreichen.

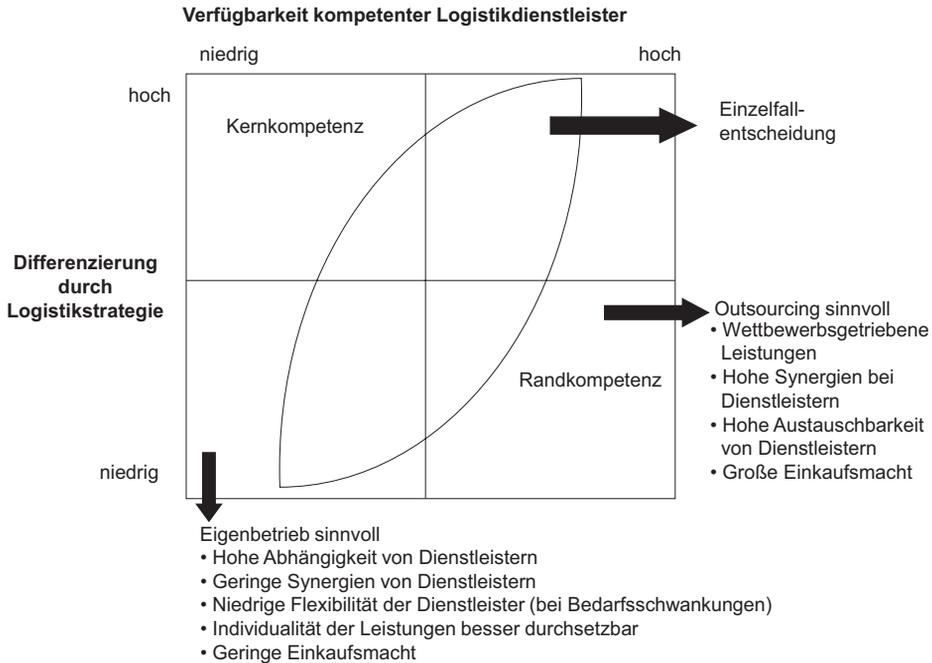
### **Internationale Outsourcing-Partner**

Es ist auch ohne größeren Aufwand möglich, als deutsches Unternehmen mit Entwicklungs-/Designfirmen in Indien oder Südafrika zusammenzuarbeiten. Gerade Südafrika bietet den Vorteil, in der nahezu gleichen Zeitzone zu liegen. Auch hier gibt es wieder Fragen, die vor einer Zusammenarbeit gestellt und beantwortet werden sollten: So ist zu klären, ob es nachweisbare Erfahrung inklusive konkreter Referenzen für die ausgesuchte Technologie gibt. Transparent sein muss, wie komplex und individuell das Projekt ist (zum Beispiel eingesetzte Standard-Shop-Software wird zu mehr als 50 % angepasst, es gibt bereits Referenzapplikationen). Auch sollte feststehen, ob das Unternehmen in der Lage ist, regelmäßig zu kontrollieren (zum Beispiel Codereview, Durchgehen vereinbarter Testcases, Sicherheitschecks), ob der ausgewählte Outsourcing-Partner die gewünschte Dienstleistung in der vereinbarten Qualität erbracht hat. Diesbezüglich ist auch relevant, ob der Outsourcing-Partner dazu bereit ist, dass die Leistungen erst nach Projektfortschritt bezahlt werden. Hilfreich könnte sein, wenn es bereits Erfahrungen mit internationalen Projekten im Unternehmen gibt. Der Erfahrung nach arbeiten nur wenige Firmen wirklich erfolgreich mit internationalen Outsourcing-Partnern zusammen. Sofern das Set-up und der zeitliche Rahmen es erlauben, sollte zunächst mit „kleineren“ und weniger komplexen Projekten mit ausreichend Zeit gestartet werden, damit Standards etabliert werden und ein regelmäßiger (auch persönlicher) Austausch stattfindet. So lernt man sich und die Arbeitsweisen kennen und kann im Folgenden auch größere Projekte gemeinsam angehen.

Nach Bearbeitung der Checkliste und der damit verbundenen Modellentwicklung ist es wichtig, das gewählte Modell in regelmäßigem Abstand, zum Beispiel nach zwei bis drei Jahren, zu überprüfen, um sich ständig weiterzuentwickeln. Dies kann sowohl in dem Szenario, dass das Projekt besser als geplant läuft, als auch im umgekehrten Fall Sinn machen. Eine gute Methode ist ein Audit, das heißt eine Befragung der beteiligten Projektpartner nach einem vorher definierten Kriterienkatalog. Diese Ergebnisse werden dann anschließend in einem gemeinsamen Workshop besprochen (Krekeler und Heinemann 2017).

#### 4.9.5 Grundsatzentscheidung über Betreibermodell

Die In- und Outsourcing-Entscheidungen nehmen bereits die Frage nach dem geeigneten Betreibermodell vorweg (Krekeler und Heinemann 2017). Für die Grundsatzentscheidung über das Betreibermodell muss in einem ersten Schritt Transparenz hinsichtlich des Online-Shops einschließlich der entsprechenden Quantitäten und aller verfügbaren Kennzahlen hergestellt werden. Weiterhin ist ein Überblick über die Organisations-, Prozess- sowie Kostenstrukturen notwendig. Auf dieser Basis ist es möglich, eine erste grobe Analyse vorzunehmen und diese einer Benchmarking- bzw. Best-Practice-Betrachtung zu unterziehen. Damit kann eine erste Einschätzung hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der aktuellen Strukturen und der möglichen Potenzialvolumina entwickelt werden. Eine Schlüsselrolle für die „Make or Buy“-Entscheidung sollten dabei vor allem die Kundenperspektive und das Kundenverhalten einnehmen. Erfolgskritisch ist, die richtigen Leistungen situationsadäquat den richtigen Kunden anzubieten und die entsprechenden Leistungen richtig zu bewerten (Heinemann 2017e). Die meisten Besucher kaufen nicht, halten sich aber im Schnitt sechs bis zwölf Minuten im Online-Shop auf. Dabei bietet er als möglicher Online-Flagship-Store die Chance, dem Endverbraucher relativ effizient das gesamte Sortiment zu präsentieren, was in der Regel offline nur selten möglich ist. Dies dürfte allerdings in einem total outgesourceten Shop schwierig sein. Demgegenüber bietet es sich an, Commodity-Leistungen wie unter anderem die Logistik an hoch spezialisierte Dienstleister zu delegieren, wie in Abb. 4.45 beispielsweise dargestellt. Die Outsourcing-Entscheidung hängt davon ab, ob die Logistik eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt. Eine Kernkompetenz ist umso höher zu gewichten, je austauschbarer die angebotenen Sortimente und Produkte sind. Insofern sollte die Outsourcing-Entscheidung vom Differenzierungspotenzial der logistischen Prozesse abhängig gemacht werden. Die Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Handelsunternehmen beispielsweise ist auch nicht immer nur mit Outsourcing-, sondern auch mit Insourcing-Entscheidungen verbunden. Insofern kann sich die Wahl hinsichtlich „Make or Buy“ bzw. Eigenleistung oder Fremdbezug der Leistung auch durchaus auf die Reintegration von Leistungen beziehen (Insourcing). Dies gilt für alle Funktionsbereiche und nicht nur für die hier am Beispiel der Logistik untersuchte Fragestellung (Heinemann 2019). Trotz der mittlerweile großen und eigentlich doch



**Abb. 4.45** Logistik-Outsourcing-Entscheidung im Online-Handel. (Quelle: Zentes et al. 2004)

professionellen Fulfillment-Dienstleister ist verwunderlich, dass die meisten Online-Shops nicht oder kaum profitabel sind, obwohl sie teilweise enorm gewachsen sind und bereits beträchtliche Betriebsgrößen aufweisen. Gängig ist nach wie vor die Auslagerung logistischer Aktivitäten an Logistikdienstleister (Zentes et al. 2004). Das ist auch sicherlich Ursache dafür, dass mittlerweile die europäischen Logistikströme im Online-Sektor von Logistikdienstleistern dominiert werden. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung sind zweifelsohne die Tendenz zum Cross Border Trade und die Forcierung von Auslandsmärkten. Dennoch profilieren sich die ersten Online-Anbieter wie zum Beispiel ao.com über eine Eigenzustellung, und auch Amazon deckt bereits weite Teile seines US-Geschäftes über eigene Zustelldienste ab (Amazon 2017).

Die Ausführungen zeigen, dass das richtige Betreibermodell von verschiedenen Kriterien wie dem Digitalisierungsgrad der Branche und der Unternehmensgröße abhängig ist. Es ist zu empfehlen, zum Start eine detaillierte Bestandsaufnahme ggf. mit externer Unterstützung bzw. mit internen Experten durchzuführen, die mehr als zehn Jahre Digitalerfahrung haben, um festzustellen, wo sich die Industrie/der Markt befindet und wie der tatsächliche Status quo des eigenen Unternehmens ist.

Da das Betreibermodell einen großen Einfluss auf den Erfolg der digitalen Projekte hat, ist es sinnvoll, sich genügend Zeit für den Prozess zu nehmen. Danach ist die Struktur der KPIs so auszuwählen, dass die Incentive-Systeme für den jeweiligen

Projektpartner bzw. die interne Struktur in einer Linie mit der gewünschten Zielerreichung für das Projekt sind. Die Erfahrung zeigt, dass es nach zwei bis drei Jahren sehr gut sein kann, dass das Modell angepasst werden muss. Daher sollte in regelmäßigen Abständen ein Audit durchgeführt werden, um zu überprüfen, ob das gewählte Modell inklusive der damit verbundenen Incentive-Systeme noch richtig für die jeweilige Situation ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Digitalisierung den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten gibt und gesamte Industrien verändern wird, sodass das Argument, dass keine unternehmensinternen Ressourcen für die Umsetzung von digitalen Projekten zur Verfügung stehen, keine Rolle spielen sollte. Es gibt genügend Projektpartner, die diese Aufgaben übernehmen können. Wichtig ist nur, dass ausreichend unternehmensinterne Kapazitäten und das entsprechende Digital- und Unternehmens-Know-how zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit anhand von vorher definierten KPIs zu steuern.



# Best Practices und Risiken im Online-Handel

# 5

## Zusammenfassung

Best Practices im Online-Handel ergeben sich aus der bestmöglichen Umsetzung der Erfolgsfaktoren, die sie auf der anderen Seite aber auch maßgeblich mit bestimmt haben. Die folgenden Best Practices wurden durch Online-Recherchen identifiziert. Die Daten, Zahlen und Fakten dazu wurden größtenteils den aktuellen Geschäftsberichten aus 2019/2020 oder Informationen auf den Websites und aus der Presse entnommen.

## 5.1 Best Practices im Online-Handel

Erfolgsbeispiele für den Online-Handel sind höchst unterschiedlich, je nachdem, ob ein Pure-Online-Handel vorliegt oder aber Multi-Channel-Handel, hybrider Online-Handel oder vertikalisierter Online-Handel betrieben wird.

### 5.1.1 Best Practices im Pure-Online-Handel

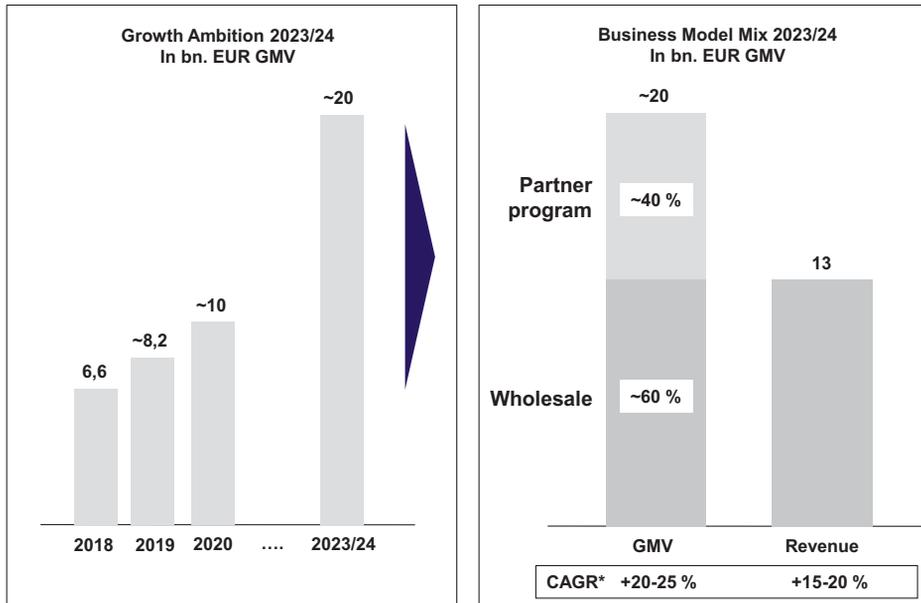
Von reinen Online-Händlern, den sogenannten „Pure Playern“, kann nur gesprochen werden, wenn stationär allenfalls ein Abhollager oder wenige Outlets betrieben werden. Die Abgrenzung zu den kombinierten Distanzhändlern ist insofern nicht ganz einfach, als dass Pure-Online-Händler häufig auch Direktmarketingmaßnahmen auf postalischem Wege in Papierform durchführen. Dabei handelt es sich aber in der Regel um Angebote mit kurzer Laufzeit (maximal zwei Wochen), während der Hauptkatalog eines Versandhändlers gewöhnlich ein halbes Jahr Gültigkeit hat. Die Best Practices in der Kategorie

Pure-Online-Händler ergeben sich aus der bestmöglichen Umsetzung der acht S-Erfolgsfaktoren, die sie auf der anderen Seite aber auch maßgeblich mit bestimmt haben. Diesbezüglich sind Zalando, Thomann, The Hut Group sowie Bohoo Erfolgsbeispiele aus verschiedenen Branchen, allerdings „Fashion-lastig“:

### **Zalando**

Zalando ([www.zalando.de](http://www.zalando.de)) hat sich nach zehn Jahren zum größten Fashion-Online-Händler Europas entwickelt. In 2019 erwirtschaftete Zalando einen Konzernumsatz von rund 6,48 Mrd. EUR (2018 rund 5,4 Mrd. EUR), was einem Plus von über 20 % entspricht. Dabei hat der Online-Marktführer ein bereinigtes EBIT von etwa 224,9 Mio. EUR und damit eine Marge von 3,5 % erwirtschaftet (Zalando 2020). Zalando wurde 2008 von David Schneider und Robert Gentz in Berlin gegründet und erhielt in früher Phase Investorenkapital der drei Samwer-Brüder. Der Online-Player ist als Fashion-Online-Händler Marktführer in Europa, der mehr als 31 Mio. aktive Kunden verzeichnet (Vorjahr 26,4 Mio.) Er firmiert als europäische Gesellschaft – die Zalando SE – und beschäftigt als Arbeitgeber rund 13.763 Mitarbeiter aus über 130 Nationen. Aufmerksamkeit erhielt Zalando durch seine 2010 gestartete Fernsehwerbung, mit der schon sehr früh ein professionelles Cross-Media-Programm gestartet wurde. Die durch die TV-Werbung geschaffene Brand Awareness dürfte ein wesentlicher Grund für die steigende Kundenzahl und den enormen Traffic auf der Zalando-Website sein. Entsprechend des Suchvolumens ist Zalando bereits Marktführer im deutschen Fashion-Online-Handel. Über 600.000 Artikel und rund 2500 Marken gehören zum Sortiment (Zalando Zahlen 2020). Mit rund 3,17 Mrd. EUR Umsatz im DACH-Raum (+28 %) und rund 1,73 Mrd. EUR in Deutschland gehört Zalando hierzulande zu den Top-5-E-Commerce-Anbietern (Zalando Zahlen 2020). Damit wächst Zalando deutlich schneller als der Online-Markt. Die Investitionen, wie beispielsweise in das Fulfillment Solutions, sind das Fundament für dieses zukünftige Wachstum und spiegeln zugleich Zalando's langfristige Strategie wider. Die Partnerunternehmen von Zalando Fulfillment Solutions haben die Möglichkeit, die Logistik von Zalando zu nutzen. Damit erhalten die Kunden der Partnerunternehmen die Ware schneller, aber das sind ja nicht die Mitglieder. Weiterhin bietet Zalando Plus eine persönliche Styling-Beratung und frühzeitigen Zugang zu ausgewählten Verkaufsaktionen an. Bereits von Anbeginn setzt Zalando Branchenstandards mit Leistungen wie kostenloser Lieferung und Retoure und damit verbunden das Anprobieren von Waren zu Hause sowie bis zu 100 Tagen Rückgaberecht. Nach Aufschaltung von Irland und Tschechien in 2018 ist Zalando heute in 17 verschiedenen europäischen Märkten aktiv (Zalando Zahlen 2020). Die Wachstumsziele für die nächsten Jahre sind durchaus als ambitioniert zu bezeichnen (Abb. 5.1). So hat das Unternehmen beim Kapitalmarkttag im Februar 2019 seine Wachstumsziele vorgestellt und dabei eine Umsatzprognose für 2023/2024 abgegeben. Es wurde erläutert, wie sich Zalando bis dahin nach GMV auf rund 20 Mrd. EUR verdreifachen und vom Umsatz her auf 13 Mrd. EUR mehr als verdoppeln will (excitingcommerce Zalando-Strategie 2019).

## Zalando Aims to Achieve a Scale of 20 bn EUR GMV by 2023/24



**Abb. 5.1** Geplantes Umsatzwachstum von Zalando bis 2023/2024. (Quelle: Excitingcommerce Zalando-Strategie 2019)

In 2019 kam der Online-Player bereits auf 8,207 Mrd. Euro GMV, was einer Steigerung gegenüber 2018 von 23,6 % entspricht.

Unverändert bleibt das Ziel, mittelfristig 5 % des Modemarkts abzudecken. Derzeit kommt Zalando auf 1,8 % Fashion-Marktanteil. Im deutschen Schuhhandel hat Zalando die Zielmarke bereits erreicht. Im Zuge seiner Expansion stellte Zalando 2018 rund 2000 neue Mitarbeiter größtenteils in Berlin ein. Kern der Strategie bildet der weitere Ausbau des Plattformmodells, um Kunden, Marken und Partner zusammenzubringen. Hauptsäule der Plattform bildet das „Zalando-Partnerprogramm“, das die Anbindung von Marken und Händlern möglich macht. Im Gegensatz zu den klassischen Shopping-Portalen, also der Kombination aus eigenem Online-Shop und angegliedertem Marktplatz, überschneiden sich die Sortimente bei Zalando nicht, sondern ergänzen sich exklusiv. Dazu passend hat Zalando unter anderem 2016 den IT-Anbieter Tradebyte übernommen, der Softwarelösungen für einen besseren Datenaustausch zwischen Herstellern, Marktplätzen und Einzelhändlern entwickelt. Weitere Säule des Plattformmodells bildet der „Connected Retail“. Damit können sich Einzelhändler mit der Zalando-Plattform verbinden und ihre Produkte direkt an unsere Kunden online verkaufen. Mittlerweile sind mehr als 1500 Geschäfte in Deutschland und den Niederlanden an das „Connected Retail“ und damit die Plattform angebunden (Zalando IR 2020). Für die Partnergewinnung ist sicher auch

hilfreich, dass Zalando als erster deutscher Online-Shop ein flexibles Format für alle Gerätetypen angeboten hat und damit in Bezug auf mobile Internetnutzung und Multi-Screening den Veränderungen auf Kundenseite konsequent Rechnung getragen hat. Forciert durch den starken Fokus auf die Entwicklung von mobilen Angeboten, stiegen die Besuche von mobilen Endgeräten im Jahresvergleich kontinuierlich auf über 83,7 % an (Zalando Zahlen 2020). Zalando beschleunigt auch die Umsetzung von Innovationen, die in den Tech-Hubs und Fashion-Laboren entwickelt werden. Mehrere Projekte laufen bereits, darunter das 2015 gestartete Curated-Shopping-Angebot von Zaloni mit eigener Stilberatung oder eine Vertiefung der bestehenden Kategorien, zum Beispiel im Bereich Sportmode für Frauen. Alle acht S-Erfolgsfaktoren werden bei Zalando exzellent erfüllt, sodass der Erfolg kein Zufall ist, sondern auf unentwegter Verbesserung beruht. Besonderer Wert wird dabei auf den Service gelegt. Dazu gehören nicht nur die versandkostenfreie Lieferung und Retoure, sondern auch das Prinzip der Soforterreikbaarheit im Callcenter in Landessprache sowie die großzügige Retourenregelung.

### **Thomann**

Thomann ([www.thomann.de](http://www.thomann.de)) erzielte in 2019 rund 920 Mio. EUR Umsatz, wovon rund 96 % online und 62 % im Ausland erwirtschaftet wurden (BILD Thomann 2018; excitingcommerce Thomann 2020). Damit ist Thomann weltweit umsatzstärkster Musikalienhändler und mit über 300 Mio. EUR Online-Umsatz hierzulande zugleich unter den Top 20 der größten E-Commerce-Händler in Deutschland mit zusammen rund 9 Mio. Kunden (Excitingcommerce Thomann 2016, 2020; Thomann 2017; EHI 2018). Auf dem Weg zur Umsatzmilliarde steigt Thomann jetzt bei GEWA ein und kann dabei im Gegensatz zu anderen sein Wachstum weitgehend aus dem Cashflow und den angesammelten Gewinnen finanzieren, ohne auf Kredite angewiesen zu sein: Die Umsatzrendite liegt bei rund 6,5 %. Die Website macht schnell deutlich, wie viel mehr als eine reine Produktdatenbank ein Online-Shop sein kann: Zu jedem Produkt gibt es Foto- und Videoaufnahmen in großer Zahl und hoher Auflösung, wofür eigens zwölf Fotografen beschäftigt werden (brandeins 2015b). Zusätzlich können vom Kunden Tonbeispiele, eingespielt von Musikern und Toningenieuren, abgerufen werden. Als Ergebnis wurde Thomann vom HDE mit dem Online Handels Award in der Kategorie „Sport & Hobby“ ausgezeichnet. Anfang 2018 eroberte das Unternehmen im Rahmen der ECC-Studie „Erfolgsfaktoren im E-Commerce“ den ersten Platz in der Kategorie „Sport & Freizeit“ (IFH Köln Erfolgsfaktoren 2018). Der Spezialist für Musikinstrumente bzw. Zubehör behauptet sich in dem ECC-Panel bereits seit fünf Jahren auf den vorderen Plätzen und kann insbesondere in Sachen Service und Sortiment punkten: Rund 94,4 % der befragten Kunden bezeugen eine hohe Gesamtzufriedenheit, Wiederkaufabsicht sowie Weiterempfehlungsbereitschaft (ECC 2017). Die Ergebnisse verwundern nicht, denn Serviceorientierung wird bei Thomann großgeschrieben. Statt die Betreuung in ein internationales Callcenter auszulagern, stellt Thomann beispielsweise Muttersprachler ein, die die Kunden auf Ungarisch, auf Französisch oder auf Niederländisch betreuen und in der Regel auf eine bestimmte Instrumentengruppe spezialisiert sind.

Das Unternehmen verzichtet, um die Qualität der Ware besser kontrollieren zu können, auch auf Drop Shipment, also Bestellungen, die es nur an den Hersteller weiterreicht und die dieser direkt an den Kunden liefert. Die Kunden können darüber hinaus eine dreijährige Garantie in Anspruch nehmen und haben selbst bei mangelfreier Ware ein grundsätzliches 30-tägiges Rückgaberecht. Insgesamt sind 82.000 Artikel im Sortiment, davon 25.000 Musikartikel ständig auf Lager. Fast 30.000 Artikel sind innerhalb von drei Werktagen verfügbar (brandeins 2015b; Thomann 2015; BILD Thomann 2018). Nach Meldungen des Kartellamtes will sich das Musikhaus Thomann an GEWA Music beteiligen und ist damit auf dem Weg zur Umsatzmilliarde (Excitingcommerce Thomann 2019; 2020).

### **The Hut Group**

Die The Hut Group ([www.thg.com](http://www.thg.com)) zeigt, wie profitabel Online-Handel im Beauty-Segment sein kann, und lehrt den bisherigen Marktführern dort zunehmend das Fürchten. In 2019 stiegen die Umsätze auf 1140 Mio. GBP (+24 %), wobei ein EBITDA von 111 Mio. GBP erzielt wurde (THG 2020). Dabei ist die The Hut Group sowohl organisch als auch durch Übernahmen gewachsen und kommt auf einen Beauty-Anteil von rund 81 %. Dabei erreichen die THG-Eigenmarken 50 % Umsatzanteil, wobei 66 % des Absatzes international ist und aus 169 Ländern stammt. Das Produktportfolio im Beauty-Segment wird kontinuierlich ausgebaut. Dazu passt auch die Übernahme von „Acheson and Acheson“ im Sommer 2018, einer der führenden Produktentwickler und Auftragsfertiger in dem Segment, der dort einen End-to-End-Service anbietet. Die Akquisition beinhaltete auch die Übernahme der Hautpflegemarke Ameliorate. Der Service- und Technologiebereich trägt rund 19 % zum Umsatz bei (Excitingcommerce THG 2019). Erklärtes Ziel der Hut Group ist es, mit der Ingenuity-Plattform zum Digital Provider für die gesamte Beauty-Industrie zu werden. Neben der E-Commerce-Plattform gehören als weitere Serviceleistungen Hosting Services, Warehousing und Fulfillment, Content & Creative Services, Customer Services, Translation & Language Services, Data Science sowie Transaction & Finance Management dazu. Im Handelsgeschäft ist die The Hut Group ein exzellentes Beispiel für die Shop-Attraction mit dem Angebot von Killer-Produkten sowie für den Erfolgsfaktor Sourcing und strategische Allianzen.

### **Bohoo**

Bohoo ([www.boohoo.com](http://www.boohoo.com)) ist ein britischer Online-Fashion-Anbieter, der schnell wächst und zugleich sehr profitabel ist. So konnte Bohoo in 2019 rund 1,234 Mrd. GBP Umsatz (+44 %) erzielen. Bohoo verfolgt eine Mehrmarkenstrategie mit Marken wie unter anderem PrettyLittleThing, NastyGal und MissPap, die sich offensichtlich auszahlt. Denn trotz des hohen Wachstums erzielte Bohoo eine EBITDA-Marge von 10 % (Excitingcommerce Bohoo 2019; Statista Bohoo 2020). Insbesondere der Vergleich mit dem britischen Wettbewerber Asos (vgl. Abschn. 5.1.6) zeigt, dass Bohoo den bisherigen Best Practice bereits weit hinter sich gelassen hat. So wird der Shooting Star der Online-Handelsszene inzwischen **mit 3,6 Mrd. GBP bewertet**, während das weitaus

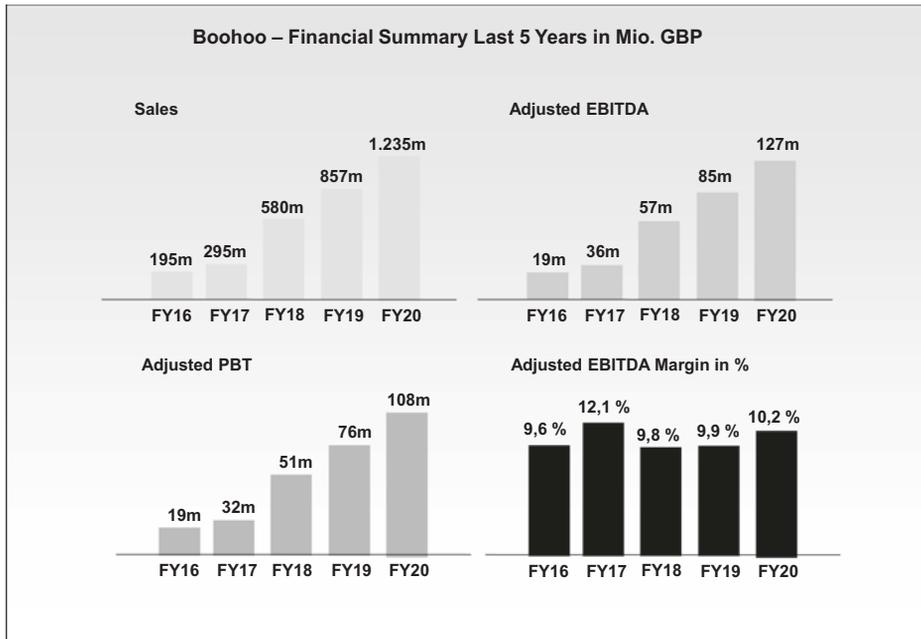
umsatzstärkere **Asos nur auf eine Bewertung von 2,4 Mrd. GBP kommt**. Zweifels- ohne hat Asos noch mit seiner Restrukturierung zu kämpfen, aber auch die Boohoo-Kennzahlen sprechen für sich: Mit mehr als **8,3 Mio. aktiven Kunden** liegt Boohoo bereits weit über den Kundenzahlen der Otto-Gruppe. Dabei tätigen die Boohoo-Kundinnen im Schnitt **2,13 Bestellungen im Jahr mit einem durchschnittlichen Warenwert von 37,76 GBP** pro Order. Die Anzahl der Kleidungsstücke im Warenkorb ist mit **2,89 überdurchschnittlich hoch und zeigt ein hohes Cross-Selling-Potenzial**. Dabei **verfügt Bohoo im Vergleich zu Asos** auch über eine zweite starke Marke, denn die **Zweitmarke Pretty Little Thing** hat sich zu ähnlicher Stärke wie die Stammmarke entwickelt. Nicht ohne Grund wächst der Newcomer derzeit doppelt so schnell wie Asos. Insofern ist Bohoo ein exzellentes Beispiel für einen profilstarken Online-Spezialisten, der es schafft, den großen vertikalen Fashion-Ketten stationäre Kunden dadurch abzuwerben, dass sie schlicht und ergreifend online besser sind als die Multi-Channel-Händler. So schafft es Boohoo ganz offensichtlich, die bisherigen Kundinnen von Zara, H&M und Primark abzuwerben. Um als ambitionierter Online-Spezialist weiter in Dimensionen vordringen zu können, die vor wenigen Jahren noch undenkbar schienen, hat sich Bohoo in 2020 noch einmal an der Börse 198 Mio. GBP im Rahmen einer Kapitalerhöhung geholt. Insgesamt hat der Online-Player damit per Jahresmitte 2020 rund eine halbe Milliarde GBP in der Kasse für weitere Übernahmen und Beteiligungen. Offensichtlich verliert Bohoo nicht an Dynamik und konnte mit **45 % Wachstum ins neue Geschäftsjahr starten**, so dass mindestens 1,5 Mrd. GBP Umsatz in diesem Jahr erzielt werden dürften (excitingcommerce Boohoo 2020; Boohoo 2020). In Abb. 5.2 sind die wichtigsten Kennzahlen von Boohoo aus den letzten fünf Jahren dargestellt. Diese widerlegen eindrucksvoll die betriebswirtschaftliche Lehrmeinung, dass Wachstum immer auf Kosten von Profitabilität geht.

### 5.1.2 Best Practices im kooperierenden Online-Handel

Beim kooperierenden Online-Handel handelt es sich entweder um branchenbezogene Portale, die von Großhändlern, Verbundgruppen, Herstellern und unabhängigen Institutionen betrieben werden, oder aber um offene Marktplätze. Als Best Practices können Etsy, Amazon, Alibaba und Vente Priveé, angesehen werden.

#### Etsy

Etsy ([www.etsy.com](http://www.etsy.com)) konnte den Umsatz in 2019 um 35,6 % auf 818 Mio. US\$ steigern, was einem Handelsvolumen (GMV) von über 4,975 Mrd. US\$ entspricht (Etsy 2020). Der Operating Profit lag bei 95,9 Mio. US\$ und entwickelte sich positiv, nachdem die Plattform in den Jahren 2015 und 2016 breiter aufgestellt wurde und der bisherige, sehr enge Handarbeitsbegriff nach neuen Regeln breiter definiert wurde. So ist jetzt nur noch entscheidend, dass die Idee zu einem Produkt vom Verkäufer stammt, und die Plattform nicht mehr nur für Handwerksprodukte offen ist. So stieg die Anzahl aktiver



**Abb. 5.2** Financial Summary Boohoo. (Quelle: Excitingcommerce Bohoo; Bohoo 2020)

Anbieter in 2019 um 27,6 % auf rund 2,7 Mio., während die Zahl der aktiven Kunden um 17,5 % auf 46,3 Mio. wuchs. Um das weitere Wachstum zu befeuern, übernahm Etsy für 275 Mio. US\$ Reverb, einen Marktplatz für Musikinstrumente. Angaben zu Umsatz, Nutzerzahlen etc. haben Etsy & Co. zwar nicht gemacht, aber früheren Berichten zufolge kam Reverb in 2018 auf ein Handelsvolumen von 600 Mio. US\$ bei rund 42 Mio. US\$ Umsatz. Spannend ist die Frage, ob Etsy damit verstärkt in den Second-Hand-Markt einsteigt (Excitingcommerce Etsy 2019). Nach wie vor gilt Etsy jedoch als typischer Social-Commerce-Anbieter, der „nicht nur E-Commerce mit ein bisschen Social-Gedöns drumherum, sondern vor allem sozialen (Lebens-)Raum, in dem mit handgemachten Produkten auch verkauft, gefeilscht und gehandelt werden darf“ (Excitingcommerce 2010, 2013a; Etsy 2019) anbietet. Erst in 2005 gegründet, umspannt die Etsy-Community mittlerweile Käufer und Verkäufer aus 150 Ländern und ist damit ein echter „Born Global“. Die Auswahl gilt als schier unerschöpflich und alleine bei mehr als 10.000 iPhone-Hüllen wird deutlich, was ein echter Category Killer ist. Sicherlich generiert Etsy diese Angebotsfülle auch durch relativ geringe Einstellgebühren in Höhe von rund 10 % als Provision. Nach Etsy hat E-Commerce mit Produkten und Social Commerce, jedoch in erster Linie mit Menschen zu tun: „We are focused on our service: building the best tools and supporting this community. If we do this well, revenue will follow. Now that we are profitable, we can redouble our efforts here, and I’m really excited about this. Our success as a company follows your success as members“

(excitingcommerce 2010, 2013a; Etsy 2019). Im Vordergrund steht der „Community-Gedanke“ in Verbindung mit Handwerksprodukten. Den User unterstützen viele sinnvolle Funktionen, wie die Suche nach Produkten anhand einer vordefinierten Farbe, eines Materials, einer Kategorie oder eines Verkäufers. Damit erhalten zahllose und noch so kleine Nischenanbieter aus aller Welt in kooperativer Form die Möglichkeit, ihre Handwerksprodukte weltweit zu vermarkten. Das Unternehmen erlaubt es Kreativen aus aller Welt, ihre Artikel – ob Kunst, Kleidung oder Spielzeug – an eine globale Kundschaft zu verkaufen. Etsy kann zweifelsohne als Paradebeispiel für erfolgreiches Social Targeting und Societing im kooperierenden Online-Handel angesehen werden (Etsy 2019).

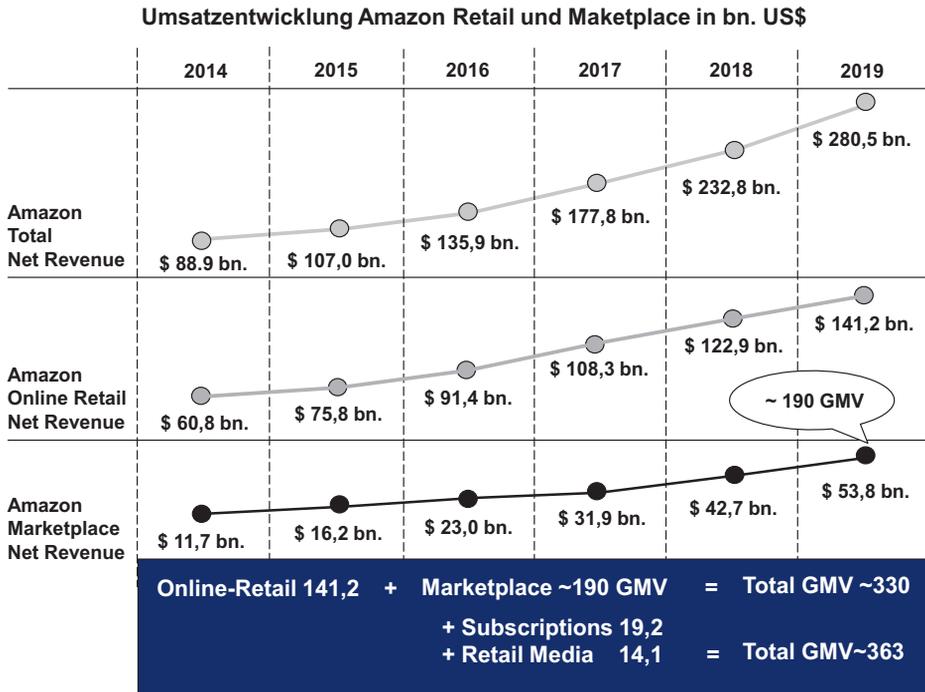
### **Amazon**

In 2019 konnte Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) seinen Umsatz auf rund 280,5 Mrd. US\$ und damit um rund 20,4 % steigern (Amazon 2020). Das gesamte über Amazon abgewickelte Handelsvolumen dürfte letztes Jahr bei 330 Mrd. US\$ gelegen haben. Dieses GMV teilt sich zu etwa 40:60 in echte Online-Einzelhandelsumsätze (141,2 Mrd. US\$) sowie Marktplatz-GMV (190 Mrd. US\$ online) auf. Dabei wurden ein Operating Income in Höhe von 14,5 Mrd. US\$ sowie ein Nettogewinn von 11,6 Mrd. US\$ erzielt. Allerdings konnte der zur Finanzierung des Wachstums wichtige „cash flow provided by operating activities“ auf rund 38,5 Mrd. US\$ gesteigert werden. Seit Gründung im Juli 1994 in den USA expandierte das Unternehmen in sieben weitere Länder und weitete das Sortiment auf rund 20 Kernwarengruppen aus. Als weiteres Land wird derzeit offensichtlich Polen entwickelt, wo mehrere Lager aufgebaut wurden. Auch ist für 2021 der Aufbau einer Schwedischen Niederlassung geplant, nachdem in 2018 schon eine Tochter in der Schweiz gegründet wurde. Schon früh erkannte Jeff Bezos, wie die enormen Internetpotenziale zur Vermarktung von Produkten für ein Handelsgeschäft bestmöglich zu nutzen sind, und setzte in den Anfangsjahren konsequent auf den Verkauf von Büchern und Medienprodukten, die eher Skaleneffekte über Land- und Sprachgrenzen hinaus ermöglichen als andere Sortimente. Mediaproducte tragen geschätzt weniger als 10 % zum Umsatz bei. Amazon hat sich zum Synonym für Online-Handel und Marktplätze entwickelt. Kein Tag vergeht, an dem nicht ein Erfolgsthema von Amazon vermeldet wird. In den letzten Jahren hat Amazon kontinuierlich das eigene Einzelhandelssortiment zugunsten des Marktplatzes umgewechselt. So beträgt der Marktplatzanteil am gesamten GMV bereits annähernd 60 %. Das macht es für Amazon zweifelsohne wirtschaftlicher, für den Kunden jedoch schwieriger, bei Amazon alles günstig aus einer Hand zu bekommen (excitingcommerce AvZ 2019). Inklusive Bücher umfasst das Sortiment alleine in Deutschland über 300 Mio. Produkte und wird zunehmend auch auf FMCG-Produkte ausgeweitet. So gelingt auch eine optimierte Zustellung an den Endkunden, da die Anzahl der Produkte pro Order kontinuierlich steigt. Einen Schlüssel für den enormen Erfolg stellt die effiziente Logistik dar (Amazon 2018). Die Standortwahl der Lager orientiert sich in der Regel an der Standortlage großer Distributoren wie zum Beispiel Ingram in den USA, der rund 400.000 Titel permanent vorhält, sodass Amazon nur für die gängigsten Produkte ein kleines

Lager benötigt und weitgehend die Infrastruktur des Distributors nutzen kann. Wesentliche Gründe für den durchschlagenden Markterfolg von Amazon sind die kompromisslose Kundenorientierung, der gezielte Aufbau von Fähigkeiten sowie die enormen Investitionen in Technik, zweifelsohne die System- und Supply-Chain-Exzellenz und der hohe Automatisierungsgrad. Nicht ohne Grund wählen die deutschen Verbraucher Amazon seit Jahren zum Händler mit der höchsten Kundenzufriedenheit. Eines ist klar: Amazon umfassend darzustellen würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Es sei auf das Buch „Amazon für Entscheider“ verwiesen (Stummeyer und Köber 2020). Die „Maschine“ und der „Category-Killer“ funktionieren perfekt und stellen im Grunde genommen in allen acht S-Erfolgsfaktoren den Benchmark. Amazon richtet zudem das Geschäftsmodell zudem vertikaler aus und pusht enorm das Eigenmarkenthema. Mit dem Prime-Modell ist dem ersten Online-Händler der Welt erneut ein Geniestreich gelungen. Das wohl beste und stabilste Kundenbindungsprogramm der Welt hat kaum eine Churn Rate und bildet die Basis für weiteres Wachstum. Von den rund 44 Mio. Amazon-Kunden in Deutschland sind bereits mindestens 17,3 Mio. Amazon-Prime-Mitglied – Tendenz steigend. Weltweit dürften es rund 180 Mio. Prime-Mitglieder sein, die Amazon per se 19,2 Mrd. US\$ Prime-Gebühren sichern. Neben diesen „Retail Subscriptions“ entwickelt sich auch Retail Media („Other“) rasant und kommt mit rund 14 Mrd. US\$ bald in ähnliche Größenordnungen. Darüber hinaus wird das Web-Service-Geschäft (AWS) ebenfalls forciert ausgebaut, das im Wesentlichen Cloud Computing umfasst und in 2019 rund 35 Mrd. US\$ Umsatz erzielen konnte. Insofern wird es immer schwieriger, den echten Handelsumsatz von Amazon zu isolieren. Eigentlich müssten die Subscriptions- sowie auch die Retail-Media-Umsätze mit eingerechnet werden, wodurch sich das Handelsgeschäft auch deutlich profitabler darstellen würde. Insofern wird in Abb. 5.3 der Versuch unternommen, das Handelsgeschäft von Amazon differenziert darzustellen.

### **Alibaba**

Alibaba ([www.alibabagroup.com](http://www.alibabagroup.com)) ist ein Paradebeispiel für digitale Disruption und digitales Wachstum und nach GMV die größte Online-Handelsgruppe weltweit sowie in China quasi ein Synonym für digitales Wachstum („Leapfrogging“). Im Ende März zu Ende gegangenen Geschäftsjahr 2020 wurden umgerechnet 71,98 Mrd. US\$ Umsatz erzielt (+35 %), was einem GMV bzw. Handelsvolumen von über 1000 Mrd. US\$ entspricht. Der Nettogewinn betrug stattdessen 19,82 Mrd. US\$ (Alibaba 2020). In China kommt die Alibaba-Group, zu der neben dem alibaba.com-B2B-Marktplatz im Wesentlichen auch die B2C-Plattformen Taobao, Tmall sowie AliExpress gehören, auf 780 Mio. aktive Kunden. Rund 180 Mio. regelmäßige Käufer außerhalb Chinas kommen hinzu. Alibaba wurde 1999 von Jack Ma zusammen mit 17 Freunden und 60.000 EUR Startkapital in Hangzhou gegründet (Boos und Peters 2017). Seitdem können über den Business-to-Business-Marktplatz Unternehmen aus aller Welt mit chinesischen Firmen Handel betreiben und damit zur Expansion von Alibaba und zu einem umfassenden E-Commerce-Ökosystem beitragen. Mit dem Aufbau von Marktplätzen hat sich Alibaba



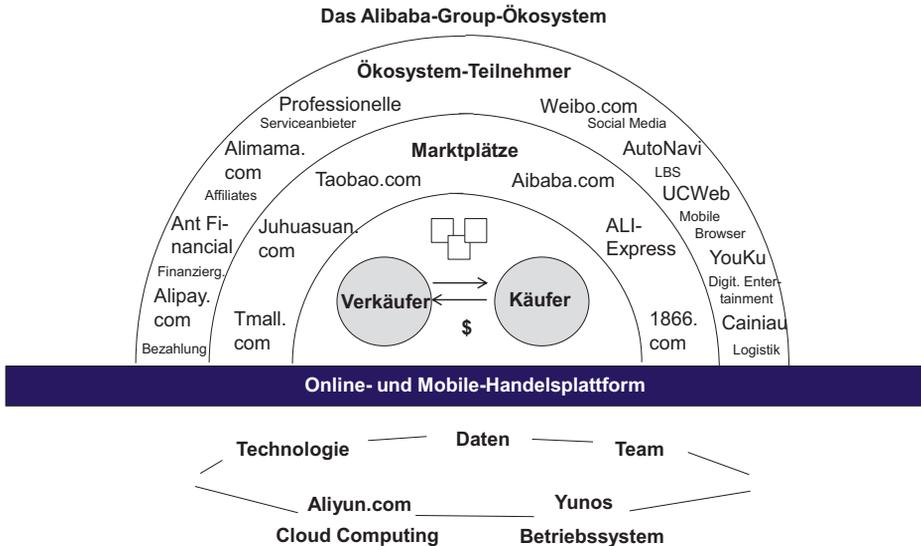
**Abb. 5.3** Handelsumsätze und Retail Amazon Inc. 2019 (Quelle: Amazon 2020; excitingcommerce AH 2020; excitingcommerce AR 2020)

von vornherein für ein skalierbares Geschäftsmodell entschieden. Das Kerngeschäft Alibaba wird um Taobao ergänzt, einem Online-Marktplatz für Kleinunternehmer und Privatleute in China. Ferner sind das Zahlungssystem AliPay, das Online-Kaufhaus Tmall sowie die Cloud Solution Alibaba Cloud Bestandteil der Alibaba-Group. Die für die Expansion erforderlichen finanziellen Ressourcen stammten zunächst vom Gesellschafter Yahoo. Weiteres Kapital wurde im Jahr 2007 durch den Börsengang in Hong Kong und 2014 an der New Yorker Börse eingeworben. Alibaba schaffte mit Einnahmen von 21,8 Mrd. US\$ den größten amerikanischen Börsengang der Geschichte (Reuters 2014), wobei zum Zeitpunkt des IPO das Unternehmen bereits mit fast 230 Mrd. US\$ bewertet wurde (Time 2014). Basis für den Erfolg sind sechs Unternehmenswerte: Customer First, Teamwork, Wandel, Integrität, Leidenschaft und Engagement (Alibaba 2017). „Customer First“ erinnert an Amazon. Dagegen macht „Wandel“ deutlich, wie sehr sich nicht nur das Umfeld, sondern auch das Unternehmen im Laufe der digitalen Transformation weiter verändern muss. Die Mission bleibt jedoch weiterhin dieselbe: „Menschen zu ermöglichen, weltweit auf einfache Art und Weise Geschäfte zu machen“ (Alibaba 2017). Für Kunden hat das den enormen Vorteil, alles zu jeder Zeit und so einfach wie möglich kaufen zu können (Boos und Peters 2017). Im Fokus stehen dabei ein exzellentes Preis-Leistungs-Verhältnis („Killer-Preise“),

Personalisierung, einfache Bezahlung sowie Verlässlichkeit und pünktliche Lieferung. Den Handelspartnern als Verkäufer ermöglicht Alibaba einen kosteneffizienten und skalierbaren Zugang zu Kunden, operativen Support, eine Einkaufsplattform und umfassende Finanzprodukte (Alibaba 2017). Obwohl Alibaba häufig mit Amazon verglichen wird, gibt es zwischen beiden Unternehmen wesentliche Unterschiede. Während bei Amazon der größere Anteil der verkauften Produkte direkt vom Unternehmen als Händler angeboten wird, bringen die Alibaba-Verkaufsplattformen ausschließlich Käufer und Verkäufer zusammen und verkaufen keine Produkte auf eigene Rechnung. Dabei finanziert sich Alibaba hauptsächlich durch „Pay for Performance“, Marketingdienstleistungen und Display-Marketing. Weitere Umsatztreiber sind Provisionszahlungen, Mitgliedsbeiträge und Cloud-Dienste (Alibaba 2017). Obwohl Alibaba bei den internen Umsätzen (Umsätze, die ein Unternehmen selber erwirtschaftet) weit hinter Amazon zurückliegt, so schneidet es doch bei den wichtigen Performance-Indikatoren Handelsumsatz (Umsatz, welcher durch andere Unternehmen auf dem Marktplatz erwirtschaftet wird), Gewinn und aktive Nutzer (Käufer) insgesamt besser ab. Dabei spielt Alibaba die Vorteile des Online-Marktplatzmodells konsequent aus, denn kein anderes Geschäftsmodell ermöglicht derart starke Netzwerkeffekte. Weitere Vorteile des Geschäftsmodells liegen im relativ geringen Kapitalbedarf und der Generierung eines hohen Cashflows. Da sich Alibaba auf das Zusammenbringen von Verkäufern und Käufern fokussiert, werden keine Investitionen in Ware, Lagerhaltung und Logistik nötig und die verfügbaren finanziellen Mittel können für die Optimierung der Plattform, Kundenbetreuung und Marketing eingesetzt werden. Im Gegensatz zu vielen Internetunternehmen ist es Alibaba zudem gelungen, führende Webapplikationen zu einem Ökosystem auszubauen und die Nutzer damit innerhalb geschlossener Welten zu binden. Neben dem Kerngeschäftsmodell von Alibaba, dem Betrieb von E-Commerce-Marktplätzen, wurden mit der Zeit weitere Angebote entwickelt. Diese Services stellen auf der einen Seite in sich tragfähige Geschäftsmodelle dar (Boos und Peters 2017; Abb. 5.4). Andererseits machen sie das Kernprodukt von Alibaba sowohl für Käufer als auch für Verkäufer laufend attraktiver und erfüllten somit die Mission des Konzerns: „to make it easier to do business anywhere“ (Alibaba 2017). Wesentliche Pfeiler des Ökosystems von Alibaba sind E-Commerce, Financial-Services, Logistik, IT-Infrastruktur und Marketingdienstleistungen (Boos und Peters 2017).

