

LEHRBUCH

Frank Deges

Grundlagen des E-Commerce

Strategien, Modelle, Instrumente

Inklusive
SN Flashcards
Lern-App

MOREMEDIA



Springer Gabler



Grundlagen des E-Commerce

Frank Deges

Grundlagen des E-Commerce

Strategien, Modelle, Instrumente

Frank Deges
Europäische Fachhochschule Rhein/Erft
Brühl, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-658-26319-5 ISBN 978-3-658-26320-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26320-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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.

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

E-Commerce als elektronischer Handel ist auf globaler Ebene in der Wirtschaft und Gesellschaft fest verankert. Unternehmen und Institutionen jedweder Wirtschaftszweige, Branchen und Größenordnungen nutzen internetbasierte Vertriebskanäle zum Absatz ihrer Güter, während die Konsumenten selektiv, mal offline – mal online, Produkte kaufen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Und dies immer mehr jederzeit und überall mit mobilen Endgeräten anstelle des desktopbasierten Onlinekaufs von zu Hause. Neue Märkte haben sich entwickelt und bestehende Märkte in ihren Marktbedingungen und Spielregeln verändert, indem Unternehmen wie auch Konsumenten von der Globalität, der Vernetzung und der Digitalisierung profitieren. Neu und mancherorts immer noch ungewohnt ist die auch nach einem Vierteljahrhundert weiterhin ungebremsste Dynamik, Geschwindigkeit und Intensität, in der neue Technologien und Konzepte, allen voran nun die Digitalisierung, tradierte Geschäftsmodelle erodieren und Unternehmen zur Neuorientierung und Anpassung zwingen. Das Kauf- und Konsumentenverhalten hat sich durch E-Commerce nachhaltig verändert und Unternehmen müssen dem mit hoher Agilität und Innovationsbereitschaft Rechnung tragen. Dafür bedarf es heute und morgen im Unternehmen gut ausgebildeter Fachkräfte mit einem ausgeprägten Verständnis für die Chancen und Potenziale des E-Commerce.

Für die Studierendengeneration der Digital Natives hat der Aufbau von E-Commerce-Kompetenz eine hohe Praxisrelevanz für die berufliche Orientierung und Karriere. Digital Natives sind besonders dafür prädestiniert, ihr schon früh internalisiertes intuitives Verständnis für das Medium Internet, ihre Neugierde für neue Technologien und Anwendungen in genau die Kreativität umzumünzen, derer sie insbesondere dann bedürfen, wenn sie in ihren künftigen Arbeitsfeldern tradierte Modelle und Herangehensweisen hinterfragen, Impulse geben und neue Ideen entwickeln wollen.

Das stetige Wachstum des elektronischen Handels impliziert nun keine neue wissenschaftliche Disziplin im Sinne einer Betriebswirtschaftslehre des E-Commerce. Anerkannte und vielfach in der Praxis bewährte ökonomische Modelle, Regeln und Gesetzmäßigkeiten verlieren nicht ihre Gültigkeit und werden durch E-Commerce erst recht nicht außer Kraft gesetzt. Es sind gerade die etablierten Konzepte und Modelle und die empirisch fundierten Erkenntnisse aus Marketing und Vertrieb, der Konsumentenpsy-

chologie, den Markt- und Wettbewerbstheorien, der Unternehmensführung und des Controllings, die durch den E-Commerce adaptiert, neu interpretiert und im Kontext des internetbasierten Vertriebs erweitert werden.

Der Ansatz dieses Lehrbuches ist es, auf Basis dieser etablierten Erkenntnisse aus den betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, das Basiswissen des E-Commerce zu strukturieren und zu erklären. In überschaubaren Lerneinheiten soll mit einem komprimierten Überblick des aktuellen Wissens- und Erkenntnisstands ein solides Fundament vermittelt werden. Die Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit des E-Commerce ist auch die große Herausforderung für ein Lehrbuch, das die Basis für ein grundlegendes Verständnis des E-Commerce zu vermitteln beanspruchen möchte und letztlich doch nur eine Momentaufnahme darstellen kann. Denn vieles ist im Fluss und E-Commerce kein theoretisches Lehrkonstrukt, sondern allseits gelebte Realität. Immer wieder sind es die Unternehmen, die durch innovative Anwendungen und kreative Ideen die Frage nach einer theoretisch fundierten Erklärung aufwerfen und den Drang der Forschung nach wissenschaftlicher Fundierung mit der Ableitung von Modellen, Konzepten und Instrumenten vorantreiben. In diesem Spannungsfeld der Wissensgenerierung, Wissensrezeption und Wissensvermittlung bewegen sich gleichwohl Dozenten wie auch Studierende. Aus einer Vielzahl an Fachbüchern und Studien die Essenz zu ziehen, mit einem komprimierten Extrakt ein fundiertes Überblickswissen darzustellen – dies ist der Anspruch, den dieses Lehrbuch zu erfüllen versucht.

Die Strukturierung in zehn in sich geschlossene Kapitel soll dem Leser einen verständlichen und gleichzeitig kompakten Überblick über das vielschichtige und facettenreiche Themenspektrum des E-Commerce vermitteln. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden mit prägnanten Beispielen visualisiert. Best Practices und Studien untermauern die Praxisrelevanz der vorgestellten Modelle und Instrumente.

Studienanfänger erhalten ein Orientierungswissen durch Konzentration und Reduktion der Inhalte auf das Wesentliche. Der didaktische Anspruch, Überblickswissen zu vermitteln, geht natürlich zu Lasten einer Detailtiefe, wie sie Fachbücher in der Konzentration auf einen der vielen Teilaspekte des E-Commerce zu leisten vermögen. Zur Vertiefung der Themen der einzelnen Kapitel wird am Ende jedes Abschnitts durch Literaturangaben auf relevante weiterführende Fachliteratur verwiesen. Das in diesem Werk dargestellte Überblickswissen kann nur eine aktuelle Momentaufnahme des Erkenntnisstandes zum E-Commerce darstellen. Die Dynamik des Mediums Internet erfordert eine permanente Fortschreibung und Weiterentwicklung. Daher freue ich mich über Kritik, Anregungen, Hinweise auf Lücken, Verbesserungsvorschläge und Diskussionen.

Mein besonderer Dank gilt Frau Imke Sander vom Springer Gabler Verlag für die professionelle, engagierte, freundliche Unterstützung und die jederzeit sehr konstruktive und angenehme Zusammenarbeit.

Und zu guter Letzt: Das Besondere für Leser dieses Buches ist die zusätzliche Freischaltung der Springer-Nature-Flashcards-App (mobil oder am Desktop nutzbar). Mit dem in diesem Buch eingedruckten Coupon-Code können Sie Ihr Wissen mittels digitaler

Karteikarten in der App überprüfen. Zu jedem Kapitel finden Sie dort Multiple-Choice-Fragen, Lückentexte oder offene Fragen – jeweils mit der korrekten Lösung versehen. Zudem können Sie in der App Ihren Lernfortschritt testen. Ich wünsche Ihnen eine wissensbereichernde Lektüre und freue mich auch über ein Feedback Ihrer Erfahrungen mit der Springer-Nature-Flashcards-App.

Köln Mai 2019

Frank Deges

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen, Bedeutung und Rahmenbedingungen des E-Commerce . . .	1
1.1	Einordnung des E-Commerce in die Internetökonomie	1
1.2	Entwicklungsgeschichte des E-Commerce	6
1.3	Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung	7
1.4	Branchentransformation und Disruption	10
1.5	Ökonomische Bedeutung des E-Commerce	12
1.5.1	E-Commerce nach Branchen und Warengruppen	13
1.5.2	E-Commerce nach Unternehmensformen und Betriebsgröße	17
1.6	Ordnungspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce	19
1.6.1	Datenschutz: DSGVO	20
1.6.2	Gesetzliche Regelungen zum Fernabsatz im BGB	22
1.6.3	Telemediengesetz	24
1.6.4	Domainschutz im Namens- und Markenrecht	27
1.6.5	Urheberrecht	29
1.7	Chancen und Risiken des E-Commerce	30
1.7.1	Chancen und Risiken aus Unternehmensperspektive	30
1.7.2	Vorteile und Nachteile aus Konsumentenperspektive	32
	Literatur	34
2	Marktformen und Marktakteure im E-Commerce	39
2.1	Marktformen der Anbieter-Nachfrager-Interaktion	39
2.2	Direktgeschäft über eigenbetriebene Onlineshops	43
2.2.1	Shopsysteme	44
2.2.2	Strukturmerkmale von Onlineshops	46
2.2.3	Gründer und Betreiber von Onlineshops	47
2.3	Plattformökonomien: Onlinemarktplätze	50
2.3.1	Eigenschaften und Merkmale von Onlinemarktplätzen	51
2.3.2	Partnerprogramme	54
2.3.3	Branchenportale	56

2.3.4	Cityportale	57
2.3.5	Communityportale	58
	Literatur	59
3	Erlösformen und Erlösgenerierung im E-Commerce	63
3.1	Proof of Concept	63
3.2	Transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erlösformen	64
3.2.1	Transaktionsabhängige direkte Erlösgenerierung	64
3.2.2	Transaktionsabhängige indirekte Erlösgenerierung	66
3.2.3	Transaktionsunabhängige direkte Erlösgenerierung	67
3.2.4	Transaktionsunabhängige indirekte Erlösgenerierung	67
3.3	Modelle der Preisbildung bei Onlineauktionen	68
	Literatur	70
4	Kaufprozess und Kaufverhalten im E-Commerce	71
4.1	Güterkategorien im E-Commerce	71
4.2	Der Kaufentscheidungsprozess im E-Commerce	75
4.3	Selektives Kaufverhalten	77
4.4	Customer Touchpoints und Customer Journey	80
	Literatur	83
5	Betriebstypen und Geschäftsmodelle im E-Commerce	85
5.1	Betriebstypen des Onlinehandels	85
5.1.1	Pure-Online-Handel	86
5.1.2	Multichannelhandel	87
5.1.3	Hybrider Onlinehandel	88
5.1.4	Kooperativer Onlinehandel	90
5.1.5	Vertikaler Onlinehandel	92
5.2	Ansätze zur Differenzierung von Geschäftsmodellen	95
5.3	Geschäftsmodelle im E-Commerce	96
5.3.1	Mass Customization	96
5.3.2	Curated Commerce	99
5.3.3	Recommerce	102
5.3.4	Abo-Commerce	103
5.3.5	Sharing Economy	106
	Literatur	109
6	Markt- und Wettbewerbsstrategien im E-Commerce	111
6.1	Ziele und Strategien	112
6.2	Marktpositionierung: Sortiments- und Preisstrategie	113
6.2.1	Sortimentsdimensionierung	114
6.2.2	Ausgestaltung der Sortimentsstrategie	116

6.2.3	Statische Preissetzung und Preisparität	118
6.2.4	Preisdifferenzierung	120
6.2.5	Dynamische Preisbildung	121
6.3	Markteintrittsstrategien	122
6.3.1	Pionierstrategie: First Mover	122
6.3.2	Folgerstrategie: Second und Late Mover	123
6.4	Wachstumsstrategien	126
6.4.1	Organisches Wachstum	129
6.4.2	Anorganisches Wachstum	131
6.4.3	Internationalisierung und Globalisierung	133
	Literatur	135
7	Cross-Channel und Omnichannel im E-Commerce	139
7.1	Optionen des stationären Einzelhandels	139
7.1.1	Cross-Channel-Integration Onlineshop und Filiale	141
7.1.2	Omnichannel und Seamless Customer Experience	144
7.1.3	Digital In-Store am Point of Sale	145
7.1.4	Location-based Services	148
7.2	Stationäre Filialisierung der Internet Pure Player	150
7.2.1	Concept Stores und Outlet Stores	151
7.2.2	Fachmärkte und Fachgeschäfte	152
7.2.3	Pop-up Stores	154
	Literatur	155
8	Frequenzgenerierung im E-Commerce	159
8.1	Domainkonzept	160
8.2	Suchmaschinen	165
8.3	Affiliate-Programme	168
8.4	Online- und Offlinemarketing	170
	Literatur	173
9	Der Transaktionsprozess im Onlineshop	175
9.1	Usability und User Experience	175
9.2	Angebot: Produkt- und Leistungspräsentation	178
9.3	Suche: Benutzerführung und Navigation	180
9.4	Auswahl: Bewertungssysteme und Empfehlungen	182
9.5	Bestellung: Die Warenkorbfunktionalität	185
9.6	Bezahlung: Zahlungssysteme und Zahlungsmodalitäten	187
9.7	Distribution: Leistungserfüllung der Logistik	190
9.7.1	Leistungsversprechen im Frontend des Onlineshops	191
9.7.2	Steuerung der Güterdistribution	192
9.7.3	Citylogistik der letzten Meile	195

9.8	After Sales Service	197
9.8.1	Retourenmanagement	198
9.8.2	Kundensupport und Kundenbindung	203
	Literatur	204
10	Controlling im E-Commerce	207
10.1	Erfolgskennzahlen	209
10.1.1	Umsatz und Gewinn	210
10.1.2	Conversion Rate und Conversion-Optimierung	211
10.1.3	Order und Average Order Value	213
10.1.4	Retourenquoten	213
10.2	Besucher kennzahlen	214
10.3	Kunden kennzahlen	216
10.4	Kennzahlenmanagement im E-Commerce	218
	Literatur	219



Grundlagen, Bedeutung und Rahmenbedingungen des E-Commerce

1

Lernziele

Im einführenden Kapitel werden Grundlagen und Rahmenbedingungen der Kommerzialisierung des Internets durch E-Commerce thematisiert und es wird ein fundiertes Basiswissen geschaffen für:

- Das Verständnis des Begriffs E-Commerce als elektronischer Handel und seine Einordnung in den Gesamtkontext der Internetökonomie
- Die Bewertung der volkswirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Bedeutung des E-Commerce
- Die Einschätzung der regulatorischen Rahmenbedingungen des E-Commerce mit den relevanten Gesetzen und Verordnungen
- Die Beurteilung der Chancen und Risiken des E-Commerce aus Anbietersicht sowie der Vorteile und Nachteile aus der Konsumentenperspektive

1.1 Einordnung des E-Commerce in die Internetökonomie

Kaum ein Medium hat in so kurzer Zeit die Gesellschaft in ihrem Sozial- und Konsumverhalten so nachhaltig geprägt wie das Internet (Kollmann 2013, S. 18). Als Kommunikations-, Informations- und Interaktionsmedium in vielen Lebensbereichen allgegenwärtig, bietet das Internet, immer mehr auch in seiner mobilen Nutzung, vielfältige Möglichkeiten zur Gestaltung und Erleichterung des Alltags (Kollmann 2013, S. 21). Auch das Kaufverhalten der Verbraucher hat sich grundlegend verändert, der Bezug von Waren und Dienstleistungen über E-Commerce als elektronischen Handel wird über alle Be-

völkerungsschichten und Altersgruppen hinweg als bequeme Alternative zum Einkauf in stationären Geschäften genutzt und hat sich längst als attraktiver Vertriebskanal für Unternehmen aller Wirtschaftszweige und Branchen etabliert. Der Begriff E-Commerce wird häufig mit Synonymen wie Onlinehandel, Internethandel, Onlineshopping, E-Retailing, Internetvertrieb oder Onlinevertrieb gleichgesetzt. Im Kern geht es um den elektronischen Handel mit Waren und Dienstleistungen, deren **Transaktion**, d. h. die Anbahnung, der Abschluss und die Abwicklung des Kaufs oder Verkaufs, über das Internet mithilfe interaktiver Informations- und Kommunikationstechnologien durchgeführt wird (Weiber 2000, S. 11 f.; Wirtz 2001, S. 40; Wamser 2001, S. 11 ff.; Merz 2002, S. 19 ff.; Fritz 2004, S. 27).

► **Transaktion und Transaktionsprozess** Durch eine **Transaktion** wird das Eigentum oder das Nutzungsrecht an einem Gut zwischen Wirtschaftssubjekten übertragen (Picot 1982, S. 269 f.). Transaktionen lösen **Transaktionskosten** monetärer und nichtmonetärer Art entlang des Kaufprozesses aus, diese beziehen sich auf den Aufwand, der mit dem **Transaktionsprozess** verbunden ist (Picot 1986, S. 3 ff.). Vor dem Vertragsabschluss fallen Kosten für die Anbahnung, Informationsbeschaffung, Alternativenauswahl und Vertragsverhandlung an. Nach dem Vertragsabschluss entstehen Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten, wenn eine Warenlieferung beanstandet, nachverhandelt oder retourniert wird (Picot 1982, S. 270 f.).

Um einen internetbasierten Kauf oder Verkauf als elektronischen Handel zu charakterisieren, muss nicht zwingend der vollständige **Transaktionsprozess** elektronisch abgebildet sein, da der Versand online bestellter physischer Produkte an den Empfänger über klassische Transportwege und Transportsysteme erfolgen muss (Kollmann 2013, S. 39). In Abgrenzung zu anderen Verkaufsformen, wie beispielsweise dem Kauf eines Produktes in einer ortsgebundenen Filiale, ist die wesensbestimmende Kennzeichnung eines Handelsgeschäftes als E-Commerce der online vollzogene Abschluss des Handels (Wamser 2001, S. 40; Riehm 2004). Die über E-Commerce handelbaren Güter sind Produkte und Dienstleistungen, die physischer oder elektronischer Natur sein können. Digitale Güter oder digitalisierte Produkte wie beispielsweise E-Books oder Musik im MP3-Format können nach dem Kauf über das Internet direkt auf ein Empfangsgerät (PC, Laptop, Tablet, Smartphone) des Käufers heruntergeladen werden. Dabei werden alle Stufen des Transaktionsprozesses elektronisch durchgeführt. Die Übertragung des Gutes über einen Download wird als **Onlinedistribution** bezeichnet (Olbrich et al. 2015, S. 22). Onlineshops (Webshops, E-Shops) und Onlinemarktplätze (Online-Marketplaces) sind die virtuellen Orte, an denen die Güter (Produkte und Dienstleistungen) offeriert werden. Diese können sich als **B2C-Onlineshop** oder **B2C-Onlinemarktplatz** an den Endkonsumenten beziehungsweise als **B2B-Onlineshop** oder **B2B-Onlinemarktplatz** an Geschäftskunden richten.

E-Commerce ist eine Ausprägung des Distanzhandels (Barth et al. 2015, S. 88; Heinemann 2018, S. 64 f.). Im **Distanzhandel** kommt es zu keinem physischen Zusammentreffen

von Käufer und Verkäufer. Die räumliche Distanz wird über elektronische Kommunikationsmedien überbrückt (Schröder 2012, S. 324). Wie Abb. 1.1 zeigt, unterscheidet die traditionelle Handelsbetriebslehre neben dem Distanzprinzip mit dem Residenzprinzip (stationärer Handel), dem Treffprinzip (Marktverkauf) und dem Domizilprinzip (Haustürverkauf) insgesamt vier Kontaktprinzipien (Schröder 2012, S. 325).

Auf den Kontaktprinzipien basiert die Zuordnung von Betriebsformen und Betriebstypen des Einzelhandels. So sind beispielsweise Supermärkte, Fachmärkte, Kauf- und Warenhäuser dem Residenzhandel, Versandhandelsunternehmen und Teleshoppingbetreiber dem Distanzhandel zuzuordnen. Die Entwicklung des E-Commerce zeigt eine immer stärkere Vermischung der Geschäftskonzepte. Stationäre Händler betreiben Onlineshops und Internet Pure Player eröffnen Filialen. Damit geht auch eine Veränderung der Betriebsformen einher, da die Formatgrenzen zunehmend verschwimmen (Gehrckens 2019, S. 45). Nur die Internet Pure Player, die sich allein auf den Onlinevertrieb fokussieren, betreiben einen reinen Distanzhandel mit dem **Onlineprinzip** als ausschließlichem Kontaktprinzip. Das je nach Bedarf und Situation wechselnde Kontaktprinzip vieler Konsumenten führt zu einer immer stärkeren Verflechtung von Distanz- und Residenzhandel. Dies bedingt, wie Abb. 1.1 veranschaulicht, in Abgrenzung vom reinen Onlinehandel künftig von einem **Hybridprinzip** (Heinemann 2019, S. 4) zu sprechen. Konsumenten informieren sich vor einem Onlinekauf in der Filiale oder führen eine Internetrecherche als Vorbereitung für einen nachfolgenden stationären Kauf durch. Die Umsatzanteile der Unternehmen zwischen den

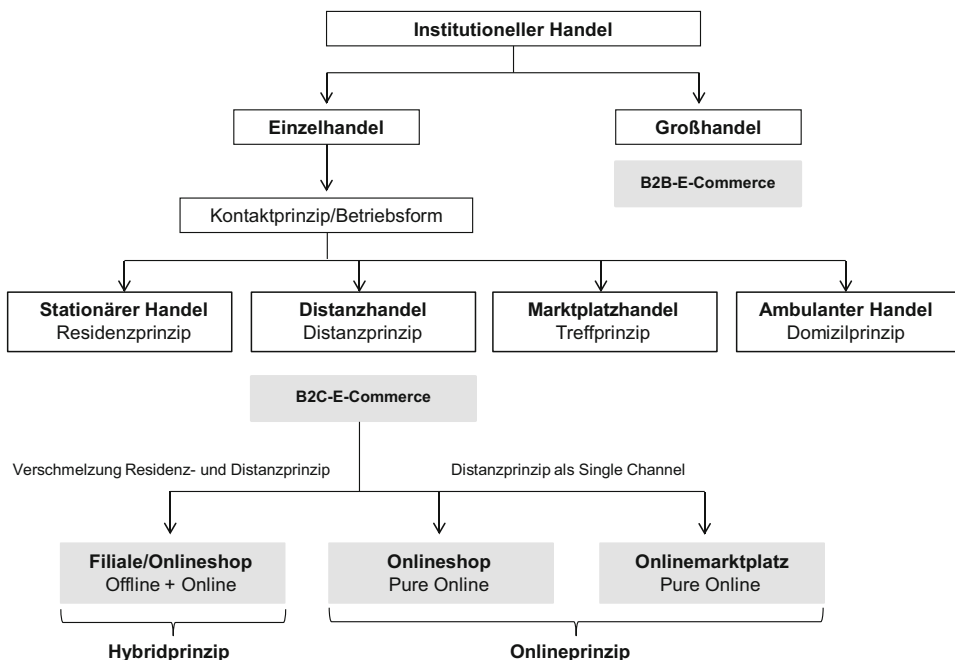


Abb. 1.1 Kontaktprinzipien im Einzelhandel. (Eigene Darstellung)

beiden Vertriebskanälen verschieben sich, sodass stationärer und nichtstationärer Handel immer mehr eine Symbiose bilden. **Connected Commerce** ist das neue Schlagwort, welches die Verschmelzung des Onlinehandels mit dem stationären Handel zum Ausdruck bringt (Fasching 2018).

Der Begriff E-Commerce als elektronischer „Handel“ impliziert, dass es sich um eine reine Handelstätigkeit handeln würde. Die Handelsbetriebslehre fasst die Handelstätigkeit in eine funktionelle und eine institutionelle Sichtweise. **Handel im funktionellen Sinne** liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter (Handelswaren als Sachgüter) ohne eigene Be- oder Weiterverarbeitung, d. h. ohne materielle Veränderung, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte (Nachfrager) absetzen (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 35 ff.). **Handel im institutionellen Sinne** erfasst die Institutionen, die eine Handelstätigkeit im funktionellen Sinne betreiben, dies sind im Wesentlichen die Handelsbetriebe (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 39 f.). Da auch Herstellerunternehmen Onlineshops betreiben, bezieht sich der E-Commerce als vertikaler Onlinehandel auch auf den direkten Absatz von eigenproduzierten und selbstgefertigten Produkten (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 26). **Mobile Commerce** (M-Commerce) ist dem elektronischen Handel zuzuordnen. Im M-Commerce werden Transaktionen auf Basis der Nutzung mobiler, mit dem Internet verbundener Endgeräte (Smartphone, Tablet, Laptop) angebahnt und durchgeführt (Heinemann 2018, S. 137 f.). Der M-Commerce bietet einen situativen Zusatznutzen (Kollmann 2013, S. 31), da der mobile und ortsungebundene Zugriff auf internetbasierte Dienste und Anwendungen ein zeitkritisches Kundenbedürfnis schneller und direkter löst als der ortsgebundene Zugriff mit einem zu Hause mit dem Internet verbundenen PC (Kollmann 2013, S. 31). M-Commerce und E-Commerce differenzieren sich somit hinsichtlich der Art der verwendeten Endgeräte, der **Ubiquität** (die Ungebundenheit an einen Standort) sowie der an den Screens mobiler Endgeräte optimierten Darstellung der Inhalte und Funktionen. **Mobile First** ist ein Denkansatz aus dem Webdesign, bei dem aufgrund der rasant zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte die mobiloptimierte Gestaltung des Onlineshops die oberste Priorität hat. In der umgekehrten Reihenfolge wird der Onlineshop zuerst für den Desktop/PC-Zugriff gestaltet und im zweiten Schritt mit einem **Responsive Design** auf den Mobile-Zugriff über verschiedene Bildschirmgrößen der Smartphones und Tablets angepasst (Schwarz 2018).

E-Business steht für die elektronische Unterstützung, Abwicklung und Aufrechterhaltung von Geschäftsprozessen als Leistungsaustauschprozesse zwischen Unternehmen auf Basis computergestützter Netzwerke der Internettechnologie (Wirtz 2001, S. 34). E-Business und E-Commerce werden als Begriffe oft synonym verwendet. Wie Abb. 1.2 verdeutlicht, hat sich eine Abgrenzung zwischen E-Business und E-Commerce etabliert, die E-Commerce als einen Teilbereich des umfassenderen Begriffs E-Business ansieht (Merz 2002, S. 19; Weiber 2000, S. 11 f.).

Während der Begriff E-Commerce für den absatzzeitigen Transaktionsprozess des elektronischen Handels mit Waren und Dienstleistungen steht, umfasst der Begriff

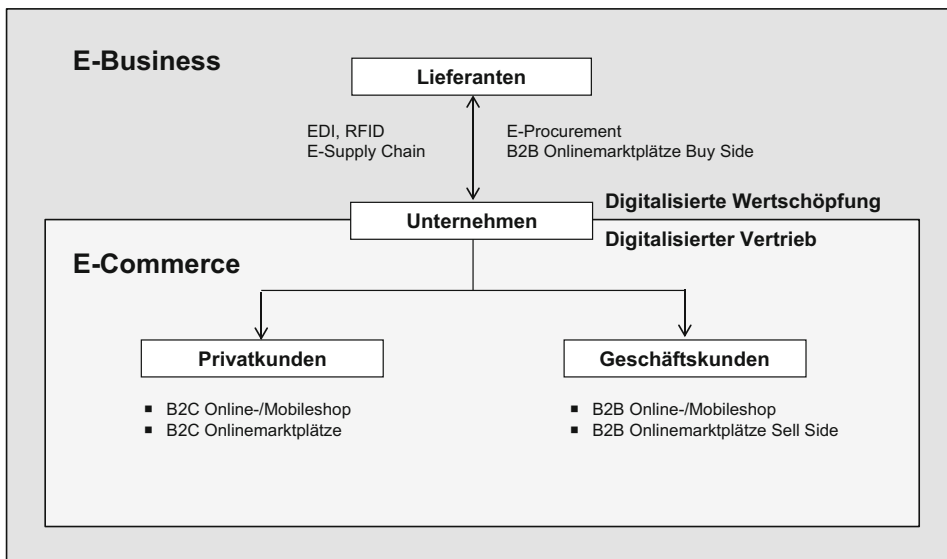


Abb. 1.2 Abgrenzung E-Business und E-Commerce. (Eigene Darstellung)

E-Business inner- und zwischenbetriebliche Wertschöpfungsprozesse (Kollmann 2009, S. 37). Der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht Effizienzgewinne, die sich in Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungspotenzialen ausdrücken und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 405). E-Business ist wiederum ein Teilbereich der **Internetökonomie** (Net Economy), die als übergeordneter Begriff sowohl mikro- wie auch makroökonomische Aspekte (Opuchlik 2005, S. 16 und 23) umfasst. Die Internetökonomie steht für die über alle Branchen hinweg etablierten Wirkungszusammenhänge, Regel- und Gesetzmäßigkeiten durch die wirtschaftliche Nutzung internetbasierter und digitaler Technologien (Kollmann 2009, S. 36 f. Hutzschenreuter 2000, S. 20 ff.). Sie setzt die computerbasierte Vernetzung ein, um Kommunikation, Interaktion und Transaktion im globalen Raum zu ermöglichen (Wirtz 2001, S. 23). Das **Internet** als technische Infrastruktur eines offenen, für jede Person zugänglichen Netzwerks von weltweit miteinander verbundenen Rechnern und Rechensystemen beförderte die Entstehung der Internetökonomie, die auch als digital-basierte Ökonomie, Digitalökonomie oder digitale Wirtschaft bezeichnet wird.

- ▶ **Merke!** Ob physische oder digitale Zustellung der Lieferung oder Inanspruchnahme einer Leistung, das wesensbestimmende Merkmal zur Abgrenzung des E-Commerce von anderen Vertriebsformen ist, dass der Abschluss des Kaufvertrages elektronisch (online) erfolgt.

1.2 Entwicklungsgeschichte des E-Commerce

Das Jahr 1969 wird als das Ursprungsjahr des Internets gesehen. Das im Auftrag des US-Verteidigungsministeriums entwickelte **Arpanet** (Advanced Research Project Agency Net), welches die Entwicklung einer Technologie zur Verbindung heterogener Computernetze zum Ziel hatte, vernetzte Universitäten und Forschungseinrichtungen, um begrenzte Rechenkapazitäten effizienter nutzen zu können (Kollmann 2016, S. 32; Hutzschenreuter 2000, S. 12 f.). Ein steter Ausbau des Verbundes kennzeichnete die weitere Entwicklung, immer mehr Rechner und Computernetze wurden zur Kommunikation, zum Informationsaustausch und zum Datentransfer über das Internet verbunden (Kollmann 2016, S. 32). Ein Meilenstein war Anfang der 1990er-Jahre die Entwicklung des **World Wide Web** (WWW). Mit Hilfe der Seitenbeschreibungssprache **Hypertext Markup Language** (html) und des **Hypertext Transfer Protocol** (http) wurden grafische Oberflächen (**Browser**) zur Nutzung multimedialer Inhalte geschaffen (Illik 1999, S. 7 ff.; Fritz 2004, S. 34 ff.; Hutzschenreuter 2000, S. 10 ff.). Mit stetig wachsenden Nutzerzahlen stieg auch die Anzahl der Websites im Laufe der Jahre exponentiell an. Der weltweite Zugang zu Informationen und die grenzenlose Kommunikation beförderte den Wandel zu einer vernetzten Informationsgesellschaft, für die McLuhan bereits in den 1960er-Jahren den Begriff vom „**Global Village**“ prägte (McLuhan 1962; McLuhan und Powers 1992). Mit dem fortschreitenden Ausbau der technischen Infrastruktur, insbesondere der Geschwindigkeit, Bandbreite und Zuverlässigkeit der Übertragungswege, wurde das Internet attraktiv für eine kommerzielle Nutzung. Dies führte seit dem Beginn der 1990er-Jahre zu vielen Unternehmensgründungen, die als Internet-Start-ups bezeichnet wurden und für die sich die Bezeichnung **New Economy** herausbildete. Der Unternehmergeist der New Economy war dadurch geprägt, dass die Nutzung der Internet-technologie neue Geschäftsmodelle ermöglichte. Der Begriff E-Commerce etablierte sich, als 1994 Amazon und 1995 eBay gegründet wurden und mit Lycos (1994), Yahoo (1994) und Altavista (1995) gleich drei Suchmaschinendienste zur Nutzung bereitstanden (Riehm 2004). Etablierte Industrie- und Handelsunternehmen wurden als **Old Economy**, als tradierte Geschäftsmodelle bezeichnet (Koenen 2012). Der schnelle Börsengang vieler Unternehmen der New Economy führte in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre zur Entstehung eines Börsen-Hypes, dem **Dotcom-Boom**. Um die Jahrtausendwende platzte in einem völlig überhitzten Börsenumfeld die **Dotcom-Spekulationsblase** (Borchers 2010).

► **Dotcom-Boom und Dotcom-Spekulationsblase** Der **Dotcom-Boom** basierte auf extrem hohen Börsenkursbewertungen von Start-ups der New Economy. Überzogene Erwartungen und die Hoffnung auf schnelle Gewinne führten zu Spekulationen auf immer weiter steigende Aktienkurse. Eine **Spekulationsblase** bildet sich, wenn der Aktienkurs den realen Substanzwert eines Unternehmens bei weitem übersteigt (Kitzmann 2009, S. 12 ff.). Eine allmählich einsetzende Rückbesinnung auf fundamentale Unternehmensbewertungen führte nach den Höchstständen des US-amerikanischen Börsenindex NASDAQ ab März 2000 zu einem schnellen Ende der Dotcom-Euphorie. Panikverkäufe führten zum Platzen der Spekulationsblase und massiven Kursverlusten in der New Economy.

Für Start-ups, deren Kapitalgeber, Investoren und Aktionäre bestätigte sich verlustreich, was für jedwede wirtschaftliche Betätigung gilt: Nur die Unternehmen überleben langfristig, die nach ökonomischen Grundsätzen wirtschaften und damit nachhaltig Gewinne aus ihrer unternehmerischen Betätigung erzielen. Was man in den Zeiten des Dotcom-Hypes verdrängte: Die Grundprinzipien erfolgreichen Wirtschaftens unterschieden sich in der New Economy nicht grundsätzlich von denen der Old Economy (Koenen 2012).

Insolvenz von Pets.com

Symbolisch für das Scheitern vieler Start-ups steht das US-amerikanische Unternehmen Pets.com, welches Tierfutter und Heimtierbedarf über das Internet verkaufte. Massive Marketingaufwendungen (unter anderem ein Werbespot für 1,2 Mio. Dollar beim Super Bowl 2000) übertrafen das Umsatzvolumen um ein Vielfaches (Borchers 2010). Mit der Insolvenz von Pets.com gingen 300 Mio. Dollar investiertes Kapital verloren. Weltweit wurden an den Börsen zwischen März und November 2000 4,2 Billionen Dollar Aktionärsvermögen vernichtet (Koenen 2012).

Die vielen Insolvenzen führten zu einer Konsolidierung und Neubewertung der Internetökonomie (Borchers 2010). Nach den Lehren aus dem Dotcom-Boom hat sich in den Folgejahren wieder eine neue Start-up-Welle mit einer hohen Gründungsdynamik etabliert. Anders als bei den vielen über mehrere Generationen gewachsenen Familienunternehmen der Old Economy ist die Internetökonomie durch die Geschwindigkeit geprägt, mit der Start-ups Expansionszyklen durchlaufen und innerhalb weniger Jahre eine marktbeherrschende Stellung etablieren können.

- ▶ **Merke!** Unternehmen aller Wirtschaftszweige haben ihre Geschäftsmodelle an veränderte Verbrauchergewohnheiten angepasst, nutzen die Internettechnologie für ihre Wertschöpfung und erweitern ihre traditionellen Vertriebskanäle um den E-Commerce, indem sie Onlineshops betreiben und sich auf Onlinemarktplätzen engagieren.

1.3 Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung

Volkswirtschaften werden immer nachhaltiger von der Internetökonomie getragen. Ein ständig verfügbares Netz mit hohen Bandbreiten, maximaler Systemstabilität und moderaten Nutzungspreisen ist längst zu einem Wettbewerbsfaktor für jedes Land geworden (Kollmann 2013, S. 21). Dies erfordert in Deutschland umso mehr Investitionen in den Ausbau von leistungsfähigen Netzinfrastrukturen, insbesondere die Mobilfunk- und Glasfaserverbreitung auch in strukturschwachen Regionen. Die 2019 durchgeführte Versteigerung von Frequenzen des ultraschnellen 5G-Mobilfunkstandards (5G = Fünfte Mobilfunkgeneration) soll in den nächsten Jahren den Ausbau eines wettbewerbs- und

leistungsfähigeren Netzes befördern. In der Internetökonomie verändern sich Arbeits- und Berufsfelder und es besteht ein erheblicher Bedarf an Arbeitskräften mit **digitaler Kompetenz**. Im Bildungs- und Ausbildungswesen müssen die jungen Generationen (**Digital Natives** und **Smart Natives**) für die Herausforderungen der immer stärker alle Berufsbilder erfassenden Digitalisierung vorbereitet werden. Dem wird unter anderem seit 2018 mit dem neu geschaffenen Ausbildungsberuf „E-Commerce-Kaufmann“ Rechnung getragen. In der akademischen Ausbildung ist E-Commerce bereits ein fester Bestandteil von Lehrplänen in den ökonomischen Studiengängen. In der beruflichen Weiterbildung ist die Notwendigkeit evident, die im Berufsleben stehenden älteren Mitarbeiter (**Digital Immigrants**) für die sich durch die Digitalisierung verändernden Arbeitsplätze und ein entsprechend erweitertes Aufgabenfeld weiterzuqualifizieren.

► **Digital Natives, Smart Natives und Digital Immigrants** Digital Natives oder auch Smart Natives (Born Digital) sind als **Generation Z** (zwischen 1995 und 2010 geboren) in eine bereits digitalisierte Welt hineingeboren und sind im Internet „always on“ (Scholz 2014, S. 96). Als Antonym zu Digital Natives umfasst der Begriff Digital Immigrants Personen, die erst im Erwachsenenalter den Umgang mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erlernt haben. Die der Generation Z nachfolgende Generation trägt die Bezeichnung Alpha und wird die Geburtenjahrgänge von 2010 bis 2025 umfassen (McCrinkle 2010).

Die Vielzahl und Vielfalt von Unternehmen ist die Basis eines funktionierenden Wettbewerbs. Die Förderung von Existenzgründungen und die Etablierung einer positiven Gründerkultur auf volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene unterstützt Unternehmensgründungen. Behaupten sich diese im Markt und wachsen, so werden nachhaltig neue Arbeitsplätze in der digitalen Wirtschaft geschaffen, während es in anderen Bereichen zu Rationalisierungen und zum Personalabbau kommt. Die durch die Digitalisierung forcierte Automatisierung von Wertschöpfungsprozessen führt zu einer sinkenden Relevanz personeller Ressourcen (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 405), welche sich nicht nur auf handhabende einfache Verrichtungstätigkeiten bezieht, sondern auch auf Dispositions- und Entscheidungsprozesse.

Automatisierung von Marketingprozessen

Einer Umstrukturierung des Marketings in der Berliner Zalando-Zentrale fielen im Jahr 2018 250 Stellen der Werbeabteilung zum Opfer, um deren Aufgaben künftig durch datenbasierte Algorithmen und künstliche Intelligenz automatisiert erfüllen zu lassen. Im Gegenzug soll sich der Anteil an hoch spezialisierten Softwareentwicklern und Datenanalysten erhöhen, um die Personalisierung der Kundenansprache weiter zu perfektionieren (Jansen 2018).

Der wachsende Anteil des E-Commerce am Warenverkehr führt zwar in der Logistik zu positiven (allerdings im Schwerpunkt gering qualifizierten) Beschäftigungseffekten, als

Kehrseite der Entwicklung aber auch zu einer erheblichen Zunahme des Transportverkehrs, der seinen Anteil an der Feinstaubbelastung und dem Klimawandel beiträgt. Innerhalb der Volkswirtschaften intensiviert sich der Wettbewerb um Unternehmensansiedlungen der digitalen Wirtschaft. Die Politik legt Förderprogramme auf und schafft ein positives Umfeld für Unternehmensgründungen. Dies führt dazu, dass Bundesländer, Städte und insbesondere sich im Strukturwandel befindliche Regionen ihre Hoffnungen auf junge und dynamisch wachsende Unternehmen setzen, um durch die frühe Ansiedlung eines sich zum Großunternehmen entwickelnden Start-ups ihre Regionen mit der Schaffung einer Vielzahl neuer Arbeitsplätze aufzuwerten.

Amazons Auswahlverfahren für den Bau neuer Konzernzentralen

Im September 2017 entschied sich Amazon für den Aufbau einer zweiten Konzernzentrale für bis zu 50.000 Mitarbeiter. Insgesamt 238 Bewerber beteiligten sich an dem Auswahlverfahren, bei dem sich Städte und Regionen mit Steuervergünstigungen, niedrig bepreistem Bauland und Umsiedlungshilfen immer wieder gegenseitig zu übertrumpfen versuchten (Conradi 2018). Im November 2018 fiel die Entscheidung für New York und Virginia. Durch eine Verteilung der neuen Konzernzentralen auf zwei Standorte statt der Konzentration auf eine Wirtschaftsregion sollte einem Mangel an qualifiziertem Personal an einem Standort entgegengewirkt werden. Der Widerstand örtlicher Politiker in New York führte jüngst dazu, dass Amazon auf die Standortansiedlung im New Yorker Stadtteil Queens nun doch verzichten wird (Kort und Postinett 2019).

Hochschulen etablieren eine Start-up-Kultur durch die Einrichtung von Lehrstühlen für Entrepreneurship und ermutigen Studenten zur Gründung von Start-ups durch Inkubatoren an den Hochschulstandorten (Fritsch 2019, S. 170 f.). Damit sollen in der frühen beruflichen Orientierung eine Start-up-Mentalität entwickelt und Unternehmensgründungen gefördert werden.

► **Inkubatoren und Acceleratoren** **Inkubatoren** (Brutkästen) sind öffentlich geförderte oder auch privat finanzierte Einrichtungen (Dienstleistungszentren), die Start-ups gezielt und systematisch bei der Umsetzung ihres Gründungsvorhabens unterstützen. Dafür werden beispielsweise Bürofläche und Know-how (Juristen, Finanz-, IT- und Marketingexperten) bereitgestellt. **Acceleratoren** (Beschleuniger) sind Institutionen, die bereits gegründeten Start-ups in ihrer Entwicklungs- und Ausbauphase ebenfalls durch die Bereitstellung von Bürofläche, Know-how, Coaching und Networking zu einer schnellen Etablierung im Markt verhelfen sollen. Inkubatoren und Acceleratoren erwarten für ihr Engagement eine Beteiligung am Unternehmen (Kollmann 2016, S. 110 f.).

Unternehmen, Medien und Verbände veranstalten Businessplanwettbewerbe, Start-up-Weekends, Speeddating für Start-ups, Start-up-Breakfasts und Start-up-Bootcamps. In Großstädten haben sich Entrepreneur-Clubs und Mentorennetzwerke gebildet. Selbst die

Unterhaltungsindustrie versucht mit Sendeformaten wie „Die Höhle der Löwen“, auf gesellschaftlicher Ebene eine Gründerkultur zu befördern. In den USA herrscht eine positivere Entrepreneurship-Kultur in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Volkman und Tokarski 2006, S. 58). Die in den USA oft betonte „zweite Chance“ versteht das Scheitern als einen Lernprozess, um bei einem erneuten Gründungsversuch die Fehler der Vergangenheit zu vermeiden. Auch in Deutschland versucht man, gescheiterte Gründer nicht auf Lebenszeit zu stigmatisieren und mehr Akzeptanz für sie zu entwickeln.

„Fuckup Nights“ als Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer

Bei dem globalen Veranstaltungsformat „Fuckup Nights“ berichten gescheiterte Gründer offen über ihre Fehler und Erfahrungen. Dies führt zu einer bewussten, manchmal auch befreienden Hinterfragung und Aufarbeitung der Umstände des Scheiterns. Gründungswillige Zuhörer werden sich durch die Erfahrungsberichte eines möglichen Scheiterns bewusst und reflektieren gegebenenfalls kritischer die Chancen und Risiken ihres Gründungsvorhabens (Kolosowa et al. 2018).

1.4 Branchentransformation und Disruption

Das Internet hat wie kaum ein anderes Medium zuvor langjährig etablierte Geschäftsmodelle und deren Marktmechanismen in Frage gestellt. Globale Verfügbarkeit, Informationsvielfalt, Transparenz und schnelle Vergleichbarkeit von Preisen haben die Markt- und Umweltbedingungen für Anbieter und Nachfrager fundamental verändert (Barth et al. 2015, S. 16). Der Verkauf von Schuhen und Bekleidung über das Internet ohne haptische Begutachtung der Produkte und Anprobe verschiedener Größen und Passformen garantierte in der frühen Entwicklungsphase des E-Commerce allenfalls hohe Retourenquoten. Auch der Onlinebuchhandel erschien kaum als erfolgsträchtiges Geschäftsmodell, denn durch die Buchpreisbindung war kein Preisvorteil für die Konsumenten zu realisieren, eher noch eine höhere Kostenbelastung durch Versandgebühren. Start-ups wie Zalando (Onlineschuhhandel) und Amazon (Onlinebuchhandel) gelang es dennoch innerhalb weniger Jahre, tragfähige Onlinegeschäftsmodelle aufzubauen, indem sie konsequent die Vorteile des Internets für die Verbraucher bedienten und mit elektronischen Mehrwerten den Kaufentscheidungsprozess anreicherten und den Kauf erleichterten (Kollmann 2016, S. 11). Ein umfassendes Sortiment, schnelle Belieferung, kostenfreier Versand, kulanties Retourenmanagement und individueller Service stehen für ein kundenzentriertes Nutzenversprechen und sorgten für die Schaffung einer hohen Akzeptanz des E-Commerce bei den Verbrauchern (Hutzschenreuter 2000, S. 97 ff.). Rezensionen, Leserempfehlungen, Autoreninformationen und Inhaltszusammenfassungen, Leseproben („Blick ins Buch“), Cross-Selling-Angebote und die bequeme 1-Click-Funktionalität (siehe dazu Abschn. 9.5) erleichterten Amazon-Kunden die Kaufentscheidung und gene-

rierten genau den Kundenmehrwert, den das Unternehmen schon früh zur obersten Leitmaxime seines Handelns erhoben hat.

Märkte und Branchen transformieren (verändern) sich in ihren Strukturen und Machtverhältnissen, wenn sich durch Deregulierung und Auflösung von Handelsbarrieren, neue Technologien und veränderte Konsumgewohnheiten die Rahmenbedingungen für alle Anbieter verändern (Volkman und Tokarski 2006, S. 65). Innovative Start-ups waren und sind die Treiber von Veränderungen; diese werden anfangs aufgrund ihres geringen Absatzvolumens von den etablierten Anbietern kaum beachtet. Mit steigenden Marktanteilen und der nachhaltigen Veränderung der Verbrauchergewohnheiten entsteht jedoch schnell der Druck zur Anpassung und Veränderung (Hutzschenreuter 2000, S. 53 f.; Wamser 2001, S. 57 f.). Der E-Commerce hat zu einer Transformation des Handels in nahezu allen Warenkategorien geführt. Eine Transformation repräsentiert meist einen fundamentalen und dauerhaften Wandel (Deuringer 2000, S. 38). So steht die Entwicklung des MP3-Formates als **disruptive Technologie** für eine fundamentale **Branchentransformation** der Musikindustrie (Hutzschenreuter 2000, S. 125 ff.; Kavadias et al. 2017, S. 74) und findet in Streamingdiensten wie beispielsweise Spotify (www.spotify.de) seinen derzeitigen Kulminationspunkt an innovativen Möglichkeiten in der Darbietung und Vermarktung von Musik. Branchentransformationen können die Folge von disruptiven (to disrupt = zerstören, zerschlagen) Innovationen der Digitalisierung sein (Wolters 2016, S. 30). Diese verändern Märkte nachhaltig, indem lange erfolgreiche Geschäftsmodelle und Produkte von bahnbrechenden Neuerungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt werden. Eine Branchentransformation muss daher nahezu zwangsläufig auch zu einer **Unternehmenstransformation** führen, indem das Unternehmen sein Geschäftsmodell an veränderte Umweltbedingungen und Marktmechanismen seiner Branche anpasst (Deuringer 2000, S. 38). Dabei müssen alle Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsprozesse hinterfragt werden und notfalls auch radikal verändert oder durch eine Bereitschaft zur **Selbstkannibalisierung** komplett erneuert werden (Deuringer 2000, S. 38; Wamser 2001, S. 57 f.). Start-ups wie Uber (www.uber.com) und Airbnb (www.airbnb.com) scheuen sich nicht davor, regulierte Märkte wie das Taxigewerbe oder den Beherbergungstourismus zu attackieren und aufzubrechen, auch unter Inkaufnahme aufwandsintensiver und kostspieliger Rechtsstreitigkeiten. Reisebuchungen erfolgten immer mehr über Onlinebuchungsplattformen, was die langfristige Daseinsberechtigung von traditionellen Reisebüros infrage stellte (Heinemann 2018, S. 67). Allerdings führt die Flut an Reiseangeboten im Internet auch wieder zu einer Rückbesinnung auf die Vorteile der persönlichen Beratung, die Reisebüros im Dickicht der Informationsvielfalt bieten, wenn auch sie sich des Kundenmehrwerts aus der Kombination von Online- und Offlineservices bedienen. Seit 2012 ist die Zahl der Reisebüros in Deutschland nicht mehr rückläufig, 2017 ist sie sogar leicht angestiegen (Budras 2017).