### **Veepee (Vente Privée/Veepee)**

Veepee ([www.veepee.com](http://www.veepee.com)) ist es in den vergangenen sieben Jahren gelungen, mit dem Club-Shop-Konzept von Frankreich aus ein neues Geschäftsmodell und ein eigenständiges Marktsegment im E-Commerce zu etablieren. In 2019 wurden (geschätzt) rund 4,2 Mrd. EUR umgesetzt. Ehemals Vente Privée hat sich in 2018 in Veepee umbenannt (Excitingcommerce Veepee 2019) und in dem Jahr seinen Umsatz von 3,3 auf 3,7 Mrd. EUR gesteigert (+12 %). Der Shopping-Club-Betreiber hat eine massive Transformation eingeleitet, um sich von einem Fashion-Anbieter mehr zu einem „Multi-Specialist-Online-Shop“ zu wandeln. Neben Fashion finden sich immer mehr Produkte



**Abb 5.4** Das Alibaba-Group-Ökosystem. (Quelle: TechnAsia 2014; Boos und Peters 2017)

und Angebote aus den Kategorien Haushalt, Reisen, Sport, Schönheit, Kinderbedarf, Lebensmittel sowie Entertainment auf der Plattform (Excitingcommerce Veepee 2019). Zu dem Wachstum der letzten Jahre haben etliche Zukäufe beigetragen. So wurde der Wettbewerber Exclusivé übernommen, der auch mit gleichnamigen Shops in Holland, Belgien und Luxemburg aktiv war. Darüber hinaus verstärkten sich die Franzosen dann mit dem spanischen Wettbewerber Privalia, der mit seinen Online-Verkäufen in Spanien, Italien, Mexiko und Brasilien in 2016 noch umgerechnet rund 415 Mio. EUR Umsatz erzielte. Es folgte eine Beteiligung von Veepee an dem Schweizer Shopping-Club Eboutic. Der Plattformbetreiber hält auch Beteiligungen unter anderem an Weezevent, Panda Ticket, Le Petit Ballon und Adot. Zuletzt wurde von Veepee QaShops übernommen (Excitingcommerce Veepee 2019). Nach vollständigem Rückzug aus den USA per Ende 2014 konzentriert sich das Unternehmen nunmehr auf den europäischen Markt. Es ist derzeit in 14 Ländern präsent und reiht sich in die Riege der Top-5-Online-Fashion-Plattformen in Europa ein (Excitingcommerce Veepee 2019). Seine Kunden- bzw. Mitgliederzahlen in Europa belaufen sich über alle Domains auf mittlerweile mehr als 72 Mio. (Excitingcommerce Veepee 2019). Das Club-Shop-Konzept stammt aus dem Lagerabverkauf und erlaubt es, Überproduktionen und Restposten von bekannten Markenartikeln bei zeitlich begrenzten Verkäufen in einem Online-Club-Shop abzusetzen. Dabei wird die Lagerware des Markenherstellers schnell abgebaut, ohne sein Image zu schädigen oder den angestammten Verkaufskanal zu kannibalisieren. Das Unternehmen wurde 2001 vom dem heutigen CEO Jacques-Antoine Granjon und sieben weiteren Partnern gegründet. Allerdings gelang erst nach mühsamen, kontinuierlichen Systemoptimierungen in 2004 der Durchbruch mit dem Verkauf einer bekannten

Dessous-Marke. Das Konzept sieht ständig wechselnde, zeitlich begrenzte Verkaufsaaktionen mit verschiedenen Marken vor. Veepee organisiert täglich mehrere solcher Aktionen in direkter Zusammenarbeit mit den Markenherstellern. Zu den Online-Aktionen, die zwei bis vier Tage dauern und bei denen die Ware 50 bis 70 % unter dem üblichen Ladenpreis angeboten wird, haben nur eingeschriebene Mitglieder Zugang. Die kostenlose Mitgliedschaft ist unverbindlich und erfolgt über die Anwerbung durch ein bereits eingeschriebenes Mitglied. Bei den angebotenen Markenartikeln handelt es sich um Produkte aus den Bereichen Fashion, Accessoires, Spielzeug, Sportswear, Uhren, Haushaltswaren, High-Tech, Wein, Gartenmöbel und Autos. Fashion und Sportswear vereinen den größten Umsatzanteil auf sich. Kurz vor Verkaufsbeginn erhalten die Mitglieder eine Einladung per E-Mail, zusammen mit einem Verkaufstrailer, der eine Vorschau auf die angebotenen Produkte gibt. Die Shopping-Events beginnen an Wochentagen morgens um sieben Uhr, am Wochenende um neun Uhr und enden nach zwei bis vier Tagen um Mitternacht. Die Kunden können alle Produkte retournieren und sich das Geld erstatten lassen. Das Konzept von Veepee ist ein Musterbeispiel für den ersten Erfolgsfaktor im New Online Retailing, nämlich Shop Attraction und Selling Proposition. So stellt die hoch attraktive und zugleich stark reduzierte Markenware ein hervorragendes Killer-Produkt dar, das mit einem Killer-Preis ausgezeichnet wird. Zugleich wird die Attraction-Wirkung durch das Closed-Shop-Prinzip noch verstärkt. Die Kundengewinnung erfolgt dabei effektiv und effizient über die bestehenden Mitglieder selbst. Damit wird der zweite Erfolgsfaktor im New Online Retailing erfüllt, nämlich das Social Targeting und Societing. Vente Privée arbeitet profitabel und peilt als Marktführer eine fortgesetzte Umsatzexpansion an (Spindler und Heinemann 2017). Nach einigen Schwierigkeiten wächst Vente Privée auch wieder in Deutschland und erzielte dort in 2018 rund 120 Mio. EUR Umsatz (Excitingcommerce VPD 2019). Auch als Veepee wird Vente Privée dem Offprice-Segment treu bleiben, aber das Sortiment kontinuierlich verbreitern und Marken und Herstellern als „Promotional Partner“ zusätzliche Services anbieten (Excitingcommerce Veepee 2019).

### 5.1.3 Best Practices im Multi-Channel-Handel

Multi-Channel-Systeme liegen vor, wenn Online-Shop und stationärer Kanal unter gleichem Namen gleichberechtigt nebeneinander stehen und die gewachsenen Steuerungssysteme der Einzelkanäle synchronisiert werden. Dies äußert sich unter anderem in nennenswerten Online-Umsatzanteilen und dabei in der Regel weit überdurchschnittlichen Zuwachsraten des Online-Geschäftes. Bemerkenswert bei den gezeigten Erfolgsbeispielen ist, dass die „echten“ Multi-Channel-Anbieter, die eigentlich nur im englischsprachigen Raum anzutreffen sind, trotz ihres zum Teil enormen Wachstums rentabel arbeiten. Ihre Konzepte zeigen einen hohen Integrationsgrad zwischen den Kanälen. Die „Customer Proposition“ zwischen den Kanälen ist annähernd identisch in Bezug auf Preispolitik, Kernsortimente und Servicelevels. Obwohl Migrationen vom Printkatalog zum

Online-Shop stattfinden, arbeiten beide Kanäle mit hoher Komplementarität zusammen und ergänzen sich hervorragend. Dabei entwickelt sich der Online-Kanal deutlich schneller als die anderen Kanäle. Er ist in den Augen der Kunden eine kostengünstige und angenehme Bestellmöglichkeit. Die erfolgreichen Multi-Channel-Anbieter nutzen neben der hohen Integration die spezifischen Vorteile der unterschiedlichen Kanäle durch „maßgeschneiderte“ Kanalangebote. Leider verzeichnen die bisherigen Vorzeigebeispiele Nordstrom und Jon Lewis mittlerweile deutliche Umsatzrückgänge und schaffen es offensichtlich nicht mehr, den Abwärtstrend der stationären Betriebsform Warenhaus mit den Umsätzen des Online-Shops zu kompensieren. Anders dagegen bei Walmart, Zara, Next und Breuninger, die im Folgenden dargestellt werden.

### **Walmart**

Walmart Inc. ([www.walmart.com](http://www.walmart.com)) ist mit rund 6,3 % Online-Anteil und 33,3 Mrd. US\$ Online-Nettoumsatz (+48,6 %) zweifelsohne auch ein Online-Gigant und zugleich größter Multi-Channel-Händler der Welt (excitingcommerce Walmart 2020). Mit sagenhaften 523,9 Mrd. US\$ Umsatz in 2019/2020 und 20,5 Mrd. US\$ Operating Income ist Walmart unangefochten größter Einzelhändler der Welt. Global betreibt Walmart etwa 11.909 Filialen, die zunehmend Click & Collect bzw. Pick-up anbieten (Walmart 2020). Per Ende 2019 kam der Einzelhändler auf rund 3.200 Abhol- sowie fast 1.600 Lieferstationen in den USA. Weltweit kommt Walmart auf mehr als 6.100 Pick-up- und Delivery Points. In 2020 wurde „Next Day Delivery“ gelauncht und erreicht mittlerweile 75 % der US-Haushalte. Insbesondere die Multi-Channel-Services werden massiv ausgebaut, sodass große Teile der Online-Umsätze Omni-Channel-Transaktionen sind, die in den Läden und Clubs von Walmart ausgeführt werden. Auch die stationären Umsätze, die online oder durch Mobile Apps initiiert wurden, steigen kontinuierlich an. Die hybriden Umsätze dürften in ähnlicher Größenordnung wie die Online-Umsätze anzusetzen sein und über 60 Mrd. US\$ (Walmart 2019). Nicht ohne Grund war Walmart im Omni-Channel-Report 2019 von Internet Retailer's der bestgerankte Einzelhändler mit den besten Omni-Channel-Features und -Umsetzungen (Risley 2019). Neben dem Multi-Channeling investiert Walmart auch massiv in andere Online-Aktivitäten. So übernahm der Einzelhandelsmarktführer 2016 den erst 2014 gegründeten und seit Juli 2015 aktiven Amazon-Klon Jet.com für 3,3 Mrd. US\$, wird diesen aber in 2020 einstellen. Darüber hinaus ging Walmart 2015 mit dem chinesischen Online-Riesen JD.com eine strategische Partnerschaft für den asiatischen Markt ein. Dazu verkaufte Walmart die eigene E-Commerce-Plattform Yihaodian an JD.com und erhielt im Gegenzug eine 5 % Beteiligung an dem Unternehmen (Wikipedia Walmart 2019). Diese wurde in 2017 zunächst auf 5,9 %, dann auf 10,8 % und schließlich für 4,87 Mrd. US\$ auf 12,1 % aufgestockt. Diesbezüglich traut Walmart JD.com zu, den boomenden chinesischen Online-Markt weiter zu entwickeln und auch Walmart bessere Chancen auf dem bald größten Markt der Welt zu verschaffen. So kooperiert die Online-Shopping-Plattform von JD.com mit den mehr als 20 Walmart-Märkten in China (Businessinsider JD 2017). Zudem investierte Walmart zusammen mit JD.com in 2018 rund 500 Mio. US\$

in den Lieferdienst Dada-JD Daojia, der zuvor in einem Merger aus JD Daojia, also JD.com's „Online-to-Offline-Business“, und Dada Nexus, einer großen Crowdsourcing Lieferplattform in China, gebildet wurde (CNBC 2018). Walmart ist allerdings nicht nur auf dem chinesischen Markt aktiv, sondern erwarb im Mai 2018 für 16 Mrd. US\$ einen 77-%-Anteil an dem indischen E-Commerce-Portal Flipkart, dem Marktführer im indischen Online-Handel vor Amazon. Diese Transaktion war damals der bisher teuerste Zukauf des Unternehmens und zugleich die größte ausländische Direktinvestition in Indiens Geschichte (Wikipedia Walmart 2019).

### **Zara**

Zara ([www.zara.com](http://www.zara.com)) ist mit rund 19,564 Mrd. EUR Umsatz (+8,5 %), davon mehr als 1 Mrd. in Deutschland, nicht nur die bedeutendste Marke der Inditex-Gruppe, sondern eine der erfolgreichsten Modemarken überhaupt. Sie trug rund 69,1 % zum Gesamtumsatz des Modekonzerns in Höhe von rund 28,286 Mrd. EUR in 2019 bei. Mit rund 7,59 Mrd. EUR EBITDA erzielte Inditex eine EBITDA-Marge von 26,8 % bzw. einen Nettogewinn von 3,64 Mrd sowie rund 12,8 % Nettoumsatzrendite (Inditex 2020). Die Online-Umsätze von Zara betragen 3,9 Mrd. EUR (+23 %), was einem Online-Anteil von rund 20 % entspricht (Digitalcommerce360 Zara 2020; Inditex 2020). In Benchmarking-Studien schneidet der Zara-Online-Store im Vergleich zu den anderen vertikalen Anbietern – und vor allem im Vergleich zu H&M – immer mit am besten ab (Forrester 2011; Sprinklr 2015; Excitingcommerce Zara 2019). Positiv wurde dabei unter anderem hervorgehoben, dass der Zara-Online-Shop eine Telefonnummer für Servicefragen auf jeder Seite in konstanter Position zeigt und einen Online-Chat anbietet. Insbesondere aber die Multi-Channel-Integration von Zara unterscheidet sich sehr positiv von allen anderen Shops. Als einzige Website bietet Zara die Option für ein „Pick-up in stores“ nach dem Online-Kauf an. Zudem sind die Liefer- und Retourenbedingungen klar und transparent präsentiert. Zara ist eindeutig der Best-in-Class Online-Store in Hinblick auf Serviceinhalte, Funktionalitäten sowie Multi-Channel-Leistungen und damit erneut Zugpferd für die anderen Marken der Inditex-Gruppe, die offiziell im Jahre 1985 gegründet wurde. Die Ursprünge des Unternehmens gehen allerdings schon auf das Jahr 1975 zurück, als der erste Zara-Shop eröffnet wurde. Die Gruppe betreibt acht vertikale Formate bzw. Marken, die alle den gleichen Kunden bedienen. Europa inklusive Spanien bleibt mit rund 61,7 % weiterhin der größte Absatzmarkt für Inditex, gefolgt von Asien und Amerika. Aufgrund der verstärkten Online-Expansion wird die Filialzahl zunehmend konsolidiert. Dementsprechend hat Inditex in 2019 exakt 21 Stores geschlossen, womit die Gruppe nun 7469 Shops in 96 Ländern weltweit betreibt (Inditex 2020). Der Erfolg von Zara basiert auf dem Inditex-Businessmodel, das dem Kunden sowohl im Store als auch Online das bestmögliche Käuferlebnis vermitteln möchte.

### **Next**

Next ([www.next.co.uk](http://www.next.co.uk)) erzielte im Geschäftsjahr 2019 als vertikales Multi-Channel-Handelsunternehmen für Bekleidung und Living rund 4,4 Mrd. GBP Umsatz (+3,3 %)

bei einer Umsatzrendite von rund 16,5 % vor Steuern. Next plc betreibt rund 498 Filialen in UK und Irland plus 361 Concessions in 35 Ländern (Next 2020) und wurde mit der Übernahme der „Kendalls Rainwear Shops“ 1981 als Einzelhandelsunternehmen für Damenbekleidung gegründet. Seit 1984 wird auch Herrenbekleidung angeboten. In 1988 erfolgte mit Next Directory der Start für das Katalogversandgeschäft, das dann 1999 durch den Internetshop ergänzt wurde. Next Online erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr rund 2,146 Mrd. GBP Umsatz (– 11,9 %) und damit rund 48,7 % Geschäftsanteil. Mit rund 399,6 Mio. GBP Operating Profit erzielte das Online-Geschäft rund 18,6 % Umsatzrendite (Next 2020). Damit ist Next Online einer der profitabelsten Online-Anbieter überhaupt. Die 6 Mio. aktiven Kunden (+12,5 %), die mittlerweile in 70 Ländern bedient werden, erzielen einen überdurchschnittlich hohen Customer Value von rund 365 GBP Nettoumsatz pro Kunde. Next kennzeichnet ein hoher Integrationsgrad aller Kanäle mit extrem guter Channel-Abstimmung. Dies äußert sich in einem konsistenten Produktangebot und der harmonisierten Preisstrategie zwischen den Kanälen. Dabei ist auch eine Katalogseitensuche im Netz sowie die Bestellung, Abholung und Retoure in allen Filialen möglich. Zugleich werden die kanalspezifischen Möglichkeiten weitestgehend ausgenutzt hinsichtlich Sortimentsbreite und Wachstum im Produktangebot. Darüber hinaus werden hohe Servicelevels definiert. Bereits im Jahre 2000 wurde die Belieferung innerhalb von 24 h als Standard gesetzt. Der Katalog unterstützt die Kunden beim Browsing und bei der Farbauswahl. Schließlich wird der Kundenservice aus Effizienzgründen verstärkt über Netz oder Filiale forciert.

### **Breuninger**

Breuninger ([www.breuninger.com](http://www.breuninger.com)) ist ein gehobener Modefilialist mit regionalem Schwerpunkt in Baden-Württemberg. Das Unternehmen wurde 1881 von Eduard Breuninger in Stuttgart gegründet und expandierte erst nach Jahrzehnten in den 1970er Jahren ins Umland. Dort wurden große Breuningerland-Einkaufszentren in Ludwigsburg und Sindelfingen eröffnet, die auch viele Jahre später die finanzielle Basis für die digitale Transformation liefern sollten. Das Modehaus Breuninger führt elf Geschäfte in Deutschland und steigerte 2019 seinen Umsatz um 3,4 % auf knapp 900 Mio. EUR. In den beiden Vorjahren lag der Zuwachs noch höher (Handelszeitung 2019). Neben großen Universalläden in Stuttgart und Düsseldorf gibt es auch noch Filialen in Nürnberg, Freiburg, Erfurt, Leipzig, Sulzbach, Karlsruhe und Reutlingen sowie sehr erfolgreiche Online-Shops in Deutschland und Österreich. Inzwischen gilt Breuninger sogar als Vorzeigebispiel für den deutschen Handel, wenn es um das digitale Business geht (Wikipedia Breuninger 2019). Gerne bezeichnet sich das Unternehmen als Marktführer oberhalb von Zalando und unterhalb von Mytheresa. Dementsprechend hat Breuninger einen hohen Anteil an Luxusmarken wie Gucci, Bottega Veneta und Balenciaga. Jüngst hat das Unternehmen 150 Mio. EUR in ein neues Warendienstleistungszentrum in der Nähe von Stuttgart investiert, von wo aus alle Online-Shops und stationären Häuser beliefert werden (Handelszeitung 2019). Dabei steigt der Online-Anteil immer mehr an: Während 2017 das Online-Geschäft noch 20 % von 800 Mio. EUR ausmachte, sind

es in 2019 bereits 30 % von 900 Mio. EUR. Dementsprechend kommt Breuninger im Online-Handel auf mindestens 300 Mio. EUR und kann in der Entwicklung mit den führenden Online-Spezialisten weiter gut mithalten (Textilwirtschaft 2017; Family-business 2018; Excitingcommerce Breuninger 2019). Im Online-Shop sind mehr als 1000 Marken und 80.000 Luxus- und Premiumprodukte aus den Bereichen Damen- und Herrenbekleidung, Accessoires sowie Beauty und Home & Living zu finden. Auf dem Weg dorthin hat sich der Modefilialist das Thema Multi-Channeling als letzten Schritt aufgespart, um nicht den fünften vor dem zweiten Schritt zu tun. Denn ohne Webexzellenz im Online-Frontend und – insbesondere gegenüber den Online-Pure-Playern – aus Kundensicht wettbewerbsfähigen Online-Shop ist Multi-Channeling zum Scheitern verurteilt (Heinemann 2017). Die neue Shopsystem-Eigenentwicklung, die seit Dezember 2018 bei Breuninger in Österreich im Einsatz ist, setzt vor allem auf kundenorientierte Services (Suchen, Zeigen, Kaufen, etc.). Anliegen ist es dabei, „in so einem System von Systemen das Gemeinsame zu erhalten. Der Kunde, der einen Artikel kaufen will, hat keine Lust, mit 5 Systemen zu interagieren, zumal die Produkte, die verkauft werden, bei aller Differenz in der jeweiligen Modellierung doch die gleichen sind. Jede Vertikale spielt ihre eigene Oberfläche aus. Jede Vertikale baut ein Feature von den Daten über die Applikationslogik bis ins Frontend selbst, aber sie hat die Möglichkeit, auf einen Styleguide oder eine Pattern Library zuzugreifen, um ihre Oberfläche zu implementieren“ (Excitingcommerce Breuninger 2018). Breuninger macht hier den Vorreiter, denn das Denken in kombinierbaren Anwendungen und Services ist im Handel wenig verbreitet.

#### **5.1.4 Best Practices im hybriden Online-Handel**

Nahezu alle klassischen Versandhändler betreiben mittlerweile kombinierten Distanzhandel und stellen somit hybride Online-Händler dar. Während die großen deutschen Versender zwar erstaunliche Online-Anteile von bis zu 80 % ausweisen, schaffen es nur wenige von ihnen, trotz des offensichtlichen Online-Booms den Gesamtumsatz nennenswert zu steigern. Frühere Best Practices wie z. B. NBrown oder JB Boden aus UK verzeichnen sogar in 2019 deutliche Umsatzrückgänge. Zu den Erfolgreichen mit deutlichen Umsatzsteigerungen gehören dagegen OTTO, Bonprix und Hawesko:

##### **OTTO**

Die Einzelgesellschaft OTTO konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr 2018/2019, das im Februar 2019 endete, den Umsatz um 9,4 % auf rund 3,5 Mrd. EUR steigern (Statista Otto 2020). Sie baute damit die Position als wichtigste Säule der Otto-Group, die letztes Jahr auf vergleichbarer Basis um 4,8 % auf 14,3 Mrd. EUR zulegen konnte, weiter aus. Im Online-Geschäft konnte der Versandhändler sogar um 6,2 % auf 8,1 Mrd. EUR zulegen. In der Gruppe wurden ein EBIT in Höhe von 432 Mio. EUR und ein EBITDA von 1012 Mio. EUR erwirtschaftet (Otto Group 2020). Der Fokus von Otto liegt

momentan auf dem Wandel von einem reinen Online-Händler zu einer E-Commerce-Plattform. Dieser folgt der Transformation vom hybriden zum reinen Online-Händler, denn im vergangenen Jahr stellt die Einzelgesellschaft OTTO den Hauptkatalog ein. Damit ist OTTO weltweit der einzige der einst großen Katalogversender, dem diese Transformation gelungen ist. Für die Otto Group ist das ebenfalls ein weiterer Schritt auf dem Weg zum voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern. Im Fokus steht der konsequente Ausbau der Einzelgesellschaft OTTO zu einer inspirierenden und persönlichen Plattform, die viele Händler und Marken anbindet (Otto Group 2019). In 2019 gab es einen runden Geburtstag, denn das Unternehmen wurde von Werner Otto unter dem Namen Werner Otto Versandhandel am 17. August 1949 in Hamburg gegründet. Mit einer Auflage von 300 Exemplaren erschien 1950 der erste Otto-Katalog und präsentierte auf 14 Seiten 28 Paar Schuhe, verbunden mit Kauf auf Rechnung, den damit erstmals ein Versender anbot. Der Katalog entwickelte sich schnell zum Universalhauptkatalog, der jahrzehntelang zweimal jährlich als Frühjahr/Sommer- und Herbst/Winter-Katalog erschien. Er kam in der Blütezeit auf eine Auflage von rund 10 Mio. Exemplaren. So entwickelte sich OTTO zum Universalversender mit einem breit angelegten Warensortiment und erhöhte 2005 die Taktung des Hauptkatalogs auf drei Ausgaben pro Jahr, was dann aber in den letzten Jahren wieder zurückgefahren wurde. Dann kam die endgültige Einstellung des OTTO-Hauptkatalogs in 2018, wobei vorerst nur noch einige Spezialkataloge bleiben. Im Zuge dieser Entwicklung wurden bereits im Geschäftsjahr 2015/2016 über 90 % der Umsätze der OTTO-Einzelgesellschaft online erzielt. Ende 2016 startete das Unternehmen unter der Marke Otto Now ein neues Vermietungsmodell für Produkte. Im April 2018 wurde dann mit Otto Market eine Online-Plattform gelauncht, die als digitaler Marktplatz auch anderen Anbietern den Zugang zu den eigenen 6,6 Mio. Kunden ermöglicht. Die beteiligten Partner werden verpflichtet, ethischen Standards nachzukommen und unter anderem den Mindestlohn sowie Höchst-arbeitszeiten in den Produktionsstätten einzuhalten. Auch dürfen keine Echtpelze oder Plagiate angeboten werden.

### **Bonprix**

Bonprix ([www.bonprix.de](http://www.bonprix.de)) ist mit rund 1,74 Mrd. EUR Umsatz im Jahr 2019/2020 um 10,8 % gewachsen (vergleichbar 2,4 %) und damit eines der umsatzstärksten Unternehmen der Otto Group (Bonprix 2020). Über 85 % der Umsätze werden online erzielt. In Deutschland kommt [www.bonprix.de](http://www.bonprix.de) auf rund 680 Mio. EUR Umsatz und gehört damit zu den zehn umsatzstärksten Onlineshops. Mit den Eigenmarken bpc, bpc selection, BODYFLIRT, RAINBOW und John Baner vertreibt bonprix ausschließlich Eigenmarken und ist hierzulande im Fashion-Segment die Nummer 2. Der hybride Online-Händler ist mit seinem Geschäftsmodell international in 30 Ländern tätig. Dementsprechend werden über 60 % des Gesamtumsatzes im Ausland erwirtschaftet. Nahezu alle Auslandsmärkte erzielten hohe Wachstumsraten. Neben Frankreich zeigten sich auch die Schweiz, Österreich, die Niederlande und die Märkte in Osteuropa mit überwiegend zweistelligen Wachstumsraten im Umsatz überdurchschnittlich stark

(Bonprix 2020). Im E-Commerce punktet der Hybridanbieter durch seine konsequente Multi-Device-Strategie, die auch eine permanente Weiterentwicklung der Bonprix-Webshops vorsieht. Unter dem Motto „bonprix, it's me!“ bietet das Unternehmen preiswerte Mode für jeden Typ. Das Sortiment erstreckt sich von Damen-, Herren- und Kinderbekleidung über Wäsche und Schuhe bis hin zu Möbeln und Haushaltsartikeln, wobei eine stärkere modische Ausrichtung der Marke forciert wird (Bonprix 2017). Bonprix wurde 1986 als Tochterunternehmen der Otto Group gegründet und hat sich seitdem zu einem der führenden Anbieter preiswerter Mode in Deutschland und Europa entwickelt. Grundlegend für den Erfolg von Bonprix sind unter anderem seine Innovationsfähigkeit und Flexibilität. So verfolgt das Unternehmen bereits seit Ende der 90er Jahre eine konsequente Hybridstrategie, die mit ihrer gesunden Mischung aus Kataloggeschäft und Online-Handel für kontinuierliches Wachstum sorgte. Mittlerweile gesellt sich als dritter Kanal auch das stationäre Geschäft hinzu, womit Bonprix zukünftig verstärkt auf eine Multi-Channel-Strategie setzt. Wie in den letzten Jahren bleiben Mobile Devices Wachstumstreiber. Alleine in Deutschland kommt Bonprix mittlerweile auf rund 60 % Mobile-Anteil am E-Commerce-Umsatz, bezogen auf den Traffic sogar auf knapp 75 %. Dazu trug insbesondere der App-Traffic bei, der im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 40 % angestiegen ist. Die Shopping-App ist inzwischen in 12 Ländern aktiv und verzeichnet mehr als 6,5 Mio. Downloads (Bonprix 2019).

### **Hawesko**

Die Hawesko-Gruppe ([www.hawesko.de](http://www.hawesko.de)) erwirtschaftete 2019 im B2C-Online-Handel rund 174,0 Mio. EUR Umsatz (+5 %). Insgesamt konnte eine EBIT-Marge von 7,2 % erzielt werden (Hawesko 2020). Neben der Marke Hawesko mit 96,5 Mio. EUR Umsatz zählen auch die Online-Shops WirWinzer (Start-up-Phase), Vinos, Carl Tesdorpf sowie The Wine Company zum E-Commerce-Segment der Hawesko-Gruppe. Die positive Geschäftsentwicklung ist insbesondere auf Maßnahmen zur Neukundenakquise zurückzuführen, mit denen 228.000 neue Kunden segmentweit hinzugewonnen wurden (Vorjahr: 219.000). Insgesamt liegen knapp 931.000 aktive Käufer vor, die in den letzten 24 Monaten mindestens eine Bestellung aufgegeben haben. Rund 61,0 % (Vorjahr: 55,0 %) des Umsatzes werden mittlerweile online erzielt, der Rest über kataloginduzierte klassische Vertriebswege wie Post, Telefon und Fax (Hawesko 2020). Das entspricht einem Umsatz im Online-Weinverkauf von 119 Mio. EUR, womit der Online-Händler europäischer Marktführer ist. Neben den E-Commerce-Aktivitäten gehören zur Hawesko Holding AG (Hawesko Konzern) und ihren Tochterunternehmen auch die Segmente Retail und B2B. Retail und E-Commerce wenden sich über verschiedenste Verkaufskanäle und Online-Shops an Endkunden. Das Segment B2B beliefert dagegen Gastronomie und gewerbliche Kunden. Der Hawesko-Konzern, der ausschließlich auf den Handel mit hochwertigen Premium-Weinen spezialisiert ist, kam in 2019 auf einen Gesamtumsatz von 556 Mio. EUR, wovon 84,3 % in Deutschland erzielt wurden (Vorjahr: 88,7 %), sowie 29,1 Mio. EUR EBIT (Vorjahr 27,7 Mio. EUR). Entscheidender Erfolgsfaktor der Unternehmensgruppe ist die Sourcing-Strategie mit langjährigen und

vertrauensvollen Beziehungen zu Top-Weinproduzenten überall auf der Welt, mit denen Hawesko Vereinbarungen für exklusive Vertriebsrechte in Deutschland schließen konnte wie z.B. mit Marchesi Antinori, Domaines Barons de Rothschild (Lafite), Louis Jadot, Penfolds, Taittinger und Torres. Mehr als ein Drittel des Sortiments gibt es in dieser Form ausschließlich bei Hawesko zu kaufen. Dazu gehören auch besonders prämierte Jahrgänge einer Region, innovative Ideen oder legendäre Winzer. Neben den Killerprodukten verfügt Hawesko auch über eine produktspezifische Supply-Chain-Exzellenz und dabei langjährige Erfahrungen in der Weinlogistik. So sind sämtliche Logistikprozesse und -einrichtungen ausschließlich auf die Lagerung und den Transport von Wein ausgerichtet. Dazu gehört auch ein vollklimatisiertes Lieferzentrum am Standort Tornesch mit entsprechend angepassten und optimierten Abläufen, die alle Logistikdienstleistungen im E-Commerce erbringen (Hawesko 2020).

### 5.1.5 Best Practices im vertikalisierten Online-Handel

Der vertikalisierte Online-Handel betrifft Hersteller, die neben dem Wholesaling auch mit einem eigenen Online-Shop Retailing betreiben und damit im B2C auch an Endkunden verkaufen. Best Practices für den vertikalen Online-Handel sind Adidas, LEGO und Apple:

#### **Adidas**

Die adidas Group ([www.adidas.de](http://www.adidas.de)) gilt nach Nike als der zweitgrößte Sportartikelhersteller der Welt. Der Konsumgüterhersteller bietet mit den beiden Kernmarken Adidas und Reebok weltweit Bekleidung, Schuhe, Sportausrüstung, Accessoires sowie Lizenzprodukte wie Uhren, Kosmetik und Brillen an. Bekanntestes Adidas-Markenzeichen sind seit jeher drei parallele Streifen. Adidas zählt zu den bekanntesten deutschen Marken und kann in Deutschland einen Markenbekanntheitsgrad von 97 % vorweisen. In 2019 wurde insgesamt ein Umsatz von 23,64 Mrd. EUR Umsatz (+6 %) bei 2,66 Mrd. EUR Operating Profit und 1,91 Mrd. EUR Net Income erzielt (Adidas 2020). Die Produkte werden überwiegend im Wholesale über den Einzelhandel vertrieben, wobei aber der eigene Einzelhandel in adidas Ladengeschäften oder Online-Shops immer bedeutender wird. Neben 150.000 Wholesale-Kunden betreibt adidas bereits rund 2300 eigene Stores, 14.000 Franchise-Läden sowie einen eigenen E-Commerce-Kanal (Adidas 2019; Wikipedia Adidas 2019). Letzterer gilt als wichtigster Store von adidas weltweit. So verkauft der Sportartikelhersteller in seinem Online-Shop alles – vom Trikot der deutschen Fußballnationalmannschaft bis zur Yogamatte – und nimmt dabei immer weniger Rücksicht auf andere Händler, die in der Vergangenheit auch eigene Kunden waren. Der Online-Shop kam in 2019 auf rund 2,6 Mrd. EUR Umsatz und soll bis Ende 2020 auf 4 Mrd. EUR entwickelt werden (adidas 2020). Im eigenen Retail sollen bis dahin 60 % der Umsätze erzielt werden. Dazu zieht Adidas alle Register, denn der Sportausrüster lockt im Internet mit Schlussverkaufsrabatten und bietet den Kunden die Möglichkeit, die

Sportschuhe und Adiletten nach eigenem Geschmack zu konfigurieren. Darüber hinaus wird die App ausgerollt, die bereits in 23 Ländern verfügbar ist. Vor allem in den USA gibt es diesbezüglich großen Nachholbedarf, zumal die Shopping-App von Nike – auf iPhone-Betriebssystem – per Juli 2019 schon auf Platz zwei der meistgenutzten Shopping-Apps in den USA lag und adidas dort bisher nicht auf den vorderen Rängen zu finden ist. Dieses erfordert in den nächsten Jahren auch erhebliche Investitionen in CRM-Infrastruktur und -Maßnahmen, ermöglicht aber auch bessere Consumer Insights. Dazu sollen zusätzlich auch die Social-Media-Aktivitäten ausgeweitet werden (Adidas 2019).

## LEGO

Die „The LEGO Group“ ([www.lego.com](http://www.lego.com)) ist als dänisches Unternehmen größter Spielzeughersteller der Welt, der durch die Lego-Steine bekannt wurde. Das Unternehmen wurde 1932 vom dänischen Tischlermeister Ole Kirk Christiansen gegründet, der 1934 den Namen Lego erfand. Seitdem wurde die Produktpalette ständig erweitert. Heute gibt es mindestens 78.000 verschiedene Bauteile bei 96 Farben, wobei nicht jedes Bauteil in allen Farben gefertigt wird (Wikipedia Lego 2019). Nach einer Atempause in 2017 legte der Umsatz in 2019 um 6 % auf umgerechnet knapp 5,2 Mrd. EUR (36,4 Mrd. Dänische Kronen) zu. Das Betriebsergebnis stieg ebenfalls um gut 6 % auf 1,54 Mrd. EUR (LEGO 2020). Bis 2017 hatte Lego eine regelrechte Erfolgssträhne, denn zwischen 2004 und 2016 versechsfachte sich der Umsatz, bis dann in 2017 eine Atempause kam. In 2018 ging es aber wieder bergauf mit einer Steigerung der weltweiten Verkaufszahlen um 3 % und einer Erhöhung der Marktanteile entgegen dem internationalen Trend auf allen großen Märkten. Während allerdings in den etablierten Märkten (USA und Westeuropa) das Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich lag, kam China auf zweistellige Wachstumsraten, was dort auf den deutlichen Ausbau der eigenen Stores in vielen Städten und dem Ausbau des Online-Vertriebs zurückzuführen war. Derzeit werden dort 60 eigene Geschäfte in 16 Städten betrieben und sollen bis Ende 2019 auf 140+ LEGO Stores (eigene und Partner-Stores) in 30 Städten ausgebaut werden (LEGO 2019). Insgesamt wurden 150 neue Stores in 2019 eröffnet, sodass jetzt insgesamt 570 eigene Lego-Läden betrieben werden (LEGO 2019, 2020). Vor allem der Ausbau der digitalen Kanäle steht im Fokus, so wie auch digitale Angebote, welche die Spielsteine auf den Bildschirm holen sollen. So hat LEGO nicht nur in 2018 neue Produkte ins Sortiment aufgenommen, die den traditionellen Lego-Stein mit digitalen Spielformen verknüpften, Dementsprechend will LEGO durch die Verschmelzung von digitaler und physischer Spielwelt wie zum Beispiel mit der LEGO Hidden Side weiterhin relevant bleiben (Spiegel Lego 2019). Der eigene Retail inklusive Online-Shop kann auch helfen, die Absatzverschiebungen durch die Schließung von Toys'R'Us und anderen Spielwarenketten zu kompensieren. So wurde in 2019 der Online-Shop neu gelauncht. Ergebnis war eine Steigerung der Shop-Frequenz um 27 %. Vor dem Hintergrund betont LEGO auch zunehmend die Wichtigkeit des Online-Vertriebes, der sich laut in den nächsten 5 Jahren nochmal verdoppeln soll (Spiegel Lego 2019). Dabei verspricht der dänische Spielwarenhersteller in seiner offiziellen „Lego Shop Garantie“ den Kunden offensiv

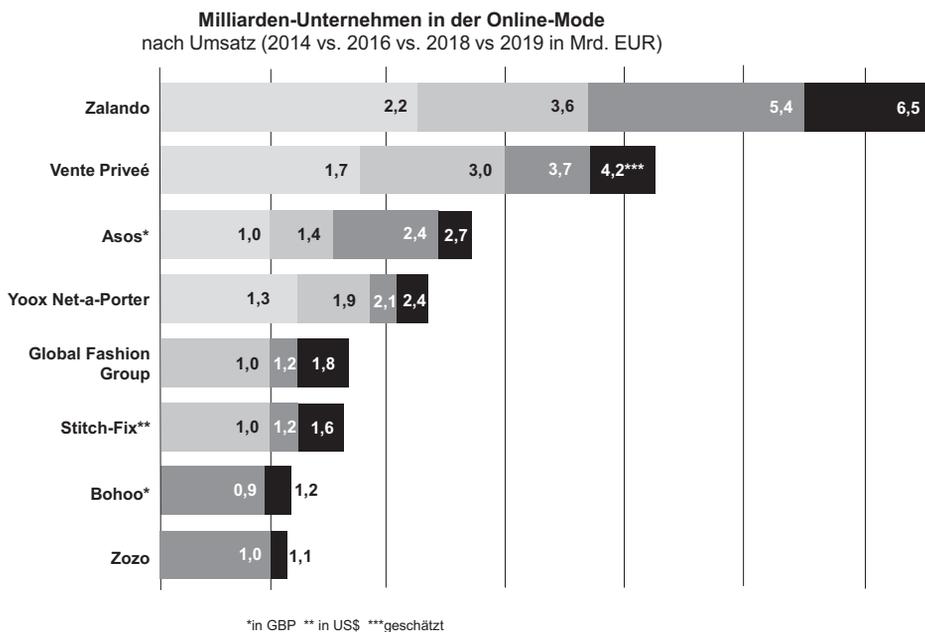
das „weltweit größte Lego-Sortiment“ und lockt sie mit der Aussicht, „vor allen anderen exklusive und seltene Sets“ entdecken zu können. Immerhin umwirbt Playmobil die Kunden in seinem Online-Shop mit Sonderangeboten und einem Ersatzteilservice (Handelsblatt Hersteller 2018).

### **Apple Retailing**

Apple Retailing ([www.apple.com](http://www.apple.com)) erzielte in 2019 rund 30 % der Umsätze und damit 80 Mrd. US\$ über direkte Absatzkanäle, davon rund 34 Mrd. US\$ über eigenen Retail (Online-Shops und 506 Apple Stores) sowie gut 46 Mrd. US\$ über Online-Services und App-Stores (Apple 2020). Im E-Commerce wurden davon geschätzt rund 60 Mrd. US\$ Umsatz erzielt. Dieser beinhaltet digitalen Content und Anwendungen per iTunes Store, App Store, Mac App Store, TV App Store, Book Store sowie Apple Music („Digital Content and Services“) (Apple 2020). Mittlerweile ist Apple neben Samsung nicht nur zweitgrößter Endgerätehersteller für Smartphones und Tablet-PCs, sondern gilt zudem in den USA als Nummer zwei im E-Commerce hinter Amazon. Der B2C-Online-Anteil am Gesamtumsatz in Höhe von 260,1 Mrd. US\$ beträgt rund ein Fünftel und hebt sich damit deutlich von anderen Herstellern ab, die ihre Online-Umsätze in der Regel nur über Marktplätze und Intermediäre erzielen. Das Net Income betrug atemberaubende 55,2 Mrd. US\$ (Apple 2020), hat allerdings vorerst wohl den Zenit erreicht. Experten können sicherlich Apple dafür kritisieren, dass es an den von anderen Entwicklern kreierte Apps mitverdient. Immerhin stellt Apple aber eine Plattform bereit, von der jeder Anwender relativ einfach Applikationen herunterladen kann. Insofern darf bezweifelt werden, ob die Entwickler ohne den App Store überhaupt so viele Apps verkauft hätten. Um seinem Image auch im Vertrieb der Produkte gerecht zu werden, ist Apple vor rund zehn Jahren mit einem eigenen Multi-Channel Retailing und der Eröffnung eigener Apple-Stores gestartet, in denen die mobilen Endgeräte mittlerweile der Hauptumsatzträger sind. Die Stores stellen nicht selten architektonische Meisterleistungen dar, wie die Geschäfte in New York, London und Paris zeigen. Die Shops sind 24 Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche geöffnet und verfolgen das Ziel, der „Apple“-Gemeinde auch eine stationäre Möglichkeit des „Touch & Feel“ beim Kauf zu geben. Im eigenen Einzelhandel wird das No-Line-Konzept mit allen denkbaren Multi-Channel-Leistungen konsequent umgesetzt. Mit der Leitlinie „Flagshipping auf allen Kanälen“ wurde der E-Shop ebenfalls als Flagship-Store gestaltet, um die ultimative Pflege der „Apple Community“ auf allen Kanälen sicherzustellen. Abgestimmt auf den E-Shop stellt sich auch der Mobile Apple Store mit flexibler Formatgestaltung dar. Es wird geschätzt, dass Apple alleine im Mobile Commerce mehr als 10 % Anteil am gesamten Umsatz erzielt. Der Hightech-Anbieter nutzt sowohl seinen Online-Shop als Absatzkanal für die eigenen Geräte als auch den App Store zum Verkauf verschiedenster Apps. Insofern betreibt Apple vertikalisierten Mobile Commerce über eigenen Multi-Channel-Handel. Im Rahmen der eigenen Retailing-Aktivitäten ist das Multi-Channel-Konzept voll integriert. Apple gilt als Pionier der PC-Branche und hat sich in der Designwelt einen legendären Ruf erarbeitet, der auch im Online-Auftritt stimmig rüberkommt.

### 5.1.6 Watchlist für potenzielle Best Practices

Derzeit machen spektakuläre Start-ups von sich reden. Immer mehr von ihnen zählen mittlerweile zu Milliarden-Playern. Während 2015 nicht einmal ein Dutzend der Online-Spezialisten auf Milliardenumsätze kamen, ist für 2020 bereits mit mehr als hundert Milliarden-Playern weltweit zu rechnen – inklusive Plattformanbieter (Excitingcommerce Fashion 2019). Dabei fällt auf, dass viele von ihnen Mode-Online-Händler sind, die stark wachsen. So kamen 2019 neben Zalando, Vente Privé, Asos, Youx Net-a-Porter und der Global Fashion Group alleine im Fashion-Segment nunmehr Stitch Fix, Boohoo sowie Zozo dazu (Abb. 5.5). Auf GMV-Basis, also nach Handelsvolumen, gehören auch About You, Farfetch sowie Secoo zu ihnen. Diese werden im Folgenden detaillierter dargestellt, wobei auch Wish als „Nicht-Fashion-Anbieter“ mit berücksichtigt wird. Bis auf Stitch Fix haben alle dargestellten Einhörner noch nicht den Break-even erreicht, weswegen sie auf die Watchlist genommen werden. Die ehemaligen Best Practices der letzten Jahre, asos und Zooplus, wandern ebenfalls in diesem Jahr auf die Watchlist: Sie generieren zwar immer noch überdurchschnittliches Wachstum, haben allerdings erhebliche Ertragsprobleme zu verzeichnen. Insofern heißt es hier auch „Abwarten und Hoffen“.