Ein besonderes Problem der digitalen Transformationsprozesse besteht dann, wenn abzusehen ist, dass durch die Digitalisierung ein etabliertes Kerngeschäft komplett substituiert werden kann (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 409). Schrumpfungs- und Desinvestitionsprozesse müssen dann zeitgleich einhergehen mit Wachstumsprozessen in der

Etablierung einer neuen Technologie (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 409), so wie es Fotolabore durch das Aufkommen der Digitalfotografie und den Einbruch der Nachfrage nach analoger Film- und Fotoentwicklung erlebt haben. Gerade bei den digitalen Technologien besteht ein hoher Innovationsdruck, der permanent dazu zwingt, den Lebenszyklus einer neuen Technologie präzise einzuschätzen und durch zeitnahe Neuproduktentwicklung der Erodierung des Stammgeschäftes entgegenzuwirken (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 410). So haben Digitalkameras die analoge Fotografie und die einfache Gestaltung von hochwertigen Fotobüchern das traditionelle Einkleben von Fotos in Fotoalben nahezu verdrängt. Nun verringert die zunehmende Nutzung des Smartphones als Kamera wiederum die Nachfrage nach Digitalkameras. Eine mangelnde Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 410) wird in der Folge zu Unternehmensschließungen und Konzentrationsprozessen führen. Dies drückt sich seit einigen Jahren im „Flächensterben“ des Einzelhandels aus, indem Filialnetze schrumpfen oder kleinbetriebliche Fachgeschäfte wegen mangelnder Besucherfrequenz und Umsatzeinbrüchen aufgeben müssen. Mit Unternehmenszusammenschlüssen wird versucht, Kräfte zu bündeln und Synergien zu nutzen, um sich der Marktmacht des Onlinehandels besser gewappnet entgegenstellen zu können, so wie mit der jüngst verkündeten Fusion von Thalia und der Mayerschen Buchhandlung (Hintermeier 2019).

1.5 Ökonomische Bedeutung des E-Commerce

Basis der ökonomischen Entwicklung des E-Commerce ist die Internetpenetration und Internetnutzung in der Bevölkerung. Weltweit nutzen knapp über 4 Mrd. Menschen das Internet (Global Digital Report 2018), bei 7,63 Mrd. Erdbewohnern (Stand: Oktober 2018, UNFPA 2018) ist damit etwas mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung online. Wachstumsbeschränkende Hemmnisse und Barrieren bestehen in mangelnden Infrastrukturen, instabilen Datenleitungen mit geringen Bandbreiten sowie in restriktiven und zensierten Zugangsbeschränkungen in autoritären Staatsformen. Mangelnde Bildung, geringe Kaufkraft und ein fehlender Zugang ins Internet schließen gerade in Entwicklungsregionen noch weite Teile der Bevölkerung von der Onlinenutzung aus. Die sozialen Netzwerke tragen mit weltweit mehr als 3 Mrd. registrierten Nutzern einen hohen Anteil der Nutzungsintensität (Global Digital Report 2018). Im globalen Vergleich der Regionen zeigt Europa mit durchschnittlich 79,5 Prozent ein hohes Niveau der Internetpenetration, führend ist Nordeuropa mit 94 Prozent, in den USA sind es 88 Prozent und in Mittelfrika gerade einmal 12 Prozent (Global Digital Report 2018). Die von Verbänden, statistischen Ämtern und Marktforschungsinstituten erhobenen Zahlen variieren, je nachdem, welche Altersgrenzen der Zahlenerhebung zugrunde gelegt sind und wie repräsentativ mit der Panel-Stichprobe die Datenerhebungsbasis ist. Der D21 Digital Index registriert 84 Prozent der über 14-jährigen Bundesbürger als Onlinenutzer (D21 Digital Index 2018/2019). Laut Statistischem Bundesamt (Destatis) sind es 90 Prozent der Bundesbürger im Alter von über zehn Jahren (Destatis 2018). Die als Langzeitstudie seit 1997 durchgeführte ARD/

ZDF-Onlinestudie registrierte 2018 63,3 Mio. Menschen in der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren als Onlinenutzer, dies entspricht einem Anteil von 90,3 Prozent (ARD/ZDF-Onlinestudie 2018). Da insbesondere die Onlinenutzung die wesentliche Voraussetzung für die Ansprache von Verbrauchern darstellt, steht der hohe Nutzeranteil, gerade in den hoch entwickelten Volkswirtschaften, für ein breit gestreutes und attraktives Marktpotenzial des E-Commerce.

1.5.1 E-Commerce nach Branchen und Warengruppen

Das Volumen des Onlinehandels steigt weltweit kontinuierlich von Jahr zu Jahr. Dieses Wachstum entwickelt sich nach Wirtschaftsregionen und Ländern sowie Branchen und Warengruppen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität. Einhergehend mit hoher Internetpenetration und steigender Nutzungsintensität verzeichnet auch der E-Commerce in Deutschland seit Jahren ein stabiles Wachstum und erreicht nahezu alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen. Die Branchenverbände HDE (Handelsverband Deutschland, www.einzelhandel.de) und bevh (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland, www.bevh.org) dokumentieren jährlich die Entwicklung, wobei die Zahlen aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmethodiken differieren. Die Berechnungen und Prognosen des bevh basieren auf einer jährlichen Verbraucherbefragung von 40.000 Personen zum Kauf von Waren im Distanzhandel und zum Konsum von digitalen Dienstleistungen (bevh 2019a). Der HDE weist seine Hochrechnungen mit den Nettowarenumsätzen ohne Umsatzsteuer aus, während der bevh seine Prognosen mit Bruttowarenumsätzen berechnet. Die Entwicklung des E-Commerce in Deutschland in den letzten zehn Jahren wird in Abb. 1.3 anhand der Zahlenreihen der beiden Verbände visualisiert.

Nach den Erhebungen des HDE wuchs der deutsche Onlinehandel 2017 auf ein Volumen von 48,9 Mrd. Euro (HDE 2018) und 2018 auf 53,6 Mrd. Euro (HDE 2019a). Die rasante Marktdurchdringung und hohe Nutzungsintensität von Smartphones gestaltet das Onlinekaufverhalten mobiler. Immer häufiger erfolgen Zugriffe und Käufe über mobile Endgeräte. Fast 30 Prozent des Onlineumsatzes werden durch Käufe mit dem Smartphone erzielt (HDE 2018). Der Besucherzugriff auf den Zalando-Marktplatz erfolgt bereits zu 80 Prozent über mobile Endgeräte (Hüfner 2019). Nach einer Studie von Mastercard nutzen 84 Prozent der Deutschen ihr Mobilgerät zum Einkaufen, dabei ist Mode und Bekleidung die beliebteste Warenkategorie (Koehler 2018). Nach Berechnungen des bevh wurde im Jahr 2017 ein E-Commerce-Bruttowarenumsatz (Umsatzangaben inklusive Umsatzsteuer ohne Privatkäufe auf Onlinemarktplätzen) von 58,5 Mrd. Euro (bevh 2018) und 2018 von 65,1 Mrd. Euro erzielt (bevh 2019a). Für 2019 erwartet der bevh abermals ein zweistelliges Wachstum und damit einen E-Commerce-Bruttowarenumsatz von rund 72 Mrd. Euro (bevh 2019a), während der HDE von einem Wachstum des E-Commerce um 9 Prozent auf 58,5 Mrd. Euro ausgeht (HDE 2019b). Das Institut für Handelsforschung (IFH Köln, www.ifhkoeln.de) erwartet 63 Mrd. Umsatz für 2018 (IFH

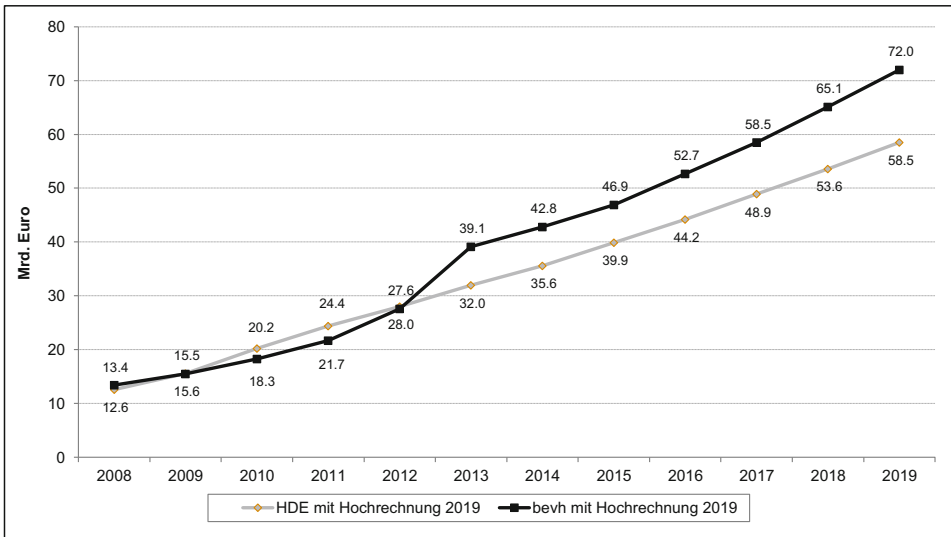


Abb. 1.3 E-Commerce Umsätze in Deutschland 2008–2018. (Eigene Darstellung, basierend auf den Berechnungen des HDE und bevH)

Köln 2018a). Nach seinen Berechnungen wurden im Jahr 2017 in Deutschland 57,6 Mrd. Euro online umgesetzt. Dies entspricht einem Wachstum von rund 10 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (IFH Köln 2018a). Auch wenn die Prognosen auf unterschiedlichen Berechnungen beruhen, so bestätigen alle Erhebungen das dynamische Wachstum des E-Commerce der vergangenen Jahre und gehen auch künftig von stabilen Wachstumsraten aus.

Wie Abb. 1.4 belegt, wird der E-Commerce in Deutschland von Amazon geprägt. Im Jahr 2017 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz in Höhe von 8,81 Mrd. Euro im Eigenhandelsgeschäft. Mit weitem Abstand folgen mit Otto (2,95 Mrd. Euro) und Zalando (1,28 Mrd. Euro) zwei weitere Plattformökonomien (EHI 2018).

Amazon steht zusammen mit Otto und Zalando für einen Konzentrationsprozess und die Bündelung von Marktmacht auf wenige Plattformen, die sich für eine erste Produktrecherche und dann auch für den Onlinekauf als De-facto-Standard etablieren (Heinemann 2018, S. 37). Ihr hoher Bekanntheitsgrad und die große Kundenbasis machen sie zu attraktiven Partnern für Händler jedweder Betriebsform und Warenkategorie. Durch die Integration ihres Onlinevertriebs in den Amazon-Marketplace profitieren vor allem kleinere Start-ups, aber auch stationäre Einzelhändler und Hersteller von der Marktpräsenz des den Onlinehandel dominierenden Marktführers (HDE 2018). Wie Abb. 1.5 demonstriert, steht der Amazon-Marketplace im Jahr 2017 in der Addition des Amazon-Eigenhandelsgeschäftes (21 Prozent) und des Umsatzes seiner angeschlossenen Partner (25 Prozent) für insgesamt 46 Prozent des E-Commerce-Umsatzes in Deutschland (HDE 2018; IFH Köln 2018b).

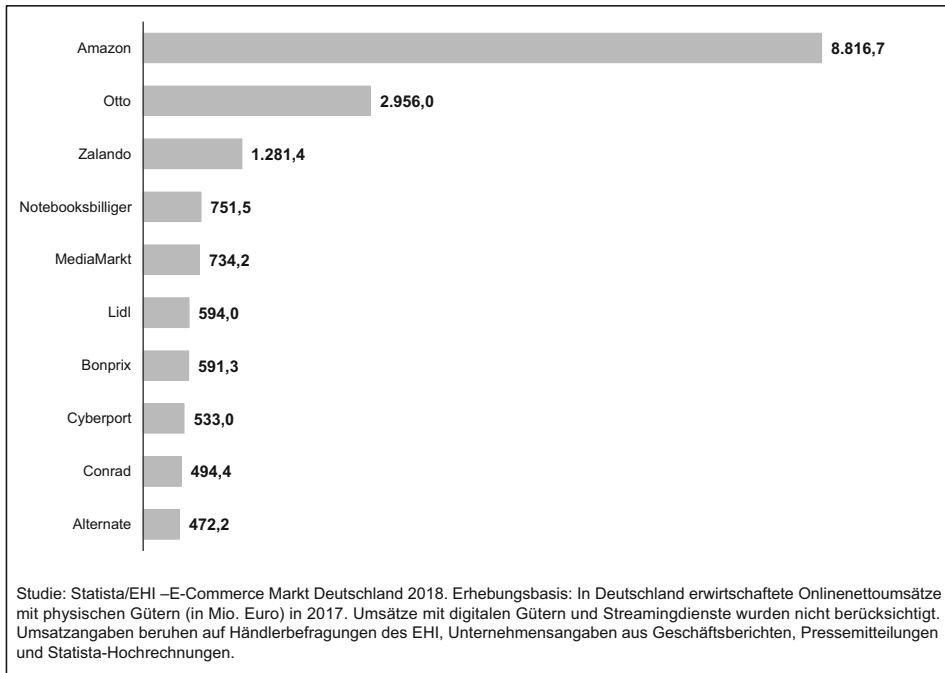


Abb. 1.4 Die Top-10-Onlineshops in Deutschland 2017. (Adaptiert nach EHI 2018; mit freundlicher Genehmigung von © EHI Retail Institute 2019. All Rights Reserved)

Der E-Commerce entwickelt sich unterschiedlich nach Warengruppen und Produktkategorien, sowohl was das Angebot der Onlineshops und deren Wettbewerb untereinander betrifft, als auch die Präferenzen der Konsumenten, Produkte eher online oder offline zu kaufen. Die Sparte mit dem höchsten Zuwachs war 2018 der Onlinelebensmittelhandel (E-Food), der um 20,3 Prozent auf 1,36 Mrd. Euro zulegte (bevh 2019b). Wie Abb. 1.6 belegt, sind Mode und Bekleidung sowie Consumer Electronics die umsatzstärksten Warenkategorien des Onlinehandels.

2018 ist bei einem Gesamtumsatz des deutschen Einzelhandels von 525 Mrd. Euro jeder zehnte Euro im deutschen Einzelhandel über den E-Commerce Erlöst worden (HDE 2019a). Wie Abb. 1.7 aufzeigt, könnte in einem progressiven Szenario der Anteil des Onlinehandels am Einzelhandel bis zum Jahr 2024 auf 17 Prozent steigen (ibi research 2019).

Im Basisszenario wird der E-Commerce-Anteil moderater steigen und 2024 bei 15 Prozent liegen (ibi research 2019). Dies würde einem durchschnittlichen jährlichen Anstieg von 6,6 Prozent entsprechen, während der Einzelhandel zwischen 2010 und 2017 jährlich nominal nur um 2,7 Prozent pro Jahr gewachsen ist (ibi research 2019). Somit werden auch in den nächsten Jahren die Umsatzzuwächse des Onlinehandels zu Lasten des traditionellen Einzelhandels gehen und eine kontinuierlich fortschreitende Umsatzverschiebung von offline zu online bedeuten. Bereits heute kann in den Non-Food-Warenkategorien von

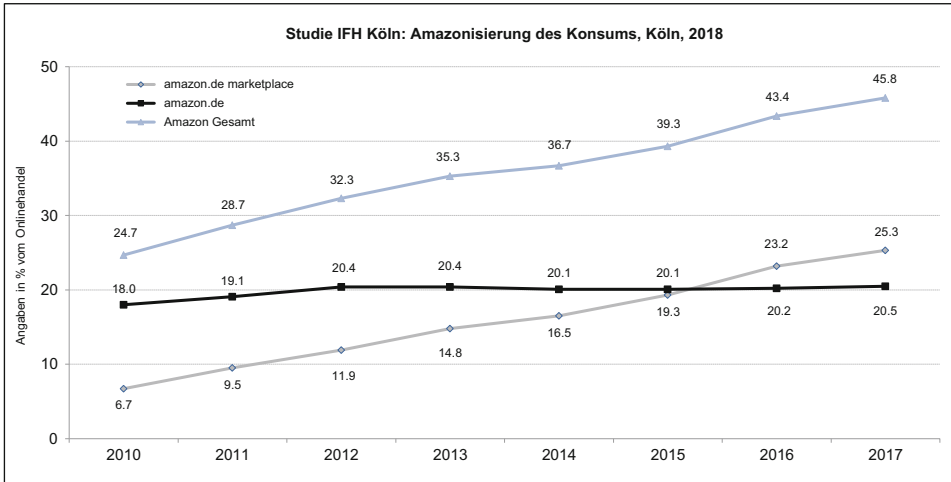


Abb. 1.5 Entwicklung der Amazon-Anteile am Onlineumsatz in Deutschland. (Adaptiert nach IFH Köln 2018b; mit freundlicher Genehmigung von © IFH Institut für Handelsforschung Köln 2019. All Rights Reserved)

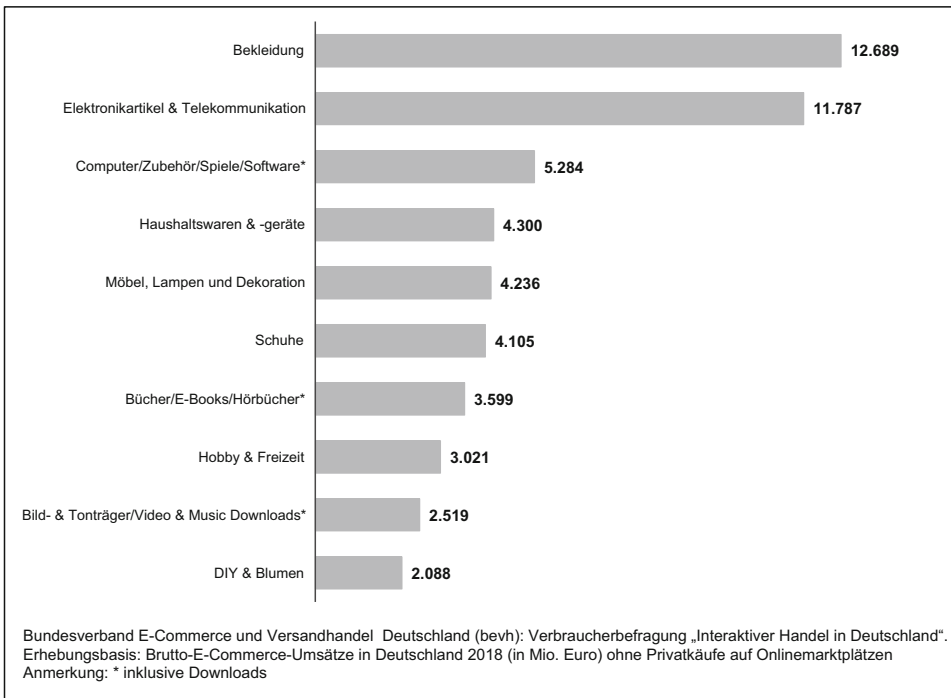


Abb. 1.6 Die Top-10-Warengruppen im Onlinehandel 2018. (Adaptiert nach bevh 2019b; mit freundlicher Genehmigung von © bevh Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland 2019. All Rights Reserved)

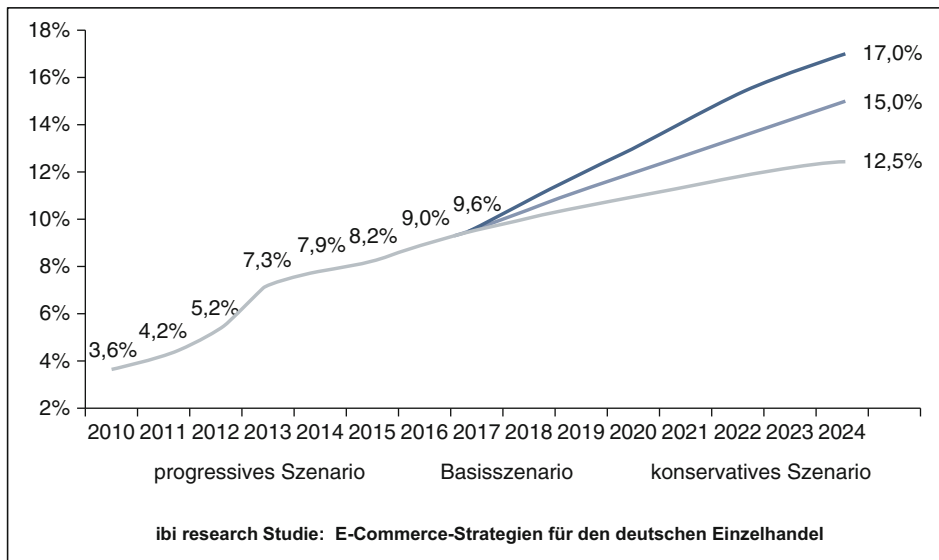


Abb. 1.7 Prognose der weiteren Entwicklung des E-Commerce-Anteils am Einzelhandel. (ibi research 2019; mit freundlicher Genehmigung von © ibi research 2019. All Rights Reserved)

einem Onlineanteil von 14–15 Prozent ausgegangen werden, berücksichtigt man den (noch) geringen Anteil des Onlinelebensmittelhandels am Gesamthandelsvolumen des Einzelhandels (HDE 2018; ibi research 2019).

1.5.2 E-Commerce nach Unternehmensformen und Betriebsgröße

Das breite Gründungsgeschehen in der digitalen Wirtschaft ist von Kleingewerbe-gründungen dominiert. Prägend für deren Etablierung und Fortentwicklung sind die hohe Dynamik, die Innovationsgeschwindigkeit und das Wachstumspotenzial in der Internetökonomie. Erfolgsträchtige Geschäftskonzepte sind innerhalb kürzester Zeit skalierbar, sofern Risikokapital für ein schnelles Wachstum und Expansion zur Verfügung steht. Einige Start-ups aus den USA und Asien haben sich zu Global Playern entwickelt. Das Akronym GAFAE kennzeichnet die Gruppierung von Google, Apple, Facebook, Amazon und eBay. In der östlichen Hemisphäre repräsentiert das Kürzel TAB die Online-Giganten Tencent, Alibaba und Baidu. Beide Gruppierungen repräsentieren derzeit rund 600 Mrd. Dollar Handelsvolumen (Heinemann 2018, S. 33). Im europäischen Raum hat sich noch kein Start-up zu einem Global Player entwickeln können. Neben dem Gründungsgeschehen durch Start-ups sind es etablierte Hersteller, Händler und Dienstleister, die sich im Rahmen einer Multichannelstrategie im E-Commerce engagieren und somit ihre Geschäftsmodelle den Potenzialen der Internetökonomie öffnen. Waren die ersten Schritte mit dem Aufbau eines Onlineshops noch an eine Projektgruppe aus Marketing und

Vertrieb delegiert, so haben mittlerweile viele Unternehmen Organisationsstrukturen geschaffen, die durch flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege die Entwicklung und Realisierung innovativer Ideen fördern sollen. Eine Option ist die Ausgliederung der E-Commerce-Aktivitäten in Tochtergesellschaften (Hutzschenreuter 2000, S. 226) als **Corporate Spin-offs**.

► **Corporate Spin-offs** Corporate Spin-offs sind Ausgründungen oder Abspaltungen von Abteilungen oder Geschäftseinheiten aus dem Mutterkonzern in ein Tochterunternehmen (Olfert 2013, S. 310). Corporate Spin-offs gelten als ein Instrument, um eine Forschungs- oder Entwicklungseinheit aus der starren Hierarchie eines Großkonzerns zu lösen und damit Innovationen zu fördern und attraktivere Arbeitsbedingungen in einem flexibleren Umfeld mit flachen Hierarchien und schnellen Entscheidungswegen zu schaffen (Volkmann und Tokarski 2006, S. 30).

E-Commerce Spin-offs aus mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen verfolgen das Ziel, einen für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie förderlichen Freiraum durch flexible Organisationsstrukturen und kreativitätsfördernde Arbeitsumgebungen zu schaffen. Ein wichtiger Aspekt ist auch die Personalentwicklung, da für die Rekrutierung und Bindung von Nachwuchskräften Karriereperspektiven geschaffen werden müssen.

Digitaltochtergesellschaften von Einzelhandelskonzernen

Die REWE Group mit ihrer Tochtergesellschaft Rewe Digital (www.rewe-digital.com) und Lidl mit ihrer Tochtergesellschaft Lidl Digital International GmbH & Co. KG (<https://digital.lidl>) bündeln ihre Online- und Digitalaktivitäten in Ausgründungen, um flexibler und schneller auf neue Herausforderungen reagieren zu können sowie ein attraktives und inspirierendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter zu schaffen.

Unternehmen engagieren sich zunehmend in der Förderung von Start-ups, indem sie Businessplanwettbewerbe organisieren und Start-ups mit vielversprechenden Geschäftsideen mit Venture Capital (Risikobeteiligungskapital) über eigene **Corporate-Venture-Gesellschaften** unterstützen (Kollmann 2016, S. 482 ff.). Zum einen kann eine frühe Finanzierung eines entwicklungsfähigen Start-ups bei einer späteren Veräußerung des Unternehmens oder bei einem Börsengang eine attraktive Verzinsung des eingesetzten Kapitals hervorbringen. Auf der anderen Seite können Corporate-Venture-Gesellschaften ihr Investment danach ausrichten, dass das eigene Unternehmen vom Know-how-Aufbau des Start-ups profitiert. Innovative Anwendungen sind in einer flexiblen Start-up-Struktur schneller erprobt und marktreif, als es gegebenenfalls über die eigenen starren Entwicklungsabteilungen realisierbar ist.

► **Corporate Venturing** **Corporate Venture Capital** bezeichnet eine Variante des Venture Capital, bei dem das zur Finanzierung eines zumeist jungen Unternehmens benötigte Eigenkapital von einem nicht im Finanzsektor tätigen Unternehmen zur Verfügung gestellt

wird. Mit dem Investment werden meist strategische Ziele verfolgt, wie der Zugang zu innovativen Anwendungen und die Know-how-Partizipation an technologischen Entwicklungen (Fritsch 2019, S. 87; Kollmann 2016, S. 482 ff.).

Corporate-Venture-Gesellschaften

Tengelmann mit Tengelman Ventures (www.tev.de), die Otto Group mit e.ventures (www.eventures.vc) und ProSiebenSat1 mit SevenVentures (www.sevenventures.de) finanzieren mit Corporate Venture Capital Internet-Start-ups. Zum einen wird eine angemessene Verzinsung des Kapitals durch erfolgreiche Beteiligungen angestrebt, zum anderen profitieren die Konzerne vom Know-how-Aufbau und erhalten Zugang zu neuen Technologien und Anwendungen. SevenVentures unterstützt dabei die Start-ups über ihre Beteiligungsmodelle „Media for Equity“ und „Media for Revenue“ auch mit Fernsehwerbezeiten.

1.6 Ordnungspolitische und rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce

Gerade in seiner dezentralen Organisation als frei nutzbare und jedem offene Plattform darf das Internet keinen rechtsfreien Raum darstellen. Dies gilt insbesondere für den Handel mit Waren und Dienstleistungen im E-Commerce. Es gibt jedoch kein „Internetgesetz“, in dem die rechtlichen Rahmenbedingungen des Internets allumfassend geregelt wären, ebenso wenig gibt es ein „E-Commerce-Gesetz“, welches alle Belange des Onlinehandels in eine singuläre Rechtsnorm transformiert hätte. In der Aufbau- und Entwicklungsphase ist die Dynamik des Internets auch von der Ordnungspolitik unterschätzt worden. Das Internet war anfangs nur ein von wenigen genutztes Experimentierfeld zur Entwicklung und Erprobung innovativer Anwendungen. Im Laufe der Zeit schafften die schnelle Verbreitung des Internets und die Entfaltung des E-Commerce immer mehr Präzedenzfälle, insbesondere wenn es um Rechte und Pflichten aus Fernabsatzverträgen, den Schutz der Privatsphäre und den Umgang mit personenbezogenen Daten ging. Es fehlten ordnungspolitische und regulatorische Vorgaben, innerhalb derer sich bei Konflikten und Streitfällen eine Rechtsauffassung entfalten konnte, die ein vertrauensvolles Interagieren zwischen Anbieter und Nachfrager im globalen Universum des Internets sicherstellte. Erst mit der zunehmenden kommerziellen Nutzung des Internets manifestierte sich immer dringlicher der Bedarf, einen ordnungspolitischen Rahmen zu schaffen, der eine den Besonderheiten des Internets angepasste Rechtsprechung ermöglichte. Dies führte dazu, dass Vorschriften, Verordnungen und Regeln geschaffen wurden, die

Tab. 1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

Gesetze und Verordnungen	Regelungsbereiche
Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)	Domainnamensrecht (Domainregistrierung, Domainhandel, Domaingrabbing). Vertragsrecht Fernabsatz (Retouren)
EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	Einwilligung der Verbraucher in die Verarbeitung personenbezogener Daten; Datensicherheit; Auskunftsrechte; Datenschutzerklärung für Websites und Onlineshops
Telemediengesetz (TMG)	Informationspflichten bei kommerziell genutzten Telediensten (Impressumpflicht). Absender- und Inhaberkennzeichnung bei kommerzieller Kommunikation (Newsletter und Werbe-E-Mails)
Markengesetz (MarkenG)	Schutz von Marken und Kennzeichen im Internet (Überschneidung mit dem Domainnamensrecht im BGB)
Urheberrecht (UrhG)	Schutz des geistig-schöpferischen Eigentums (Text, Musik, Bilder, Videos) vor unerlaubter Vervielfältigung und nicht genehmigter Nutzung

1. in bereits existenten Gesetzen wie dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), dem Urheberrecht (UrhG) oder dem Markengesetz (MarkenG) zu Änderungen, Anpassungen und Ergänzungen führten, sowie
2. in neuen Gesetzen und Verordnungen wie dem Telemediengesetz (TMG), das aus dem Teledienststatengesetz (TDDSG) hervorgegangen ist, oder dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) als Rechtsvorgänger der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ihren Niederschlag fanden.

Tab. 1.1 zeigt im Überblick die für den E-Commerce relevanten Regelungsbereiche und deren Berücksichtigung in Gesetzen und Verordnungen. Diese werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt und erläutert.

1.6.1 Datenschutz: DSGVO

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist eine Verordnung der Europäischen Union (EU), mit der die Regeln zur Verarbeitung personenbezogener Daten durch privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Institutionen EU-weit vereinheitlicht wurden (Verordnung EU 2016, S. 679). Die Verordnung ersetzt die aus dem Jahre 1995 stammende Richtlinie 94/46/EG zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten. Im Gegensatz zur Richtlinie 94/46/EG, die von den EU-Mitgliedsstaaten in nationales Recht umgesetzt werden musste, gilt die DSGVO seit dem 25. Mai 2018 unmittelbar in allen EUMitgliedsstaaten.

► **Personenbezogene Daten** **Personenbezogene Daten** sind nach Art. 4 DSGVO „alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person ... beziehen; als identifizierbar wird eine natürliche Person angesehen, die direkt oder indirekt, insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind, identifiziert werden kann ...“ (Verordnung EU 2016, S. 679).

Die Anforderungen an die Verarbeitung personenbezogener Daten sind in Art. 5 DSGVO in sechs Grundsätzen formuliert (Verordnung EU 2016, S. 679):

- **Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz:** Personenbezogene Daten müssen in einer nachvollziehbaren Weise verarbeitet werden. Nach Art. 15 DSGVO hat jede Person ein Auskunftsrecht über seine vom Unternehmen gespeicherten personenbezogenen Daten. Für die Datenverarbeitung dürfen nach Art. 6, Absatz 1 DSGVO personenbezogene Daten an Dritte weitergegeben werden, beispielsweise an einen Logistikdienstleister, wenn dies zur Erfüllung der vertraglichen Pflichten aus dem Kaufvertrag zwingend erforderlich ist.
- **Zweckbindung:** Personenbezogene Daten dürfen nur für festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke verarbeitet werden. Der Zweck der Datenverarbeitung muss bereits zum Zeitpunkt der Erhebung feststehen und für den Verbraucher klar und unmissverständlich zum Ausdruck gebracht werden (Verordnung EU 2016, S. 679). Zwingend erforderlich ist beispielsweise die Erhebung der postalischen Adresse für den Versand der Bestellung durch den Onlinehändler. Die Erhebung einer E-Mail-Adresse ist erforderlich für den Versand einer Bestellbestätigung.
- **Datenminimierung:** Die Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten muss dem Zweck angemessen und auf das notwendige Maß beschränkt sein. Der noch im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) festgeschriebene Grundsatz der Datensparsamkeit wird hiermit durch den Grundsatz der zweckbezogenen Datenminimierung ersetzt (Verordnung EU 2016, S. 679).
- **Richtigkeit:** Sachlich unrichtige personenbezogene Daten sind unverzüglich zu löschen oder zu berichtigen.
- **Speicherbegrenzung:** Personenbezogene Daten dürfen nicht länger gespeichert werden, wie es für die Zwecke, für die sie verarbeitet werden, erforderlich ist. Art. 17 DSGVO regelt zudem explizit das „Recht auf Vergessenwerden“. Eine Person hat das Recht, die Löschung aller sie betreffenden Daten zu fordern, wenn die Gründe für die Datenspeicherung entfallen.
- **Integrität und Vertraulichkeit:** Eine angemessene Sicherheit zum Schutz vor unbefugter oder unrechtmäßiger Verarbeitung, Verlust, Zerstörung oder Schädigung ist zu gewährleisten.

Das datenverarbeitende Unternehmen muss die Einhaltung dieser Grundsätze nachweisen. Die Nichteinhaltung dieser Grundsätze und der Rechenschaftspflicht kann mit hohen Bußgeldern und Sanktionen geahndet werden (Art. 83 Absatz 5 DSGVO). Die DSGVO reguliert des Weiteren in Art. 6, dass die Erlaubnis zur Verarbeitung personenbezogener Daten an eine eindeutig erteilte **Einwilligung** der betroffenen Person gebunden ist. Da der Nachweis bei Rechtsstreitigkeiten vom datenverarbeitenden Unternehmen vorzulegen ist, wird die Schriftform für die Einholung einer Einwilligung empfohlen, auch wenn diese durch die DSGVO nicht zwingend vorgeschrieben ist.

Die DSGVO erhöht mit den Artikeln 13 und 14 zudem die rechtlichen Anforderungen an die **Datenschutzerklärung**. Diese muss von jedem Onlinehändler in präziser, transparenter, verständlicher und leicht auffindbarer Form auf der Website abrufbar und einsehbar sein (Verordnung EU 2016, S. 679). Die Datenschutzerklärung muss über Art, Umfang und Zwecke der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten informieren, ebenso muss sie eine Belehrung über Widerspruchs- und Widerrufsmöglichkeiten beinhalten. Eine Integration der Datenschutzerklärung in den AGBs ist unzulässig. Die Kenntnisnahme der Datenschutzerklärung sowie der AGBs muss vom Käufer bestätigt werden, sonst kann ein Bestellvorgang nicht abgeschlossen werden. Auch der Einsatz von **Cookies** bedarf nach den Regelungen der DSGVO einer Zustimmung durch den Onlinenutzer.

► **Cookies** Cookies (Keks, Plätzchen) sind Dateien mit Textinformationen, die lokal auf dem Endgerät des Nutzers (Computer, Notebook, Smartphone, Tablet) in einer Cookie-Textdatei gespeichert werden. Bei einer erneuten Verbindung wird der Nutzer identifiziert, der Server des Onlineshops ruft die zwischengespeicherten Informationen ab und diese stehen dem Nutzer wieder zur Verfügung. Der Anwender muss explizit über die Website seine Einwilligung für das Speichern von Cookies bekunden (Kreutzer 2018, S. 68 f. und 136).

► **Merke!** Der rechtskonforme und verantwortungsvolle Umgang mit personenbezogenen Daten bedeutet neben der Vermeidung von rechtlichen Sanktionen und Bußgeldern auch einen positiven Imageeffekt und wirkt auf den Verbraucher vertrauensbildend. Der E-Commerce-Anbieter bekennt sich zu seiner Verantwortung für Transparenz, Datenschutz und Datensicherheit.

1.6.2 Gesetzliche Regelungen zum Fernabsatz im BGB

E-Commerce-Vertragsverhältnisse basieren auf dem Marktprinzip des Distanzhandels und unterliegen de jure den Rahmenbedingungen des Fernabsatzes. Die Rechte und Pflichten

bei Fernabsatzverträgen sind im BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) in den §§ 312c ff. geregelt. Die Rechtsnormen beziehen sich auf Verträge, die zwischen einem Unternehmer und einem Verbraucher unter ausschließlicher Verwendung von Fernkommunikationsmitteln abgeschlossen werden (§ 312c Absatz 1 BGB). Das heißt, bei einem Fernabsatzvertrag wie im Onlinehandel findet keine persönliche Begegnung zwischen Verkäufer und Käufer im Rahmen des Kaufvertragsabschlusses statt (Distanzhandel). Mit der Novellierung der Regelungen zum Fernabsatz vom 13. Juni 2014 (Umsetzung der EU-Verbraucherschutzrichtlinie 2011/83/EU in nationales Recht) gelten für das Widerrufsrecht und die Retourenrücksendekosten neue gesetzliche Vorgaben. Den Unternehmen steht es aber frei, diese Mindestanforderungen freiwillig zu übertreffen. Im Folgenden werden die wesentlichen Regelungen mit Auswirkungen auf das Retourenmanagement dargestellt (vgl. Deges 2017, S. 7 ff.).

- **Widerrufsrecht und Widerrufsfrist:** Verbrauchern steht bei Abschluss von Fernabsatzverträgen ein grundsätzliches Widerrufsrecht zu (§ 312g Absatz 1 BGB). Der Gesetzgeber verlangt nach § 355 Absatz 2 BGB eine Widerrufsfrist von 14 Tagen. Vor der Novellierung der Regelungen des Fernabsatzes war es möglich, den wirksamen Widerruf ohne Angabe von Gründen alleine durch die Rücksendung der Ware zu erklären. Mit Wirkung zum 13. Juni 2014 muss nach dem Willen des Gesetzgebers der Widerruf vor der Rücksendung eindeutig erklärt werden (§ 355 Absatz 1 BGB). Dies kann per Mail, Fax, Brief oder mit einem vom Händler bereitzustellenden Widerrufsformular erfolgen (§ 356 Absatz 1 BGB). Der Onlinehändler muss den Verbraucher über die Pflicht und die formal richtige Durchführung des Widerrufs informieren. Die zu retournierende Ware muss nach der Erklärung des Widerrufs innerhalb der vom Onlinehändler eingeräumten Widerrufsfrist zurückgesendet werden. Onlinehändler können aber weiterhin auf eine ausdrückliche Erklärung des Widerrufs verzichten und den Widerruf alleine durch die Rücksendung der Retoure als wirksam annehmen (vgl. Deges 2017, S. 8). Die Rückerstattung des ggf. bereits gezahlten Kaufpreises an den Kunden hat grundsätzlich innerhalb von 14 Tagen nach Eingang der Retoure beim Onlinehändler zu erfolgen. Für die Rückzahlung muss der Unternehmer dasselbe Zahlungsmittel verwenden, das der Verbraucher bei der Zahlung verwendet hat (§ 357 Absatz 3 BGB).

Gesetzliche Ausnahmen vom Widerrufsrecht im Onlinehandel (§ 312g Absatz 2 Nummer 1-13 BGB)

- Nach Kundenspezifikation angefertigte und personalisierte Waren (Nummer 1)
- Schnell verderbliche Waren mit kurzem Verfallsdatum (Nummer 2)
- Aus Hygienegründen und aus Gründen des Gesundheitsschutzes versiegelte Waren, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde (Nummer 3)
- Musik, Filme, Computersoftware auf versiegelten Datenträgern, deren Versiegelung nach der Lieferung entfernt wurde (Nummer 6)

- **Retourenrücksendekosten:** Das Porto für die Rücksendung ist nach dem Willen des Gesetzgebers grundsätzlich vom Verbraucher zu tragen (§ 357 Absatz 6 BGB). Der Onlinehändler muss den Kunden ausdrücklich darauf hinweisen. Abweichende Regelungen sind möglich, der Onlinehändler kann auf die Kostenweitergabe verzichten und die Kosten der Rücksendung der Retoure ganz oder teilweise tragen.
- **Wertverlust und Wertersatz:** Die neuen Regelungen des Fernabsatzes bieten unterschiedliche Auslegungen der Rückerstattungspflicht des Kaufpreises durch den Onlinehändler. Grundsätzlich darf der Verbraucher die gelieferten Waren zu Hause nur soweit ausprobieren und testen, wie es ihm auch in einem stationären Ladengeschäft möglich wäre. Wird die Ware während der Widerrufsfrist stärker genutzt, als zur reinen Prüfung der Funktion und der Eigenschaften nötig ist, dann kann der Onlinehändler vom retournierenden Kunden einen Wertersatz für den Wertverlust der Ware verlangen (§ 357 Absatz 7 BGB).

Auszug aus den AGB von Amazon

„Sie müssen für einen etwaigen Wertverlust der Waren nur aufkommen, wenn dieser Wertverlust auf einen zur Prüfung der Beschaffenheit, Eigenschaften und Funktionsweise nicht notwendigen Umgang mit ihnen zurückzuführen ist“ (Amazon 2018).

Missbrauchsfälle durch eine übermäßige Nutzung von Produkten während der Widerrufsfrist kommen in nahezu allen Warenkategorien vor und sind ein kaum vermeidbares Problem im Onlinehandel (Walsh und Möhring 2015, S. 9). Großflächige Fernseher werden vor Sportereignissen bestellt und nach dem Finale retourniert. Hochwertiger Schmuck und Kleidung (Smoking, Abendkleid) werden nach der einmaligen Nutzung bei einem festlichen Anlass retourniert, bei der Retourenprüfung findet sich noch eine Eintrittskarte in der Innentasche des Kleidungsstücks. Ein Dirndl wird nach Abschluss des Oktoberfestes mit deutlichen Gebrauchsspuren und Verschmutzungen retourniert. Ein Missbrauchsverdacht ist im Einzelfall nicht immer eindeutig nachzuweisen und kann bei der Forderung von Wertersatz zu aufwands- und zeitintensiven Rechtsstreitigkeiten führen, auf die Onlinehändler im Zweifelsfall wohl eher verzichten (Asdecker 2014, S. 201).

- ▶ **Merke!** Die gesetzlich festgelegten Mindestanforderungen an das Widerrufsrecht und an die Widerrufsfrist von 14 Tagen kann ein Onlinehändler nicht durch anderslautende Bestimmungen in seinen AGBs konterkarieren, zumal viele Onlinekäufer die Kenntnisnahme der AGBs zum Abschluss des Bestellprozesses bestätigen, auch ohne diese gelesen zu haben.

1.6.3 Telemediengesetz

Das am 1. März 2007 in Kraft getretene Telemediengesetz (TMG) regelt rechtliche Rahmenbedingungen für sogenannte Telemedien in Deutschland. Telemedien ist ein

Rechtsbegriff für elektronische Informations- und Kommunikationsdienste. Dazu zählen beispielsweise über das Internet angebotene Dienste wie Websites, Webportale, Online-shops, Onlinemarktplätze, Webmaildienste und Chatrooms, Suchmaschinen, Blogs und Vermittlungsplattformen.

Im Kontext des E-Commerce sind insbesondere drei Regelungsbereiche des TMG relevant:

- Allgemeine Informationspflichten eines Telemediendiensteanbieters, die sogenannte Impressumspflicht (§ 5 Abs. 1 TMG)
- Die Unterrichtung über Art, Zweck und Umfang der Erhebung, Verwendung und Verarbeitung personenbezogener Daten (§ 13 TMG), spezifiziert als Bestandsdaten (§ 14 TMG) und Nutzungsdaten (§ 15 TMG)
- Die eindeutige Absender- und Inhaltekennzeichnung bei „kommerzieller Kommunikation“, beispielsweise beim Einsatz von Werbe-E-Mails im Rahmen von Onlinemarketing (§ 6 TMG)

Allgemeine Informationspflichten

Jeder kommerzielle Anbieter von Telemediendiensten muss über seinen im Internet angebotenen Dienst eindeutig identifiziert werden können. In § 5 Abs. 1 TMG ist in den Kap. 1–7 aufgelistet, was der Gesetzgeber in Abhängigkeit der Rechtsform unter allgemeine Informationspflichten für Telemediendiensteanbieter versteht. Dazu zählen:

- Name und Anschrift, bei juristischen Personen zusätzlich die Rechtsform und den/die Vertretungsberechtigten (Kap. 1)
- „Angaben, die eine schnelle elektronische Kontaktaufnahme und unmittelbare Kommunikation ...“ ermöglichen, „... einschließlich der Adresse der elektronischen Post“ (Kap. 2)
- „Angaben zur zuständigen Aufsichtsbehörde“, falls der angebotene Dienst einer behördlichen Zulassung bedarf (Kap. 3)
- Handelsregister und die entsprechende Registernummer (Kap. 4)
- Gegebenenfalls eine „gesetzliche Berufsbezeichnung“, akademischer Abschluss oder staatlich geschützter/anerkannter Berufstitel und eine eventuelle Berufskammerzugehörigkeit (Kap. 5)
- Die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer oder gegebenenfalls eine Wirtschafts-Identifikationsnummer nach Abgabenordnung (Kap. 6)
- Bei Aktiengesellschaften (AG), Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), „... die sich in Abwicklung oder Liquidation befinden, die Angabe hierüber“ (Kap. 7)

Weitergehende Informationspflichten können nach anderen Rechtsvorschriften bestehen. Bei redaktionellen Angeboten, beispielsweise auf Informationsportalen, bedarf es nach RStV (Rundfunkstaatsvertrag) ergänzend hierzu noch der Angabe des redaktionell

verantwortlichen Ansprechpartners. Denn das TMG regelt unter anderem auch die Haftung von Dienstebetreibern für gesetzeswidrige Inhalte in deren Telemediendiensten.