**Abb. 5.5** Milliarden-Unternehmen in der Online-Mode. (Quelle: Eigene Recherche auf Basis excitingcommerce Fashion 2019)

## Farfetch

Farfetch ([www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)) betreibt ein kooperatives Online-Portal, das diversen Partner-Stores ein „Sorglos-Paket“ mit Rundumservice von Logistik über Versand bis hin zur Bezahlung bietet. Stationäre Partner müssen ihre Homepage lediglich mit der Farfetch-Plattform verlinken. Bestellt ein Kunde über Farfetch, geht der Auftrag automatisch an den betreffenden Partner-Store. Dieser verpackt die Ware direkt aus dem Lager heraus, versieht das Paket mit dem von Farfetch ausgefüllten Adresslabel und wartet dann auf die Abholung durch den Zustelllogistiker. Farfetch selbst betreibt keinen eigenen Einzelhandel, sondern erzielt Provisionen aus vermittelten Umsätzen sowie Serviceleistungen für die Marktplatzpartner. Das dabei gedrehte Handelsvolumen (GMV) entsprach 2019 rund 2,140 Mrd. US\$ (+52 %). Die Provisionsumsätze lagen bei 701 Mio. US\$, der Gesamtumsatz inklusive Serviceumsätze bei 829 Mio. US\$ (excitingcommerce Farfetch 2020). Insgesamt hat Farfetch in 2019 gut 1 Mrd. US\$ umgesetzt (+69 %), was auch auf die Übernahme von Off-White und Stadium zurückzuführen ist. Farfetch gilt als Paradebeispiel dafür, wie sich ein Omni-Channel-Angebot entwickeln lässt, das die Schnelligkeit, das breite Sortiment und die Bequemlichkeit von E-Commerce mit dem personalisierten Erlebnis eines physischen Stores verbindet. Die 2008 in London gestartete Plattform für Luxusmode ist zwar noch nicht profitabel, wurde aber beim Börsengang an der New Yorker Börse in 2018 mit 6,2 Mrd. US\$ bewertet. Die dabei erzielten 885 Mio. US\$ für die 44,2 Mio. ausgegebenen Aktien sollen in erster Linie in die weitere Expansion der Technologieplattform fließen (Excitingcommerce Farfetch 2017, 2018). Im asiatisch-pazifischen Raum und dabei vor allem in China werden bereits hohe Verkaufsanteile erzielt. Dort wird eine führende Position angestrebt, für die sicherlich auch die Expertise im Luxusmodemarkt hilfreich ist. Inzwischen bieten bereits rund 400 Luxusboutiquen über [farfetch.com](http://farfetch.com) ihre Sortimente auf internationalen Märkten an, und Farfetch führt mit über 1500 Marken die weltweit größte Auswahl an Luxusware. Das Unternehmen arbeitet mit mehr als 980 Designern und Modeboutiquen in 40 Ländern direkt zusammen und stellt ihnen eine einzigartige E-Commerce-Plattform zur Verfügung, um ihre Kleidung in über 190 Ländern an mehr als 1 Mio. Kunden, die durchschnittlich 700 US\$ pro Bestellung ausgeben, anzubieten und an diese zu verkaufen (Excitingcommerce Farfetch 2017; Excitingcommerce Farfetch 2018). Zudem offeriert Farfetch Same-Day-Delivery in London, New York, Paris, Los Angeles, Miami, Madrid, Mailand, Barcelona und Rom. Das alles mit Click & Collect und Rückgabe in den Geschäften der Partner. Das renommierte Londoner Modehaus Browns, das im März 2015 übernommen wurde, fungiert zudem als Testlabor für digitale Konzepte, die das In-Store-Erlebnis mit neuen Technologien verbinden. Ziel ist es, dort getestete Innovationen auch bei anderen Farfetch-Partnern einzuführen. Wie sich die Stärke von Farfetch für weitere Partner nutzen lässt, zeigt auch der Launch der Mono-Brand-Plattform Black & White. Dieses Konzept betriebsfertiger Online-Lösungen für Luxusmarken hat als erster Partner der Schuhdesigner Manolo Blahnik angenommen und damit den ersten von Farfetch betreuten Markenshop gelauncht. Zudem hat Farfetch das Angebot um neue Kategorien

wie Beauty und Kidswear erweitert. Mitte 2016 erfolgte der Launch der Luxus-Sportswear-Boutique Bandier. Weltweit können Kunden in den Luxusboutiquen von Farfetch stöbern und mit einer einzigen Rechnung bezahlen. Mit zehn Länderwebsites verkörpert Farfetch das digitale Dach für Partner-Stores und globale Marken aus über 37 Ländern von Paris, New York und Mailand bis hin zu Bukarest, Kuwait und Tokio. Auch 32 deutsche Boutiquen wie Voo Store, Apropos, Andreas Murkudis, The Corner, Bungalow, Michael Meyer, Sigrun Woehr, Hayashi, August Pfueller, Marion Heinrich und Huesken sind auf der Plattform präsent, die im Schnitt auf 10 Mio. Visits pro Monat und einen durchschnittlichen Auftragswert von 660 EUR kommt. José Neves, CEO und Gründer, ist besessen von der Idee, digitale Verkaufsfläche für stationäre Händler aus dem Topgenre aufzubauen, die selber gar nicht die Ressourcen dafür haben. Die Zukunft des Einzelhandels liegt in der Überbrückung der Kluft zwischen online und offline, und zwar durch die nahtlose Zusammenführung eines fantastischen physischen Erlebnisses mit einer leistungsstarken, aber subtilen Technologie. „Beide Seiten müssen nebeneinander existieren, um sich gegenseitig zu stärken“, so Neves (Excitingcommerce Farfetch 2017; Textilwirtschaft Farfetch 2016). Farfetch wird offenbar im Modegeschäft künftig auch eigene Marken anbieten und damit doch mehr sein als eine reine Vertriebsplattform (Farfetchinvestors 2019).

### **About You**

About You ([www.aboutyou.de](http://www.aboutyou.de)) dürfte derzeit eines der am schnellsten wachsenden E-Commerce-Unternehmen Europas sein. Zudem ist das Start-up Hamburgs erstes Unicorn mit einer Unternehmensbewertung von über einer Mrd. US\$ (Aboutyou 2019). Im fünften Jahr nach Gründung konnte die Otto-Beteiligung in 2019 den Umsatz um 62 % auf 739 Mio. EUR steigern, wobei das Handelsvolumen (GMV) auf 2,3 Mrd. EUR (+43 %) zulegte. Nach eigenen Angaben arbeitet AboutYou mittlerweile im DACH-Raum profitabel (Otto 2020). Seitdem die Bestseller Group mit 29 % bei About You eingestiegen ist, könnte About You zukünftig unabhängiger von der Otto-Gruppe agieren (Excitingcommerce Aboutyou 2019). Mittlerweile finden sich mehr als 1200 Marken im Angebot, die in sieben europäischen Ländern vertrieben bzw. vermittelt werden (Aboutyou 2019). Die mehr als 3 Mio. monatlichen Kunden (meistens Frauen unter 30) und mehr als doppelt so vielen Interessenten, die zur Inspiration auf der Plattform stöbern, sind ein Erfolgsbeweis. Sie bestätigen aber auch das Vorhaben, den klassischen Einkaufsbummel in der digitalen Welt neu zu erfinden. So möchte About You seinen relativ jungen Kunden ein inspirierendes und personalisiertes Einkaufserlebnis auf dem Smartphone bieten. Dazu gehören individuell angepasste Styles, die genau auf den einzelnen Kunden eingehen und die Kompetenz der Aboutyou-Influencer unterstreicht. Jedem Nutzer, der einmal einige Vorlieben mitgeteilt hat, werden persönliche Streams mit Vorschlägen und Inspirationen angezeigt. Dabei wählen die Kunden selbst aus, von welchen Brands oder Vorbildern sie sich inspirieren lassen wollen (Gründer Aboutyou 2018). In der About-You-App fühlen die Kunden sich wie bei einem Stadtbummel, und das bequem von jedem Platz der Welt aus. Dabei helfen sorgfältig erstellte Fotostrecken

und thematisch sortierte Inspirationen mit Namen wie „Urban Hippie Outfit“, „A Day in St. Tropez“ oder „White Office Look“. Diese wecken Emotionen und erzeugen intensive Einkaufsbedürfnisse. Zusätzlich setzt About You auf die starke Präsenz bekannter Influencer wie Lena Gercke. Dabei sieht die App eher nach einem Social Media Feed als nach einem Katalog aus. Wie bei anderen Social-Commerce-Geschäftsmodellen, beruht das Angebot bei Aboutyou nicht auf den Empfehlungen anderer, sondern hängt vom Nutzer selbst ab, was insofern stark an Instagram erinnert. Spannend ist zweifelsohne der Vergleich zu Boozt, der als Online-Fashion-Anbieter in 2019 rund 323 Mio. EUR Umsatz erzielte (+23 %) (Excitingcommerce Aboutyou 2019, 2020).

### **Stitch Fix**

Der US-amerikanische Online-Anbieter Stitch Fix ([www.stitchfix.com](http://www.stitchfix.com)) beherrscht offensichtlich besonders gut das Geschäftsmodell des Curated Shopping. Zwar handelt Stitch Fix mit Fremd- und Eigenmarken, allerdings mit stark ausgeprägten Individualisierungstools und -features. Diese basieren unter anderem auf sehr ausgeklügelten Algorithmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte Stitch Fix den Jahresumsatz um 28,6 % auf knapp 1,6 Mrd. US\$ steigern (StitchFix 2019). Stitch Fix zeichnet vor allem die konsequent datengetriebene Ausrichtung des Unternehmens aus, mit der unter anderem das Pinterest Board des Kunden ausgelesen werden kann, um Erkenntnisse über dessen bevorzugte Outfits zu erhalten. Dadurch kann das Unternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Ware auf die Zustimmung der Kunden stößt und nicht retourniert wird. Falls doch, kann zumindest ermittelt werden, aus welchen Gründen diese zurückgeschickt wurde. Neben dem professionellen Datenmanagement weiß Stitch Fix zudem, wie Kundinnen am besten mit unerwarteten Vorschlägen zu überraschen sind. Diese können durch einen gut ausgeklügelten Mechanismus den Interessen der Nutzer zugeordnet werden. Die Kombination aus Daten sowie individueller Kuratierung schafft maximale Convenience für die Kunden. Darüber hinaus arbeitet Stitch Fix mit einer Art Soft-Abo bzw. Lieferplan, mit dem die Kunden in regelmäßigen Abständen Pakete mit fünf Teilen bekommen. Diese können sie entweder komplett (mit 25 % Rabatt), teilweise (ohne Rabatt) oder gar nicht (lediglich Styling-Fee wird fällig) behalten (Digitalkompakt SF 2018).

### **Secoo**

Secoo ([www.secoo.com](http://www.secoo.com)) ist ein chinesischer Online-Fashion-Anbieter, der als die größte asiatische Plattform im Luxussegment gilt, in 2018/2019 rund 784 Mio. US\$ Umsatz erzielte und im Gegensatz zu Farfetch profitabel arbeitet. In 2018 erhielt das Start-up eine Finanzspritze in Höhe von 175 Mio. US\$ von L Catterton, der größten globalen und konsumgüterfokussierten Private Equity Firma zusammen mit JD.com, Chinas größtem Einzelhändler. Zuvor holte sich Secoo 100 Mio. US\$ Kapital durch einen US-Börsengang. JD.com als Secoos neuer Investor launchte bereits im Oktober 2017 seine High-End-Plattform Toplife. Da Secoo eher discountierte Luxusprodukte anbietet, dürften sich beide Plattformen ergänzen. JD.com scheint in diesem Segment Größeres vorzuhaben.

Ursprünglich war Secoo in China als Second-Hand-Anbieter für Luxusartikel gestartet, erzielt mittlerweile aber 95 % seiner Umsätze mit Neuware (Excitingcommerce Secoo 2018, 2019).

### **Zozo**

Der japanische Online-Anbieter Zozo ([www.zozo.com](http://www.zozo.com)) konnte in 2019 ein GMV bzw. Handelsvolumen von umgerechnet knapp 3 Mrd. EUR (345 Mrd. Yen) erzielen. Dabei lag der Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr bei knapp 1,1 Mrd. EUR (125,7 Mrd. Yen). Die Umsatzrendite liegt bei 22 %. Das Konsignationsgeschäft aus den Zozo-eigenen Lägern macht den größten Teil des Umsatzes aus. Nicht erfolgreich war Zozo mit seinem Kundenbindungsprogramm Arigato, das nur vier Monate nach dem Start wieder eingestellt wurde. Dieses sah für die Stammkunden 10 % Rabatt vor, was bei den Marken auf Widerstand stieß. Jetzt soll der eigene Fulfillment-Service ausgebaut werden, bevor dann auch wieder der chinesische Markt in Angriff genommen wird (Excitingcommerce Zozo 2019; Zozo 2020).

### **Wish**

Das US-Start-up Wish ist nach eigener Aussage bereits das sechstgrößte E-Commerce-Unternehmen der Welt und verkündet auf der eigenen Website das Ziel, die Nummer eins werden zu wollen (Kolbrück Wish 2018). Derzeit rangiert die Shopping-App bei den Downloads ganz weit vorne und kommt in Deutschland bei iPhone in der Kategorie Shopping bereits auf den dritten Platz hinter eBay und Amazon (Kolbrück Wish 2018). Insider sehen in Wish sogar schon das nächste eBay. Wie bereits aufgezeigt, rangiert Wish in allen Schlüsselmärkten unter den fünf meist genutzten Apps. Darüber hinaus kann die App eine Milliardenbewertung vorweisen. Das GMV bzw. Handelsvolumen betrug in 2018 mindestens 10 Mrd. US\$, wobei daraus 1,9 Mrd. US\$ Umsatz erzielt wurden (excitingcommerce Wish 2019). Wish wurde in 2013 gegründet und ist ein offener Marktplatz. Die Gründer kannten sich bereits gut in der Datenwelt aus. So kommt Peter Szulczewski von Google und Danny Zhang ist ein ehemaliger Yahoo-Manager. Der Online-Anbieter setzt mit seiner App zuvorderst auf „Mobile First“, macht damit auch fast den gesamten Umsatz und erzielt durchschnittlich 15 % Provision. Für das Fulfillment, die Logistik sowie Warenzustellung sorgen die Marktplatzpartner selbst, so wie bei eBay auch. Vergleichbar mit Lesara kommen die meisten Händler auf der Plattform und damit auch die meisten Produkte aus China. Die „Massenmarktangebote“ der rund 300.000 Marktplatzpartner sind ähnlich günstig wie bei Primark und werden weltweit von über 100 Mio. Nutzern gekauft. Das Marktplatzvolumen liegt deutlich über 2 Mrd. US\$. Zusätzlich werden täglich Deals angeboten und limitierte Preisangebote gemacht. Die Preise wirken so niedrig, dass ein Preisvergleich auf anderen Websites überflüssig erscheint, zumal das nicht markierte Sortiment dies auch erschwert. Darüber hinaus setzen die Gründer von Wish konsequent Algorithmen zur Personalisierung ein. Bereits bei der Anmeldung werden von den Kunden alle persönlichen Daten abgefragt. Findet die Anmeldung via Facebook statt, werden weitere Nutzerdaten mit abgefragt.

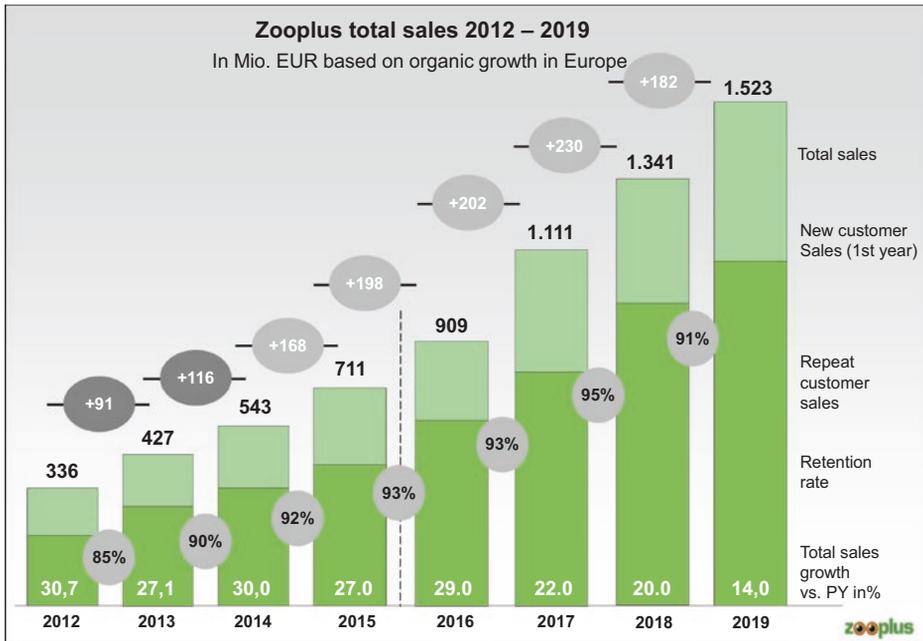
Die Daten werden auch deswegen gesammelt, um punktgenauer als das übliche Re-Targeting Aktionen zu fahren und Rabatte per Push-Nachrichten zu geben. Dazu wird massiv bei Facebook sowie bei Instagram geworben. Alleine bei Facebook sollen dafür angeblich 100 Mio. US\$ ausgegeben werden. Über die Werbereaktionen in den Netzwerken wird wiederum die Datenqualität verbessert. Wish setzt diesbezüglich auch auf Community-Effekte sowie auf das Pinterest-Prinzip, nach dem User anderen Nutzern und ihren Wunschlisten folgen. Auch ist davon auszugehen, dass Wish an den Daten aus dem Empfehlungsverhalten interessiert ist. Damit kann der Algorithmus, den selbst Mitbewerber bewundern, weiter verbessert werden und den Kunden können im Stream der App immer besser passende Produkte angeboten werden. Dabei setzt Wish vor allem auf Impulskäufe und Inspiration der Kunden. Der Service Wish Express sichert dann eine Lieferung innerhalb von 6 Tagen zu, wobei eigene Warenlager in Europa und den USA zukünftig die Lieferung beschleunigen sollen. Im Grunde ist Wish ein smarterer Marktplatz, der deutlich billiger positioniert ist als Amazon. Im Kern könnte Wish einmal eine Billigvariante von Google Shopping werden. Nicht ohne Grund soll Amazon bereits 10 Mrd. US\$ für Wish geboten haben und auch Alibaba und Walmart haben bereits angeklopft. Investoren bei Wish sind unter anderem Founders Fund, AME Cloud Ventures und GGV Capital sowie der russische Milliardär Yuri Milner über sein Investmentvehikel Digital Sky Technologies (DST). Im September 2017 schätzte Forbes den Wert des Unternehmens auf 8,5 Mrd. US\$ (Kolbrück Wish 2018).

### Asos

Asos ([www.asos.com](http://www.asos.com)) konnte in 2019 den Umsatz um 16 % auf 2.733,5 Mrd. GBP steigern. Das Ergebnis vor Steuern (Operating Profit) betrug nach 101,9 Mio. in 2018 rund 35,1 Mio. GBP in 2019 (Asos 2019, 2020). Die Kernzielgruppe ist zwischen 15 und 34 Jahren alt, wobei neben eigenen Labels auch alle relevanten High-Street-Marken im Bereich HAKA und DOB vertrieben werden. Asos setzt auf Schnelligkeit in den Systemen und schlägt den Lagerbestand alle acht Wochen komplett um. Die mehr als 85.000 jederzeit verfügbaren Produkte, die neben Mode auch Schmuck, Kosmetik und Accessoires umfassen, können bis ins Detail von den Internet-Usern hochgezoomt werden. Neben Eigenmarken sind rund 950 Fremdmarken im Sortiment. Dabei kann jedes Produkt in verschiedenen Farben konfiguriert und als Bild per E-Mail an Freunde weitergeleitet werden. Dieses zahlt auch auf die Kundengewinnung ein und ist mit ein Grund für rund 20,3 Mio. aktive Kunden. Neben der exzellenten Shop Attraction sieht das Marketingkonzept auch umfassende Social-Media-Aktivitäten vor, die zu mehr als 22 Mio. Social-Media-Followern führen. Als Erfolgsrezept praktiziert Asos neben der Markenstrategie auch ein ausgeklügeltes One-to-One-Marketing sowie ein konsequent auf Durchlaufzeitenreduzierung ausgerichtetes Fulfillment. Damit ist Asos zum größten unabhängigen Online-Fashion-Store in Großbritannien avanciert. Insgesamt setzt auch Asos nahezu alle S-Erfolgsfaktoren um, verfolgt dabei aber zusätzlich die modische Ausrichtung gezielt als Target-Instrument. Außerdem ist der Shop flexibel auf allen Mobile- und Tablet-Formaten dargestellt.

## Zooplus

Zooplus ([www.zooplus.de](http://www.zooplus.de)) gilt als Europas führender Online-Händler für Heimtierbedarf und wurde im Jahr 1999 gegründet. Vertrieben werden für alle wichtigen Heimtiergattungen über 8000 Produkte wie insbesondere Tierfutter und -zubehör (Zooplus Factsheet 2020). Neben der Auswahl des „Category-Killer“ sowie der Möglichkeit einer kostenfreien und schnellen Lieferung profitieren Zooplus-Kunden von einer Vielzahl interaktiver Content- und Community-Angeboten. Dazu zählen etwa eine tierärztliche Beratung oder Diskussionsforen. Zooplus ist wohl der einzige europaweit präsente Online Pure Player für Heimtierbedarf und verfügt mittlerweile in 30 europäischen Ländern über etablierte Ländershops. Kernmärkte sind Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Italien, Spanien und Polen. Die Umsätze stiegen im vergangenen Jahr um rund 14 % auf 1523 Mio. EUR. Für 2020 sind 1765 Mio. EUR Umsatz geplant. Im Jahr 2021 könnten die Erlöse die 2 Mrd. EUR überschreiten. Trotz der enormen Kosten für den Geschäftsausbau wirtschaftet das Münchener Unternehmen mit positivem EBITDA, obwohl derzeit das Umsatzwachstum sowie der weitere Ausbau der Marktposition klare Priorität vor einer kurzfristigen Maximierung des Ergebnisses haben. Dementsprechend wurde auch ein leicht negatives EBT in Höhe von -15,9 Mio. EUR in Kauf genommen. Zooplus hat sich in den vergangenen Jahren strategisch konsequent auf einen härteren Wettbewerb sowie auf weiteres Wachstum ausgerichtet und will neben der fortschreitenden Internationalisierung von seinen Stammkunden profitieren. Dazu hat sich der Online-Händler auch operativ auf Effizienz getrimmt (Supply-Chain-Exzellenz). In Abb. 5.6 wird deutlich, dass Zooplus sogar das Zeug hat, Fressnapf vom Umsatz her zu überholen und in die Defensive zu bringen. Nicht ohne Grund belegt Zooplus im Rahmen der Benchmarking-Studie „Erfolgsfaktoren im E-Commerce“ des E-Commerce Center Köln (ECC) seit Jahren den ersten Platz und begeisterte dementsprechend die in der Studie befragten Kunden am meisten (IFH Köln Erfolgsfaktoren 2018). Dementsprechend erreichte Zooplus bisher in Folge in allen untersuchten Erfolgsfaktoren (Websitegestaltung, Benutzerfreundlichkeit, Sortiment, Preis/Leistung, Service, Bezahlung, Versand und Lieferung) die größte Kundenzufriedenheit bzw. die höchste Kundenbindung und damit die besten Werte im Online-Shop-Index. Von allen untersuchten Online-Shops gelingt es Zooplus am besten, die Erwartungen der eigenen Zielgruppe zu erfüllen (IFH Köln Erfolgsfaktoren 2018). Nach Angaben von Zooplus gehören Warenverfügbarkeit und attraktive Preise zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines loyalen Kundenstamms. Darüber hinaus achtet das Online-Unternehmen darauf, den Kunden einen möglichst einfachen Prozess zur Registrierung zu bieten, hält deswegen die Seiten sehr schlank und verzichtet auf unnötige Datenabfragen in den Formularen. Es geht primär darum, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen und nicht Einmalkäufer anzuwerben, weswegen bewusst auf bestimmte Conversion-fördernde Elemente verzichtet wird. Darüber hinaus stehen eine stärkere Personalisierung und damit erhöhte Relevanz von Angeboten im Fokus der Kundenbindungsmaßnahmen. Über individuell ausgespielte Product Recos soll Stammkunden auf der Zooplus-Seite der direkte Zugang zu



**Abb. 5.6** Umsatzentwicklung Zooplus 2011–2019. (Quelle: Zooplus 2018, 2019; Zooplus Factsheet 2020)

den für sie passenden Produkten ermöglicht werden. So ist das Hundefutter, das bisher immer gekauft wurde, zum Beispiel sofort sichtbar, wenn der Kunde wieder in den Shop kommt. Im Rahmen der CRM-Aktivitäten wird auf Basis der Kundenprofile permanent an der Optimierung der Produktangebote sowie auch am Timing der Ansprache gearbeitet (IFH Köln Zooplus 2017).

## 5.2 Risiken im Online-Handel

Wie die E-Commerce-Landschaft in drei bis fünf Jahren aussehen wird, ist schwer abzuschätzen. Häufig versteht sich die E-Commerce-Branche noch eher als High-Tech- denn als Handelsbranche: Darin liegt wohl eines der Hauptrisiken für Online-Händler, weswegen auch viele der kleinen Online-Shops nicht überleben werden. Umgekehrt liegt ein großes Risiko für die Multi-Channel-Händler darin, das Online-Thema zu unterschätzen und systemtechnisch zu kleckern statt zu klotzen. Unabhängig davon gilt es, die rechtlichen Risiken im Auge zu behalten, die sich vor allem im Zuge der EU-Harmonisierung ergeben.

### 5.2.1 Anforderungsgerechte AGB im Online-Handel

Gemäß § 312 g Abs. 1 BGB steht einem Verbraucher bei einem Fernabsatzvertrag ein Widerrufsrecht zu. Ein Fernabsatzvertrag in diesem Sinne ist dabei jeder Vertrag, bei dem der Unternehmer oder eine in seinem Namen oder Auftrag handelnde Person und der Verbraucher für die Vertragsverhandlungen und den Vertragsschluss ausschließlich Fernkommunikationsmittel verwenden, es sei denn, dass der Vertragsschluss nicht im Rahmen eines für den Fernabsatz organisierten Vertriebs- oder Dienstleistungssystems erfolgt (§ 312c Abs. 1 BGB). Verbraucher ist der Vorschrift des § 13 BGB zufolge jede natürliche Person, die ein Rechtsgeschäft zu Zwecken abschließt, die überwiegend weder ihrer gewerblichen noch ihrer selbstständigen beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden können. Unternehmer ist nach § 14 BGB eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit handelt.

Um als Verbraucher in den Genuss des Widerrufsrechts zu kommen – bzw. spiegelbildlich als Unternehmer dem Risiko eines Widerrufs durch einen Verbraucher ausgesetzt zu sein – muss der Vertrag also unter „ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln“ geschlossen worden sein. Dies ist immer dann der Fall, wenn sowohl für das Vertragsangebot (§ 145 BGB) als auch die damit korrespondierende Annahmeerklärung (§§ 146 ff. BGB) sogenannte Fernkommunikationsmittel eingesetzt werden. Fernkommunikationsmittel sind gemäß § 312c Abs. 2 BGB alle Kommunikationsmittel, die zur Anbahnung oder zum Abschluss eines Vertrags eingesetzt werden können, ohne dass die Vertragsparteien gleichzeitig körperlich anwesend sind, wie Briefe, Kataloge, Telefonanrufe, Telekopien, E-Mails, über den Mobilfunkdienst versendete Nachrichten (SMS) sowie Rundfunk und Telemedien. In Betracht kommen aber beispielsweise auch Nachrichten über WhatsApp und andere Messenger-Dienste oder über soziale Netzwerke.

Bei buchstabengetreuer Anwendung dieser Regelungen müsste man zum Beispiel einen Fernabsatzvertrag annehmen, wenn der im Geschäftslokal des Unternehmers anwesende Verbraucher ihm dort im Regal präsentierte Ware mit seinem Handy im vom Unternehmen zusätzlich betriebenen Online-Shop einkauft. Auch müsste man von einem Fernabsatzvertrag ausgehen, wenn ein Verbraucher beispielsweise vor Ort im Geschäft eingekauft hat und nachfolgend dann weitere Käufe derselben Ware im Online-Shop tätigt. Dies könnte etwa beim wiederholten Kauf von Toner für einen Drucker der Fall sein. Allerdings wird man mit solchen Ergebnissen weder den besonderen Gegebenheiten gerecht noch dem Willen des Gesetzgebers.

Die deutschen Vorschriften über das Verbraucherwiderrufsrecht basieren letztlich auf der sogenannten Fernabsatzrichtlinie (FernAbsRL) der EU (Richtlinie 97/7/EG des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 20. Mai 1997 über den Verbraucherschutz bei Vertragsschlüssen im Fernabsatz). Nach Nr. 14 der Erwägungsgründe soll ein Widerrufsrecht bestehen, weil der Verbraucher bei Fernabsatzverträgen keine Möglichkeit hat, vor Abschluss des Vertrages das Erzeugnis zu sehen oder die Eigenschaften der

Dienstleistung im Einzelnen zur Kenntnis zu nehmen. In den Beispielfällen ist dem Verbraucher aber eine Prüfung der Ware möglich bzw. deren Eigenschaften sind ihm aus einem vorherigen identischen Kauf bekannt. Ein Widerrufsrecht wäre demnach eher abzulehnen. Andererseits bezweckt der Gesetzgeber einen möglichst weit gehenden Verbraucherschutz. Dies wiederum kann nur erreicht werden, wenn Einschränkungen des Widerrufsrechts restriktiv gehandhabt werden. Dies spräche wohl eher für eine Annahme eines Widerrufsrechts.

Im Ergebnis wird man daher davon ausgehen müssen, dass nach dem Schutzzweck der gesetzlichen Vorschriften in Fällen, in denen sich der Verbraucher während der Vertragsanbahnung über alle für den Vertragsschluss wesentlichen Umstände informiert hat und der Vertrag im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit diesem persönlichen Kontakt zustande kommt, ein Fernabsatzvertrag nicht angenommen werden kann. Anders verhält es sich, wenn der Verbraucher das Geschäft ausschließlich zur Information aufgesucht hat, die weiteren Informationen zum Abschluss und zum Inhalt des Vertrags dann aber über Fernkommunikationsmittel erhält und auch die eigentlichen Vertragsverhandlungen und der Vertragsschluss ausschließlich über Fernkommunikationsmittel erfolgen. Auch wird man keinen Fernabsatzvertrag annehmen können, wenn der Verbraucher die aus seiner Sicht notwendigen Informationen anlässlich eines persönlichen Kontakts bei einem früheren, gleichartigen Vertragsschluss erhalten hat. Somit sollte in allen der gebildeten Beispiele ein Vertragsschluss anzunehmen sein, ohne dass dem Verbraucher ein Widerrufsrecht zustehen kann.

Das Problem dürfte in diesem Zusammenhang aber auf der Beweisebene liegen. Der Vertragsschluss unter Verwendung von Fernkommunikationsmitteln dürfte im Wege des Anscheinsbeweises zunächst zulasten des Unternehmers sprechen: Typischerweise handelt es sich bei mittels Fernkommunikationsmitteln geschlossenen Verträgen um Fernabsatzverträge. Der Unternehmer müsste also einen von diesem typischen Geschehensablauf abweichenden Ablauf darlegen und ggf. auch beweisen.

### **Abmahnungen und rechtliche Fallstricke**

Kein Online-Händler ist sicher vor Abmahnungen. Deswegen ist es sinnvoll, professionellen und spezialisierten Rechtsbeistand zurate zu ziehen. Das kann zum Beispiel der Händlerbund oder Trusted Shops leisten. Jeder, der eine Internetseite oder einen Online-Shop ins Netz stellt, sollte sich bewusst sein, dass er nie zu 100 % sicher vor Abmahnungen sein kann. Im Online-Handel kommt es auf so viele Kleinigkeiten an, dass schon eine falsche Formulierung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder in der Datenschutzerklärung eine Abmahnung zur Folge hat. Sicherlich gilt auch der Spruch: „Wo kein Kläger, da kein Richter!“ Dennoch lässt sich das Risiko einer Abmahnung nie ganz ausschließen. Dafür gibt es einfach zu viele mögliche Angriffspunkte. Eines ist allerdings sicher: Ohne einen professionellen Partner wird der Online-Händler viel mehr Fehler machen, als er sich vorstellen kann. Wer sich einmal mit dem Recht im Online-Handel auseinandergesetzt hat, weiß, wie komplex dieses Thema ist.

### 5.2.2 Verbraucherwiderrufsrecht

Mit Wirkung vom 4. August 2011 hat der Gesetzgeber die Musterbelehrung über das Widerrufs- bzw. Rückgaberecht bei Fernabsatzverträgen mit Gesetzesrang versehen. Die gesetzlichen Änderungen im Jahr 2011 haben dazu geführt, dass alle bis dahin gültigen Widerrufsbelehrungen nicht mehr verwendet werden dürfen. Andernfalls droht eine teure Abmahnung (Anwaltskanzlei Heinemann 2014, 2016). Nur Händler, die zur Erfüllung ihrer Informationspflichten die in den Anlagen 1 und 2 zu Art. 246a § 1 Abs. 2 Nr. 1 und § 2 Abs. 2 Nr. 2 EGBGB vorgesehenen Muster in Textform verwenden, kommen in den Genuss der sogenannten Privilegierung und der damit verbundenen Rechtssicherheit. Da das Muster Gesetzesrang hat, sind die Gerichte an das gesetzliche Muster gebunden und können es nicht mehr als wettbewerbswidrig einstufen (Anwaltskanzlei Heinemann 2014, 2016).

Besonders vorsichtig müssen allerdings Händler sein, die in der Vergangenheit bereits abgemahnt worden sind und eine strafbewehrte Unterlassungserklärung abgegeben haben. Denn durch die Änderung der Belehrung könnte ein Verstoß gegen die Unterlassungserklärung erfolgen. Dies hätte dann zur Folge, dass eine Vertragsstrafe fällig wird. Betroffene sollten daher in Erwägung ziehen, ihre Unterlassungserklärung mit Verweis auf die geänderte Rechtslage zu kündigen (Anwaltskanzlei Heinemann 2014).

Aber auch danach ist der Gesetzgeber nicht untätig geblieben. So ist am 1. August 2012 das „Gesetz zur Änderung des Bürgerlichen Gesetzbuches zum besseren Schutz der Verbraucherinnen und Verbraucher vor Kostenfallen im elektronischen Geschäftsverkehr und zur Änderung des Wohnungseigentumsgesetzes“ in Kraft getreten. Danach muss bei sämtlichen Online-Bestellungen eine Schaltfläche mit der Aufschrift „zahlungspflichtig bestellen“ oder einer entsprechenden Formulierung vorhanden sein. Der Button soll dem Verbraucher sofort und unmissverständlich klarmachen, dass er durch das Anklicken Zahlungsverpflichtungen eingeht. Fehlt der auf die Kostenpflicht hinweisende Button oder ist er unzulässig beschriftet, kommt kein Vertrag zustande. Der Kunde muss dann auch nicht bezahlen. Bereits vorab muss er zudem klar, verständlich und in hervorgehobener Weise über die wesentlichen Merkmale der Ware oder Dienstleistung, deren Preis, die Lieferkosten sowie eine etwaige Mindestvertragslaufzeit informiert werden. Kosten dürfen nicht mehr im Kleingedruckten versteckt werden. Der neue Schutz greift bei jeder Online-Bestellung von Waren oder Dienstleistungen – egal ob per Computer, Smartphone oder Tablet.

Schließlich ist mit Wirkung vom Freitag, den 13. Juni 2014 das „Gesetz zur Umsetzung der Verbraucherrechterichtlinie“ in Kraft getreten. Damit gingen erneut vielfältige Änderungen für Online-Händler einher. Eine bestand darin, dass einheitlich ein 14-tägiges Widerrufsrecht gilt. Das vormals bestehende Rückgaberecht ist abgeschafft – der Widerruf erfordert eine „eindeutige Erklärung“ gegenüber dem Unternehmer. Diese Erklärung ist anders als bisher aber nicht mehr an die Textform (zum Beispiel Brief, Fax, E-Mail) gebunden, sondern kann auch telefonisch erfolgen. Eine kommentarlose

Rücksendung genügt nicht mehr. Ab dem 13. Juni 2014 musste – unter anderem aufgrund der Neuregelung zum Beginn der Widerrufsfrist – auch die Widerrufsbelehrung (schon wieder) neu gestaltet werden. Der Beginn der Widerrufsfrist richtet sich nun nach der Bestell- und Liefersituation bei der konkreten Bestellung. Für nach dem 13. Juni 2014 geschlossene Verträge gilt dabei grundsätzlich, dass der Verbraucher im Falle des Widerrufs die Kosten der Rücksendung zu tragen hat, sofern er vor Vertragsschluss auf diese Verpflichtung hingewiesen worden ist. Hinsendekosten sind aber nach wie vor zu erstatten. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass das Widerrufsrecht gemäß § 356 Abs. 3 S. 2 spätestens 12 Monate und 14 Tage nach dem (für den Beginn des Widerrufsrechts jeweils maßgeblichen Zeitpunkt) erlischt.

### **Kein Widerrufsrecht bei Produktindividualisierung**

Bei Fernabsatzverträgen für Produkte, die nicht vorgefertigt sind und für deren Herstellung eine individuelle Auswahl oder Bestimmung durch den Verbraucher maßgeblich ist oder die eindeutig auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten sind, besteht kein Widerrufsrecht (§ 312 g Abs. 2 S. 1 Nr. 1 BGB). Dies wird von Anbietern entsprechender Produkte in den AGB häufig nicht bedacht und in den AGB nur pauschal formuliert, der Kunde habe ein Widerrufsrecht. Online-Händler, die individualisierte Produkte anbieten (zum Beispiel Einzelfertigungen oder Mass Customization) sollten deshalb besondere Regelungen in ihre AGB aufnehmen. Gleiches gilt für urheberrechtliche Regelungen, wenn Kunden zum Beispiel eigene Gestaltungsideen verwirklichen können.

In Hinblick auf das Widerrufsrecht ist unbedingt zu berücksichtigen, dass Produkte, die nach einem sogenannten Baukastensystem individuell nach Kundenwünschen zusammengestellt werden, von § 312 g Abs. 2 S. 1 Nr. 1 BGB nicht erfasst werden (zum Beispiel Computer, Schmuck). Diesbezüglich kann auf das Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) vom 19. März 2003 – VII ZR 295/01 hingewiesen werden, welches das Widerrufsrecht bei Fernabsatzverträgen betrifft. Der die Rückabwicklung begehrende Kläger hatte ein Notebook nach seinen Wünschen ausstatten und mit Zusatzkomponenten versehen lassen. Der BGH ging deshalb davon aus, dass das Notebook in der konkreten Zusammenstellung nur zufällig einen anderen Käufer finden könne. Gleichwohl sei das Widerrufsrecht des Klägers nicht nach § 3 Abs. 2 Nr. 1 FernAbsG (jetzt § 312 g Abs. 2 S. 1 Nr. 1 BGB) wegen Anfertigung der Ware nach Kundenspezifikation ausgeschlossen. Das Notebook sei aus Standardbauteilen zusammengesetzt worden, die ohne größeren Aufwand getrennt und anderweitig verwendet werden könnten. Für den beklagten Händler habe daher die Möglichkeit einer wirtschaftlich tragbaren Verwertung des Notebooks bestanden. Deshalb sei, so die Richter, der Schutzbereich von § 3 Abs. 2 Nr. 1 FernAbsG (jetzt § 312 g Abs. 2 S. 1 Nr. 1 BGB) nicht eröffnet.

Eine Studie, die im Rahmen eines Forschungsprojektes unter Betreuung des Autors an der Hochschule Niederrhein durchgeführt wurde, untersuchte am Beispiel von 14 ausgesuchten Mass-Customization-Internetanbietern, inwieweit den spezifischen Anforderungen an die AGB Rechnung getragen wird. Dabei wurden vor

allem Widerrufsmöglichkeiten, aber auch Gewährleistungen, Retourenregelungen, Schutzrechtregelungen sowie Produkthaftungsregelungen im Mass Customization untersucht. Bei den untersuchten Internetanbietern sind in der Regel die beleuchteten rechtlichen Rahmenbedingungen im Rahmen der AGB geregelt. In wenigen Fällen sind die AGB unvollständig, in einem Fall fehlten sie ganz. Gewährleistung (§ 437 BGB) und Produkthaftung sind meistens nach gesetzlichen Bestimmungen geregelt bzw. begrenzt. Ein Link zu den AGB ist auf jeder Seite integriert, teilweise existiert eine direkte Download-Funktion.

Einen empfehlenswerten Umfang von AGB eines Mass-Customization-Anbieters im Internet zeigen die diesbezüglichen Best-Practice-Anbieter:

- § 1 Allgemeines, Geltungsbereich (§ 305 BGB),
- § 2 Verantwortlichkeit für Online-Angebot (§ 312d BGB, Art. 246a § 1 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, 2, 3 EGBGB),
- § 3 Vertragsschluss (§ 312i BGB, Art. 246c Nr. 1 EGBGB),
- § 4 Lieferung/Versand (§ 312d BGB, Art. 246a § 1 Abs. 1 S. 1 Nr. 4, 7 EGBGB),
- § 5 Preise (§ 312d, Art. 246a § 1 Abs. 1 S. 1 Nr. 4 EGBGB),
- § 6 Bezahlung (§ 312d BGB, Art. 246a § 1 Abs. 1 S. 1 Nr. 7 EGBGB),
- § 7 Eigentumsvorbehalt (§ 449 BGB),
- § 8 Gewährleistung (§ 312d BGB, Art. 246a § 1 Abs. 1 S. 1 Nr. 8, §§ 437, 309 Nr. 8b) BGB),
- § 9 Haftung/Haftungsbeschränkung (§ 309 Nr. 7 BGB),
- § 10 Bestehen oder Nichtbestehen eines Widerrufsrechts (§§ 312 g BGB, Art. 246 Abs. 3, 246a § 1 Abs. 3 EGBGB) und Bedingungen, Fristen und Verfahren zur Ausübung des Widerrufsrechts (§ 312 g BGB, Art. 246a § 1 Abs. 2 EGBGB),
- § 11 Kosten bei Widerruf (§ 357 Abs. 6 BGB, Art. 246a § 1 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 EGBGB),
- § 12 Schutzrechte/Urheberrechte (UrhG),
- § 13 Technische und gestalterische Abweichungen,
- § 14 Datenschutz (DSGVO),
- § 15 Erfüllungsort, Gerichtsstand.

Welchen Mindestinhalt AGB von Gesetzes wegen haben sollten, kann insbesondere aus Art. 246 bis Art. 246c EGBGB herausgelesen werden. Dort sind verschiedene, noch über obige Punkte hinausgehende Informationen aufgeführt, die der Händler dem Kunden zur Verfügung stellen muss. Zwar betreffen die Art. 246 bis 246c EGBGB rechtsdogmatisch die Erfüllung bestimmter Informationspflichten. Die danach mitzuteilenden Informationen wirken sich aber insbesondere auch auf die inhaltliche Ausgestaltung von Verträgen und damit den Regelungsbereich von AGB aus. Es bietet sich daher an, dem Kunden die danach erforderlichen Pflichtinformationen in AGB mitzuteilen. Die Informationen müssen dabei „vor Abgabe der Vertragserklärung“ des Verbrauchers angeboten werden. Online-Händler kommen also schlicht nicht umhin, ihre AGB auf den

Shopseiten vorzuhalten. In welcher Form die Informationen mitzuteilen sind, ergibt sich insbesondere aus Art. 246a § 4 EGBGB: Die Informationen müssen „klar und verständlich“ und „lesbar“ zur Verfügung gestellt werden. Im Zuge der Compliance müssen sich vor allem die Best Practices daher an diesen Regelungen messen lassen. Neben diesen Best Practices gibt es aber immer noch Anbieter, bei denen überhaupt keine AGB zu finden sind. Dies ist gerade deshalb besonders problematisch, weil der Unternehmer dem Verbraucher verpflichtend bestimmte Informationen zur Verfügung zu stellen hat. Die Urheberrechte werden immer noch nicht von allen Mass-Customization-Anbietern im Internet beachtet. Spreadshirt nutzt die Bestimmung „zur Regelung des Urheberrechts an geistigem Eigentum der Kunden“ und bietet seinen Kunden die Möglichkeit, eine Lizenz über ihre selbst gestalteten Motive an Spreadshirt zu vergeben. Spreadshirt vertreibt dann dieses Motiv und der Kunde erhält eine Provision vom Umsatz des Motives.

Ein großes Defizit ist die fehlende Haptik beim Kauf, denn Online-Kunden kaufen aufgrund der Produktbilder und Produktbeschreibung, was ein latentes Risiko darstellt. In Kombination mit dem Widerrufsrecht führt das zu Retouren oder auch Rücksendungen. Retouren kosten Geld, denn vielfach lässt sich die eben noch als neu verkaufte Ware nur noch bei eBay unter Preis verkaufen. Zudem kostet es Zeit, den Retourenprozess abzuwickeln. Die beste Möglichkeit zur Senkung von Retourenquoten besteht darin, die Produkte möglichst detailliert zu beschreiben und in Form von Bildern oder Videos abzubilden (Schneider 2016).

### 5.2.3 DSGVO – Datenschutzgrundverordnung

Am 24. Mai 2016 ist die neue DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) in Kraft getreten und gilt verbindlich ab dem 25. Mai 2018. Sie ist eine Verordnung der Europäischen Union, mit der einerseits der Schutz personenbezogener Daten innerhalb der Europäischen Union sichergestellt, andererseits der freie Datenverkehr innerhalb des Europäischen Binnenmarktes gewährleistet werden soll. Die von der EU erlassenen neuen Datenschutzregeln gelten im Gegensatz zur Richtlinie 95/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 1995 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr, die von den Mitgliedsstaaten der EU noch in nationales Recht umgesetzt werden musste, unmittelbar in allen EU-Mitgliedsstaaten. Die DSGVO bringt damit innerhalb der EU eine Vereinheitlichung des Datenschutzniveaus für den privaten und den öffentlichen Bereich. Weiterhin soll der Datenschutz als ein Grundrecht in der EU durchgesetzt werden (Wikipedia DSGVO 2018). Dementsprechend heißt es schon in der EU-Grundrechtecharta aus dem Jahre 2000, dass jede Person das Recht auf Schutz der sie betreffenden personenbezogenen Daten hat. Die entsprechenden Regeln waren allerdings veraltet und nicht internetbezogen. Damals waren die radikalen Umwälzungen durch die Internetgiganten – also die GAFAs und jetzt auch TABs – nicht absehbar. Erst in 2016 hatten sich EU-Staaten und das Europaparlament auf

die sogenannte Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) geeinigt und beschlossen, dass sich von nun an jedes EU-Land daran halten muss.

Der jüngste Datenskandal von Facebook, von dem nach Unternehmensangaben bis zu 87 Mio. Nutzer betroffen waren, hat damit ein Argument für die neue Verordnung selbst geliefert. Facebook-Chef Mark Zuckerberg kündigte an, die Regeln künftig weltweit anwenden zu wollen, zeigte Reue und wurde zuletzt fast zum Botschafter der EU-Verordnung (Welt DSGVO 2018). Ihm bleibt aber nichts anderes übrig, denn die neuen Regeln gelten auch für Unternehmen, die außerhalb der EU sitzen, ihre Dienste aber hier anbieten. Deshalb ist natürlich auch Facebook davon betroffen.