Nach § 5 Abs. 1 TMG sind die rechtsverbindlich vorgeschriebenen Informationen „... leicht erkennbar, unmittelbar erreichbar und ständig verfügbar zu halten“. Das TMG gebraucht im Gesetzestext nicht explizit den Begriff „Impressum“ für die Erfüllung der Informationspflichten, gleichwohl hat sich das Impressum als ein Standardformat etabliert. Dieses Impressum findet sich als Link bei vielen Diensteanbietern auf der Startseite des Onlineauftritts im Footer am Ende der Homepage.

- ▶ **Merkel!** Die Führung eines Impressums mit allen vorgeschriebenen Informationen zum Diensteanbieter ist eine rechtsverbindliche Pflicht im E-Commerce. Bei Nichterfüllung der Informationspflichten drohen Abmahnungen und Bußgelder.

Die in § 5 Abs. 1 in Kap. 2 formulierte Verpflichtung von „Angaben, die eine schnelle elektronische Kontaktaufnahme und unmittelbare Kommunikation ermöglichen ...“ führt bis auf die Vorgabe zur Angabe einer E-Mail-Adresse nicht auf, wie viele und welche Arten von weiteren Kontaktmöglichkeiten zu hinterlegen sind. Nach gängiger Rechtsauslegung sind aber mindestens zwei Kontaktmöglichkeiten anzugeben, wobei die zweite Kontaktmöglichkeit neben der E-Mail-Adresse idealerweise eine Telefon- und/oder Fax-Nummer ist, damit auch bei einer Nichtverfügbarkeit des Internets, beispielsweise bei einer technischen Störung oder bei einem Aufenthalt in Regionen ohne Internetzugang, der Diensteanbieter kontaktiert werden kann.

Erhebung, Verwendung und Verarbeitung personenbezogener Daten

Der Gesetzgeber unterteilt personenbezogene Daten in Bestandsdaten und Nutzungsdaten. Name, Adresse, Geburtsdatum, Kontoverbindung, E-Mail-Adresse und Telefonnummer zählen zu den **Bestandsdaten**. Diese dürfen nach § 14 Abs. 1 TMG nur erhoben und verwendet werden, wenn sie für die Begründung, inhaltliche Ausgestaltung oder Änderung eines Vertragsverhältnisses zwischen dem Diensteanbieter und dem Nutzer über die Nutzung von Telediensten erforderlich sind. **Nutzungsdaten** entstehen durch die Inanspruchnahme von Telemediendiensten. Dies betrifft Daten zur Identifikation des Nutzers, Angaben über Beginn und Ende sowie den Umgang der jeweiligen Nutzung und Angaben über die vom Nutzer in Anspruch genommenen Telemedien. Diese dürfen nach § 15 Abs. 1 TMG erhoben und verwendet werden, soweit dies erforderlich ist, um die Inanspruchnahme von Telemedien zu ermöglichen und abzurechnen. Anonymisierte Nutzungsdaten dürfen zum Zweck der Marktforschung an andere Dienstleister übermittelt werden.

Absender- und Inhaltliche Kennzeichnung bei kommerzieller Kommunikation

Diensteanbieter müssen eine kommerzielle Kommunikation, beispielsweise den Versand von Werbe-E-Mails, nach § 6 TMG als solche eindeutig in der Betreffzeile kennzeichnen.

Der Versender muss klar identifizierbar sein. Angebote zur Verkaufsförderung, Preisaus-schreiben und Gewinnspiele müssen als solche erkennbar sein und die Bedingungen für die Teilnahme an oder Inanspruchnahme von Angeboten müssen „klar und unzweideutig“ angegeben werden. Dieses Verbot einer Verschleierung und Verheimlichung von Absen-der und Inhalt von Werbe-E-Mails dient aufseiten der Nutzer der leichteren Identifizierung von Spam-Mails.

- ▶ **Inhaltliche Überschneidungen zwischen DSGVO und TMG** Regelungen zur Datenschutzerklärung in § 13 TMG und Artikel 13 DSGVO: Im Zuge der Reform des EU-weiten Datenschutzrechtes hatte der europäische Gesetz-geber ursprünglich geplant, am 25. Mai 2018 neben der DSGVO auch eine ePrivacy-Verordnung einzuführen. Diese sollte EU-weit die DSGVO in Hinblick auf die elektronische Kommunikation präzisieren und ergänzen. Wegen politischer Differenzen im Gesetzgebungsverfahren verschiebt sich die Einführung einer ePrivacy-Verordnung und das TMG bleibt zu-nächst unverändert in Kraft, da der deutsche Gesetzgeber (noch) keine Anpassung des TMG an die DSGVO vorgenommen hat.

1.6.4 Domainschutz im Namens- und Markenrecht

Die weltweite Lokalisierung von Websites und Onlinediensten im Internet erfolgt in technischer Hinsicht über eine **IP-(Internet-Protocol-)Adresse** als mehrstellige Zah-len- und Zeichenfolge. Eine IP-Adresse wird einem mit dem Internet verbundenen Rechner zugeweiht, dieser ist somit eindeutig und unverwechselbar gekennzeichnet. Eine solche kryptische IP-Adresse gibt jedoch keinen erkennbaren Hinweis auf das dahinterliegende Inhaltsangebot. Wird die Zahlen- und Zeichenfolge jedoch durch einen einprägsamen Namen dargestellt, so erleichtert dies die Identifizierung und Kennzeichnung des Angebotes erheblich. Aus Nutzerperspektive ist ein beschreiben-der Domainname wesentlich leichter zu merken als Zahlen- und Zeichenfolgen. Ebenso wie die IP-Adresse ist auch ein Domainname eindeutig identifizierbar, da jeder Domainname nur einmal vergeben werden kann. Die Gestaltung und Nutzung von Domainnamen unterliegt rechtlichen Vorgaben und Restriktionen. Die Auswahl der Domainnamen im geschäftlichen Verkehr wird durch das Markenrecht im Mar-kengesetz (MarkenG) und das Wettbewerbsrecht (UWG) determiniert. Zudem greift bei Namensstreitigkeiten das Namensrecht nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB).

Domains und Markenrecht

Das deutsche Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Marken-gesetz – MarkenG) vom 25. Oktober 1994 regelt die Rechte an registrierten Marken. Eine

Marke dient der Kennzeichnung von Waren und Dienstleistungen und differenziert diese aus Kundensicht durch ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen nachhaltig von Konkurrenzangeboten (Meffert et al. 2015, S. 328). Vor einer Domainregistrierung ist eine Namens- und Markenrecherche, beispielsweise im Handelsregister oder im Markenregister des Deutschen Patent- und Markenamts (DPMA) sinnvoll, um auszuschließen, dass der ausgedachte Name bereits rechtlich geschützt ist und somit nicht mehr verwendet werden kann. Denn auch wenn eine geschützte Marke vom Inhaber noch nicht als Domain genutzt wird, darf sie deswegen nicht vorsätzlich oder fahrlässig für eigene Zwecke registriert werden. Es gilt das **Prioritätsprinzip** (Prioritätsgrundsatz) im Namens- und Markenrecht, welches festlegt, dass beim Zusammentreffen verwechslungsfähiger Rechte das ältere eingetragene Recht Vorrang vor dem jüngeren hat (Otto 2007). Die Verantwortung für die rechtskonforme Anmeldung eines Domainnamens obliegt dem Antragsteller, denn die Denic eG (www.denic.de), die zentrale Vergabestelle für .de-Domains in Deutschland, überprüft bei einem Registrierungsvorgang nicht eine eventuelle Verletzung von Namens- oder Markenrechten. Bei rechtswidriger Verwendung von gesetzlich geschützten Firmen- und Markennamen drohen Unterlassungsansprüche, die zu einer kostenpflichtigen Abmahnung oder Schadenersatz führen können.

Domains und Namensrecht

Der Name und auch die Funktion eines Namens, beispielsweise ein Künstlername, ist nach § 12 BGB geschützt. Derjenige, der bei einer Namensidentität mehrerer Personen zuerst die Domain mit beispielsweise dem Familiennamen angemeldet hat, genießt das **Erstrecht der Anmeldung**. Ein Konflikt entsteht, wenn das natürliche Namensrecht einer Person mit dem Markenrecht von Unternehmensnamen kollidiert (Otto 2007). Dies ist der Fall, wenn ein gängiger Familienname wie beispielsweise Thyssen, Krupp oder Siemens eine kommerzielle, weithin sehr bekannte Unternehmensmarke ist. Die Rechtsprechung verwirft in solchen Fällen das Erstrecht der Anmeldung. Das Namensrecht der natürlichen Person tritt in Fällen einer überragenden Verkehrsgeltung einer Namensmarke aufgrund der offensichtlichen Verwechslungsgefahr hinter den individuellen Ansprüchen einer Person zurück (Otto 2007).

Domains und Namensrecht

Der BGH (Bundesgerichtshof) entschied im Jahr 2001, dass eine natürliche Person mit Familiennamen Shell seine ordnungsgemäß registrierte und privat genutzte Domain www.shell.de an den globalen Mineralölkonzern Shell abtreten muss (BGH Urteil vom 22.11.2001, Az. I ZR 138/99-shell.de). Das individuelle Namensrecht muss zurückstehen, wenn einer der Namensträger eine überragende Bekanntheit genießt. In diesem Fall, so die Begründung des Urteils, erwarten informationssuchende Online-nutzer unter www.shell.de die Website des Mineralölkonzerns und nicht eine private Familienseite. Die Rücksichtnahme auf die überragende Verkehrsgeltung lässt es zumutbar erscheinen, dass die Privatperson ihre Namensdomain mit einem individualisierenden Zusatz versehen (BGH 2001).

- ▶ **Merke!** Eine Domain ist die Internetadresse einer Website bzw. eines Onlinedienstes. Jeder Domainname kann weltweit nur einmal vergeben werden, um eine eindeutige und unverwechselbare Adressierung sicherzustellen.

1.6.5 Urheberrecht

Das Urheberrecht (UrhG) bestimmt, wer als Schöpfer eines rechtlich zu schützenden Werkes gilt und als Urheber alleine und selbstbestimmt über die Verwertung und Verwendung seines geistigen Eigentums entscheiden darf. § 2 Abs. 2 UrhG regelt im Detail, was als persönlich-geistige Schöpfung gilt. Die sogenannte **Schöpfungshöhe** (Gestaltungshöhe, Werkhöhe) grenzt ein schützenswertes Werk von allgemeingültigen Werken und Ergebnissen ab, d. h. ein schützenswertes Werk muss nach § 7 UrhG eine persönlich-geistige, individuelle und intellektuelle Schöpfung in einer wahrnehmbaren Form darstellen. Dazu zählen beispielsweise Texte, Bilder, Fotos, Filme, Videos und Musik. Die Anforderungen an die Schöpfungshöhe sind niedrig gesetzt, sodass im Zweifelsfall besser von einem urheberrechtlichen Anspruch ausgegangen werden sollte.

- ▶ **Merke!** In der Rechtsprechung erreicht das Design einer individuell gestalteten Website gängigerweise nicht die notwendige Schöpfungshöhe, um den Schutz des Urheberrechts zu genießen. Die sich daran anlehrende ähnliche Gestaltung anderer Websites stellt keinen Verstoß gegen das Urheberrecht dar.

Der Urheber einer persönlich-geistigen Schöpfung kann Dritten die Verwertung erlauben und Nutzungsrechte erteilen. Im E-Commerce betrifft dies vor allem das Recht der öffentlichen Zugänglichmachung und das Recht zur Vervielfältigung. Eine unerlaubte **öffentliche Zugänglichmachung** liegt vor, wenn beispielsweise Fotos und Bilder ohne das Einverständnis des Urhebers auf der Website, im Onlineshop oder auf Onlinemarktplätzen veröffentlicht sind. Wird also fremdes geistiges Eigentum in den Onlineauftritt eingebunden, so bedarf es einer expliziten Einverständniserklärung, die der Diensteanbieter beim Urheber einholen muss, um Rechtsverletzungen vorzubeugen und juristische Konsequenzen zu vermeiden. Das **Vervielfältigungsrecht** (§ 16 UrhG) sichert dem Urheber die Entscheidung darüber, ob sein Werk kopiert werden darf und wem er diese Erlaubnis zu welchen Bedingungen erteilt. Eine Vervielfältigung ist beispielsweise eine Fotokopie, ein Abdruck, eine Tonaufnahme oder ein Download. Auch für rechtsunkundige Internetnutzer ist das Urheberrecht bindend und führt bei Rechtsverletzungen zu zivil- und strafrechtlichen Konsequenzen. Geschützte Werke aus legalen Quellen dürfen für den ausschließlich privaten Gebrauch kopiert werden. Der Download eines Fotos aus dem Internet auf den privaten PC stellt zwar eine urheberrechtliche Vervielfältigung dar, ist

aber erlaubt, solange dies im privaten Raum verbleibt und weder veröffentlicht, geteilt oder vermarktet wird. Der Download illegaler Raubkopien, beispielsweise von Filmen und Musik aus Tauschbörsen, aber auch der Upload rechtlich geschützter Werke auf Tauschbörsen stellt einen Rechtsverstoß dar. Ein legaler Download von Musikdateien kann über Onlinemusikportale wie beispielsweise Apples Music Store iTunes vollzogen werden. Auch die Nutzung von legalen Streamingdiensten wie beispielsweise Spotify (Musik) und Netflix (Film) stellt keinen urheberrechtlichen Verstoß dar.

Creative-Commons-Lizenzen gewähren in unterschiedlichem Umfang eine unentgeltliche Nutzung öffentlich bereitgestellter Fotos. Der Umfang einer solchen Creative-Commons-Lizenz kann beispielsweise auf die nichtkommerzielle Nutzung beschränkt werden. Der Nutzer des Bildmaterials hat sich an die Lizenzbedingungen zu halten, etwa die Nennung des Namens des Urhebers oder das Verbot der Bearbeitung des Bildes. Werden diese Lizenzbedingungen nicht eingehalten, entfällt das Nutzungsrecht und es drohen rechtliche Konsequenzen.

- ▶ **Merke!** Auf Websites und in Onlineshops dürfen keine urheberrechtlich geschützten Werke (Videos, Fotos, Texte) veröffentlicht werden, wenn vom Urheber des Fremdmaterials kein Nutzungsrecht eingeholt worden ist. Sonst liegt eine Urheberrechtsverletzung vor, die rechtliche Konsequenzen nach sich zieht.

1.7 Chancen und Risiken des E-Commerce

Der E-Commerce bietet Unternehmen ein erhebliches Potenzial, ist aber auch mit diversen Nachteilen behaftet. Eine Chancen-Risiken-Bewertung muss immer unternehmensindividuell erfolgen, denn Vorteile und Nachteile können je nach Branche und Warenkategorie unterschiedlich zu gewichten sein. Unternehmen müssen sich der Eigendynamik des Internets mit seinen positiven wie auch negativen Ausstrahlungen auf den E-Commerce bewusst sein. Aussicht auf nachhaltigen Erfolg besteht, wenn Chancen konsequent genutzt und Risiken minimiert, wenn möglich gar eliminiert werden. Neben der Unternehmensperspektive ist es für Onlinehändler ebenso wichtig, aus der Konsumentensicht die Vorteile und Risiken der Nutzer zu verstehen, damit die Vorzüge des eigenen Angebotes betont sowie Sorgen und Bedenken der Verbraucher entkräftet werden.

1.7.1 Chancen und Risiken aus Unternehmensperspektive

Tab. 1.2 stellt im Überblick die Chancen und Risiken aus Sicht des Anbieters gegenüber, diese werden im Folgenden erläutert.

Der überragende Vorteil des E-Commerce gegenüber dem standortgebundenen Einzelhandel ist die zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit des Angebotes (Ehrlich 2011,

S. 37). Es gibt keine limitierten Ladenöffnungszeiten, der Onlineshop ist rund um die Uhr die ganze Woche, gerade auch an Sonn- und Feiertagen, und damit jederzeit erreichbar. Mit der weltweiten Verfügbarkeit des Internets geht auch die Option einer internationalen bis hin zu einer globalen Vermarktung des Produkt- und Leistungsprogramms einher. Prinzipiell ist für jeden auf ein lokales Einzugsgebiet begrenzten stationären Einzelhändler mit der Einrichtung eines Onlineshops schon eine erhebliche Ausdehnung des regionalen Absatzgebietes über einen nationalen Versand gegeben. Kostenvorteile ergeben sich bei einem rein onlinebasierten Geschäftsmodell durch den Verzicht auf den Aufbau und den Betrieb eines Filialnetzes. Im Onlineshop gibt es keine räumliche Begrenzung der Regalfläche. Über eine „virtuelle Regalverlängerung“ können online erheblich mehr Produkte als in jeder flächenmäßig noch so großen Filiale angeboten werden. Dies ermöglicht aber auch den stationären Händlern in ihren Onlineshops eine Sortimentserweiterung auf Nischenprodukte oder in der Fläche selten nachgefragte Übergrößen oder Farb- und Ausstattungsvarianten eines Artikels. Die Erstellung von Kundenprofilen und die personalisierte Ansprache ermöglichen individuell maßgeschneiderte Angebote und Services. Mit der Auswertung der Besucher- und Nutzerdaten des Onlineshops lässt sich eine

Tab. 1.2 Chancen und Risiken des E-Commerce aus Unternehmensperspektive. (Eigene Darstellung)

Chancen für E-Commerce-Anbieter	Risiken für E-Commerce-Anbieter
24/7-Angebot: Verkauf rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche, auch an Sonn- und Feiertagen	Organisierte und hochprofessionelle Internetkriminalität: Sabotageakte durch Hackerangriffe und Cyberattacken
Erweiterung der Absatzgebiete, Zielmärkte und Zielgruppen durch nationale, internationale und globale Expansion	Schädigung der Reputation durch Datenmanipulation und Datendiebstahl und öffentliche Zurschaustellung des/der Geschädigten im Internet
Erweiterung der Vertriebskanäle durch Multi-, Cross- und Omnichannel. Größeres Produktangebot durch virtuelle Regalflächen (virtuelle Regalverlängerung)	Mangelndes Bewusstsein und Kenntnis (datenschutz)rechtlicher Vorgaben. Abmahnungen, Bußgelder und Haftung bei Verstößen
Kostenvorteile für Internet Pure Player durch den Verzicht des Aufbaus eines personalkostenintensiven Filialnetzes	Kostennachteile durch hohe Retourenquoten. Hohe Pflege- und Betriebskosten für den Onlineshop und Integration in die IT-Infrastruktur
Direktgeschäft über die Konfiguration individueller Produkte mit Mass Customization	Anonymität/verfälschte Kundenidentitäten: Betrugsdelikte (vor allem beim Zahlungsvorgang)
Kostenvorteile durch die Automatisierung/Digitalisierung von Handelsfunktionen	Intensiver Preiswettbewerb durch globale Vergleichs- und Bestellmöglichkeiten der Konsumenten
Data-Mining: Erstellung von Kundenprofilen. Individuelle Kundenbetreuung mit personalisierten Angeboten und Services	Hohe Wettbewerbsintensität: schnelle Nachahmung erfolgreicher Geschäftskonzepte (Copycats)

detaillierte Markt- und Zielgruppensegmentierung herleiten. In der industriellen Fertigung bieten die Möglichkeiten der Mass Customization Herstellern einen lukrativen Direktabsatz bei kaufkräftigen Zielgruppen, die für individualisierte Produkte eine hohe Zahlungsbereitschaft mitbringen.

Ein bedrohliches Risiko des E-Commerce ist die mittlerweile hochprofessionell organisierte Internetkriminalität. Dies betrifft insbesondere Datenmanipulation und Datendiebstahl, aber auch Betrugsdelikte beim Bezahlvorgang durch Scheinidentitäten. Der Schutz personenbezogener Daten erfordert Investitionen in die IT-Security und eine intensive Auseinandersetzung mit der rechtskonformen Umsetzung des Datenschutzes und anderer Rechtsvorschriften. Bei Missachtung oder Verletzung rechtlicher Vorgaben drohen Bußgelder und Schadenersatzansprüche. Kleinste Formfehler auf Websites und in Online-shops werden von Vereinen oder Interessenverbänden des Onlinehandels abgemahnt (Neuhaus 2018; Gerth 2018). Die Preistransparenz und einfache Vergleichbarkeit der Angebote und Anbieter führt zu einem intensiveren Wettbewerb als in anderen Vertriebskanälen. Die Profilierung des eigenen Leistungsangebotes ist häufig nur von kurzfristiger Alleinstellung, da erfolgreiche Geschäftskonzepte und innovative Services schnell Nachahmer finden, die mit einer Kopie (Copycat) den direkten Wettbewerbsvergleich suchen (siehe dazu Abschn. 6.3.2).

1.7.2 Vorteile und Nachteile aus Konsumentenperspektive

Tab. 1.3 visualisiert im Überblick Vorteile und Nachteile aus Konsumentensicht, wobei sich einige Aspekte mit denen der Unternehmensperspektive überschneiden. Vorteile und Risiken werden von Konsument zu Konsument unterschiedlich wahrgenommen und sind abhängig von einer subjektiven Risikowahrnehmung und den bereits gewonnenen Erfahrungen (Kollmann 2013, S. 89).

E-Commerce steht aus Konsumentenperspektive durch den jederzeitigen und von jedem beliebigen Ort möglichen Produktkauf vor allem für Convenience und Zeitersparnis (Ehrlich 2011, S. 37). **Convenience** kennzeichnet die vom Kunden wahrgenommene Vermeidung von Transaktionskosten, die durch physische, kognitive und emotionale Mühe beim Einkauf in einer stationären Filiale entstehen (Reith 2007, S. 30 und 44 ff.). Eine Zeitersparnis drückt sich durch die Vermeidung eines Filialbesuches (Wegstrecke, Parkplatzsuche) in der Gewinnung von zeitlicher Flexibilität aus. Gerade für die mobilaffinen Verbraucher eröffnet sich durch Mobile Commerce auch die bequeme Möglichkeit der ortsungebundenen Recherche und des spontanen Einkaufs von unterwegs. Preissuchmaschinen und Vergleichsportale ermöglichen einen schnellen Überblick über Anbieter und deren Preis- und Leistungsverhältnis. Die Wahrnehmung eines grundsätzlich niedrigeren Preisniveaus im E-Commerce bestätigt sich aber erst durch die aktive Suche und das tatsächliche Auffinden von preisgünstigen Angeboten, denn der Onlinehandel muss nicht per se niedrigere Preise als andere Vertriebskanäle ausweisen (Ehrlich 2011, S. 39). Der Preisvergleich muss mögliche Nebenkosten einbeziehen. Eventuell vom Besteller zu

Tab. 1.3 Vorteile und Nachteile des E-Commerce aus Konsumentenperspektive. (Eigene Darstellung)

Vorteile aus Konsumentensicht	Nachteile aus Konsumentensicht
24/7 orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit (Ubiquität): Einkauf rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche, auch an Sonn- und Feiertagen	Fehlende Haptik bei der Produktbegutachtung im Onlineshop. Keine Vorabprüfung der Qualität und Funktionalität eines Produktes
Hohe Angebots- und Produktvielfalt durch globale Bestellmöglichkeiten	Kognitive Überforderung durch Angebots- und Produktvielfalt (Information Overflow)
Convenience und Zeitersparnis: bequemer Einkauf von zu Hause aus oder unterwegs mit mobilen Endgeräten	Sorg- und Arglosigkeit im Umgang mit illegalen Angeboten (Filesharing). Unerlaubtes Kopieren und Vervielfältigen. Missachtung des Urheberrechtes
Hohe Preistransparenz durch Preissuchmaschinen und Vergleichsportale	Ärger über mangelhaft erfüllte Leistungszusagen (nicht eingehaltene Liefertage und Zeitfenster)
Mindestens 14-tägiges Rückgaberecht ohne zwingende Notwendigkeit der Begründung	Übernahme der Retourenrücksendekosten (abhängig vom Anbieter)
Personalisierte Angebote. Produkt- und Leistungsindividualisierung durch Mass Customization	Gutgläubigkeit durch unterlassene Prüfung der Seriosität des Anbieters. Betrugsdelikte: gefälschte Websites
Reduzierung kognitiver Dissonanzen durch Bewertungsportale, Rezensionen, Foren und Blogs	Mangelnde Sensibilität für Datenschutz. Unzureichende Kenntnis und Durchsetzung der Konsumentenrechte

tragende Versand- und Rückversandkosten werden bei Preisvergleichsportalen nicht ausgewiesen und betragen bei geringpreisigen Produkten einen bedeutenden Teil des Gesamtpreises (Ehrlich 2011, S. 39). Ein Preis- und Anbietervergleich im Internet kann auch zu hohen Transaktionskosten führen, insbesondere dann, wenn beispielsweise durch eine Vielzahl an Buchungsportalen der Recherche- und Vergleichsaufwand für die Reiseplanung immens ist. Die sekundenschnellen dynamischen Preisanpassungen (siehe dazu Abschn. 6.2.5) erschweren zudem die Auswahl, so dass sich am Ende doch die Beratung im Reisebüro als Alternative anbietet.

Im E-Commerce besteht ein höheres Risiko des Fehlkaufs als im Facheinzelhandel, da die Qualität und die Handhabung eines Produktes erst nach dessen Zustellung geprüft werden kann (Ehrlich 2011, S. 37). Produkte können im Onlineshop nicht multisensorisch wahrgenommen werden. Die fehlende Haptik führt zu Fehleinschätzungen der Passform, der Qualität und des Tragekomforts bei Mode und Bekleidung. Die Unsicherheit bei der Variantenwahl führt beinahe zwangsläufig zu Auswahlbestellungen und in der Folge zu einem zeitlichen Aufwand für die Rücksendung der nicht passenden Artikel (Deges 2017, S. 11 f.). Das vom Konsumenten wahrgenommene Risiko ist auch durch Sicherheitsbedenken beim Zahlungsvorgang und beim Umgang mit persönlichen Daten gekennzeichnet (Schneider 2019, S. 100). Dem Vorteil des stationären Handels mit der sofortigen Warenverfügbarkeit im Regal steht im E-Commerce, außer bei digitalen Produkten, die zeitliche

Distanz zwischen Bestellung und Lieferung physischer Ware entgegen. Die Angebots- und Produktvielfalt durch globale Warenverfügbarkeit ist ein Vorteil für diejenigen, die eine größere Auswahl schätzen, ein Nachteil für diejenigen, die durch die immensen Wahlmöglichkeiten in ihrer Kaufentscheidung überfordert sind.

Lernkontrolle

1. Grenzen Sie die Begriffe E-Business, E-Commerce und Mobile Commerce voneinander ab.
2. Welcher Betriebsform ist der E-Commerce als elektronischer Handel zuzuordnen?
3. In welchem Zusammenhang stehen die Begriffe Onlineprinzip, Hybridprinzip und Connected Commerce?
4. Welche Angaben darf der Onlinehändler nach dem DSGVO-Grundsatz der Zweckbindung zur Verarbeitung personenbezogener Daten bei einer Onlinebestellung erfragen?
5. Sind die Versand- und Rückversandkosten im E-Commerce grundsätzlich vom Onlinehändler zu tragen?

Literatur

- Amazon. (2018). Amazon.de Allgemeine Geschäftsbedingungen. <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201909000>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- ARD/ZDF-Onlinestudie. (2018). ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Erstmals sind über 90 Prozent der Deutschen online. Deutlicher Zuwachs bei der Nutzung von Medien und Kommunikation via Internet. <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/ardzdf-onlinestudie-2018/>. Zugegriffen am 11.01.2019.
- Asdecker, B. (2014). *Retourenmanagement im Versandhandel*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- bevh. (2018). Pressemitteilung. Zweistelliges Wachstum in 2017 und weiterhin gute Perspektiven im E-Commerce. <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/zweistelliges-wachstum-in-2017-und-weiterhin-gute-perspektiven-im-e-commerce.html>. Zugegriffen am 25.03.2019.
- bevh. (2019a). Pressemitteilung. Auch in 2018 zweistelliges E-Commerce-Wachstum. <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/auch-in-2018-zweistelliges-e-commerce-wachstum.html>. Zugegriffen am 04.03.2019.
- bevh. (2019b). Präsentation Jahrespressegespräch 2019. https://www.bevh.org/fileadmin/content/05_presse/Pressemitteilungen_2019/190122_PK_Praesentation_FINAL.pdf. Zugegriffen am 28.03.2019.
- BGH. (2001). Urteil I ZR 138/99. <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=23718&pos=0&anz=1>. Zugegriffen am 18.02.2019.

- Borchers, D. (2010). Zehn Jahre Dotcom-Bust: Als die Blase platzte. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Zehn-Jahre-Dotcom-Bust-Als-die-Blase-platzte-951796.html>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Budras, C. (2017). Renaissance der Reisbüros. <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/reisebueros-sterben-trotz-online-buchung-nicht-aus-15065729.html>. Zugegriffen am 01.03.2019.
- Conradi, M. (2018). Amazons unwürdiges Spektakel. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/amazon-standortsuche-usa-1.4212662>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- D21 Digital Index. (2018/2019). Jährliches Lagebild zur digitalen Gesellschaft. https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf. Zugegriffen am 02.03.2019.
- Deges, F. (2017). *Retourenmanagement im Online-Handel. Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Destatis. (2018). 90 % der Bevölkerung sind online. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_330_634.html. Zugegriffen am 02.03.2019.
- Deuringer, C. (2000). *Organisation und Change Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- EHI. (2018). Pressemitteilung. Studie: EHI und Statista erfassen E-Commerce-Markt in Deutschland. <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/stationaer-geht-ins-netz/>. Zugegriffen: 04.03.2019.
- Ehrlich, O. (2011). *Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fasching, T. (2018). 5 Thesen zum Handel der Zukunft. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/5-thesen-handel-zukunft-1619510.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Fritsch, M. (2019). *Entrepreneurship*. Berlin: Springer Gabler.
- Fritz, W. (2004). *Internet-Marketing und Electronic Commerce*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gehrckens, H. M. (2019). Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 43–70). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerth, S. (2018). Vorsicht Abmahnfalle: Diese Experten-Tipps müssen Händler beachten. <https://etailment.de/news/stories/abmahnung-experten-tipps-21431>. Zugegriffen am 19.03.2019.
- Global Digital Report. (2018). Digital in 2018: Die Anzahl der Internetnutzer weltweit knackt die 4 Milliarden Marke. <https://wearesocial.com/de/blog/2018/01/global-digital-report-2018>. Zugegriffen am 11.01.2019.
- HDE. (2018). Online-Monitor 2018. https://einzelhandel.de/images/HDE-Publikationen/HDE_Online_Monitor_2018_WEB.pdf. Zugegriffen am 25.03.2019.
- HDE. (2019a). Wachstumsdifferenz im Handel. <https://einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/11865-wachstumsdifferenz-im-handel>. Zugegriffen am 04.03.2019.
- HDE. (2019b). Jahresprognose Einzelhandel. HDE erwartet 2019 zwei Prozent Umsatzwachstum. <https://einzelhandel.de/images/presse/Pressekonferenz/2019/Jahres-PK/HDE-Pressemeldung-JahresPK.pdf>. Zugegriffen am 25.03.2019.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2019). Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 3–41). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hintermeier, H. (2019). Fusion im Buchhandel. Alle Kanäle führen nach Hagen und Aachen. <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/themen/die-buchhaendler-thalia-und-mayersche-fusionieren-15982215.html>. Zugegriffen am 01.03.2019.
- Hüfner, D. (2019). Zalando schafft Apple Pay ab – nach nur drei Monaten. <https://t3n.de/news/zalando-apple-pay-1151557/>. Zugegriffen am 07.04.2019.
- Hutzschenreuter, T. (2000). *Electronic Competition*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ibi research. (2019). Prognose: E-Commerce-Anteil am Einzelhandelsumsatz wird bis 2024 nochmals deutlich steigen. <https://www.ibi.de/aktuelle-meldungen/1695-prognose-e-commerce-anteil-am-einzelhandelsumsatz-wird-bis-2024-nochmals-deutlich-steigen.html>. Zugegriffen am 25.03.2019.

- IFH Köln. (2018a). Pressemeldung. Onlinehandel wächst weiter: IFH Köln prognostiziert 63 Milliarden Euro Umsatz für 2018. https://www.ifhkoeln.de/fileadmin/pressreleases/2018/181115_Onlinehandel-waechst-weiter.pdf. Zugegriffen am 03.03.2019.
- IFH Köln. (2018b). Amazon: Marktplatz als Lernfeld und Wachstumstreiber. <https://www.ifhkoeln.de/blog/details/amazon-marktplatz-als-lernfeld-und-wachstumstreiber/>. Zugegriffen am 25.03.2019.
- Illik, J. A. (1999). *Electronic Commerce*. München/Wien: Oldenbourg.
- Jansen, J. (2018). Zalando baut kräftig um. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/zalando-will-werbefachleute-durch-entwickler-ersetzen-15483592.html>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2017). Das transformative Geschäftsmodell. *Harvard Business Manager*, (4), 72–81.
- Kirchgeorg, M., & Beyer, C. (2016). Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 399–422). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kitzmann, A. (2009). *Massenpsychologie und Börse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koehler, R. (2018). E-Commerce: 84 Prozent der Deutschen nutzen zum Einkaufen ihr Mobilgerät. <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/e-commerce-84-prozent-der-deutschen-nutzen-zum-einkaufen-ein-mobilgeraet/2018113030198>. Zugegriffen am 03.03.2019.
- Koenen, J. (2012). Zukunft des Einkaufens: Der digitale Kaufrausch. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/zukunft-des-einkaufens-der-digitale-kaufrausch/6985330.html>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Kollmann, T. (2009). *E-Business*. Wiesbaden: Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kolosowa, G., Gamillschscheg, M., & Krüger, L. (2018). Fuckup-Nights. „An diesem Abend leerte ich eine ganze Flasche Wodka“. <https://www.zeit.de/arbeit/2018-08/fuckup-nights-scheitern-arbeit-beruf>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Kort, K., & Postinett, A. (2019). Absage des Milliardenprojekts. Amazon scheitert an New York. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/absage-des-milliardenprojekts-amazon-scheitert-an-new-york/23989136.html>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- McCrandle, M. (2010). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy*. Toronto: University of Toronto Press.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1992). *The global village*. Oxford: Oxford University Press.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Merz, M. (2002). *E-Commerce und E-Business*. Heidelberg: dpunkt.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuhaus, E. (2018). Wie fragwürdige Abmahnungen das Ende von DaWanda befeuerten. <https://www.gruenderszene.de/business/abmahnungen-dawanda-aus?interstitial>. Zugegriffen am 10.03.2019.
- Olbrich, R., Schultz, C., & Holsing, C. (2015). *Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Olfert, K. (2013). *Finanzierung*. Herne: Kiehl NWB.
- Opuchlik, A. (2005). *E-Commerce-Strategie*. Norderstedt: Books on Demand.
- Otto, P. (2007). Domain-Recht: Ausnahme vom Prioritätsprinzip bei gleichnamigen Personen. <https://www.e-recht24.de/news/domainrecht/675.html>. Zugegriffen am 14.04.2019.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 2, 267–284.
- Picot, A. (1986). Transaktionskosten im Handel. *Betriebs-Berater*, 27(Beilage 13), 2–16.

- Reith, C. (2007). *Convenience im Handel*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Riehm, U. (2004). E-Commerce. Begriff, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick. <http://www.itsa.kit.edu/pub/v/2004/rieh04b.pdf>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Schneider, A. (2019). *Showrooming im stationären Einzelhandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schröder, H. (2012). *Handelsmarketing*. Berlin: Springer.
- Schwarz, N. (2018). Mobile first – Es ist Zeit umzudenken. <https://www.meltwater.com/de/blog/mobile-first/>. Zugegriffen am 17.04.2019.
- UNFPA. (2018). UNFPA-Weltbevölkerungsbericht 2018. https://www.dsw.org/wp-content/uploads/2018/10/SWOP-2018_final_web-50.pdf. Zugegriffen am 11.02.2019.
- Verordnung EU 2016/679. VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung).
- Volkman, C., & Tokarski, K. (2006). *Entrepreneurship*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Walsh, G., & Möhring, M. (2015). Wider den Retourenwahnsinn. *Harvard Business Manager*, (3), 6–10.
- Wamser, C. (2001). *Strategisches Electronic Commerce*. München: Vahlen.
- Weiber, R. (2000). Herausforderung Electronic Business: Mit dem Informations-Dreispung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 1–35). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2001). *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler.
- Wolters, U. J. (2016). Neuerfindung des Handels durch digitale Disruption. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 29–48). Wiesbaden: Springer Gabler.



Marktformen und Marktakteure im E-Commerce

2

Lernziele

Dieses Kapitel thematisiert die Marktmechanismen, Marktformen und Marktbeziehungen im E-Commerce und vermittelt ein fundiertes Basiswissen über:

- Die Klassifizierung der Marktformen nach den Anbieter-Nachfrager-Beziehungen
- Die Abgrenzung verschiedener Shopsysteme
- Die Charakteristika des Direktgeschäfts über eigenbetriebene Onlineshops mit den wesensbestimmenden Strukturmerkmalen
- Die Formen der Angebots- und Anbieterbündelung über Plattformökonomien und die Bedeutung der Reputationssysteme als Selbstregulierungsmechanismus
- Die Kategorisierung von Onlinemarktplätzen nach Zielen, Strukturen und Teilnahmebedingungen sowie die Beurteilung der Absatzpotenziale des Engagements auf einem Onlinemarktplatz

2.1 Marktformen der Anbieter-Nachfrager-Interaktion

Eine Kategorisierung der Marktformen des E-Commerce gliedert die Transaktionsbeziehungen zwischen den Marktpartnern auf der Angebots- und Nachfrageseite in vier Basismodelle:

B2C-E-Commerce

Der Begriff B2C (Business-to-Consumer) steht für Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten (Wamser 2001, S. 45; Merz 2002, S. 22 ff.). Produkte und Dienstleistungen werden über Onlineshops, Onlinemarktplätze oder Social-Media-Plattformen direkt an Endverbraucher vertrieben. Internet Pure Player betreiben E-Commerce in einem rein onlinebasierten Geschäftsmodell, Hersteller und Händler bieten den Onlinevertrieb ihrer Produkte neben ihren Hauptabsatzwegen als ergänzenden Vertriebskanal. Ein E-Commerce-Anbieter kann mit nur einem Onlineshop eine zentrale Adresse für das gesamte Produkt- und Leistungsprogramm anbieten oder über eine zielgruppenspezifischere Adressierung sein Angebot über mehrere themenbezogene Onlineshops und im Rahmen einer Internationalisierung mit mehreren länderspezifischen Onlineshops als **Multi-Shop-Strategie** umsetzen. Als **Social Commerce** werden die in Social-Media-Plattformen integrierten Shopfunktionen bezeichnet, die über Verlinkungen in den Onlineshop weiterleiten oder über Shopping Apps (beispielsweise die Instagram Shopping App) eine Variante des Mobile Commerce mit Social Media Shops bedienen (Kreutzer 2018, S. 539 f.).

B2B-E-Commerce

B2B (Business-to-Business) kennzeichnet Leistungsbeziehungen und Geschäftsaktivitäten zwischen Herstellern, gewerblichen Verwendern, Weiterverarbeitern oder Zwischenhändlern in einer mehrstufigen Wertschöpfungs- und Distributionskette (Wamser 2001, S. 42 f.; Kollmann 2009, S. 40). Unternehmen können im B2B die Rolle des Anbieters (**Sell-Side Commerce**) oder Nachfragers (**Buy-Side Commerce**) einnehmen (Opuchlik 2005, S. 31). B2B-E-Commerce wird über einen eigenen Onlineshop, auf B2B-Onlinemarktplätzen oder über eine elektronische Beschaffungsplattform (E-Procurement) betrieben. Da Endverbraucher grundsätzlich am B2B nicht teilnehmen können, erfolgt der B2B-E-Commerce über geschlossene Anwendungen. Die Marktpartner müssen sich registrieren und vom Anbieter bzw. Betreiber autorisiert und freigeschaltet werden. B2B-Marktplätze werden vertikal oder horizontal betrieben. Horizontale Marktplätze bieten ihre Waren und Dienstleistungen unterschiedlichen Branchen an, während vertikale Marktplätze Transaktionsbeziehungen innerhalb einer Branche abbilden (Kollmann 2009, S. 394 ff.; Thommen und Achleitner 2012, S. 92).

B2B-Onlinemarktplätze

Das 1999 gegründete Unternehmen Mercateo (www.mercateo.com) betreibt im Internet einen B2B-Onlinemarktplatz für gewerbliche Kunden. Das Sortiment umfasst ca. 21 Mio. Artikel von Bürobedarf, Lager- und Betriebsausstattungen bis hin zu IT-Bedarf. Mercateo bündelt das Angebot von ca. 16.000 Herstellern und bedient als reiner Vermittler ohne eigenes Lager ca. 15 Mio. Geschäftskunden, die Mercateo als Einkaufs- und Beschaffungsplattform nutzen. Das 1999 gegründete Unternehmen Maschinensucher (www.maschinensucher.de) betreibt den weltweit führenden

B2B-Onlinemarktplatz für Gebrauchtmachines. Anbieter von und Nachfrager nach Gebrauchtmachines werden über die Plattform vermittelt. Die Plattform wird von 1,9 Mio. monatlichen Besuchern aufgesucht. Über 5500 Anbieter stellen ihre nicht mehr benötigten Machines zum Verkauf (Stand Februar 2019).

Als **E-Procurement**- Plattform kennzeichnet B2B die Vernetzung eines Herstellers mit seinen Zulieferern auf einer eigenbetriebenen Beschaffungsplattform (beispielsweise die Volkswagen AG mit www.vwgroupsupply.com). Der Nutzen liegt in der Effizienzsteigerung von Beschaffungsprozessen, indem der Hersteller sein komplettes Lieferantenmanagement über die Beschaffungsplattform koordiniert und steuert (Kollmann 2016, S. 35). Als **E-Tendering** (elektronische Ausschreibung) haben klassische Ausschreibungsverfahren ein onlinebasiertes Pendant gefunden. Die Veröffentlichung von Ausschreibungen mit der Vielzahl dazugehöriger Unterlagen wie auch die Abgabe von Angeboten mit Anlagen werden elektronisch organisiert. Der Vorteil ist neben der Optimierung des sonst sehr papierlastigen Vorganges eine Senkung der Transaktionskosten für Ausschreiber und Leistungsanbieter.

C2C-E-Commerce

Der Kauf bzw. Verkauf von Produkten und Dienstleistungen zwischen Privatpersonen wird als C2C (Consumer-to-Consumer) Interaktion bezeichnet. Endverbraucher können beispielsweise bei Kleinanzeigen (www.kalaydo.de) und Onlineauktionen (www.ebay.de) sowohl als Nachfrager wie auch als Anbieter auftreten (Kollmann 2013, S. 52). Dieses Verhältnis wird als **Peer-to-Peer** (P2P) bezeichnet, da Peers (gleichberechtigte Akteure) untereinander Ressourcen (Leistungen und Produkte) austauschen (Schoder und Fischbach 2002, S. 101). Die Abwicklung von C2C-Transaktionen bedarf eines Marktplatzbetreibers, der die Plattform für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage zur Verfügung stellt. Im Gegensatz zu den längerfristigen Geschäftsbeziehungen im B2B ist der Kauf oder Verkauf über eine C2C-Plattform meist eine einmalige Transaktion zwischen zwei Privatpersonen. Der internetbasierte Second-Hand-Handel unter Privatpersonen hat dazu geführt, dass Annoncenblätter für Privatanzeigen in der Konsequenz eingebrochener Nachfrage größtenteils die Printausgaben ihrer Magazine eingestellt und erfolgreich unter gleicher Firmierung Onlinekleinanzeigenportale betreiben. Mit der Grundidee des Teilens, Tauschens und wechselseitigen Nutzens von Gütern sind auch einige Geschäftsmodelle der **Sharing Economy** als C2C-Interaktion zu kennzeichnen (siehe dazu auch Abschn. 5.3.5), wobei beispielsweise das Carsharing sowohl privat untereinander organisiert (www.drivy.de) als auch von kommerziellen Betreibern (www.car2go.com) angeboten wird. Mit **Social Communitys** wird Nachbarschaftshilfe als P2P-Interaktion im gegenseitigen Austausch von Unterstützungsdiensten über eine Plattform organisiert (www.koelschhaetz-im-veedel.de). Die Grenzen zwischen rein privatem Leistungsaustausch und gewerblichem Angebot sind nicht immer trennscharf (Wirtz 2001, S. 36); sowohl in der Sharing Economy wie auch in den Social Communitys findet zunehmend eine Vermischung von C2C und B2C auf der gleichen Plattform statt.

C2B-E-Commerce

C2B (Consumer-to-Business) kennzeichnet das Angebot von Produkten und Dienstleistungen oder die Bereitstellung und Nachfrage von Ressourcen durch Privatpersonen über Communitys, Portale und Vermittlungsplattformen. Diese suchen im Gegensatz zum C2C kommerzielle Marktpartner für eine Kooperation oder Transaktion.

Ausschreibung von Handwerkeraufträgen

Auf Vermittlungsplattformen wie dem Handwerkerportal MyHammer (www.my-hammer.de) schreiben Privatpersonen Handwerkerarbeiten (Maler-, Sanitär- oder Gartenarbeiten, Möbelaufbau und Möbeltransport) aus. Interessierte Handwerker bewerben sich für die Durchführung des Auftrages mit einem verbindlichen Angebot und der Nachfrager wählt nach Ablauf der von ihm individuell festgelegten Ausschreibungsfrist den Anbieter mit dem überzeugendsten Angebot. Dabei ist er nicht verpflichtet, dem preisgünstigsten Anbieter den Zuschlag zu geben, sondern kann die Ausschreibung auch jederzeit abbrechen, wenn keines der Angebote ihm zusagt.

Da die Initiative zu einer Geschäftsanbahnung von Privatpersonen ausgeht, wird C2B auch als **invertiertes Geschäftsmodell** zum B2C bezeichnet. Als Alternative zum C2C über Kleinanzeigen und Onlineauktionen hat sich mit Recommerce ein Geschäftsmodell im C2B etabliert, wo gewerbliche Händler Gebrauchtartikel von Privatpersonen aufkaufen und diese als Second-Hand-Ware vermarkten (www.momox.de). Onlinejobbörsen und Onlinebewerberportale werden wie auch eine eigenbetriebene persönliche Website zur Kontaktaufnahme mit Unternehmen ebenfalls dem C2B zugeordnet. Die **Gig Economy** kennzeichnet einen Teil des eher informellen Arbeitsmarktes als Minijobmarktplatz, bei dem sich Arbeitssuchende, Freiberufler oder geringfügig Beschäftigte für kleine, kurzfristig zu erledigende Aufträge anbieten (Täuber 2019, S. 88). Diese auch als Crowdworker bezeichneten Personen bieten sich auf Vermittlungsplattformen wie Clickworker (www.clickworker.de) für Aufträge an, die meist von zu Hause über einen Onlinezugang unabhängig und zeitlich flexibel erledigt werden können (Kreutzer 2018, S. 62).

Vermittlung von Minijobs

Die Serviceplattform TaskRabbit (www.taskrabbit.com) führt im regionalen Umfeld Arbeitsangebote mit verfügbarer Arbeitsnachfrage zusammen. Schnell und flexibel kann unmittelbare Hilfe für Alltagsaufgaben wie Putzen, Umzug, Transport von sperrigen Gegenständen oder handwerkliche Hilfe beispielsweise bei der Montage von Möbeln gefunden werden.