Nicht unerwähnt bleiben soll zum Verhältnis der DSGVO zu nationalen gesetzlichen Regelungen des Datenschutzes noch Folgendes:

Den EU-Mitgliedstaaten ist es grundsätzlich nicht erlaubt, den mit der DSGVO geregelten Datenschutz abzuschwächen oder zu verstärken. Die Verordnung enthält allerdings verschiedene Öffnungsklauseln, wodurch es den EU-Mitgliedstaaten ermöglicht wird, auch national bestimmte Aspekte des Datenschutzes für sich zu regeln. In diesem Zusammenhang hat der Deutsche Bundestag am 30.06.2017 mit Zustimmung des Bundesrates das Gesetz zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Verordnung (EU) 2016/679 und zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 (Datenschutz- Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU – DSAnpUG-EU) beschlossen. Das DSAnpUG-EU wurde am 05.07.2017 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht und enthält unter anderem eine Neufassung des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG-neu). Das BDSG-neu ist ebenfalls am 25. Mai 2018 in Kraft getreten und findet neben der DSGVO Anwendung.

### **Regelung der neuen DSGVO-Datenschutzgrundverordnung**

Im Grunde genommen soll durch die neue Verordnung die Verarbeitung personenbezogener Daten durch Unternehmen oder Institutionen geregelt werden. Dies betrifft zum Beispiel Name, Adresse, E-Mail-Adresse, Ausweisnummer oder IP-Adresse. Die Art der Speicherung ist egal. Nur in besonderen Ausnahmefällen dürfen empfindliche Daten zu religiösen Überzeugungen, Gesundheit oder Sexualleben verarbeitet werden. Deswegen haben Verbraucher nunmehr das Recht auf Auskunft, wobei Unternehmen und Organisationen ihnen die gespeicherten Daten auf Anfrage zur Verfügung stellen müssen. Bezogen auf ein Kundenkonto dürfen Kunden zum Beispiel erfahren, wie oft sie wo was eingekauft haben. Darüber hinaus wird dem EU-Bürger ein „Recht auf Vergessenwerden“ zugestanden. Dementsprechend sollen Daten, die für den ursprünglichen Zweck der Speicherung nicht mehr benötigt werden, gelöscht werden. Weiterhin erhalten Internetnutzer mehr Kontrolle über ihre persönlichen Daten. Auch wenn sie von einem Anbieter zum anderen wechseln, können sie in einem sogenannten Datenrucksack E-Mails, Fotos oder Kontakte mitnehmen. Schließlich müssen User über Datenschutzverstöße informiert werden – etwa bei Datenlecks oder Hackerangriffen. Sofern dadurch auch ein Risiko für sie entstanden ist, müssen Unternehmen und/oder Organisationen die Verstöße zudem bei nationalen Behörden melden. Grundsätzlich dürfen nur so wenige Informationen wie absolut notwendig gesammelt werden, also

Daten, die auch tatsächlich gebraucht werden. Diese müssen dabei allerdings so sicher gespeichert werden, dass Unbefugte keinen Zugriff haben und auch ein versehentlicher Datenverlust nicht möglich ist. Auch dürfen Daten nicht länger gespeichert werden, als sie tatsächlich gebraucht werden. Sie können zudem für keinen Zweck mehr genutzt werden, den Kunden nicht kennen. Den Usern müssen Unternehmen deswegen verständlich und nachvollziehbar erklären, wozu und wie lange sie die Daten benötigen. Große Unternehmen, die viel mit personenbezogenen Daten arbeiten, bedürfen zudem eines Datenschutzbeauftragten. Größe spielt zukünftig auch beim Strafmaß eine Rolle, denn hier sollen Faktoren wie Schwere und Dauer des Verstoßes, die Zahl der Betroffenen und die Vorsätzlichkeit berücksichtigt werden. Und es geht weiter, denn die EU-Kommission hat im vergangenen Jahr weitere Reformvorschläge eingereicht. Diesmal geht es um die elektronische Kommunikation über WhatsApp, Facebook oder Skype. Dabei ist in vielen Fällen die ausdrückliche Einwilligung der Nutzer zur weiteren Verwendung von Informationen wie Inhalt und Metadaten vorgesehen (Internetworld DSGVO 2018; Welt DSGVO 2018).

### **AGB-Relevanz der neuen Datenschutzgrundverordnung**

Die weitgehende Neuregelung des Datenschutzrechts durch die DSGVO wirft auch im Zusammenhang mit der Nutzung von AGB im Onlinehandel zahlreiche Fragen auf, die bei der Klauselgestaltung zu berücksichtigen sind. So stellt sich die Frage, ob die nach der DSGVO erforderliche Einwilligungserklärung des Verbrauchers wirksam als Bestandteil von AGB eingeholt werden kann. Dies ist mit Blick auf die Regelung in Art. 7 Abs. 2 DSGVO im Grundsatz zu bejahen. Allerdings setzt eine wirksame Einwilligungserklärung voraus, dass die Einwilligung in verständlicher und leicht zugänglicher Form in einer klaren und einfachen Sprache erfolgt. Zudem ist erforderlich, dass sie von den anderen Sachverhalten, die in den AGB geregelt werden, klar zu unterscheiden ist. Bei der Gestaltung der AGB ist also noch stärker als sonst auf eindeutige Formulierungen zu achten. Darüber hinaus muss die Einwilligungserklärung – beispielsweise durch Fettdruck, Einrahmung, farbliche Hervorhebung und ausreichenden Abstand zu den umliegenden Klauseln – ausreichend hervorgehoben werden.

Höchst problematisch und bislang ungeklärt ist die Frage, ob Haftungsbeschränkungsklauseln in Allgemeinen Geschäftsbedingungen in ihrer Gesamtheit als unwirksam anzusehen sind, wenn sich die Haftungsbeschränkung auch auf Verstöße gegen das Datenschutzrecht bezieht. Ein Ausschluss der Haftung ist nämlich dann unzulässig, wenn er auch bei Verletzung einer vertraglichen Hauptpflicht gelten soll. Wenn eine Klausel so ausgelegt werden kann, dass sie auch für den Fall der Verletzung einer vertraglichen Hauptpflicht eine Haftungsfreistellung zur Folge haben soll, führt dies zur Unwirksamkeit der gesamten Klausel. Insoweit ist nicht abschließend geklärt, ob Verstöße gegen den Datenschutz als Verletzung vertraglicher Hauptpflichten anzusehen sind – höchstrichterliche Entscheidungen zu dieser Frage liegen bisher nicht vor. Es wird aber jedenfalls davon auszugehen sein, dass datenbezogene Leistungen bei einem Unternehmen, das sich speziell mit der Erfassung und Verarbeitung der

Daten seiner Kunden befasst, Teil der Hauptleistungspflicht dieses Unternehmens sind. Für solche Unternehmen wird eine Verletzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen regelmäßig auch eine Verletzung einer vertraglichen Hauptpflicht darstellen. Demgegenüber kann der Datenschutz bei anderen Unternehmen durchaus als vertragliche Nebenpflicht angesehen werden. Andererseits ist es mit Blick auf die besondere Bedeutung, die der Datenschutz (nicht zuletzt durch die Regelungen in der DSGVO) in jüngerer Vergangenheit erlangt hat, ebenso gut vertretbar, die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen als vertragliche Hauptpflicht einzustufen. Um insoweit zu vermeiden, dass Klauseln, die eine Haftungsbeschränkung enthalten, wegen der Regelungen zum Datenschutz insgesamt unwirksam sind, wird es sich empfehlen, den Datenschutz durch geeignete Formulierungen („Ansprüche wegen der Verletzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen werden von dieser Regelung nicht erfasst“) ausdrücklich von der Haftungsbeschränkung auszunehmen. Alternativ kann die Haftungsbeschränkung für den Fall der Verletzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen in einer eigenen Haftungsbeschränkungsklausel geregelt werden. Dies hätte dann zur Konsequenz, dass im Falle einer Unwirksamkeit dieser Klausel nur die Haftungsbeschränkung für datenschutzrechtliche Anspruchsgrundlagen unwirksam ist, während die „allgemeine Haftungsbeschränkungsklausel“ nicht erfasst wird. Allerdings ist auch die Zulässigkeit einer solchen „Klauseltrennung“ noch nicht abschließend geklärt.

### **Reaktionen auf die neue Verordnung**

Die neue DSGVO hat eine Flut an Beschwerden bei den Aufsichtsbehörden ausgelöst. So erhielten die zuständigen Aufsichtsbehörden des Bundes und der Länder seit Ende Mai bis zu zehn Mal mehr E-Mails, Briefe und Anrufe, in denen Verbraucher auf mögliche Datenschutzverstöße von Unternehmen hinweisen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage von WELT AM SONNTAG bei den Aufsichtsbehörden (Welt DSGVO 2018). Aber auch die Anzahl der Unternehmensmeldungen, nach denen ihnen personenbezogene Daten abhandengekommen waren, steigt deutlich an. Mittlerweile pendelt sich die Zahl der Beschwerden zwar ein, sie beträgt aber in etwa das Dreifache der ursprünglichen Menge. Dabei machen Verbraucher vor allem auf vermeintliche Missstände in sozialen Netzwerken wie Facebook aufmerksam. Zudem zeichnet sich ab, dass fast nur Privatpersonen auf Missstände hinweisen. Deswegen jubeln vor allem die Verbraucher- und Datenschützer, denn für sie sind die neuen Regeln ein Traum: Kontrolle über die eigenen Daten, Macht für Strafverfolgungsbehörden bei Rechtsverstößen, Schutz der Privatsphäre. Demgegenüber warnt jedoch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, dass vor allem kleine und mittelständische Unternehmen Probleme mit der DSGVO haben, nicht zuletzt, weil die neuen Regeln zu unpräzise seien. Mittelständler und Vereine fürchten vor allem den bürokratischen Aufwand und die hohen Strafen (Welt DSGVO 2018). Dies dürfte zum Beispiel auch die Frage betreffen, ob die DSGVO die Anwendung von SSL/TLS Verschlüsselungen für Websites und insbesondere Formulare erfordert, auch wenn SSL/TLS eindeutig Stand der Technik ist und auf jeden Fall verwendet werden sollte. Zwar ist für den Transport von schützenswerten Daten, wie zum

Beispiel Webformulare mit personenbezogenen Daten, die Nutzung aus technischer Sicht unverzichtbar. Dennoch könnte schon hier die DSGVO zuschlagen.

### **Ein Fallbeispiel: 8500 EUR Schadensersatz für fehlende SSL-Verschlüsselung?**

Was wie ein Aprilscherz klingt, kommt tatsächlich vor: Abmahnungen, durch die von Händlern fünfstellige Summen als Schadensersatz für eine nicht vorhandene SSL-Verschlüsselung bei der Übersendung der Inhalte eines Kontaktformulars geltend gemacht werden. Es handelt sich um den bereits seit längerer Zeit im Bereich von fragwürdigen Abmahnungen tätigen Rechtsanwalt Gereon Sandhage aus Berlin (Heise 2018). Sandhage vertritt einen Augenoptiker, für den er offensichtlich bereits Abmahnungen in anderen Fällen versandt hat. Demnach habe der Optiker über die Webseite des abgemahnten Händlers eine Anfrage per Kontaktformular übersandt. Dabei stellte der „Geschädigte“ fest, dass der Websitebetreiber „die personenbezogenen Daten über das Kontaktformular ohne https als Transportverschlüsselung“ einsetze, obwohl die Website nicht über ein SSL-Zertifikat verfüge. Dadurch lägen „ganz erhebliche Verletzungen bei der Verarbeitung der Daten“ seines Mandanten vor. Bei der fehlenden SSL-Verschlüsselung handele es sich schon um eine „drastische Missachtung der Vorschriften der DSGVO“ (Heise 2018). Unter Verweis auf Artikel 82 der DSGVO verlangte Sandhage von dem Händler einen Schadensersatz in Höhe von 8500 EUR, zumal sein Mandant dadurch „persönliches Leid“ erfahren habe und es um eine Abschreckungsfunktion „im Hinblick auf die besondere Bedeutung der DSGVO“ gehe. In der Tat sieht Artikel 82 DSGVO vor, dass einer Person, der wegen eines Verstoßes gegen die Vorschriften des Datenschutzes ein materieller oder immaterieller Schaden entstanden ist, Anspruch auf Schadensersatz zusteht. Beispiele seien ein Identitätsdiebstahl oder -betrug, ein finanzieller Verlust, eine Rufschädigung oder „andere erhebliche wirtschaftliche oder gesellschaftliche Nachteile“. In welches Leid allerdings die unverschlüsselte Übersendung des Kontaktformulars den Mandanten konkret geführt habe, wird bisher offengelassen. Es ist zu hoffen: Wer hofft, es allein durch die Nutzung einer Website, die den Vorgaben nicht genügt, zu Wohlstand zu bringen, kann nicht mit der Unterstützung der Gerichte rechnen dürfen (Heise 2018).

### **Kritik an DSGVO und Uploadfilter**

Schlimmer geht immer: Der EU-Rechtsausschuss stimmte für Uploadfilter und Leistungsschutzrecht. Die Bundesregierung verschlimmbessert darüber hinaus ein verkorkstes Gesetz aus Europa. So heißt die Forderung von CDU/SPD/FDP: Unzulässigkeit von Abmahnungen wegen Datenschutzverstößen sowie die Schaffung von schnellen Lösungen für eine Entlastung von Unternehmen und Ehrenamtlichen. Schnellstmöglich sollte die entstandene Rechtsunsicherheit beseitigt werden, und zwar mit Auflagen, die über die europäische Datenschutzgrundverordnung hinausgingen und die es nur im deutschen Recht gäbe. Damit wird es wohl wieder ein Stück dunkler im Internet-Deutschland (Tichyseinblick 2018). Zwar kritisierten die Mittelstands- und

Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU (MIT) und die Wirtschaftsvereinigungen von SPD und FDP umgehend das neue Datenschutzrecht und wendeten sich in einer gemeinsamen Erklärung vom 12. Juni 2018 „gegen unpraktikable Lösungen und deutsche Sonderwege, die deutsche Unternehmen stärker belasten als Unternehmen in anderen EU-Ländern“. Diese sollten dann wieder abgeschafft werden, sodass „bei leichten erstmaligen Verstößen“ keine Bußgelder fällig würden. Auch sollten die DSGVO-Abmahngebühren zumindest durch eine Klausel im Gesetzesentwurf zur sogenannten Musterfeststellungsklage vorerst ausgesetzt werden. Der SPD ging dieser erste Schritt allerdings nicht weit genug, weswegen die Abgeordneten der Regierung eine Frist bis zum 1. September setzten, um einen Gesetzesentwurf gegen den Abmahnmissbrauch im Zusammenhang mit der DSGVO vorzulegen. Doch noch schlimmer geht immer, denn in der Zwischenzeit – nämlich am 20. Juni – stimmte der EU-Ausschuss für die Pflicht zum Uploadfilter und Leistungsschutzrecht. Die Überbürokratisierung durch die DSGVO sieht eine Steuer auf Links vor, wie sie Uploadfilter von demjenigen kassieren sollen, der gewerblich verlinkt. Damit wird ein restriktives, sich an der Gutenberg-Zeit orientierendes Urheberrecht die Entwicklung des Internets in Europa endgültig blockieren: Demnach gilt schon eine simple Digitalfotografie als „unerlaubtes Anlegen eines personenbezogenen Datenspeichers“. Dementsprechend ist es offensichtlich verboten, dass Bilder im Internet zu kommerziellen Zwecken veröffentlicht werden (Tichyseinblick 2018).

Insofern ist die DSGVO ein klarer Fall von „Gut gemeint heißt nicht gut gemacht“. Anders als Österreich beispielsweise hat die Bundesregierung darauf verzichtet, Ausnahmen für Kleinunternehmen einzubauen oder die Öffnungsklausel für Berufsfotografen zu nutzen. Schlimmer: Berlin hat sogar die EU-Vorgaben benutzt, um daraus ein regelrechtes Datenüberwachungsgesetz zu basteln. Kommt es zu einer Beschwerde bei einer Datenaufsichtsbehörde, dann ist das beschuldigte Unternehmen gezwungen, sämtliche Schutzmaßnahmen und Verarbeitungsprozesse offenzulegen bzw. zu dokumentieren im Zusammenhang mit den Personen, die Zugang zu den personenbezogenen Daten haben. Zwar wird mit Schrot auf die Datenkraken wie Google und Facebook geschossen, doch getroffen werden vor allem kleinste Anbieter, Vereine, Schulen, Klubs. Sie alle unterliegen denselben Regeln wie die Giganten, verfügen allerdings nicht über vergleichbare Ressourcen, Rechtsabteilungen sowie die technischen Voraussetzungen. Die Internetgiganten stecken die Strafe locker weg, nicht jedoch die Mittelständler, wenn mit „Bußgeldern von bis zu vier Prozent des Jahresumsatzes“ gedroht wird. Dementsprechend bremst auch die DSGVO die digitale Wirtschaft aus und blockiert vor allem die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) in Deutschland, die doch die deutsche Wirtschaft ins digitale Zeitalter hieven sollte. Denn KI braucht jede Menge Daten. Deren Nutzung und Weitergabe wird durch die DSGVO massiv erschwert (Tichyseinblick 2018). Schließlich sehen selbst große Online-Händler wie Zooplus Einschränkungen bei der Aktivierung von Neukunden (Randler Zooplus 2019).

### 5.2.4 Geoblocking-Verordnung

Die neue Geoblocking-Verordnung ist seit dem 3. Dezember 2018 anwendbar und für Händler bindend. Sie soll das Geoblocking verhindern, dass normalerweise den Zugriff eines Internetnutzers auf eine bestimmte Website oder auf andere Inhalte aufgrund seines Aufenthaltsortes beschränkt. Dies erfolgt in der Regel aufgrund der Zugriffsanfrage von IP-Adressen mit einer bestimmten Länderkennung. Es können aber auch Versandadressen beschränkt, ausländische Zahlungsmittel nicht akzeptiert oder Rechnungsadressen im Ausland verweigert werden (Internetworld Geo 2018).

Die neue Geoblocking-VO findet gegenüber Kunden Anwendung, sowohl im B2C als auch im B2B, wobei Unternehmen nur soweit geschützt sind, wie sie Waren oder Dienstleistungen erwerben, die nicht wirtschaftlich weiterverwertet werden. Soweit Online-Shops verschiedene Länderseiten betreiben, auf welche die Nutzer aus den unterschiedlichen Ländern automatisch weitergeleitet werden, ist auch dieses – sowie eine Anpassung hinsichtlich Sprache, Zahlungsarten und Lieferbedingungen – verboten. Dabei sind zwei Ausnahmen möglich (Internetworld Geo 2018):

1. **Erste Ausnahme: Ausdrückliche Zustimmung zur Weiterleitung:** Sofern verschiedene Versionen eines Shops für verschiedene Mitgliedstaaten bestehen, darf zum Beispiel ein deutscher Kunde, der einen spanischen Online-Shop aufruft, grundsätzlich nur mit ausdrücklicher Zustimmung auf eine deutsche Version des Shops weitergeleitet werden. Die Speicherung einer entsprechenden Angabe als Präferenz im Nutzerkonto sollte möglich sein, allerdings mit jederzeitiger Widerrufsmöglichkeit. Auch muss der Shop, auf den der Nutzer ursprünglich zugreifen wollte, für ihn weiterhin zugänglich bleiben.
2. **Zweite Ausnahme: Weiterleitung ist rechtlich erforderlich:** Sofern eine Weiterleitung erforderlich ist, zum Beispiel um unionsrechtliche Anforderungen zu erfüllen, bleibt diese erlaubt. Beispiele sind Werbe- oder Vertriebsverbote für bestimmte Produkte (zum Beispiel E-Zigaretten, Heilmittel, Nahrungsergänzungsmittel etc.) oder Gründe des Jugendschutzes. Dabei muss der Anbieter aber dann die Gründe für eine Sperrung, Beschränkung oder Weiterleitung klar und deutlich erklären sowie in der Sprache des ursprünglich aufgerufenen Shops anzeigen.

Abgesehen von den Ausnahmen mit der neuen Geoblocking-VO sind jetzt alle Online-Händler in der EU dazu verpflichtet, allen Verbrauchern innerhalb der EU den Zugriff auf ihren Online-Shop zu ermöglichen. Dieser hat unabhängig von der Nationalität der Nutzer zu erfolgen und verbietet die differenzierte Behandlung von Konsumenten wegen ihrer Nationalität oder ihres Wohnortes oder anderer Eigenschaften. Kunden aus anderen EU-Ländern sollen in der Lage sein, unter exakt denselben Bedingungen einzukaufen, wie es lokalen Kunden in Deutschland möglich ist. Der Kauf darf jetzt nicht mehr von einem bestimmten Wohnort, einem in einem bestimmten Land originären Bankkonto

oder Zahlungsmittel sowie einer bestimmten IP-Adresse abhängig gemacht werden. Dies betrifft vor allem neben dem Weiterleitungsverbot folgende Aspekte (neuhandeln Geo 2018):

- **Zugriff auf Webseiten:**

Zugänge zu Online-Shops – auch Shopping-Apps oder andere Online-Benutzeroberflächen – dürfen nicht auf Grundlage von IP-Adressen oder anderen mit dem Aufenthalts- oder Wohnort in Zusammenhang stehenden Parametern blockiert werden. Der Zugriff aus einem bestimmten Land kann nur insofern verweigert werden, als dass nationales Recht dies vorschreibt (zum Beispiel Verbot des Online-Verkaufs von Medikamenten). Dafür muss dem betroffenen Kunden aber durch den betroffenen Online-Händler eine Erklärung gegeben werden.

- **Ausfüllen von Bestellformularen:**

Bei der Angabe von Kontaktinformationen oder einer Rechnungsadresse müssen immer sämtliche Adressformate zulässig sein, damit alle Kunden ihre Bestellung einfach aufgeben können. Sämtliche Angaben aus allen EWR-Staaten müssen in die Shop-Formulare eingetragen werden können. Bezüglich der Lieferadresse ist es möglich, nur Adressformate jener Länder zuzulassen, die zum Vertriebsgebiet des Händlers gehören (zum Beispiel nur fünfstellige PLZ).

- **Preissetzung:**

Es ist verboten, Konditionen und Preise innerhalb eines einzigen Online-Shops auf Basis der IP-Adresse oder anderer Kennzeichnungen wie Wohnort, Sprachauswahl oder Zahlungsmittel automatisch anzupassen.

- **Akzeptanz von Zahlungsmitteln:**

Händlern ist es untersagt, aufgrund der Staatsangehörigkeit, des Wohnsitzes oder des Ortes der Niederlassung des Kunden, des Standortes des Zahlungskontos, des Ortes der Niederlassung des Zahlungsdienstleisters oder des Ausstellungsortes des Zahlungsinstruments innerhalb der EU unterschiedliche Zahlungsbedingungen anzuwenden.

Bei Zahlungsmethoden muss der Online-Händler insofern sicherstellen, dass er diese für alle EWR-Länder gleich akzeptiert. Beispielsweise dürfen für Kreditkartenzahlungen keine Zahlungen von in anderen Ländern (zum Beispiel Bulgarien) ausgestellten Kreditkarten des Providers oder den Kreditkarten des Providers von sich in den Ländern befindenden Kunden abgelehnt werden (Neuhandeln Geo 2018). Es bleibt aber nach wie vor den Händlern überlassen, welche Zahlungsmittel sie akzeptieren und welchen Kreditkartenanbieter.

Alle Kunden in der EU sollen in der Lage sein, Waren genau zu den gleichen Bedingungen zu erwerben, wie es für vergleichbare Kunden mit Wohnsitz in dem betreffenden Staat möglich ist. Die Geoblocking-VO untersagt deswegen eine unterschiedliche Behandlung der Kunden im Hinblick auf den Zugang zu Waren oder Dienstleistungen in AGB, sofern diese auf der Staatsangehörigkeit, dem Wohnsitz oder

dem Ort der Niederlassung basiert (Internetworld Geo 2018). Dieses Verbot bedeutet allerdings nicht, dass der Händler dazu verpflichtet ist, außervertragliche gesetzliche Anforderungen des jeweiligen Mitgliedstaates für die jeweiligen Waren – zum Beispiel Kennzeichnungsvorschriften oder branchenspezifische Anforderungen – zu erfüllen. Unterschiedliche Behandlungen sind möglich, solange sie in nicht diskriminierender Weise erfolgen. Außerdem besteht nach der Geoblocking-VO die Möglichkeit, die Ware bei Vorliegen objektiver Gründe so lange zurückzuhalten, bis der Händler eine Bestätigung erhalten hat, dass der Zahlungsvorgang eingeleitet wurde (Art. 5 Abs. 2). Gründe können zum Beispiel Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit sein. Zudem sollte im Falle des Lastschriftverfahrens erlaubt sein, eine Vorauszahlung mittels Überweisung zu verlangen, bevor die Leistung erbracht wird (Internetworld Geo 2018).

Alle EU-Mitgliedstaaten sind angehalten, Vorschriften zu erlassen, die Maßnahmen bei Verstößen gegen die Geoblocking-VO enthalten und ihre Umsetzung unterstützen. Diese müssen wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein. Jeder EU-Staat soll eine zuständige Stelle bzw. mehrere Stellen für eine angemessene und wirksame Durchsetzung der Verordnung benennen. Deutschland sieht bereits eine Änderung des Telekommunikationsgesetzes vor. Zuständig ist die Bundesnetzagentur, wobei es sich bei Verstößen gegen die Geoblocking-VO um Ordnungswidrigkeiten handeln wird, die Geldbußen von bis zu 300.000 EUR vorsehen (Internetworld Geo 2018).

### **5.2.5 Kostenfalle und unterkritische Größe im Online-Handel**

Online-Händler müssen ihre Kosten im Griff haben, um profitabel Online-Handel betreiben zu können. Vor allem die hohe Preistransparenz führt zu einem enormen Wettbewerbsdruck, der sich wiederum auf die Marge vieler Online-Händler negativ auswirkt. So sind im Web die Preise viel leichter vergleichbar als zum Beispiel im stationären Einzelhandel. Mit Preissuchmaschinen werden die Preise Tausender verschiedener Shops verglichen, um so den geringsten Preis zu finden. Ein Online-Shop kann dabei entweder nur durch den geringsten Preis Kunden gewinnen oder aber seinen Kunden besondere Services anbieten, die einen höheren Preis rechtfertigen. Möglichkeiten sind einfacher Rückversand zum Händler, geringe Versandkosten oder ein schneller und kompetenter Kundenservice (my-business-blog 2016).

Wichtigste Hausaufgabe ist aber eine fundierte Stück- und Prozesskostenrechnung. Leider vergessen viele Online-Händler bei ihrer Kalkulation wichtige Kostenblöcke. Damit laufen sie in Kostenfallen, die es unbedingt zu vermeiden gilt (ecom 2019):

#### **Kostenfalle 1: Marktplatzkosten unterschätzt!**

Zunächst ist festzuhalten, dass die Marktplatzkosten in der Regel weitaus höher sind als nur die Provisionen. Vor allem Retouren schlagen schnell zu Buche, sodass bei Cross-Docking-Lösungen schnell die Marge aufgezehrt ist.

**Kostenfalle 2: Paymentkosten vergessen!**

Auch beim Payment sind je nach Zahlungsanbieter schnell 1–2 Prozentpunkte weg, ganz zu schweigen von Kreditkarten-Chargebacks oder Rücklastschriften.

**Kostenfalle 3: Logistik und Fulfillment!**

Vor allem im Warehousing wird viel Geld verbrannt, und zusätzlich zum Fulfillment fallen natürlich auch die Zustellkosten an.

**Kostenfalle 4: Stolpersteine bei der Werbekostenkalkulation!**

Auch Marketingausgaben und Mediaspendings sind direkte Kosten. Vor allem Gutscheinkampagnen im Shop entwickeln sich schnell zum Stolperstein.

**Kostenfalle 5: Die indirekten „Eh-da-Kosten“!**

Die „Eh-da“-Kosten betreffen unter anderem IT-Systeme, CRM, Content-Produktion, Marketing, Verwaltung oder Archivierung und FiBu. Weil hier bestimmte Mitarbeiter, Softwarelösungen oder Prozesse „eh schon da sind“, werden sie bei Rentabilitätsberechnungen von Online-Bestellungen schnell vergessen.

Die Kostenfallen sind vor allem für Online-Händler bedenklich, da aufgrund der technischen Anforderungen ein schneller ROI des eingesetzten Kapitals in der Regel nicht gegeben ist. Außerdem ist der Aufbau einer Kundenbasis mit erheblichen Anstrengungen verbunden, sodass der Umsatz sehr zeitverzögert generiert wird. Andererseits ist nach der längeren Anlaufphase aber ein nachhaltiger Skaleneffekt realisierbar. Hinzu kommt der Wettbewerb mit Big Playern. Dieser ergibt sich aus der räumlichen und zeitlichen Unbegrenztheit des Online-Kanals, der es auch anderen Anbietern ermöglicht, ohne großen Aufwand Fremdprodukte zu verkaufen. Außerdem verleitet das Internet bisherige Lieferanten dazu, direkt an die Kunden zu verkaufen und damit Disintermediation zu betreiben. Hinzu kommt, dass große Online-Shops, wie Amazon und Alibaba, den E-Commerce weltweit beherrschen. Diese Big Player haben durch ihre hohen Umsätze die Möglichkeit, mit gewaltigen Investitionen ihre Shop-systeme permanent weiterzuentwickeln. Schon jetzt ist Amazon den meisten kleineren Händler deutlich überlegen und optimiert ständig seine Angebote. Außerdem können Konsumenten innerhalb von Sekunden den Online-Shop wechseln und das jeweilige Produkt woanders bestellen. Inzwischen gibt es kaum noch Produkte, die nur von einem einzigen Online-Händler angeboten werden (my-business-blog 2016). Zudem steigen permanent die Wissensanforderungen durch immer neue technische Anforderungen. Ein hoher technischer Aufwand ergibt sich aus der häufig unterschätzten Notwendigkeit, mit der Zeit eine spezifische informationstechnische Infrastruktur zu schaffen. Insbesondere die Umsetzung der technischen und medialen Systemvoraussetzungen bedeutet in der Regel hohe Anfangsinvestitionen, die allerdings zum Teil durch Zusammenarbeit mit Fulfillment-Dienstleistern umgangen werden können. Dennoch steigen im Online-Handel die technischen Anforderungen ständig. Alleine die Cross-Device-Nutzung und damit verbundene Formatevielfalt ist ein Thema für sich. Online-Shops

sollten aus diesem Grund für die unterschiedlichen Bildschirmformate angepasst sein und auch die Entwicklung einer eigenen App auf dem Schirm haben, da diese optimal an die Bedienungsgewohnheiten von Smartphone-Nutzern angepasst werden kann. Allerdings ist die Entwicklung einer solchen App nicht gerade billig (my-business-blog 2016). Schließlich kommt noch die Google-Abhängigkeit hinzu. Diese Tatsache hat für Internethändler „Akzeptanzzwang“. Kein Online-Händler kommt an der „Frequenzabschöpfung“ in der Google-Suchmaschine vorbei. Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell im Internet auf den Besucherstrom von Google aufgebaut haben, sind dadurch abhängig geworden.

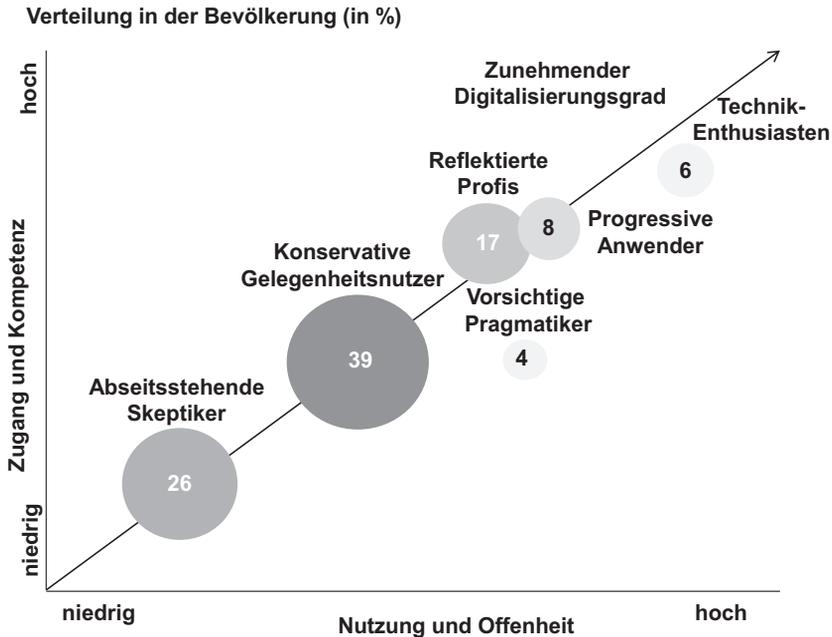
Es zeigt sich, dass ein eigener Online-Shop viele Risiken mit sich bringen kann. Viele Aspekte sind dennoch individuell für den jeweiligen Online-Shop abzuklären und deshalb nicht pauschal zu beurteilen (Schneider 2016).

### 5.2.6 Digital Skills und Digitale Spaltung

Ein großes Risiko liegt vielfach noch in der mangelnden Digital Readiness. Umfassendes Wissen ist in den verschiedensten Bereichen nötig. Nicht jeder ist der geborene Einkäufer, Controller, Verkäufer, Grafiker, Programmierer, Redakteur, Fotograf, Systemadministrator, Rechtswissenschaftler, Marketingfachmann, Verpacker, Category-Manager oder Servicemitarbeiter. Genau das aber sind die Wissensanforderungen für einen Online-Shop-Betreiber. Natürlich lässt sich für jeden Bereich Unterstützung erkaufen, aber das kostet auch. Gerade beim Start sollte der Gründer nach Möglichkeit in der Lage sein, alle Bereiche selbst abzudecken, um die Kosten und damit das Risiko so gering wie möglich zu halten. Wer die ganzen Aufgabengebiete nicht annähernd selbstständig ausfüllen kann, der sollte sich die Idee vom eigenen Online-Shop noch einmal durch den Kopf gehen lassen (Schneider 2016). Einer Studie der Unternehmensberatung Deloitte zufolge sehen Personalverantwortliche dringenden Nachholbedarf bei der Vermittlung digitaler Skills an ihre Mitarbeiter (Human-Capital-Trendstudie 2019). Demnach beschreiben nur 34 % der Personalverantwortlichen ihre jeweilige Belegschaft als „digital ready“, also als bereit für die digitalisierte Zukunft. Bei Konsumgüteranbietern liegt der Wert nur bei 19 %. Fast ausnahmslos sehen die Personalleiter den Auf- und Ausbau von digitalen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihren Belegschaften für die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen in den nächsten Jahren als wichtig oder sehr wichtig an. Innerhalb der Belegschaften gibt es bei der Bewertung der digitalen Skills deutliche Unterschiede. So sind Mitarbeiter der Generation Z überwiegend mit guten bis sehr guten Skills ausgestattet. Das Bild verschlechtert sich dann allerdings über die Generationen. Vor allem die Babyboomer sind danach überwiegend nur ungenügend bis ausreichend ausgestattet (Petereit 2019).

Die zunehmende Integration des Internets in die normalen Lebensabläufe, aber auch die Bedeutung für wirtschaftliche Prozesse und damit einhergehend die berufliche

Tätigkeit lassen darüber hinaus die Befürchtung einer „digitalen Spaltung“ der Gesellschaft aufkommen (ARD 2016; D21-Studie 2017). Personen, die aufgrund ihrer Lebensumstände, ihres Alters oder ihrer körperlichen und geistigen Konstitution von der Nutzung des Internets ausgeschlossen werden, könnten gravierende Nachteile erfahren und von entscheidenden Chancen zur Gestaltung ihres Lebens abgekoppelt werden. Daraus ergibt sich die Forderung, die Nutzung des Internets für alle möglich zu machen und ohne große Hindernisse auszugestalten. Dieser Anspruch wird zusammengefasst unter dem Begriff „Barrierefreies Internet“. Zwar nutzen mindestens 79 % der Deutschen zunehmend das Internet, sind dessen Komplexität aber immer weniger gewachsen – so die Ergebnisse der letzten D21-Studie von TNS Infratest (D21-Studie 2017). Experten bemängeln bereits die geringe Internetkompetenz der Deutschen und warnen vor einer „digitalen Spaltung der Gesellschaft“. Zwar nutzten etwa 72 % der Gesamtbevölkerung Suchmaschinen, doch nur 58 % können mit hoher Kompetenz Internetrecherchen durchführen. Nur 37 % beziehen mehrere Quellen mit ein, und nur 15 % betrachten Ergebnisse jenseits der ersten Seite der Suchmaschinen. Der sogenannte Digitalisierungsindex liegt nur bei 51 von 100 möglichen Punkten, was „einem gerade so Schritt-halten-Können mit den wachsenden Anforderungen durch die Digitalisierung“ entspricht. Dabei misst der Index den Zugang, die Kompetenz, die Offenheit sowie die Nutzungsvielfalt der digitalen Gesellschaft. Während die Altersgruppe der 14- bis 49-Jährigen fast ausnahmslos online ist, sieht es bei den älteren Bevölkerungsteilen anders aus. In Abb. 5.7 ist die Segmentierung der digitalen Gesellschaft in Deutschland dargestellt. Diese wurde in der D-21-Studie ermittelt (D-21-Studie 2017). Demnach sind immer noch 26 % der Bevölkerung „abseitsstehende Skeptiker“, von denen nur ein Teil in Ausnahmefällen das Internet nutzt. „Will man einer digitalen Spaltung unserer Gesellschaft entgegenwirken, müssen die Menschen mehr als bisher beim Kompetenzerwerb unterstützt und zu digitaler Selbstbestimmung befähigt werden“, sagte etwa LfM-Direktor Jürgen Brautmeier (ARD 2016). Die Digitalisierung könne nur dann gesamtgesellschaftlich erfolgreich verlaufen, wenn möglichst alle Bürger die für diese Entwicklungen entsprechenden Kompetenzen erwerben. Der Förderung von digitalen Kompetenzen kommt deswegen eine Schlüsselrolle zu. Dies sei eine Herausforderung an alle mit Bildung, Information und Beratung befassten Akteure und Institutionen. Darüber hinaus geht es auch um die Forderung eines barrierefreien Internets, das bisher immer noch unzulänglich umgesetzt ist (ARD 2016). Immerhin gibt es in der EU rund 38 Mio. und in Deutschland mindestens 5 Mio. Menschen mit verschiedenen Behinderungen, von leichten Behinderungen (Sehschwächen) bis hin zu schweren Behinderungen (wie Blindheit oder schweren Mehrfachbehinderungen). Zudem nimmt der Bevölkerungsanteil älterer Menschen stetig zu und schon rund 20 % der Bevölkerung ist über 60 Jahre alt. Da in Deutschland nur vier von fünf Menschen mit Behinderungen das Internet nutzen, ist in der Tat die Gefahr einer digitalen Spaltung offensichtlich gegeben.



**Abb. 5.7** Segmentierung der digitalen Gesellschaft. (Quelle: D-21-Studie 2017)

### 5.3 Erfahrungen und Szenarien im Online-Handel

Abschließend sollen praktische Erfahrungen aus dem Online-Handel dargestellt werden. Die ersten zehn betreffen oft gesehene Fehler bei der Gründung von Online-Shops, die gerade auch beim Online-Start von stationären Händlern sowie Herstellern typisch sind. Die nächsten 15 geben die Erfahrungen von erfolgreichen Online Pure Plays am Beispiel von Zalando und Amazon wieder.

#### Zehn typische Fehler beim Start

Zehn Erfahrungen zum Thema „typische Fehler“ beim Start in den Online-Handel (Haedicke und Scharfschwerdt 2015):

1. **Finanzplan zielt nur auf das Go-Live!** Finanzpläne richten sich in der Early-/Seed-Phase an potenzielle Investoren, also Business Angels oder Venture-Capital-Gesellschaften. Bei der Erstellung sollte klar sein, dass der Finanzplan oft als bindende Grundlage für Beteiligungsverträge dient und unter anderem in der Anlage zum Beteiligungsvertrag als Basis der Investition angehängt wird. Zielgrößen des Planes können als Meilensteine definiert werden und die Basis für Finanzierungstranchen darstellen. Wird ein Ziel nicht erreicht, kommt es wahrscheinlich auch nicht zur vereinbarten zweiten Tranche. Auch das monatliche Reporting sowie das

interne Controlling werden darauf aufgesetzt. Daher sollte der Finanzplan im Sinne einer mitwachsenden Finanzplanstruktur möglichst ein realistisches Bild zeichnen und Metriken darstellen, die zwar ambitioniert, aber auch erreichbar sind.

2. **Umsatzplanung ist zu grob und wird nicht ernst genommen!** Jedes Geschäftsmodell sollte vor allem Basis für den Finanzplan sein und dieser wiederum das Geschäftsmodell widerspiegeln. Dazu gehört auch eine Darstellung der wichtigsten Treiber für das Umsatzvolumen sowie eine genaue Abschätzung des Traffic-Volumens, der Downloads und/oder der Vertriebspartner. Umsatzquellen sind nach Volumina oder anhand von Anzahlen/Mengenangaben aufzuschlüsseln. Wichtig ist eine transparente und strukturierte Herleitung aller Umsätze, wobei auch die Annahmen direkt erkennbar sein sollten. Dabei hilft auch eine Reflektion mit Experten, um abzuschätzen, ob die Annahmen realistisch sind und das Vorhaben mit den eingeplanten Finanzmitteln überhaupt finanzierbar ist. Sachdienlich ist es, wenn die Planung sich an den Konten der betriebswirtschaftlichen Abrechnungen (BWA) orientiert, die der Steuerberater ausgibt. Oftmals ist vielen Steuerberatern nicht klar, welche Kostenstrukturen zugrunde liegen und welche Meilensteine wichtig sind. Ist die Planung strukturiert aufgestellt, fällt der Soll-Ist-Vergleich für das Reporting nachher umso leichter.
3. **Es wird am Marketing gespart!** Zweifelsohne stellen die Marketingaktivitäten und damit verbundenen Marketingkosten in den meisten Unternehmen sehr hohe Ausgabenblöcke dar, weswegen diese unbedingt im Forecast eingeplant sein sollten. Allerdings sollten die Wechselbeziehungen des Marketings mit anderen Größen feststehen und entsprechend verknüpft werden. Marketingaktivitäten sind zur Kundengewinnung und Umsatzgenerierung notwendig. Ohne Vertrieb und ohne Marketing bricht unweigerlich der Umsatz weg. Auch die Anzahl der Kunden ist eine Variable, die von der Besucheranzahl und der Conversion Rate auf der Website abhängt.
4. **Umsatz und Cashflow werden gleichgesetzt!** Umsatz und Cashflow sind zwei völlig verschiedene Dinge. Der Umsatz kann durchaus zeitlich verzögert als Geldzufluss ins Unternehmen gelangen. Zahlungsziele, die Kunden gewährt werden, sorgen dafür, dass Leistungserbringung und Zahlung zeitlich auseinanderklaffen. Auch ist zu beachten, dass Zahlungsanbieter in der Regel nur mit einer Verzögerung die Gelder überweisen. Indes sind häufig Vorauszahlungen an Dienstleister oder Lieferanten zu leisten, sodass der Geldabfluss früher anfällt als die entsprechende Leistungserbringung. Darüber hinaus ist mitunter auch mal mit kompletten Zahlungsausfällen zu kalkulieren. Daher sollte immer ein Puffer eingerechnet werden, um nicht vorzeitig zahlungsunfähig zu werden und Überziehungszinsen oder andere Strafzinsen zahlen zu müssen.
5. **Von Anfang werden hohe Chefgehälter eingeplant!** Sicherlich sind die Gründer diejenigen, die all ihre Energie und ihre Ideen in das Unternehmen stecken. Gründer mit etlichen Jahren Berufserfahrung in großen Firmen möchten auch gerne ihren bisherigen Lebensstandard halten. Trotzdem sollte das Gehalt immer im Verhältnis zum Gehalt der anderen Mitarbeiter und vor allem im Verhältnis zur Liquidität der

Firma stehen. Zu Beginn eines Ventures ist jeder Cent wichtig für den Aufbau des Start-ups. Für Investoren ist es kein gutes Zeichen, wenn Gründer Liquidität aus der Firma ziehen, die dann fehlt, um das neue Unternehmen zu befeuern. Zudem sind die Anteile an der Firma ebenso als Vergütungsbestandteil zu sehen.

6. **Der Kapitalbedarf wird bescheiden dargestellt!** Wenn die Zahlen für das Geschäftsmodell nach bestem Wissen und Gewissen kalkuliert werden, kann durchaus eine hohe Kapallücke entstehen. Das betrifft insbesondere Technologieunternehmen mit langen Sales-Zyklen, die an technologischen Innovationen arbeiten und erst nach vielen Monaten die ersten Umsätze machen. Allerdings sollten hohen Anfangsinvestitionen entsprechend der Planung später auch hohe und plausible Umsatzzuwächse sowie Margen entgegenstehen, um die Investitionen mit Gewinn zurückzuerwirtschaften. Die Finanzierungs-Roadmap sollte aufzeigen, dass und in welchem Ausmaß das Start-up auf mehrere Finanzierungsrunden angewiesen sein wird. Es ist besser, einen Puffer mit einzukalkulieren, um auch bei Engpässen zahlungsfähig zu bleiben. Erfahrene Investoren wissen in der Regel, was sinnvolle Annahmen sind. Zu sparsame Annahmen ergeben schnell Minuspunkte bei den Kapitalgebern.
7. **KPIs muss sich der Investor selber berechnen!** Gründer sollten die Kennzahlen, die für das eigene Unternehmen wichtig sind, selbst sammeln und berechnen. Am besten werden diese unter der zusammenfassenden Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) dargestellt und ermittelt, wie sich diese in den kommenden Jahren entwickeln werden. Damit wird deutlich, welche Treiber und KPIs für das Wachstum wichtig sind und was intern überwacht werden sollte. Die aktuellen Metriken können in einem gesonderten Tabellenblatt festhalten werden, was auch ein erster Schritt in Richtung regelmäßiges Reporting sein kann. Zusätzlich bilden die KPIs ein gutes Controllinginstrument, um Ziele zu definieren und die Erreichung dieser nachzuvollziehen.
8. **Gründer sind Excel-Götter!** Bei der Aufstellung sollten sich Gründer weniger daran orientieren, in komplizierten Modellen mit Dutzenden Tabellenblättern ihre Excel-Fähigkeiten zu demonstrieren. Wichtig sind vor allem für Investoren nachvollziehbare Annahmen sowie ein guter Überblick über die Entwicklung der Finanzen, und zwar idealerweise über fünf Jahre (monatlich und jährlich). Für den Finanzplan sollte ein Annahmenblatt zur Verfügung gestellt werden, in dem alle fixen Werte dokumentiert sind. Diese werden dann im monatlichen Forecast der GuV miteinander verknüpft und zur Jahressicht zusammengezogen. So lässt sich direkt nachvollziehen, wie sich Änderungen der Werte aus den Annahmen auf die Einnahmen bzw. Kosten auswirken. Allerdings nicht zu kompliziert und umfangreich. Dennoch ist und bleibt Excel ein praktisches Instrument, weil sich in der Praxis Google-Tabellen als ungeeignet herausstellen.
9. **Planungshorizont ist maximal ein halbes Jahr!** Auch wenn das Unternehmen noch relativ jung ist und tagtäglich neue Aufgaben und neue Herausforderungen

auf die Gründer zukommen, sollte das Start-up eine Vision haben, die sich auch im Finanzplan widerspiegeln sollte. Deswegen sollte der Finanzplan in Monatsscheiben für einen Zeitraum von ca. drei bis fünf Jahren erstellt und die entsprechenden Einnahmen und Ausgaben kalkuliert werden. Dabei ist zu überlegen, ob im Laufe der Zeit neue Einnahme- und Ausgabequellen hinzukommen, die bereits heute feststehen. So sollte zum Beispiel eine Expansion ins Ausland, die im Pitch Deck aufgeführt ist, auch im Finanzplan stehen. Dennoch ist es ratsam, sich in der Darstellung lieber auf das Kerngeschäft bzw. das Kernangebot zu fokussieren.