Abb. 2.1 visualisiert noch einmal die Kategorisierung der vier Marktformen in einem zusammenfassenden Überblick (Hutzschenreuter 2000, S. 29; Wamser 2001, S. 43).

E-Commerce-Unternehmen können auch mehrere Marktformen parallel bedienen. Onlinemarktplätze wie www.wirkaufendeinauto.de oder www.autoscout24.de organisieren sowohl den Fahrzeughandel zwischen Unternehmen und Privatpersonen als auch unter

	Consumer	Business
Consumer	<p>Consumer-to-Consumer (C2C)</p> <p>Onlinemarktplätze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinanzeigen ▪ Social Community Commerce ▪ Sharing Economy <p>Onlineauktionen</p>	<p>Consumer-to-Business (C2B)</p> <p>Onlinemarktplätze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlungsplattformen ▪ Stellenanzeigen ▪ Bewerberportale <p>Second Hand Online Sales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommerce
Business	<p>Business-to-Consumer (B2C)</p> <p>Onlineshops und Mobileshops</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Single-Shops ▪ Multi-Shops <p>Onlinemarktplätze</p> <p>Social Commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Social-Media-Plattformen 	<p>Business-to-Business (B2B)</p> <p>Onlineshops und Mobileshops</p> <p>Onlinemarktplätze/Auktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontale Marktplätze ▪ Vertikale Marktplätze <p>E-Procurement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herstellerbetriebene Beschaffungsplattformen

Abb. 2.1 E-Commerce-Kategorisierung nach Marktformen. (Eigene Darstellung)

Privatpersonen. Das US-amerikanische Unternehmen eBay (www.ebay.de) adressiert mit Kleinanzeigen und Onlineauktionen die C2C-Interaktion, während es als B2C-Plattform auch den kommerziellen Handel mit Neu- und Gebrauchsgütern bedient (Kollmann 2009, S. 41 f.).

2.2 Direktgeschäft über eigenbetriebene Onlineshops

Der Onlineshop (Synonyme: E-Shop, Electronic Shop, Webshop) ist die „virtuelle“ oder „digitale“ Angebots- und Verkaufspräsenz im E-Commerce. Die technische Basis des Onlineshops ist eine Shopsystemsoftware, mit der die Stufen des Transaktionsprozesses (Auswahl, Bestellung, Bezahlung) konfiguriert werden. Im Onlineshop findet sich die verkaufsfördernde Darstellung, Beschreibung und Bepreisung der Produkte und Dienstleistungen in Form eines digitalen Produkt- und Leistungskataloges. Das **Frontend** ist die grafische Benutzerschnittstelle, über das Frontend erfolgt der visuelle Einstieg in den Onlineshop und die darauffolgenden Interaktionen mit integrierten Anwendungen (Kollmann 2013, S. 175). Im **Backend** steuern Programmbausteine der Shopsystemsoftware die durch die Interaktion des Besuchers ausgelösten Prozesse im Verbund mit weiteren Softwaresystemen wie beispielsweise einem Warenwirtschaftssystem sowie Kunden- und Produktdatenbanken.

2.2.1 Shopsysteme

Die Auswahl eines passenden Shopsystems ist davon geprägt, ob der Onlineshop als **Stand-alone-Lösung** (Insellösung) betrieben oder in eine bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren ist. Standardisierte Shopsysteme ermöglichen in kurzer Zeit die Konfiguration eines Webshops als Baukastenlösung mit integrierten Schnittstellen für die Einbindung in die technische Infrastruktur (Bolz und Höhn 2019, S. 198). Während ein Start-up „auf der grünen Wiese“ planen kann, ergibt sich für etablierte Unternehmen durch eine über viele Jahre gewachsene IT-Systemlandschaft eine komplexere Ausgangssituation. Der Onlinehändler muss entscheiden, ob er ein Shopsystem selber entwickelt, kauft (lizensiert) oder mietet (Kollmann 2016, S. 43). Daraus leitet sich folgende Kategorisierung von Shopsystemen ab:

- **Open-Source-Shopsysteme:** Die Software ist kostenlos und frei zugänglich. Der Quellcode ist offen, dadurch sind Erweiterungsprogrammierungen möglich. Hinter einer Open-Source-Lösung steht eine Entwicklercommunity, die gemeinsam den Ausbau der Software vorantreibt. Viele Shopsysteme basieren auf Open Source, die bekanntesten sind Magento, OpenCart, Oxid eSales, PrestaShop, OsCommerce und xt:commerce. Dabei gibt es Überschneidungen mit den Lizenzmodellen, da z. B. Shopsysteme wie Magento oder Oxid eSales auch als kommerzielle und damit lizensierbare Softwarepakete angeboten werden.
- **Kauflösungen: Lizenzmodelle (On Premise):** von kommerziellen Anbietern entwickelte modular aufgebaute Shopsystemstandardlösungen. In die Lizenzgebühr ist Wartung und Support inbegriffen. Bekannte Anbieter sind IBM Websphere, Hybris SAP und PlentyMarkets. Kommerzielle Anbieter grenzen sich von den Open-Source-Lösungen durch einen urheberrechtlich geschützten Quellcode ab.
- **Mietlösungen:** basieren ebenfalls auf fertig entwickelten Standardlösungen. Nach einem Baukastenprinzip kann die Dimensionierung des Shopsystems bestimmt und die integrierten Basisfunktionen können durch zusätzliche Features ergänzt werden. Miete und Betrieb (Hosting) des Shopsystems werden als Paketlösung vermarktet. Bekannte Anbieter sind 1&1, Strato, Shopify oder Jimdo. Mietlösungen eignen sich als Einsteigerpakete für kleinbetriebliche Gründer, diese sind auf den Servern des Hostingpartners bereits vorinstalliert und lassen sich ohne Programmierkenntnisse schnell und einfach konfigurieren. Die Bereitstellung und der technische Betrieb von Mietlösungen über eine extern angebundene IT-Infrastruktur wird als **Cloud Computing** bezeichnet (Tripp 2019, S. 22). Bei Softwareanwendungen, die aus der Cloud genutzt werden, spricht man von **Software as a Service (SaaS)**. Dienstleister bieten dieses Outsourcing als **Application Service Providing (ASP)** an.

Das passende Shopsystem garantiert im Verbund mit einem leistungsstarken Webserver und einer hoch performanten Anbindung an das Internet eine hohe **Systemstabilität**, Belastbarkeit und **Ausfallsicherheit**. Hohe Besucherfrequenzen mit vielen zeitgleich auf

den Onlineshop zugreifenden Nutzern führen sonst zu langsamen Antwortzeiten oder im Worst Case zu einer vorübergehenden Nichtverfügbarkeit des Onlineshops. Einer Serverüberlastung kann vorgebeugt werden, wenn beispielsweise für Sonderverkaufsveranstaltungen zusätzliche Serverkapazitäten aufgebaut oder beim Hostingpartner hinzugebucht werden können (Kaffsack 2016).

Ausfall der Webserver

Serverüberlastungen und Ausfälle von Onlineshops können aus Fehleinschätzungen erhöhter Nachfrage bei aufmerksamkeitsstarken Marketingaktionen resultieren. Die limitierte Schokoladensonderedition „Einhorn“ von Ritter Sport als Mischung von „weißer Schokolade mit Joghurt und Himbeer-Cassis-Regenbogen“ führte zum Verkaufsstart am 1. November 2016, dem Welteinhorntag, durch die hohe zeitgleiche Nachfrage zu einem Zusammenbruch der Webserver (Halberschmidt 2016). Auch bei einer Wiederholung der Aktion am 14. November 2016 war der Webserver trotz massiv erhöhter Kapazitäten erneut mit der zusätzlichen Last überfordert und der Onlineshop temporär nicht erreichbar (Kaffsack 2016; Ritter Sport 2016).

Das Shopsystem muss darauf ausgerichtet sein, Wachstumsambitionen technisch und funktional mitzutragen, beispielsweise wenn das Sortiment erweitert wird oder die Anzahl der Kunden und das Bestellvolumen kontinuierlich wachsen. Die Frage nach der **Skalierbarkeit** betrifft auch eine mögliche Internationalisierung des Geschäftsmodells (Krekeler und Heinemann 2016, S. 480). Ein zentrales, system- und plattformübergreifendes **Datenmanagement** mit einer über alle Vertriebskanäle hinweg integrierten Sicht auf Kundendaten und Prozesse (Vetter und Morasch 2019, S. 340) bedarf der Integration des Shopsystems in die vorhandene IT-Infrastruktur (Vetter und Morasch 2019, S. 338). **Schnittstellen** zum Warenwirtschaftssystem für das Stammdatenmanagement oder zum CRM-System für das Kundendatenmanagement sind kanalübergreifend zu synchronisieren (Heinemann 2013, S. 186 und 193). Je komplexer die bestehende IT-Infrastruktur, umso aufwendiger gestaltet sich ein solcher Integrationsprozess (Vetter und Morasch 2019, S. 338). Eine große Hürde stellt häufig die Anbindung und Integration von Standardlösungen in eigenprogrammierte Altsysteme, wie beispielsweise ein über viele Jahre eigenentwickeltes Warenwirtschaftssystem, dar (Vetter und Morasch 2019, S. 339). Kleinbetriebliche Fachhändler scheitern schon daran, dass sie nicht über ein Warenwirtschaftssystem verfügen und ihre Bestände manuell in Excel-Listen pflegen (Zimmer 2019). Die Auswahl des passenden Shopsystems muss nicht nur den Aufwand für Konfiguration und Implementierung **vor der Inbetriebnahme des Onlineshops** berücksichtigen, sondern auch die regelmäßige Pflege, Wartung und Betreuung des Systems **im laufenden Betrieb des Onlineshops**. In die Auswahlentscheidung für ein Shopsystem sind somit auch Überlegungen hinsichtlich der Bereitstellung interner Kapazitäten und/oder der Inanspruchnahme von Dienstleistern zu berücksichtigen (Kollmann 2016, S. 44). Für die Implementierung, Steuerung und Weiterentwicklung nicht nur des Shopsystems, sondern im Verbund dazu der gesamten IT-Systemlandschaft bedarf es eines agilen

Projektmanagements. Budgets und Zeitpläne müssen anforderungsgerecht kalkuliert werden. Externes Know-how und interne Ressourcen müssen zusammengeführt und zielorientiert gesteuert werden.

2.2.2 Strukturmerkmale von Onlineshops

Onlineshops werden in vielfältigen Formen und Strukturen betrieben. Diese sind durch die unternehmensindividuelle Ausgestaltung folgender Merkmale gekennzeichnet:

- Die Zielgruppenansprache und Kundenstruktur
- Das Sortiment
- Das geografische Absatz- und Liefergebiet
- Die Warenlogistik
- Die Rechtsform
- Der Standort des Firmensitzes und weiterer Niederlassungen

Die **Zielgruppenansprache** des Onlineshops adressiert nach den Basismodellen der Anbieter-Nachfrager-Interaktion (siehe Abschn. 2.1) den Endverbraucher- und/oder den Geschäftskundenmarkt. Durch die virtuelle Regalverlängerung kann das **Sortiment** ein vielfältiges Produkt- und Dienstleistungsangebot umfassen. Das Spektrum reicht von einem spezifischen Warenangebot in nur einer Warenkategorie (z. B. Schuhe) über die Bündelung mehrerer bedarfs- oder zielgruppenspezifischer Warenkategorien (z. B. Schuhe, Bekleidung und Accessoires) bis zu den globalen Onlinemarktplätzen wie Amazon und Alibaba, die ein allumfassendes Sortiment in nahezu allen Warenkategorien als eine Art Universalonlinewarenhaus anbieten. Deren Sortimentsstrategie kann in Analogie zu einem bekannten Werbeslogan aus dem stationären Einzelhandel auch als „Alles unter einem (virtuellen) Dach“ umschrieben werden. Das **geografische Absatz- und Liefergebiet** gliedert sich nach lokaler, regionaler, nationaler, internationaler und globaler Lieferung. Der E-Commerce-Anbieter bestimmt mit der Eingrenzung seines Liefergebietes seinen Absatzmarkt. Im Onlinelebensmittelhandel konzentrieren sich die Anbieter auf Ballungsräume. Eine Bestellung ist nicht möglich, wenn sich der gewünschte Zustellort außerhalb des Liefergebietes befindet. Die Einrichtung eines Onlineshops bietet insbesondere lokalen Einzelhändlern das Potenzial einer erheblichen Ausweitung ihres regional begrenzten Einzugsgebietes, indem sie eine nationale oder internationale Lieferung anbieten. Das Distanzprinzip des Onlinehandels erfordert eine effiziente und effektive **Warenlogistik**. Der Aufbau und die Etablierung stabiler Kundenbeziehungen basiert auf der Erfüllung des Lieferversprechens mit einer schnellen Zustellung der bestellten Waren. Für viele Shopbetreiber ist dabei die Zusammenarbeit mit Logistikdienstleistern essenziell. Der Aufbau eigener Logistikkapazitäten mit Zentral- und Regionallagern lohnt erst mit der Skalierung des Geschäftsmodells durch Wachstum und Expansion. Die Wahl der **Rechtsform** ist abhängig von der Kapitalausstattung, Steuerbelastung, Publizitätspflichten,

Haftungsregelungen und Mitspracherechten bei Teamgründungen (Wöhe und Döring 2013, S. 209 ff.; Thommen und Achleitner 2012, S. 75 ff.). Die Rechtsform kann im Zeitablauf einer sich beispielsweise durch eine expansive Wachstumsstrategie ändernden Kapital- und Gesellschafterstruktur angepasst werden. Dies führt nicht selten zur Umfirmierung in eine AG (Aktiengesellschaft) mit der Option des späteren Börsengangs. Der **Standort** ist die geografische Niederlassung des Unternehmens als Rechtsorganisation (Kollmann 2016, S. 271; Thommen und Achleitner 2012, S. 101), an dem mit Ressourceneinsatz die Leistungserstellung erfolgt (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 476). Die Ansiedlungsentscheidung orientiert sich neben dem Angebot an flexibel erweiterbaren Büroflächen, guter Infrastruktur, steuerlichen Aspekten und der Verfügbarkeit von Arbeitskräften auch an einem attraktiven Mix von Kultur-, Sport- und Freizeitmöglichkeiten sowie bezahlbarem Wohnraum, um gerade auch in den Wachstumsphasen eine hohe Anziehungskraft auf qualifiziertes Personal auszuüben. E-Commerce-Unternehmen siedeln sich bevorzugt in Großstädten, Metropolregionen und Ballungsräumen an. Berlin hat sich als ein Standort der Start-up-Gründerszene etabliert. In Hamburg, München, der NRW-Region als Ballungszentrum, aber auch im Umfeld von renommierten mittelstädtischen Hochschulstandorten sind und werden Start-ups in allen Bundesländern angesiedelt. Die Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen befördert die Rekrutierung hoch qualifizierter Nachwuchskräfte vor Ort. Aus volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive wird durch Digitalisierung und E-Commerce die Urbanisierung voranschreiten und die weitere Abwanderung von Arbeitskräften aus dünn besiedelten Gebieten nach sich ziehen. Start-ups sind in ihren Standortentscheidungen nicht mit Hidden Champions des produzierenden Mittelstands vergleichbar, die in ländlichen Standorten groß geworden sind und ihr beschauliches und ruhiges Umfeld schätzen.

2.2.3 Gründer und Betreiber von Onlineshops

Privatpersonen, Einzelunternehmer, Freiberufler, Kleingewerbetreibende, Kleinbetriebe, mittelständische Unternehmen, nationale und multinationale Großkonzerne: Die Bandbreite der Gründer und Betreiber von Onlineshops ist vielfältig. Jede geschäftsfähige Person kann einen Onlineshop betreiben und darüber ein Leistungsangebot vermarkten. Dazu bedarf es keiner nachzuweisenden Qualifikation in Form eines Ausbildungs- oder Studienabschlusses oder der erfolgreichen Absolvierung von Berufsexamina. Der Aufbau eines Start-ups kann als originäre Gründung oder derivative Gründung erfolgen (Fritsch 2019, S. 15). Die **derivative Gründung** kennzeichnet die Übernahme oder Umgründung eines bereits existierenden Betriebes, z. B. im Rahmen einer Unternehmensnachfolge (Szyperski und Nathusius 1999, S. 26 ff.; Volkmann und Tokarski 2006, S. 28 ff.; Kollmann 2016, S. 2). Die **originäre Gründung** basiert auf einer neu zusammenzustellenden Faktor-, Kapazitäten- und Ressourcenkombination (Hutzschenreuter 2000, S. 58; Volkmann und Tokarski 2006, S. 27). Der Gründungsvorgang von Start-ups kann in Einzelgründung und Teamgründung differenziert werden (Volkmann und Tokarski 2006,

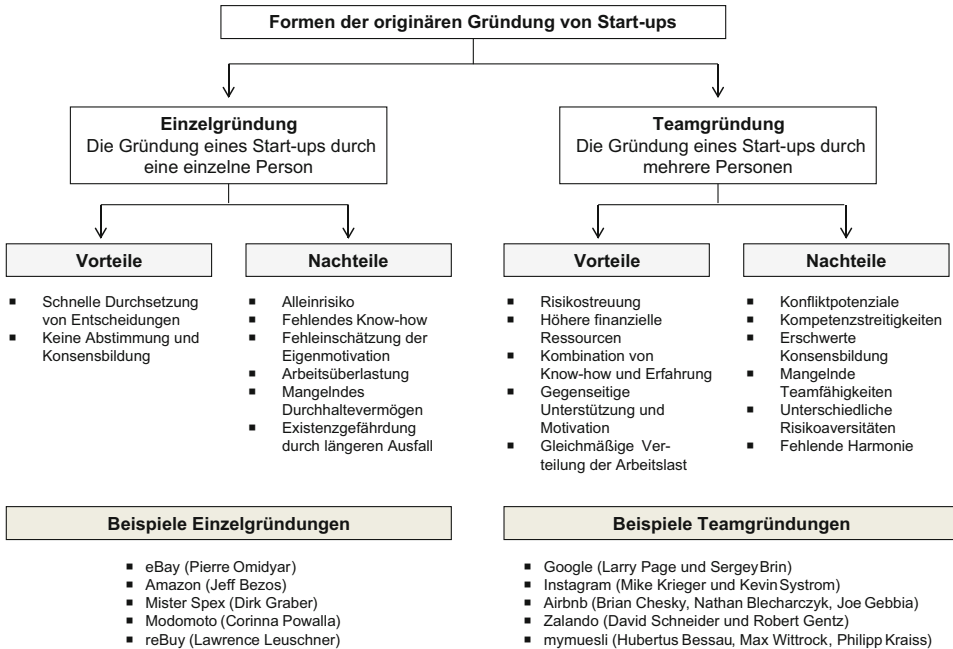


Abb. 2.2 Formen der originären Gründung von Start-ups. (Eigene Darstellung)

S. 28 ff.), Abb. 2.2 stellt die Merkmale sowie die spezifischen Vorteile und Nachteile der beiden Formen Einzelgründung und Teamgründung gegenüber (Volkmann und Tokarski 2006, S. 28 ff.; Kollmann 2016, S. 149 ff.).

- **Einzelgründung:** kennzeichnet die Gründung des Unternehmens durch eine einzelne Person als Einzelunternehmer ohne rechtliche Beteiligung weiterer Personen (Volkmann und Tokarski 2006, S. 28). Ein Einzelunternehmer wird als Kaufmann gemäß § 1 Abs. 1 oder § 2 Handelsgesetzbuch (HGB) oder als Kleingewerbetreibender gemäß § 1 Abs. 2 Handelsgesetzbuch (HGB) tätig und haftet persönlich mit seinem gesamten, d. h. auch dem privaten Vermögen, sofern er keine haftungseinschränkende Kapitalgesellschaft gegründet hat. Für die Gründung eines hauptberuflich als Gewerbe zu betreibenden Einzelunternehmens ist ein Eintrag im Handelsregister, die Anmeldung beim Gewerbeamt, gegebenenfalls auch bei Berufsgenossenschaften sowie die Zuteilung einer Steuer-Identifikationsnummer zu organisieren.
- **Teamgründung:** kennzeichnet die Neugründung durch mehrere, mindestens zwei natürliche Personen. Bei einer Teamgründung können komplementäre, aber auch gleichgerichtete Kompetenzen und Ressourcen wie Eigenkapital, Know-how oder Netzwerke in die Partnerschaft eingebracht werden (Volkmann und Tokarski 2006, S. 29; Kollmann 2016, S. 152). Erfolg versprechend erscheinen Gründerkonstellationen in einem interdisziplinären Team mit einer Kombination unterschiedlicher Kompe-

tenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen (Kollmann 2016, S. 152; Fritsch 2019, S. 133). Ein Betriebswirt als Finanzexperte, ein Informatiker als versierter Programmierer, ein Jurist als Verhandlungsexperte und ein charismatischer Vertriebler stehen für eine Bündelung sich ergänzender Kompetenzen und Stärken. Verantwortungsbereiche und Aufgaben können im Team besser verteilt werden. Nachteilig wirkt sich aus, wenn Meinungsverschiedenheiten oder Kompetenzstreitigkeiten Entscheidungsprozesse behindern und verzögern (Kollmann 2016, S. 153). Wichtig ist, dass die einzelnen Gründer miteinander und nicht gegeneinander arbeiten (Volkman und Tokarski 2006, S. 29 ff.). Bei eng befreundeten Gründern kann es auch zu Spannungsverhältnissen zwischen beruflicher Zusammenarbeit und privatem Umgang kommen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Gründungsvorhaben sind Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale wie Kreativität, Risikobereitschaft, Begeisterung, Beharrlichkeit, Optimismus, Zielstrebigkeit und visionäres Denken (Fritsch 2019, S. 8 und 55). Viele kleine Onlineshops werden von Einzelunternehmern betrieben, die mit ihrer Geschäftsaktivität ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen bestrebt sind, indem sie sich mit einem begrenzten Angebot auf eine Nische konzentrieren. Als **Solopreneure** (Einzel- bzw. Alleinunternehmer; Fritsch 2019, S. 12) finden sich eine Vielzahl von **Micropreneuren** mit kleinvolumigen Geschäftsmodellen. **Mompreneure** (Mom und Entrepreneur) sind junge Mütter mit Kleinkindern, die neben der Kindererziehung einer zeitlich flexiblen, eigenbestimmten Beschäftigung über E-Commerce nachgehen (Kolbrück 2016). Ein E-Commerce-Engagement kann aus einer Notsituation, z. B. aus der Arbeitslosigkeit heraus, erwachsen oder als Neben- oder Teilzeitbeschäftigung (**Necessity Entrepreneur**) gestaltet sein (Fritsch 2019, S. 11 und 131). Die Gründung eines Unternehmens in der digitalen Wirtschaft hängt vom Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit (**Opportunity Recognition**) ab (Hutzschenreuter 2000, S. 56; Fritsch 2019, S. 62). Ein **Opportunity Entrepreneur** erkennt diese, nutzt eine günstige Marktkonstellation und entwickelt eine innovative oder imitative Geschäftsidee (Volkman und Tokarski 2006, S. 25 f. und 56; Fritsch 2019, S. 11). Die günstige Marktkonstellation ist durch ein **Window of Opportunity** gekennzeichnet, dies besagt, dass es nur ganz bestimmte Zeitpunkte gibt, in denen ein Markteintritt erfolgreich sein kann (Christensen et al. 1998, S. 219).

Window of Opportunity

Im Jahr 2000 entwickelte der US-amerikanische Müslihersteller General Mills (www.generalmills.com) die Idee der Mass Customization von Müslis. Die Anwendung kam nicht über eine Testversion heraus. Internetnutzer waren offensichtlich noch nicht aufgeschlossen für das Angebot der Bestellung eigenkonfigurierter Lebensmittel über das Internet. 2008 passte das Window of Opportunity. Das Unternehmen mymuesli etablierte sich erfolgreich im deutschen Markt auf Basis der gleichen Idee mit seinem Geschäftskonzept für die kundenindividuelle Zusammenstellung von Müslis (Wirth 2009).

Die Internetökonomie hat den **Serial Entrepreneur** geprägt, der immer wieder, parallel, nacheinander oder fortlaufend (seriell) ein Unternehmen gründet. Der Serial Entrepreneur ist vornehmlich an der Gründung, dem Aufbau und dem Wachstum des Unternehmens innerhalb einer kurzen Zeitperiode interessiert (Volkman und Tokarski 2006, S. 11).

Serial Entrepreneur

Rocket Internet SE (www.rocket-internet.com), ein börsennotiertes Beteiligungsunternehmen mit Sitz in Berlin, gründet Start-ups und investiert Venture Capital in junge und etablierte Start-ups. Ziel ist die nationale und internationale Entwicklung dieser Unternehmen und nach deren Börsengang die Option der Veräußerung von Anteilen, um mit diesem Kapital in neue Geschäftsideen zu investieren. Neugründungen von Start-ups basieren auf erfolgreichen internationalen Vorbildern, die Inspirationen liefern überwiegend Geschäftsmodelle aus den USA. Der Fokus der Investitionen liegt in den Bereichen Mode, Lebensmittellieferdienste, Handelswaren und Möbel (Stand März 2019).

2.3 Plattformökonomien: Onlinemarktplätze

Anstelle eines eigenbetriebenen Onlineshops oder in Ergänzung dazu besteht die Option, das Produkt- und Leistungsprogramm auch über Onlinemarktplätze anzubieten und zu vertreiben. Das Entstehen solcher Plattformökonomien ist durch zwei Entwicklungsrichtungen geprägt:

- **Der Onlineshop wird zum Onlinemarktplatz:** Ein originärer Internet Pure Player oder ein stationärer Händler mit integriertem Onlinehandel erweitert sein Eigenhandelsgeschäft, indem er seinen Onlineshop ausgewählten Marktpartnern öffnet, die nun ebenfalls ihre Produkte und Leistungen in den Onlineshop integrieren und dort vermarkten.
- **Der Onlinemarktplatz ist die originäre Geschäftsidee:** Ein Intermediär als Betreiber baut einen Marktplatz auf und versucht, über **Netzwerkeffekte** Angebot und Nachfrage zu bündeln und eine attraktive Plattform für Transaktionen zwischen den Marktpartnern aufzubauen. Der Betreiber tritt in einem solchen **Maklermodell** als unabhängiger Handelsvermittler auf (Kollmann 2009, S. 401), indem er sich auf seine Intermediationsfunktion fokussiert (Kollmann 2009, S. 402). Auktionsplattformen wie eBay (www.ebay.de) und MyHammer (www.myhammer.de), aber auch Reiseportale (www.expedia.de; www.travago.de) oder Partnerschaftsbörsen (www.parship.de; www.elitepartner.de) sind Beispiele für Maklermodelle.

► **Netzwerk und Netzwerkeffekte** Ein **Netzwerk** ist die Menge an Nutzern eines bestimmten Produktes oder Angebotes (z. B. einer Social-Media-Plattform) oder einer

kompatiblen Technologie (z. B. Telefon, Fax, Internet). Mit jedem neuen Mitglied erhöht sich der Nutzen aller Netzwerkmitglieder, auch wenn keine direkten Beziehungen zu dem neuen Teilnehmer bestehen (Clement und Schreiber 2016, S. 56 ff.). Als **Netzwerkeffekte** (Netzeffekte) werden sich selbst verstärkende Prozesse bezeichnet, die in kurzer Zeit zu einem exponentiellen Anstieg der Nutzerzahlen einer Plattform führen können. Dabei verstärken sich einerseits das wachsende Angebot und andererseits die steigende Nutzerzahl wechselseitig (Picot et al. 2003, S. 361 ff.; Wolf 2007, S. 43).

Plattformökonomien sind durch spezifische Eigenschaften und Merkmale geprägt, die im nun folgenden Abschnitt thematisiert werden.

2.3.1 Eigenschaften und Merkmale von Onlinemarktplätzen

Ein Onlinemarktplatz steht für eine Betriebsform des elektronischen Handels, bei der ein Marktplatzbetreiber eine Plattform für das virtuelle Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage bereitstellt und die Transaktionsbeziehungen auf dem Marktplatz in quantitativer und qualitativer Hinsicht koordiniert (Kollmann 2009, S. 379 und 449 ff.; Wamser 2001, S. 34 ff.). Ein persönliches Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager erübrigt sich im Gegensatz zu realen Marktplätzen. Onlinemarktplätze sind in allen Marktformen der Anbieter-Nachfrager-Interaktion verortet. Ein Onlinemarktplatz (Synonyme: virtueller Marktplatz, elektronischer Marktplatz) stellt mit seiner virtuellen Umgebung die Infrastruktur, auf der Transaktionen zeit- und ortsunabhängig zwischen den Marktpartnern durchgeführt werden können (Meier und Stormer 2005, S. 63 ff.; Kollmann 2016, S. 50 f). Onlinemarktplätze können nach verschiedenen Kriterien differenziert werden:

- **Geschlossene und offene Marktplätze:** In geschlossenen Systemen bedarf es einer Registrierung und Authentifizierung der Teilnehmer durch den Marktplatzbetreiber (Kollmann 2009, S. 395). Offene Marktplatzsysteme unterliegen keinen Teilnahmerestriktionen und sind für jedermann nutzbar, solange man den vom Marktplatzbetreiber vorgegebenen Verhaltenskodex einhält (Picot et al. 2003, S. 342 ff.).
- **Horizontale und vertikale Marktplätze:** Vertikale Marktplätze sind auf die Angebots- und Nachfragebedarfe einer Branche oder Industrie ausgerichtet (Kollmann 2016, S. 53). Horizontale Marktplätze konzentrieren sich auf Sortimentskategorien, die ein industrie- und branchenübergreifendes Produktportfolio (z. B. Büromaterial) darstellen und branchenunabhängig von Unternehmen nachgefragt werden (Kollmann 2009, S. 294 ff.; Heinemann 2018, S. 155).
- **Buy-Side und Sell-Side:** Marktplätze können auf die Beschaffung oder auf den Absatz ausgerichtet sein. Sell-Side-Lösungen basieren auf der Bereitstellung von Produktkatalogen durch einen Anbieter (Meier und Stormer 2005, S. 57). Ein **Anbietermarktplatzmodell** wie das Reisebuchungsportal Opodo (www.opodo.de) basiert auf dem Zusammenschluss mehrerer Anbieter zur Bündelung ihrer Angebote auf einer

kooperativ betriebenen Vertriebsplattform (Kollmann 2009, S. 398). Buy-Side beschreibt die katalogbasierte Ausschreibung von gesuchten Produkten und Leistungen durch einen oder mehrere Nachfrager im Verbund (Kollmann 2009, S. 98 ff.).

- **Geografische Ausrichtung:** Marktplätze können als lokale Marktplätze auf eine bestimmte Region eingegrenzt sein. Marktplätze können aber auch national, international oder global ausgerichtet sein.

Das **Betreibermodell** eines Marktplatzes kann nach zwei Grundformen unterschieden werden:

- Der Betreiber tritt selber nicht als Anbieter oder Nachfrager auf, er ist ein neutraler Intermediär, der gleichermaßen die Angebots- und Nachfrageseite vertritt und deren Interessen unparteilich in Einklang zu bringen versucht. Diese Betreiber können aufgrund fehlender Interessenkonflikte durch ein integriertes Eigenhandelsgeschäft auch als „**true market makers**“ bezeichnet werden (Kaplan und Sawhney 2000, S. 102 f.).
- Der Betreiber kann selber als Anbieter oder Nachfrager auf dem Marktplatz auftreten. In dieser Doppelfunktion als Wettbewerber und Betreiber ist er als „**biased market maker**“ (Kaplan und Sawhney 2000, S. 102 f.) der Versuchung ausgesetzt, eigenen Angeboten im Vergleich zur Konkurrenz einen Vorteil zu verschaffen (Picot et al. 2003, S. 341 f.).

Damit anonyme und einander unbekannte Marktpartner auf Onlinemarktplätzen Transaktionen durchführen, bedarf es einer verlässlichen Einschätzung der gegenseitigen Vertrauenswürdigkeit (Clement und Schreiber 2016, S. 132). Im ökonomischen Kontext wird der Begriff der **Reputation** insbesondere auf das vertrauenswürdige Verhalten eines Marktpartners bezogen (Wamser 2001, S. 85). Die Sozialpsychologie kennzeichnet Reputation als eine spezifische Form sozialer Anerkennung, sie drückt eine soziale Identität aus. Reputation wird definiert als eine Menge von Eigenschaften, die einer Person, einem Unternehmen oder einer Organisation aufgrund ihres bisherigen Verhaltens zugeschrieben werden und die als Indikator für ihr zukünftiges Verhalten gelten (Wamser 2001, S. 85; Eggs 2001, S. 97). Onlinemarktplätze sorgen mit **Reputationssystemen** (Onlinebewertungssysteme) für Transparenz, indem sie das bisherige Verhalten der Teilnehmer sichtbar machen (Kollmann 2009, S. 500; Clement und Schreiber 2016, S. 132 f.). Die Teilnehmer bewerten sich nach einer Transaktion anhand verschiedener Kriterien, diese werden gesammelt und sind in aggregierter Form als **Reputationswert** einsehbar (Peters 2010, S. 169). Dieser kann ungewichtet als Summe aller Einzelbewertungen gebildet werden oder als gewichteter Wert die aktuelle Bewertungen höher als weiter zurückliegende Bewertungen würdigen (Peters 2010, S. 173). Ein hoher Reputationswert besitzt für langfristig agierende Teilnehmer einen immateriellen ökonomischen Wert (Peters 2010, S. 171), da die Orientierung der Marktpartner an hohen Reputationswerten zu einer bevorzugten Auftragsvergabe gegenüber Anbietern mit geringeren Reputationswerten führen kann. Reputationssysteme erfüllen eine **duale Funktion**. Die Teilnehmer

bauen zum einen ihre Reputation als vertrauenswürdige Transaktionspartner durch das Sammeln positiver Bewertungen aus, zum anderen haben sie die Möglichkeit, sich vor einer Transaktion über die bisherige Vertrauenswürdigkeit ihres potenziellen Partners zu informieren (Peters 2010, S. 165). Die duale Funktion beinhaltet eine Signalisierungsfunktion und eine Sanktionierungsfunktion. Zum einen besteht eine **direkte Signalisierungsfunktion** darin, das bisherige Verhalten jedes Teilnehmers sichtbar zu machen. Zum anderen wird eine **Sanktionierungsfunktion** ausgeübt, indem unehrliche Teilnehmer von weiteren Transaktionen ausgeschlossen werden (Peters 2010, S. 166). Eine Voraussetzung für die Wirksamkeit des Reputationsmechanismus ist, dass neue Marktteilnehmer für ihre erste Transaktion einen Vertrauensvorschuss erhalten (Peters 2010, S. 167), da sie zum Zeitpunkt ihres Markteintritts noch kein **Reputationskapital** aufweisen können (Wamser 2001, S. 87).

Auch bei einer Vielzahl bisher positiver Bewertungen kann daraus nicht ohne Weiteres auf das künftige Verhalten des Marktpartners geschlossen werden, da die Anonymität des Marktplatzes einen latenten Anreiz zu unehrlichem Verhalten (**Moral Hazard**) darstellt (Peters 2010, S. 165). Da Reputationssysteme nur Informationen über vergangenes Verhalten der Teilnehmer liefern, schließt dies eine mögliche Verhaltensänderung in der Zukunft prinzipiell nicht aus. Als **Rest on the Laurels** wird ein Manipulationsansatz umschrieben, in der ein Teilnehmer zunächst eine gute Reputation aufbaut, um dann deren Wert durch eine betrügerische Transaktion abzuschöpfen. Auch der Marktplatzbetreiber hat ein hohes Interesse an einem von allen Teilnehmern wertgeschätzten Reputationssystem. Dieser kann durch die Option einer Identitätsüberprüfung der Teilnehmer die Vertrauenswürdigkeit seines Reputationssystems stärken (Peters 2010, S. 170). Ein hoher Reputationswert bindet die Marktteilnehmer an die Plattform und führt zu Wechselbarrieren (**Lock-in-Effekt**). Wenn die Reputation eines Nutzers an die Plattform gebunden ist, geht sie mit einem Wechsel zu einer anderen Plattform verloren und muss dort neu aufgebaut werden (Peters 2010, S. 171).

Plattformökonomien können, wie Abb. 2.3 visualisiert, in vier Kategorien unterteilt werden. In den folgenden Abschnitten werden diese mit ihren Geschäftsmodellen anhand von Beispielen beschrieben und charakterisiert.

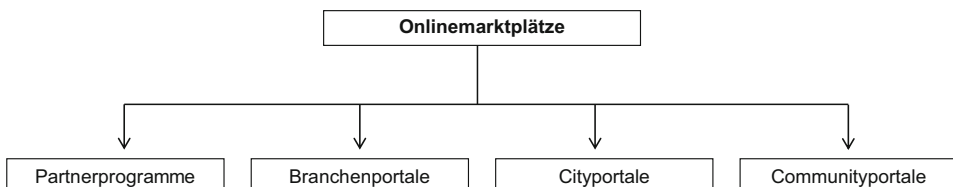


Abb. 2.3 Kategorisierung von Onlinemarktplätzen (Eigene Darstellung)

2.3.2 Partnerprogramme

Ein Onlinehändler kann sein Geschäftsmodell zum Onlinemarktplatz skalieren, indem er zur Erweiterung seines eigenen Angebotes den Onlineshop für externe Anbieter öffnet. Diese können entweder substituierende und/oder komplementäre Produktsortimente anbieten. Durch die Einbindung substituierender Produkte und sich überschneidender Sortimente entsteht eine direkte Konkurrenzsituation und ein Preiswettbewerb zwischen dem Eigenhandelsgeschäft und den integrierten Anbietern. Insbesondere dann, wenn wie im Onlinebuchhandel von Amazon die Bestelloptionen auch wesentlich preisgünstigere Second-Hand-Angebote ausweisen. Amazon nimmt als Handelsplattform eine führende Rolle ein und hat sich über die Jahre eine dominante Position im B2C-E-Commerce erarbeitet. Neben Amazon und eBay (kein Eigenhandelsgeschäft) haben auch Otto und Zalando die Entwicklung vom Onlineshop zum Onlinemarktplatz erfolgreich vollzogen. Grundsätzlich ergeben sich zwei Entscheidungsoptionen für externe Hersteller und Händler, die ihre Produkte über ein Partnerprogramm vermarkten wollen:

- Die ausschließliche Vermarktung des Produkt- und Leistungsangebotes über eine oder mehrere Vertriebsplattformen ohne eigenbetriebenen Onlineshop. Dies kann eine Variante für Micro- und Solopreneure (siehe Abschn. 2.2.3) als Nischenanbieter, aber auch kleinbetriebliche Einzelhändler sein, die den Aufbau eines eigenen Onlineshops scheuen und weder Budget noch Zeit für dessen Steuerung aufbringen können. Die alleinige Ausrichtung auf die Vermarktung über einen Plattformbetreiber schafft jedoch eine hohe Abhängigkeit.
- Die Vermarktung über Marktplätze erfolgt parallel zum eigenbetriebenen Onlineshop über eine oder mehrere Vertriebsplattformen. Damit erweitert der Onlinehändler seine Vertriebskanäle und schafft zusätzliche Sales Touchpoints (siehe Abschn. 4.4) für seine Umsatzgenerierung.

Onlinehändler müssen entscheiden, ob und in welche Plattformen sie sich integrieren wollen, und die Betreiber müssen festlegen, welche Aufnahmekriterien sie ihrem Partnerprogramm zugrunde legen (Heinemann und Glaser 2019, S. 289). Der Partner muss zum Image und zur Vermarktungsphilosophie der Plattform passen. Plattformbetreiber wie Zalando forcieren eine Ergänzung zum bestehenden Produktprogramm und erwarten die Inszenierung emotionaler Markenwelten. Eine hochwertige Warenpräsentation und die Einhaltung vorgegebener Servicelevels wie kostenloser Versand und ein 100-Tage-Rückgaberecht sind konstituierende Voraussetzungen für die Teilnahme am Zalando-Partnerprogramm (Heinemann und Glaser 2019, S. 289 f.).

Von den Plattformökonomien profitieren Betreiber, Partner und Kunden gleichermaßen:

- Der **Betreiber** erhöht durch die Integration neuer Anbieter und die damit verbundene Sortimentserweiterung die Attraktivität seiner Plattform und steigert die Kundenzahl (Kollmann 2009, S. 452). Jeder Partnerverkauf ergibt für ihn eine erfolgsabhängige

Provision. Über die Inanspruchnahme ergänzender Serviceleistungen kann der Betreiber Gebühreneinnahmen generieren.

- Der **Partner** (Hersteller oder Händler) erweitert seinen Onlinevertrieb um eine hochfrequentierte Plattform und profitiert von der Einbettung seines Angebotes in ein attraktives Gesamtsortiment. Er erhöht damit seine Reichweite und kann neue Zielgruppen erschließen.
- Der **Kunde** profitiert von der Angebotsvielfalt, der großen Produktauswahl und einer höheren Produktverfügbarkeit. Bisher unbekanntem Händlern kann ein Vertrauensvorschuss eingeräumt werden, da Kunden davon ausgehen können, dass durch die Aufnahme in das Partnerprogramm die Seriosität des externen Anbieters durch den Plattformbetreiber garantiert ist.

Da Amazon auf seinem Marketplace mit vielen Partnern in einer unmittelbaren Konkurrenzbeziehung steht, werden diesen keine direkten Kundenkontaktbeziehungen eingeräumt. Alle Transaktionen müssen über Amazon durchgeführt werden (Heinemann und Glaser 2019, S. 287). Häufig werden ergänzende Services und Dienstleistungen für das Fulfillment, die physische und administrative Auftragsabwicklung, angeboten (Fröhlich 2017; Tripp 2019, S. 244). Über das „**Fulfillment by Amazon**“ (FBA = Versand durch Amazon) besteht die Option der direkten Einlagerung der Produkte bei Amazon, ein Vorteil für kleinere Händler, die nicht über eine eigene Logistik verfügen (Lammenett 2017, S. 254 f.). Wird ein Artikel verkauft, übernimmt Amazon die Kommissionierung, den Versand und eine gegebenenfalls folgende Retourenabwicklung (Tripp 2019, S. 244; Fröhlich 2017). Der Amazon Marketplace bietet mit dem Seller-Central- und Vendor-Central-Programm zwei Vertriebsoptionen. Als **Amazon-Seller** verkauft ein Partner über den Marketplace seine Ware an Endkunden, als **Amazon-Vendor** an Amazon direkt, der die Waren im Eigenhandelsgeschäft vermarktet (Lammenett 2017, S. 255 f.). Das Eigenhandelsgeschäft bietet Amazon den Vorteil der eigenen Preiskalkulation. Händler profitieren durch die direkte Vermarktung durch Amazon von höheren Umsätzen, verlieren jedoch die Kontrolle über das Endkundengeschäft und die Preishoheit (Sanz Grossón 2019). Vor allem Markenhersteller und Großhändler mit starken Eigenmarken werden ins Vendor-Programm eingeladen (Sanz Grossón 2019). Die vom Vendor an Amazon gelieferten Waren sind in der **Buy-Box** automatisch an erster Stelle mit dem Hinweis „Verkauf und Versand durch Amazon“ gelistet. Die Buy-Box listet auf der Produktseite in der Warenkorbfunktionalität die empfohlenen Verkäufer auf, die Positionen innerhalb der Buy-Box werden durch einen Algorithmus aus Kundenbewertungen, Lieferzeit, Erfüllungsgrad der vorgegebenen Servicelevels und bisherigen Verkaufserfolgen bestimmt. FBA-Produkte gelangen häufiger in die Buy-Box (Lammenett 2017, S. 257), die in 90 Prozent der Fälle über den Kauf eines Produktes entscheidet (Lommer 2018a).

- ▶ **Merke!** Etablierte Onlinehändler wie Amazon, eBay, Zalando und Otto haben ihre Vertriebsplattformen Dritten geöffnet, um damit die Sortimentskompetenz und Sortimentsvielfalt ihres Marktplatzes zu erweitern sowie mit der Über-

nahme von betriebswirtschaftlichen Funktionen wie dem Hosting und der Übernahme von Logistikfunktionen Nutzungsgebühren und Provisionseinnahmen zu generieren.

2.3.3 Branchenportale

Ein Branchenportal ist ein horizontaler Marktplatz. Das Sortiment der Anbieter muss vollständig oder in wesentlichen Teilen die jeweilige Branche repräsentieren. Im Unterschied zu den Partnerprogrammen ist der Betreiber neutral, d. h. er ist der Initiator und Betreiber der Plattform und betreibt kein Eigenhandelsgeschäft. Ein Branchenportal ermöglicht es, das Angebot gerade auch kleinerer Anbieter ohne eigenbetriebenen Onlineshop auf einer Plattform zu bündeln. Anbietern mit eigenbetriebenen Onlineshop bietet sich über die Integration ein zusätzlicher Sales Customer Touchpoint (siehe Abschn. 4.4). Grundsätzlich können zwei Integrationsansätze unterschieden werden:

- Ein eigenbetriebener Onlineshop wird 1:1 in die Plattform eingebunden. Die technische Umsetzung ist somit eine Verlinkung auf das Branchenportal. Vorteil: Trotz Integration in eine Plattform trägt der Onlineshop die individuelle Handschrift des Onlinehändlers.
- Ein Shop muss nach den Vorgaben des Plattformbetreibers in den Templates der Shopsoftware eingerichtet werden. Alle Onlineshops verfügen über ein einheitliches Erscheinungsbild ohne grafisch-gestalterische Differenzierung.

Viele Anbieter auf der Plattform sorgen für ein umfassendes und attraktives Leistungsangebot, dieses wiederum steigert die Bekanntheit und die Besucherfrequenz. Der Plattformbetreiber profitiert von Gebühren- oder Provisionseinnahmen, der integrierte Partner von höheren Umsätzen. Für die Vermarktung von Branchenportalen eignen sich generische Domains, da sie in ihrem Namen bereits die Branchen- oder Produktkategorie tragen.

Branchenportale Warenkategorie Möbel

Das Branchenportal [moebel.de](http://www.moebel.de) (www.moebel.de) integriert über 250 Shops, die über 3 Mio. Produkte anbieten. Über die Partnerschaft mit [moebel.de](http://www.moebel.de) wird der eigenbetriebene Onlineshop in die Plattform integriert. Der Plattformbetreiber bündelt und präsentiert die Produkte verschiedenster Anbieter, Marken und Onlineshops für Küchen-, Wohnzimmer- oder Schlafzimmereinrichtungen. Der Plattformbetreiber von [Moebel24](http://www.moebel24.de) (www.moebel24.de) betreibt ebenfalls kein Eigengeschäft. Ebenso wie bei [moebel.de](http://www.moebel.de) werden eigenständige Onlineshops auf die Plattform verlinkt. Über die Produktauswahl werden Angebote verschiedener Händler gegenübergestellt. Zum Kauf eines der dargebotenen Produkte wird der Besucher direkt in den Onlineshop des jeweiligen Anbieters weitergeleitet.

Branchenportal Warenkategorie Schuhe

Über das Branchenportal Schuhe.de (www.schuhe.de) vermarkten stationäre Schuheinzelhändler ihr lokales Sortiment an Herren-, Damen- und Kinderschuh. Eine Onlinebestellung über die Plattform wird von einem der angeschlossenen Händler versandt, ein Algorithmus bestimmt aufgrund der Bestandszahlen, welcher Händler den Zuschlag erhält (Wilhelm 2018). Über einen Store Locator können lokale Schuhgeschäfte in der Nähe auffindig gemacht werden und Onlinebestellungen im Geschäft vor Ort abgeholt werden. Über eine Kooperation mit Zalando können lokale Schuhhändler nun auch Bestellungen von Zalando-Kunden ausführen (Randler 2018).

Auch die schon lange im stationären Einzelhandel kooperierenden Verbundgruppen wie Vedes (Spielwarenhändler) oder Intersport (Sportartikelhändler) betreiben Plattformen zur engeren Verzahnung von Filial- und Onlinevertrieb (Naumann 2018).

2.3.4 Cityportale

Immer mehr Innenstädte, gerade in kleinen und mittelgroßen Ortslagen, verzeichnen aufgrund des Onlinehandels sinkende Besucherfrequenzen und Leerstände (Schramm-Klein 2019, S. 298; Zoll und Marks 2016, S. 208). Insbesondere die kleinbetrieblichen Fachgeschäfte leiden unter dem Onlinehandel und sehen diesen eher als Bedrohung denn als Chance (Schramm-Klein 2019, S. 298). Ihnen fehlen meist die personellen und finanziellen Ressourcen, um über die Einrichtung eines eigenbetriebenen Onlineshops vom E-Commerce zu profitieren (Zoll und Marks 2016, S. 203). Lokale Onlinemarktplätze wollen dem Flächensterben im lokalen Einzelhandel entgegenwirken. Cityportale (**Local Commerce**) sind auf eine regional-lokale Angebotsbündelung ausgerichtet. Kleinbetriebliche Fachhändler sollen an den Onlinehandel herangeführt werden, indem sie auf der Plattform ihren eigenen Onlineshop mit Bestellfunktion einrichten oder als Online-schaufenster ihr Warenangebot so bewerben, dass Anreize zum Besuch des stationären Geschäftes geschaffen werden (Ritzer 2015). Die Besucherfrequenz in den Innenstädten soll sich erhöhen, wenn über **Click & Collect** und **Click & Reserve** (siehe Abschn. 7.1.1) online gekaufte oder bestellte Waren vor Ort abgeholt und bei der Gelegenheit Zusatzumsätze generiert werden (Zoll und Marks 2016, S. 206; Grösch und Wendt 2018, S. 49). Eine wichtige Voraussetzung ist dabei die Integration der Warenwirtschaft oder der Datenexport von Warenbeständen in das Cityportal, um eine aktuelle Warenverfügbarkeit anzeigen zu können (Zoll und Marks 2016, S. 216; Grösch und Wendt 2018, S. 50). Eine überregionale Ausschöpfung von Umsatzpotenzialen ist möglich, wenn der angeschlossene Fachhändler neben der Abholung vor Ort auch den nationalen und internationalen Versand der Produkte anbietet (Zoll und Marks 2016, S. 205 f.). Die Existenz lokaler Einzelhändler soll gesichert werden, indem durch die Bewerbung über das Cityportal

Besucherfrequenz und stationäre Umsätze gesteigert werden sowie über den Onlinehandel ein zusätzlicher Vertriebsweg etabliert wird, der ein neues Zielgruppen- und Umsatzpotenzial erschließt.

Städte und Kommunen haben den Fortbestand einer ausgewogenen Einzelhandelsstruktur im Blick und sind über ihre Wirtschaftsförderungsgesellschaften die Initiatoren und Förderer von Cityportalen. Dienstleister wie Atalanda (www.atalanda.com) oder LocaFox (www.locafox.de) stellen die Infrastruktur bereit, betreiben die Plattformen und unterstützen die lokalen Händler bei der Einrichtung ihres Onlineangebotes (Ritzer 2015). Auch eBay bietet die Integration von Cityportalen in seinen Onlinemarktplatz (Zoll und Marks 2016, S. 201 ff.). Ob Local Commerce die Frequenzsteigerung befördert und das Flächensterben im Einzelhandel abschwächen kann oder eher als Werbegemeinschaft funktioniert, wird kontrovers bewertet. Werbekampagnen der Städte und Kommunen mit Appellen zur Unterstützung lokaler Einzelhändler durch den stationären Kauf vor Ort zeigen wenig Wirkung, wenn im Onlinehandel ein attraktiveres Preis-Leistungs-Verhältnis geboten wird. 90 Local-Commerce-Initiativen (Stand Februar 2019) zählt die „Local Commerce Alliance“ (<https://localcommerce.info/>) bundesweit. Eine Studie der Hochschule Koblenz ergab, dass bei vielen teilnehmenden Händlern Local Commerce weder zu höheren Besucherfrequenzen, noch zu steigenden Umsätzen in den Läden geführt hat (Lommer 2018b).

2.3.5 Communityportale

Shopzentrierte Communityportale bündeln den Handel mit Waren, die durch spezifische Produkteigenschaften oder Herstellungsverfahren geprägt sind. Die Betreiber bieten die Einrichtung eines Onlineshops auf ihrer Plattform und erzielen Erlöse aus Einstellungsgebühren, Transaktionsprovisionen sowie Servicegebühren für Rechnungsstellung und Versand (Olbrich et al. 2015, S. 26). Das 2005 gegründete US-amerikanische Unternehmen Etsy (www.etsy.com) ist ein Communityportal für den Kauf und Verkauf von handgemachten Produkten, Vintage (mindestens 20 Jahre alte Produkte) und Künstlerbedarf. Registrierte Verkäufer richten ihren eigenen Onlineshop auf der Plattform ein. Neben Einstellgebühren pro Artikel und einer Zahlungsbearbeitungsgebühr erhält Etsy eine Transaktionsprovision für jeden verkauften Artikel (Gillner und Melchior 2018). Seit 2016 bietet auch Amazon mit Amazon Handmade (<https://www.amazon.de/Handmade-Produkte/>) einen Marktplatz für handgefertigte Produkte. In der Spreadshirt-Community (www.spreadshirt.de) entwerfen Kunden über einen Produktkonfigurator personalisierte Designs (z. B. T-Shirts, Jacken, Pullover) entweder nur für den Eigenbedarf oder vertreiben diese auch über den Spreadshirt-Marktplatz oder einen eigenen integrierten Onlineshop. Spreadshirt produziert die bestellten Artikel und übernimmt für die Shoppartner die Abwicklung der Transaktion von der Bestellung über Bezahlung und Versand bis zum Kundenservice.

Lernkontrolle

1. Ordnen Sie den vier Marktformen der Anbieter-Nachfrager-Interaktion ein korrespondierendes Geschäftsmodell zu.
2. Grenzen Sie die Begriffe Frontend und Backend voneinander ab.
3. Diskutieren Sie Nachteile der Einzelgründung und Vorteile der Teamgründung.
4. Kennzeichnen Sie die Eigenschaften und Charakteristika von Online-marktplätzen.
5. In welcher Form profitieren Betreiber, Partner und Kunden von Plattform-ökonomien?

Literatur

- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Christensen, C., Suarez, F., & Utterback, J. (1998). Strategies for survival in fast-changing industries. *Management Science*, 12, 207–221.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Eggs, H. (2001). *Vertrauen im Electronic Commerce*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fritsch, M. (2019). *Entrepreneurship*. Berlin: Springer Gabler.
- Fröhlich, C. (2017). Fulfillment: Die Angebote von Zalando und Amazon. <https://www.internetworld.de/technik/fulfillment/fulfillment-angebote-zalando-amazon-1240330.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Gillner, S., & Melchior, L. (2018). Marktplatz für Selbstgemachtes. DaWanda macht dicht – Etsy integriert Händler. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/dawanda-dicht-etsy-integriert-haendler-1549936.html>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Grösch, T., & Wendt, M. (2018). Die Verzahnung von Online- und Offline-Handel: Online finden, im Geschäft kaufen. In M. Knoppe & M. Wild (Hrsg.), *Digitalisierung im Handel* (S. 41–58). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Halberschmidt, T. (2016). Die verrückte Jagd auf Einhorn-Schokolade. https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/aus-aller-welt/ritter-sport-die-errueckte-jagd-auf-einhorn-schokolade/14782360.html. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., & Glaser, L. (2019). Zalando wird kooperativ – das Partnerprogramm für Fashion-Marken und -Händler. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 275–296). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hutzschenreuter, T. (2000). *Electronic Competition*. Wiesbaden: Gabler.
- Kaffsack, P. (2016). Ritter Sport und das Einhorn-Dilemma. Was Online Shops gegen unerwartete Überlastungen tun können. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/online-shops-unerwartete-ueberlastungen-tun-1157427.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Kaplan, S., & Sawhney, M. (2000). E-hubs: The new B2B marketplaces. *Harvard Business Review*, 3, 97–103.

- Kolbrück, O. (2016). „Momprenure“ machen eine halbe Milliarde Euro Umsatz im Web. <https://etailment.de/news/stories/Momprenure-machen-eine-halbe-Milliarde-Euro-Umsatz-im-Web-4200>. Zugegriffen am 02.03.2019.
- Kollmann, T. (2009). *E-Business*. Wiesbaden: Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krekeler, M., & Heinemann, G. (2016). Outsourcing versus Insourcing – Welches Betreibermodell im Online-Handel ist angeraten? In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 469–493). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lommer, I. (2018a). Fulfillment bei Amazon. Warum deutsche Amazon-Seller FBA nutzen – und warum nicht. <https://www.internetworld.de/e-commerce/amazon/deutsche-amazon-seller-fba-nutzen-1626691.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Lommer, I. (2018b). Hat Local Commerce eine Chance? <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-marktplatz/local-commerce-chance-1543344.html>. Zugegriffen am 23.02.2019.
- Meier, A., & Stormer, H. (2005). *eBusiness & eCommerce*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Merz, M. (2002). *E-Commerce und E-Business*. Heidelberg: dpunkt.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Naumann, S. (2018). Verbundgruppen: Viele Strategien, ein Ziel. <https://www.internetworld.de/technik/e-commerce/verbundgruppen-strategien-ziel-1620824.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Olbrich, R., Schultz, C., & Holsing, C. (2015). *Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Opuchlik, A. (2005). *E-Commerce-Strategie*. Norderstedt: Books on Demand.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Randler, S. (2018). So profitieren stationäre Händler von der Zalando-Kooperation. <https://neuhandeln.de/so-profitieren-stationaere-haendler-von-der-zalando-kooperation/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Ritter Sport. (2016). Stellungnahme zur RITTER SPORT Einhorn. <https://www.ritter-sport.de/blog/2016/11/17/stellungnahme-zur-ritter-sport-einhorn/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Ritzer, W. (2015). Local Commerce: Internet-Schaufenster für Händler. <https://www.internetworld.de/e-commerce/multichannel/local-commerce-internet-schaufenster-haendler-917460.html>. Zugegriffen am 10.03.2019.
- Sanz Grossón, U. (2019). Seller oder Vendor – Welches Amazon-Konzept lohnt sich? <https://etailment.de/news/stories/vendor-seller-amazon-20685>. Zugegriffen am 03.03.2019.
- Schoder, D., & Fischbach, K. (2002). Die Bedeutung von Peer-to-Peer-Technologien für das Electronic Business. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 99–115). Wiesbaden: Gabler.
- Schramm-Klein, H. (2019). City-Marketing vor dem Hintergrund von Leerständen in den Innenstädten. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 297–317). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Szyperski, N., & Nathusius, K. (1999). *Probleme der Unternehmensgründung*. Lohmar Köln: Josef Eul.
- Täuber, T. (2019). Lösungsansätze zur digitalen Transformation – erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 71–104). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vetter, T., & Morasch, R. (2019). Integrierte Plattformen im Handel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 312–343). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Volkman, C., & Tokarski, K. (2006). *Entrepreneurship*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wamser, C. (2001). *Strategisches Electronic Commerce*. München: Vahlen.
- Wilhelm, S. (2018). Schuhe24.de verkauft lokale Sortimente – Und keiner merkt. <https://etailment.de/news/stories/Schuhhandel-Schuhe24.de-verkauft-lokale-Sortimente%2D%2D-und-keiner-merkt-21298>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Wirth, S. (2009). Einmaliges von der Stange. https://www.welt.de/welt_print/wirtschaft/article4630619/Einmaliges-von-der-Stange.html. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Wirtz, B. W. (2001). *Electronic Business*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- Wolf, V. (2007). *E-Mail Marketing*. München: Oldenbourg.
- Zimmer, D. (2019). Next-Generation-ERPs: Grundstein für den digitalen Handel. <https://www.internetworld.de/technik/erp/next-generation-erps-grundstein-digitalen-handel-1678327.html>. Zugegriffen am 10.03.2019.
- Zoll, S., & Marks, S. (2016). Mönchengladbach bei eBay – Wie Online-Marktplätze dem Handel helfen, den digitalen Wandel zu meistern. In I. G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 201–222). Wiesbaden: Springer Gabler.



Erlösformen und Erlösgenerierung im E-Commerce

3

Lernziele

Im E-Commerce müssen nachhaltige und stabile Umsätze generiert werden, die nach Abzug aller Kosten einen Gewinn ausweisen und dadurch ein profitables Geschäftsmodell charakterisieren. In diesem Kapitel wird ein fundiertes Basiswissen geschaffen über:

- Die Herleitung des Proof of Concept als Nachweis einer tragfähigen Geschäftsidee für die Ansprache und Gewinnung von Investoren und Kapitalgebern
- Die Differenzierung zwischen transaktionsabhängigen und transaktionsunabhängigen Erlösformen
- Die Gestaltungsmöglichkeiten der direkten und indirekten Erlösgenerierung
- Die Formen der Preisbildung bei Onlineauktionen

3.1 Proof of Concept

Ausgangspunkt jedweder ökonomischen Betätigung ist die Frage nach der wirtschaftlichen Tragfähigkeit einer Geschäftsidee. In einem Ertragsmodell muss dargelegt werden, mit welcher Produkt-Leistungs-Kombination ein Start-up Umsatzerlöse generiert, welche Kosten zu veranschlagen sind und ab welchem Zeitpunkt Gewinne erzielt werden können. In der Gründungsphase ist der **Proof of Concept** als Machbarkeitsnachweis ein wesentlicher Bestandteil von Businessplänen, um Investoren und Partner zu überzeugen

(Kollmann 2016, S. 480). Potenzielle Eigen- oder Fremdkapitalgeber müssen bewerten, ob ein finanzielles Engagement unter Berücksichtigung einer adäquaten Verzinsung und Wertsteigerung des Investments zu vertreten ist. Bei innovativen Geschäftsmodellen in neuen Märkten ist ohne Erfahrungswerte von Pionierunternehmen der Proof of Concept schwierig herzuleiten und muss auf realistischen Annahmen über das Marktpotenzial und plausiblen Prognosen über die zu erwartenden Erlöse beruhen. Über eine valide Marktforschung mit Konsumentenbefragungen zur Erwartungshaltung, Kauf- und Zahlungsbereitschaften sowie erfolgreiche Markttests mit Prototypen kann ein Nachweis der Machbarkeit verargumentiert werden. Die plausible Herleitung der zeitnahen Erreichung des **Break Even Point** (Zeitpunkt der Deckung der Kosten durch den Umsatz) oder ein **positiver Cash-Flow** (Netto-Zufluss liquider Mittel) sind bestimmende Faktoren für die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells (Kollmann 2016, S. 480). Für die Generierung von Umsätzen können im E-Commerce verschiedene Erlösformen zum Einsatz kommen.

3.2 Transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erlösformen

Durch die Wahl der Erlösform legt der Anbieter fest, mit welchen Einnahmequellen er sein Produkt-/Leistungsangebot über die erfolgreiche Vermarktung in den Zielmärkten finanzieren wird (Picot et al. 2003, S. 366). E-Commerce-Geschäftsmodelle sind durch unterschiedliche Erlösformen gekennzeichnet, dabei ist zwischen transaktionsabhängiger und transaktionsunabhängiger Erlösgenerierung zu unterscheiden. Innerhalb dieser beiden Dimensionen können Erlöse direkt als **Kernleistung** oder indirekt als **Nebenleistung** erzielt werden (Kollmann 2009, S. 45). Daraus ergeben sich vier Formen der Erlösgenerierung, die häufig kombiniert zum Einsatz kommen (Picot et al. 2003, S. 368). In den nun folgenden Abschnitten sind diese Erlösformen mit Beispielen vorgestellt.

3.2.1 Transaktionsabhängige direkte Erlösgenerierung

Transaktionsabhängig und direkt bedeutet, dass das eigene Leistungsprogramm als Kernleistung vertrieben wird und eine direkte Leistungsabrechnung zwischen Käufer und Verkäufer erfolgt (Picot et al. 2003, S. 367; Kollmann 2009, S. 45 ff.). Direkte Transaktionserlöse generieren Onlineshops im Eigenhandelsgeschäft über den Verkauf ihrer Produkte. Diese können neben der Option des Sofortkaufs auch über **Geschenkgutscheine**, **Abonnements** oder **Mietmodelle** vertrieben werden. Die Mietgebühren variieren nach Produktwert und Laufzeit. Je länger die Mietdauer, desto geringer die monatliche Belastung. Abonnementerlösmodelle können auf den regelmäßigen Bezug physischer Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter (Kochboxen, Kaffeekapseln, Socken, Windeln, Toilettenpapier) angewendet werden (siehe auch Abschn. 5.3.4).

Mietmodell von Otto Now

Die Otto-Tochtergesellschaft Otto Now (www.ottonow.de) vermietet Technikprodukte (Fernseher, Notebooks, Kameras), Haushaltsgeräte (Waschmaschinen, Kühlschränke, Kaffeemaschinen) und Möbel gegen monatliche Mietgebühren. Otto Now spricht damit beispielsweise Zielgruppen mit geringem Budget für kostspielige Neuanschaffungen (z. B. Studenten und junge Berufstätige) oder junge Familien mit schnell wechselnden Bedürfnissen an die Wohnungsausstattung an (Schobelt 2018). Flexibel anpassbare Mietmodelle bieten für technikaffine Zielgruppen den Vorteil eines schnellen Upgrades auf neue Produktversionen im Bereich Consumer Electronics, ohne ein hochpreisiges Neuprodukt mit der direkten Zahlung des vollen Kaufpreises sofort erwerben zu müssen.

Bei der Vermarktung digitaler Güter finden sich verschiedene Abrechnungsmodelle durch die Monetarisierung von Leistungsdauer und Nutzungsintensitäten (Picot et al. 2003, S. 366). Bei **Pay-per-Use** können Messgrößen wie Zeiteinheiten, übertragenes Datenvolumen, Anzahl der Zugriffe auf Informationen, Anzahl gelieferter Datensätze oder Verbindungsdauer der nutzungsbasierten Abrechnung zugrunde gelegt werden (Schmidt 2007, S. 212). Konsumenten präferieren Pay-per-Use, wenn eine unregelmäßige, einmalige und/oder spontane Nutzung von digitalen Produkten erwünscht ist (Schmidt 2007, S. 213). Das Konzept einer **Metered Paywall** in Kombination mit einem digitalen Abonnement findet sich bei digitalen Informationsangeboten von Tageszeitungen und Fachzeitschriften.

Onlineabonnementmodell der New York Times

Der Zeitungsverlag New York Times (NYT) setzte im Jahr 2018 mit seiner Digitalsparte mehr als 709 Mio. US-Dollar um (Kroll 2019). Die Zeitung hat bereits 3,3 Mio. Kunden überzeugen können, über ein Onlineabonnement digitale Inhalte wie Nachrichten und Informationen zu beziehen. Die Umsätze mit digitaler Werbung übertreffen schon die Umsätze aus dem klassischen Anzeigengeschäft über Printmedien (Kroll 2019). Das ehrgeizige Ziel der New York Times sieht bis zum Jahr 2025 eine Erhöhung der Anzahl der Abonnenten auf 10 Mio. vor (Kroll 2019).

Eine Metered Paywall kann sich als **Paid Content** auf das gesamte Informationsangebot beziehen. Oft findet sich jedoch eine Kombination von kostenfreien und kostenpflichtigen Abrufen. Eine bestimmte Anzahl von Beiträgen kann beispielsweise pro Monat gebührenfrei gelesen werden. Nach Überschreiten des Freikontingentes werden weitere Beiträge gesperrt und können nur noch gegen ein digitales Abonnement aufgerufen werden. Gebührenfrei nutzbare Börseninformationsseiten zeigen bis auf wenige Ausnahmen Börsenkurse meist um 15 Minuten zeitverzögert an. **Realtime-Kursanzeigen** sind dann an ein kostenpflichtiges Abonnement gebunden oder bei Onlinebrokern auf eine feste Anzahl an freien Realtime-Kursabfragen pro Tag begrenzt. Bei **Pay-per-Volume** zahlt der Nutzer für das heruntergeladene Datenvolumen (Schmidt 2007, S. 213). Die Nutzungsdauer

kann dabei auch aus einem erworbenen, zeitlich befristeten Nutzungsrecht (**Pay-per-Time**) bestehen, d. h. der Nutzer wird durch eine Nutzungslizenz in die Lage versetzt, ein digitales Angebot für eine befristete Zeit (beliebig oft) nutzen zu können (Schmidt 2007, S. 213). Über **Paketpreise** werden digitale Inhalte in Form von **Kontingenten** vermarktet. Musikstreamingdienste wie Amazon, Apple, Deezer, Spotify oder Videostreaming wie Netflix, Amazon und Apple basieren auf Abonnements als **Pauschalgebühr** für eine unbegrenzte Nutzung digitaler Inhalte über den vertraglich fixierten Zeitraum. Der Vorteil von Abomodellen ist, dass sich zwischen Anbieter und Abnehmer eine dauerhafte Geschäftsbeziehung etabliert (Schmidt 2007, S. 214). Das Kunstwort **Freemium** (Free + Premium) steht für eine Kombination aus kostenfreier Basisleistung und gebührenpflichtiger Nutzung von Zusatzfunktionen (Clement und Schreiber 2016, S. 190). Für die Zusatzfunktionen im Premiumpaket muss der Nutzer einen regelmäßigen Betrag als Monats-, Quartals- oder Jahreszahlung entrichten. Businessnetzwerke wie Xing (www.xing.com) und LinkedIn (www.linkedin.com) sowie Partnervermittlungsplattformen sind Beispiele für Freemium-Erlösmodelle. Durch die Nutzung einer kostenlosen, aber funktional eingeschränkten Basisversion sollen Interessenten animiert werden, auf das Premiummodell mit erweiterten Nutzungsmöglichkeiten umzusteigen.

3.2.2 Transaktionsabhängige indirekte Erlösgenerierung

Transaktionsabhängig und indirekt bedeutet, dass der Kauf eines Produktes oder die Inanspruchnahme einer kostenpflichtigen Leistung zwischen zwei Marktpartnern von einem Dritten vermittelt wird (Kollmann 2013, S. 57). Dies stellt typischerweise die Kernleistung der Erlösgenerierung von neutralen Marktplatzbetreibern wie beispielsweise eBay (www.ebay.com) oder Sharing-Economy-Plattformen wie Airbnb (www.airbnb.com) dar. Dem Marktplatzbetreiber ist für jedes über seine Onlineplattform verkaufte Produkt eine **Provision** oder für die Vermittlung einer Dienstleistung eine **Vermittlungsgebühr** zu zahlen. Die Provision ist ein prozentualer Anteil vom erlösten Verkaufspreis der Ware, es kann aber auch eine fixe Provision für jede vollzogene Transaktion verlangt werden. Die Rechtfertigung zur Einforderung einer Provision oder Vermittlungsgebühr zieht der Marktplatzbetreiber aus der Bereitstellung und Pflege seiner Plattform und der erfolgreichen Kontaktabstimmung zwischen Käufer und Verkäufer. Die Provision ist also eine erfolgs(transaktions)abhängige Vergütung (Kollmann 2013, S. 57). Marktplatzbetreiber können ihr Provisionsmodell mengen- oder wertorientiert staffeln. Powersellern auf Marktplätzen kann bei Überschreiten eines Mindesttransaktionsvolumens pro definierter Zeiteinheit die zu zahlende Provision reduziert werden. Eine Provision kann einparteilich oder zweiparteilich anfallen. Bei der einparteilichen Abrechnung muss entweder der Verkäufer oder der Käufer die Provision zahlen. Airbnb beispielsweise verlangt dagegen sowohl vom Leistungsanbieter wie auch vom Leistungsempfänger eine Vermittlungsgebühr. **Affiliate-Partnerprogramme** (siehe dazu Abschn. 8.3) basieren analog dem Vertriebsmodell eines freien Handelsvertreters auf der

Gewinnung von Neukunden oder der Vermittlung von Umsätzen mit bestehenden Kunden. Der Affiliate-Partner verweist über verlinkte Werbebanner auf das Angebot seines Vertriebspartners. Wird über den Link ein Verkauf generiert, so erhält der Affiliate-Partner eine Provision für seine Vermittlungsleistung (Lammenett 2017, S. 57 f.; Kreutzer 2018, S. 250 ff.).

3.2.3 Transaktionsunabhängige direkte Erlösgenerierung

Transaktionsunabhängig und direkt bedeutet, dass Einnahmen über **Gebühren- und Beitragsmodelle** generiert werden (Kollmann 2009, S. 42 ff.). Ein Marktplatzbetreiber kann unabhängig von den Transaktionen eine einmalige **Einrichtungsgebühr** oder **Grundgebühr** oder **Aufnahmegebühr** für eine Registrierung zur Nutzung der Plattform verlangen. Die Nutzung einer Plattform kann auch an einen **Mitgliedsbeitrag** gebunden werden. Gebühren können einmalig oder regelmäßig zu entrichten sein. Für das Einstellen eines Angebotes, z. B. auf einer Auktionsplattform, kann eine **Einstellungsgebühr** verlangt werden, unabhängig davon, ob das eingestellte Produkt während der Auktionslaufzeit verkauft wird. Transaktionsunabhängig und direkt sind **Service-Pauschalgebühren** für die flexible und nicht volumenbegrenzte Inanspruchnahme von Dienstleistungen. So können beispielsweise gebührenfreie oder gebührenreduzierte Lieferservices gegen die Zahlung einer fixen Pauschalgebühr für einen festgelegten Zeitraum (Amazon Prime, Rewe Liefer-Flatrate, Otto Up Liefer-Flat) von den Kunden in Anspruch genommen werden (Tripp 2019, S. 106).

3.2.4 Transaktionsunabhängige indirekte Erlösgenerierung

Werbeerlösmodele sind als indirekt und transaktionsunabhängig zu bezeichnen. Über die Bereitstellung von Werbefläche für Bannerwerbung und Promotions können Werbeeinnahmen generiert werden. Die Höhe der Erlöse richtet sich nach der Attraktivität des Werbeflächenanbieters, diese wird bestimmt durch die Bekanntheit der Website und die Höhe seiner Besucherfrequenz. Weitere Formen sind das **Sponsoring** und **Data Mining**. Data-Mining-Erlöse werden durch den Verkauf von Nutzer- bzw. Nutzungsdaten erzielt (Picot et al. 2003, S. 367). Dem sind allerdings durch den Schutz personenbezogener Daten enge Grenzen gesetzt. Mit Sponsored Listings können Marktplatzbetreiber, analog zu den Werbekostenzuschüssen im Einzelhandel, vordere Plätze bei Ergebnisanzeigen von Produktsuchen verkaufen. Google (www.google.de) beispielsweise bietet oberhalb der Suchleiste Flächen für gesponserte Angebote. Amazon (www.amazon.de) bietet Sponsored Listings, um bezahlte Anzeigen an exponierten Stellen im Onlineshop zu positionieren. Ein Sponsoring kann auch digitale Informationsangebote wie Onlinemagazine unterstützen, indem das Logo der Sponsoren auf der Startseite platziert wird, redaktionelle Beiträge der Sponsoren veröffentlicht werden oder der Sponsorpartner in E-Mail-Werbekampagnen

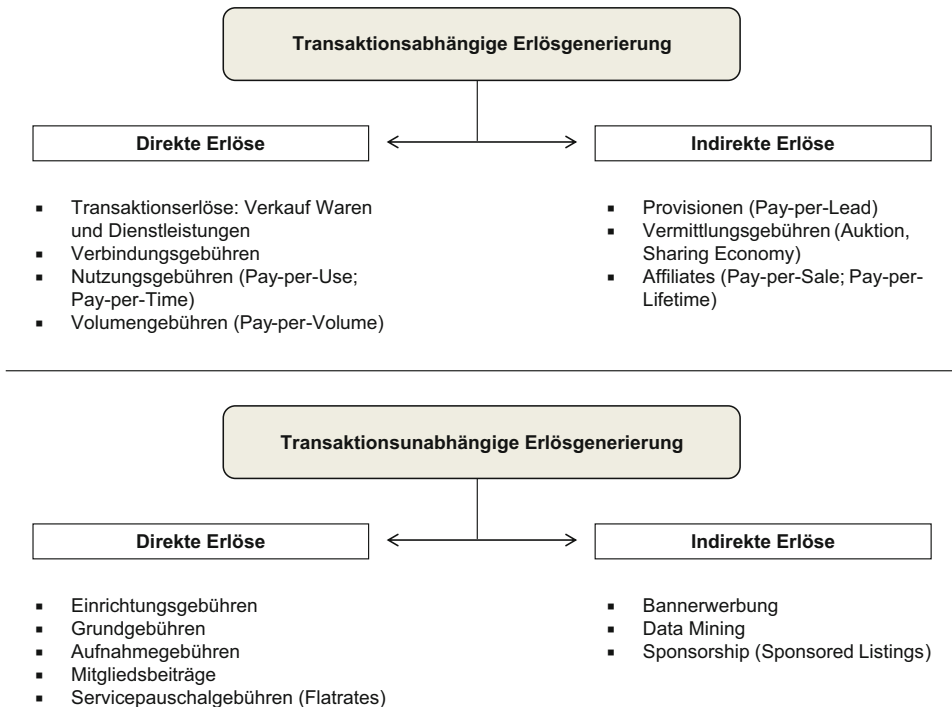


Abb. 3.1 Erlösformen im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

eingebunden wird. Abb. 3.1 fasst noch einmal in einer grafischen Übersicht die Erlösformen des E-Commerce zusammen.

3.3 Modelle der Preisbildung bei Onlineauktionen

Auktionen (Versteigerungen) sind Marktveranstaltungen, bei denen in einem zeitlich befristeten Bietverfahren der Preis für das Versteigerungsgut durch die individuell maximale Zahlungsbereitschaft der Nachfrager bestimmt wird (Kollmann 2013, S. 135). Auktionen können von Kauf- oder Verkaufsinteressenten initiiert werden. Die Onlineauktion wird über eine neutrale Plattform durchgeführt, welche eine automatisierte Auktionatorfunktion übernimmt (Peters 2010, S. 128). Der Zuschlag ergibt sich aus einem Bieterwettbewerb, dem ein **offener Preismechanismus** zugrunde liegt. Der Kaufpreis eines Produktes bildet sich, ausgehend von einem Startpreis für das angebotene Produkt, in einer **einseitig dynamischen Preisbildung** durch immer höhere Gebote der Nachfrager (Kollmann 2009, S. 431). Onlineauktionen können in unterschiedlichen Bietverfahren durchgeführt werden (Kotler und Armstrong 2014, S. 345; Skiera et al. 2005, S. 290 f.):

- **Englische Auktion:** In dieser vor allem bei eBay (www.ebay.de) praktizierten Auktionsform werden, basierend auf einem Einstiegspreis (dem vom Anbieter festgesetzten Mindestpreis), von den Auktionsteilnehmern Gebote abgegeben, bis am Ende der festgesetzten Auktionslaufzeit der Höchstbietende den Zuschlag erhält (Brandtweiner 2001, S. 124; Picot et al. 2003, S. 345). Mittlerweile bedienen auch traditionelle Kunstauktionshäuser wie beispielsweise Van Ham neben ihren klassischen Präsenzauktionen das Format der Onlineauktion (www.van-ham.com/auktionen/online-only.html).
- **Holländische Auktion:** Dies ist eine im B2B-Bereich praktizierte Auktionsform, bei der, startend mit einem Höchstpreis, in festgelegten Intervallen absteigende Preise genannt werden. Den Zuschlag erhält der Kaufinteressent, der als erster den aktuellen Preis akzeptiert (Picot et al. 2003, S. 346). Da kein Gegengebot mehr folgen kann, muss jeder Bieter versuchen, das Nachfrageverhalten und die Zahlungsbereitschaften seiner Konkurrenten zu antizipieren (Peters 2010, S. 134).
- **Reverse Auction:** Der Kaufinteressent initiiert den Auktionsprozess, indem er beispielsweise eine Dienstleistung ausschreibt und den maximalen Preis festsetzt, den er dafür zu zahlen bereit wäre (Clement & Schreiber 2016 S. 172 f.). Die Anbieter unterbieten sich gegenseitig, um den Auftrag zu erhalten (Kotler und Armstrong 2014, S. 345; Skiera et al. 2005, S. 290 f.). Diese Auktionsform findet sich beispielsweise mit der Ausschreibung von Handwerkerdienstleistungen auf der C2B-Plattform MyHammer (www.my-hammer.de). Auch im B2B-Bereich kommt diese Auktionsform häufig zum Einsatz.
- **Vickrey Auction (Zweitpreisauktion):** Bei der Form der verdeckten Zweitpreisauktion geben die Bieter einmalig verdeckte Gebote ab. Das höchste Gebot erhält den Zuschlag und es ist der Preis des zweithöchsten Gebotes zu zahlen (Peters 2010, S. 133; Clement und Schreiber 2016, S. 179). Elemente der Vickrey Auction werden bei der Preisbildung im Keyword-Advertising von Suchmaschinen eingesetzt (Peters 2010, S. 128). Der Werbeinteressent nennt verdeckt den Preis, den er für eine Anzeigenplatzierung zu zahlen bereit ist. Die Auktion gewinnt allerdings nicht zwangsläufig der Höchstbietende, da beispielsweise Google neben dem Preisgebot auch die Relevanz der Website mit einem AdRank bewertet (siehe dazu Abschn. 8.2).

Lernkontrolle

1. Benennen Sie die vier grundsätzlichen Formen der Erlösgenerierung im E-Commerce.
2. Als welche Erlösform können Pauschalgebühren wie beispielsweise eine Flatrate für gebührenfreie Lieferservices (Amazon Prime) charakterisiert werden?
3. Wodurch unterscheiden sich Reverse Auctions von Vickrey Auctions?
4. Aus welchen Komponenten besteht ein Freemium-Modell?
5. Welches Auktionsformat hat sich für C2C-Onlineauktionen etabliert?

Literatur

- Brandtweiner, R. (2001). *Report Internet-Pricing. Methoden der Preisfindung in elektronischen Märkten*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2009). *E-Business*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Boston: Pearson.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kroll, S. (2019). New York Times verzeichnet digitalen Rekordumsatz. <https://www.internetworld.de/online-marketing/medien/new-york-times-verzeichnet-digitalen-rekordumsatz-1676667.html>. Zugegriffen am 25.03.2019.
- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt, S. (2007). *Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schobelt, F. (2018). Otto Now vermietet nun auch Möbel. https://www.wuv.de/marketing/otto_now_vermietet_nun_auch_moebel. Zugegriffen am 23.02.2019.
- Skiera, B., Spann, M., & Walz, U. (2005). Erlösquellen und Preismodelle für den Business-to-Consumer-Bereich im Internet. *Wirtschaftsinformatik*, 4, 285–293.
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.



Kaufprozess und Kaufverhalten im E-Commerce

4

Lernziele

Im E-Commerce hat sich durch die immense Produktvielfalt, verbunden mit der Preis- und Anbietertransparenz, das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten nachhaltig verändert. Dieses Kapitel thematisiert die Auswirkungen des E-Commerce auf den Kaufprozess und das Kaufverhalten und vermittelt ein fundiertes Basiswissen über:

- Die Differenzierung der Güterkategorien im E-Commerce und die Besonderheiten der Produktion und des Vertriebs digitaler und digitalisierter Güter
- Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses im E-Commerce
- Das Verständnis des selektiven Kaufverhaltens und die Beurteilung der Auswirkungen auf die Informationssuche, Alternativenbewertung und Anbieterauswahl
- Die Systematisierung von Customer Touchpoints und deren Steuerung im ganzheitlichen Konzept der Customer Journey

4.1 Güterkategorien im E-Commerce

Die Digitalisierung von Informationen hat zu einer Erweiterung der Güterkategorien geführt. Neben physischen Gütern werden nach dem Grad der Digitalisierung semidigitale und digitale Güter unterschieden (Leimeister 2015, S. 332 f.).

Güterkategorien

Non-digitale physische Güter: Bücher als papiergebundene Ausgabe (Hardcover, Softcover)

Digitale Güter (kein physischer Anteil): E-Book (als pdf-Download für den PC oder als E-Book-Reader-Format), mp3-Musikdatei, Video- und Musikstreaming, Softwaredownload

Semidigitale Güter (physischer und digitaler Anteil): Hörbuch-CD, Musik-CD, Video-DVD, Software auf DVD/CD

Non-digitale physische Güter weisen keine digitalen Produktbestandteile auf (Leimeister 2015, S. 333). Sie werden klassischerweise über den stationären Handel und im E-Commerce über Onlineshops und Onlinemarktplätze vertrieben. Wird ein physisches Produkt über den Onlinevertrieb angeboten, so spricht man auch von einem **semiphysischen Gut** (Clement und Schreiber 2016, S. 25; Leimeister 2015, S. 332). Das Produkt ist zwar rein physisch, jedoch werden einzelne Stufen des Transaktionsprozesses wie Auswahl, Bestellung und Bezahlung digital vollzogen. Die Zustellung muss über klassische Transportwege und Transportsysteme erfolgen (Kollmann 2013, S. 39). Physische Produkte jedweder Handelskategorie können über den Onlinevertrieb vermarktet werden, sofern deren Transaktion keinerlei Restriktionen der Ein- und Ausfuhrbestimmungen eines Landes (z. B. Antiquitäten oder Jagdsouvenirs) oder gesetzlichen Regularien (z. B. Waffen oder verschreibungspflichtige Medikamente) unterliegt.

Digitale Güter sind immaterielle Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, die in Form eines Codes von Binärdaten dargestellt, abgelegt, übertragen und verarbeitet werden können (Clement und Schreiber 2016, S. 24). Beim Vertrieb von digitalen Gütern kann der Transaktionsprozess ohne Medienbruch vollständig über internetbasierte Übertragungswege vollzogen werden (Barth et al. 2015, S. 183; Olbrich et al. 2015, S. 22). Digitale Güter bedürfen keiner physischen Zustellung, damit entfallen Distributionskosten, die sich aus der Lagerung, Kommissionierung und räumlichen Zustellung einer Warensendung ergeben würden. Das digitale Gut wird erst mit dem Kauf als Download dupliziert und kann nach Abschluss des Downloadvorgangs sofort genutzt werden. Produktion und Konsumption erfolgen simultan und nahezu verzögerungsfrei (Peters 2010, S. 4), zeitliche Restriktionen durch einen physischen Versand entfallen (Wirtz 2013, S. 55). Das einmal programmierte Gut kann in seiner Ursprungsform ohne Abnutzung des Originals in beliebig viele Produkteinheiten kopiert und vervielfältigt werden (Clement und Schreiber 2016, S. 27). Die Fixkosten zur Erstellung eines duplizierfähigen Originals werden als **First Copy Costs** (Kosten der ersten Kopie) bezeichnet (Peters 2010, S. 3; Leimeister 2015, S. 334). Ein digitales Gut nutzt sich auch durch häufigen Gebrauch nicht ab (Barth et al. 2015, S. 183). Damit ist der Kauf eines digitalen Gutes typischerweise ein Erst- bzw. Einmalkauf, da kein verschleißbedingter Ersatzkauf notwendig ist (Peters 2010, S. 5). Digitale Güter entfalten ihren Nutzen erst durch die Interaktion mit einem

komplementären physischen Produkt (Clement und Schreiber 2016, S. 27). So wird für die Nutzung eines E-Books ein systemkompatibles Abspielgerät (E-Book Reader) benötigt.

Der deutsche Buchhandel 2018

Die Verfügbarkeit digitaler Güter führt zu einer Veränderung des Nutzerverhaltens, so z. B. bei den Lesegewohnheiten mit der zunehmenden Verbreitung von E-Books. Nach Marktanalysen des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels wurden 2018 in Deutschland insgesamt 32,8 Mio. E-Books verkauft. Der Absatz steht für eine Umsatzsteigerung von 9,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr 2017. Damit wurden 2018 5 Prozent des Buchumsatzes am Publikumsmarkt mit E-Books realisiert (Börsenverein 2019).

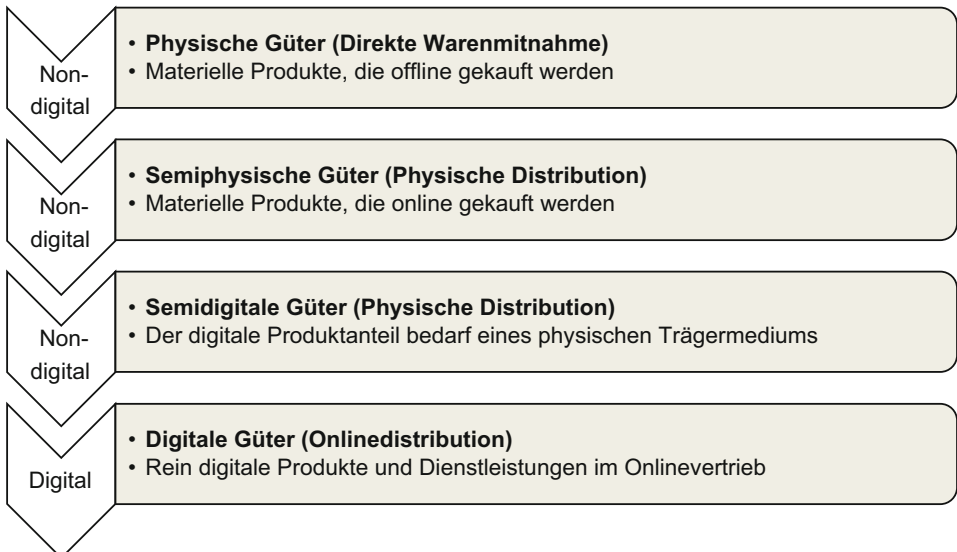
Viele digitale Güter sind erst aus der Digitalisierung eines physischen Gutes hervorgegangen (Peters 2010, S. 1). So wird aus einem papiergebundenen Buch ein E-Book, aus einer Musik-CD wird eine dematerialisierte mp3-Datei. Digitalisierte Güter sind somit von ihrem ursprünglichen Trägermedium entbunden. Damit bietet die Digitalisierung physischer Produkte eine Vielzahl neuer Produktvariationen. Die Umwandlung physischer Produkte in digitale Güter wird auch als **Dematerialisierung** bezeichnet. Ohne ein physisches Trägermedium wie beispielsweise eine Schallplatte oder CD ist ein Musikstück als Download seiner Schwerkraft enthoben (**Zero Gravity**) (Kreutzer 2016, S. 9 und 110). Tagesaktuelle Informationen der Zeitungsverlage sind als Onlineinformationsangebot dematerialisiert vom physischen Medium der gedruckten Zeitung, gleichwohl wird aber für die Nutzung dematerialisierter Produkte und Dienstleistungen ein physisches Endgerät benötigt. Tab. 4.1 stellt anhand verschiedener Kriterien digitale und semidigitale Produkte für die Vermarktung von Musik vergleichend gegenüber.

Neben Realgütern können auch Dienstleistungen digitalisiert werden, indem beispielsweise eine Reisebuchung nicht mehr den Besuch eines Reisbüros und den persönlichen Kontakt mit dem Anbieter einer Reisedienstleistung erfordert, sondern online über Buchungsportale direkt vollzogen werden kann. Weitere digitale Dienstleistungen sind beispielsweise Onlineticketbörsen (www.eventim.de), Onlinedatingportale, Suchmaschinen und Bewertungsportale. **Semidigitale Güter** haben sowohl einen physischen wie auch einen digitalen Anteil. Ein semidigitales Sachgut als solches ist digital, es wird aber auf einem Trägermedium (Datenträger) verkauft. Man benötigt ein Speichermedium für den Transfer, wie bspw. Musik auf CD, Video auf DVD, Software auf Datenträgern. Abb. 4.1 visualisiert noch einmal die verschiedenen Güterkategorien im E-Commerce (Illik 2002, S. 25 ff.).

- ▶ **Merke!** Die Digitalisierung ermöglicht eine erhebliche Ausweitung des ursprünglich physischen Produktangebotes um digitale und semidigitale Produktvarianten.

Tab. 4.1 Vergleich digitaler und semidigitaler Produkte in der Musikvermarktung (Eigene Darstellung)

Kriterium	Digital (mp3)	Semidigital (CD)
Herstellung Basisprodukt	Programmierung als digitales Format	Pressung des digitalen Formates auf eine CD als physisches Trägermedium
Trägermedium	Kein Trägermedium	Beschaffung (Produktion oder Zukauf) des Trägermediums. Gestaltung und Druck des Covers. Beschriftung CD
Versand	Download aus dem Onlineshop	Physischer Produktversand über klassische Transportwege und -systeme
Vertriebskosten	Keine direkten Versandkosten	Kommissionierungs-, Verpackungs- und Transportkosten
Verfügbarkeit	Sofortige Verfügbarkeit nach dem Download	Verfügbarkeit nach Lieferung des Produktes. Abhängig von Lieferzeit und erfolgreicher Zustellung
Bevorratung	Keine Bevorratung erforderlich. Unbegrenzt mögliche Vervielfältigung der First Copy	Vorratsproduktion und nachfrageorientierte Lagerung. Risiko „Out of Stock“ bei Fehleinschätzung der Nachfrage und Fehlplanung Produktionsmengen
Lagerkosten	Keine Lagerkosten. Downloads werden bei Bestellung erstellt	Lagerhaltungskosten

**Abb. 4.1** Güterkategorien im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

4.2 Der Kaufentscheidungsprozess im E-Commerce

Der Erklärungsansatz von **Prozessmodellen** (Howard und Sheth 1969; Engel et al. 1968, 1978) ist die Darstellung der Kaufentscheidung als eine Abfolge von Phasen (Freundt 2006, S. 210 f.; Kotler und Bliemel 1995, S. 309 ff.). Ein idealtypischer Kaufentscheidungsprozess durchläuft in der Vorkaufphase (Pre-Sales) die Bedarfswahrnehmung, Informationssuche und Alternativenbewertung, die anschließend zum Kauf (Sales) führt und durch ein Nachkaufverhalten (After-Sales) geprägt ist (Foscht et al. 2015, S. 183 ff.; Meffert et al. 2015, S. 132 ff.).