10. **Finanzplan wird nur als PDF versendet!** Gründer sollten Investoren die Freiheit geben, mit den Annahmen zu spielen und die Geschäftsentwicklung mit verschiedenen Cases durchzuspielen. Deswegen sollte der Finanzplan am besten so, wie er ist, versendet werden, und zwar als Tabellenkalkulation. Zusammenhänge innerhalb der Firma sollten dabei auch im Finanzplan abgebildet werden und Verknüpfungen richtig gesetzt sein. Werden einige der Parameter verändert, ziehen die anderen nach und ergeben so schnell einen angepassten Forecast.

### **Zehn Tipps für den Aufbau**

Zehn Erfahrungen vom Erfolgsbeispiel Zalando: Der Hinweis sei erlaubt, dass Zalando auch aufgrund der Investorengelder und der hohen Werbeetats so schnell gewachsen ist. Dennoch liegt dem rasanten Wachstum eine Erfolgsformel zugrunde, welche die exzellente Performance des Zalando-Shops begründet. Insofern können auch Online-Händler mit kleinem Budget einiges von Zalando lernen (Kolbrück 2013; Excitingcommerce Zalando-Strategie 2019; Zalando 2019):

1. **Bieten Sie ein klares Profil und Markenversprechen.** Dies betrifft vor allem die vier Killer-Differenzierungsfaktoren. Basis ist und bleibt das Sortimentsprofil. Wer schon im Sortiment austauschbar und ohne besondere Kompetenz ist, wird scheitern. Die Auswahl muss im Zweifel deutlich größer sein, als es die Händler in den stationären Verkaufsformen gewohnt sind. Darüber hinaus geht es um einen exzellenten Kundenservice mit guter Erreichbarkeit der Hotline und schneller Reaktion, um sich vom Mitbewerber zu unterscheiden. Es müssen nicht immer gleich eine kostspielige Servicegarantie und kostenlose Retouren sein. Oft genügt schon das Bewusstsein, dass eine extreme Kundenorientierung im Online-Shop gefordert ist.
2. **Nutzen Sie maximale Medienvielfalt.** Am besten sollte die gesamte Bandbreite genutzt werden, die Cross Media zu bieten hat, sowohl offline als auch online. Kundengewinnung ist Basis für den Erfolg und funktioniert immer noch am besten mit Suchmaschinenmarketing. Dieses betrifft nicht nur das SEM, sondern auch das vergleichsweise günstige SEO. Diesbezüglich fällt der Erfolg aber nicht vom Himmel. Nutzen Sie deswegen auch Keyword-Kombinationen, die zumeist günstiger zu haben sind.

3. **Analysieren Sie alle Kommunikationsmaßnahmen regelmäßig.** Auf Basis der Analysen sollten auch neue Wege ausgetestet werden. Der Online-Shop ist zahlengetrieben, und der größte Kostenblock – neben dem Wareneinkauf natürlich – ist das Marketingbudget zur Kundengewinnung. Zalando hat alleine beim Affiliate-Programm im Trial-and-Error-Verfahren zeitweilig mehrere hundert Formate erprobt. Das geht aber nur mit entsprechenden Kennzahlen wie CPO und tagesgenau.
4. **Betrachten Sie den Newsletter als zentrales Marketinginstrument.** Dabei helfen ein hoher Automatisierungsgrad und ein entsprechendes Shopssystem. Die Anzahl der Newsletter-Abos ist absolut erfolgskritisch. Zalando verteilt an neue Abonnenten sogar Prämien und informiert Nutzer permanent über individuelle Angebote, die dem gezeigten Kaufverhalten entsprechen. Darüber hinaus wird der Newsletter mit exklusiven Angeboten aufgewertet, die positiv auf den Shop abstrahlen. Dadurch können Folgekäufe generiert werden, die auch angesichts der hohen Kundengewinnungskosten wichtig sind, um dafür den Break-even zu erreichen.
5. **Seien Sie auf neuen Kanälen präsent und testen Sie diese.** Dabei geht es nicht nur um Facebook & Co., sondern vor allem auch um Marktplätze wie eBay, die unter Marketinggesichtspunkten eine herausragende Bedeutung haben. Zalando ist beispielsweise auch auf der Bilderpinnwand Pinterest vertreten und dadurch permanent bei jüngeren Zielgruppen im Gespräch. Die Reichweite mag bei neuen Kanälen zum Teil noch gering sein. Aber diese können jederzeit zum nächsten Hit im Web werden, sodass Sie dann frühzeitig Erfahrungen sammeln konnten.
6. **Bauen Sie auf Dialog und Interaktion mit den Kunden.** Das gilt natürlich auch für die sozialen Netzwerke und allen voran Facebook. Es geht dabei nicht um F-Commerce und dabei Umsatz, sondern in erster Linie um Mundpropaganda und deswegen Kundengewinnung. Dialog und Interaktion sollten aber auch für alle Serviceelemente im Webshop im Vordergrund stehen. Eine Benachrichtigungsfunktion wie zum Beispiel „Informieren Sie mich, wenn meine Größe verfügbar ist“ sollte Standard sein. Auch Call-back-Funktionen, wie Amazon diese anbietet, sind denkbar. Das schlimmste, was ein Anbieter tun kann, ist der Verzicht auf Dialogelemente, nicht einmal eine Telefonnummer anzubieten und völlig „kontaktlos und anonym“ zu bleiben.
7. **Arbeiten Sie ständig an der Optimierung des Online-Shops und vor allem des Sortiments.** Die meisten Besucher des Online-Shops wollen erst einmal schauen, ob es etwas Neues gibt. Das sollte bereits auf der Landingpage signalisiert werden, sonst sind die Visitors schnell wieder weg. Insofern ist das bloße Abbilden von Longsellern und ständig verfügbaren „Back-Artikeln“ weniger angeraten. Diese sollten sowieso wie selbstverständlich verfügbar sein. Es geht eher um das Zeigen von „Wow-Angeboten“ und Killer-Artikeln. Austauschbare Sortimente, die es auch woanders gibt, reißen den Besucher „nicht vom Hocker“. Besser ist die Differenzierung über Eigenmarken oder exklusive Angebote, wie Zalando diese zum Beispiel im Partnerprogramm aufnimmt.

8. **Nutzen Sie die verfügbaren Analysetools wie Google Analytics.** Damit können Sie das Verhalten Ihrer Kunden intensiver kennenlernen und das Online-Marketing besser aussteuern. Google Analytics erlaubt sogar auf Einzelartikelbasis eine aggregierte Betrachtung, die auch bei Dispositionsentscheidungen hilft. So lässt sich beispielsweise nachweisen, dass die meisten Bademäntel im Dezember verkauft werden und nicht ganzjährig in großen Stückzahlen vorgehalten werden müssen. Auch Suchanfragen wie bei der Potenzial-Conversion lassen sich namensbezogen auswerten und in gezielte Marketingmaßnahmen umsetzen.
9. **Geben Sie so viele zusätzlichen Informationen wie möglich.** Nutzer wollen sich im Internet in erster Linie informieren und auch darüber ihre stationären Einkäufe vorbereiten. Deswegen sollten Sie auf der Webseite zusätzliche Informationen zur Ware anbieten, die über die reine Produktbeschreibung hinausgehen und möglichst umfassend sind. Der Content verbessert auch die Sichtbarkeit bei Suchmaschinen und schafft zusätzliche Attraktionswirkung. Er kann darüber hinaus redaktionell aufgearbeitet und als Kundenmagazin auf der Website angeboten werden, wie es zum Beispiel Argos mit dem Notes-Magazin tut. Auch Produktbewertungen und Kundenmeinungen gehören im Zusammenhang mit Produktinformationen zum Standardrepertoire.
10. **Lassen Sie Design und Usability des Webshops von Dritten testen.** Regelmäßige Usability-Checks im Benchmark-Vergleich helfen, Fehler zu aufzudecken und neueste Entwicklungen nicht zu verpassen. Oft steckt der Erfolg in Details, die man selbst übersieht oder unwichtig findet. Dies betrifft nicht nur die Bedienbarkeit in Hinblick auf die Produktsuche. Vor allem der Check-out-Prozess ist immer wieder eine Quelle für Kaufabbrüche und deswegen permanent zu überprüfen. Hinweise auf gängige und sichere Bezahlfverfahren können nicht früh genug gegeben werden und sollten schon Bestandteil der Landingpage sein.

### **Fünf Erfahrungen für den Ausbau**

Stephan Lamprecht schrieb am 6. April 2017 auf eTailment einen Beitrag mit dem Titel „Was kleine Händler von Jeff Bezos lernen können“. Demnach hat Amazon eine Menge richtig gemacht. Diese Erfahrungen werden im Folgenden wiedergegeben (Lamprecht 2017a):

1. **Absolute Kundenorientierung und bester Service:** Absolute Kundenorientierung ist in jedem neuen Produkt und jedem neuen Service spürbar. Mit dem Dash-Button oder der Sprachsteuerung des Echo schafft es Amazon, sich in den Alltag des Kunden zu integrieren. Allen Produkten gemeinsam ist, dass sie einfach funktionieren und in der Regel auch keine großen Erklärungen benötigen. Falls doch einmal etwas nicht wie erwartet funktioniert, zeigt sich das Unternehmen in aller Regel sehr kulant, was Um- oder Austausch betrifft. „The best customer service is if the customer doesn't need to call you, doesn't need to talk to you. It just works“, so Bezos über Kundenservice. Bezos ist durchaus bewusst, dass das Zeitalter der loyalen Kunden längst

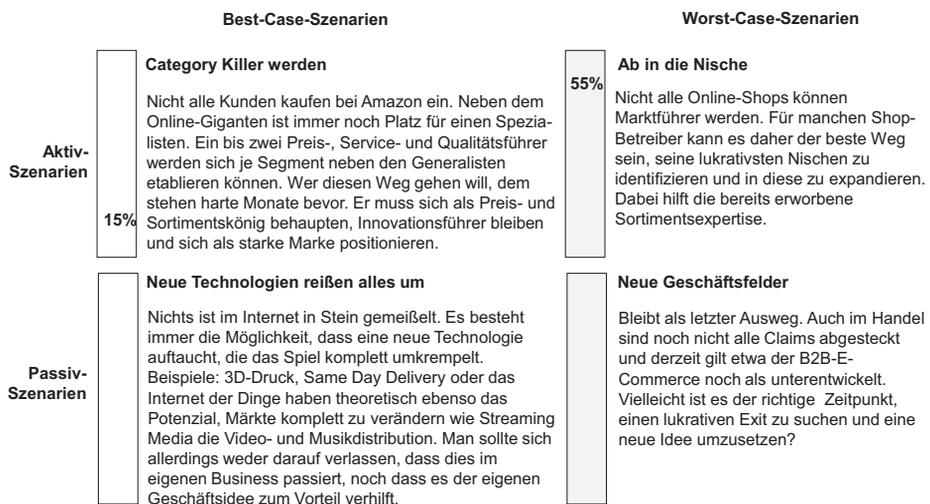
vorbei ist, und zeigt eine gewisse Demut. Ähnlich wie ein Gastgeber weiß er, dass sich die Gäste eine andere Party suchen, wenn sie sich auf der eigenen nicht wohl fühlen.

2. **Permanent neue Innovationen:** Um seine Kunden bei Laune zu halten, lässt sich Amazon ständig etwas Neues einfallen. Kaum jemand kann noch alle Services und Vorteile aufzählen, die sich inzwischen aus einer Prime-Mitgliedschaft ergeben. Ellenlang ist die Liste von innovativen Produkten und Services, die zwar nicht alle von Amazon selbst entwickelt, dann aber zumindest perfektioniert wurden. Die meisten Ideen kamen zur rechten Zeit und konnten Kunden wie auch die Medien von Anfang an begeistern. Amazons Web Services (AWS) ist inzwischen wesentlicher Ertragsbringer, startete aber eher verhalten. Der Marktplatz gehört für viele Händler heute zum Alltag, brauchte aber eine Weile, bis er zur heutigen Form weiterentwickelt wurde.
3. **Permanente Effizienzverbesserung und Dauerniedrigpreise:** Nachdem es Amazon erfolgreich gelungen ist, seine Kunden in sein Ökosystem einzuspinnen, wäre es relativ leicht, die Profite durch Preiserhöhungen und Zusatzoptionen zu erhöhen. Stattdessen aber optimiert Amazon permanent seine Prozesse und bleibt preisaggressiv. Die Preise für das Content Delivery Network (CDN) innerhalb der Services sind nur schwer von den Mitbewerbern zu toppen.
4. **Dreiklang aus Imitieren, Lernen und Optimieren:** Die Streaming-Box Fire-TV verdeutlicht diesen Dreiklang. Was zunächst wie eine Kopie des Apple-TV aussah, entpuppte sich als bessere Variante zum richtigen Zeitpunkt. Die Lösung von Amazon bot von Anfang an die Möglichkeit, Apps zu installieren und auch damit zu spielen. Apple musste später nachziehen. Auch der Fire-TV Stick ist konzeptionell keine Neuerung, denn Google hatte mit Chromecast ebenfalls ein solches Device im Angebot. Insofern legt Amazon auch Mut zur Imitation an den Tag gemäß dem Motto: „Besser ein guter Follower als ein genialer, aber schlechter First Mover.“
5. **Erwerben neuer Fähigkeiten:** Ohne Erfinder, findige Techniker, Produktmanager und Business Developer wären die Innovationen von Amazon nicht möglich. Schließlich meldete das Unternehmen alleine in 2016 rund 1800 Patente an. Das geht nur mit den besten Mitarbeitern und Gehältern. Nicht ohne Grund liegen die Einstiegsgehälter fast doppelt so hoch wie sonst üblich im deutschen Handel. Es hilft also, bei der Auswahl seiner Mitarbeiter wählerisch zu sein und bei den Gehältern nicht zu geizig.

Wie die E-Commerce-Landschaft in drei bis fünf Jahren aussehen wird, ist schwer abzuschätzen. Im Grunde geht es um einen Aspekt, der in der E-Commerce-Branche immer noch zu kurz kommt. Denn diese versteht sich häufig eher als High-Tech- denn als Handelsbranche. So sehr es allerdings im E-Commerce von hochkarätigen Online-Experten wimmeln sollte, so wenig Handelsexperten gibt es dort immer noch, die sich mit Einkauf, Sortimentierung und Preisbildung auskennen. Vereinfacht gesagt geht es

darum, sich auf Handelskompetenzen und dabei vor allem auf das Sortiment als Herzstück des Handels zu konzentrieren. Diesbezüglich lassen sich vier Szenarien darstellen, wie Online-Shop-Betreiber auf den Konzentrationsprozess reagieren können: indem sie Category-Killer oder aber spezialisierter Nischenanbieter werden. Außerdem können sie eine Killer-Technologie entwickeln oder aber neue Geschäftsfelder erschließen. Diese Szenarien sind zusammenfassend in Abb. 5.8 dargestellt. Im Prinzip gibt es allerdings nur einen Erfolg versprechenden Weg, um als Gewinner aus dem Konzentrationsprozess hervorzugehen, und zwar selbst ein zweiter Zalando zu werden. Ein Online-Händler, der sich auf die klassische Händlertugend besinnt und als reiner Produktverkäufer agiert, verfolgt mit Sicherheit den falschen Ansatz. Vielmehr müssen Online-Händler selbst eine Marke werden. Wer es schafft, als Marke für ein bestimmtes Segment – und wenn auch nur für eine Nische – ein Synonym zu werden, kann zu den Großen aufschließen. Damit ist nicht unbedingt gemeint, wie bei Zalando teure Marketingkampagnen zu schalten. In erster Linie muss der Online-Händler es verstehen, ein Markenversprechen zu geben und einzulösen. Auch geht es darum, ein Image aufzubauen und mit Emotion aufzuladen. Neben Sortimentstiefe und/oder Preisführerschaft sind Geschäftsideen oder Produkte, die das Markenversprechen im Kern erfüllen, unabdingbar. Darauf aufbauend kann der Online-Händler auch versuchen, mit Eigenmarken der Vergleichbarkeitsfalle zu entkommen. Dazu sollte der Kunde der Marke aber bereits sehr viel Vertrauen entgegenbringen. Der entsprechende Markenaufbau ist zwar teuer, aber es lockt ein lukrativer Platz in der 1a-Lage des Internets (iBusiness 2014b). Unabhängig von den Szenarien gilt aber grundsätzlich die Devise: „Nur die schnellsten überleben im E-Commerce-Dschungel“ (Becker 2015).

#### Vier Szenarien, wie Shop-Betreiber auf den Konzentrationsprozess reagieren können



**Abb. 5.8** Szenarien zum Überleben im Konzentrationsprozess. (Quelle: iBusiness 2014a, b)

Unternehmen können heute unterschiedlichste Strategien und Erfahrungswerte nutzen, um sich im Internet richtig aufzustellen und Online-Handel zu betreiben. Am Anfang steht die Frage, welches Team für die Aktualisierung der Webinhalte verantwortlich sein soll. Nach aktuellen Erhebungen geben 58 % der Unternehmen ihren E-Commerce-Teams die Verantwortung dafür, allerdings überlassen 21 % diese Aufgabe dem IT-Team. Es handelt sich überwiegend um kleinere Unternehmen, die sich für diese Option entscheiden. Da Online-Händler jedoch ständig zahlreiche datenoptimierte Änderungen an ihren E-Commerce-Websites vornehmen müssen, hat das für das IT-Team eventuell die falschen Prioritäten. Deswegen ist wahrscheinlich das E-Commerce-Team am besten in der Lage, Datenanalysen zu betreiben und notwendige Änderungen schnell vornehmen zu können. Denn verzögerte Implementierungen stellen eine Gefahr dar und aus Daten gewonnene Erkenntnisse können schnell veralten. Derartige Risiken können vermieden werden, zumal verbesserte Optimierungstechnologien heute die Möglichkeit bieten, direkt auf erhaltene Daten zu reagieren. Dies erhöht die Effektivität und reduziert gleichzeitig den Ressourcenaufwand zur Erfüllung einer Aufgabe. Allerdings ist es für jeden Online-Händler wichtig, seinen eigenen individuellen Ansatz zu finden, der so gut wie möglich zum Unternehmen passt. Dadurch werden schnellere Entscheidungen möglich, die den Wettbewerbsvorsprung absichern (Becker 2015).

---

## Literatur

- 1st-blue.com. (2017). Zalando und Schuhe.de kooperieren. In 1st-blue.com vom 16. Juni 2017. <http://www.1stblue.com/business-club/nachrichten/markt/zalando-und-schuhede-kooperieren/>. Zugegriffen: 15. April 2018.
- Aboutyou. (2019). About you. <https://corporate.aboutyou.de/de/about-us>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Absatzwirtschaft. (2020). Onlinehandel profitiert von der Corona-Krise. Absatzwirtschaft.de vom 6. Juli 2020. <https://www.absatzwirtschaft.de/onlinehandel-profitiert-von-der-corona-krise-173244/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Accenture. (2012). Preisbereitschaften für Multi-Channel-Leistungen, Studie in Kooperation mit dem eWeb-Research-Center der Hochschule Niederrhein.
- Accenture. (2014). Customer 2020: Are you future ready or reliving the past? [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_\\_/es-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_6/Accenture-Customer-2020-Future-Ready-Reliving-Past.pdf). Zugegriffen: 14. Juni 2018.
- Accenture. (2016). Global Consumer Pulse Survey. Accenture Strategy.
- Acquis App Commerce. (2016). Mobile Commerce: Die meisten shoppen schon via App. 24. Juni 2016. [https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/e-commerce/mobile-commerce-die-meisten-shoppen-schon-via-app\\_128\\_363796.html](https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/e-commerce/mobile-commerce-die-meisten-shoppen-schon-via-app_128_363796.html). Zugegriffen: 13. Apr. 2016.
- Adidas. (2019). Adidas group. Annual report 2018.
- Adidas. (2020). Geschäftsbericht 2019. <https://www.adidas-group.com/de/investoren/ueberblick/>. Zugegriffen: 23. Aug. 2020.
- Adzine. (2012). Kosten für Social Media Integration senken. <http://www.adzine.de/site/artikel/6690/social-media-marketing/2012/03/kosten-fuer-social-media-integration-senken-vom-06-03-2012>. Zugegriffen: 4. Juli 2012.
- Adzine. (2018). Digitale Werbeausgaben in Deutschland kratzen an 10-Milliarden-Marke. Vom 23. März 2018. <https://www.adzine.de/2018/03/digitale-werbeausgaben-in-deutschland-kratzen-an-10-milliarden-marke/>. Zugegriffen: 23. Juli 2018.
- Adzine. (2019). Prognose: Werbeausgaben in Deutschland geraten ins Stocken. Jans T. Möller vom 13. Juni 2019. <https://www.adzine.de/2019/06/prognose-werbeausgaben-in-deutschland-geraten-ins-stocken/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Adzine. (2020). Durchschnittliche App-Nutzungszeit. <https://www.adzine.de/2020/03/globale-entwicklung-stationaerer-handel-punktet-bei-der-app-nutzung/#:~:text=Die%20durchschnittliche%20App%2DNutzungszeit%20soll,um%20rund%2015%20Prozent%20an>. Zugegriffen: 13. Aug. 2020.

- Agentur Handel. (2016). *Mittelstand 4.0-Agentur Handel. Informationsblatt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*. Berlin: Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (Stand 07/2016).
- Ahlert, D., Große-Böling, K., & Heinemann, G. (2009). *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft – Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Aioma. (2019). Zahlen und Fakten zu Mobile Commerce 2019 (Schweiz, Europa und Welt). <https://www.aioma.com/de/blog/zahlen-fakten-quellen-mobile-commerce-2019>. Zugegriffen: 1. Juni 2019.
- Alby, T. (2008). *Das mobile Web*. München: Hanser.
- Alex.com. (2020). Topsites in Germany. Alexa Topsites 2020. <https://www.alexa.com/topsites/countries/DE>. Zugegriffen: 13. Aug. 2020.
- Alibaba. (2017). Alibab group. Financial perspective. <http://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/170608/FinancialPerspectiveandRevenueGuidance.pdf>. Zugegriffen: 26. Juli 2017.
- Alibaba. (2018). Alibaba group holding limited form 20F 2017.
- Alibaba. (2019). Alibaba group holding limited. Annual report 2019. Year ended March 31.
- Alibaba. (2020). Alibaba Group Holding Limited. Fiscal Year 2020 Annual Report.
- Amazon. (2018). Amazon annual report 10K 2017.
- Amazon. (2019). Amazon.com Inc. Annual report 2018. Form 10-K.
- Amazon. (2020). Amazon.com Inc. Annual Report 2019. Form 10-K.
- Asos. (2020). Asos plc. Annual Report 2019.
- Anwaltskanzlei Heinemann. (2014). Internetrecht. <http://raheinemann.de/category/internetrecht/>. Zugegriffen: 28. Aug. 2014.
- Anwaltskanzlei Heinemann. (2016). *Neuste Änderungen im Internetrecht. Interne Unterlage*. Magdeburg.
- App-Annie. (2018). Über 175 Milliarden app-downloads weltweit 2017. <https://www.appannie.com/de/insights/market-data/global-app-downloads-2017/>. Zugegriffen: 13. Apr. 2019.
- Apple. (2019). Apple Inc. Annual report 2018. Form 10-K.
- Apple. (2020). Apple Inc. Annual Report 2019. Form 10-K.
- ARD. (2016). Studie zu Internetkompetenz. Droht die „digitale Spaltung der Gesellschaft“? 15.11.2016. <https://www.tagesschau.de/inland/internetkompetenz-101.html>. Zugegriffen: 26. Juli 2017.
- ARD-ZDF Onlinestudie 2017. (2017). Kernergebnisse. Projektgruppe ARD/ZDF-Multimedia vom 11. Oktober 2017. Mainz.
- ARD-ZDF Onlinestudie 2019. (2019). Kernergebnisse. Projektgruppe ARD/ZDF-Multimedia vom 11. Oktober 2018. Mainz.
- ARD-ZDF. (2020). Onlinestudie. ARD-ZDF Onlinestudie 2019. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Tempelmeier, H., & Furmans, K. (2008). *Handbuch Logistik* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Asdecker, B. (2014). „Statistiken Retouren Deutschland – Definition“. [http://www.retourenforschung.de/definition\\_statistiken-retouren-deutschland.html](http://www.retourenforschung.de/definition_statistiken-retouren-deutschland.html). Zugegriffen: 13. Aug. 2014.
- Asos. (2019). Asos plc. Annual report 2018.
- asw. (2017). Top-Studie: Mobile Endgeräte überholen erstmals den Desktop beim Online-Shopping. Absatzwirtschaft vom 30. November 2017. <http://www.absatzwirtschaft.de/topstudie-mobile-endgeraete-ueberholen-erstmal-den-desktop-beim-online-shopping-119257/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.

- Asw. App. (2018). Top-Studie: Deutschland hat die aktivsten App-Nutzer Europas. In: Absatzwirtschaft vom 1. März 2018. <https://www.absatzwirtschaft.de/top-studie-deutschland-hat-die-aktivsten-app-nutzer-europas-126769/>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- aubi-plus. (2017). Ausbildungsberuf E-Commerce-Kaufmann – Ein vielversprechender Newcomer. <http://www.aubi-plus.de/blog>. Zugegriffen: 4. Sept. 2017.
- Baars, J. E. (2017). Die kundenzentrierte Organisation. Kundenzentrierung mit einem KPI effektiv entwickeln. *MRSG Marketing Review St. Gallen*, 1(2017), 36–42.
- Barnes, T. (2019). Meeting the pressure of the „Delivery Economy“. *Digitalcommerce360* vom 4. Dez. 2019. <https://www.digitalcommerce360.com/2019/12/04/meeting-the-pressures-of-the-delivery-economy/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Bach, C. (2015). Interview mit IFH-Geschäftsführer Dr. Kai Hudetz „Handel ist Wandel“. <http://locationinsider.de/interview-mit-ifh-geschaeftsfuehrer-dr-kai-hudetz-handel-ist-wandel/>. Zugegriffen: 15. Juni 2018.
- Bajrami, A. (2012). *Möglichkeiten des Mobile-Commerce durch Cross & Social Media an ausgewählten Beispielen aus dem Fashion-Handel*. Hochschule Niederrhein: Bachelor-Arbeit.
- Barck, R. (2013). Die teure letzte Meile. *Verkehrsrundschau*, 2013(20), 33–35. <http://www.verkehrsrundschau.de/sixcms/media.php/4903/main.1936619.pdf>. Zugegriffen: 22. Febr. 2018.
- Bauer, T. (2017). Klein, aber oho: Warum sich die Arbeit mit Micro Influencern auszahlt. Vom 26. Juni 2017. <https://onlinemarketing.de/news/micro-influencer-weniger-follower-hoehere-ziele>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- Becker, G. (2015). Nur die Schnellsten überleben im E-Commerce-Dschungel. 24. November 2015. <https://www.estrategy-magazin.de/2015/nur-die-schnellsten-ueberleben-im-ecommerce-dschungel.html>. Zugegriffen: 26. Juli 2017.
- Bender, C. M., Dieke, A. K., & Niederprüm, A. (2016). Kostenentwicklung in der Paketbeförderung der Deutsche Post AG. [http://www.wik.org/fileadmin/Studien/2016/20160826\\_wik\\_Hermes\\_KostenindexPaketbefoerderung.pdf](http://www.wik.org/fileadmin/Studien/2016/20160826_wik_Hermes_KostenindexPaketbefoerderung.pdf). Zugegriffen: 22. Febr. 2018.
- Bergauer, M., & Wierlemann, F. (2008). *Einkauf – Die unterschätzte Macht*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Bergmann, H. (2019). EHI-Studie: Das Retouren-Dilemma. Vom 8. Mai 2019. <https://www.stores-shops.de/technology/ehi-studie-das-retouren-dilemma/>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Bernau, V. (2016). Kofferraum auf, Paket rein, Kofferraum zu-1.3093685. Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Bevh. (2019a). Aktuelle Zahlen zum Interaktiven Handel – Bevh-Studie 2018. <http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>. Zugegriffen: 13. Apr. 2019.
- bevh. (2019b). Aktuelle Zahlen zum Interaktiven Handel – bevh-Studie 2019. <http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>. Zugegriffen: 13. März 2020.
- Bevh. (2020). Interaktiver Handel in Deutschland – Ergebnisse 2019. [https://www.bevh.org/fileadmin/content/05\\_presse/Auszuege\\_Studien\\_Interaktiver\\_Handel/Inhaltsverzeichnis\\_fu\\_\\_r\\_bevh\\_Gesamtbericht\\_Interaktiver\\_Handel\\_in\\_Deutschland\\_2019.pdf](https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Auszuege_Studien_Interaktiver_Handel/Inhaltsverzeichnis_fu__r_bevh_Gesamtbericht_Interaktiver_Handel_in_Deutschland_2019.pdf). Zugegriffen: 13. Aug. 2020.
- BILD. Thomann. (2018). Dieser Mann hängt den reichsten Mann der Welt ab. Vom 11. Aug. 2018. <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/verkaeufers/dieser-mann-haengt-den-reichsten-mann-der-welt-ab-56632778.bild.html>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- BITKOM. (2016). So wird im Internet bezahlt. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Bezahlen-im-Internet-Zwei-Drittel-nutzen-Online-Dienste-wie-Paypal.html>. Zugegriffen: 13. Apr. 2016.
- Bitkom Chatbot. (2017). Jeder Vierte will Chatbots nutzen. Vom 18. Januar 2017. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Vierte-will-Chatbots-nutzen.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2017.

- Blog.Wiwo. (2019). E-Commerce: Umsätze klettern von 2,3 Billionen Dollar 2017 weltweit auf 4 Billionen Dollar 2020. Michael Kroker vom 11. Feb. 2019. <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2019/02/12/e-commerce-umsaetze-klettern-von-23-billionen-dollar-2017-weltweit-auf-4-billionen-dollar-2020/>.
- Bloomberg. (2020). Bloomberg innovation index. Germany breaks Korea's six-year streak as most innovative nation. Michelle Jamrisko vom 18. Jan. 2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Bodmeier, R. (2020). Christoph Behn Kartenmacherei über digitale Hidden Champions. Disrooptive.com vom 28. Okt. 2019. <https://disrooptive.com/christoph-behn-kartenmacherei-ueber-digitale-hidden-champions>. Zugegriffen: 29. Okt. 2019.
- Boersma, T. (2014). Marktplatzstrategien für Online- und Multi-Channel-Händler. Vortrag auf dem Treffen des E-Commerce-Clubs Niederrhein vom 2. Juli. 2014, Mönchengladbach.
- Boersma, T. (2017). Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation. In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgroup (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 509–528). Wiesbaden: Springer Gabler (Erstveröffentlichung 2016).
- Boersmazwischendurch. (2018). Passion for Fashion – Was im Online-Modehandel zu kurz kommt. Vom 11. September 2018. <https://boersmazwischendurch.blogspot.com/2018/09/passion-for-fashion-was-im-online.html>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Böker, T., & Bomm, S. (2014). Kunde sucht Erlebnis. *IWB Internet World Business*, 9(14), 18–19.
- Böker, T., Bomm, S., & Diekmann, M. (2018). *759 Impulse. E-Commerce best practice*. Essen: Bestofcommerce.de.
- Bolz, N. (2008). Linking Value – Der Mehrwert des 21. Jahrhunderts. In H. Kaul & C. Steinmann (Hrsg.), *Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen* (S. 251–260). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 183–212). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Bonprix. (2017). Erfolgreiches Geschäftsjahr: Bonprix steigert Umsatz um 6 Prozent auf über 1,5 Milliarden Euro. Pressemitteilung vom 20. März 2017. <https://www.bonprix.de/corporate/nc/presse/meldung/erfolgreiches-geschaeftsjahr-bonprix-steigert-umsatz-um-6-prozent-auf-ueber-15-milliarden-euro/>. Zugegriffen: 4. Okt. 2017.
- Bonprix. (2019). Positiver Geschäftsabschluss 2018/19: Bonprix wächst zehntes Jahr in Folge profitabel. <https://www.bonprix.de/corporate/presse/meldung/positiver-geschaeftsjahresabschluss-201819-bonprix-waechst-zehntes-jahr-in-folge-profitabel-und-beso/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Bonprix. Casual. (2020). Casual: Was Du über diesen Dresscode wissen musst! <https://www.bonprix.de/glossar/casual/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Bonprix. (2020). Erfolgreiches Geschäftsjahr 2019/2020: bonprix steigert Umsatz auf 1,74 Milliarden Euro. Hamburg, 28. April 2020. <https://www.bonprix.de/corporate/presse/meldung/erfolgreiches-geschaeftsjahr-20192020-bonprix-steigert-umsatz-auf-174-milliarden-euro/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Boohoo. (2020). Boohoo Group PLC. A Leading Online Fashion Group. Annual Report and Accounts 2020.
- Boos, P., & Peters, C. (2017). Digitales Wachstum in China am Beispiel von Alibaba. In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgroup (Hrsg.), *Digitale Transformation oder*

- digitale Disruption? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 127–152). Wiesbaden: Springer Gabler (Erstveröffentlichung 2016).
- Booz-Allen & Hamilton. (Hrsg.). (2000). *10 Erfolgsfaktoren im e-business*. Düsseldorf: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Booz-Allen & Hamilton. (2003). *E-Sourcing: 21st century purchasing*. Viewpoint: Springer.
- Brandwatch. (2020). Ranking: Die 20 Instagram Accounts mit den meisten Followern. Stand 23. Juli 2020. <https://www.brandwatch.com/de/blog/ranking-instagram-accounts-follower/#:~:text=7.,Follower>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Broadbandsearch.net. (2020). Mobile Internetnutzung Global 2019. <https://www.broadbandsearch.net/blog/mobile-desktop-internet-usage-statistics>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Bruhn, M., & Heinemann, G. (2013). *Marketing Weiterdenken. Zukunftspfade für eine markt-orientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- brandeins. (2014). Das alles und noch viel mehr. Der Kunde ist ein unangenehmer Geselle. Und das ist gut so. Sagt der Handelsexperte Gerrit Heinemann, Interview. *brandeins*, 2014(5), 90–94.
- brandeins. (2015a). Wehrt Euch! Oder ist es dafür zu spät? Streitgespräch zwischen Jochen Krisch und Gerrit Heinemann. *brandeins (Schwerpunkt Handel)*, 2015(4), 62–67.
- brandeins. (2015b). Der Ton macht die Musik. Ein Familienunternehmen aus Franken läuft Amazon den Rang ab. Ein Portrait. *brandeins (Schwerpunkt Handel)*, 2015(4), 44–51.
- Brandwatch. (2014). 10 wichtige E-Commerce Marketing Trends für 2014, von Kinjal Adeshara. Brandwatch vom 17.03.2014. <http://www.brandwatch.com/de/2014/03/10-wichtige-e-commerce-marketing-trends-fur-2014/>. Zugegriffen: 23. Aug. 2014.
- Braun, L., Reinecke, S., & Tomczak, T. (2017). *Kundenbindung durch Loyalitätsprogramme*. St. Gallen: IfM-HSG.
- Breitkopf, T. (30. April 2008). Unsichtbare Spur im Netz. *Rheinische Post*, E3.
- Bruce, A., & Jeromin, C. (2016). *Agile Markenführung. Wie Sie Ihre Marke stark machen für dynamische Märkte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M., & Heinemann, G. (2013). Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive. In G. Crockford, F. Ritschel, & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch*. Wiesbaden: Springer.
- BSI.Bund.de. (2017). Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik. BSI-Standard 200-1. Managementsysteme für Informationssicherheit. [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschrift/Kompendium/standard\\_200\\_1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschrift/Kompendium/standard_200_1.pdf?__blob=publicationFile&v=8). Zugegriffen: 1. Sept. 2020.
- Bundestag. (2015). Digitalisierung verändert Industrie. Ausschuss Digitale Agenda. Öffentliche Anhörung vom 7. Mai 2015. [https://www.bundestag.de/presse/hib/2015\\_05/-/373730](https://www.bundestag.de/presse/hib/2015_05/-/373730). Zugegriffen: 14. Aug. 2016.
- Bundesverband Paket und Expresslogistik e.V. (2017a). Innovation auf der letzten Meile. Bewertung der Chancen für die nachhaltige Stadtlogistik von morgen. [https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEWj-0o\\_s3aTXAhXD-KQKHQhDtwQFggzMAI&url=http%3A%2F%2Fbiek.de%2Findex.php%2Fstudien.html%3Ffile%3Dtl\\_files%2Fbiek%2FNachhaltigkeitsstudie%25202017%2FBIEK\\_Nachhaltigkeitsstudie\\_2017.pdf&usq=AOvVaw1IFPFc\\_C5PMLi7stIWEU6P](https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEWj-0o_s3aTXAhXD-KQKHQhDtwQFggzMAI&url=http%3A%2F%2Fbiek.de%2Findex.php%2Fstudien.html%3Ffile%3Dtl_files%2Fbiek%2FNachhaltigkeitsstudie%25202017%2FBIEK_Nachhaltigkeitsstudie_2017.pdf&usq=AOvVaw1IFPFc_C5PMLi7stIWEU6P). Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Businessinsider. JD. (2017). Walmart ups stake in JD.com. Vom 7. Feb. 2017. <https://www.businessinsider.de/walmart-ups-stake-in-jdcom-2017-2?r=US&IR=T>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.

- Businessinsider. (2019). Lidl, Zalando und Co. setzen auf eine Technologie, die am Ende viele Kunden enttäuschen könnte, warnt ein Experte. In Businessinsider vom 11. Juni 2019. <https://www.businessinsider.de/lidl-zalando-und-co-setzen-auf-eine-technologie-die-am-ende-viele-kunden-enttaeuschen-koennte-warnt-ein-experte-2019-6>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Business Insider. GAFA. (2019). Amazon, Alibaba und Co.: UNO warnt vor Dominanz der 7 „Superplattformen“. Reuters vom 6. Sept. 2019. <https://www.businessinsider.de/tech/amazon-alibaba-und-co-uno-warnt-vor-dominanz-der-superplattformen-2019-9/>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Büttner, A. (2020). 5 Content-Marketing-Trends, die uns 2020 erwarten. Unternehmer.de vom 7. Jan. 2020. <https://unternehmer.de/marketing-vertrieb/239990-2020-content-marketing-trends>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- BVDW. (2015). *Social Media Kompass 2014/2015*. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V.
- BVDW. (2018a). *Digitale Nutzung in Deutschland. Abbildung der aktuellen digitalen Mediennutzung in Deutschland und Darstellung möglicher Trends, sowie Analyse des grundsätzlichen Verständnisses von Digitalisierung*. München: DCORE GmbH.
- BVDW. (2018b). *Mobile Advertising. Grundlagen und Handlungsempfehlungen im Spannungsfeld zwischen Branding & Performance*. Berlin: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V.
- BVDW. (2019). *Mobile Advertising. Handlungsempfehlungen im Spannungsfeld zwischen Branding & Performance*. Berlin: BVDW.
- Carpathia.Blog. (2018). „Lieber pragmatisch vorwärts kommen als perfekt still stehen!“ – Rückblick auf Connect – Digital Commerce Conference, Award und Night [inkl. Video]. Thomas Lang vom 2. Juni 2018. <http://blog.carpathia.ch/2018/06/02/digital-commerce-connect-award-night-video-rueckblick/>. Zugegriffen: 3. Juni 2018.
- Carell, A., & Heinemann, G. (2018). Handel der Zukunft. ON4OFF: Für eine Verschmelzung von On- und Offline-Welt. Vom 29. Okt. 2018. <https://www.adesso.de/de/news/aditorial/aditorial-ausgabe-3-2018/handel-der-zukunft.jsp>. Zugegriffen: 1. Dez. 2018.
- Chaffey, D. (2014). *Digital business and e-commerce management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Chaney, P. (2012). Shoppers count on social commerce but not mobile and tablet devices this holiday season [infographic], 16. November 2012. <http://networkedblogs.com/EOxSY>. Zugegriffen: 20. Aug. 2013.
- Charlotte. (2019). Attraction Marketing – Der große Guide. Vom 20. Feb. 2019. <https://hamsterrad-rebellin.de/attraction-marketing/>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- Charlton, G. (2016). Why retailers shouldn't overlook the value of m-commerce apps. 7. September 2016. <https://searchenginewatch.com/2016/09/07/why-retailers-shouldnt-overlook-the-value-of-m-commerce-apps/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Chip. (2019). WhatsApp geschlagen: Das ist die beliebteste Smartphone-App in Deutschland. Vom 5. Mai 2019. [https://www.chip.de/news/Das-ist-die-beliebteste-Smartphone-App-in-Deutschland\\_166862257.html](https://www.chip.de/news/Das-ist-die-beliebteste-Smartphone-App-in-Deutschland_166862257.html). Zugegriffen: 13. Aug. 2020.
- Chip Digital GmbH. (2014). Paketkasten: Persönliche Packstation vor der Haustür. <http://www.chip.de/news/Paketkasten-Persoenliche-Packstation-vor-der-Haustuer-65003485.html>. Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Cisco. (2019). *So gut ist Deutschland auf die Digitalisierung vorbereitet*. Studie, Garching: Cisco Digital Readiness Index.
- Clausen, U., & Geiger, C. (2013). *Verkehrs- und Transportlogistik* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- CNBC. (2018). Walmart and JD.com invest \$500 million in a Chinese online delivery company. Vom 8. Aug. 2018. <https://www.cnbc.com/2018/08/09/jdcom-walmart-invest-500-million-in-chinese-company-dada-jd-daojia.html>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.

- Computerbild. (2015). Nutzer schrecken vor Online-Shopping und Bankgeschäften zurück: Sicherheitsbedenken verhindern Transaktionen im Internet. Computerbild.de vom 16. März 2015 anlässlich der CEBIT-Eröffnung. <http://www.computerbild.de/artikel/cb-News-Sicherheit-Sicherheitsbedenken-verhindern-Transaktionen-im-Internet-4073781.html>. Zugegriffen: 14. Juni 2015.
- Computerwoche. SOA. (2017). Enterprise Architecture Management. Microservices: SOA reloaded? André Christ vom 23. Feb. 2017. <https://www.computerwoche.de/a/microservices-soa-reloaded,3329840>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Computerweekly. Microservice. (2020). Microservices. <https://www.computerweekly.com/de/definition/Microservices>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Comscore. (2017). The future of voice from smartphones to smart speakers to smart homes. Comscore 15. Dez. 2017. <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/The-Future-of-Voice-From-Smartphones-to-Smart-Speakers-to-Smart-Homes>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Controllingportal. (2018). Kundenwertcontrolling. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Kundenwertcontrolling-1.html>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Countrymeters. (2019). Deutsche Bevölkerung. Deutschland Bevölkerungsuhr. <https://countrymeters.info/de/Germany>. Zugegriffen: 1. Aug. 2019.
- Criteo. (2017). The state of cross device. H2 2016, Studie 2017. <http://www.criteo.com/de/resources>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Criteo. (2019). Criteo Q1 global commerce review. 2019.
- Criteo CLV. (2018). The state of customer lifetime value report. An examination of customer lifetime value as the metric in marketing in 2018. [www.criteo.com](http://www.criteo.com).
- Cross-Border-Magazin. (2020). AliExpress shortens delivery times in Europe. Sanne Leenders vom 11. Aug. 2020. [https://cross-border-magazine.com/aliexpress-shortens-delivery-times-in-europe/?utm\\_content=buffer21a76&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://cross-border-magazine.com/aliexpress-shortens-delivery-times-in-europe/?utm_content=buffer21a76&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer). Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Coresystems. (2019). Der Unterschied zwischen Künstlicher Intelligenz, Maschinelles Learning und Deep Learning. <https://www.coresystems.net/de/blog/der-unterschied-zwischen-kuenstliche-intelligenz-maschinelles-learning-und-deep-learning>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- D21-Studie. (2017). *D-21-Digital-Index 2016. Jährliches Lagebild zur digitalen Gesellschaft*. Berlin: Initiative D-21 & TNS Infratest.
- Daimler, A. G. (o. J.). Wie funktioniert smart ready to drop? <https://www.smart.com/de/de/index/smart-ready-to/drop.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Damm, C. (2019). Lidl, Zalando und Co. setzen auf eine Technologie, die am Ende viele Kunden enttäuschen könnte, warnt ein Experte. Vom 11. Juni 2019. <https://www.businessinsider.de/lidl-zalando-und-co-setzen-auf-eine-technologie-die-am-ende-viele-kunden-enttaeuschen-koennte-warnt-ein-experte-2019-6>. Zugegriffen: 13. Juni 2019.
- Datev-Blog.de. (2018). Wandel der Marktstrukturen hin zur Plattformökonomie. In: Datev-Blog.de vom 30. Mai 2018. Jens Bizan. <https://www.datev-blog.de/2018/05/30/plattformoekonomie/>.
- Denk-selbst. (2009). Prosument 2.0. <http://www.denk-selbst.com/2009/08/19/prosument-2-0/>. Zugegriffen: 31. Dez. 2011.
- Der Handel. (2016). Amazon wird sesshaft. Buchläden sind erst der Anfang. Die schütteln das aus dem Arm. Interview mit Christian Riethmüller. Der Handel Heft Juli–August 2016 vom 16. Juli, 2016, 11–17.
- Designbote. (2018). Emotionalisierung im E-Commerce-Webdesign. Vom 18. Dez. 2018. <https://designbote.com/emotionalisierung-im-e-commerce-webdesign/>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- Destatis. (2017). Ausstattung privater Haushalte mit Informations- und Kommunikationstechnik im Zeitvergleich Deutschland. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Ein>

- [kommenKonsumLebensbedingungen/AusstattungGebrauchsgueter/Tabellen/Infotechnik\\_D.html](#). Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Destatis. GH. (2019). Gesamtumsatz Industrie, verarbeitendes Gewerbe 2,2 Bill. EUR. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/_inhalt.html). Zugegriffen: 1. Juni 2019.
- destatis. Internet. (2019). Schnelles Internet bei Unternehmen: Deutschland 2018 weiter im EU-Mittelfeld. Pressemitteilung vom 18. Januar 2019. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/01/PD19\\_024\\_52911.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/01/PD19_024_52911.html). Zugegriffen: 19. Jan. 2019.
- dgroup. (2012). *Customer-Data-Plattform, Interne Unterlage zum Thema Big Data*. Hamburg: Ehemals Diligenz.
- dgroup, & Bergert E-Search + Consulting. (2015). *Organisations-Studie: Digitale Transformation 2015 – Status und Herausforderung der digitalen Transformation in deutschen Unternehmen*. Hamburg: dgroup & Bergert E-Search + Consulting.
- DHL Paket GmbH. (o. J.). DHL Packstation, Pakete rund um die Uhr an die Packstation senden lassen. <https://www.dhl.de/de/privatkunden/pakete-empfangen/an-einem-abholt-empfangen/packstation-empfang.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Diconium. (2017). Plattform vs. Marktplatz. Die Aufklärung eines Missverständnisses. Und was jetzt zu tun ist. Abstract von Alexander Käppler, digital expert. 2017.
- Dickmann, M. (2012a). Potenzial-Conversion. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht* (S. 106–121). Gescher: Shopmacher.
- Diekmann, M. (2012b). eCommerce lohnt sich nicht. Ein Plädoyer für erfolgreichen No-Line-Handel. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht* (S. 106–121). Gescher: Shopmacher.
- Die Presse. (25. Mai 2014). Amazon denkt sich: Fuck the Germans, Interview von Herbert Asamer mit Gerrit Heinemann. *Die Presse*. [http://diepresse.com/home/wirtschaft/handelim-wandel/3811519/Amazon-denkt-sich\\_Fuck-the-Germans](http://diepresse.com/home/wirtschaft/handelim-wandel/3811519/Amazon-denkt-sich_Fuck-the-Germans). Zugegriffen: 25. Mai 2014.
- Die Welt (2018). Peter Altmaier findet das deutsche Handynet „total peinlich“. Vom 24. November 2018. <https://www.welt.de/politik/deutschland/article184405194/Peter-Altmaier-findet-das-deutsche-Handynet-total-peinlich.html>. Zugegriffen: 25. Nov. 2018.
- digitalcommerce360.com. (2019). Global ecommerce sales grow 18% in 2018. Jessica Young vom 21. Jan. 2019. <https://www.digitalcommerce360.com/article/global-ecommerce-sales/>. Zugegriffen: 1. Juli 2019.
- Digitalcommerce360. Zara. (2020). Zara owner plans to invest \$3 billion in ecommerce operations. 10. Juni 2020. <https://www.digitalcommerce360.com/2020/06/10/zara-owner-plans-to-invest-3-billion-in-ecommerce-operations/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Digitalkompakt. SF. (2018). E-Commerce Crossover #7: Stitch Fix – Ein Fashionriese auf Expansionskurs. Vom 30. Jan. 2018. <https://www.digitalkompakt.de/podcast/stitch-fix-online-fashion-handel-erfolg-podcast/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Disrupt Consulting. (2016). Digitalisierung – Ein weiteres Kapitel in der Geschichte der Produktivitätssteigerung. <https://de.slideshare.net/disrupt-consulting/ein-eine-kurze-geschichte-ber-digitalisierung>. Zugegriffen: 13. Jan. 2019.
- DSL-WEB. Marktreport. (2019). Breitbandmarkt 2018: Das war das Gigabit-Jahr. DSLWEB Breitband Report Deutschland 2018. Aktualisiert am 19.06.2019. <https://www.dslweb.de/breitband-report-deutschland-2018.php>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- DSL-WEB. Marktreport. (2020). Breitbandmarkt 2020: Wachstum im Krisenjahr. DSLWEB Breitband Report Deutschland 2020. Aktualisiert am 13.08.2020. <https://www.dslweb.de/breitband-report-deutschland-2020.php>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Droege&Comp. (2003). *Fusionen und Integrationsprojekte erfolgreich umsetzen, Teil 1: Leitfaden für die operative Projektarbeit*. Düsseldorf: Droege & Comp.

- Düweke, E., & Rabsch, S. (2012). *Erfolgreiche Websites. SEO, SEM, online-marketing, usability* (2. Aufl.). Bonn: Galileo Computing.
- Duden. (2019). Plattformen.
- DVZ. (2019). Amazons Geschäft mit der Fracht. DVZ vom 7. Mai 2019. <https://www.dvz.de/rubriken/logistik/detail/news/amazons-geschaeft-mit-der-fracht.html>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- eBay. (2019). eBay annual report 10K 2018.
- eBay. (2020). eBay annual report 10K 2019.
- ebusiness-lotze-Koeln.de. (2013). *Leitfaden. Website Gestaltung für kleinere und mittlere Unternehmen. Mittelstand-Digital*. Germany: IfH-Koeln.
- ECC Köln. (2017). *ECC-Payment-Studie: Bd. 21. Der Payment-Markt aus Sicht der Händler und Konsumenten*. Köln: ECC Köln.
- ECC Köln. (2018). *ECC-Payment-Studie: Bd. 22. Der Payment-Markt aus Sicht der Händler und Konsumenten*. Köln: ECC Köln.
- eCom. (2019). Kostenfallen im Online-Handel: So rechnet sich E-Commerce. Whitepaper 03, München. [www.ecom-consulting.de](http://www.ecom-consulting.de).
- ecommerce magazin. (2019). Global commerce review 2018: „App-First-Ansatz“ punktet. In: ecommerce magazin vom 30. Mai 2018. <https://www.e-commerce-magazin.de/global-commerce-review-2018-app-first-ansatz-punktet>.
- EHI. (2018). Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland. Vom 10. Sept. 2018. <https://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/>. Zugegriffen: 1. Juli 2019.
- EHI. (2019). Top-100-Onlineshops: Überraschung bei Fashion und Beauty. Vom 9. Sept. 2019. <https://www.ehi.org/de/pressemittelungen/top-100-onlineshops-ueberraschungen-bei-fashion-und-beauty/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- EHI. Connected. (2020). Connected Retail 2020. EHI vom 17. Juni 2020. <https://www.ehi.org/de/studien/connected-retail-2020/>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Eitel. (2018). Retouren vermeiden – Ertragsbringer Nr. 1 in ihrem Online-Shop. Amortisat.de vom 4. Januar 2018. <https://amortisat.de/retouren-vermeiden-ertragsbringer-nr-1-in-ihrem-online-shop/>. Zugegriffen: 28. Juni 2018.
- eMarketer. (2017). Mobile to claim largest share of digital ad investment in Germany. Digital, TV will power overall rise in ad spend this year. March 16, 2017. <https://www.emarketer.com/Article/Mobile-Claim-Largest-Share-of-Digital-Ad-Investment-Germany/1015412>. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- eMarketer. (2019). Global Ecommerce 2019. 27. Juni 2019. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Erez, R. (2019). Contextual commerce: What it really means and 3 reasons you should care about it. In: Forbes.com vom 2. Mai 2019. <https://www.forbes.com/sites/royerez/2019/05/02/contextual-commerce-what-it-really-means-and-3-reasons-you-should-care-about-it/>. Zugegriffen: 20. Juli 2019.
- Esch, F.-R., von Einem, E., Gawlowski, D., Isenberg, M., & Rühl, V. (2012). Vom Konsumenten zum Markenbotschafter – Durch den gezielten Einsatz von Social Media die Konsumenten an die Marke binden. In M. Schulten, A. Mertens, & A. Horx (Hrsg.), *Social Branding – Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven* (S. 147–165). Wiesbaden: Springer.
- Esch, F.-R. (2015). Customer-touch-point management. <http://www.eschbrand.com/markenfuhrung/customer-Touch-Point-management.php>.
- Esch, F.-R., & Knörle, C. (2016). Omnichannel-Strategien durch Customer Touch-Point-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb* (S. 123–137). Wiesbaden: Springer Gabler.

- ETailment. (2012). Die sieben Säulen des Social-Commerce. <http://etailment.de/thema/social-commerce/die-sieben-saeulen-des-social-commerce-269/>. Zugegriffen: 20. Aug. 2013.
- ETailment. (2013). Versenderkämpfen mit High-Tech gegen Retouren. Vom 10. Oktober 2013. <http://etailment.de/thema/e-commerce/Versender-kaempfen-mit-High-Tech-gegen-Retouren-1668>.
- ETailment. (2014). Payment: Die Entwicklung von Bezahlverfahren im Online-Handel bleibt spannend. <http://etailment.de/thema/studien/Payment-Die-Entwicklung-von-Bezahlverfahren-im-Online-Handel-bleibt-spannend-2284>. Zugegriffen: 3. Juni 2016.
- eTailment. (2019). Amazon Lieferung 2019. Amazon – Logistikangriff an allen Fronten. In: eTailment vom 29. April 2019. [https://etailment.de/news/morning\\_briefing/Amazon-Logistikangriff-walmart-22244](https://etailment.de/news/morning_briefing/Amazon-Logistikangriff-walmart-22244). Zugegriffen: 29. Apr. 2019.
- eTailment. Avatar. (2017). Handel im Jahr 2036: Wenn der Avatar die Jeans anprobiert. Stephan Gerth vom 1. Aug. 2017. eTailment Avatar 2017. <https://etailment.de/news/stories/handels-vision-avatar-pwc-20654>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- eTailment. D2C. (2020). Wie Direct-to-Customer Unternehmen ihre Position jetzt stärken können. Monique Höll vom 8. Juni 2020. <https://etailment.de/news/stories/Corona-Krise-Wie-Direct-to-Consumer-Unternehmen-ihre-Position-jetzt-staerken-koennen-23050>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- ETailment E-Food. (2017). Online-Food: Wer sind die Kunden? Vom 9. August 2017. [http://etailment.de/news/stories/online-food-kunden20679?utm\\_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=nl879&utm\\_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a](http://etailment.de/news/stories/online-food-kunden20679?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl879&utm_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a). Zugegriffen: 23. Aug. 2017.
- ETailment Picnic. (2018). Picnic startet – Zwei Formeln sollen E-Food revolutionieren. Von Steffen Gerth am 13. April 2018. [http://etailment.de/news/stories/picnic-lebensmittel-start-formel-21203?utm\\_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=nl1396&utm\\_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a](http://etailment.de/news/stories/picnic-lebensmittel-start-formel-21203?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl1396&utm_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a). Zugegriffen: 13. Apr. 2018.
- ETailment Pure. (2014). Amazon: Der Begriff des „Pure Player“ – Ein hausgemachtes Missverständnis. Karsten Werner in eTailment vom 17. September 2014. <https://etailment.de/news/stories/Amazon-Der-Begriff-des-Pure-Player-Ein-hausgemachtes-Missverstaendnis-2699>.
- eTailment. Retail Media. (2019). Kick it like Amazon: Wie Retail Media Google das Wasserabgräbt. In: eTailment vom 29. November 2019. <https://etailment.de/news/stories/retail-media-amazon-22705>. Zugegriffen: 13. Juli 2020.
- eTailment. Trends. (2019). Diese 5 Trends verändern den E-Commerce 2020. Felix Schirl vom 20. Dez. 2019. <https://etailment.de/news/stories/trends-2020-ecommerce-22747>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Etsy. (2019). Etsy, Inc. Unlocking Opportunity. Annual report 2018.
- Etsy. (2020). Etsy, Inc. Reports fourth quarter and full year 2019 financial results. Form 10-K. <https://last10k.com/sec-filings/etsy>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. Aboutyou. (2019). About You wächst im 5. Jahr 63 % auf Umsätze von 461 Mio. EUR. Vom 28. März 2018. <https://excitingcommerce.de/2019/03/28/about-you-wachst-im-5-jahr-63-auf-umsatze-von-461-mio-e/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- excitingcommerce. Aboutyou. (2020). AboutYou wächst auf 739 Mio. Euro und wird in DACH profitabel. Jochen Krisch vom 28. Mai 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/05/28/about-you-wachst-auf-739-mio-e-und-wird-in-dach-profitabel/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. AH. (2020). Amazon Handelsgeschäft. Wie steht es 2019 um das Handelsgeschäft von Amazon? Jochen Krisch vom 4. Februar 2020. [https://excitingcommerce.de/2020/02/04/wie-steht-es-2019-um-das-handelsgeschaft-von-amazon/?utm\\_](https://excitingcommerce.de/2020/02/04/wie-steht-es-2019-um-das-handelsgeschaft-von-amazon/?utm_)

- source=feedburner&utm\_medium=email&utm\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- excitingcommerce. AL. (2020). Amazon Logistics freut sich über 10 Milliarden Zustellungen. Jochen Krisch vom 11. Aug. 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/08/11/amazon-logistics-freut-sich-uber-10-milliarden-zustellungen/>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. Alibaba. (2019). Wie AliExpress die Nr. 1 werden will – In Russland und anderswo. Jochen Krisch vom 8. Juni 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/06/08/wie-aliexpress-die-nr-1-werden-will-in-russland-und-der-welt/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/06/08/wie-aliexpress-die-nr-1-werden-will-in-russland-und-der-welt/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Excitingcommerce. AR. (2020). Amazon Retail. Amazon Consumer CEO Jeff Wilke kündigt seinen Rückzug an. Jochen Krisch vom 22. August 2020. [https://excitingcommerce.de/2020/08/22/amazon-consumer-ceo-jeff-wilke-kundigt-seinen-ruckzug-an/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2020/08/22/amazon-consumer-ceo-jeff-wilke-kundigt-seinen-ruckzug-an/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 22. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. AvZ. (2019). Zooplus über das Marktplatz-Dilemma von Amazon. Vom 18. Mai 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/05/18/zooplus-uber-das-marktplatz-dilemma-von-amazon/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Bohoo. (2019a). Bohoo kann Milliardenmarke dieses Jahr klar überspringen. Vom 13. Juni 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/06/13/boohoo-will-die-milliardenmarke-dieses-jahr-klar-uberspringen/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Bohoo. (2019b). Thomann steigt bei GEWA Music ein auf dem Weg zur Umsatzmilliarde. Vom 8. August 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/08/08/thomann-steigt-bei-gewa-music-ein-auf-dem-weg-zur-umsatzmilliarde/>. Zugegriffen: 8. Aug. 2019.
- Excitingcommerce. Boohoo. (2020). Boohoo auf Rekordhoch, Asos erst auf dem Niveau von 2011. Jochen Krisch vom 3. Mai 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/05/03/boohoo-auf-rekordhoch-asos-erst-auf-dem-niveau-von-2011/>. Zugegriffen: 22. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. Breuninger. (2018). Be Personal: Wie Breuninger neue Anwendungen entwickelt. Vom 14. Dez. 2018. [https://excitingcommerce.de/2018/12/14/be-personal-wie-breuninger-neue-anwendungen-entwickelt/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2018/12/14/be-personal-wie-breuninger-neue-anwendungen-entwickelt/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Breuninger. (2019). Breuninger knackt im Online-Handel die 250 Mio. Euro Marke. Vom 15. August 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/08/19/breuninger-knackt-im-online-handel-die-250-mio-euro-marke/>. Zugegriffen: 20. Aug. 2019.
- Excitingcommerce. DHL (2018). DHL-Krise: Was DHL Amazon Logistics entgegensetzen will (oder auch nicht). Jochen Krisch vom 5. März 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/03/05/dhl-krise-was-dhl-amazon-logistics-entgegensetzen-will-oder-auch-nicht/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/03/05/dhl-krise-was-dhl-amazon-logistics-entgegensetzen-will-oder-auch-nicht/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 6. März 2019.
- Excitingcommerce Douglas. (2016). Douglas peilt im E-Commerce 2017 knapp 400 Mio. Euro an. Von Jochen Krisch vom Juli 26 2017. <https://excitingcommerce.de/2017/07/26/douglas-peilt-2017-im-e-commerce-knapp-400-mio-euro-an/>. Zugegriffen: 27. Juli 2017.
- Excitingcommerce. Fashion. (2019). Die Milliardenplayer für den Online-Modehandel 2020. Vom 17. Juni 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/06/17/die-neuen-milliardenplayer-fur-den-online-modehandel-2020/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce Farfetch. (2017). Next Era: Wenn Net-A-Porter Farfetch die Schau stehlen will. Von Jochen Krisch vom 7. April. 2017. [https://excitingcommerce.de/2017/04/07/next-era-wenn-net-a-porter-farfetch-die-schau-stehlen-will/?utm\\_source=feedburner&utm\\_](https://excitingcommerce.de/2017/04/07/next-era-wenn-net-a-porter-farfetch-die-schau-stehlen-will/?utm_source=feedburner&utm_)

- medium=email&utm\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- Excitingcommerce Farfetch. (2018). Farfetch riskiert Börsengang trotz wieder steigender Verluste. Von Jochen Krisch vom 20. August 2018. [https://excitingcommerce.de/2018/08/20/farfetch-riskiert-borsengang-trotz-wieder-steigender-verluste/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2018/08/20/farfetch-riskiert-borsengang-trotz-wieder-steigender-verluste/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 21. Aug. 2018.
- Excitingcommerce. Farfetch. (2020). Farfetch knackt Umsatzmilliarde – bei \$2,1 mrd. GMV (+52 %). Jochen Krisch vom 29. Februar 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/02/29/farfetch-knackt-umsatzmilliarde-bei-21-mrd-gmv-52/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. FB. (2020). Wie sich Instagram und Facebook Mobile Shopping vorstellen. Jochen Krisch vom 21. Mai 2020. [https://excitingcommerce.de/2020/05/21/wie-sich-instagram-und-facebook-mobile-shopping-vorstellen/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2020/05/21/wie-sich-instagram-und-facebook-mobile-shopping-vorstellen/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. DHL. (2020). Die DHL-Entwicklung der letzten 10 Jahre (2010-2019). Jochen Krisch vom 14. März 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/03/14/die-dhl-entwicklung-der-letzten-10-jahre-2010-2019/>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Excitingcommerce Intersport. (2017). Online-Bilanz: Wie Intersport am E-Commerce verzweifelt. Von Jochen Krisch am 20. Juli 2017. [https://excitingcommerce.de/2017/07/20/online-bilanz-wie-inter-sport-am-e-commerce-verzweifelt/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2017/07/20/online-bilanz-wie-inter-sport-am-e-commerce-verzweifelt/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 23. Juli 2017.
- Excitingcommerce. Pinduoduo. (2019). Pinduoduo kam 2018 auf 69 Mrd. GMV bei 419 Mio. Kunden. Jochen Krisch vom 16. März 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/03/16/pinduoduo-kam-2018-auf-69-mrd-gmv-bei-419-mio-kunden/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/03/16/pinduoduo-kam-2018-auf-69-mrd-gmv-bei-419-mio-kunden/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 6. Apr. 2019.
- Excitingcommerce. Secoo. (2018). Secoo holt \$175 Mio. von LVMH & Co. nach \$100 Mio. beim Börsengang. Vom 15. Juli 2018. <https://excitingcommerce.de/2018/07/15/secoo-holt-175-mio-von-lvmh-co-nach-100-mio-beim-borsengang/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Secoo. (2019). Secoo zeigt Farfetch & Co., dass es auch profitabel geht. Jochen Krisch vom 30. Aug. 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/08/30/secoo-zeigt-farfetch-co-dass-es-auch-profitabel-geht/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Excitingcommerce. SF. (2019). Stitch Fix wächst auf \$1,2 Mrd. (+26%) und will nach England. Vom 2. Okt. 2018. <https://excitingcommerce.de/2018/10/02/stitch-fix-wachst-auf-12-mrd-26-und-will-nach-england/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. THG. (2019). The Hut Group zeigt, wie profitabel Online-Handel sein kann. Vom 5. Juli 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/07/05/the-hut-group-zeigt-wie-profitabel-online-handel-sein-kann/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/07/05/the-hut-group-zeigt-wie-profitabel-online-handel-sein-kann/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce Thomann. (2016). Thomann steigert seine Umsätze 2015 auf 656 Mio. Euro (>10 %). <https://excitingcommerce.de/2016/03/28/thomann-steigert-seine-umsatze-2015-auf-656-mio-e-10/>. Zugegriffen: 23. Juni 2016.
- Excitingcommerce Thomann. (2019). Thomann steigt bei GEWA Music ein (auf dem Weg zur Umsatzmilliarde). Vom 8. August 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/08/08/thomann-steigt-bei-gewa-music-ein-auf-dem-weg-zur-umsatzmilliarde/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2019.

- Excitingcommerce. Thomann. (2020). Thomann: „2020 werden wir die Umsatzmilliarde knacken“. Jochen Krisch vom 31. März 2020. <https://excitingcommerce.de/2020/03/31/thomann-2020-werden-wir-die-umsatzmilliarde-knacken/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Excitingcommerce VDP. (2019). Vente-Privée kommt in Deutschland auf 120 Mio. € #K5BLN. [https://excitingcommerce.de/2019/06/06/vente-privee-kommt-in-deutschland-auf-120-mio-e-k5bln/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/06/06/vente-privee-kommt-in-deutschland-auf-120-mio-e-k5bln/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 1. Feb. 2019.
- Excitingcommerce. Veepee. (2019). Aus Vente-Privée wird Wepee – Bei Umsätzen von 3,7 Mrd. EUR. Vom 25. Jan. 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/01/25/aus-vente-privee-wird-veepee-bei-umsatzen-von-37-mrd-e/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Walmart. (2020). Walmart stampft Jet.com ein und liefert Online-Umsätze nach. Jochen Krisch vom 19. Mai 2020. [https://excitingcommerce.de/2020/05/19/walmart-stampft-jet-com-ein-und-liefert-online-umsatze-nach/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2020/05/19/walmart-stampft-jet-com-ein-und-liefert-online-umsatze-nach/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 20. Mai 2020.
- Excitingcommerce. Wish. (2019). Wish macht bei Umsätzen von \$1,9 Mrd. \$190 Mio. Verlust. Vom 17. März 2019. <https://excitingcommerce.de/2019/03/17/wish-macht-bei-umsatzen-von-19-mrd-190-mio-verlust/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. YNAP. (2018). Yoox-Net-a-Porter soll für 5,3 Mrd. Euro an Richemont gehen. Vom 22. Jan. 2018. <https://excitingcommerce.de/2018/01/22/yoox-net-a-porter-soll-fur-53-mrd-euro-an-richemont-gehen/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Zalando-Strategie. (2019). Wie Zalando Zara & Co. in 5 Jahren den Rang ablaufen will. Vom 28. Feb. 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/02/28/wie-zalando-zara-co-in-der-mode-den-rang-ablaufen-will/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/02/28/wie-zalando-zara-co-in-der-mode-den-rang-ablaufen-will/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Zara. (2019). Zara zieht 2018 mit 3,2 Mrd. EUR online klar an H&M vorbei. Vom 13. März 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/03/13/zara-zieht-2018-online-mit-32-mrd-e-klar-an-hm-vorbei/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/03/13/zara-zieht-2018-online-mit-32-mrd-e-klar-an-hm-vorbei/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Excitingcommerce. Zozo. (2018). Kann Zozo mit seinem Modell Vorbild sein für Zalando & Co.? Vom 19. Juni 2019. [https://excitingcommerce.de/2019/06/19/kann-zozo-mit-seinem-modell-vorbild-sein-fur-zalando-co/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29](https://excitingcommerce.de/2019/06/19/kann-zozo-mit-seinem-modell-vorbild-sein-fur-zalando-co/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ExcitingCommerce+%28Exciting+Commerce%29). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Exist Projekt CiDO. (o. J.). Pakettaschen – Eine Übersicht. <https://cido.io/de/pakettaschen>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Familybusiness. (2018). Breuninger Gruppe. <https://www.top-familybusiness.com/ranking/company/drRFZxJG75a/breuninger-gruppe/umsatz/mitarbeiterzahl>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Farfetch. (2019). Farfetch limited. For the love of fashion. Fourth quarter 2018 results.
- Farfetchinvestors. (2019). Farfetch acquires brand platform new guards group, advancing its strategy to be the global technology platform for the luxury fashion industry. Vom 8. August 2019. <https://www.farfetchinvestors.com/financial-news/news-details/2019/Farfetch-Acquires-Brand-Platform-New-Guards-Group-Advancing-its-Strategy-to-be-the-Global-Technology-Platform-for-the-Luxury-Fashion-Industry/default.aspx>. Zugegriffen: 1. Sept. 2019.
- Fashionmag. (2014). 2013 – Ein Rekordjahr für Yoox. fashionmag 2013. [http://de.fashionmag.com/news/2013-ein-Rekordjahr-fuer-Yoox,384553.html#\\_U\\_dtVlh00fc](http://de.fashionmag.com/news/2013-ein-Rekordjahr-fuer-Yoox,384553.html#_U_dtVlh00fc). Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- FAZ. (29. März 2016). Online-Handel ist eine Radikalreform. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 73, 18.

- FAZ. (20. Juli 2017). Streit um schnelles Internet. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 166, 20.
- FAZ. Telekom. (2020). Telekom greift in Amerika an. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 188 vom 14. August 2020. S. 22.
- Finanzen.de. (2019). So drängen Influencer in den stationären Handel. Vom 3. Juli 2019. <https://www.finanzen.net/nachricht/geld-karriere-lifestyle/influencer-marketing-so-draengen-influencer-in-den-stationaeren-handel-7644912>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Flath, H., & Bachem, D. (2017). Brand Advocate Management: Markenbotschafter auf Facebook und Twitter gewinnen und binden. In R. Kreutzer & K.-H. Land (Hrsg.), *Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fojcik, J. (2018). David gegen Amazon: Punkten mit Content Commerce. *E-commerce-magazin* vom 19. Juli 2018. <https://www.e-commerce-magazin.de/david-gegen-amazon-punkten-mit-content-commerce>. Zugegriffen: 1. Juli 2019.
- Fischer, M. (2009). *Website Boosting 2.0-Suchmaschinenoptimierung, Usability, Online-Marketing* (2. Aufl.). Heidelberg: MITP.
- Forbes. (2014). Knock off became a \$ 5 billion retailing sensation. *Forbes* vom 18.08.2014. <http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/07/30/zalando-europe-zappos-fashion/>. Zugegriffen: 30. Juli 2014.
- Forbes. (2017). Walmart's e-commerce strategy: Pure genius or venture capitalist bailout fund? Steve Dennis vom 18. April 2017. <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2017/04/18/walmarts-e-commerce-strategy-pure-genius-or-venture-capitalist-bailout-fund/#446bab7424a2>. Zugegriffen: 23. Apr. 2018.
- Forrester. (2011). Website: Functionality benchmark 2010: European apparel multichannel retailers, Studie vom 8. Februar 2011.
- Forrester. (2014). US digital marketing forecast 2014–2019 by Shar VanBoskirk, November 4, 2014.
- Forrester. (2017). US digital marketing forecast 2016–2021 by Shar VanBoskirk, January 24, 2017.
- Forward 2020. (2017). *Fast forward to 2020. Capital markets day*. 6. Juli 2016. London: Yoox Net-a-Porter Group.
- Fost, M. (2014). *E-Commerce-Strategien für produzierende Unternehmen. Mit stationären Handelsstrukturen am Wachstum partizipieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fost, M. (2017). Marktplätze. B2B-Plattformen: Wie sich Verfolger gegen Amazon Business wappnen müssen. *eTailment* vom 31. Januar 2017. <http://etailment.de/news/stories/Marktplaetze-B2B-Plattformen-Wie-sich-Verfolger-gegen-Amazon-Business-wappnen-muessen-20290>. Zugegriffen: 14. Juli 2017.
- Fraunhofer Institut Materialfluss und Logistik. (2007). Aktuelle Logistickentwicklungen und Anforderungen an den Online-Handel. [https://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/fachforen/02\\_lange.pdf](https://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/fachforen/02_lange.pdf). Zugegriffen: 28. Juni 2018.
- Fromm. (2019). The pivotal generation: Just in time for an era of change. <http://www.millennialmarketing.com/2016/12/the-pivotal-generation-just-in-time-for-an-era-of-change/>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Gard, M. (2020). Social Commerce: Euer Guide zu den Shopping-Funktionen von Instagram. *OMR* vom 7. Aug. 2020. <https://omr.com/de/instagram-shopping-social-commerce-funktionen-guide/>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Gardt, M. (2020). Social Commerce: Euer Guide zu den Shopping-Funktionen von Instagram. Vom 7. Aug. 2020. <https://omr.com/de/instagram-shopping-social-commerce-funktionen-guide/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Gasser, M. (2019). Mobile Commerce Entwicklung 2020: Zahlen und Fakten. *Aioma* vom 1. Dez. 2019. <https://www.aioma.com/de/blog/mobile-commerce-entwicklung-2020-zahlen-und-fakten>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.

- Geffken, M., & Heinemann, G. (8. Mai 2017). Lokalpatriotismus ist kein Kaufargument. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 106, 15.
- Gehrckens, M. (2017). Agilität im Kontext der digitalen Transformation – Kernanforderung an die Organisation von morgen. In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgroup (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 79–110). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gehrckens, M., & Boersma, T. (2013). Zukunftsvision Retail – Hat der Handel eine Daseinsberechtigung? In G. Heinemann, M. Gehrckens, K. Haug, & dgroup (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten* (S. 51–76). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geldinstitute. (2019). Sicherheitsbedenken bremsen Mobile Banking. Herbert Sebold vom 17. Sep. 2019. <https://www.geldinstitute.de/trends/2019/09/sicherheitsbedenken-bremsen-mobile-banking-.html>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- General Logistics System. (o. J.). Service für Empfänger – Paketzustellung. <https://gls-group.eu/DE/de/paketzustellung>. Zugegriffen: 28. Juni 2018.
- Gerdes, J., & Heinemann, G. (2019). Urbane Logistik der Zukunft – Ganzheitlich, nachhaltig und effizient. In G. Heinemann, et al. (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert – Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerth, S. (2017). Wie die Verbundgruppen im E-Commerce Anschluss suchen. 25. Januar 2017. <http://etailment.de/news/stories/Player-Wie-die-Verbundgruppen-im-E-Commerce-Anschluss-suchen-20277>. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- GfK. (2014). Finding simplicity in the multi device world. March 6th 2014. <https://blog.gfk.com/2014/03/finding-simplicity-in-a-multi-device-world/>. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- GFM. (2014). Mobile Payment: Ein globaler Schnappschuss. [gfm-nachrichten.de](http://www.gfm-nachrichten.de/news/aktuelles/article/mobile-payment-ein-globaler-schnappschuss.html) vom 07.08.2014. <http://www.gfm-nachrichten.de/news/aktuelles/article/mobile-payment-ein-globaler-schnappschuss.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- Global Digital Report. (2014–2019). Global digital snapshots, insights, social media. <http://www.jobambition.de/global-digital-report/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2019.
- Global Digital Report. (2019). Global digital report 2019. <https://wearesocial.com/de/blog/2019/01/global-digital-report-2019>. Zugegriffen: 13. Apr. 2019.
- Global Digital Report. (2020). Global Digital Report 2019. <https://wearesocial.com/digital-2020>. Zugegriffen: 13. Aug. 2020.
- Gömann, S., & Münchow, M.-M. (2004). Handel im Wandel – Vom Target zum Attraction Marketing. Oder: Was ist das Erfolgsgeheimnis von IKEA, H & M, Aldi, Ebay & Co.? In H.-C. Riekhoff (Hrsg.), *Retail business in Deutschland; Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (S. 197–218). Wiesbaden: Gabler.
- Google. (2012). The new multi-screen world: Understanding cross-platform consumer behaviour. August 2012.
- Grabs, A., & Bannour, K.-P. (2011). *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter & Co* (1. Aufl.). Bonn: Galileo.
- Graehl, S. (2012). Was bringt Web-Analyse? Web-Analyse im eCommerce. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht* (S. 140–145). Gescher: Shopmacher.
- Graf, Kassenzone. (2017). Wish – Wie Weihnachten, nur ohne wünschen. Kassenzone vom 27. Dez. 2017. <https://www.kassenzone.de/2017/12/27/wish-wie-weihnachten-nur-ohne-wuenschen/>. Zugegriffen: 28. Dez. 2017.
- Graf, J. (2017). B2B Markt 2017–2022. Marktstudie: So groß wird der deutsche B2B-Commerce 2020. iBusiness vom 11. April 2017. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/567000jg.html>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.

- Graf, A., & Schneider, H. (2017). *Das E-Commerce Buch: Marktanalysen – Geschäftsmodelle – Strategien* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: DFV Mediengruppe.
- Greif, B. (2015). Audi, DHL und Amazon testen Warenlieferung in den Kofferraum. [http://www.zdnet.de/88232630/audi-dhl-und-amazon-testen-warenlieferung-in-den-kofferraum/?inf\\_by=59fd90b8671db8d46b8b49bb](http://www.zdnet.de/88232630/audi-dhl-und-amazon-testen-warenlieferung-in-den-kofferraum/?inf_by=59fd90b8671db8d46b8b49bb). Zugegriffen: 28. Juni 2018.
- Grollmann, D. (2017). Logistik: Diese Last-Mile-Konzepte bestehen den Zukunfts-Test. 9. Februar 2017. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/380205grollmann.html>. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- Gruender-Welt. (2017). Multi-channel-distribution. <http://www.gruender-welt.com/multi-channel-distribution/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Gründer. Aboutyou. (2018). About You ist 1 Milliarde wert: Wie wurde das StartUp zum Einhorn? Vom 24. Sept. 2018. <https://www.gruender.de/about-you-1-milliarde-wert/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Gründer-Welt. (2017). Multichanneldistribution. <http://www.gruender-welt.com/multi-channeldistribution/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- GS1 Germany. (2018). *Whitepaper Chatbots & Voice Commerce. Wie digitale Assistenten das Einkaufsverhalten verändern*. Köln.
- Güttler, W. (2003). *Die Adaption des Electronic Commerce im deutschen Einzelhandel*. Bayreuth: Springer.
- Gyllensvaerd, S., & Kaufmann, S. (2013). Curated Shopping als Alternative zu ePace getriebenen Category-Killer-Konzepten. In G. Heinemann, M. Gehrckens, K. Haug, & dgroup (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten* (S. 187–200). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haarhaus, H. (2013). *Opportunities for social commerce in fashion retailing with special consideration of SoLoMo – Final work of the master course of study to get the academic degree „Master of Science“*. Mönchengladbach: Springer Gabler.
- Haderlein, A. (2012). Social Commerce: Verkaufen im Community-Zeitalter, Salesdesign. <http://de.slideshare.net/Haderlein/social-commerce-verkaufen-im-communityzeitalter>. Zugegriffen: 20. Aug. 2013.
- Haedicke, S., & Scharfschwerdt, J. (2015). Finanzplanung für die Investorensuche: Die 10 häufigsten Fehler. 18. November 2015. <http://www.someapartners.de/finanzplanung-fuer-die-investorensuche-die-10-haeufigsten-fehler/>. Zugegriffen: 25. Juli 2017.
- Handel4punkt0.de. (2017). Shopping 4.0: Ein Ausblick auf die technologischen Weiten des Handels. <http://handel4punkt0.de/index.php/tech-news/278-shopping-4-0-ein-ausblick-auf-die-technologischen-weiten-des-handels>. Zugegriffen: 15. Juni 2018.
- Handelsblatt. Hersteller. (2018). Onlinehandel wird auch für Markenhersteller immer wichtiger. Vom 3. Juli 2018. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/adidas-lego-haribo-onlinehandel-wird-auch-fuer-markenhersteller-immer-wichtiger/22761016.html?ticket=ST-9364358-ndoWJfuXbJC1W9pOMYCT-ap5>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Handelsblatt. Urlaub. (2019). Reisebranche rechnet nach Rekordjahr mit leichtem Wachstum. Vom 27. Feb. 2019. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/tourismus-reisebranche-rechnet-nach-rekordjahr-mit-leichtem-wachstum/24045520.html?ticket=ST-9094535-Gzyz4DgcS7ynMESNjPmY-ap6>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Handelszeitung. (2019). Modehaus Breuninger startet Online-Shop in der Schweiz. Vom 18. Juli 2019. <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/modehaus-breuninger-startet-online-shop-der-schweiz>. Zugegriffen: 10. Aug. 2019.
- Haug, K. (2013a). Digitale Potenziale für den stationären Handel durch Empfehlungsprozesse, lokale Relevanz und mobile Geräte (SoLoMo). In G. Heinemann, K. Haug, M. Gehrckens, &

- dgroup (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile* (S. 27–49). Wiesbaden: Gabler.
- Haug, K. (2013b). It's like air – It's everywhere: Herausforderungen und Chancen durch Social Media, Vortrag vor dem E-Commerce-Club Niederrhein vom 15. Mai 2013, eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach.
- Haug, A., & Hildebrand, R. (2010). Innovationsmanagement im Digital Business – Wie Unternehmen sich neu erfinden können. In G. Heinemann & A. Haug (Hrsg.), *Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel* (S. 43–70). Wiesbaden: Gabler.
- Haug, K., & Küper, J. (2010). Das Potenzial von Kundenbeteiligung im Web-2.0-Online-Shop – Produktbewertungen als Kernfaktor des „Consumer-Generated-Marketing“. In G. Heinemann & A. Hau (Hrsg.), *Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel* (S. 115–134). Wiesbaden: Gabler.
- Hawesko. (2020). Hawesko Holding AG. Nr. 1 bei Premiumweinen. Wein Leben. Geschäftsbericht 2019.
- HDE. (2016). *Themenübersicht. E-Commerce und Digitalisierung*. Berlin: Positionspapier.
- HDE. (2019). HDE-online monitor 2019. <https://einzelhandel.de/publikationen-hde/12177-online-monitor-2019>. Zugegriffen: 28. Mai 2020.
- HDE. (2020). HDE-online monitor 2020. <https://einzelhandel.de/publikationen-hde/12747-online-monitor-2020>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- HDE. Online Monitor. (2019). Online Monitor. Aktuelle Entwicklungen im Onlinehandel 2018. Handelsverband Deutschland, Berlin.
- HDE. (2019a). Der neue Ausbildungsberuf: Kaufmann/Kauffrau im E-Commerce. <https://einzelhandel.de/ecommercekaufmann>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- HDE. (2019b). Begriffsdefinitionen: E-Commerce. <https://einzelhandel.de/onlinebegriffe>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- HDE. Sanktjohanser. (2020). Einhaltung der Corona-Regeln: HDE-Präsident appelliert an Verantwortungsgefühl und Disziplin. Pressemitteilung vom 31. Juli 2020. <https://einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/12828-einhaltung-der-corona-regeln-hde-praesident-appelliert-an-verantwortungsgefuehl-und-disziplin>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Herda, N., Friedrich, K., & Ruf, S. (2018). Plattformökonomie als Game-Changer. Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern: Eine strategische Analyse der Plattformökonomie, in: *Strategie Journal* vom 20. November 2018. Sonderausgabe zum *Strategie Journal* 03/18 zum Thema Digitalisierung.
- Heinemann, G. (1989). *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2012). *Mobile-Commerce, Erfolgsfaktoren und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2017). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels – Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2017b). Curated Shopping: Die „Shopping Queen“ von Morgen heißt Algorithmus. 29. März 2017. <http://Entailment.de/news/stories/Marketing-Curated-Shopping-In-Zukunft-intelligenter-20409>. Zugegriffen: 13. Apr. 2017.
- Heinemann, G. (2017c). Nimmt Amazon Fresh Supermärkten die Butter vom Brot? Internetworld.de vom 22. Mai 2017. <http://www.internetworld.de/e-commerce/amazon-fresh/nimmt-amazon-fresh-supermaerkten-butter-brot-1224234.html>. Zugegriffen: 23. Mai 2017.
- Heinemann, G. (2017d). Geschäftsidee Marktplatz – Oder der Traum vom digitalen Glück. Internetworld.de vom 22. Juni 2017. <http://www.internetworld.de/e-commerce/online-markt->

- [platz/geschaeftsidee-marktplatz-traum-digitalen-glueck-1230490.html](#). Zugegriffen: 23. Juni 2017.
- Heinemann, G. (2017e). Die Mythologie der Digitalisierung – Plädoyer für eine disruptive Transformation. In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgroup (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 1–28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (4. Juni 2018a). Hinterm Mond – Aber alternativlos. *FAZ*, 126, 12 (Wirtschaftsteil der Betriebswirt).
- Heinemann, G. (2018b). *Die Neuausrichtung des App- und Smartphone-Commerce – Mobile Commerce, Mobile Payment, Social Apps, LBS und Chatbots im Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2018c). Die 4 neuen digitalen Lügen. Vom 19.12.2018, <https://etailment.de/news/stories/heinemann-digitale-luegen-21904>. Zugegriffen: 28. Apr. 2018.
- Heinemann, G. (2019). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (10. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2020a). *B2B eCommerce. Grundlagen, Geschäftsmodelle und Best Practices im Business-to-Business Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2020b). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce* (11. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., & Boersma, T. (2014). Innovative Formen der Offsite-Downstream-Kundeninteraktion. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Forum Dienstleistungsmanagement 2015 – Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., Gehrckens, M., Täuber, T., & Accenture (Hrsg.). (2019). *Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., Gehrckens, M., Haug, K., & dgroup (Hrsg.). (2013). *Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., Kannen, K., & Bleil, S. (2021). *Plattformökonomie und eCommerce im Banking, Grundlagen, Plattform-Geschäftsmodelle, Optionen und Lösungsansätze*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Heinemann, G., & Gehrckens, M. (2015). Einfaches Handling verbessert Kundenvertrauen im Online-Shop. In M. Freytag (Hrsg.), *Verbrauchervertrauen: Die neue vernetzte Welt – Herausforderungen für Unternehmen und Kunden*. Frankfurt a. M.: FAZ Buch.
- Heinemann, G., & Gaiser, C. (2016). *SoLoMo – Always-on im Handel – Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., & Glaser, L. (2019). Zalando geht kooperativ – das Partnerprogramm und seine Ausrichtung für Fashion-Marken und Händler. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Taeuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert – Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Heinemann, G., & Haug, A. (Hrsg.). (2010). *Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel*. Wiesbaden: Springer.
- Heinemann, G., & Schwarzl, C. (2010). *New online retailing – Innovation and transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinzel, A. (2014). *Relevante Betriebssysteme im Mobile-Commerce – Bestandsaufnahme, Bewertung und kritischer Vergleich*. Bachelorarbeit am Fachbereich für Textil- und Bekleidungsstechnik, Mönchengladbach.

- Heise. (2016). Mobile Internetnutzung weiter auf dem Vormarsch. Heise online vom 11. November 2016. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Mobile-Internetnutzung-weiter-auf-dem-Vormarsch-3455624.html?view=zoom;zoom=3>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Heise. (2017). Paydirekt: Paypal-Konkurrent der Banken bekommt einen neuen Chef. Vom 12. December 2017. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Paydirekt-Paypal-Konkurrent-der-Banken-bekommt-einen-neuen-Chef-3916450.html>.
- Heise. (2018). DSGVO: 8500 Euro Schadensersatz für fehlende SSL-Verschlüsselung? Die Hintergründe. Joerg Heidrich vom 29. Juni 2018. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/DSGVO-8500-Euro-Schadensersatz-fuer-fehlende-SSL-Schluesselung-Die-Hintergruende-4094585.html>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Hell, M. (2019). Recommerce: Mehr als eine Nische? In: Internetworld vom 5. Januar 2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/recommerce-nische-1661204.html>. Zugegriffen: 6. Jan. 2019.
- Herda, N., & Friedrich, K., & Ruf, S. (2018). Plattformökonomie als Game-Changer. **Wie digitale** Plattformen unsere Wirtschaft verändern: Eine strategische Analyse der Plattformökonomie. in: Strategie Journal vom 20. November 2018. Sonderausgabe zum Strategie Journal 03/18 zum Thema Digitalisierung.
- Hermes, O. (2004). Survival of the Fittest: Was Retail-Marken von der Evolution lernen können. In H.-C. Riekhoff (Hrsg.), *Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (S. 277 ff.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermes Germany GmbH. (o. J.). Mehr Flexibilität mit der Hermes WunschZustellung. <https://www.myhermes.de/wps/portal/paket/Home/privatkunden/empfangen>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Herrera, S. (2018). Diese fünf Trends treiben die Revolution der digitalen Plattformen. In: Handelskraft vom 25. Okt. 2018. <https://www.handelskraft.de/2018/10/diese-fuenf-trends-treiben-die-revolution-der-digitalen-plattformen/>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Himmel, M. (2018). Technologien für E-Commerce und Datenmanagement im online-Zeitalter. Auswahl und Implementierung von PIM, Webshop, CRM, etc. Frankfurt/Main, 22.02.2018. ecom Consulting.
- Höfs, S. (2018). Customer Lifetime Value berechnen und steigern. Vom 23. Aug. 2018. <https://www.abtasty.com/de/blog/customer-lifetime-value-berechnen-steigern/>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Herzberger, G. (2017). E-Commerce. Wachstumsjahr 2017 – B2B Onlinehandel holt auf. Marconomy vom 9. Januar 2017. <http://www.marconomy.de/digitaler-vertrieb/articles/569503/>. Zugegriffen: 23. Juli 2017.
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7. Aufl.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing* (8. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Horizont. (2019). So dominiert Amazon den Handel. In: Horizont.net vom 2. Juli 2019. [https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/studie-so-dominiert-amazon-den-deutschen-handel-175869?utm\\_source=Browser&utm\\_medium=Push-Notification&utm\\_campaign=CleverPush](https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/studie-so-dominiert-amazon-den-deutschen-handel-175869?utm_source=Browser&utm_medium=Push-Notification&utm_campaign=CleverPush). Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Horizont. (2018). Zalando baut bis zu 250 Marketing-Stellen ab. Marco Sell vom 8. März 2018. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Algorithmen-statt-Menschen-Zalando-baut-bis-zu-250-Marketing-Stellen-ab-165454>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness – A path to profits, passion, and purpose*. New York: Grand Central Publishing.
- Hudetz, K. (2018). Begrüßung und Einführung. Vortrag beim ECC B2B-Forum 2018 am 27. September 2018. Köln.

- Human-Capital-Trendstudie. (2019). Die Zukunft der Organisation. Trends 2019. <https://www.deloitte.com/human-capital>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Ibi. (2013). Retourenmanagement erfolgreich gestalten. Contentmanager.de vom 27. Februar 2014. <http://www.contentmanager.de/cms/e-commerce/retourenmanagement-erfolgreich-gestalten/>. Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- Ibi research. (2018). *Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce 2018*. Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Arithnea, Creditreform und SIX Payment Services. Juli 2018, Regensburg.
- iBusiness. (2013). Reality-Check: Was Methoden zur Retourenvermeidung wirklich bringen. iBusiness vom 08.08.2013. <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/869997cr.html>. Zugegriffen: 9. Aug. 2013.
- iBusiness. (2014a). Zukunft E-Commerce: Zwölf Trends für 2014. iBusiness vom 18.06.2014. <http://www.ibusiness.de/members/preview/db/475366SUR.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- iBusiness. (2014b). Konsolidierung im deutschen E-Commerce: 80 % der Online-Händler werden nicht überleben. iBusiness vom 10.03.2014. <http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/201226jg.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- iBusiness. (2017). Branchenanalyse Onlinehandel: Wo 2018 die Chancen liegen. Von Joachim Graf 30. Oktober 2017. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/088061jg.html>. Zugegriffen: 2. Nov. 2017.
- iBusiness Agilität. (2016). Interaktiv-Trends 2017/2018 (5): Agilität in Unternehmen. Susan Rönisch in iBusiness vom 22. Dezember 2016. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/885019SUR.html>. Zugegriffen: 23. Dez. 2017.
- iBusiness Contextual. (2017). Sieben Trends, die den deutschen Onlinehandel 2018 bestimmen. Susan Rönisch in iBusiness vom 14. Juni 2016. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/267490SUR.html>. Zugegriffen: 15. Juni 2017.
- iBusiness. D2C. (2020). Direct-to-customer marketing: Warum online allein nicht reicht. Yvonne Göpfert vom 9. Jan. 2020. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/395814SUR.html>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- iBusiness. Interactive-Trends. (2019). Interaktiv-Trends 2019/2020 (1): Reichweiten-Atomisierung, Deep Learning, GAFA. Susan Rönisch vom 11. Dez. 2018. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/454455SUR.html?pay=1>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- iBusiness GAFA. (2017). Interaktiv-Trends 2017/2018 (2): GAFA-Dominanz – Der Angriff der Web-Oligarchen. Sebastian Halm in iBusiness vom 19. Dezember 2016. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/118347sh.html>. Zugegriffen: 20. Dez. 2017.
- iBusiness Nischen. (2017). Interaktiv-Trends 2017/2018 (3): E-Commerce in der Nische, Verena Gründel-Sauer in iBusiness vom 20. Dezember 2016. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/385955veg.html>. Zugegriffen: 23. Dez. 2017.
- iBusiness. SM. (2019). Interaktiv-Trends 2019/2020 (12): Social Media – Fragmentierung des Hypes. Susanne Steiger vom 2. Jan. 2019. [https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/707932steiger\\_2.html](https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/707932steiger_2.html). Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- iBusiness. Super-App. (2020). Super-Apps: Was deutsche Unternehmen von ihnen lernen können – und ihnen voraus haben. Christine Rose vom 29. Mai 2020. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/399660cr.html>. Zugegriffen: 2. Aug. 2020.
- iBusiness. Trends. (2020). E-Commerce 2021: Neun Trends im deutschen Onlinehandel. Susan Rönisch vom 6. Aug. 2020. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/454380SUR.html>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- iBusiness Trends Online-Marketing. (2016). Dmexco: 15 Trends, die das Onlinemarketing 2017 bestimmen werden. Susan Rönisch und Peter Graf in iBusiness vom 30. August 2016. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/201141SUR.html>. Zugegriffen: 15. Sept. 2016.