- **Phase 1: Wahrnehmung des Bedarfs (Problemerkennung):** Ein Konsument wird sich eines Bedürfnisses (Need Recognition) bewusst oder identifiziert ein Problem. Auslöser können neben aktivierenden Motiven, Einstellungen, Werten und Normen externe (z. B. Werbung) und/oder interne Stimuli (die Notwendigkeit des Ersatzes eines verbrauchten oder abgenutzten Produktes) sein. Mit dem Bewusstwerden eines Mangels wird eine Diskrepanz zwischen Idealzustand und Ist-Zustand wahrgenommen (Meffert et al. 2015, S. 133).
- **Phase 2: Informationssuche:** Die Intensität der Informationssuche hängt von den Transaktionskosten der Recherche (Kortum 2017, S. 37) und dem erwarteten Informationsnutzen ab (Meffert et al. 2015, S. 133). Dabei werden je nach Käuferdisposition und Art des Produktes Informationen selektiv aufgenommen und verarbeitet (Kortum 2017, S. 34). Bei hochpreisigen Produkten (**High Involvement**) empfindet der Konsument ein höheres Kaufrisiko, dieses versucht er abzubauen, indem er aktiv Informationen sucht, die ihm mehr Wissen und damit mehr Sicherheit über die Folgen des Kaufs geben (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein 2013, S. 483 und 600). Ein **Low Involvement**, insbesondere bei niedrigpreisigen Produkten, verkürzt den Entscheidungsprozess durch eine selektive Aufnahme von Informationen (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 222). Die Informationssuche kann intern und/oder extern erfolgen. Interne Informationsquellen sind Erfahrungswerte aus früheren Kaufprozessen und gespeicherte Informationen zu Produkten und Händlern (Händlerpräferenz). Externe Quellen werden herangezogen, wenn die Meinung Dritter (soziales Umfeld, Influencer, Testberichte, Stiftung Warentest) die Wahrnehmung ergänzt, aufwertet und bereichert.
- **Phase 3: Bewertung von Alternativen:** Die Informationen werden verarbeitet, Alternativen gegenübergestellt und nach persönlich relevanten Kriterien abgewogen (Kortum 2017, S. 39). Bei einem High Involvement wird Zeit und Energie in die Alternativenbewertung investiert, es erfolgt eine intensive kognitive Auseinandersetzung mit der zu treffenden Kaufentscheidung (Meffert et al. 2015, S. 109).
- **Phase 4: Kaufentscheidung:** Die abgeschlossene Alternativenbewertung führt zu einer Entscheidung. Der Konsument kauft das Produkt bei dem von ihm ausgewählten Anbieter.
- **Phase 5: Verhalten in der Nachkaufphase:** Der Konsument setzt sich nochmal intensiv mit dem Kauf auseinander, indem er die Lösung bewertet und mit seinen

Erwartungen abgleicht (Kortum 2017, S. 44). Als Folge (Outcome) bildet sich Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Zufriedenheit verstärkt die positive Einstellung zum Produkt, erhöht die Wahrscheinlichkeit zum Wiederkauf und schlägt sich in positiven Bewertungen und Weiterempfehlungen nieder. Unzufriedenheit führt zu kognitiven Dissonanzen, welche einen Regret (Bedauern) auslösen. Die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs verringert sich, es kommt zu Beschwerden, Retouren und negativen Bewertungen.

Dieser idealtypische Kaufentscheidungsprozess bedarf im E-Commerce und Mobile Commerce einer differenzierteren Betrachtung (Freundt et al. 2015, S. 93 und 98; Yadav und Pavlou 2014, S. 28). Wie Abb. 4.2 zeigt, reichern onlinebasierte Dienste und Anwendungen die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses an und werten sie für den Informationssuchenden auf.

Die **Informationssuche** (Phase 2) und die **Bewertung von Alternativen** (Phase 3) überlappen sich immer stärker und verschmelzen zunehmend. Digitalaffine Konsumenten können beide Phasen komplett ins Internet verlagern und bequem von zu Hause oder unterwegs mit dem Smartphone durchführen. Suchmaschinen sind meist die erste Anlaufstelle, sie schaffen Orientierung und filtern Informationen der Produktsuche. Vergleichsportale, Preisagenten und Preisvergleichsseiten ermöglichen eine hersteller- und

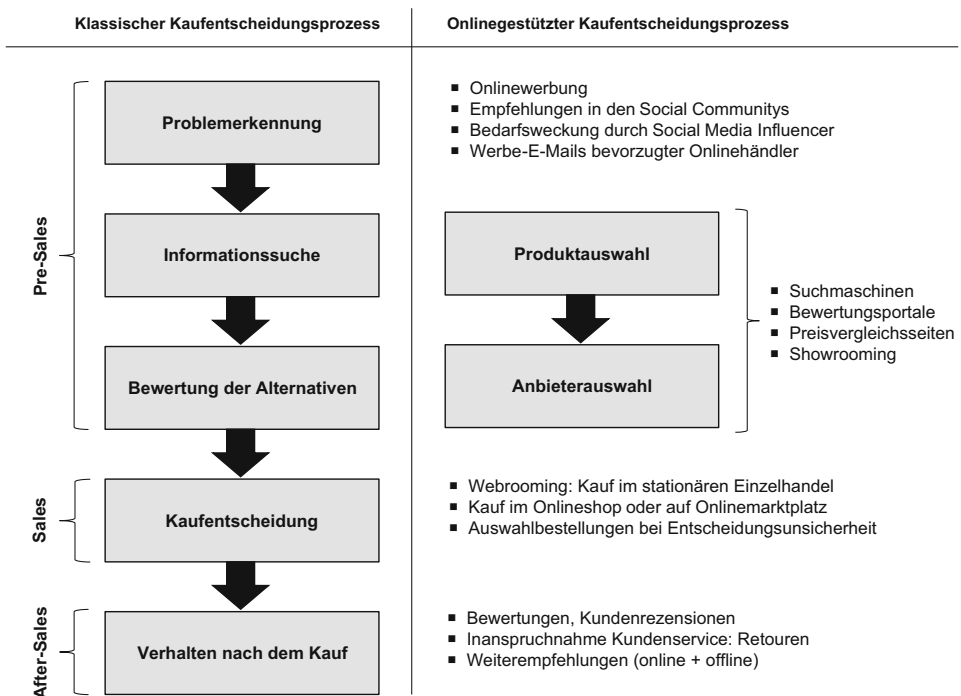


Abb. 4.2 Klassischer und onlinegestützter Kaufentscheidungsprozess. (Eigene Darstellung)

händlerneutrale Transparenz über das Preis-Leistungs-Verhältnis eines Produktes (Heinemann 2018, S. 53 und 67). Somit werden Suche, Vergleich und Bewertung von Produkten und Anbietern zu einem integrierten Recherchevorgang verdichtet. Hersteller- und Händlerwerbung verliert an Vertrauenswürdigkeit und wird durch AdBlocker ausgeblendet. Kundenmeinungen in Bewertungsportalen und Empfehlungen in sozialen Netzwerken beeinflussen immer häufiger die Kaufentscheidungen. Insbesondere Social Media Influencer filtern produktrelevante Informationen und beeinflussen die Alternativenbewertung ihrer Follower (Deges 2018, S. 1 ff.). Auf die Produktauswahl folgt die Anbieterauswahl (Heinemann 2018, S. 53), wobei die Informationsrecherche bereits das Aufsuchen präferierter Onlineshops beinhaltet, da die großen Onlinemarktplätze, allen voran Amazon, immer intensiver als Produktsuchmaschinen genutzt werden (siehe dazu auch Abschn. 8.2).

Für die **Kaufentscheidung** (Phase 4) stehen mit dem Onlinekanal und dem Offlinekanal zwei Optionen für den Vollzug des Kaufes zur Auswahl. Vom traditionellen Handelskäufer über den selektiven Online-/Offlinekäufer bis zum reinen Onlinekäufer haben sich neue Kaufverhaltensmuster herausgebildet. Traditionelle Handelskäufer tätigen gewohnheitsmäßig seit vielen Jahren ihren Kauf primär im stationären Einzelhandel, indem sie sich vor Ort einen Überblick über die Sortimente verschaffen, Produkte und Preise im Regal und in der Auslage vergleichen und dann ihren Kauf tätigen. Dieser klassische Kaufprozess mit der Übereinstimmung des „**Point of Decision**“ mit dem „**Point of Sale**“ verändert sich durch E-Commerce. Der „**Point of Decision**“ löst sich vom „**Point of Sale**“, indem er sich immer mehr in die Pre-Sales-Phase verlagert (Heinemann 2018, S. 53).

Das **Verhalten in der Nachkaufphase** (Phase 5) ist unter anderem durch die Bestätigung oder nachträgliche Revidierung der Kaufentscheidung geprägt. Während die Rücknahme eines in der Filiale gekauften Produktes eine Kulanzleistung des stationären Händlers darstellt, ist durch den Onlinekauf ein 14-tägiges Rückgaberecht garantiert (siehe dazu auch Abschn. 1.6.2). Die Erfahrungen mit dem Einkauf finden nun gegebenenfalls einen Niederschlag in positiven Weiterempfehlungen oder negativen Kommentaren in Bewertungsportalen und Social Media.

4.3 Selektives Kaufverhalten

Durch E-Commerce hat sich der individuelle Konsum gewandelt. Das Kaufverhalten ist nicht mehr konsistent, d. h. eindimensional und einheitlich (Liebmann und Zentes 2001, S. 133). Es hat sich zu einem multioptionalen und selektiven Kaufverhalten ausgeprägt, welches sich in differierenden Kaufverhaltensmustern äußert (Passenheim 2003, S. 70 f.). Konsumenten zeigen dabei zunehmend ein unberechenbares Kaufverhalten. Da für nahezu alle Produktkategorien sowohl Offline- wie auch Onlinevertriebskanäle zur Verfügung stehen, kann der Kaufentscheidungsprozess auf verschiedene Informations- und Absatzkanäle verteilt werden. Das Bedürfnis nach Abwechslung durch ein variierendes Verhalten wird in der Konsumentenpsychologie als **Variety Seeking** bezeichnet (Kroeber-Riel et al. 2009, S. 472). Das Abwechslungsbedürfnis führt zu einer geringeren

Marken- und Geschäftstreue (Kroeber-Riel et al. 2009, S. 472 f.). Online- und Offlinevertriebskanäle werden beliebig gewechselt. Die Kanalwahl wird vor allem durch den wahrgenommenen Nutzen des jeweiligen Vertriebskanals beeinflusst. Demnach wird der Konsument jenen Kanal im Kaufprozess wählen, der ihm in einer spezifischen Situation den höchsten Nutzen stiftet (Gensler und Böhm 2006, S. 31). Mit dem Akronym ROPO werden zwei Ausprägungen des selektiven Kaufverhaltens unterschieden. Der ROPO-Effekt steht einerseits für „Research Online – Purchase Offline“ als auch für „Research Offline – Purchase Online“. Eine eindeutige Abgrenzung bieten, wie Abb. 4.3 illustriert, die Begriffe Showrooming und Webrooming.

Showrooming (Research Offline – Purchase Online)

Showrooming beschreibt ein opportunistisches Verhalten, vom Einzelhandel plakativ als „Beratungsklauf“ (Heinemann und Gaiser 2016, S. 259) tituliert. Konsumenten lassen sich in der Informationsphase des Kaufentscheidungsprozesses zunächst im stationären Geschäft beraten und begutachten die angebotenen Produkte. Der Kauf wird jedoch nicht in der Filiale vor Ort, sondern in einem Onlineshop vollzogen.

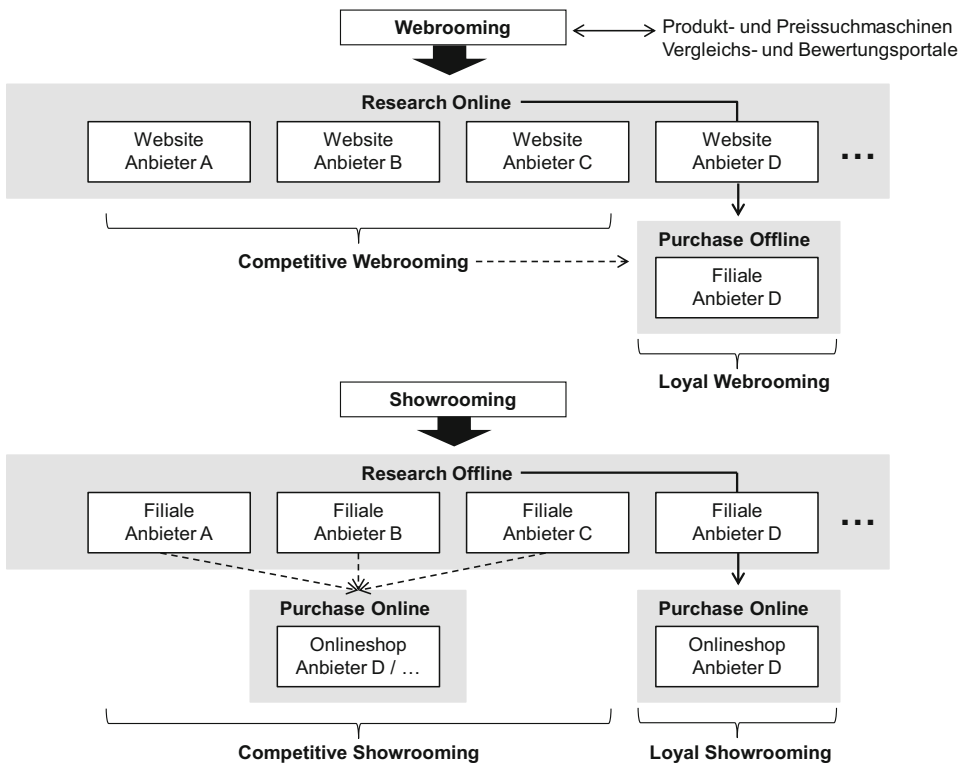


Abb. 4.3 Webrooming und Showrooming. (Eigene Darstellung)

Dabei kann differenziert werden in Loyal und Competitive Showrooming, je nachdem, ob der Kauf im Onlineshop des gleichen oder eines konkurrierenden Anbieters erfolgt (Schneider 2019, S. 40).

Webrooming (Research Online – Purchase Offline)

Webrooming markiert das entgegengesetzte Verhalten zum Showrooming. Konsumenten besuchen zunächst Websites von Onlinehändlern, um sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren, bevor sie den Kaufprozess im stationären Handel abschließen (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 440). Auch hier kann zwischen Loyal und Competitive Webrooming unterschieden werden (Schneider 2019, S. 42).

Der Wechsel zwischen Vertriebskanälen wird als **Channel Hopping** bezeichnet (Ahlert et al. 2018, S. 370). Insbesondere die digitalaffinen Smart Natives wissen durch ihre intuitive Nutzung des Internets um die Vorteile und Nachteile der verschiedenen Absatzwege und zeigen keine ausgeprägte Präferenz für einen Vertriebskanal. Die Befriedigung des Bedürfnisses steht im Vordergrund, ob dieses besser online oder offline erfüllt werden kann, wird von Fall zu Fall entschieden. Die Gründe, aufgrund derer Konsumenten während einer Transaktion zwischen Kanälen wechseln, sind vielschichtig. Die Convenience und die Suche nach (weiteren) Informationen stehen oftmals im Vordergrund. Die Recherche nach günstigen Preisen verleitet dazu, nach einer Informationssuche im stationären Handel in einem Onlineshop zu bestellen, während der Kauf in einer stationären Geschäftsstelle den Vorteil birgt, unmittelbar eine Produktinspektion durchführen zu können und das Produkt direkt mitzunehmen. Aufgrund der multiplen Zugriffsmöglichkeiten mit verschiedenen Endgeräten ist im E-Commerce die Frage nach dem **First Screen** und **Cross-Device** relevant. Der Kaufprozess verteilt sich immer häufiger auf die situationspezifische Verwendung mehrerer Devices (Endgeräte). Wichtig für ein einheitliches Einkaufserlebnis ist deswegen eine nahtlose Nutzererfahrung über alle Endgeräte hinweg (Heinemann 2018, S. 11). Wer tagsüber mobil mit dem Smartphone recherchiert, bevorzugt gegebenenfalls am Abend zu Hause den Abschluss des Kaufes mit dem Tablet auf der Couch oder lieber am hochauflösenden Bildschirm des mit dem W-LAN vernetzten Fernsehers. Mobilaffine Verbraucher nutzen vermehrt Smartphones und Tablets als First Screen zur mobilen Produktsuche und auch vermehrt zum mobilen Kauf. Dies impliziert, dass Mobile Commerce nicht mehr als verlängerter Arm des E-Commerce und eine App nur als mobile Zugriffsvariante auf den Onlineshop als Zusatzfeature betrachtet werden kann (Heinemann 2018, S. 11). Die Optimierung des Onlineangebotes auf mobile Devices muss dem sich ändernden Nutzungsverhalten Rechnung tragen. Dabei geht es nicht nur im Sinne einer „Mobile Friendliness“ um ein Responsive Design, sondern um **Added Values** (Mehrwerte), die ihre Vorteile insbesondere in der ortsunabhängigen mobilen Nutzung ausspielen (Heinemann 2018, S. 11). **Mobile First** ist die Maxime, bei dem aufgrund der rasant zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte die mobiloptimierte Gestaltung des Onlineshops die oberste Priorität hat (Schwarz 2018).

4.4 Customer Touchpoints und Customer Journey

Bei Informations- und Kaufentscheidungsprozessen ergeben sich je nach Produktkategorie und Käufertypus unterschiedliche Kontaktpunkte mit einem Unternehmen und seinem Produkt- und Leistungsangebot. Diese werden als **Customer Touchpoints (CTPs)** bezeichnet (Wirtz 2013, S. 82). Customer Touchpoints können in unternehmenseigene und unternehmensfremde bzw. unternehmensferne unterschieden werden (Kreutzer 2016, S. 40). **Unternehmensfremde Touchpoints** befinden sich außerhalb der direkt durch das Unternehmen beeinflussbaren Sphäre (Kreutzer 2016, S. 40). Wie Abb. 4.4 veranschaulicht, können CTPs in **Customer Information Points (CIP)**, **Customer Points of Sale (CPOS)** und **Customer Service Points (CSP)** unterschieden werden (Wirtz 2013, S. 82 ff.).

Dabei erfolgt die Abgrenzung aufgrund der primären Funktionen entlang des Kaufentscheidungsprozesses mit Pre-Sales-, Sales- und After-Sales-Phase (Schüller 2012, S. 148). Aufgabe der CIP ist die Informationsbereitstellung für Kunden, wohingegen die primäre Aufgabe der CPOS der Verkauf der Unternehmensleistungen darstellt. Die CSP widmen sich der Erbringung von Pre-Sales- und vor allem After-Sales-Serviceleistungen. Alle drei Kategorien der CTP können direkt durch das Unternehmen gesteuert werden (Wirtz 2013, S. 83). Neben diesen drei Arten existieren **Customer to Customer Reference Points (CCRP)**, die sich auf den Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen den Konsumenten beziehen und durch das Unternehmen als unternehmensferne Touchpoints

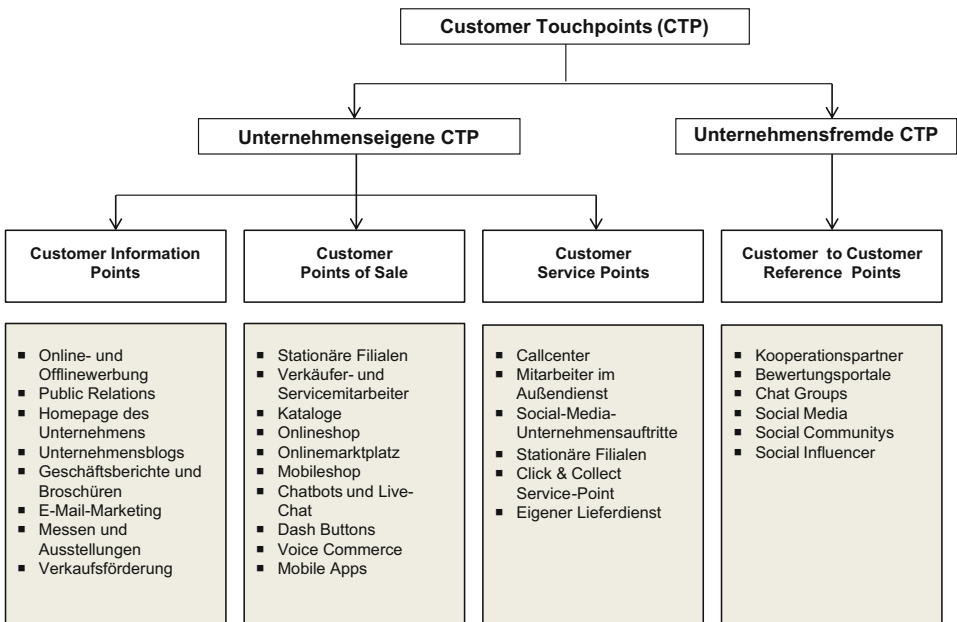


Abb. 4.4 Customer Touchpoints. (Eigene Darstellung)

nur bedingt beeinflussbar sind (Wirtz 2013, S. 84). Customer Touchpoints sind aus Unternehmens- und/oder Konsumentenperspektive durch folgende Wahrnehmungswirkungen geprägt:

- **Bewusster oder unbewusster Kontakt:** Der Konsument sucht gezielt die Filiale oder den Onlineshop des Unternehmens auf oder bemerkt unbewusst im Vorübergehen ein Werbeplakat an einer Bushaltestelle.
- **Kognitive Information oder emotionale Botschaft:** Der Konsument sucht rational nach informativen Produktbeschreibungen und fundierten Bewertungen oder rezipiert einen provokanten Werbespot, der Emotionen auslöst.
- **Online- oder Offlinekontakt:** Ein Offlinekontakt entsteht beispielsweise durch das Lesen einer Unternehmensanzeige in einer Zeitschrift oder die postalische Zusendung eines Kataloges. Onlinekontakte ergeben sich durch die Informationsrecherche über Suchmaschinen, Vergleichsportale und Social Media. Dabei eröffnen sich auch für klassische Offline-Touchpoints Möglichkeiten der Digitalisierung. Bei der Belegung von City-Light-Poster-Werbeflächen beispielsweise an Bushaltestellen können klassische Werbeplakate durch die Integration eines QR-Codes als Window Shopping (siehe auch Abschn. 7.1.1) mit einer Verkaufsfunktion oder Zusatzinformationen zu den dargestellten Produkten aufgewertet werden.
- **Direkter oder indirekter Kontakt:** Ein direkter Kontakt bildet das Beratungsgespräch mit einem Verkäufer in der Filiale, während ein indirekter Kontakt durch den Paketboten des beauftragten Logistikdienstleisters an der Haustür des Kunden bei der Zustellung der Lieferung entsteht.

Verbindet man die einzelnen Kontaktpunkte mit den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses, so entsteht von der ersten Kontaktaufnahme über den Abschluss des Kaufvertrags bis zum Empfang des bestellten Produktes eine **Customer Journey** (Kundenreise). Diese erweitert sich gegebenenfalls noch über den Kaufabschluss hinaus durch die Inanspruchnahme von After-Sales-Serviceleistungen und die (positiven oder negativen) Erfahrungen mit der Retournierung von Warensendungen. Die Länge und Intensität einer Customer Journey ist vom individuellen Kaufverhalten und der spezifischen Kaufsituation abhängig. Bei Spontankäufen oder habitualisierten Bedarfskäufen wie beispielsweise von Lebensmitteln oder Drogerieartikeln ist sie gegebenenfalls nur durch einen oder wenige Kontaktpunkte gekennzeichnet. Bei High-Involvement-Produkten im hochpreisigen Segment, beispielsweise Produkte der Unterhaltungselektronik (Smartphones, Fernseher), kann sich die Reise über mehrere unterschiedlich intensiv in Anspruch genommene Kontaktpunkte über einen Zeitraum von mehreren Tagen oder Wochen erstrecken. Der Ansatz zur Steuerung und Beeinflussung einer Customer Journey führt zum **Customer Touchpoint Management**. Voraussetzung dafür ist allerdings eine meist aufwandsintensive Identifizierung, Kategorisierung und Bewertung aller denkbaren Kontaktpunkte und die Ableitung idealtypischer Customer Journeys pro Kundensegment. Jeder Touchpoint kann im Hinblick auf seinen Beitrag für die Auslösung der gewünschten

Zielhandlung analysiert und optimiert werden. Mit den Erkenntnissen einer Touchpoint-Analyse sind Unternehmen in der Lage, ihre Maßnahmen der Kundenzentrierung ganzheitlich auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe abzustimmen. Ziel ist es, den Kunden auf seiner Customer Journey nicht zu verlieren. Je nach Beitrag und Bedeutung für den Kaufabschluss können Marketingbudgets für die optimierte Ausgestaltung der Touchpoints zielführender allokiert werden. Die Vielzahl von Customer Touchpoints muss auf ein zufriedenstellendes Kundenerlebnis (**Customer Experience**) vor, während und nach dem Kauf ausgerichtet werden, damit die Eindrücke der Konsumenten an allen Kontaktpunkten ein konsistent-überzeugendes Erscheinungsbild vermitteln.

Über **Contextual Commerce** ist ein bequemer Einkauf außerhalb des Onlineshops möglich. Die **Dash Buttons** von Amazon schaffen einen manuell bedienbaren Touchpoint als mit dem W-LAN verbundenen Bestellknopf. Jeder Dash Button ist mit einem spezifischen Produkt gekoppelt. Bei manueller Betätigung (One Touch) des Dash Buttons wird automatisch eine Nachbestellung des Produktes ausgelöst. Die Nachbestellung kann direkt am Ort des festgestellten Mangels ausgelöst werden, beispielsweise mit einem an der Waschmaschine befestigten Dash Button für Waschpulver. Das Oberlandesgericht München hat Ende 2018 den Onlinevertrieb über Dash Buttons aufgrund der Intransparenz des Bestellvorgangs, insbesondere der nicht über den Button darstellbaren Visibilität des zu zahlenden Preises, in Deutschland verboten (Lewanczik 2019). Amazon entschied sich daher im Frühjahr 2019 zur Einstellung der Vermarktung ihrer Dash Buttons. Impulskäufe können über „Buy-Buttons“ in E-Mails und Blogs oder „Buyable Pins“ in Social-Media-Plattformen wie Pinterest, Facebook und Instagram ausgelöst werden (Henkel 2017). Mit **Conversational Commerce** (Siri von Apple, Alexa von Amazon, Cortana von Microsoft, Google Assistant), auch als **Voice Commerce** bezeichnet, löst sich die Fixierung an Screens zur Interaktion auf (Heinemann 2019, S. 21). Über intelligente Sprachsteuerungen können im Dialog mit dem Sende- und Empfangsgerät Käufe von Produkten per Sprachbefehl ausgelöst werden (Kolbrück 2018). Mit **Smart Speakern** (sprachgesteuerte Lautsprecher) wie Amazon Echo oder Google Home kann Conversational Commerce bequem von zu Hause aus durchgeführt werden (Melchior 2019).

Lernkontrolle

1. Wodurch unterscheiden sich digitale von semidigitalen Gütern?
2. Skizzieren Sie die fünf idealtypischen Phasen eines klassischen Kaufentscheidungsprozesses.
3. Grenzen Sie die Begriffe Showrooming und Webrooming voneinander ab.
4. Unterscheiden Sie unternehmenseigene von unternehmensfremden Customer Touchpoints.
5. Charakterisieren Sie die Begriffe Contextual Commerce und Conversational Commerce.

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Börsenverein. (2019). Presse-Information des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels. Das E-Book 2018: Digitalmarkt im Höhenflug. https://www.boersenverein.de/de/portal/Presse/158382?presse_id=1599860. Zugegriffen am 07.04.2019.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- DeGES, F. (2018). *Quick Guide Influencer Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1968). *Consumer behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Kollat, D. T. (1978). *Consumer behavior*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Foscht, T., Swoboda, B., & Schramm-Klein, H. (2015). *Käuferverhalten*. Wiesbaden: Springer.
- Freundt, T. C. (2006). *Emotionalisierung von Marken*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts.
- Freundt, T. C., Lehmann, S., & Zimmermann, L. (2015). Spontankäufer, Neu- und Bestandskunden – Der erweiterte Kauftrichter. *Marketing Review St. Gallen*, 6, 89–98.
- Gensler, S., & Böhm, M. (2006). Kanalverhalten von Kunden in einem Multikanalumfeld. *Marketing Review St. Gallen*, 4, 31–36.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2019). Zukunft des Handels und Handel der Zukunft – Treibende Kräfte, relevante Erfolgsfaktoren und Game Changer. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 3–41). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G., & Gaiser, C. (2016). Location-based Services – Paradebeispiel für die digitale Adoption im stationären Einzelhandel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 241–257). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Henkel, M. (2017). Contextual Commerce und die Sache mit den Buy-Buttons. <https://www.techtag.de/digitalisierung/omnichannel/contextual-commerce-und-die-sache-mit-den/>. Zugegriffen am 19.02.2019.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Illik, A. (2002). *Electronic Commerce*. München: Oldenbourg.
- Kolbrück, O. (2018). Digitale Assistenten: Hier gibt Voice Commerce schon den Ton an. <https://etailment.de/news/stories/beispiele-voice-commerce-handel-marken-21488>. Zugegriffen am 19.02.2019.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kortum, C. (2017). Determinanten des Konsumentenverhaltens im Kaufprozess. In L. Hierl (Hrsg.), *Mobile Payment* (S. 31–47). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotler, P., & Bliemel, F. (1995). *Marketing-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kreutzer, R. (2016). *Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.
- Leimeister, J. M. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lewanczyk, N. (2019). Rechtskonform, aber absurd: Amazons Dash Buttons in Deutschland verboten. <https://onlinemarketing.de/news/rechtskonform-absurd-amazons-dash-buttons-deutschland-verboden>. Zugegriffen am 19.02.2019.
- Liebmann, H.-P., & Zentes, J. (2001). *Handelsmanagement*. München: Vahlen.

- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Melchior, L. (2019). Die 5 wichtigsten Begriffe zu Voice Commerce. <https://www.internetworld.de/e-commerce/sprachassistent/5-wichtigsten-begriffe-zu-voice-commerce-1672785.html>. Zugegriffen am 05.03.2019.
- Olbrich, R., Schultz, C. D., & Holsing, C. (2015). *Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Passenheim, O. (2003). *Multi-Channel-Retailing*. Augsburg: Rainer Hampp.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Schneider, A. (2019). *Showrooming im stationären Einzelhandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schramm-Klein, H., & Wagner, G. (2016). Disruption im Mehrkanalhandel: Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder Digitale Disruption im Handel* (S. 425–448). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schüller, A. (2012). *Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit den Kunden von heute*. Offenbach: Global.
- Schwarz, N. (2018). Mobile first – Es ist Zeit umzudenken. <https://www.meltwater.com/de/blog/mobile-first/>. Zugegriffen am 17.04.2019.
- Trommsdorff, V., & Teichert, T. (2011). *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 1, 20–40.



Betriebstypen und Geschäftsmodelle im E-Commerce

5

Lernziele

Im E-Commerce haben sich verschiedene Betriebstypen und Geschäftsmodelle herausgebildet, deren Charakteristika und Erscheinungsformen im Folgenden dargestellt und erläutert werden. Dieses Kapitel vermittelt ein fundiertes Basiswissen über:

- Die Klassifizierung und Abgrenzung von Betriebstypen des E-Commerce
- Ansätze zur Beschreibung und Differenzierung von onlinebasierten Geschäftsmodellen nach Nutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung und Ertragsmodell
- Die Charakteristika ausgewählter im E-Commerce etablierter Geschäftsmodelle und deren Erfolgsfaktoren

5.1 Betriebstypen des Onlinehandels

Die Differenzierung nach Betriebstypen fußt auf Systematisierungsansätzen der Handelsbetriebslehre. Demnach ist ein **Betriebstyp** eine Kategorie von Handelsbetrieben mit gleicher oder ähnlicher Kombination von Merkmalen, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden. Unterscheidungsmerkmale sind beispielsweise das Sortiment, die Betriebsgröße, die Verkaufsfläche, das Kontaktprinzip, die Art der Preisstellung oder der Kundenkreis (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 62 f). Nach dem Prinzip der Kontakthanbahnung ist der Onlinehandel neben dem klassischen Versandhandel als eine **Betriebsform** (unternehmensübergreifende Systematik von Handelsformen: Ahlert et al. 2018, S. 126)

des Distanzhandels zu charakterisieren (Heinemann 2018, S. 117). Im Onlinehandel werden mit dem Onlineshop und dem Onlinemarktplatz zwei grundlegende Betreibermodelle unterschieden, innerhalb derer Start-ups, etablierte Händler, Hersteller sowie Dienstleister unterschiedliche Ausprägungen und Merkmalskombinationen als Onlinehandel betreiben. In den folgenden Abschnitten wird eine daraus abgeleitete Klassifizierung nach fünf Betriebstypen vorgestellt (vgl. Heinemann 2018, S. 117 ff.).

5.1.1 Pure-Online-Handel

Die Betreiber eines reinen Onlinehandels (Internet Pure Player, Internet Only Player) nutzen ausschließlich oder nahezu überwiegend das Internet als einzigen Vertriebskanal (**Single Channel**). Dabei sind zwei Erscheinungsformen zu beobachten:

1. Kleinbetriebliche Anbieter, die sich in einer Nische als meist hoch spezialisierte Händler mit tiefem Sortiment in einer Warenkategorie positionieren (Heinemann 2018, S. 119). Hier findet sich eine Vielzahl kleiner Onlineshops, die nur geringe, aber existenzsichernde Umsätze erwirtschaften und mit ihrem Nischendasein zufrieden sind. In einigen Warenkategorien, wie z. B. im Onlineweinhandel, gibt es eine Vielzahl solcher kleinbetrieblicher hoch spezialisierter Onlineshops.
2. Ambitionierte Unternehmensgründer, die bereits mit dem Einstieg in den Pure-Online-Handel die Unternehmensvision einer Expansion vorantreiben. Dies kann neben der Internationalisierung auch mit der Diversifizierung der Vertriebskanäle durch den späteren Aufbau von stationären Filialen einhergehen.

Einstieg in den Onlinehandel als Internet Pure Player

Auch Amazon (als Onlinebuchhändler) und Zalando (als Onlineschuhhändler) sind ursprünglich als Internet Pure Player in nur einer Warenkategorie gestartet, ehe sie in den Folgejahren mit der Umsetzung von Wachstumsstrategien durch die Internationalisierung ihren Aktionsradius erweiterten, ihre Onlineshops mit Partnerprogrammen zu Plattformökonomien weiterentwickelten und nun mit dem Aufbau und Betrieb stationärer Filialen einen Multichannelhandel betreiben.

Internet Pure Player realisieren im Vergleich zum stationären Handel Kostenvorteile, da sie kein personalintensives Filialnetz aufbauen. Kostenintensiv ist die Startphase dennoch. Der Onlineshop muss eingerichtet und im Markt bekannt gemacht werden. Hohe Marketingbudgets sind einzuplanen, um das Start-up gegen Wettbewerber zu positionieren und Kunden zu gewinnen. Internet Pure Player können nach Händler- und Herstellerpositionierung unterschieden werden (Stallmann und Wegner 2015, S. 17). Internet Pure Player mit **Herstellerpositionierung** stellen Produkte selbst her und vertreiben diese über E-Commerce an Endkunden. Vor allem Kleinstunternehmen mit handgefertigten Produkten zählen in diese Kategorie, wobei es sich nicht selten um eine Nebenerwerbstätigkeit

handelt (Stallmann und Wegner 2015, S. 17). Internet Pure Player mit **Händlerpositionierung** betreiben Handel im klassischen Sinne als Ankauf von Handelswaren von Herstellern und Großhändlern und Verkauf dieser Waren ohne Be- oder Weiterverarbeitung über einen Onlineshop auf eigene Rechnung (Stallmann und Wegner 2015, S. 17).

Internet Pure Player konzentrieren sich bewusst auf nur einen Vertriebskanal und versuchen diesen mit hoher Logistik- und Serviceexzellenz zu beherrschen (Heinemann 2018, S. 119 ff.). Finanzielle Ressourcen werden allein auf die Optimierung dieses einen Vertriebskanals allokiert. Damit sprechen sie allerdings auch nur onlineaffine Zielgruppen an. Traditionelle Handelskäufer, die sich dem Medium Internet verweigern, werden vom Anteil her zwar geringer, können aber über den Pure-Online-Handel nicht erreicht werden. Das Ziel des Internet Pure Players ist der schnelle Aufbau eines stabilen Kundenstamms, indem Erstkäufer zu regelmäßigen Wiederholungskäufern transformiert werden. Dadurch lassen sich mit der Konzentration auf einen Vertriebskanal auch mit nur einer Warenkategorie hohe Umsätze generieren. Die Internet Pure Player sind die Treiber von Veränderungen in den einzelnen Branchen. Sie zwingen etablierte Marktpartner, ihre Vertriebsstrategie zu überdenken und, falls noch nicht realisiert, ebenfalls in den Onlinehandel zu diversifizieren. Die Zuordnung von Unternehmensbeispielen zum Betriebstyp Internet Pure Player ist nur ein zeitpunktbezogener Status quo. Die Dynamik des E-Commerce ermöglicht eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells hin zu einem kooperativen Handel als Onlinemarktplatz oder die Weiterentwicklung zum Multichannelhändler mit dem Aufbau eines stationären Filialsystems. Tab. 5.1 zeigt ausgewählte Beispiele von Internet Pure Playern.

5.1.2 Multichannelhandel

Als Mehrkanalsystem oder Multichannel-Retailing wird der parallele Betrieb mehrerer Vertriebskanäle bezeichnet, die ein Kunde ausschließlich oder wahlweise nutzen kann, um Leistungen eines Anbieters nachzufragen (Barth et al. 2015, S. 105). Die Entwicklung zum Multichannelhandel ist sowohl bei Internet Pure Playern, wie auch bei stationären Händlern festzustellen:

Tab. 5.1 Internet Pure Player. (Eigene Darstellung)

Warenkategorie	Onlineshop
Tierfutter und Artikel zur Tierhaltung, Tierpflege	www.zooplus.de ; www.petshop.de
Lebensmittel	www.gourmondo.de ; www.gustini.de
Bekleidung	www.hutshopping.de ; www.asos.de
Sportartikel	www.sportlaedchen.de
Gebrauchtwaren	www.rebuy.de ; www.momox.de
Wein	www.vindor.de ; www.vinatis.de

[Onlinerecherche nach Beispielen für den Betriebstyp Pure-Online-Handel im März 2019]

Stationäre Einzelhändler mit ergänzendem Onlinehandel

Der früher rein stationär ausgerichtete Einzelhandel erweitert seine Vermarktungsstrategie um Onlineshops, was auf die wachsende Akzeptanz des Internets als Verkaufskanal zurückzuführen ist. Rund ein Drittel aller Onlineshops hat seinen Ursprung im stationären Handel (Heinemann 2018, S. 122). Damit reagieren die stationären Einzelhändler sowohl auf die Veränderung des Kaufverhaltens ihrer Konsumenten als auch auf das preisaggressive Auftreten der Internet Pure Player. Filialisierten Einzelhändlern bietet sich darüber hinaus die Option, beide Vertriebskanäle miteinander zu kombinieren, anstatt nur parallel zu betreiben. Die Weiterentwicklung des Multichannelhandels zu Cross- bzw. Omnichannelhandel wird in Kap. 7 thematisiert.

Internet Pure Player mit ergänzenden stationären Verkaufsstätten

Internet Pure Player gehen zunehmend dazu über, stationäre Präsenzen aufzubauen. Ihr Vorteil ist, dass sie sozusagen mit einem „Blueprint“ ihre Filialisierung von Grund auf nach eigenen Vorstellungen hinsichtlich Lage, Geschäftsausstattung und Vermarktungsstrategie konzipieren können. Dabei experimentieren sie mit unterschiedlichen Formaten wie Concept Stores, Outletstores und Pop-up Stores (siehe dazu vertiefend Abschn. 7.2). Mit einer Filialisierung geben Internet Pure Player bewusst ihren Kostenvorteil der rein internetbasierten Vermarktung ihres Produkt- und Leistungsprogramms auf. Ziel ist es, mit einer „physischen“ Präsenz Aufmerksamkeit für den „virtuellen“ Onlinehandel zu schaffen, die Kundenbindung zu stärken und nichtonlineaffine Zielgruppen (z. B. traditionelle Handelskäufer) ansprechen zu können.

- ▶ **Merke!** Die Grenzen zwischen reinen Offline- und Onlinegeschäftsmodellen lösen sich zunehmend auf. Traditionelle Händler erweitern ihren Vertrieb auf den Onlinekanal, Internet Pure Player gehen in die Fläche und experimentieren mit stationären Vertriebskonzepten.

5.1.3 Hybrider Onlinehandel

Die traditionellen Versandhändler hatten in der frühen Entwicklungsphase des E-Commerce schnell erkannt, dass sie mit ihren Erfahrungen aus dem klassischen papiergebundenen Kataloggeschäft bereits wesentliche Vorteile für die Erweiterung ihrer Distanzhandelsaktivitäten in Richtung Onlinehandel mitbringen. Versandhändler, die neben dem Kataloggeschäft auch Onlinehandel betreiben, sind zwar auch Multichannelhändler, die Vertriebswege werden aber nicht unabhängig voneinander betrieben, sondern der etablierte Distanzhandelskanal wird parallel für das Katalog- wie auch das Onlinegeschäft genutzt (Heinemann 2018, S. 123). Die bereits vor dem Boom des Onlinehandels ausgeprägten Stärken des Versandhandels liegen insbesondere in folgenden Aspekten:

- Erfahrungen in der Produktdarstellung, Produktbeschreibung und Produktinszenierung aus der papiergebundenen Katalogkonzeption und Katalogerstellung

- Jahrzehntelange Erfahrung mit der Logistik in einem Distanzhandelskanal
- Erfahrung im Umgang mit Retouren und dem auch schon für das klassische Versandgeschäft relevanten Retourenmanagement
- Erfahrungen in der Zustellung von Warenlieferungen auf der letzten Meile
- Prozessexzellenz (Personaleinsatz und Automatisierung) in der Kommissionierung, auch zu Peak-Zeiten wie bspw. Weihnachten
- Erfahrungen mit dem Kundenservice auf Distanz (Telefonberatung)

Der Versandhandel als Betriebsform ist in die Betriebstypen **Universalversender** und **Spezialversender** unterteilt (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 96). Von den großen Universalversendern des 20. Jahrhunderts (Otto, Quelle, Neckermann) ist einzig Otto als gelungenes Beispiel für die Transformation eines klassischen Versenders zu einem erfolgreichen Hybridonlinehändler geblieben. Quelle und Neckermann, die ja wie Otto ähnlich gute Voraussetzungen für diese Transformation hatten, haben den Weg in den Onlinehandel nicht konsequent genug vollzogen und mussten Insolvenz anmelden. Nachdem sich Otto mittlerweile zu einem Onlinemarktplatz entwickelt hat, ist der Katalogversand mit den umfangreichen Sommer- und Winterkatalogen nun Geschichte.

Einstellung des Hauptkatalogs bei Otto

Im Dezember 2018 wurde der letzte Hauptkatalog mit dem Frühjahr-/Sommer-Sortiment 2019 versendet. Nach 68 Jahren verabschiedet sich Otto aus dem klassischen Kataloggeschäft als Printmedium, die aufwand- und kostenintensive Produktion und Distribution des Kataloges wird eingestellt. Der gedruckte Katalog hat als reines Vertriebsmedium ausgedient und erfüllte zuletzt als Marketinginstrument eher eine Zubringerfunktion in den Onlineshop. Mittlerweile sind über 95 Prozent der Otto-Kunden Digitalbesteller und www.otto.de der zweitgrößte Onlineshop Deutschlands und Europas mit fast 7 Mio. aktiven Kunden. Otto sieht diesen Schritt als letztes Zeichen einer gelungenen Transformation vom einstigen großen Katalogversender zum reinen Onlinehändler (Otto 2018).

Auch viele Spezialversender haben sich zu hybriden Onlinehändlern entwickelt. Diese haben nicht, wie die großen Universalversender, zweimal im Jahr allumfassende Hauptkataloge, sondern mehrmals im Jahr erheblich kleiner dimensionierte Spezialkataloge versendet. Tab. 5.2 gibt einen Überblick über einige auf dem deutschen Markt aktive Spezialversender, die einen hybriden Onlinehandel betreiben. Allen Unternehmen gemeinsam ist, dass die heute im Onlinevertrieb stark nachgefragten Warenkategorien Mode und Möbel bzw. Einrichtungsgegenstände bereits vor dem Internetzeitalter Sortimentsschwerpunkte im Distanzhandel waren.

Das Handelsgeschäft über papiergebundene Kataloge bleibt auch in Zeiten des E-Commerce ein Verkaufsförderungs- und Kundenbindungsinstrument (Ahlert et al. 2018, S. 362), wenngleich nicht mehr in der großdimensionierten Form als Vollsortimentkatalog, sondern als kleinvolumigere, themen- und zielgruppenspezifische Spe-

Tab. 5.2 Spezialversender im hybriden Onlinehandel. (Eigene Darstellung)

Unternehmen	Sortimentsschwerpunkte
Klingel Gründung: 1920	www.klingel.de Mode, Wohnen, Technik, Lifestyleprodukte
Baur Gründung: 1925	www.baur.de Mode, Schuhe, Möbel
Bader Gründung: 1929	www.bader.de Mode, Consumer Electronics, Möbel, Schmuck, Haushaltsgeräte
Heine Gründung: 1951	www.heine.de Mode, Möbel, Lifestyleprodukte
Lands End Gründung: 1963	www.landsend.de Mode, Reisegepäck, Einrichtungsgegenstände
Pro Idee Gründung: 1985	www.proidee.de Mode, Heimtextilien, Wein, Küchenzubehör, Geschenkartikel
Manufactum Gründung: 1987	www.manufactum.de Mode, Wohnen, Küche & Haushalt, Körperpflege, Geschenkartikel

[Onlinerecherche nach Beispielen für Spezialversender des Betriebstyps Hybrider Onlinehandel im März 2019]

zialkataloge. Auch originäre Internet Pure Player wie Amazon entdecken den Katalog als Kundenbindungsinstrument zur Auslage und Mitnahme in den Amazon Book Stores in den USA (Kläsgen 2018). Mittlerweile sind die klassischen Katalogkonzepte zu **Magalogen** aufgewertet, die eine Mischung aus themenspezifischem Magazin mit redaktionellen Beiträgen und einem klassischen Versandkatalog darstellen (Ahlert et al. 2018, S. 362).

- ▶ **Merkel!** Der Katalog bleibt auch im E-Commerce ein Marketinginstrument mit Verkaufsförderungsfunktion, der Konsumenten anspricht, die einen papiergebundenen Katalog als Informationsmedium nach wie vor schätzen.

5.1.4 Kooperativer Onlinehandel

Eine Kooperation ist eine vertragliche Vereinbarung über die freiwillige und zweckgerichtete Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen (Thommen und Achleitner 2012, S. 92 ff.). Kooperationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ziele, des Grades der gemeinsamen Zusammenarbeit und der zeitlichen Dauer. Sie können auf verschiedenen Funktionsebenen ansetzen, beispielsweise Beschaffung, Einkauf, Marketing, Vertrieb. Die häufigste Form des kooperativen B2C-Onlinehandels ist die **Vertriebskooperation**. Aus einer kooperativen Zusammenarbeit in der Vermarktung muss ein Nutzen für alle Beteiligten entstehen, sonst besteht kein Anreiz für eine Beteiligung (Barth et al. 2015, S. 108). Ein Vorteil kann die Stärkung

der Wettbewerbsfähigkeit jedes einzelnen durch den Verbund sein. Bei Vertriebskooperationen spricht man auch von **horizontalen Kooperationen**, da sich Partner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe (Vertrieb) zusammenschließen (Thommen und Achleitner 2012, S. 92). In einer Kooperation unterstellen sich die Partner freiwillig bestimmten Regeln, die aber im kooperativen Handel nicht im Sinne einer Konsensbildung von allen Partnern gemeinsam erstellt wurden, sondern der Betreiber der Vertriebsplattform vorgibt. Sind die Voraussetzungen nicht erfüllt, so wird der sich bewerbende Partner nicht aufgenommen oder bei Verletzung der Regeln der Zusammenarbeit von der Kooperation wieder ausgeschlossen.