- IfH Cross Channel. (2017). Interview: IFH-Forscherin Eva Stüber über Cross-Channel und Kundenzentrierung. <http://locationinsider.de/interview-ifh-forscherin-eva-stueber-ueber-cross-channel-und-kundenzentrierung/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- IFH Köln. (2016). Warum 90 % der Online-Pure-Player vom Markt verschwinden werden. Kommentar Kai Hudetz vom 23. März 2016. <https://www.ifhkoeln.de/blog/details/warum-90-der-online-pure-player-vom-markt-verschwinden-werden/>. Zugegriffen: 22. Apr. 2016.
- IFH Köln. (2018). Amazonisierung des Konsums. Eine Studie des IFH Köln.
- IFH Köln B2B (Hrsg.). (2016). B2B-E-Commerce. Leitfaden. Mittelstand 4.0 – AgenturHandel. Köln.
- IFH Köln. Amazon. (2019). *Gatekeeper Amazon*. Köln: Studie.
- IFH Köln. B2B. (2019). B2B-E-Commerce wächst auf 1.300 Milliarden Euro Umsatz. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/b2b-e-commerce-waechst-auf-1300-milliarden-euro-umsatz/>. Zugegriffen: 1. Juni 2019.
- IFH Köln. Erfolgsfaktoren. (2018). Kunden wählen zooplus erneut zu Deutschlands bestem Online-Shop. Vom 12. April 2014. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/kunden-waehlen-zooplus-erneut-zu-deutschlands-bestem-online-shop/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- IFH Köln Fashion. (2017). Fashion-Shopper: Je höher das Einkommen, desto gefestigter das Relevant Set. Von Carolin Leyendecker vom 11. September 2017. <https://www.ifhkoeln.de/blog/details/fashion-shopper-je-hoehere-das-einkommen-desto-gefestigter-das-relevant-set/>. Zugegriffen: 14. Sept. 2017.
- IFH-Köln Handelsszenario. (2020). Handelsszenario 2030: Wachstumsparadoxon im deutschen Einzelhandel. IFH-Koeln vom 19. März 2020. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/handelsszenario-2030-wachstumsparadoxon-im-deutschen-einzelhandel/?L=286&cHash=f644997868715cfb69e63cc2b727b2f9>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- IFH Köln. NRW. (2019). IFH Köln: „Jedes fünfte Geschäft in NRW wird bis 2030 schließen“. Vom 13. Juni 2019. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/ifh-koeln-jedes-fuenfte-geschaeft-in-nrw-wird-bis-2030-schliessen/>. Zugegriffen: 15. Juni 2019.
- IFH Köln Shopper. (2016). Die DNA der Heavy Online-Shopper. Vom 12. Oktober 2016. <https://www.ifhkoeln.de/pressemitteilungen/details/die-dna-der-heavy-online-shopper/>. Zugegriffen: 25. Juni 2017.
- IFH Köln Zooplus. (2017). Von den Besten lernen – Online-Handels-Award-Gewinner zooplus im Interview. Von Jens Rothenstein vom 8. Februar 2017. <http://www.ifhkoeln.de/blog/details/von-den-besten-lernen-online-handels-award-gewinner-zooplus-im-interview/>. Zugegriffen: 10. Febr. 2017.
- iloxx. (o. J.). Lexikon; Begriffe rund um Transport, Logistik und Versand einfach erklärt. Leerfahrt. <https://www.iloxx.de/net/iloxx/hilfe/versandlexikon.aspx?prm=leerfahrt>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Impulse. Remote. (2020). Remote-Teams führen. Plötzlich arbeiten alle im Homeoffice? So steuern Sie Ihr Team. Impulse vom 13. März 2020. <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/remote-teams-fuehren/3537287.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Inditex. (2019). Inditex S.A. Annual Report 2018.
- Inditex. (2020). Inditex S.A. annual report 2019.
- Internetretailer. (2012). John Lewis: Uk-retailer-john-lewis-reports-big-increase-web-sales. Internet Retailer – Portal to e-commerce intelligence vom August 8, 2012, 2:39 PM. <http://www.internetretailer.com/2012/08/08/uk-retailer-john-lewis-reports-big-increase-web-sales>. Zugegriffen: 15. Aug. 2012.
- Internetworld A/B-Test. (2017). Tipps & Tricks. Wie ein intelligenter A/B-Test eure Conversion pusht. Vom 10. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/technik/unternehmen/intelligenter-a-b-test-eure-conversion-pusht-1182592.html>. Zugegriffen: 25. Juni 2017.

- Internetworld. CRM. (2019). Unternehmen sind mit CRM-Lösungen zufrieden. Internetworld.de vom 2. Oktober 2019. <https://www.internetworld.de/technik/crm/unternehmen-crm-loesungen-zufrieden-2136703.html>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Internetworld DSGVO. (2018). Neue Datenschutz-Regeln. DSGVO-Überblick: Das sind die wichtigsten Änderungen. Vom 22. Mai 2018. <https://www.internetworld.de/technik/datenschutz/dsgvo-ueberblick-wichtigsten-aenderungen-1539745.html>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Internetworld. eBay. (2019). eBay launcht Shops mit personalisierbaren Produkten. Vom 3. Juli 2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/ebay/ebay-launcht-shops-personalisierbaren-produkten-1724628.html>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Internetworld. eCommerce Trends. (2020). 10 Marketing-Trends für 2020. Internetworld vom 28. Jan. 2020. <https://www.internetworld.de/online-marketing/online-marketing/10-marketing-trends-2020-2457148.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Internetworld. EHI. (2019). Amazon hat den größten, aber China holt auf. Vom 9. September 2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/zahlen-studien/amazon-groessten-china-holt-1754398.html>. Zugegriffen: 10. Sept. 2019.
- Internetworld. Geo. (2018). Die Geoblocking-Verordnung: Was Händler beachten müssen. Vom 4. Dez. 2018. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/geoblocking-verordnung-haendler-beachten-1653774.html>. Zugegriffen: 25. Juli 2019.
- Internetworld. Instagram Only. (2019). Instagram Only: Wie kleine Unternehmen die Plattform nutzen. Vom 5. Aug. 2019. <https://www.internetworld.de/online-marketing/instagram/instagram-only-kleine-unternehmen-plattform-nutzen-1731251.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Internetworld. Klimaneutral. (2019). Amazon will bis 2040 klimaneutral sein. Internetworld vom 20. Sept. 2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/amazon/amazon-2040-klimaneutral-1822347.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Internetworld Mobile-Tipps. (2017). 10 Tipps für eine erfolgreiche Mobile-Strategie. 9. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/mobile/mobile-marketing/10-tipps-erfolgreiche-mobile-strategie-1183636.html>. Zugegriffen: 18. Apr. 2017.
- Internetworld. Plattform. (2019). Ist es Zeit zur Erneuerung der eCommerce-Plattform? Vom 2. Juli 2019. <https://digital.internetworld.de/wp-osf-plattform/>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Internetworld. PWA. (2019). PWA: Mobil heißt in Zukunft progressiv. Vom 22. Juni 2019. <https://www.internetworld.de/technik/mobile-commerce/pwa-mobil-heisst-in-zukunft-progressiv-1715175.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 24. Juni 2019.
- Internetworld. Statista. (2019). Die 10 größten Onlineshops in Deutschland. Vom 8. Mai 2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/10-groessten-online-shops-deutschlands-1702791.html>. Zugegriffen: 1. Juli 2019.
- Internetworldstats.net. (2020). Internet usage statistics the internet big picture. World internet users and 2020 population stats. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Internetworld.TikTok. (2019). TikTok öffnet sich für Social Commerce. Laura melchior vom 19.11.2019. <https://www.internetworld.de/e-commerce/social-commerce/tiktok-oeffnet-social-commerce-2376073.html>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Intersport. (2017). Geschäftsbericht der Intersport Deutschland eG 2016. Heilbronn.
- IT-Administrator. (2020). Luftschnittstelle. <https://www.it-administrator.de/lexikon/luftschnittstelle.html>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- it-daily.net. (2019). Internet-Geschwindigkeit: Deutschland weltweit im Vergleich auf Platz 31. Vom 7. Mai 2019. <https://www.it-daily.net/analysen/16102-internet-geschwindigkeit-weltweit-deutschland-auf-platz-25>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.

- IWB Internet World Business. (2011). Groupon ja, aber richtig! Heft 12/11 vom 14. Juni, 2011, S. 26.
- Jacobsen, J. (2015). Usability: Sieben Punkte für eine benutzerfreundliche Website. März 2015. <https://upload-magazin.de/blog/10393-usability-sieben-punkte-fuer-eine-benutzerfreundliche-website/>. Zugegriffen: 25. Juni 2017.
- John-Lewis. (2015). John Lewis Partnership annual report and accounts 2015.
- John-Lewis. (2017). It's your journey. John Lewis Partnership plc annual report and accounts 2017.
- John-Lewis. (2019). John Lewis Partnership. Annual Report and Accounts 2019.
- Jonas, D., Miller, F.-J., & Seng, D. (2019). Von gleich auf jetzt – Same Day Delivery am Beispiel von Liefery. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Josephine. Seokratie. (2018). AIDA-Formel: So funktioniert das Prinzip im Online Marketing! Vom 8. Nov. 2018. <https://www.seokratie.de/aida-formel/>. Zugegriffen: 2. Juli 2019.
- Kailer, N., & Weiß, G. (2012). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan* (4. erweiterte Aufl.). Wien: Linde.
- Kamps, I. (2017). Meine 12 Mobile-Marketing-Trends für 2017. Internetworld.de vom 24. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/mobile/expert-insights/12-mobile-marketing-trends-2017-1189034.html>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Kanalegal. (2014). Kooperative Geschäftsmodelle für Hersteller im E-Commerce. Gerrit Heinemann vom 31. Oktober 2014. <http://www.kanal-egal.de/kooperative-geschaeftsmodelle-fuer-hersteller-im-e-commerce/>. Zugegriffen: 1. Nov. 2014.
- Kantar. (2017). Kantar worldpanel, Omnichannel report. <https://www.kantarworldpanel.com/global/Publications#downloadThankyou>. Zugegriffen: 28. Apr. 2018.
- Kassenzone. (2017). René Köhler | von Null auf 200 Mio. mit fahrrad.de. Interview von Alexander Graf vom 20. Juli 2017. <https://www.kassenzone.de/2017/07/20/rene-koehler-von-null-auf-200-mio-mit-fahrrad-de/>. Zugegriffen: 22. Juli 2017.
- Kassenzone. (2020). IT-Unternehmen werden die besseren Händler sein. Vom 16. Juni 2020. <https://www.kassenzone.de/2020/06/15/zukunft-des-e-commerce-9-dinge-fuer-kundenhaendler-hersteller-und-marken/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- kaufDA. (2016). Studie zum Thema „Zukunft und Potenziale von Location-based Services für den stationären Handel – Zeitreihenanalyse im Vergleich zu 2013, 2014 und 2015“, Mönchengladbach.
- kaufDA. (2017). Studie zum Thema „Zukunft und Potenziale von Location-based Services für den stationären Handel – Fünfte Zeitreihenanalyse im Vergleich zu 2013 bis 2017“, Mönchengladbach.
- kaufDA. (2018). Studie zum Thema „Zukunft und Potenziale von Location-based Services für den stationären Handel – Sechste Zeitreihenanalyse im Vergleich zu 2013 bis 2018“, Mönchengladbach.
- Kaul, H. (2008). Integriertes Community Marketing – Kunden und Leistungspotenziale erfolgreich verknüpfen. In H. Kaul & C. Steinmann (Hrsg.), *Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen* (S. 53–72). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, M. (2019). Beliebteste Apps 2018. In: PC-Spezialist vom 3. Jan. 2019. <https://www.pcspezialist.de/blog/2019/01/03/beliebteste-apps/>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- Kellerhoff, D. (2020). Onlinehandel – ein Lage aus ? Vom 14. April 2020. [https://commerceops.substack.com/p/onlinehandel-ein-aus-?r=1ygux&utm\\_campaign=post&utm\\_medium=web&utm\\_source=twitter](https://commerceops.substack.com/p/onlinehandel-ein-aus-?r=1ygux&utm_campaign=post&utm_medium=web&utm_source=twitter). Zugegriffen: 18. Aug. 2020.

- Kenning, P. (2014). Kundendatenmanagement. Gabler Wirtschafts-Lexikon 2014. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kundendatenmanagement.html?extGraphKwId=10688>. Zugegriffen: 24. Aug. 2014.
- Kersten, W. (2010). KEP-Logistik. <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/290020/>. Zugegriffen: 11. Febr. 2018.
- Kevin, F. (2018). Erstellung und Evaluation eines Leitfadens zur Nutzung von Progressive Web Apps. 20. Dezember 2018, S. 16. <https://opus4.kobv.de/opus4-fhbrb/frontdoor/index/index/docId/2193>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Kingstone, S. (2019). Contextual commerce: Converting more shoppers into buyers. Vom 2. Feb. 2019. <https://www.adyen.com/blog/contextual-commerce-converting-more-shoppers-into-buyers>. Zugegriffen: 2. Juli 2019.
- Kirse, E. (2015). Was ist Same Day Delivery? <https://www.novalnet.de/magazin/was-ist-same-day-delivery>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Kitamura, E. (2014). Working with quota on mobile browsers. A research report on browser storage. 28 Jan. 2014. <https://www.html5rocks.com/en/tutorials/offline/quota-research/>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Klaus, P., Krieger, W., & Krupp, M. (2012). *Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kleine, J., Jolmes, M., & Peschke, T. (2018). *Plattformökonomie im Finanzdienstleistungssektor: Ausprägungsarten* (S. 2018). Steinbeis: Ausgestaltungsoptionen und Konzeptentwicklung für Volksbanken und Raiffeisenbanken. GVB Genossenschaftsverband Bayern.
- Kleine, H. (2018). Verkaufen auf Instagram: Wie Sie Shoppable Posts von Instagram nutzen. Hubspot Shopify vom 9. Nov. 2018. <https://blog.hubspot.de/marketing/instagram-shoppable-posts>. Zugegriffen: 12. Juni 2020.
- Köhler, A. (2015). 5 Gründe, warum Apps die Zukunft des Online-Handels sind. 1. September 2015. <http://blog.shopgate.com/apps-sind-zukunft-des-ecommerce>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Kolbrück, O. (2013). *10 Erfahrungen von Zalando*. eTailment Newsletter vom 20. Februar 2013.
- Kolbrück, O. (2017a). Wish: Diese Shopping-App könnte die neue Weltmacht im Mobile Commerce werden. 16. Januar 2017. <http://etailment.de/news/stories/Warum-Wish-die-neue-Weltmacht-im-Handel-werden-koennte-3876>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Kolbrück, O. (2017b). Die Karstadt-Krankheit – Woran der Omnichannel wirklich leidet. eTailment vom 23. Januar 2017. <http://etailment.de/news/stories/Studien-Was-dem-Omnichannel-fehlt-20271>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Kolbrück, O. Chatbot. (2017). Wie Chatbots gerade den E-Commerce verändern. eTailment vom 21. April 2017. <http://etailment.de/news/stories/Marketing-Wie-Chatbots-gerade-den-E-Commerce-veraendern-20450>. Zugegriffen: 29. Apr. 2017.
- Kolbrück, O. Wish. (2018). Wish – „Wir wollen die Nummer eins werden“. Vom 15. Mai 2018. <https://etailment.de/news/stories/Wish-mobile-shopping-Amazon-21278>. Zugegriffen: 25. Juli 2019.
- Kollmann, T. (2013). *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2019). *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kommerz. (2017). *Der BVB-Fanshop. Referenzen*. Essen: Kommerz.
- Kommerz. USA Summit. (2018). USA Future Commerce Tour vom 2. Nov. – 6. Nov. 2019. Präsentation von Caspar Isemar, PL Google Assistant am 5. Nov. 2019.
- Konversionskraft. (2018). Checkout-Report Q1 2018. <https://www.KKrft.ly/ZZW>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.

- Kreutzer, R. T. (2016). *Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kreutzer, AFM. (2018). Digitale Markenführung. Praxiswissen Marketing. AFM Arbeitsgemeinschaft für Marketing. Aktualisiert am 6. Feb. 2018 von Ralf Kreutzer.
- KPMG. (2005). *Trends im Handel 2005, Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Foodware*. O.V.: Köln.
- Krekeler, M., & Heinemann, G. (2017). Outsourcing versus Insourcing – Welches Betreibermodell im Online-Handel ist angeraten? In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgroup (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2014). *Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2016). *Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2017). *Social-Media-Marketing kompakt – Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. T. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, AFM. (2018). Digitale Markenführung. Praxiswissen Marketing. AFM Arbeitsgemeinschaft für Marketing. Aktualisiert am 6. Feb. 2018 von Ralf Kreutzer.
- Krisch, J. (2017a). Alexa und andere Highlights aus der Handelsbranche. 8. Januar 2017. <https://excitingcommerce.de/2017/01/08/alexa-und-andere-highlights-aus-der-handelsbranche/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Krisch, J. (2017b). Yeay holt 4,4 Mio. € für Video Shopping App von Grazia & Co. Excitingcommerce vom 6. Juni 2017. <https://excitingcommerce.de/2017/06/06/yeay-holt-44-mio-e-fuer-video-shopping-app-von-grazia-co/>. Zugegriffen: 29. Juni 2017.
- Kroker, M. (2018). Der Anteil von Mobile am gesamten Internet-Traffic steigt 2018 auf über 60 Prozent. Blog.wiwo.de. <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/01/03/der-anteil-von-mobile-am-gesamten-internet-traffic-steigt-2018-auf-ueber-60-prozent/>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management – Concept, strategy, and tools* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kunhardt, F. (27. Juni 2012). Aus SoLoMo-Fans werden Kunden, Vortrag auf dem Mobile Gipfel 2012, managementforum. Düsseldorf.
- Kunhardt, F. (2013). Beschleunigte Conversion – Sellaround-Widgets als modernes Verkaufsinstrument im Zeitalter des SoLoMo. In G. Heinemann, M. Gehrckens, K. Haug, & dgroup (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace – Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle unter Timing-Aspekten* (S. 293–308). Wiesbaden: Springer Gabler.
- F. (2018). Diese sind die wichtigsten Social Commerce-Trends für 2019. <https://www.socialcommerce.de/2018/12/diese-sind-die-wichtigsten-social-commerce-trends-fuer-2019/>. Zugegriffen: 2. Juli 2019.
- Laband, T. (2017). Der deutsche Markt ist zu sehr in der Online- und Cookie-Denke gefangen. 27. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/onlinemarketing/mobile-advertising/deutsche-markt-zu-in-online-cookie-denke-gefangen-1189701.html>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Lammenett, E. (2006). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- Lamprecht, S. (2017a). Amazon – Was kleine Händler von Jeff Bezos lernen können. eTailment vom 6. April 2017. <http://etailment.de/news/stories/Unternehmensfuehrung-Was-man-von-Jeff-Bezos-lernen-kann-20424>. Zugegriffen: 10. Apr. 2017.

- Lamprecht, S. (2017b). Marketing. Unsere 6 besten und sofort umsetzbaren SEO-Tipps für Händler. eTailment. Vom 21. März 2017. [http://etailment.de/news/stories/Unsere-6-besten-und-sofort-umsetzbaren-SEO-Tipps-fuer-Haendler-4103?utm\\_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=nl485&utm\\_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a](http://etailment.de/news/stories/Unsere-6-besten-und-sofort-umsetzbaren-SEO-Tipps-fuer-Haendler-4103?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Flongread&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl485&utm_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a). Zugegriffen: 28. Apr. 2017.
- Lamprecht, S. KI. (2018). Wo künstliche Intelligenz heute schon im Handel wirkt. In: eTailment vom 11. Okt. 2018. <https://etailment.de/news/stories/KI-im%20Handel-Roboter-Dynamic-Pricing-21672>. Zugegriffen: 13. Okt. 2018.
- Lamprecht, S. CDT (2018). Cross Device Targeting – So erklären Sie es dem Chef. In: eTailment vom 26. März 2018. <https://etailment.de/news/stories/Marketing-So-erklaren-Sie-Cross-Device-Targeting-dem-Chef-20380>. Zugegriffen: 2. Juli 2019.
- Lamprecht, S. Personal Shopping. (2019). Amazon startet Personal Shopping für Mode. Vom 31. Juli 2019. <https://locationinsider.de/amazon-startet-personal-shopping-fuer-mode/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2019.
- LEGO. (2019). The LEGO Group. Annual Report 2018.
- LEGO. (2020). The LEGO group. Annual report 2019.
- Lenz, J. (2017). Social Commerce: Meine Top-3-Trends für 2017. Internetworld.de vom 17. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/social-media/expert-insights/social-commerce-top-3-trends-2017-1185190.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 28. Apr. 2017.
- Leibold, C. (2010). Erfolgreiche Internationalisierung von Online-Pure-Plays – Konzeption und Umsetzung am Beispiel der Experteer GmbH. In G. Heinemann & A. Haug (Hrsg.), *Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Levi's. (2017). Levi's® Launches New 'Virtual Stylist' Online Feature. Vom 1. September 2017. <http://www.levistrauss.com/unzipped-blog/2017/08/levis-launches-new-virtual-stylist-online-feature/>. Zugegriffen: 3. Sept. 2017.
- LGI Logistics Group International GmbH. (o. J.). Wie funktioniert Pakadoo? <https://www.pakadoo.de/arbeitgeber/video-so-funktioniert-pakadoo/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Liebmann, H.-P., & Zentes, J. (2001). *Handelsmanagement*. München: Vahlen.
- LieferFactory GmbH. (o. J.). Liefery – Ihr Last Mile Experte für ein positives Einkaufserlebnis bis an die Haustür! <https://www.liefery.com/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Lindo, W. (2009). *Online-Shop auswählen, einrichten und betreiben*. Pöing: Franzis.
- Linnhoff-Popien, C., Zaddach, M., & Grahl, A. (Hrsg.). (2015). *Marktplätze im Umbruch, digitale Strategien für Services im Mobilem Internet*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lischak, C. (2001). *Standortplanung für einen privaten Paketdienstleister*. Dissertation im Fach Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Locafox. (2016). Studie: Der Online-Handel rüstet weiter online auf. <https://www.locafox.de/pos/magazin/studie-einzelhandel-ruestet-online-weiter-auf/>. Zugegriffen: 6. Juli 2016.
- Locationinsider. (2015). Mit eBay-Technik: Nordstrom testet smarte Umkleidekabinen. Locationinsider vom 18. Mai 2015. <http://locationinsider.de/mit-ebay-technik-nordstrom-testet-smarte-umkleidekabinen/>. Zugegriffen: 18. Mai 2015.
- Locationinsider. (2017). Adidas: Neue Speedfactory soll dank Robotik und 3D-Druck neue Schuhe schnell zum Kunden bringen. Locationinsider vom 21. August 2017. <http://locationinsider.de/adidas-neue-speedfactory-soll-dank-robotik-und-3d-druck-neue-schuhe-schnell-zum-kunden-bringen/>. Zugegriffen: 26. Aug. 2017.
- Locationinsider. (2018). Wie Baidu, Alibaba und Tencent das Onlinegeschäft in China dominieren. Locationinsider vom 13. Juli 2018. <https://locationinsider.de/wie-baidu-alibaba-und-tencent-das-onlinegeschaeft-in-china-dominieren/>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.

- Locationinsider Interview. (2015). Prof. Gerrit Heinemann. Das Mobile Web läuft dem Handel als „Point of Decision“ den Rang ab. Locationinsider vom 28. Oktober 2015. <http://locationinsider.de/prof-gerrit-heinemann-mobile-web-als-point-of-decision/>. Zugegriffen: 29. Okt. 2017.
- Locationinsider. Trends. (2019). Ausblick 2020: Die acht wichtigsten Trends im Einzelhandel und E-Commerce. Mathias Gehrckens und Lisa Babenko vom 19. Dez. 2019. <https://locationinsider.de/ausblick-2020-die-acht-wichtigsten-trends-im-einzelhandel-und-e-commerce/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Logara, T. (2008). *M-Business kompakt* (2. Aufl.). Norderstedt: Books-on-Demand.
- Logistik Knowhow. (2014). Same day delivery. <https://logistikknowhow.com/same-day-delivery/>. Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Logistik Knowhow. (2017). Die letzte-Meile-Logistik im E-Commerce – Herausforderungen und Lösungsansätze. <https://logistikknowhow.com/die-letzte-meile-logistik-im-e-commerce-herausforderungen-und-loesungsansaeetze/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Mahrdrdt, M. (2010). *Erfolgsfaktoren von Fashion-Online-Shops – Eine Studie der Beratungsgesellschaft Media Economics*. Köln.
- Mann, G. (o. J.). Express. <https://xpaket.de/express/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., Ko, R., & Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations-and-work/what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>. Zugegriffen: 15. Juni 2018.
- Marketinginstitut. (2018). Crossmedia-Marketing – Warum ein Kommunikationskanal nicht ausreicht. Vom 5. Okt. 2018. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/crossmedia-marketing/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Marquart, M. (2018). Im Bann der Amazonisierung. Spiegel vom 27. Dez. 2018. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/handel-2019-warum-amazon-kleine-laeden-vernichtet-und-retten-kann-a-1243886.html>. Zugegriffen: 2. Jan. 2019.
- Maximizer (2018). What ist the new customer journey? (And How to Master It). Vom 13. Sept. 2018. <https://www.maximizer.com/what-is-the-new-customer-journey/>. Zugegriffen: 2. Juli 2019.
- Markt Intern. (2016). Amazon Bookstore – Der Buchladen der Zukunft. Interview mit Prof. Dr. Gerrit Heinemann vom 10. Februar 2016. <http://www.markt-intern.de/online/interview-prof-heinemann/>. Zugegriffen: 10. Febr. 2016.
- Mayer-Uellner, R. (2010). Der Weg ins soziale Netz. *Markenartikel*, 7, 16–18.
- Mc Laggen, W. (2020). Top 10 trends in digital advertising in 2020. Insights. Marinsoftware vom 26. Nov. 2019. <http://insights.marinsoftware.com/trends/top-10-trends-in-digital-advertising-in-2020/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2018). *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (13. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, J., & Meffert, H. (Hrsg.). (2017). *Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen*. Berlin: Econ.
- Meier, S., Lütolf, D., & Schillerwein, S. (2015). *Herausforderung Intranet. Zwischen Informationsvermittlung, Diskussionskultur und Wissensmanagement* (S. 2015). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meixner, S., & Krisch, J. (2012). *Video shopping guide. Visuelle Zukunftsperspektiven für den Online-Handel, excitingcommerce*. München: HighText.
- Menzel, A. (2012). Führungsrolle – Middleware im eCommerce. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht*. Gescher: Shopmacher.

- Metoda. (2019). Preise im deutschen E-Commerce-Markt. Eine Studie der Metoda GmbH im Auftrag der eBay marketplaces GmbH. Erschienen Oktober 2019. <https://www.meoda.com>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Meuter, S. (2016). Ort und Uhrzeit bestimmen. So klappt die Paketzustellung, wann und wo Sie wollen. <https://www.ksta.de/ratgeber/finanzen/recht/ort-und-uhrzeit-bestimmen-so-klappt-die-paketzustellung-wann-und-wo-sie-wollen-24522426>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Millennialmarketing. (2019). The pivotal generation: Just in time for an era of change. <http://www.millennialmarketing.com/2016/12/the-pivotal-generation-just-in-time-for-an-era-of-change/>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Minodes. (2017). Die Customer Journey 2017. Sind Sie bereit für die neue Customer Journey? <https://www.minodes.com/de/blog/customer-journey-2017>. Zugegriffen: 29. Juni 2017.
- Mitteldeutsche Zeitung. (2017). Ärger im Straßenverkehr. Paketbote klärt auf: „Darum parken wir in der zweiten Reihe“. <https://www.mz-web.de/panorama/aerger-im-strassenverkehr-paketbote-klart-auf—darum-parken-wir-in-der-zweiten-reihe—27857124>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Moder, N. (2009). *Standard-Vorgehensweise zur Analyse und Optimierung der Distributionslogistik im Bereich Business to Consumer*. Dissertation im Fach Maschinenbau an der Technischen Universität Ilmenau.
- Möhlenbruch, D., Dölling, S., & Ritschel, R. (2008). Web 2.0-Anwendungen im Kundenbindungsmanagement des M-Commerce. In H. H. Bauer et al. (Hrsg.), *Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing – Strategien, Konzepte und Instrumente*. Berlin: Springer.
- Monitoring-Report. (2018). Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018. Oktober 2018. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018.html>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- Morschett, D. (2012). Betriebstypen im eCommerce. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht*. Gescher: Shopmacher.
- Mühlenbeck, F., & Skibicki, K. (2007). *Verkaufsweg Social Commerce. Blogs, Podcasts, Communities – Wie man mit Web 2.0-Marketing Geld verdient*. Köln: Books on Demand.
- my-business-blog. (2016). Chancen und Risiken im E-Commerce für Online-Händler. Andreas Langa vom 2. Februar 2016. <http://my-business-blog.de/2016/02/02/chancen-und-risiken-im-ecommerce-fuer-online-haendler/>. Zugegriffen: 26. Juli 2017.
- Nagl, A. (2015). *Der Businessplan, Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checklisten und Fallbeispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- NBrown. (2019). Leading inclusive fashion retailer. <http://ar2019.nbrown.co.uk/>. Zugegriffen: 25. Juli 2019.
- Netz98. Trends. (2020). Das sind die Trends im E-Commerce 2020. Marcel Ober vom 24. Jan. 2020. <https://www.netz98.de/blog/ecommerce-trends/aktuelle-top-ecommerce-trends/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Netzwerkreklame. (2017). Werbespendings 2017: Digitale Werbung steigt erstmals über 9 Milliarden Euro. Wolfgang Thomas vom 2. März 2017. <https://www.netzwerkreklame.de/digitalspendings2017/>. Zugegriffen: 1. Juli 2018.
- Netzwoche. (2020). Jährliche Auswertung von App Annie. Wofür App-Anwender 2019 am meisten ausgegeben haben. René Jaun vom 14. Jan. 2020. <https://www.netzwoche.ch/news/2020-01-16/wofuer-app-anwender-2019-am-meisten-ausgegeben-haben>. Zugegriffen: 14. Aug. 2020.
- Neuhandeln. (2016). Shopping-Clubs: Vente Privée wächst auf 2,5 Mrd. Euro Umsatz. Stephan Meixner vom 7. Juli 2017. <http://neuhandeln.de/shopping-clubs-vente-privée-waechst-auf-25-mrd-euro-umsatz/>. Zugegriffen: 10. Juli 2017.
- Neuhandeln. (2017). Handelsexperte Heinemann: „Marktplatz-Fieber vernebelt die Sinne“. Stephan Meixner in Neuhandeln vom 26. Juni 2017. <http://neuhandeln.de/handelsexperte-heinemann-marktplatz-fieber-vernebelt-die-sinne/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.

- Neuhandeln. Geo. (2018). Geoblocking-Verordnung: Worauf Händler jetzt achten müssen. Vom 7. Dez. 2018. <https://neuhandeln.de/geoblocking-verordnung-worauf-haendler-jetzt-achten-muessen/>. Zugegriffen: 25. Juli 2019.
- Neuhandeln. Instagram. (2020). Der Instagram-Checkout und die Folgen für den deutschen Online-Handel. Stephan Randler vom 22. Jan. 2020. <https://neuhandeln.de/der-instagram-checkout-und-die-folgen-fuer-den-deutschen-online-handel/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Neuhandeln. Shops. (2020). 7 prominente Namen: Diese Online-Shops wurden 2019 begraben. Stefan Randler vom 7. Januar 2020. <https://neuhandeln.de/7-prominente-namen-diese-online-shops-wurden-2019-begraben/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Neuhaus. BZ. (2018). Neuartige Kundenerlebnisse durch digitale Ökosysteme. In: Börsen Zeitung vom 28. April 2018. <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2018082813>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- Neuhaus, D. (2018). Neuartige Kundenerlebnisse durch digitale Ökosysteme. Substanzielle Effizienzpotenziale ausschöpfen – Recht der Kunden auf Privatsphäre und Sicherheit der persönlichen Daten kommt höchste Priorität zu. Neuhaus, D. vom 28. April 2018. <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2018082813>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Neumob. (2017). App acceleration for a mobile first world. 5 New ways to look at mobile app commerce in 2017. [www.neumob.com](http://www.neumob.com). Zugegriffen: 13. Apr. 2017.
- Neunzig, C. (2018). *Die letzte Meile im Distanzhandel – Analytische Gegenüberstellung der Direktstellungsarten im B2C-Segment in urbanen Regionen Deutschlands*. Masterarbeit E-Business Studiengang, Mönchengladbach
- Next. (2019). Next plc. Annual Report and Accounts 2018. January 2019.
- Next. (2020). Next plc. Annual report and accounts 2019. January 2020.
- Nicolai, B. (2017). Zusteller: Wenn der Paketbote nach 18 Uhr klingelt. <https://www.welt.de/wirtschaft/article168121953/Wenn-der-Paketbote-nach-18-Uhr-klingelt.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Nordstrom. (2019). Nordstrom Inc. Annual Report 2018.
- ntv. (2015). Smartphone-Neuheiten – So sinken die Preise. ntv vom 25. Febr. 2016. <http://www.ntv.de/technik/So-sinken-die-Preise-article14580331.html>. Zugegriffen: 23. Febr. 2016.
- Hsnr, N. U. I. (2017). Hochschule Niederrhein. Interview mit Prof. Dr. Gerrit Heinemann. *Hochschulmagazin, 1*, 18–20.
- OC&C Strategy Consultants. (2005). Case studies in direct business, Düsseldorf.
- OECD. (2018). OECD broadbandstatistics update 2018 per 31st Dec. 2017. <http://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics-update.htm>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- OECD. (2019). OECD broadbandstatistics update 2019 per 31st Dec. 2018. <http://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics-update.htm>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- OECD. (2020). OECD broadband statistics update. Paris, 22 July 2020. <https://www.oecd.org/sti/broadband/broadband-statistics-update.htm>. Zugegriffen: 14. Aug. 2020.
- Oenning, L. (2015). Was Amazon mit der schnellen Zulieferung erreichen will. <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/same-day-delivery-was-amazon-mit-der-schnellen-zulieferung-erreichen-will/12578138.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Oetting, M. (2010). Ein Überblick: Paid, Curated, Owned and Earned Media. <https://www.connectedmarketing.de/cm/2010/02/ein-ueberblick-paid-curated-owned-and-earned-media.html>. Zugegriffen: 1. Juli 2018.
- Olbrich, R., Schultz, C. D., & Holsing, C. (2015). *Electronic Commerce und Online-Marketing – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ON4OFF. (2019). Pressemitteilung ON4OFF: Hochschule Niederrhein ist Entwicklungspartner in neuem Forschungsprojekt zur Zukunftssicherung des Einzelhandels. [www.on4off.de](http://www.on4off.de). Jülich und Krefeld.

- Onetoone. (2018). Studie: Gemischte Gefühle gegenüber Künstlicher Intelligenz im E-Commerce. Vom 5. Februar 2018. <http://onetoone.de/de/artikel/studie-gemischte-gef%C3%BChe-gegen%C3%BCber-k%C3%BCnstlicher-intelligenz-im-e-commerce>. Zugegriffen: 10. Febr. 2018.
- One-to-One. (2020). Corona-Pandemie als Turbo: Digitalisierung der Kommunikation massiv beschleunigt. Vom 16. Juli 2020. <https://www.onetoone.de/artikel/db/731138cr.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Onlinehaendler-News. (2014). VentePrivee-Gründer verrät die E-Commerce-Trends 2014. Vom 30.01.2014. <http://www.onlinehaendler-news.de/handel/allgemein/3464-venteprivee-e-commerce-trends-2014.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2014.
- Onlinehaendler-News. (2015). chatShopper: „Wir bauen eine persönliche Beziehung zu unseren Kunden auf“. 22. September 2015. <https://www.onlinehaendler-news.de/handel/interviews/19381-interview-chatshopper.html>.
- Onlinehaendler-News. (2016). M-Commerce in Deutschland: Mobile-Shopping am Wendepunkt. Vom 21. September 2016. <https://www.onlinehaendler-news.de/handel/studien/27521-m-commerce-deutschland-mobile-shopping-wendepunkt.html>. Zugegriffen: 13. Apr. 2017.
- Onlinemarketing-Praxis Customer. (2017). Definition customer journey. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/customer-journey>. Zugegriffen: 13. Apr. 2017.
- Onlinemarketing-Praxis Targeting. (2017). Definition targeting. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/targeting>. Zugegriffen: 13. Juli 2017.
- Osterloh, M., & Frost, J. (2003). *Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Otto Group. (2019). Otto Group. Hallo Mensch. Geschäftsbericht 2018/19.
- Otto Group. (2020). Otto Group. Hallo Mensch. Geschäftsbericht 2019/20.
- OVK. (2018). OVK-Report für digitale Werbung 2018/01. Online und Mobile – Zahlen und Trends im Überblick. BVDW, Düsseldorf.
- PakSafe GmbH & Co.KG. (2015). Paketzustellung an den Arbeitsplatz – Eine gute Alternative? <https://www.paksafe.de/blog/paketzustellung-an-den-arbeitsplatz-eine-gute-alternative/>. Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Palmquist. (2017). How smartphone apps influence the way we shop. January 19, 2017. <http://www.strategy-business.com/blog/How-Smartphone-Apps-Influence-the-Way-We-Shop>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- ParcelLock GmbH. (o. J.). ParcelLock. Mein Paketschalter für zuhause. <https://www.parcellock.de/>. Zugegriffen: 13. Febr. 2018.
- Patt, P.-J. (1988). *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Peichl, T. (2009). Lebensstile und Zielgruppenmarketing (im Zeitalter der Krise). Vortrag im Rahmen des Marketingclub Dresden, GfK AG, Lebensstilforschung, S. 69–80.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age*. New York: Crown Publishing Group.
- Perez, S. (2018). Walmart passes Apple to become No. 3 online retailer in U.S. Vom 17. Nov. 2018. [https://techcrunch.com/2018/11/16/walmart-passes-apple-to-become-no-3-online-retailer-in-u-s/?guccounter=1&guce\\_referrer\\_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmRlLw&gucce\\_referrer\\_cs=QSkcHVrAsqPYUubvhRVDtB](https://techcrunch.com/2018/11/16/walmart-passes-apple-to-become-no-3-online-retailer-in-u-s/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmRlLw&gucce_referrer_cs=QSkcHVrAsqPYUubvhRVDtB). Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Persiel, S. (o. J.a). Tagesablauf eines DHL-Paketzustellers. <https://www.paketda.de/dhl/paket-zusteller-tagesablauf.php>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Persiel, S. (o. J.b). Wissenswertes zur Handscanner-Technik bei Hermes. <https://www.paketda.de/hermes/handscanner.php>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Persiel, S. (o. J.c). Paket-Zustellung mit Abstellerlaubnis. <https://www.paketda.de/paket-abstellerlaubnis.php>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.

- Persiel, S. (o. J.d). Paketkasten-Vergleich & Ratgeber. <https://www.paketda.de/paketkasten/>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Persiel, S. (o. J.e). Alternativen zum Paketkasten für Kunden in Mietwohnungen. <https://www.paketda.de/paketkasten/mietwohnung-paketempfang.php>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Persiel, S. (o. J.f). PAKETIN: Paketkasten-Steuerung via Smartphone. <https://www.paketda.de/paketkasten/paketin.php>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Persiel, S. (o. J.g). Locumi: Die Pakeltasche für Mietwohnungen. <https://www.paketda.de/news-locumi-pakeltasche.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Petereit, D. (2019). Digitale Skills: Studie sieht dringenden Nachholbedarf in der Mitarbeiterqualifizierung. Vom 19. Juli 2019. <https://t3n.de/news/digitale-skills-unternehmen-laut-1179529/>. Zugegriffen: 25. Juli 2019.
- Peters, P. (2011). *Reputationsmanagement im Social Web – Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation* (S. 113). Nordstedt: Social Media.
- Peters, M. (2019). Mobile Commerce. Der Wandel von E-Commerce hin zu Mobile Commerce. Markus Peter vom 10. Dez. 2019. [https://digital-commerce.post.ch/de/pages/blog/2019/mobile-commerce?utm\\_content=buffer29925&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://digital-commerce.post.ch/de/pages/blog/2019/mobile-commerce?utm_content=buffer29925&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer). Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Pichlmeier, T. (2010). *Die Bedeutung des M-Commerce als eigenständige Multi-Channel-Strategie des stationären Einzelhandels*, Bachelorarbeit. Ingolstadt: GRIN.
- Pilot. (2019). Digital Retail Media: Konsumenten auf der Shopping-Spur. Vom 26. Juli 2019. <https://www.pilot.de/pilotspotlight/digital-retail-media-konsumenten-auf-der-spur/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Piwik Pro. CLV. (2019). Customer Lifetime Value: Warum der CLV wichtig für Ihr Business ist. Updated: July 11, 2019. <https://piwikpro.de/blog/warum-der-clv-wichtig-fuer-ihre-business-ist/>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- pr-blogger.de. (2011). Die 20 einflussreichsten Modeblogs Deutschlands. J. Gerlach & pr-blogger.de vom 19.05.2011. <http://pr-blogger.de/2011/05/19/die-20-einflussreichsten-modeblogsdeutschlands/>. Zugegriffen: 31. Jan. 2014.
- pubiz. (2016). Mikroreichweiten: So finden Marken auch künftig noch ihre Zielgruppe. [http://www.pubiz.de/home/marketingwerbung/marketingwerbung\\_artikel/datum/2016/12/20/mikroreichweiten-so-finden-marken-auch-kuenftig-noch-ihre-zielgruppe.htm](http://www.pubiz.de/home/marketingwerbung/marketingwerbung_artikel/datum/2016/12/20/mikroreichweiten-so-finden-marken-auch-kuenftig-noch-ihre-zielgruppe.htm). Zugegriffen: 13. Mai 2017.
- PWC. (2018). Online-Lebensmittelhandel vor dem Durchbruch in Deutschland. [www.pwc.de/handel-konsumgueter](http://www.pwc.de/handel-konsumgueter).
- PWC. GenZ. (2020). So tickt die Generation Z. PwC-Studie 2020. <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Quora. (2019). What is the difference between micro services and macro services (in software development)? Is one better than the other? <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-micro-services-and-macro-services-in-software-development-Is-one-better-than-the-other>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Raitner, M. (2018). Eine Kurzgeschichte der Digitalisierung. Vom 27. Juli 2018. <https://fuehrung-erfahren.de/2018/07/eine-kurze-geschichte-der-digitalisierung/>. Zugegriffen: 13. Jan. 2019.
- Randler. Zooplus. (2019). DSVGO: Zooplus sieht „Einschränkungen bei Aktivierung von Neukunden“. Vom 26. Juli 2019. <https://neuhandeln.de/dsgvo-zooplus-sieht-einschraenkungen-bei-der-aktivierung-von-neukunden/>. Zugegriffen: 10. Aug. 2019.
- Rathgeber, H. J., & Weining, S. (2008). *Virtuelle, personalisierte Produktpräsentation – Analyse des Angebots und der Auswirkungen auf das Kaufverhalten von Bekleidung*. Diplomarbeit am Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach.
- Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2002). *Introduction to e-commerce*. New York: McGraw Hill.

- Reyes, C. (2017). Portal vs. website: What's the difference? In: Liferay vom 7. Juli 2017. <https://www.liferay.com/de/blog/en-us/digital-strategy/portal-vs-website-when-to-use-each>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Reichwald, R., & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Reuters. (2014). Alibaba IPO prices at top of range, raising 21.8 billion. 18.09.2014. <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-ipo-idUSKBN0HD2CO20140918>. Zugegriffen: 29. Febr. 2016.
- Rheinische Post. Mobilfunkgipfel. (2020). Telekom Netzpanne direkt vor dem Mobilfunkgipfel. RP-Online vom 16. Juni 2020. [https://rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/telekom-netzpanne-direkt-vor-dem-mobilfunkgipfel\\_aid-51687739](https://rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/telekom-netzpanne-direkt-vor-dem-mobilfunkgipfel_aid-51687739). Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Richard, C. (2016). Choosing the right mobile app for your project: Native vs cross-platform vs hybrid. 21 Jan 2016. <http://inoutput.io/articles/development/choosing-the-right-mobile-app-for-your-project-native-vs-cross-platform-vs-hybrid>. Zugegriffen: 19. Apr. 2017.
- Richemont. (2019). Richmont S.A. Annual Report and Accounts 2019.
- Ridder, L. (2017). 10 erstklassige Webdesign-Trends für 2019. <https://99designs.de/blog/news-trends/webdesign-trends-2019/>. Zugegriffen: 19. Juli 2019.
- Riekhoff, H.-C. (Hrsg.). (2008). *Retail business in Deutschland; Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Ridel, M. (2019). ON4OFF: Referenzmodell – Use Cases. Interne Unterlage im Rahmen des Projektes ON4OFF. Jülich.
- Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2016). Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen. APuZ. Aus Politik und Zeitgeschichte, 66. Jahrgang, 18–19/2016 vom 2. Mai 2016, Berlin.
- Rinsum, H. (2020). Internationaler Rollout. Erste Shops nutzen Instagram. Internetworld vom 7. Aug. 2020. <https://www.internetworld.de/online-marketing/instagram/shops-nutzen-instagram-reels-2561724.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Rio Mobile. (2010). Die empirische Studie zum Thema „Business-Motor mobiles Internet – Wie das mobile Internet unser Leben verändert und bereichert“. [http://www.riomobile.de/presse/download/100331\\_rio-mobile-Studie\\_Businessmotor-Internet.pdf](http://www.riomobile.de/presse/download/100331_rio-mobile-Studie_Businessmotor-Internet.pdf). Zugegriffen: 16. Juli 2011.
- Risley, J. (2019). Walmart's US ecommerce revenue grows 40% in 2018. Vom 19. Feb. 2019. <https://www.digitalcommerce360.com/2019/02/19/walmarts-us-ecommerce-revenue/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Röder, B. (2016). Zeitfenster für Paket-Zustellung. <https://www.abendblatt.de/wirtschaft/article207560569/Zeitfenster-fuer-Paket-Zustellung.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Rodewald, L. (2019). How startups can leverage remote teams to scale faster. Forbes vom 19. Dez. 2019. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/12/19/how-startups-can-leverage-remote-teams-to-scale-faster/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Rogalla, U. (2012). Grenzüberschreitender Erfolg – Worauf es bei der Internationalisierung ankommt. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht* (S. 236–239). Gescher: Die Welt.
- Rotax, O. (2010). Neue Internet-Service-Geschäftsmodelle revolutionieren den E-Commerce-Markt – Zappos war nur der Anfang. In G. Heinemann & A. Haug (Hrsg.), *Web-Exzellenz im E-Commerce – Innovation und Transformation im Handel* (S. 189–206). Wiesbaden: Gabler.
- Rotax, R., Marcone, A., & Felsmann, D. (2019). ExO – Exponentielle Organisationen als Beschleuniger der Transformation. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert: Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 379–396). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rodenwald, A. (2019). Micro-Influencer: Wenn weniger Reichweite die bessere Wahl ist. Vom 15. Mai 2019. <https://upload-magazin.de/blog/19798-micro-influencer/>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.