Aufnahmekriterien bei Etsy

Die Registrierung als Verkäufer auf der Community-Plattform Etsy (www.etsy.com) ist an die Art und Beschaffenheit der handelbaren Produkte gebunden. Handgefertigte Produkte, Spezialanfertigungen und Unikate, Vintage-Artikel (mindestens 20 Jahre alt) und Kreativbedarf (Material und Werkzeug zum Selbermachen) dürfen bei Etsy mit der Einrichtung eines eigenen Shops angeboten werden. Ein Verhaltenskodex und eine Verkäuferrichtlinie regeln Rechte und Pflichten und legen den Servicelevel fest, den die 1,8 Mio. registrierten Verkäufer (Stand April 2019) zu erfüllen haben (Etsy 2019).

Kooperativer Onlinehandel wird über Onlinemarktplätze als zentrale Vertriebsplattform betrieben. Gemeinsam, also kooperativ, ist dabei nur das Commitment zur gemeinsamen Nutzung einer Plattform, auf der Plattform selber stehen die Anbieter in einem Wettbewerbsverhältnis, insbesondere dann, wenn mehrere Partner konkurrierende Leistungsangebote vermarkten.

- ▶ **Merke!** Die Betriebstypenausrichtung kann sich im Zeitablauf verändern. Aus dem klassischen Versandhändler Otto wird mit dem Einstieg in den E-Commerce ein hybrider Onlinehändler. Mit dem Ausbau des Onlineshops zu einem Onlinemarktplatz transformiert sich Otto zu einem kooperativen Onlinehändler.

Folgende Formen des Onlinehandels können als kooperativ beschrieben werden (siehe zu deren ausführlichen Charakterisierung Abschn. 2.3):

- **Kooperativer Handel über Branchenportale.** Aufnahmekriterien: Warenkategorien und Branchenzugehörigkeit
- **Kooperativer Handel über eine Lead-Händler-geführte Handelsplattform (Partnerprogramme).** Aufnahmekriterien: Erweiterung/Ergänzung der Produktpalette des Lead-Händlers. Vertriebsplattform für externe komplementäre oder substituierende Anbieter unter der Federführung eines Onlinehändlers als Betreiber (Eigentümer) der Plattform

- **Kooperativer Handel über Cityportale (Local Commerce).** Aufnahmekriterien: lokaler bzw. regionaler Betriebsstandort
- **Kooperativer Handel über Communityportale.** Aufnahmekriterien: Artikelbeschaffenheit. Handelsportale mit Fokus auf nichtgewerbliche oder auch kommerzielle Anbieter

5.1.5 Vertikaler Onlinehandel

Produktionsunternehmen, vor allem Markenartikelhersteller, betreiben einen vertikalisierten Onlinehandel, indem sie ihre Produkte direkt an den Endkonsumenten ohne Zwischeneinschaltung eines Absatzmittlers absetzen (Wirtz 2013a, S. 24). Der Direktabsatz, der sich ja auch vor dem Onlinehandel schon im Betrieb von herstellereigenen Flagshipstores und Outletstores (Werksverkauf, Fabrikverkauf) etabliert hat, birgt die Vorteile der vollständigen Kontrolle über die Warenpräsentation, die Markenpflege, die direkte Kommunikation mit Endverbrauchern und die Sammlung von Kundendaten (Bolz und Höhn 2019, S. 198). Der Direktvertrieb ist eine Alternative zur ausschließlichen Distribution über den Einzelhandel, er verringert die Abhängigkeit zu Absatzmittlern, wobei viele Herstellermarken nach wie vor auf eine flächendeckende Distribution über den filialisierten stationären Einzelhandel angewiesen sind (Barth et al. 2015, S. 2). Neben den reinen Herstellern mit insgesamt nur geringen Direktvertriebsanteilen am Gesamtumsatz finden sich auch vertikal integrierte Konzerne (Zara/Inditex, H&M, Esprit, Benetton), die sowohl die Herstellung, die Logistik als auch die Distribution übernehmen (Wirtz 2013a, S. 54). Diese Hersteller/Händler in Personalunion betreiben ihr eigenes Filialnetz, setzen Produkte aber auch selektiv über den stationären Einzelhandel ab. Die Ausschaltung des Einzelhandels als Absatzmittler in der Distributionskette wird als **Disintermediation** bezeichnet.

► **Disintermediation und Reintermediation** Im vertikalen Vertrieb von Konsumgütern kennzeichnet die **Disintermediation** die Ausschaltung von Handelsbetrieben als Absatzmittler (Intermediäre). Ein Hersteller umgeht den Großhandel und stationären Einzelhandel, wenn er seine Produkte direkt an Endkonsumenten absetzt (Wamser 2001, S. 51 ff.). Der Begriff **Reintermediation** beschreibt die Wiedereinführung von (neuen) Absatzmittlern (Wamser 2001, S. 56; Wirtz 2013a, S. 28) in die Distributionskette. So kann beispielsweise die Ausschaltung stationärer Einzelhändler über Vertriebspartnerschaften mit Internet Pure Playern oder Onlinemarktplätzen als neue Absatzmittler kompensiert werden.

Durch die Vertikalisierung kommt es zu Strukturveränderungen in den Vertriebskanälen des Herstellers. Dadurch entstehen Kanalkonflikte mit den etablierten, oft langjährigen Handelspartnern (Wirtz 2013a, S. 77; Heinemann 2018, S. 126). Diese Konflikte muss der Hersteller austarieren, damit seine strategische Partnerschaft mit den wichtigsten Absatz-

mittlern nicht gefährdet wird (Wirtz 2013a, S. 81). Denn nach wie vor erfüllt der Handel für die Hersteller eine erfolgskritische „Gatekeeper-Funktion“ bei der flächendeckenden Distribution seiner Produkte (Meffert et al. 2015, S. 47). Denn der Direktabsatz soll die Absatzmittler nicht ersetzen, sondern den Herstellervertrieb ergänzen und aufwerten. Konflikte entstehen vor allem dann, wenn der Einzelhändler den Onlineshop des Herstellers als unmittelbare Konkurrenz ansieht. Dies ist der Fall, wenn es bei identischen Produkten zu einem direkten Preiswettbewerb kommt, da der Hersteller ohne die Mehrkosten des Vertriebs über eine Zwischenhandelsstufe günstigere Endverbraucherpreise anbieten kann. Subventioniert der Hersteller seinen Onlineshop durch Preisnachlässe, wird es zu Kannibalisierungseffekten kommen, bei denen der Handel Umsatzverluste erleidet und seine Marktstellung gefährdet sieht (Wirtz 2013a, S. 77). Konflikte können gemindert werden, wenn über den Herstelleronlineshop nicht im Einzelhandel distribuierte Produkte, Ware mit geringfügigen Fabrikationsfehlern, exklusive Sondereditionen oder aussortierte Saisonartikel angeboten werden (Tripp 2019, S. 184). Den Herstellern bieten sich für die direkte und indirekte Onlinevermarktung verschiedene Optionen:

- **Direktvertrieb über eigene Onlineshops:** Der eigenbetriebene Onlineshop bietet neben dem Vorteil der markengerechten Gestaltung des Onlineshops die komplette Kontrolle über das Sortiment, den Preis und den Transaktionsprozess.
- **Eigenbetriebene Markenshops auf Onlinemarktplätzen:** in einem eigenbetriebenen Markenshop auf einem Onlinemarktplatz kann der Hersteller den Marktpreis selber festlegen (Bolz und Höhn 2019, S. 197). Onlinemarktplätze wie eBay bieten Markenartikelherstellern die Einrichtung und eigenständige Führung eines Markenshops auf ihrer Vertriebsplattform.
- **Indirekter Vertrieb über die Onlineshops der Absatzmittler:** Dies können Internet Pure Player oder Multichannelhändler sein, die einen Filial- und Onlinevertrieb betreiben. Internet Pure Player differenzieren sich primär über den Preis, dies konterkariert die Bemühungen der Hersteller um eine stärkere Preiskontrolle auch über die indirekten Absatzkanäle (Heinemann 2019, S. 164).
- **Indirekter Vertrieb über Onlinemarktplätze:** Ein hohes Umsatzpotenzial generiert die Belieferung von Plattformbetreibern, die Markenartikel im Eigenhandelsgeschäft verkaufen. Dadurch wurde Amazon für viele Markenartikelhersteller der größte Absatzpartner (Heinemann 2019, S. 166). Über die Plattformökonomien erschließen sich schnell internationale wie globale Vermarktungsperspektiven, wenn Hersteller für eine Expansion in den asiatischen Raum mit Plattformen wie Alibaba, JD.com oder Tencent kooperieren.

Konflikte im indirekten Onlinevertrieb ergeben sich aus Herstellersicht im unautorisierten Vertrieb, im kaum kontrollierbaren Problem der Markenpiraterie, der eingeschränkten Markenpflege und in der Verwässerung des Preisimage. Ein Hersteller ist beim indirekten Vertrieb grundsätzlich bestrebt, die Endverbraucherpreisstellung gerade bei hochpreisigen Markenartikeln zu beeinflussen, am liebsten verbindlich vorzugeben. Die Image-

und Preispflege der Hersteller wird aber vor allem durch preisgünstige Angebote auf Onlineplattformen untergraben, da mit algorithmusgesteuerten automatisierten Preisanpassungen gerade bei Markenartikeln von einer Preiserosion gesprochen werden muss (Heinemann 2019, S. 166). Dies kann zur Aufkündigung von Partnerschaften und dem Untersagen des Verkaufs von Markenartikeln führen, obwohl der Vertrieb über Plattformökonomien ein attraktives Umsatzpotenzial bei hohen Besucherfrequenzen garantiert.

Birkenstock und Amazon

Ende 2017 hatte sich der Schuhhersteller Birkenstock von Amazon zurückgezogen und den hohen Anteil an gefälschter Ware auf der Plattform angeprangert. Die europaweite Einstellung der Direktbelieferung von Amazon war die Folge, sodass Amazon Birkenstock-Produkte nicht mehr im Eigenhandelsgeschäft anbieten konnte. Der Rückzug gestaltet sich schwierig, da in den Folgemonaten einerseits immer noch Restposten aus den Lagerbeständen über Amazon angeboten wurden und auch der Handel mit gefälschter Markenware über Drittanbieter auf dem Amazon-Marketplace nur schwer zu kontrollieren ist (Weidemann 2018).

Im Rahmen **selektiver Vertriebssysteme** wird versucht, eine Vertriebskooperation auf ausgewählte Händler einzugrenzen, die sich auf die Einhaltung und Umsetzung bestimmter Vorgaben der Marken- und Produktpräsentation, Vermarktung und Preisstellung verpflichten. Ein selektiver Vertrieb dient insbesondere bei hochpreisigen Markenartikeln der Markenpflege, Markenprofilierung und des Qualitäts-/Preisimage (Tripp 2019, S. 183). Viele Hersteller haben den Preisverfall auf Onlinemarktplätzen lange toleriert, nun versuchen sie, durch nachträglich eingerichtete selektive Vertriebssysteme dem entgegenzuwirken (Heinemann 2019, S. 165). Dem selektiven Vertrieb sind durch die Rechtsprechung Grenzen gesetzt worden. Herstellern ist es nur bedingt erlaubt, Onlinehändlern und Onlinemarktplätzen restriktive Vorgaben für den Onlinevertrieb ihrer Markenartikel, vor allem in Bezug auf den Preis, zu unterbreiten (Tripp 2019, S. 182).

Die Produktindividualisierung über **Mass Customization** (sieh dazu Abschn. 5.3.1) bedeutet für den Einzelhändler Umsatzeinbußen auf der Fläche, wenn anstelle des bei ihm gelisteten Standardsportschuhs das gleiche Modell als individualisierter Sportschuh über den Hersteller direkt bezogen wird. Da die Produktindividualisierung höhere Preise und damit auch eine höhere Zahlungsbereitschaft adressiert, werden kaufkräftige Zielgruppen vom Filialkauf abgehalten und in den Onlineshop des Herstellers geleitet.

Die stationären Einzelhändler bleiben dann ein attraktiver Handelspartner, wenn sie über die virtuelle Regalverlängerung in ihren eigenen Onlineshops den Herstellern zusätzliche Vermarktungspositionen einräumen, indem sie ihr Onlinesortiment um Nischenprodukte des Herstellers erweitern, die sie aufgrund eines bescheidenen Umsatzpotenzials nicht auf der begrenzten Regalfläche ihrer stationären Einheiten anbieten können. Tab. 5.3 listet einige Beispiele von Markenartikelherstellern mit vertikalisiertem Onlinehandel auf.

Tab. 5.3 Markenartikelhersteller mit vertikalisiertem Onlinehandel. (Eigene Darstellung)

Warenkategorie	Hersteller mit Onlineshops
Lebensmittel	Frosta: www.frosta.de Haribo: www.haribo.de Milka: www.milka.de
Körperpflege	Beiersdorf: www.nivea.de
Reisegepäck, Koffer, Taschen	Samsonite: www.samsonite.de Rimowa: www.rimowa.com/de
Spielzeug	Lego: www.lego.com
Schreibmaterial, Stifte und Füller	Faber Castell: www.faber-castell.de
Consumer Electronics	Bang & Olufsen: www.bang-olufsen.com
Bekleidung	Hugo Boss: www.hugoboss.de
Sportartikel	Adidas: www.adidas.de Nike: www.nike.com

[Onlinerecherche nach Beispielen des Betriebstyps Vertikaler Onlinehandel im März 2019]

5.2 Ansätze zur Differenzierung von Geschäftsmodellen

Seit dem Beginn der Kommerzialisierung des Internets in den 1990er-Jahren sind insbesondere durch innovative Start-ups eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle entwickelt worden. Durch ein Geschäftsmodell (Business Model) wird in aggregierter und vereinfachter Form dargestellt, mit welchem Ressourceneinsatz ein Unternehmen Produkte und/oder Leistungen erstellt und vertreibt (Wirtz 2013b, S. 267). Ein Geschäftsmodell besteht nach Wirtz aus mehreren Partialmodellen, die unterschiedliche Aspekte der Geschäftstätigkeit als Teilkonstrukte abbilden. Im Einzelnen sind dies das Markt-, das Beschaffungs-, das Leistungserstellungs-, das Leistungsangebots-, das Distributions- und das Kapitalmodell, welches sich aufspaltet in Finanzierungs- und Erlösmodell (Wirtz 2013b, S. 268 ff.). Im 4C-Net-Business-Modell werden die vier Basisgeschäftsmodelltypen Content, Commerce, Context und Connection unterschieden (Wirtz 2013b, S. 276 ff.), welchem mit Communication ein fünfter C-Modelltyp angegliedert ist (Kollmann 2013, S. 53). Das **Geschäftsmodell Content** zielt auf die Sammlung, Auswahl, Systematisierung und Bereitstellung von Inhalten (Wirtz 2011, S. 41). Das Erlösmodell basiert sowohl auf digitalen Abonnementerträgen bzw. Nutzungsgebühren als auch auf Werbeerträgen. Als **Infomediäre** können Content-Anbieter neben eigenen Angeboten auch die von dritten Marktpartnern bündeln (Wamser 2001, S. 113). Im **Geschäftsmodell Commerce** werden Transaktionen über Onlineshops und Onlinemarktplätze abgewickelt (Wirtz 2011, S. 41). Mit dem **Geschäftsmodell Context** werden über die Klassifizierung, Systematisierung und Zusammenführung von im Internet verfügbaren Informationen Orientierungshilfen (Suche und Navigation) zur Verfügung gestellt (Kollmann 2009, S. 43; Wirtz 2011, S. 41). Suchmaschinen und Vergleichsportale sind Ausprägungsformen dieses Geschäftsmodells. Erlöse werden direkt über Gebühren für die Aufnahme und Platzierung

von Inhalten oder indirekt über Werbung generiert (Kollmann 2009, S. 43). Das **Geschäftsmodell Connection** organisiert die Interaktion von Akteuren in Datennetzen und fokussiert auf die Schaffung von technologischen, kommerziellen und kommunikativen Verbindungen in Netzwerken und Communities (Wirtz 2011, S. 41). Kommunikative Verbindungen schaffen Businessnetzwerke wie beispielsweise Xing (www.xing.com), kommerzielle Verbindungen schaffen Vermittlungsplattformen wie ImmobilienScout24 (www.immobilienscout24.de) (Kollmann 2009, S. 43 f.). Es sind sowohl direkte (Verbindungsgebühren) als auch indirekte Erlösmodelle (Werbung) möglich. Im **Geschäftsmodell Communication** wird die Interaktion von Akteuren über Netzwerke ermöglicht und unterstützt (Kollmann 2013, S. 55). Als Beispiele dienen soziale Netzwerke wie Facebook oder Singlebörsen wie Elitepartner (www.elitepartner.de) und Parship (www.parship.de).

5.3 Geschäftsmodelle im E-Commerce

Im Folgenden werden etablierte Geschäftsmodelle der Basisgeschäftsmodelltypen Commerce und Connection skizziert. Die Beschreibung dieser Geschäftsmodelle basiert auf den drei Komponenten Nutzenversprechen, Architektur der Wertschöpfung und Ertragsmodell (Stähler 2002, S. 42 ff.):

- **Nutzenversprechen:** fußt als Value Proposition auf der Beschreibung des Nutzens für Kunden und Wertschöpfungspartner. Die Definition des Geschäftsmodells über das Nutzenversprechen fokussiert damit die Bedürfnisbefriedigung als wesentlichen Erfolgsfaktor einer Kundenzentrierung (Stähler 2002, S. 43).
- **Architektur der Wertschöpfung:** beschreibt, wie der Kundennutzen in der Kombination interner und externer Ressourcen generiert und wie die Leistung mit Effektivität und Effizienz über die einzelnen Wertschöpfungsstufen entwickelt und vermarktet wird (Stähler 2002, S. 43 ff.).
- **Ertragsmodell:** beschreibt, welche Erlöse das Unternehmen aus seinen Vermarktungskonzepten schöpfen kann. Die Fähigkeit, dauerhaft zufriedenstellende Gewinne zu erwirtschaften, ist der Beleg der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells (Stähler 2002, S. 47).

5.3.1 Mass Customization

Zitat

„Jeder Kunde kann seinen Wagen beliebig lackieren lassen, wenn der Wagen nur schwarz ist“ (Ford 1923, S. 83) – Henry Ford zu seinen Verkäufern, als diese ihn auf individuelle Kundenwünsche nach Sonderausstattungen der Automobile hinwiesen.

Das Produktionsprinzip zu Beginn der Industrialisierung war durch die Massenproduktion, in der zum Beginn des 20. Jahrhunderts boomenden Automobilindustrie durch die Fließbandfertigung gekennzeichnet (Piller 2001, S. 72). Auf die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche war die Massenfertigung (noch) nicht ausgerichtet. Ein neuentwickeltes Automobil wurde in Serie vorproduziert, derweil die Verkäufer mit Unterstützung des Marketings der Zielgruppe die Vorzüge des neuen Modells anpriesen (Piller 2001, S. 137). Verfehlte eine neue Serienproduktion ihr Absatzziel, so standen die vorproduzierten Automobile auf Halde und mussten mit erheblichen Preisnachlässen abgestoßen werden. Heute ist mit dem Einsatz komplexer Planungstechniken, Just-in-Time-Komponentenanlieferung und hochflexiblen Montagestraßen jedes Fahrzeug in der Fließbandfertigung eine individuell zusammengestellte Komposition aus einer Vielzahl an Individualisierungskomponenten, die jeder Automobilkäufer einfach und bequem von zu Hause über eine Konfigurationssoftware (Produktkonfigurator) zusammenstellen kann. Die Zusammenführung der scheinbaren Gegensätze Massenproduktion und Individualisierung hat durch die Automatisierung der Produktion und die kommerzielle Vermarktung über das Internet eine neue Form von Geschäftsmodellen hervorgebracht, die als Mass Customization bezeichnet wird.

► **Mass Customization** Mass Customization (kundenindividuelle Massenproduktion) kennzeichnet die Produktion von individuell konfigurierbaren Gütern und Leistungen mit den Fertigungsprinzipien einer effizienten Massenproduktion (Piller 2001, S. 206). Durch die Einbindung des Konsumenten in den Gestaltungsprozess (Co-Design) entsteht eine wechselseitige Interaktion mit dem Produzenten (Reichwald und Piller 2000, S. 367 und 372).

Mass Customization ist als eine Strategie der Produkt- und Leistungsdifferenzierung zu kennzeichnen (Slamanig 2011, S. 122 und 129). Die Vielfalt an möglichen Individualisierungskomponenten und deren Kombinationsmöglichkeiten lässt jedes gefertigte Produkt als Unikat erscheinen (Piller 2001, S. 265). Neben etablierten Industrien wie dem Automobilsektor besetzen vor allen Start-ups Nischen, indem sie sich auf die individuelle Konfiguration nur eines Basisproduktes (Sportschuh, Müsli oder Schokolade) konzentrieren. Die Vermarktung kann bezeichnenderweise über eine My-Domain-Adressierung (Beispiel *mymuesli*) unterstützt werden. Der traditionelle Einzelhandel sieht sich durch Mass Customization einer Disintermediation ausgesetzt, wenn beispielsweise ein Sportschuhhersteller über die Individualisierung von Fußballschuhen kaufkräftige Nachfrage auf sich kanalisiert. Wie Abb. 5.1 veranschaulicht, findet sich Mass Customization sowohl in Food- wie auch in Non-Food-Warenbereichen.

Nutzenversprechen

Der Kunde erstellt ein Produkt, das seinen individuellen Bedürfnissen entspricht (Piller 2001, S. 79). Die zunehmende Individualisierung des privaten Konsums spiegelt den Konsumentenwunsch nach Abhebung von der Masse durch einen zur Persönlichkeit passenden Lebensstil (Piller 2001, S. 81). Dabei stellt der Prozess der gestalterischen

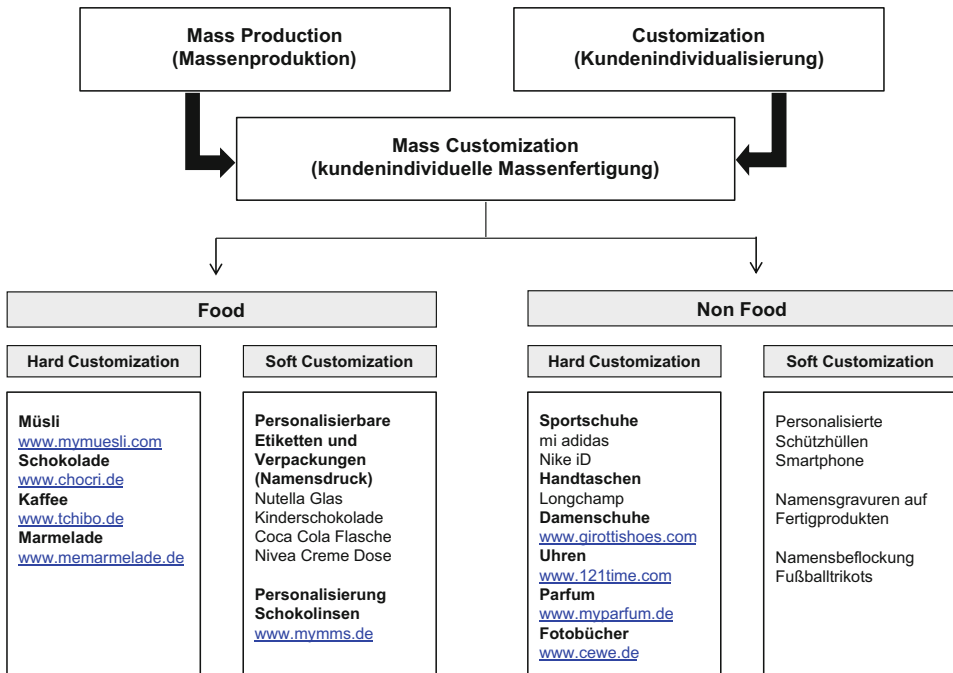


Abb. 5.1 Formen der Mass Customization. (Eigene Darstellung)

Kreation eines individuellen Produktes über die interaktive Bedienung eines Konfigurators (Slamanig 2011, S. 130), wie beispielsweise die Erstellung eines Fotobuches, bereits ein begeisterndes Kundenerlebnis dar und zahlt auf eine positive User Experience ein.

Architektur der Wertschöpfung

Ausgangspunkt ist ein **Co-Design-Prozess** über eine Konfigurationssoftware (Slamanig 2011, S. 160 f.). Während der Anbieter eine Vielzahl an Individualisierungskomponenten (Bausteine, Module) bereitstellt, obliegt dem Kunden die „Qual der Wahl“ durch die individuelle Kreation seines einzigartigen Produktes. Der Produktkonfigurator als Kundenschnittstelle muss einfach zu handhaben sein und darf keine Überforderung oder Frustration während des schöpferischen Gestaltungsprozesses hervorrufen (Piller 2001, S. 283). Die Modularität der Individualisierung basiert auf einem Plattformprinzip, einem Basismodul, das für alle Varianten des Produktes gleich ist (Piller 2001, S. 229). Die Wahl des optimalen Vorfertigungsgrades liegt im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung (Piller 2001, S. 234). Am COPD (= Customer Order Decoupling Point) (Piller 2001, S. 233) werden zwei logistische Steuerkreise entkoppelt. Ein **kunden-auftragsneutraler Regelkreis** steuert die kundenanonyme Vorratsproduktion oder Bevorratung der einzelnen Individualisierungskomponenten (Teile, Module, Varianten), während am COPD der folgende **kundenbezogene Regelkreis** durch die auftragsbezogene Zuordnung der bevorrateten Komponenten zu einem Kundenauftrag erst den individuellen

Fertigungsauftrag auslöst (Piller 2001, S. 232). Die Güter können erst nach Eingang einer Kundenbestellung produziert werden (Piller 2001, S. 173). Die **Hard Customization** („built-to-order“) kennzeichnet die Fertigung eines individuellen Produktes nach zuvor erhobenen Kundenwünschen, während bei einer **Soft Customization** („match-to-order“) die Kundenintegration erst in nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, beispielsweise durch eine Individualisierung der Packungsgestaltung erfolgt (Reichwald und Piller 2000, S. 369).

Ertragsmodell

Die Mass Customization adressiert primär eine kaufkräftige Zielgruppe, die sich durch eine höhere Zahlungsbereitschaft für individualisierte Produkte gegenüber Standardprodukten auszeichnet. Durch die Individualisierung entgeht der Anbieter einer direkten Preisvergleichbarkeit und entzieht sich der Preistransparenz des Internets (Piller 2001, S. 166). Die Preishöhe beeinflusst der Kunde durch die realisierte Individualisierungstiefe (Piller 2001, S. 166). Je mehr Individualisierungskomponenten ausgewählt werden, umso höher sind die Preisaufschläge gegenüber einem Standardprodukt der gleichen Warenkategorie. Wettbewerbsvorteile ergeben sich über **Lock-in-Effekte** (Piller 2001, S. 167), wenn durch die wiederholte erfolgreiche Nutzung des Produktkonfigurators die Kundenbindung erhöht wird, denn ein Anbieterwechsel würde Transaktionskosten im Sinne der Einarbeitung in eine neue Konfigurationssoftware nach sich ziehen. Bei individualisierten Produkten, die auf Kundenwunsch hergestellt werden, sieht das Fernabsatzgesetz kein Rückgaberecht vor, es sei denn, das Produkt wurde beschädigt geliefert oder die Kundenspezifikationen sind nicht korrekt umgesetzt. Daher zeichnet sich das Geschäftsmodell Mass Customization durch tendenziell niedrige Retourenquoten aus. Eine Wettbewerbsdifferenzierung ist möglich, wenn vom Anbieter dennoch eine generelle Rückgabemöglichkeit eingeräumt wird.

5.3.2 Curated Commerce

Die Angebotsvielfalt in Onlineshops überfordert unsichere Konsumenten. Sie haben Mühe, trotz Navigation, Suchfunktionalität und detaillierter Produktbeschreibung das passende Produkt zu finden, die dazu angebotenen Produktvarianten zu bewerten und eine dissonanzfreie Kaufentscheidung zu treffen. Die zeitintensiven und aufwendigen Recherchen und eine mangelnde Entschlusskraft führen entweder zum Abbruch des Kaufvorgangs oder zur aus der Perspektive des Retourenhandlings unerwünschten Auswahlbestellung mehrerer Produkte in verschiedenen Varianten und Ausführungen.

Auswahlparadoxon

Das **Auswahlparadoxon** (Paradoxe of Choice, Choice Overload) umschreibt eine Ausprägung des Kaufverhaltens in Entscheidungssituationen bei hoher Produktvielfalt. Viele Produktalternativen mit nur geringer Differenzierung erschweren die Ent-

scheidungsfindung und wirken verkaufshemmend (Völster 2015, S. 49). Das auch unter dem Begriff **Marmeladenparadoxon** bekannte verhaltenswissenschaftliche Experiment aus dem Jahr 2000 in einem kalifornischen Supermarkt zeigte, dass eine größere Auswahl an Marmeladensorten zu einer Reduzierung der Kauflust bei den Probanden führte (Völster 2015, S. 49). Eine große Auswahl mit vielen nahezu gleichwertigen, sich nur geringfügig unterscheidenden Optionen führt zu einem Information Overflow, so dass anstelle einer falschen tendenziell eher keine Entscheidung getroffen wird (Völster 2015, S. 49). Die durch das Experiment verallgemeinerten Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass das Eliminieren von Wahlmöglichkeiten die Angst vor einem Fehlkauf reduziert oder eine Differenzierung mit klar unterscheidbaren Produktabgrenzungen den komplexen Auswahlprozess vereinfacht (Völster 2015, S. 49).

Verhaltensmuster zur Vereinfachung der Kaufentscheidung und zur Reduzierung kognitiver Dissonanzen bestehen in der Inanspruchnahme einer persönlichen Beratung, die in komplexen Auswahl Situationen vor allem einen Vorteil des stationären Facheinzelhandels darstellt (Heinemann 2018, S. 229). Geschäftsmodelle des Curated Commerce kombinieren die Vorzüge einer persönlichen Beratung mit dem Komfort des Onlinekaufs (Jakob 2015).

► **Curated Commerce** Curated Commerce (betreutes Einkaufen) ist ein vornehmlich auf Bekleidung und Accessoires ausgerichtetes E-Commerce-Geschäftsmodell. Eine vom Anbieter präsentierte Vorauswahl an passenden Produkten sorgt für eine Angebotsreduzierung und vereinfacht die Kaufentscheidung. Mit der Zuordnung eines persönlichen Ansprechpartners entsteht eine individuelle Kundenbeziehung. Modomoto (www.modomoto.de) und Outfittery (www.outfittery.de) sind Beispiele für Geschäftsmodelle des Curated Commerce im Internet.

Nutzenversprechen

Die Reduzierung des Choice Overload für den Kunden basiert auf einer onlinegestützten und persönlichen Stilberatung für die Zusammenstellung eines individuellen und passenden Outfits. Dabei besteht der Mehrwert nicht in der singulären Zusammenstellung beliebiger Einzelstücke, sondern in einer stimmigen Kombination von Schuhen, Hosen, Hemden, Pullovern, Jacken und Accessoires. Adressiert werden Kundengruppen, die wenig Zeit und Mühe für den Bekleidungskauf aufbringen und mit der Reduzierung des Angebots auf eine Vorauswahl an passenden Produktvarianten eine bequeme und schnelle Lösung anstelle der aufwendigen Eigenrecherche bevorzugen. Des Weiteren adressiert ein Curated-Commerce-Angebot unentschlossene Konsumenten, die zwar über ein ausreichendes Zeitbudget verfügen, sich aber ihres Kleidungsstils unsicher sind und auch beim Einkauf im stationären Einzelhandel eine Fachberatung bevorzugen.

Architektur der Wertschöpfung

Die Architektur der Wertschöpfung ist durch einen kostenintensiven Personaleinsatz gekennzeichnet (Fröhlich 2017). Jeder Kunde wird von einem Stilberater betreut, dessen Kompetenzprofil durch Modebewusstsein und eine selbstsichere Einschätzung der Kundenwünsche mit der darauf basierenden Auswahl der Outfits geprägt sein muss. Im ersten Schritt füllt der Kunde einen detaillierten Fragebogen mit Angaben zu individuellem Stil, Körpergröße, Passform, Konfektionsgröße, präferierten Marken und Lieblingsfarben aus. Auch No-Gos, also Marken oder Produkte, die nicht gewünscht sind, werden zur Ausgrenzung abgefragt. Anschließend kann eine Kontaktaufnahme mit einem Stilberater erfolgen, der sich mit der Auswertung des Fragebogens ein persönliches Bild des Kunden verschafft. Die Zusammenstellung der Outfits erfolgt aus einer Kombination von automatisierten Vorschlägen auf der Basis von Softwarealgorithmen sowie einer persönlichen Auswahl des Stilberaters (Heinemann 2018, S. 229). Der Kunde erhält eine Lieferung mit mehreren Outfits und kann bei Nichtgefallen das komplette Outfit oder einzelne Teile als Retoure zurücksenden. Die Auswertung der Retourengründe verfeinert wiederum das individuelle Kundenprofil, so dass mit jeder folgenden Lieferung dem Kundengeschmack besser entsprochen wird und in der Folge das Retourenaufkommen verringert werden kann (Jakob 2015; Fröhlich 2017).

Ertragsmodell

Die Vermarktung basiert auf der Ansprache einer kaufkräftigen Klientel, denn die zusammengestellten Outfits sind in den meisten Fällen hochwertige Markenartikel. Curated Commerce adressiert somit Kunden, die Wert auf Qualität legen und eine höhere Zahlungsbereitschaft mitbringen, die durch die Senkung von Transaktionskosten begründet sein kann (Skiera 2000, S. 124). Zeitsouveränität und Bequemlichkeit ist bei einem eingeschränkten Zeitbudget der wertgeschätzte Vorteil gegenüber der aufwendigen eigenständigen Produktrecherche. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt im Aufbau von Stammkunden und deren möglichst langfristiger Kundenbindung. Je ausgeprägter die Kaufhistorie, desto valider wird die Datenbasis für die Zusammenstellung der Boxen (Fröhlich 2017). Hohe Wertbeiträge pro Kunde sind im Rahmen der Customer Lifetime (Zeitdauer einer spezifischen Kundenbeziehung) möglich, wenn es gelingt, dauerhaft die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Curated Commerce bei Modomoto

Der 2011 gegründete und auf Herrenmode spezialisierte Curated-Commerce-Anbieter Modomoto (www.modomoto.de) stellt nach den im ersten Schritt über ein fragebogen-gestütztes Stilprofil angegebenen Größen, Passform, Präferenzen, Vorlieben und Wünschen der Kunden zwei komplette Bekleidungsoutfits zusammen. Die Auswahl ist auf den individuellen Stil des Kunden und seine Budgetvorgaben abgestimmt. Ergänzend besteht auf Kundenwunsch die Möglichkeit der individuellen Beratung per telefonischem Kontakt mit einem persönlich zugeordneten Stilberater. Der Versand und

auch der Rückversand retournierter Ware sind kostenfrei. Der Kunde entscheidet nach der Zustellung, ob er komplette Outfits oder nur einzelne Produkte behält (Modomoto 2019).

5.3.3 Recommerce

Der E-Commerce steht seit seiner frühen Entwicklungsphase auch für den Kauf und Verkauf von gebrauchten Produkten. Dieser ist vor allem durch Onlineauktionsplattformen im C2C-Bereich wie eBay (www.ebay.com) befördert worden, die den unkomplizierten Verkauf nicht mehr benötigter Güter zum Geschäftsmodell auserkoren hatten. Während der Besuch von Flohmärkten zum Verkauf gebrauchter Produkte zeit- und aufwandsintensiv ist, kann über Onlineplattformen ein bequemer Verkauf von zu Hause aus initiiert werden (Lommer 2018). Die zunehmende Kommerzialisierung des Gebrauchthandels hat neben den Onlineauktionen das Geschäftsmodell des Recommerce hervorgebracht.

► **Recommerce** Der Begriff Recommerce kennzeichnet als C2B-Marktform Geschäftsmodelle, die den Handel (Ankauf und Verkauf) gebrauchter Produkte über eine onlinebasierte Plattform zum Gegenstand haben.

Eine Vielzahl von Anbietern versucht sich in diesem Geschäftsfeld zu etablieren. Als Pioniere des Recommerce gelten Momox (www.momox.de) und reBuy (www.rebuy.de). Das Angebot an handelbaren Warenkategorien ist vielfältig. Bücher, CDs und DVDs, Computerspiele, Consumer Electronics (Digitalkameras, Smartphones, Computer und Tablets) und auch Bekleidung werden an- und wieder verkauft.

Recommerce-Anbieter reBuy

Der C2B-Recommerce-Anbieter reBuy (www.rebuy.de) ist auf den An- und Verkauf gebrauchter Medien- und Elektronikartikel spezialisiert. Artikel werden auf Basis der vom Verkäufer angegebenen Klassifizierung des Gebrauchtzustands zu einem Festpreis angekauft. Anschließend werden die an reBuy versendeten Produkte auf ihren Gebrauchtzustand verifiziert und in einem „Refurbishment-Prozess“ nach hohen Qualitätsstandards aufgewertet. Sollte der reale Gebrauchtzustand nicht mit den Kundenangaben übereinstimmen, so kommt es zu einer Anpassung des zuvor abgegebenen Festpreisgebotes. Die aufgewerteten Artikel werden mit Gewährung einer 36-monatigen Garantie auf Elektronikartikel auf der gleichen Plattform zum Kauf angeboten (reBuy 2019).

Nutzenversprechen

Das Geschäftsmodell adressiert mit seinem Nutzenversprechen eine höhere Bequemlichkeit und Zeitersparnis als Onlineauktionen. Es wird ein sofortiger Ankauf eines Produktes

anstelle einer länger laufenden Auktion mit unvorhersehbarem Ausgang geboten. Der Kundenvorteil ist der einfach durchzuführende Verkauf beliebig vieler Produkte in einem Vorgang und damit die Möglichkeit, anstelle eines Flohmarktbesuches oder des aufwendigen Einstellens einzelner Anzeigen für jedes Produkt auf einem Marktplatz einen schnellen Verkaufserfolg zu realisieren (Lommer 2018). Den Vorteilen der Convenience und Zeitersparnis steht der Nachteil von gegebenenfalls niedrigeren Verkaufserlösen als beim eigeninitiierten Verkauf über Flohmärkte und Onlineauktionen gegenüber.

Architektur der Wertschöpfung

Die Architektur der Wertschöpfung basiert derzeit noch auf einem reinen Onlinevertriebsmodell ohne stationäre Ankaufs- oder Verkaufsstellen. Ähnlich wie Curated Commerce ist auch dieses Geschäftsmodell personalintensiv. Jeder angekaufte Artikel muss genauestens auf seine Beschaffenheit und seinen Abnutzungsgrad geprüft und bewertet werden. Gegebenenfalls kommt es zu nachträglichen Ankaufspreisanpassungen, wenn die Kundeneinschätzungen nicht mit dem realen Produktzustand übereinstimmen. Beide Modelle, der Ankauf und der Verkauf, sind in einer Plattform integriert. Die Preisbildung für den Ankauf folgt einem automatisierten Algorithmus, der basierend auf Erfahrungswerten sowie Angebot und Nachfrage unmittelbar nach Eingabe der Produktkennzeichnung und Produktbeschaffenheit durch den Kunden einen Ankaufspreis errechnet.

Ertragsmodell

Die Vermarktung ist auf die zügige und gewinnbringende Veräußerung der angekauften Produkte ausgerichtet. Dafür bedarf es einer scharfen Kalkulation des Ankaufspreises unter Einrechnung einer adäquaten Marge für den Weiterverkauf. Eine hohe Lagerumschlagsgeschwindigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor (Lommer 2018). Risiken bestehen in der Fehleinschätzung der Nachfrage, beispielsweise nach Gebrauchtversionen von schnelllebigem Consumer-Electronics-Produkten wie Smartphones und Tablets. In allen angebotenen Produktkategorien gilt es, über einen ausgefeilten Algorithmus die Verkaufswahrscheinlichkeit einzelner Produkte valide zu prognostizieren, sonst droht ein überfülltes Lager, welches mit seiner hohen Kapitalbindung die Profitabilität des Recommerce-Anbieters belastet. Neben dem Verkauf über den eigenen Onlineshop werden mit dem Verkauf über Onlinemarktplätze wie Amazon und eBay auch alternative Vertriebskanäle durch den Recommerce-Betreiber genutzt.

5.3.4 Abo-Commerce

In den letzten Jahren haben Geschäftsmodelle des Abo-Commerce, auch als **Subscription-based E-Commerce** bezeichnet, in Deutschland immer mehr Marktpräsenz gewonnen. Dabei galten klassische Abomodelle, welche schon lange vor dem Internetzeitalter für Zeitschriften, Buchclubs und Fitnessclubs betrieben wurden, als antiquiert, restriktiv und

unflexibel (Wilhelm 2013). Gerade Fitnessclubs profitieren von langen Vertragslaufzeiten bei nach kurzer Zeit häufig nachlassendem Trainingselan der Mitglieder.

► **Abo-Commerce** Die Vermarktung eines Abonnements beinhaltet den regelmäßigen Bezug einer Leistung (z. B. die Zusendung eines Produktes wie der Tageszeitung) oder die Einräumung der regelmäßigen Inanspruchnahme eines bereitgestellten Leistungsangebotes (z. B. die Nutzung eines Fitnessstudios). Ein Abo ist an feste Laufzeiten gebunden. Die Höhe der zu entrichtenden Abogebühren ist laufzeitabhängig. Je länger die Bindungsfrist (z. B. ein Jahresabo), desto günstiger die Gebühren.

Start-ups haben dem Abogeschäftsmodell neue Inspiration gegeben, indem sie den starren Abomodellen mit festen Laufzeiten ein **Soft-Subscription-Modell** mit flexiblen Laufzeitmodellen entgegensetzen. Abomodelle können in zwei Ausprägungen der Leistungsanspruchnahme unterschieden werden:

- **Digitale Leistungsanspruchnahme:** reine Onlineabonnements wie beispielsweise für Musik- oder Videostreamingdienste
- **Offlineleistungsanspruchnahme:** Das Abo wird online abgeschlossen, ein physisches Gut wird geliefert oder die Nutzung einer Dienstleistung erfordert einen Ortswechsel zum Standort des Anbieters

Neben reinen Abo-Commerce-Anbietern integrieren auch Onlineshops mit Eigenhandelsgeschäft Abomodelle als leistungsergänzenden Service. Die angebotenen Warenkategorien in den Abomodellen sind vielfältig. Wie die Beispiele in Tab. 5.4 zeigen, lassen sich diese generell in Food- und Non-Food-Warenkategorien klassifizieren.

Besonders dynamisch entwickelt sich der Markt der sogenannten **Kochboxen** mit der Vermarktung von durch den Anbieter und nicht durch den Nachfrager zusammengestellten Lebensmittellieferungen. Mit ausführlichen Rezepten und allen notwendigen Zutaten

Tab. 5.4 Abo-Commerce-Geschäftsmodelle (Eigene Darstellung)

Non-Food-Warenkategorien	Food-Warenkategorien
www.morninglory.com (Rasierklingen)	www.hellofresh.de (Kochboxen)
www.dollarshaveclub.com (Rasierklingen)	www.lagourmetbox.com (Delikatessen)
www.blacksocks.com (Socken)	www.vegan-box.de (Vegane Lebensmittel)
www.soxinabox.de (Socken)	www.bauerntuete.de (Bioobst)
www.lillydoo.com (Windeln)	www.fruitletbox.de (Obst und Gemüse)
www.glossybox.de (Beauty, Kosmetik)	www.bitebox.com (Snacks)
www.pinkbox.de (Beauty, Kosmetik)	www.vernaschediewelt.com (Süßigkeiten)
www.birchbox.com (Pflege und Kosmetik)	www.lindtchocoladenclub.de (Schokolade)

[Onlinerecherche nach Abo-Commerce-Geschäftsmodellen Mitte April 2019]

können mit detaillierten Schritt-für-Schritt-Anleitungen Mahlzeiten für eine oder mehrere Personen zubereitet werden. Die Food-Abomodelle differenzieren sich durch ihre qualitative Warenkorbzusammensetzung und durch die Begrenzung oder den Ausschluss von Zutaten oder Inhaltsstoffen bei Produkten (vegan, vegetarisch, laktosefrei, Bioprodukte). Die Angebotspalette reicht von Kochboxen mit Mahlzeiten für die ganze Woche über Gourmetpakete mit exklusiven Produkten bis hin zu Obst- und Snackboxen.

Mit dem Abonnement von **Überraschungsboxen** soll Neugierde, z. B. auf neue Kosmetikprodukte, geweckt werden. Kunden erhalten monatlich auf sie zugeschnittene Zusammenstellungen von Kosmetikprodukten, in denen bewährte Produkte mit ausgewählten Neuerscheinungen und Proben kombiniert werden (Täuber 2019, S. 85).

Viele Abomodelle adressieren die automatische Nachbestellung von Ge- und Verbrauchsgütern des täglichen Bedarfs. Die Entlastung von habitualisierten regelmäßigen Versorgungskäufen mit geringer Entscheidungskomplexität wie beispielsweise Socken, Rasierklingen, Windeln und Toilettenpapier steht für eine hohe Convenience (Täuber 2019, S. 89).

Abo-Commerce-Anbieter Blacksocks

Das Ursprungsprodukt des 1999 gegründeten Abo-Commerce-Anbieter Blacksocks (www.blacksocks.com) ist die Vermarktung eines „Onlinesockenabos“. Im Laufe der Zeit wurde das Sortiment sukzessive um Unterhosen-, T-Shirt- und Hemdenabos erweitert. Über 60.000 Kunden aus über 100 Ländern (Stand März 2019) nutzen die Abomodelle, die jederzeit kündbar sind und individuell auf einen persönlichen Lieferzyklus angepasst werden können (Blacksocks 2019). Diese Abos bieten eine pragmatische Entlastung von notwendigen Bedarfskäufen, die nicht unbedingt für Freude und Einkaufserlebnis stehen und meistens schnell und emotionslos erledigt werden.

Nutzenversprechen

Abogeschäftsmodelle adressieren Bequemlichkeit und Zeitersparnis. Vorteile, insbesondere beim Abomodell der Kochboxen, bestehen in dem Angebot eines ausgewogenen Ernährungsplans durch abwechslungsreiche Gerichte, die in einem kurzen Zeitfenster zubereitet werden können. Dies spricht Zielgruppen an, denen der Lebensmitteleinkauf eine unbequeme Last ist, wo gegebenenfalls beide Partner berufstätig sind und wenig freie gemeinsam nutzbare Zeit verfügbar ist. Der kognitive und emotionale Aufwand der eigenständigen Auswahl und Zusammenstellung von Produkten für den wöchentlichen Lebensmittelkauf entfällt. Die Nutzenwahrnehmung durch den Abonnenten wird durch ein stimmiges Preis-Leistungs-Verhältnis geprägt, da die Inanspruchnahme des Abos mit höheren finanziellen Kosten verbunden ist als der eigenständige Einkauf der Lebensmittel. Ein wesentlicher Vorteil ist die Flexibilisierung des Abomodells mit kurzen Kündigungsfristen oder auch flexiblen Ruhephasen des Abonnements, wenn eine Geschäftsreise oder Urlaub eine Aussetzung der Lieferung erfordern.