- Roos, J. (2017). Mit diesen 5 Top-Kennzahlen hat jeder Einzelhändler sein Business im Griff. Vom 12. Dez. 2017. <https://www.romankmenta.com/kennzahlen-einzelhandel/>. Zugegriffen: 13. Jan. 2019.
- Rotax, R., Marcone, A., & Felsmann, D. (2019). ExO – Exponentielle Organisationen als Beschleuniger der Transformation. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert: Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 379–396). Wiesbaden: Springer Gabler.
- RP-Online. Picnic. (2019). Rewe-Konkurrent Picnic liefert ab Juli Lebensmittel in Moers. Vom 18. Juni 2019. [https://rp-online.de/nrw/staedte/moers/rewe-konkurrent-picnic-liefert-ab-juli-lebensmittel-in-moers\\_aid-39485021#successLogin](https://rp-online.de/nrw/staedte/moers/rewe-konkurrent-picnic-liefert-ab-juli-lebensmittel-in-moers_aid-39485021#successLogin). Zugegriffen: 1. Juli 2019.
- RP-Online. Mobil. (2020). Einzelhändler machen mobil. Vom 30. März 2020. [https://rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/liefer-und-abhol-services-in-moenchengladbach\\_aid-49723415](https://rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/liefer-und-abhol-services-in-moenchengladbach_aid-49723415). Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Rudolph, T., & Loos, J. (2006). Internationalisierung der Beschaffung – Die zunehmende Bedeutung des Multi-Channel-Sourcing. In J. Zentes (Hrsg.), *Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb* (S. 717–734). Wiesbaden: Gabler.
- Schader, P. (2020). Größerer Lieferradius, lokaleres Sortiment: Gorillas erweitert die Lebensmittel-Blitzlieferung in Berlin. Supermarktblog vom 7. Aug. 2020. <https://www.supermarktblog.com/2020/08/07/groesserer-lieferradius-lokaleres-sortiment-gorillas-erweitert-die-lebensmittel-blitzlieferung-in-berlin/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Scheer, A.-W., et al. (2002). Das mobile Unternehmen. In G. Silberer, J. Wohlfahrt, & T. Wilhelm (Hrsg.), *Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler.
- Schleusener, M. (2012). Pricing im Multi-Channel-Handel – Herausforderungen und Chancen für Multi-Channel-Händler. In G. Heinemann, M. Schleusener, & S. Zaharia (Hrsg.), *Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel* (S. 165–181). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Schmidt, K. (o. J.). Definition Personalkosten. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalkosten.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Schnedlitz, P., Lienbacher, E., Waldegg-Lindl, B., & Waldegg-Lindl, M. (2013). Last Mile: Die letzten – und teuersten – Meter zum Kunden im B2C ECommerce. In G. Crockford, F. Ritschel, & U.-M. Schmieder (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis* (S. 249–273). Halle (Saale): Springer Gabler.
- Schneider, B. (2016). Eigener Onlineshop Vorteile und Nachteile vom Experten. Vom 6. Januar 2016. <https://mybusinesslife.de/onlineshop-vorteile-nachteile/>. Zugegriffen: 26. Juli 2017.
- Schneider, D. (2001). *Marketing 2.0 – Absatzstrategien für turbulente Zeiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneller, D. (2008). Die Meinung der Anderen. Statista.com am 17.10.2008. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2051/umfrage/produktrecherche-im-internet-in-deutschland-in-2008/>. Zugegriffen: 14. Okt. 2009.
- Schobelt, F. (2019). Sharing Economy: Erfolgsstrategien für Mietmodelle im Handel. In: iBusiness vom 10. Juli 2019. <https://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/336243frs.html>. Zugegriffen: 11. Juli 2019.
- Schobesberger, A. (2007). *Multichannel-Retailing im Einzelhandel; Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren*. Berlin: VDM.
- Schögel, M. (2010). *Multichannel Marketing – Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Bd. IV der Reihe GfM-Manual*. Zürich: Werd.
- Scholz, H. (Hrsg.). (2010). Was ist ein mobiles Endgerät? <http://www.mobile-zeitgeist.com/2010/03/09/was-ist-ein-mobiles-endgeraet/>. Zugegriffen: 27. Dez. 2010.

- Scholz, H. (2018). Click & Collect Statistik: Ist den Kunden egal. Zukunftdesinkaufens vom 16. Februar 2018. <https://zukunftdesinkaufens.de/click-collect-ist-den-kunden-egal/>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Schöne, P. (2020). Welche Gesetzesänderungen kommen 2020 auf den Onlinehandel zu. <https://blog.afterbuy.de/recht/afterbuy-gesetzesanderungen-onlinehandel-2020/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Schulte, A. (2013). Paketzusteller wollen auf der letzten Meile sparen. <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/digitale-revolution-der-wirtschaft/logistik-paketzusteller-wollen-auf-der-letzten-meile-sparen/7805666.html>. Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Schulz, U. (2006a). Kriterien für gute Navigation. [www.bui.haw-hamburg.de](http://www.bui.haw-hamburg.de). August 2006 (updated).
- Schulz, U. (2006b). Usability-Kriterien für „Silversurfer“ (Senioren). [www.bui.haw-hamburg.de](http://www.bui.haw-hamburg.de). August 2006 (updated).
- Schulz, U. (2007). Web usability. [www.bui.haw-hamburg.de](http://www.bui.haw-hamburg.de). Juli 2007 (updated).
- Schwarz, T. (2007). *Leitfaden Online-Marketing, 28 innovative Praxisbeispiele*. Waghäusel: Marketing-Börse.
- Schwarz, T. (2008). *Praxistipps Dialog Marketing – Vom Mailing bis zum Online-Marketing*. Waghäusel: Marketing-Börse.
- Seokratie Checkout. (2016). Mit diesen UX- & E-Mail-Marketing-Strategien holst Du Warenkorbabbrecher zurück. Ein Beitrag von Stefanie Eck. Vom 2. März 2017. <https://www.seokratie.de/kaufabbruch/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Seokratie CTA. (2016). Klick mich!! So gestaltet Ihr einen wirkungsvollen Call-To-Action. Ein Beitrag von Stefanie Eck. Vom 28. April 2016. <https://www.seokratie.de/call-to-action/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Seokratie Joy. (2016). Joy of Use: So sorgt Ihr für ein positives Nutzungsgefühl. Ein Beitrag von Stefanie Eck. Vom 16. Dezember 2016. <https://www.seokratie.de/joy-of-use/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Seokratie Suchfunktion. (2016). Vom Suchen und Finden im Online Shop: Tipps für eine userfreundliche Suchfunktion. Ein Beitrag von Stefanie Eck. Vom 26. Oktober 2016. <https://www.seokratie.de/suchfunktion/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Seokratie Usability. (2016). Die 12-Punkte-Checkliste für userfreundliche & konversionsstarke Online-Formulare. Ein Beitrag von Stefanie Eck. Vom 26. März 2016. <https://www.seokratie.de/online-formulare/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Sermon, E. (2019). Customization steht bei Online-Shoppern hoch im Kurs. Twitter vom 3. Juli 2019. <https://twitter.com/ebenlcs/status/1146443102909063168>. Zugegriffen: 4. Juli 2019.
- Servicevalue. (2019). Der Kunde ist mehr als nur Käufer. <http://www.servicevalue.de/leistungen/beratung/kundenwert/>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Shopgate. (2017). App Commerce – Die 8 häufigsten Fehler der deutschen Shopping-App-Anbieter. <http://blog.shopgate.com/app-commerce-die-8-haeufigsten-fehler-der-deutschen-shopping-app-anbieter-infografik>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Shopmacher (Hrsg.). (2012). *E-Commerce lohnt sich nicht*. Gescher: Shopmacher.
- Siebers, B. (2011). Vertrauensbildende Maßnahmen steigern den Umsatz. Shopanbieter.de-Blog. <http://www.shopanbieter.de/news/archives/4542-vertrauensbildende-massnahmen-steigern-den-umsatz/>. Zugegriffen: 28. Okt. 2010.
- Similarweb. (2019). Ranking shopping-apps 2019. <https://www.similarweb.com/apps/top/google/store-rank/us/shopping/top-free>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Similarweb. (2020). Ranking shopping-apps 2020. <https://www.similarweb.com/apps/top/google/store-rank/us/shopping/top-free>. Zugegriffen: 14. Aug. 2020.

- Solomon, M. (2020). Delivery and logistics poised to take center stage in new decade. <https://www-freightwaves-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.freightwaves.com/news/delivery-and-logistics-poised-to-take-center-stage-in-new-decade/amp>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Sopra Steria. (2020). Stochern im Nebel: Unternehmen digitalisieren nach Bauchgefühl. Vom 4. Juni 2020. <https://www.presseportal.de/pm/50272/4613737>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Speedtest. Global Index. (2020). Global speeds June 2020. <https://www.speedtest.net/global-index>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Spiegel. Lego. (2019). Dank China, Star Wars und Harry Potter – Lego kehrt zurück auf Wachstumskurs. Vom 27. Feb. 2019. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/lego-meldet-mehr-umsatz-und-gewinn-a-1255372.html>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Spielberg, H. (2001). Das Geschäftsmodell von @Road. In A.-T. Nicolai & T. Petersmann (Hrsg.), *Strategien im M-Commerce*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Spindler, C., & Heinemann, G. (2017). Le Fashion Disrupteur – Die Erfolgsgeschichte von venteprivee. In G. Heinemann, M. Gehrckens, U. Wolters, & dgrou (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption? Vom Point-of-Sale zum Point-of-Decision im Digital Commerce* (S. 185–200). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sprinklr. (2015). Infographic: How four fast fashion retailers stack up on social. Jenny Ryan Oct. 15th, 2015. <https://blog.sprinklr.com/social-media-marketing-competitive-analysis/>. Zugegriffen: 29. Febr. 2016.
- Stahr, M. (2017). Zustellung 4.0. *drive – Das ZF-Magazin*, 2017(1), 41 f.
- Statista. Banking. 2020. Anteil der Personen in ausgewählten Ländern in Europa, die das Internet für Online-Banking nutzen im Jahr 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4102/umfrage/online-banking-in-europa>. Zugegriffen: 12. Aug. 2020.
- Statista. Betriebssysteme. (2019). Marktanteile der führenden mobilen Betriebssysteme in Deutschland von Januar 2009 bis Mai 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184332/umfrage/marktanteil-der-mobilen-betriebssysteme-in-deutschland-seit-2009/>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Statista. Boohoo. (2020). Umsatz der Boohoo Group weltweit in den Geschäftsjahren 2016 bis 2020 (in Millionen Britischen Pfund). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1035470/umfrage/umsatz-der-boohoo-group-weltweit/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Statista Breitband. (2017a). Anzahl der Breitbandanschlüsse im Festnetz in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2016 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71531/umfrage/anzahl-der-direkt-geschalteten-breitbandanschluesse-in-deutschland-seit-2001>. Zugegriffen: 13. Juli 2017.
- Statista Breitband. (2017b). Anteil von Glasfaseranschlüssen an allen Breitbandanschlüssen in OECD-Staaten. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/415799/umfrage/anteil-von-glasfaseranschluesen-an-allen-breitbandanschluesen-in-oecd-staaten>. Zugegriffen: 19. Juli 2018.
- Statista. EHA. (2019). Einzelhandelsumsatz – Anteil an den privaten Konsumausgaben seit 2000. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161796/umfrage/einzelhandelsumsatz—anteil-an-den-privaten-konsumausgaben-seit-2000>. Zugegriffen: 13. Juli 2019.
- Statista. GH. (2018). Prognostizierte Umsatzentwicklung im Großhandel in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2022 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248490/umfrage/prognose-zum-umsatz-im-grosshandel-in-deutschland/>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Statista. Kinder. (2019). Anzahl der Kinder bis 14 Jahre in Deutschland. <https://de.statista.com/themen/29/kinder/>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Statista. Otto. (2019). Umsatz von OTTO in den Geschäftsjahren 2012/13 bis 2018/19. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160251/umfrage/umsatz-der-otto-group-im-deutschen-ver-sandhandel-seit-1999/>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.

- Statista. Otto. (2020). Umsatz von OTTO in den Geschäftsjahren 2012/2013 bis 2019/2020 (in Millionen Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160251/umfrage/umsatz-der-otto-group-im-deutschen-versandhandel-seit-2012>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Statista. Spendings. (2020). Ausgaben im Markt für Digitale Werbung nach Segmenten in Deutschland in den Jahren 2017 und 2019 sowie eine Prognose bis 2014. <https://de.statista.com/prognosen/456157/umsaetze-im-markt-fuer-digitale-werbung-in-deutschland#:~:text=Diese%20Statistik%20zeigt%20die%20Ausgaben,1%2C26%20Milliarden%20Euro%20liegen>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Statista. Websites. (2019). Top-20 Websites in Deutschland nach Anzahl der Unique Visitors im April 2019 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180570/umfrage/meist-besuchte-websites-in-deutschland-nach-anzahl-der-besucher/>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Statista. Zahlungsverfahren. (2020). Marktanteile von ausgewählten Zahlungsverfahren im Onlinehandel am Umsatz in Deutschland 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/224827/umfrage/marktanteile-von-zahlungsverfahren-beim-online-handel/>. Zugegriffen: 3. Aug. 2020.
- Stein, C. (2017). Wie weit darf Personalisierung gehen? <http://www.ottogroupunterwegs.com/blog/blog/posts/Hyperpersonalisierter-Webshop-Wie-weit-sollte-Personalisierung-gehen.php>. Zugegriffen: 13. Aug. 2017.
- Steinmetz, N. (2019). Sharing Economy – Modelle und Empfehlungen für ein verändertes Konsumverhalten. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert: Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen* (S. 379–396). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steireif, A., Rieker, R., & Bückle, M. (2015). *Handbuch Online-Shop. Strategien, Erfolgsrezepte, Lösungen*. Bonn: Rheinwerk Computing.
- StitchFix. (2019). StitchFix, Inc. For the fiscal year ended August 3, 2019. Annual report 2019. Form 10-K.
- Stummeyer, C., & Köber, B. (Hrsg.). (2020). *Amazon für Entscheider. Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- SYZYDY. (2017). Egotech Smartphone-Studie 2017. Wie man Kopf, Herz und Geldbeutel von Konsumenten gewinnt. Syzy.de. Bad Homburg. <http://locationinsider.de/lieber-kein-sex-als-verzicht-aufs-smartphone-die-generation-millennials/>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- SZ. (2014a). „100 Euro müssten es schon sein“. In: Süddeutsche.de vom 28. Feb. 2014. <http://www.sueddeutsche.de/V5f38W/1853068/bdquo;100-Euro-muessten-es-schon-seinldquo;.html>. Zugegriffen: 22. Apr. 2014.
- SZ. (2018). Alles schon digital? Süddeutsche Zeitung vom 17. Mai 2018. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/digitalisierung-alles-schon-digital-1.3983161> Zugegriffen: 7. März 2019.
- SZ. Mobile. (2019). Internetnutzung 2019 – Mobile vs. Desktop. <https://www.sz-medienhaus.de/internetnutzung-2019-mobile-vs-desktop/>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- t3n. Online-Umsätze. (2019). Wie groß ist der Onlinehandel in Deutschland 2019 wirklich? Vom 25. April 2019. <https://t3n.de/news/e-commer-onlinehandel-umsatz-2019-1158861/>. Zugegriffen: 3. Juli 2019.
- t3n. Shopsysteme. (2018). Shoptech 2.0: E-Commerce-systeme der nächsten Generation. Jochen G. Fuchs vom 31. Aug. 2018. <https://t3n.de/magazin/shoptech-20-e-commerce-systeme-naechsten-generation-246453/>.
- t3n. Trends. (2020). Das sind die E-Commerce-trends für 2020. Vom 18. Dez. 2019. <https://t3n.de/news/e-commerce-trends-fuer-2020-1231885/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Täuber, T. (2019). Lösungsansätze zur digitalen Transformation – Erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T.

- Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tapscott, D. (17. September 2008). „Unternehmen sind heute nackt“. Interview. *Handelsblatt*, 181, 14.
- Tarife.de. (2017). Statistik. Die größten DSL-Anbieter in Deutschland. Vom 28. Juni 2017. <http://www.tarife.de/ratgeber/groesste-telefon-dsl-anbieter-deutschland/>. Zugegriffen: 13. Juli 2017.
- Tchibo. (2020). Teststart mit Mehrwegversandtaschen bei Tchibo, Otto und Avocadostore. Vom 3. Aug. 2020. <https://www.tchibo.com/servlet/content/1326894/-/pid=310330/starteseite-deutsch/presse/presseinformationenpraxpack.html>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Techbook. (2019). In welchen Ländern das Internet am schnellsten ist. Vom 19. März 2019. <https://www.techbook.de/easylife/web/internet-speedtest-ranking-international-weltweit>. Zugegriffen: 20. März 2019.
- TechinAsia. (2014). Jack Ma talks about Alibaba's plans for rural commerce. 19.12.2014. <http://www.techinasia.com/jack-ma-talks-alibabas-plans-rural-ecommerce>. Zugegriffen: 29. Febr. 2016.
- Telecom-Handel. (2020). Diese Initiativen und Plattformen unterstützen den Handel in Corona-Zeiten. Eva Christian vom 3. April 2020. <https://www.telecom-handel.de/point-of-sale/corona-krise/initiativen-plattformen-unterstuetzen-handel-in-corona-zeiten-2524525.html>. Zugegriffen: 18. Aug. 2020.
- Teltarif. (2017). Mobile Betriebssysteme für Smartphones. 14. April 2017. <https://www.teltarif.de/handy/betriebssysteme/>. Zugegriffen: 20. Apr. 2017.
- Textilwirtschaft. (2017). Breuninger: 20% Online-Umsatzanteil, neue Shop-Lösung. Vom 23. Juni 2017. <https://www.textilwirtschaft.de/business/news/E-Commerce-Breuninger-20-Online-Umsatzanteil-neue-Shop-Loesung-205201?crefresh=1>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Textilwirtschaft Farfetch. (2016). Eine Adresse, 400 Läden. Textilwirtschaft vom 23. Juni 2016. [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids\[\]=365019&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?src=40&ids[]=365019&a=1). Zugegriffen: 3. Juli 2016.
- Thelen, K. (2009). *Eignung des Mobile-Shopping für Bekleidung*. Studienarbeit an der Hochschule Niederrhein, Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik, Mönchengladbach.
- THG. (2020). THG – The Hut Group Limited. Annual report & accounts 2019. For the year ended 31. December 2019.
- Thieme, J. (2006). *Versandhandelsmanagement – Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis* (2. aktualisierte u. ergänzte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Thomann. (2015). Angenehm Thomann. Homepage Thomann. <http://www.thomann.de/de/comp-info.html?sid=c6f1bdbf841567a3281e91bccfe5e9a>. Zugegriffen: 15. Aug. 2015.
- Thomann. (2017). Angenehm Thomann. Homepage Thomann. <http://www.thomann.de/de/comp-info.html?sid=c6f1bdbf841567a3281e91bccfe5e9a>. Zugegriffen: 15. Juli 2017.
- Thürling, M. (2017). Consumerization im B2B-Business. T3N vom 22. Mai 2017. <http://t3n.de/magazin/e-commerce-fuer-b2b-237228/>. Zugegriffen: 20. Juli 2017.
- Tichyseinblick. (2018). Am Anfang war die DSGVO – DSVGP und Uploadfilter: Stoppt das Internet – Zurück zur Silberfotografie! Sabine Moldenhauer vom 30. Juni 2018. <https://www.tichyseinblick.de/meinungen/dsgvo-und-uploadfilter-stoppt-das-internet-zurueck-zur-silberfotografie/>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Time. (2014). China's Alibaba finds riches in the Wall Street. 19.09.2014. <http://time.com/3404714/alibaba-ipo-jack-ma-wall-street/>. Zugegriffen: 29. Febr. 2016.
- Trendbüro. (2019). Trendstudie. Zehn kulturelle Forderungen der Generation Y. Casual Banking. P. Wippermann. pdf. Hamburg.

- Trendstudie. (2019). Zehn kulturelle Forderungen der Generation Y: Casual Banking. Sparkassen Innovation Hub & Trendbüro Wippermann. BLSK Blog. [https://www.blskblog.de/files/2019/04/2019-Trendstudie\\_S-HUB.pdf](https://www.blskblog.de/files/2019/04/2019-Trendstudie_S-HUB.pdf). Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Trendstudie. (2019). Zehn kulturelle Forderungen der Generation Y. Casual Banking. Wippermann, P.; Trendbüro.
- Trovarit. (2019). CRM-Lösungen mit guter Performance bei Kundenbindung. Ergebnisse Studie „CRM in der Praxis“. Vom 30. September 2019. <https://www.trovarit.com/ueber-uns/presse/studie-crm-in-der-praxis-2019/>. Zugegriffen: 13. Aug. 2020.
- Tüfers, J. (2020). „Da ist viel Naivität im Spiel“. Experte Gerrit Heinemann über die Chancen regionaler Online-Portale für regionale Einzelhändler. Recklinghäuser-Zeitung Nr. 29 vom 4. Februar 2019. S. 4.
- Turowski, K., & Pousttchi, K. (2004). *Mobile Commerce – Grundlagen und Techniken*. Berlin: Springer.
- TW 1B. (2016). Die Digitale Aufholjagd. *Textilwirtschaft, 2016* (Sonderheft 1B), 14–17.
- Twilio. (2020). Covid-19 digital engagement report. <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Umweltbundesamt. (2018). Einkommen, Konsum, Energienutzung, Emissionen privater Haushalte. Vom 4. Nov. 2018. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/strukturdaten-privater-haushalte/einkommen-konsum-energienutzung-emissionen-privater#text-part-2>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Uni-Bamberg. (2019). Deutsche schicken jedes sechste Paket zurück. Vom 6. Mai 2019. <https://www.uni-bamberg.de/news/artikel/retourenmanagement-2019/>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Unterberg, B. (2008). Consumer Generated Advertising; Konsumenten als Markenpartner in der Werbung. In H. Kaul & C. Steinmann (Hrsg.), *Community Marketing – Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen* (S. 203–216). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Stülpnagel, P. (2016). Marketing Automation: Eine Bestandsaufnahme. Internetworld.de vom 13. Oktober 2016. <http://www.internetworld.de/onlinemarketing/expert-insights/marketing-automation-bestandsaufnahme-1138139.html>. Zugegriffen: 1. Juli 2017.
- Walle, T. (2017). How Snapchat's, Facebook's location capabilities change the game for small businesses. Adweek.com vom 9. August 2017. <http://www.adweek.com/digital/thomas-walle-unacast-guest-post-snapchat-facebook-location-capabilities-small-businesses/>. Zugegriffen: 15. Aug. 2017.
- Walmart. (2019). Walmart Inc. Defining the Future of Retail. 2019 Annual Report.
- Walmart. (2020). Walmart Inc. Defining the future of retail. 2020 annual report.
- WAMS. (30. Juli 2017). Gefahr Homeoffice. *Welt am Sonntag*, 31, 37.
- Weave. (2012). Trends – Social commerce. *Social Commerce 2012*(5), 223–225.
- Weber, C. (2019). Social Media. Was ist eigentlich Micro-Influencer-Marketing? Vom 9. Nov. 2018. <https://convertus.io/blog/was-sind-eigentlich-micro-influencer>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- Weforum.org. (2019). This is what happens in a minute on the internet. Vom 15. März 2019. <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/what-happens-in-an-internet-minute-in-2019/>. Zugegriffen: 20. März 2019.
- Wegener, M. (2008). Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management. In H.-C. Riekhoff (Hrsg.), *Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster* (2. Aufl., S. 197–218). Wiesbaden: Gabler.
- Weidemann, T. (2018). Agiles Marketing – Wichtiger Trend oder alles nur Hype? Vom 3. Sept. 2018. <https://t3n.de/news/agiles-marketing-agile-trend-hype-werbung-1105011/>. Zugegriffen: 3. Juli 2019.

- Weinberg, T. (2010). *Social Media Marketing, Strategien für Twitter*. Köln: Facebook & Co, O'Reilly.
- Weiß, C. (2014). Social Commerce ist weiterhin ein Dauerbrenner im E-Commerce. Social Commerce vom 16. Februar 2014. <http://www.socialcommerce.de/2014/02/16/social-commerce-ist-weiterhin-ein-dauerbrenner-im-e-commerce/>. Zugegriffen: 18. Febr. 2016.
- Welt. (2018). Die Euphorie am Online-Banking ist den Deutschen vergangen. <https://www.welt.de/finanzen/article172512081/Girokonto-Deutsche-sind-beim-Online-Banking-skeptisch.html>. Zugegriffen: 24. Aug. 2018.
- Welt DSGVO. (2018). Zahl der Datenschutzbeschwerden explodiert. Karsten Seibel vom 30. Juni 2018. <https://www.welt.de/wirtschaft/article178537272/DSGVO-Zahl-der-Beschwerden-im-ersten-Monat-bis-zu-zehn-Mal-so-hoch.html>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Weuthen, J. (2019). Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen. In G. Heinemann, M. Gehrckens, T. Täuber, & Accenture (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert. Digitalisierung von Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiecker, M. (2002). Endgeräte für mobile Anwendungen. In W. Gora & S. Rötther-Gerigk (Hrsg.), *Handbuch Mobile-Commerce – Technische Grundlagen, Marktchancen und Einsatzmöglichkeiten*. Berlin: Springer.
- Wikipedia. Adidas. (2019). Adidas. <https://de.wikipedia.org/wiki/Adidas>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Wikipedia. App. (2019). App. <https://de.wikipedia.org/wiki/Anwendungssoftware>. Zugegriffen: 12. Juli 2019.
- Wikipedia. Barrierefreiheit. (2017). Barriere-freies Internet. [https://de.wikipedia.org/wiki/Barriere-freies\\_Internet](https://de.wikipedia.org/wiki/Barriere-freies_Internet). Zugegriffen: 29. Juli 2017.
- Wikipedia. Breuninger. (2019). Breuninger. <https://de.wikipedia.org/wiki/Breuninger>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Wikipedia. DSGVO. (2018). Datenschutz-Grundverordnung. <https://de.wikipedia.org/wiki/Datenschutz-Grundverordnung>. Zugegriffen: 13. Juli 2018.
- Wikipedia. E-Business. (2019). E-Business. <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Business>. Zugegriffen: 15. Januar 2020.
- Wikipedia. E-Business. (2019). Website. <https://de.wikipedia.org/wiki/E-Business>. Zugegriffen: 12. Juli 2019.
- Wikipedia. Intranet. (2019). Intranet. <https://de.wikipedia.org/wiki/Intranet>. Zugegriffen: 13. Jan. 2019.
- Wikipedia. Lego. (2019). Lego. <https://de.wikipedia.org/wiki/Lego>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Wikipedia. (2013). Social. <http://en.wikipedia.org/wiki/Social>. Zugegriffen: 20. Aug. 2013.
- Wikipedia. (2014). Tag. [http://en.wikipedia.org/wiki/Tag\\_\(Informatik\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Tag_(Informatik)). Zugegriffen: 28. Aug. 2014.
- Wikipedia. (2019). Website. <https://de.wikipedia.org/wiki/Website>. Zugegriffen: 12. Juli 2019.
- Wikipedia. Performance Marketing. (2019). Performance-Marketing. <https://de.wikipedia.org/wiki/Performance-Marketing>. Zugegriffen: 12. Juli 2019.
- Wikipedia. Walmart. (2019). Walmart. <https://de.wikipedia.org/wiki/Walmart>. Zugegriffen: 24. Juli 2019.
- Wikipedia. Webranking. (2019). Meistaufgerufene Websites in Deutschland. [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_der\\_meistaufgerufenen\\_Websites](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_meistaufgerufenen_Websites). Aufgerufen: 15. Juli 2019.
- Wilhelm, S. (2017). Chatbots – Darauf hoffen die Kunden. eTailment vom 30. März 2017. <http://etailment.de/news/stories/Chatbots-Alexa-Studien-20398>. Zugegriffen: 28. Apr. 2017.

- Wilhelm, S. (2019). Onlinepayment. Wie Händler Zahlungen „stark“ absichern können. Vom 28. Feb. 2019. [https://etailment.de/news/stories/3D-Secure-Mastercard-Visa-biometrie-22075?utm\\_source=%252Fmeta%252Fnewsflash%252FmorningBriefing&utm\\_medium=newsletter&utm\\_campaign=nl2619&utm\\_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a](https://etailment.de/news/stories/3D-Secure-Mastercard-Visa-biometrie-22075?utm_source=%252Fmeta%252Fnewsflash%252FmorningBriefing&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl2619&utm_term=aeda4e5a3a22f1e1b0cfe7a8191fb21a). Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- Wiltsccheck, R. (2017). Ergebnisse einer Bitkom-Befragung – Multi-Channel-Händler erzielen ein Viertel ihrer Umsätze online. Channelpartner 17. Juli 2017. <https://www.channelpartner.de/af/multi-channel-haendler-erzielen-ein-viertel-ihrer-umsaetze-online,3050553>. Zugegriffen: 18. Juli 2016.
- Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wittkötter, M., & Steffen, M. (2002). Customer Value als Basis des CRM. In D. Ahlert, J. Becker, R. Knackstedt, & M. Wunderlic (Hrsg.), *Customer Relationship Management im Handel; Strategien – Konzepte – Erfahrungen* (S. 73–83). Berlin: Springer.
- WiWo. KI. (2019). 2017 bereits 4 Milliarden Sprachassistenten mit KI im Einsatz – 7 Milliarden bis 2020. Michael Kroker vom 12. März 2019. <https://blog.wiwo.de/look-at-it/2019/03/12/2017-bereits-4-milliarden-sprachassistenten-mit-ki-im-einsatz-7-milliarden-bis-2020/>. Zugegriffen: 15. Juli 2019.
- WiWo. (2020). Wirtschaftswoche. Onlinehandel. Wie Start-ups die Retouren-Flut bekämpfen. Stefan Ermisch vom 20. August 2020. <https://www.wiwo.de/erfolg/gruender/onlinehandel-wie-start-ups-die-retouren-flut-bekaempfen-/26045566.html>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Wolter, A. (2012). Desktop war gestern – Mobile ist die Gegenwart! – Auch für die Zukunft? Vortrag auf dem Mobile-Gipfel 2012 am 26.06.12 in Düsseldorf.
- Wolter, H.-J. (2019). Online-Handel: Der Inhalt von Retouren-Paketen wird fast komplett wieder verkauft. Aktiv-Online vom 5. August 2019. <https://www.aktiv-online.de/news/online-handel-der-inhalt-von-retouren-paketen-wird-fast-komplett-wieder-verkauft-3574>. Zugegriffen: 10. Juni 2020.
- Worldsites-Schweiz. (2019). Audience Targeting. <https://worldsites-schweiz.ch/audience-targeting.htm>. Zugegriffen: 12. Juli 2019.
- Yannick, D. (2017). Darauf kommt es 2017 in Onlineshops an. Internetworld.de vom 3. Januar 2017. <http://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/darauf-kommt-es-2017-in-online-shops-an-1178099.html?ganzseitig=1>. Zugegriffen: 29. Jan. 2017.
- Yoox Net-A-Porter. (2018). 2017 Full year results. Press release 6 March 2018.
- Zaharia, S. (2006). *Multi-Channel-Retailing und Kundenverhalten – Ein Beitrag zur Erklärung des Kundenverhaltens in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht*. Dissertation, Essen.
- Zahn, E., Buhmann, M., Kapmeier, F., Nowak, M., & Stanik, M. (2001) „E-Business in mittelständischen Unternehmen: Leitfaden“, Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart.
- Zalando. (2018). Zalando annual report 2017.
- Zalando. (2019). Zalando SE. Geschäftsbericht 2018.
- Zalando. (2020). Zalando SE. Geschäftsbericht 2019.
- Zalando. Corporate. (2019). Zalando schließt 2018 erfolgreich an und setzt weiter auf Wachstum. Publiziert am 28. Feb. 2019. <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/de/pressemitteilungen/zalando-schliesst-2018-erfolgreich-ab-und-setzt-weiter-auf>. Zugegriffen: 14. Juli 2019.
- Zalando Finanzmeldungen. (2017). Vorläufige Halbjahreszahlen: Zalando investiert weiter in Wachstum. 18. Juli 2017. <https://corporate.zalando.de/de/finanzmeldungen>. Zugegriffen: 29. Juli 2017.

- Zalando IR (2020). Zalando Investor Relations 2020. Zalando. The starting point for fashion. Investor factbook. July 2020. file:///C:/Users/Heinemann/Downloads/Zalando%20Investor%20Relations%20Factbook%202020.pdf. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Zalando. Klima. (2019). Zalando ist ab heute klimaneutral. <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/news-stories/zalando-ist-ab-heute-klimaneutral>. Zugegriffen: 1. Aug. 2020.
- Zalando Kurzportrait. (2017). Zalando-Kurzportrait-2017. <https://corporate.zalando.de/de/kurzportrait-0#fc-561>. Zugegriffen: 29. Juli 2017.
- Zalando. Zahlen. (2020). Corporate Zalando Zahlen 2020. <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/zalando-in-zahlen>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Zenner, A. (2012). Wie finde ich das richtige Shopsystem. Die relevanten Kriterien. In Shopmacher (Hrsg.), *eCommerce lohnt sich nicht*. Gescher: Shopmacher.
- ZF-Zukunftsstudie. (2016). ZF-Zukunftsstudie 2016, Die letzte Meile. Initiiert von ZF und ETM-Verlag. Verfasst vom Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML. [http://www.zf-zukunftsstudie.de/wp-content/uploads/2016/11/ZF-Studie\\_IML\\_24\\_11\\_16\\_E-Book\\_gesamt.pdf](http://www.zf-zukunftsstudie.de/wp-content/uploads/2016/11/ZF-Studie_IML_24_11_16_E-Book_gesamt.pdf). Zugegriffen: 16. Juli 2018.
- Zieglmayer, D. (2017). Amazon Echo und KI: Diese rechtlichen Fragen solltet ihr euch stellen. 10. April 2017. <http://www.internetworld.de/e-commerce/amazon/amazon-echo-ki-rechtlichen-fragen-solltet-euch-stellen-1210985.html>. Zugegriffen: 14. Apr. 2017.
- Zimmermann, F. (2017). Im B2B Online-Handel ist noch Geld zu verdienen. ECommerce-Vision vom 11. April 2017. <https://www.ecommerce-vision.de/im-b2b-online-handel-ist-noch-geld-zu-verdienen/>. Zugegriffen: 18. Juli 2016.
- Zoghby, J., Tieman, C., & Moïño, J. P. (2018). Make it personal – Why brands must move from communication to conversation for greater personalization. Pulse Check 2018. Accenture Interactive. [https://www.accenture.com/t20161011T222718\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-34/Accenture-Pulse-Check-Dive-Key-Findings-Personalized-Experiences.pdf](https://www.accenture.com/t20161011T222718__w_/us-en/_acnmedia/PDF-34/Accenture-Pulse-Check-Dive-Key-Findings-Personalized-Experiences.pdf). Zugegriffen: 15. Juni 2018.
- Zooplus. (2018). Zooplus Geschäftsbericht 2017.
- Zooplus. P. M. (2019). Zooplus AG: Wachstumskurs im Jahr 2018 fortgesetzt, Umsatz und Ergebnis im Rahmen der Prognose 2018. Pressemitteilung vom 20. März 2019.
- Zooplus. Factsheet. (2020). Zooplus factsheet stand Juli 2020. <https://www.zooplus.de/Investor-Relations>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Zozo. (2020). Financial highlights. Zozo 2020 <https://corp.zozo.com/en/ir-info/financial-highlights/>. Zugegriffen: 21. Aug. 2020.
- Zukunftdeseinkaufens. (2018). Zukunft des Einkaufens. ZUKunftdeseinkaufens.de vom 16. Jan. 2018. <https://zukunftdeseinkaufens.de/ropo-effekt-richtig-nutzen-3-must-dos-fuer-haendler/>. Zugegriffen: 8. Aug. 2020.
- Zukunftsinstitut. (Hrsg.). (2014). *Sales Trends – Strategien für den erfolgreichen Handel von Morgen*. Frankfurt a. M.: Studie der zukunftsinstitut GmbH.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

About You, 399  
adidas, 394  
AGB (Allgemeine Geschäftsbedingungen), 407  
Alibaba, 383  
Amazon, 382  
Amazonisierung, 49  
App-Plattform-Ökonomie, 27  
Apple, 396  
Asos, 402  
Attraction-Marketing, 256  
Auslandsexpansion, 92

## B

B2B-Online-Handel, 218  
    Besonderheiten, 221  
    Geschäftsmodelle, 224  
B2C-Online-Handel, herstellereigener, 226  
Barrierefreiheit  
    Usability, 293  
Best Practices, 375  
    im hybriden Online-Handel, 391  
    im kooperierenden Online-Handel, 380  
    im Multi-Channel-Handel, 387  
    im Pure-Online-Handel, 375  
    im vertikalisierten Online-Handel, 394  
Betreibermodell, 91, 371  
Betreibermodellentscheidung, 91  
Betriebstyp, 160  
Bezahlsicherheit, 337  
Bonprix, 392  
Boohoo, 379  
Breuninger, 390  
Budget, 325

Businessplan, 87

## C

Call to Action (CTA), 290  
Casual Shopping, 10  
Check-out, 126  
    Optimierung, 299  
Cobot-Collaboration, 42  
Community  
    Aufbau, 277  
    Marketing, 278  
Community-driven Shopping, 275  
Connected Retail, 37  
Content Commerce, 22  
Controlling  
    qualitatives, 249  
    quantitatives, 246  
Conversion, 123  
CRM (Customer-Relationship-Management),  
    71  
Cross  
    Device Usability, 15  
    Selling, 124  
Cross-Device-Verhalten, 352  
Cross-Media  
    Nutzung, 351  
    Vernetzung, 354  
Curated Shopping, 308  
Customer Journey, 79  
Customer-Relationship-Management (CRM),  
    94, 101  
Customer-Touchpoint-Management, 349  
Customer-Value-Orientierung, 255

**D**

D2C (Direct-to-Customer), 33  
 Darstellung, multimediale, 264  
 Datenschutz, 340  
 Datensicherheit, 340  
 Delivery Economy, 39  
 Differenzierungsfaktor, 257  
 Digitalisierungspotenzial, 364  
 Digital Skills, 420  
 Digitalstrategie, 85  
 Direct-to-Customer (D2C), 33  
 Distanzhandel, 82  
 Distanzprinzip, 56  
 Domizilprinzip, 56  
 Downstream-Kundeninteraktion, 176  
 DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung), 410

**E**

E-Branding, 259  
   USP, 259  
 E-Business, 58  
 E-Commerce, 58  
 E-Sourcing, 363  
 Emotionalisierung, 266  
 Erlebnisgestaltung, 120  
 Erlebnisorientierung, 266  
 Etsy, 380  
 ExO (exponentielle Organisation), 41  
 Exponentielle Organisation (ExO), 41

**F**

Facebook-Shop, 285  
 Farfetch, 398  
 Fast Services, 25  
 Framework, 332  
 Funktionalität, unterstützende, 300

**G**

GAFa-Gruppe, 46  
 GenZ, 10  
 Geoblocking, 416  
 Geschäftsidee, 1, 18  
 Geschäftsmodell, 26, 55  
   interaktives, 187  
 Geschäftssystem, 35  
 Gründungsmanagement, 87

**H**

Hawesko, 393  
 Headless, 333  
   Solutions, 42  
 Hidden Champions, 49  
 High Performance Marketing, 32

**I**

Influencer Commerce, 20  
 Innovation, 7  
 Innovations-Index, 44  
 Insourcing-Grad, 367  
 Instagram Shop, 285  
 Instagram-Shopping, 24, 285  
 Intelligent Retail, 35  
 Internationalisierung, 92  
 Internetnutzung, 4  
 Internetplattform, 59  
 IT-Integration, 327

**J**

Joy of Use, 296

**K**

Kaufabschluss, 126  
 Kaufprozess, 298  
   klassischer, 72  
   neuer, 72  
 KI (Künstliche Intelligenz), 35  
 Killer-Differenzierungsfaktor, 257  
 Klimaneutralität, 13  
 Kundenbegeisterung, 115  
 Kundenbeteiligung, 272  
 Kundenbindung, 104, 110  
 Kundendatenmanagement, 101  
 Kundenerlebnis, 120  
 Kundenerwartung, hyperpersonalisierte, 11  
 Kundenfeedback, 316  
 Kundengewinnung, 104, 105  
 Kundenintegration  
   internetbasierte, 74  
 Kundeninteraktion, 71  
   downstream, 79  
   offline, 82  
   offsite, 78  
   online, 82

- onsite, 78
- upstream, 79
- Kundeninteraktion, internetbasierte, 73
- Kundenwertsteigerung, 104, 114
- Kundenzentriertheit, 155
- Kundenzentrierung, 156

**L**

- LEGO, 395
- Lessons Learned, 422
- Loyalitätsprogramm, 111
- Loyalty-driven Shopping, 275

**M**

- Machine Learning, 35
- Make oder Buy, 331
- Marketingmix, 95
- Marketingpolitik, 94
- Marktplatz, 59, 169
- Marktplatzelement, 186
- Mass Customization, 78, 313
- Meile, letzte, 39, 301
- Metageschäftsmodell, 63
- Meta-Targeting, 1, 10
- Microservices, 332
- Mobile Commerce
  - Angriffspunkte, 341
  - Besonderheiten, 198
  - Erfolgsfaktoren, 202
  - Formen, 198
  - Grundlagen, 193
  - Mehrwerte, 197
  - Wertschöpfung, 194
- Multi-Channel-Distribution, 230
- Multi-Channel-Handel, 165
  - Best Practices, 387

**N**

- Navigation, 291
- Neue Shopping-Funktion, 283
- Next, 389
- No-Line-Handel, 347
- Nonstop-Konsument, 17

**O**

- Ökosystem, zweiseitiges, 30
- Omnichannel-Distribution, 33
- Online-Handel, 58, 159
  - Betriebstypen, 162
  - Controlling, 246
  - Erfolgsfaktoren, 252
  - Erfolgsmessung, 237
  - Franchisesystem, 233
  - Geschäftsorganisation, 241
  - Geschäftssystem, 238
  - hybrider, 166
    - Best Practices, 391
  - interaktiver, 176
  - kaufverhaltensspezifische Grundlagen, 71
  - kommerzielle Grundlagen, 63
  - kooperierender, 164
    - Best Practices, 380
  - medienspezifische Besonderheiten, 82
  - Mischformen, 232
  - rechtliche Rahmenbedingungen, 342
  - Start, 85
  - Szenarien, 429
  - technische Grundlagen, 69
  - vertikalisierte, 167
    - Best Practices, 394
- Online-Marketing-Budget, 356
- Online-Marktsegmentierung, 271
- Online Pure Plays, 164
- Online-Shop, 59
  - Rentabilisierung, 91
- Online-TV, 352
- Open Innovation, 79, 315
- OTTO, 391
- Outsourcing
  - Grad, 367
  - Partner, 369

**P**

- PaaS (Platform-as-a-service), 332
- Personalisierung, 308
- Plattform, 59
- Plattformökonomie, 60
- Portal, 59
  - mit Marktplatzelementen, 186

Potenzial-Conversion, 288  
 Produktindividualisierung, 408  
 Produktivitätskennzahl, 244  
 Progressive Web App (PWA), 29, 207  
 Promotion, externe, 261  
 Pure-Online-Handel, 163  
 PWA (Progressive Web App), 29, 207

## Q

Quick Commerce, 25

## R

Re-Targeting, 274  
 Rahmenbedingung, rechtliche, 342  
 Rechtssicherheit, 343  
 Reifegrade, digitaler, 44  
 Reputation, 334  
 Residenzprinzip, 56  
 Ressourcenbedarf, 329  
 Retail Media, 30  
 Retourenmanagement, 131  
 Retourenpolitik, 130  
 Risikowahrnehmung, 336

## S

Scale-oriented Customization, 304  
 Schlüsseltrend, 9  
 Schnelligkeit, 322  
 Schnittstelle, 328  
 Seamless Shopping, 37  
 Search Engine Advertising (SEA), 109  
 Search Engine Marketing (SEM), 109  
 Search Engine Optimization (SEO), 109  
   SEO-Exzellenz, 289  
 Secoo, 400  
 Security Standard, 334  
 Selling Proposition, 254  
 Service  
   and Search Solutions, 287  
   Oriented Architecture (SOA), 332  
 Shop Attraction, 255  
 Shopgestaltung, 120, 300  
 Shopping-Portal, 170  
 Shopsystem, 324

Skalierbarkeit, 322  
 SOA (Service Oriented Architecture), 332  
 Social  
   Commerce, 24, 282  
   Media, 279  
   Targeting, 270  
 Social-Commerce-Plattform, 177  
 Societing, 270  
 Software, 326  
 Sourcing, 360  
   Concept, 359  
 Spaltung, digitale, 420  
 Standardisierung, 328  
 Standardsoftware, 332  
 Stitch Fix, 400  
 Store Design, 264  
 Strategic Alliances, 359  
 Supplement and Support Media Strategy, 345  
 Synergie, 355  
 System and Supply Chain Excellence, 318  
 Systemstrategie, 323

## T

TAB, 46  
 Target-Marketing, 273  
 Template, 326  
 The Hut Group, 379  
 Thomann, 378  
 TikTok Commerce, 286  
 Time to Use (TTU), 290  
 Trend, relevanter, 9

## U

Umtausch, 234  
 Universum, digitales, 1  
 Up-Selling, 125  
 Usability, 123, 290  
 User Experience, 295

## V

Verbraucher, nachhaltiger, 13  
 Verkaufspolitik, 119  
 Voice-Commerce, 19  
 Voice-Search, 19

**W**

Walmart, [388](#)  
Web Analytics, [248](#)  
Website, [59](#)  
Widerrufsrecht, [405](#)  
Wish, [401](#)

**Z**

Zahlungsverfahren, [127](#)  
Zalando, [376](#)  
Zara, [389](#)  
Zooplus, [403](#)  
Zozo, [401](#)



**Jetzt im Springer-Shop bestellen:**  
[springer.com/978-3-658-27367-5](http://springer.com/978-3-658-27367-5)



Gerrit Heinemann  
H. Mathias Gehrckens  
Thomas Täuber  
Accenture GmbH *Hrsg.*

# Handel mit Mehrwert

Digitaler Wandel in Märkten,  
Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Jetzt im Springer-Shop bestellen:  
[springer.com/978-3-658-21691-7](http://springer.com/978-3-658-21691-7)



Gerrit Heinemann  
Klaus Kannen  
Sebastian Bleil

# Plattformökonomie und eCommerce im Banking

Grundlagen, Plattform-Geschäftsmodelle,  
Optionen und Lösungsansätze

 Springer Gabler

Jetzt im Springer-Shop bestellen:  
[springer.com/978-3-658-31312-8](http://springer.com/978-3-658-31312-8)