Architektur der Wertschöpfung

Durch die festen Auslieferungsrhythmen ist eine auftragsbezogene flexible Beschaffung der Produkte mit nur kurzer Zwischenlagerung zur Kommissionierung der Pakete möglich, was nur geringe Lagerkosten verursacht. Eine höhere Komplexität bereiten die Food-Abomodelle. Für die Kochboxen müssen Lebensmittel frisch eingekauft werden und bei der Lieferung kommt es auf die lückenlose Einhaltung der Kühlkette und auf eine hohe Zuverlässigkeitsrate bei der Zustellung der Boxen an. Da viele berufstätige Abonnenten erst am Abend erreichbar sind, stellt dies hohe Anforderungen an eine kundenorientierte Touren- und Routenplanung.

Ertragsmodell

Die Basis für ein nachhaltig erfolgreiches Abogeschäftsmodell ist der Aufbau und die Etablierung langfristiger Kundenbeziehungen. Denn dies bedeutet planbare und stabile Umsätze. Der Ertrag basiert somit zum einen auf der Gewinnung und dem stetigen Ausbau eines Kundenstamms und zum anderen auf einer hohen durchschnittlichen Vertragslaufzeit pro Abonnent. Die Abwanderungsrate ist so gering wie möglich zu halten. Bei zu kurzen Abolaufrufen können die Akquisitionskosten nicht kompensiert werden, zumal häufig die Neukundengewinnung mit hoch rabattierten Einsteigerangeboten forciert wird. Erst mit einer längeren Laufzeit gelingt es, aus der Perspektive der Einzelkundendeckungsbeitragsrechnung kostendeckende Erlöse zu erwirtschaften.

Kombination Abomodelle und Mass Customization bei der Lindt & Sprüngli Group

Der 1845 gegründete Schokoladenhersteller Lindt ermöglicht sowohl die individuelle Zusammenstellung von Schokoladen aus einem Sortiment ausgewählter Zutaten in Kombination mit einer persönlichen Grußbotschaft auf der Verpackung (www.lindt.de/produkte/individuell/eigene-tafel-kreieren/) wie auch drei verschiedene Abomodelle als Lindt Genießer-Box Kollektionen (www.lindtchocoladenclub.de). Das Nutzenversprechen adressiert zum einen den persönlichen Genuss durch den Eigenverzehr exklusiver Spezialitäten und zum anderen inspiriert es die Suche nach einer Geschenkidee.

5.3.5 Sharing Economy

Als Sharing Economy (Shareconomy, Shared Economy, Collaborative Economy) werden Initiativen und Geschäftsmodelle bezeichnet, die das organisierte Tauschen und Teilen von langlebigen Konsumgütern und die temporäre, auch gegenseitige, Überlassung von Besitz und Eigentum vornehmlich unter Privatpersonen zum Gegenstand haben (Clement und Schreiber 2016, S. 297; Steinmetz 2019, S. 230). Die Sharing Economy stellt unter dem Motto „Teilen statt Besitzen“ (Kollmann 2016, S. 253) den gemeinschaftlichen bzw. partizipativen Konsum (**Collaborative Consumption**) als einen Beitrag zu nachhaltiger

Schonung von Ressourcen, Umweltverträglichkeit und sozialem Verantwortungsbewusstsein dar (Clement und Schreiber 2016, S. 290 und 297). Der Gemeinschaftskonsum hat eine eigentumsersetzende und eine eigentumsbasierte Komponente (Clement und Schreiber 2016, S. 296):

- **Eigentumsersetzend:** Aus Sicht der Nutzer ist die temporäre Nutzung von durch Privatpersonen oder kommerzielle Verleiher bereitgestellte Güter eigentumsersetzend, da entgeltlich oder unentgeltlich statt des Eigentums an einem Konsumgut ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht erworben wird. Das Mietobjekt geht nach der temporären Nutzung wieder an den Eigentümer zurück und kann anschließend durch diesen wieder selber genutzt oder anderen Nutzern zur Verfügung gestellt werden (Clement und Schreiber 2016, S. 296).
- **Eigentumsbasiert:** Aus Sicht des Überlassers verbleibt das Gut während der Nutzung durch andere in seinem Eigentum, nach der vereinbarten Nutzung erhält er die Verfügungsgewalt darüber zurück. Während für Privatanbieter sich das Sharing auf eine eher gelegentliche temporäre Überlassung ausrichtet, steht bei kommerziellen Anbietern das Teilen von Konsumgütern als ertragsbasiertes Geschäftsmodell (Clement und Schreiber 2016, S. 296) im Vordergrund.

Als reine C2C-Sharing plattformen sind die **Poolingplattformen** zu sehen. Diese vermitteln Angebot und Nachfrage wie beispielsweise Fahrgemeinschaften (www.blablacar.de) zur temporären, gemeinsamen und simultanen Nutzung (Pooling). Reine **Sharingplattformen** vermitteln die Gebrauchs- und Nutzungsüberlassung von langlebigen Konsumgütern unter Privatpersonen (C2C oder P2P = Peer-to-Peer) oder über professionelle „Verleiher“ als B2C- oder auch B2B-Plattform (Clement und Schreiber 2016, S. 296).

Sharingmodelle finden sich beispielsweise in folgenden Bereichen:

- Car- und Bikesharing: B2C-Modelle wie DriveNow (www.drive-now.com), Car2Go (www.car2go.com) oder C2C-Modelle wie Drivy (www.drivy.de)
- Home Sharing: Wohnungsüberlassung (www.airbnb.com; www.couchsurfing.com), Parkplatzüberlassung in Metropolen (www.mobypark.com)
- Konsumgütersharing (Tauschen, Teilen und/oder Kauf/Verkauf): Kleider (www.kleiderkreisel.de), Designermode (www.renttherunway.com), Werkzeuge, Rasenmäher, Bohrmaschinen, Kindermode und Kinderspielzeug
- Social Sharing: die meist unentgeltliche Überlassung von verfallbaren Produkten wie beispielsweise Lebensmittel (www.foodsharing.de)

Homesharingplattform Airbnb

Das 2008 gegründete US-amerikanische Unternehmen Airbnb (www.airbnb.com) ist ein Marktplatz für die Vermittlung von Zimmern, Apartments und Häusern zur zeitlich befristeten Nutzung von Privatunterkünften. Die über 2,9 Mio. registrierten Gastgeber

(Stand Februar 2019) zahlen eine Provision (Gastgeberservicegebühr) von 3 % für jede erfolgreiche Vermittlung. Gäste zahlen eine Gästeservicegebühr, die durch verschiedene Faktoren wie Buchungssumme, Länge des Aufenthalts und Art der Unterkunft bestimmt wird (Airbnb 2019). Ursprünglich als C2C-Geschäftsmodell gedacht, vermarkten immer mehr Mieter und Eigentümer ihren Wohnraum überwiegend oder gar ausschließlich über zeitliche Befristungen an Touristen und Geschäftsreisende, was den privaten Wohnungsmarkt gerade in Großstädten und Tourismuszentren erheblich belastet.

Nutzenversprechen

Das Ausleihen oder Mieten ist für Nutzer mit geringer Kaufkraft günstiger als der Besitz und das Eigentum an Gütern mit hohen Anschaffungs- und Unterhaltskosten. Dies gilt vor allem bei geringer Nutzungshäufigkeit und Nutzungsintensität. Für den Privatanbieter bedeutet es eine Einnahmequelle, die er aus selber temporär nicht genutztem Eigentum als Zusatzeinkommen generiert (Steinmetz 2019, S. 240).

Architektur der Wertschöpfung

Sharinggeschäftsmodelle basieren auf dem Aufbau und Betrieb eines Marktplatzes. Sie erleichtern das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage und senken die Transaktionskosten für die Teilnehmer (Clement und Schreiber 2016, S. 295). Ein integriertes Reputationssystem (siehe Abschn. 2.3) mit gegenseitiger Bewertung steht für den Vertrauensaufbau. Der Plattformbetreiber muss mit seinen Nutzungsbedingungen und einem Verhaltenskodex für die Seriosität von Angebot und Nachfrage Sorge tragen. Denn nur auf vertrauenswürdigen Plattformen sind sich nur virtuell bekannte Teilnehmer bereit, temporäre Eigentums- und Nutzungsrechte zu übertragen. Je höher ein Gut persönlich bewertet wird, umso stärker ist die Befürchtung eines nicht sachgemäßen und verantwortungsvollen Umgangs mit fremdem Eigentum (Clement und Schreiber 2016, S. 296). Für die Lösung von Konflikten zwischen Anbietern und Nachfragern bedarf es einer durch den Plattformbetreiber organisierten Schlichtung.

Ertragsmodell

Der Erfolg von Sharingplattformen basiert auf Netzeffekten, indem die Gewinnung und Bindung einer Vielzahl von Anbietern und Nachfragern eine Skalierung des Geschäftsmodells bis hin zu einer weltweiten globalen Vermarktung erlaubt (Clement und Schreiber 2016, S. 295). Das Ertragsmodell basiert auf Bereitstellungs- bzw. Einstellungs- und Provisionsgebühren. Bereitstellungsgebühren werden für das Nutzungsrecht der Plattform erhoben, während Provisionszahlungen für das erfolgreiche Vermitteln von Angebot und Nachfrage eingezogen werden. Die Provision kann beidseitig erhoben werden, so dass sowohl Anbieter wie auch Nachfrager eine Vermittlungsgebühr zu leisten haben.

Lernkontrolle

1. Ordnen Sie ausgewählten Beispielen die korrekte Betriebstypenbezeichnung zu.
2. Grenzen Sie die Begriffe Disintermediation und Reintermediation voneinander ab.
3. Kennzeichnen Sie Unterschiede zwischen Hard und Soft Customization anhand von Beispielen aus der Food- und Non-Food-Warenkategorie.
4. Charakterisieren Sie das Recommerce-Geschäftsmodell.
5. Unterscheiden Sie im Kontext der Collaborative Consumption Poolingplattformen von Sharingplattformen.

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Airbnb. (2019). Was ist die Airbnb-Service-Gebühr? <https://www.airbnb.de/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blacksocks. (2019). So funktionieren unsere Abos. <https://www.blacksocks.com/eu/de/abo>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Etsy. (2019). Verkäuferrichtlinie. <https://www.etsy.com/de/legal/sellers/>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Ford, H. (1923). *Mein Leben und Werk*. Leipzig: Paul List.
- Fröhlich, C. (2017). Curated Shopping: Einführen oder einstellen? <https://www.internetworld.de/technik/curated-shopping/curated-shopping-einfuehren-einstellen-1195366.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2019). Konsumerisation von B2B – Angleichung des gewerblichen Online-Kaufs an den B2C-E-Commerce. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 153–170). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jakob, N. (2015). Curated Shopping: Erfolg mit Beratung. <https://www.internetworld.de/e-commerce/curated-shopping/curated-shopping-erfolg-beratung-1055298.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Kläsgen, M. (2018). Kataloge binden Kunden. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/amazon-kataloge-binden-kunden-1.4204590>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Kollmann, T. (2009). *E-Business*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lommer, I. (2018). Re-Commerce: Der Trend mit Second-Hand-Ware. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/re-commerce-trend-second-hand-ware-1597263.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.

- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Modomoto. (2019). So funktioniert's. https://www.modomoto.de/how_it_works. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zieme, S. (2012). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Otto. (2018). Pressemeldung vom 9. Juli 2018. „Tschüss“: Im Winter erscheint der letzte OTTO-Hauptkatalog. <https://www.otto.de/unternehmen/de/newsroom/news/2018/Letzter-OTTO-Hauptkatalog.php>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Piller, F. T. (2001). *Mass Customization*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- reBuy. (2019). reBuy Story. <http://jobs.rebuy.de/wer-wir-sind/geschichte>. Unternehmensfakten. <http://presse.rebuy.de/unternehmensfakten.html>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Reichwald, R., & Piller, F. T. (2000). Mass Customization-Konzepte im Electronic Business. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 359–382). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Skiera, B. (2000). Preispolitik und Electronic Commerce – Preisdifferenzierung im Internet. In C. Wamser (Hrsg.), *Electronic Commerce* (S. 117–130). München: Vahlen.
- Slamanig, M. (2011). *Produktwechsel als Problem im Konzept der Mass Customization*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. Lohmar/Köln: Josef Eul.
- Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). *Internationalisierung von E-Commerce Geschäften*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Steinmetz, N. (2019). Sharing Economy – Modelle und Empfehlungen für ein verändertes Konsumverhalten. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 229–255). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Täuber, T. (2019). Lösungsansätze zur digitalen Transformation – erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 71–104). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Völster, J. (2015). Irrationaler Kunde – Effekte verstehen und nutzen. *Marketing Review St. Gallen*, 2, 46–52.
- Wamser, C. (2001). *Strategisches Electronic Commerce*. München: Vahlen.
- Weidemann, T. (2018). Streit um den Schuh: Amazon bleibt Birkenstock auf den Fersen. <https://t3n.de/news/birkenstock-amazon-schuhe-plagiate-verkauf-1096159/>. Zugegriffen am 01.03.2019.
- Wilhelm, S. (2013). Abo-Commerce: Regelmäßige Geschäfte. *Online Handel*, 1, 14–15.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013a). *Multi-Channel-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013b). *Electronic Business*. Wiesbaden: Springer Gabler.



Markt- und Wettbewerbsstrategien im E-Commerce

6

Lernziele

Die langfristig erfolgreiche Etablierung eines E-Commerce Geschäftsmodells basiert auf der Definition strategischer und wirtschaftlicher Ziele, deren stringente Verfolgung sich in Markt- und Wettbewerbsstrategien ausprägt. Dieses Kapitel vermittelt ein fundiertes Basiswissen über:

- Die Marktpositionierung als Kernelement der Differenzierung des Leistungsangebotes
- Die Abgrenzung vom Wettbewerb über eine kundenzentrierte Ausgestaltung der Sortiments- und Preisstrategie
- Das Timing einer Markterschließung und die Bewertung der Chancen und Risiken eines frühen oder späten Markteintritts
- Die Skalierung von Geschäftsmodellen durch unternehmensinternes und unternehmensexternes Wachstum
- Die Beurteilung der Potenziale einer Internationalisierung bis hin zur Globalisierung

6.1 Ziele und Strategien

Ziele sind Aussagen mit normativem Charakter, die einen von einem Entscheidungsträger gewünschten zukünftigen Zustand beschreiben, den er durch seine Aktivitäten zu erreichen anstrebt (Hauschildt 1977, S. 9). Unternehmensziele leiten sich aus der Vision ab, die den Zweck der ökonomischen Betätigung zum Ausdruck bringt und beschreibt, für welche Werte das Unternehmen steht und welche Position es in seinem Marktumfeld erreichen möchte.

Unternehmensvision Jeff Bezos Amazon

Die Vision eines Unternehmensgründers kann bereits mit einem prägnant formulierten Statement die zukünftige Wachstumsstrategie transportieren: Die Absicht des Amazon-Gründers Jeff Bezos war zunächst der Aufbau des Unternehmens als „earth’s biggest bookstore“. Im Laufe des kontinuierlichen Unternehmenswachstums änderte er die Vision in „earth’s biggest anything store“ (Volkman und Tokarski 2006, S. 411).

Ökonomische Ziele (Erfolgsziele) wie Gewinn und Rentabilität stehen an oberster Stelle, sie sichern die Existenz und Überlebensfähigkeit des Unternehmens (Thommen und Achleitner 2012, S. 110 f.). **Marktziele** beschreiben, welche Märkte das Unternehmen mit seinem Produkt- und Leistungsprogramm bearbeitet und wie diese Märkte zu erschließen, zu entwickeln und auszubauen sind (Ahlert et al. 2018, S. 87 ff.). Ökonomische Ziele und Marktziele sind in Strategien zu transformieren, die in steuerbare Maßnahmen hinsichtlich Inhalt, Ausmaß, Segmentbezug und Zeitbezug zu operationalisieren sind (Meffert et al. 2015, S. 21 f.). Da die Start- und Aufbauphase hohe Kosten für die Bekanntmachung und die Etablierung des Unternehmens am Markt verursacht, ist der Fokus auf der Absatzseite auf die schnelle Realisierung von Umsätzen ausgerichtet. Die Transformation der Marktziele in Markt- und Wettbewerbsstrategien ist durch drei Handlungsfelder bestimmt (Hutzschenreuter 2000, S. 212 ff.):

- Die Positionierung am Markt (Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen durch Differenzierung)
- Der Zeitpunkt des Marktzugangs (Pionier oder Folger)
- Die Geschwindigkeit der Markteroberung (Generierung von Marktanteilen)

Die folgenden Abschnitte, wie Abb. 6.1 im Überblick visualisiert, behandeln Aspekte, mit welchem Produkt- und Leistungsprogramm (Marktpositionierung), wann (Timing) und in welcher Richtung (Wachstum) ökonomische Ziele und Marktziele realisiert werden können. Hervorzuheben ist, dass langfristige strategische Zielsetzungen und die Notwendigkeit kurzfristiger Veränderungen einen flexiblen Anpassungsprozess erfordern. Die Entwicklungsgeschwindigkeit des E-Commerce erfordert immer wieder Ziel- und Strategierevisionen.

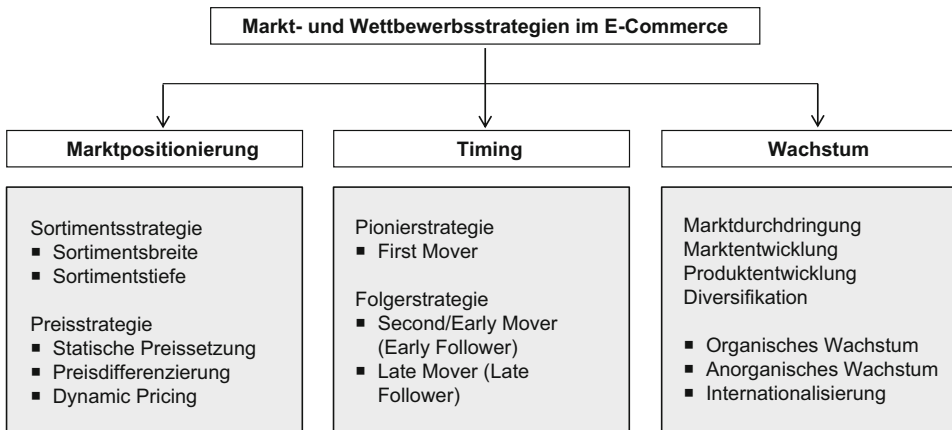


Abb. 6.1 Markt- und Wettbewerbsstrategien im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

6.2 Marktpositionierung: Sortiments- und Preisstrategie

Die Marktpositionierung eines E-Commerce-Anbieters wird durch die Festlegung der Produkt-Markt-Kombination bestimmt. Ein attraktives Warensortiment ist somit der Anker für die Gewinnung der Aufmerksamkeit von Kaufinteressenten. Durch die Sortimentsstrategie legt ein Unternehmen sein Produkt- und Leistungsprogramm fest und mit der Sortimentspolitik wird die operative Umsetzung sortimentsstrategischer Entscheidungen gesteuert (Barth et al. 2015, S. 181 und 186 f.). Das Sortiment ist nicht das alleinige, sondern erst in Kombination mit dem Preis das ausschlaggebende Kriterium für die Anbieterwahl. Die Preispolitik umfasst sämtliche Entscheidungen im Hinblick auf das vom Kunden für ein Produkt zu entrichtende Entgelt und wirkt auf die Mengen- wie auch auf die Wertkomponente des Umsatzes ein (Meffert et al. 2015, S. 441). Die Fixierung der Konsumenten auf den Preis schränkt den preispolitischen Spielraum im E-Commerce extrem ein (Ahlert et al. 2018, S. 272). Durch den intensiven Onlinepreiswettbewerb kommt dabei auch der Orientierung an den Preisen des Wettbewerbs eine besondere preispolitische Bedeutung zu (Ahlert et al. 2018, S. 279). Durch die hohe Wettbewerbsintensität mit der Vielzahl an gleichartigen Angeboten und Anbietern geraten Unternehmen schnell in eine **Austauschbarkeitsfalle** (Heinemann 2018, S. 67), dieser muss durch eine differenzierende Positionierung zur Abgrenzung von der Konkurrenz entgegengewirkt werden (Heinemann 2018, S. 67; Ahlert et al. 2018, S. 91). Denn bei einer fehlenden Differenzierung droht ein „**stuck in the middle**“ (Porter 1989, S. 35 ff.), d. h. ein Profilverlust durch mangelnde Akzentuierung von Wettbewerbsvorteilen (Ahlert et al. 2018, S. 90; Hutzschenreuter 2000, S. 48).

6.2.1 Sortimentsdimensionierung

Die Sortimentsgestaltung ist durch die Dimensionen Sortimentsbreite und Sortimentstiefe charakterisiert. Die **Sortimentsbreite** ist durch die Anzahl der Warengruppen bestimmt. Eine Warengruppe wiederum setzt sich aus thematisch zusammengehörenden und dadurch im Verbund stehenden Artikelgruppen, Artikeln und Sorten zusammen (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 547 ff.). Bietet ein Unternehmen nur eine Warengruppe an, so wird das Sortiment als schmal bezeichnet. Besteht das Sortiment aus einer Vielzahl von Warengruppen, so spricht man von einem breiten Sortiment. Die **Sortimentstiefe** charakterisiert die Anzahl der Artikel und Sorten innerhalb einer Warengruppe (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 552 ff.). Ist diese flach, so werden innerhalb der Warengruppe nur wenige Artikelgruppen und Artikel angeboten. Die Sortimentstiefe ist immer warengruppenspezifisch zu betrachten, d. h. ein Geschäft kann in einzelnen Warengruppen ein sehr tiefes Sortiment anbieten und gleichzeitig in anderen Warengruppen nur ein sehr flaches Sortiment führen (Barth et al. 2015, S. 52). Im Sortiment stehen die Artikel in einer ertragswirtschaftlichen Verbundbeziehung (Ahlert et al. 2018, S. 234 f.). Mit der Sortimentsbreite bietet sich die Möglichkeit, unterschiedliche Bedarfe innerhalb eines Einkaufsvorgangs zu befriedigen, während die Sortimentstiefe eine Auswahl alternativer Kaufmöglichkeiten innerhalb eines Bedarfes schafft (Barth et al. 2015, S. 51 f.). Auf diese Weise determinieren die Sortimentsdimensionen additive und alternative Kaufmöglichkeiten (Barth et al. 2015, S. 52). Die Gliederung des Sortiments in Kern- bzw. Grundsortiment und Rand- bzw. Zusatzsortiment erfolgt, um die schwerpunktmäßige Verteilung der Umsätze auf die verschiedenen Sortimentsteile zu kennzeichnen (Barth et al. 2015, S. 182; Ahlert et al. 2018, S. 219). Das Kernsortiment stellt die **Sortimentsmitte** dar. Mit dem Kernsortiment wird der Hauptumsatz getätigt (Barth et al. 2015, S. 182). Artikel des Randsortiments erreichen einen relativ geringen Anteil am Umsatz und werden geführt, um Verbundkäufe auszulösen.

Dem Onlinehandel bietet sich durch die **virtuelle Regalverlängerung** die Möglichkeit einer unbegrenzten Sortimentsvielfalt (Heinemann 2018, S. 78 und 187). Durch den **Long Tail** als das lange Ende der Nachfragekurve wird es attraktiv, Produkte mit geringer Nachfrage (Rand- bzw. Nischensortiment) in das Angebot aufzunehmen, insbesondere dann, wenn über die Internationalisierung ein breit gestreutes Absatzgebiet bedient werden kann. Je mehr dieser Nischenprodukte abgesetzt werden können, umso attraktiver ist der Umsatzanteil des Randsortiments am Gesamtumsatz des Onlinehändlers. Die von Anderson postulierte Maxime des „**Selling less of more**“ als Erfolgsfaktor des E-Commerce belegte durch Marktanalysen (Amazon, iTunes und Netflix), dass die Masse an Nischenprodukten höhere Umsätze als die Summe der Verkaufshits (Kernsortiment) generieren kann (Anderson 2004, S. 170 ff.). Der Long Tail macht durch die Produktvielfalt erst die Attraktivität des E-Commerce für die Onlinenutzer aus. Mit der Analyse von Kaufverhaltensmustern können Onlinehändler Nischenprodukte über Cross-Selling und Produktempfehlungen offensiv vermarkten. Der Long Tail ist somit die Umschreibung einer

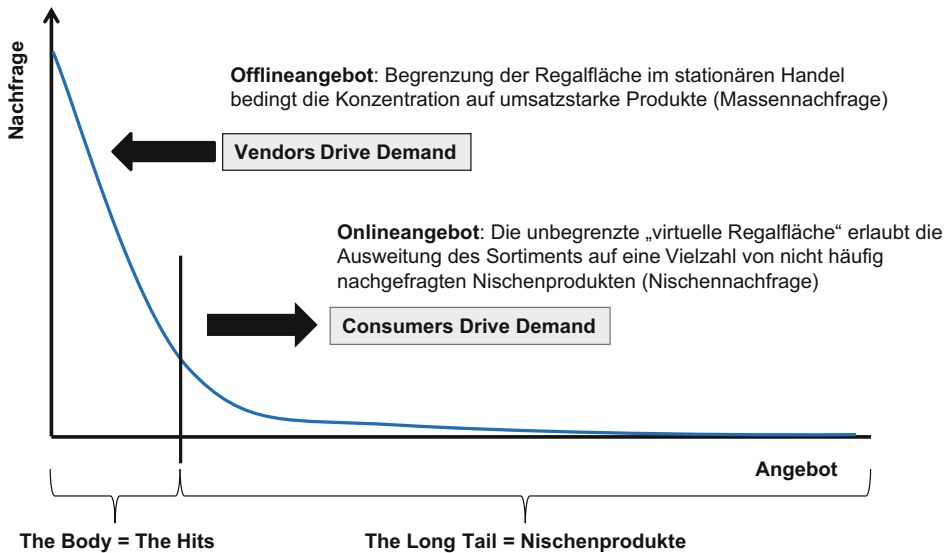


Abb. 6.2 Virtuelle Regalverlängerung im Long Tail. (Eigene Darstellung)

extremen Sortimentstiefe, die, wie Abb. 6.2 verdeutlicht, das lange Ende der Nachfragekurve bedient (Anderson 2004, S. 170 ff.).

Nur im Body (Kernsortiment) besteht eine direkte Konkurrenzsituation zum stationären Handel. Denn dieser muss sich aufgrund seiner durch räumliche Restriktionen begrenzten Verkaufs- und Regalfläche zwangsläufig auf umsatzstarke Produkte (Hits) konzentrieren, für selten nachgefragte Nischenprodukte ist kein Platz im Regal (Kollmann 2016, S. 42). Zudem ist der stationäre Handel bei einer konstant bleibenden Regalfläche zur fortwährenden **Sortimentsvariation** (Ahlert et al. 2018, S. 224) gezwungen, um umsatzschwache Produkte (Ladenhüter) gegen potenzielle Hits auszutauschen. Reine Substitutionseffekte im Sortiment spielen im E-Commerce aufgrund des unbegrenzten virtuellen Regalplatzes grundsätzlich keine Rolle, es sei denn, ein häufig wegen Qualitätsmängeln retournierter Artikel führt zu dessen Auslistung.

Große Onlinehändler adaptieren die **Handelsmarkenpolitik** des stationären Einzelhandels (Ahlert et al. 2018, S. 165 ff.) und treten zunehmend auch als Hersteller auf oder beauftragen Hersteller mit der Produktion von ihnen konzipierter **Eigenmarken**. Neben der Profilierung über ein attraktives Markenportfolio (Heinemann 2018, S. 78) unterstützen Eigenmarken die Differenzierung des Produktangebotes. Eigenmarken erschweren einen direkten Produkt- und Preisvergleich. Damit betreibt ein Händler über die Eigenproduktentwicklung eine aktive Sortimentsgestaltung. Auch die Mass-Customization-Anbieter kreieren Eigenmarken, indem, wie beispielsweise bei mymuesli (www.mymuesli.de), die Auswertungen der vielen individuell zusammengestellten Müslikreationen Häufigkeiten in der Kombination bestimmter Ingredienzen erkennen lassen. Daraus lassen

sich beliebte Geschmacksmuster ableiten, die zum Angebot von fertig gemischten Standardprodukten führen, die auch über den stationären Handel angeboten werden.

6.2.2 Ausgestaltung der Sortimentsstrategie

Die Ausgestaltung des Sortiments mit ergänzenden Services und Sachdienstleistungen ist der zentrale Ansatzpunkt zur Leistungsdifferenzierung (Ahlert et al. 2018, S. 217). Produkte als materielle, technisch hergestellte Güter werden in der Handelsbetriebslehre in die hierarchische Ordnung einer **Sortimentspyramide** gruppiert (Seyffert 1972, S. 65; Ahlert et al. 2018, S. 218 ff.):

- **Sorte:** die kleinste Einheit der Sortimentspyramide. Bei Sorten handelt es sich um eine spezifische Ausprägung eines Artikels.
- **Artikel:** Bei einem sehr tiefen Sortiment umfassen Artikel als Ausprägung eines Produkttyps eine Vielzahl verschiedener Sorten.
- **Warenart/Artikelgruppe:** Die Zusammenfassung von ähnlichen Artikeln, zumeist nach ihrem physisch-technischen Charakter, wird heute meistens als Artikelgruppe bezeichnet.
- **Warengattung/Warengruppe:** Mehrere Artikelgruppen bilden eine Warengattung oder auch Warengruppe.
- **Warenbereich:** ist eine Warengattungsgruppe.
- **Sortiment:** die Aggregation der Warenbereiche als das Gesamtangebot des Händlers.

Das Sortiment eines Textilfachmarktes umfasst beispielsweise innerhalb des Warenbereichs Schuhe die Warengruppen Herrenschuhe, Damenschuhe und Kinderschuhe. Eine Artikelgruppe der Herrenschuhe bilden Sportschuhe. Ein spezifischer Sportschuh eines Herstellers ist ein Artikel, der wiederum in unterschiedlichen Größen und Farben die Sorten des Artikels bildet. Die zwischen Hersteller und Händler koordinierte Sortimentssteuerung wird als **Category Management** bezeichnet (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 521; Ahlert et al. 2018, S. 230). In einer engen Begriffsauslegung ist Category Management mit dem Bereich der kunden- und renditeorientierten Gestaltung von Warengruppen gleichgesetzt (Barth et al. 2015, S. 122; Ahlert et al. 2018, S. 227), die Begriffe Warengruppe und Category finden somit häufig eine synonyme Verwendung. Die Bedarfsorientierung ist das wesentliche Element der Warengruppen- und Artikelaggregation im Category Management (Ahlert et al. 2018, S. 229). Die Optimierung der warengruppenbezogenen Vermarktung soll die Umsätze und Wertschöpfung eines an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Sortiments verbessern (Barth et al. 2015, S. 176 f.). Dabei stellen positive **Verbundeffekte** (Nachfrageverbund, Bedarfsverbund, Kaufverbund) das akquisitorische Potenzial, um den durchschnittlichen Warenkorbwert zu beeinflussen (Ahlert et al. 2018, S. 234).

Onlineshops und Onlinemarktplätze positionieren sich in ihrer Sortimentsstrategie je nach Sortimentsbreite und Sortimentstiefe sowie Kern- und Randsortiment in unterschiedlichen Dimensionierungen. Nahezu allen Onlineshops zeichnen sich durch eine extreme Sortimentstiefe aus, da sie durch die virtuelle Regalverlängerung nicht durch eine verkaufsraumflächenbegrenzte Produktpräsentation limitiert sind. Die Auswahl der Categories stellt somit die wesentliche Differenzierung in der Sortimentsbreite dar. Als **Category Killer** werden E-Commerce-Anbieter mit einer extremen Sortimentsbreite, also einer Vielzahl von Warengruppen, bei einer maximalen Tiefe in ausgewählten Warengruppen bezeichnet (Heinemann 2018, S. 78). Der Category Killer verkauft Waren in einer nahezu endlosen Artikeltiefe im Long Tail (Heinemann 2018, S. 78). Angesprochen werden Zielgruppen, die eine größtmögliche Auswahl in einem Bedarfssegment suchen. Category Killer differenzieren sich in der Sortimentsbreite nach der Anzahl der Categories und deren Verbundbeziehungen. Einer konsequenten Bedarfs- und Zielgruppenorientierung entspricht beispielsweise das Geschäftsmodell von Globetrotter (www.globetrotter.de), welches alles rund um den Bedarf Outdoorsport für die Zielgruppe Sportler zusammenfasst. Weitere Beispiele für Category Killer, die den Fachmärkten im stationären Handel entsprechen, sind beispielsweise Onlineshops für Tiernahrung und Tierbedarf (www.zooplus.de), Consumer Electronics (www.notebooksbilliger.de; www.cyberport.de), Musikinstrumente (www.thomann.de) oder Heimwerkerbedarf (www.hagebau.de). Eine nahezu allumfassende Abbildung von Warenkategorien erreichen nur die Onlinemarktplätze als **Universalanbieter** (Amazon, Otto, Zalando, Alibaba, JD.com, Tencent), die in Analogie zu einem extrem tief gegliederten Warenhaus auch nicht bedarfsorientiert zusammenhängende Warenkategorien unter einem gemeinsamen Dach vermarkten und sich damit als nachfrage- und kaufverbundorientierte zentrale Anlaufstelle für nahezu alle Kaufvorgänge positionieren.

Eine extreme Sortimentstiefe charakterisieren als Gegenpol zum Category Killer die Special Shops (Heinemann 2018, S. 78), die sich auf nur eine Produktkategorie konzentrieren. Der **Specialshop** ist auf ein bedarfs- und/oder zielgruppenspezifisches Sortiment ausgerichtet. Asos (www.asos.com) fokussiert sich durch die Auswahl seiner Warenkategorien und Artikelgruppen im Mode- und Bekleidungsbereich auf Fashion/Lifestyle (Heinemann 2018, S. 78). MyTheresa (www.mytheresa.com) ist auf Damenluxusmode aus internationalen Designerkollektionen und exklusiven Designerkollaborationen spezialisiert, Babymarkt (www.babymarkt.de) adressiert werdende und junge Familien mit einer extremen Tiefe an Produkten für Baby- und Kinderausstattung und -bedarf. Das Unternehmen Chronext (www.chronext.de) fokussiert sich auf den Markt für Luxusuhren und Sammlerstücke. Special Shops finden sich je nach Anzahl der Categories in vielfältigen Ausprägungen. Die Mehrzahl der eigenbetriebenen kleinbetrieblichen Onlineshops sind hoch spezialisierte Anbieter, die sich innerhalb einer Warenkategorie (z. B. Wein) nochmals auf ausgewählte Artikelgruppen (z. B. Biorotweine eines speziellen Anbaugebietes aus einem Land) als **Nischenshop** positionieren. Als Nischenstrategie (Porter 1980, S. 38) ist die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen und Zielmärkte gekennzeichnet, in der Nische kann eine Differenzierung realisiert werden, wenn die Sortimentstiefe noch

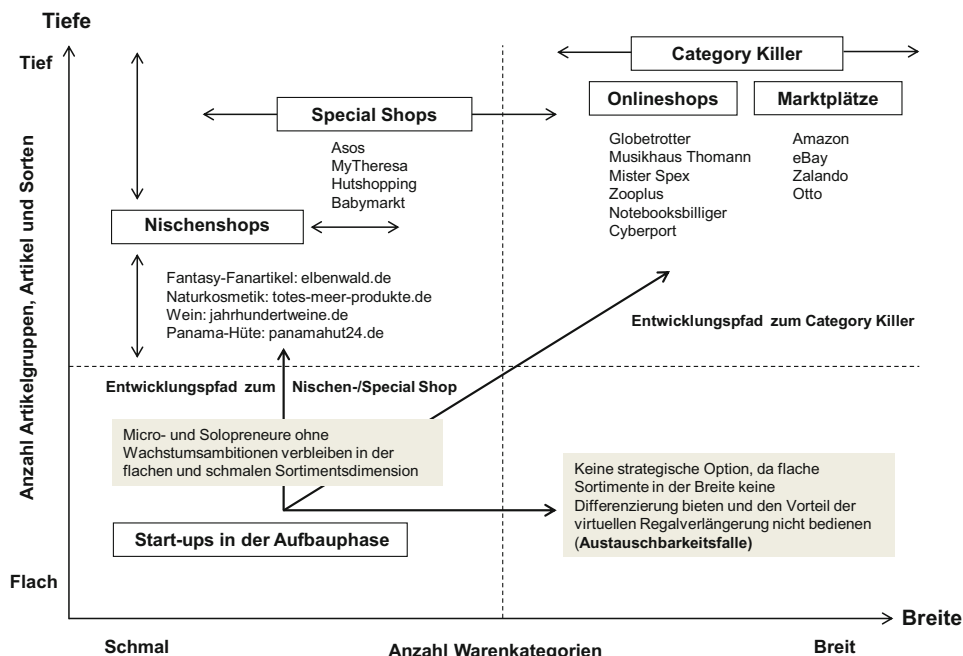


Abb. 6.3 Ausgestaltung der Sortimentsstrategie im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

extremer und umfassender ist als im Specialshop. Allerdings ist über eine hoch konzentrierte Nische auch eher nur ein eingeschränkter Interessentenkreis erreichbar, wie beispielsweise Onlineshops für indische Lebensmittel (www.spicelands.de; www.indische-lebensmittel-online.de), Gewürze (www.ankerkraut.de; www.zauberbergewuerze.de) oder mallorquinisches Olivenöl (www.fetasoller.com). Abb. 6.3 strukturiert die unterschiedlichen Sortimentsstrategien in ihrer Dimensionierung nach Breite und Tiefe mit ausgewählten Beispielen aus dem Onlinehandel.

6.2.3 Statische Preissetzung und Preisparität

Grundsätzlich erfolgt die Preisbildung für physische Waren im B2C-E-Commerce nicht anders als im stationären Handel (Heinemann 2018, S. 80; Kollmann 2013, S. 122). Auch der Onlinehändler ist bestrebt, seine Waren mit einem angemessenen Aufschlag auf den Einkaufspreis gewinnbringend zu verkaufen. Die Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis ist die **Handelsspanne** (Barth et al. 2015, S. 68). Das **Katalog-Pricing** basiert, wie im klassischen Versandhandel, auf der Festlegung uniformer und statischer Preise durch den Verkäufer (Kollmann 2016, S. 319). Gegenpole der preisstrategischen Ausdifferenzierung sind die Hochpreis- und Niedrigpreisstrategie (Meffert et al. 2015, S. 461 ff.). Eine **Hochpreisstrategie** muss wegen der Preissensitivität der Onlinekonsumenten mit einem überzeugenden Qualitätsversprechen einhergehen,

welches hohe Preise rechtfertigt, die auch von der Zielgruppe akzeptiert werden (Meffert et al. 2015, S. 462). Im E-Commerce ist eine **Niedrigpreisstrategie** eher die Regel, niedrige Preise stellen aus Konsumentensicht ein wesentliches Verkaufsargument des Onlinehandels dar (Kollmann 2013, S. 122). Bei der **Preisführerschaft** ist der Preis das dominante Positionierungs- und Marketinginstrument (Diller 2008, S. 261). Es wird eine direkte Konfrontation mit den Konkurrenten gesucht, daher muss sich Preisführerschaft durch günstige Beschaffungskonditionen rechnen (Peters 2010, S. 109; Barth et al. 2015, S. 152 f.). Warengruppen wie beispielsweise Bücher sind von der unternehmensindividuellen Preisgestaltung ausgeschlossen. Durch die gesetzlich regulierte **Buchpreisbindung** unterscheiden sich die Buchpreise im Onlinebuchhandel nicht von denen des stationären Buchhandels. Im B2B-E-Commerce kommt der individuellen Preisabsprache aufgrund der persönlicheren und meist langjährigen Kundenbeziehungen zwischen den Geschäftspartnern eine hohe Bedeutung zu. Die Preissetzung für Beschaffungsgüter in den elektronischen Produktkatalogen ist die Basis für **direkte Preisverhandlungen** zwischen Anbieter und Nachfrager. Kundenindividuelle Preise sind über den personalisierten Zugang zum B2B-Onlineshop einfacher zu realisieren, da vereinbarte Preisstaffelungen und Mengenrabatte auch nur für den jeweiligen Kunden sichtbar sind. Unterschiedliche Preisstellungen in den verschiedenen Vertriebskanälen sind möglich, diese können jedoch zu Kannibalisierungseffekten zwischen den Absatzwegen führen (Wirtz 2013, S. 220 f.). Unter **Preisparität** versteht man die Offerierung gleicher Artikel in allen Vertriebskanälen zu identischen Preisen. Dies bezieht sich im B2C-E-Commerce auf zwei Szenarien:

- **Kombination eigen- und fremdbetriebene Vertriebskanäle:** Ein Onlinehändler setzt seine Produkte über seinen eigenbetriebenen Onlineshop und über einen fremdbetriebenen Onlinemarktplatz ab. Der Marktplatzbetreiber fordert Preisparität, damit sein Marktplatz gegenüber dem Onlineshop des Marktpartners nicht benachteiligt ist. Nachdem das Bundeskartellamt 2013 gegen Amazon ein Verfahren angestrengt hatte, werden Forderungen nach Preisparität nicht mehr erhoben. Da Amazon auf seinem Marketplace mit dem Eigenhandelsgeschäft in einem unmittelbaren Wettbewerbsverhältnis zu seinen Marktpartnern steht, sind Preisvorgaben an die direkten Wettbewerber nicht zu rechtfertigen (Bundeskartellamt 2013).
- **Kombination eigenbetriebener Vertriebskanäle:** Ein stationärer Händler betreibt neben seinen Filialen auch E-Commerce. Die Kunden erwarten vom Händler prinzipiell die gleichen Preise, egal ob sie in seinem Onlineshop oder in seiner Filiale kaufen. Setzt der Onlinehändler unterschiedliche Preise, so fühlen sich Kunden getäuscht, wenn sie beispielsweise nach einem Kauf in der Filiale feststellen, dass sie das gleiche Produkt im Onlineshop erheblich preisgünstiger hätten erwerben können.

Im Unterschied zum stationären Handel muss die Preissetzung im E-Commerce Versand- und mögliche Rücksendekosten einkalkulieren, falls das Unternehmen diese im Sinne eines kundenfreundlichen Retourenmanagements (siehe dazu Abschn. 9.8.1) nicht dem Kunden auferlegt.

6.2.4 Preisdifferenzierung

Eine Preisdifferenzierung dient dazu, von Kunden unterschiedliche Preise für gleiche oder geringfügig verschiedene Produkte und Dienstleistungen zu verlangen (Skiera und Spann 2000, S. 543). Dies impliziert, dass Kunden bzw. Kundengruppen für eine bestimmte Leistung unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaften haben und diese auch abgeschöpft werden können (Zentes und Swoboda 2001, S. 435; Brandtweiner 2000, S. 88 ff; Barth et al. 2015, S. 209). Im E-Commerce lassen sich Preisdifferenzierungen in folgenden Formen durchsetzen:

- **Personenbezogene Preisdifferenzierung:** Individuell unterschiedliche Preise können in Form von Gutscheinen, Rabatten, einem zeitlich befristeten Erlass oder der Reduzierung von Gebühren für Neukunden sowie über Kundenkarten und Loyalty-Programme für Bestandskunden gewährt werden (Diller 2008, S. 236; Simon und Fassnacht 2016, S. 502). Auch die Gruppenzugehörigkeit, beispielsweise Rabatte für Studenten, Rentner, Berufstätige (Hotelbusinessstarife bei HRS), bietet eine personenbezogene Differenzierung (Skiera und Spann 2000, S. 549).
- **Regionale Preisdifferenzierung:** Das Produkt wird in verschiedenen Regionen zu unterschiedlichen Preisen angeboten (Wirtz 2013, S. 211; Kollmann 2013, S. 127). International agierende E-Commerce-Anbieter mit länderspezifischen Onlineshops orientieren die Preissetzung an Kaufkraft und Zahlungsbereitschaften der regionalen Zielgruppen.
- **Mengenbezogene Preisdifferenzierung:** Bei der quantitativen Preisdifferenzierung wird dasselbe Gut je nach Absatzmenge zu unterschiedlichen Preisen verkauft (Simon und Fassnacht 2016, S. 503 f.). Mengenrabatte (z. B. drei Hemden für den Preis von zwei Hemden) oder exklusive Gebindegrößen sind mögliche Ausprägungen (Skiera und Spann 2000, S. 550 f.). Bei einer Preisbündelung (Paketangebote) werden mehrere Produkte zu einem Gesamtangebot zusammengestellt und mit einem Gesamtpreis versehen (Ahlert et al. 2018, S. 295; Simon und Fassnacht 2016, S. 504 f.). Dies erschwert den Preisvergleich einzelner Produkte aus dem Produktbundle mit den Preisstellungen der Mitbewerber.
- **Qualitative Preisdifferenzierung:** Bei der qualitativen oder leistungsbezogenen Preisdifferenzierung liegt der prägnante Unterschied in unterschiedlichen Qualitätsstufen oder Ausstattungsmerkmalen der Produktvariationen (Kollmann 2013, S. 128). Eine qualitative Preisdifferenzierung ist insbesondere in der Warenkategorie Consumer Electronics durch eine Versionierung (Versioning) der technischen Produkte mit Zusatzfunktionen möglich (Clement und Schreiber 2016, S. 185; Meffert et al. 2015, S. 480).
- **Zeitbezogene Preisdifferenzierung:** Gleiche Produkte werden temporär (Tage, Wochen oder Jahreszeit) zu unterschiedlichen Preisen angeboten (Skiera und Spann 2000, S. 552 f.; Simon und Fassnacht 2016, S. 500 f.). Bei Produktneueinführungen wird durch eine **Skimmingstrategie** mit einem hohen Einführungspreis die Zahlungsbereitschaft kaufkräftiger Kunden abgeschöpft (Diller 2008, S. 289 f.), ehe zu einem

späteren Zeitpunkt der Preis gesenkt wird, um niedrigere Zahlungsbereitschaften zu bedienen (Meffert et al. 2015, S. 464). Saisonale Preisdifferenzierungen sind, wie auch im stationären Handel, möglich durch Sonder- oder Rabattverkäufe von Saisonartikeln wie beispielsweise im Sommer- und Winterschlussverkauf. Im E-Commerce haben sich auf internationaler Ebene feste Tage des Jahres als globale Shoppingevents mit erheblichen Preisnachlässen für die Dauer von 24 Stunden etabliert.

Singles' Day

Der **Singles' Day** oder Junggesellentag am 11.11. gilt in China als der Tag für Alleinstehende, da das Datum nur aus Einsen besteht. Seit den 90er-Jahren wird dieser Tag mit Singlepartys zelebriert. Im Jahr 2011 gab es den Singles' Day des Jahrhunderts, da das Datum 11.11.11 aus sechs Einsen bestand. Das E-Commerce-Unternehmen Alibaba nimmt seitdem diesen Tag zum Anlass für erhebliche Rabatte im Onlinehandel. Mittlerweile nutzen zahlreiche Offline- wie auch Onlineunternehmen in Asien den Singles' Day für Rabattaktionen. Alibaba erwirtschaftete am Singles' Day 2018 ein Bruttowarenvolumen von 30,8 Mrd. Dollar, was einer Steigerung von 27 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht (Melchior 2018).

Black Friday

Der Freitag nach Thanksgiving wird in den USA als **Black Friday** bezeichnet. Da Thanksgiving immer auf den vierten Donnerstag im November fällt, wird der Freitag von vielen Arbeitnehmern als Brückentag genutzt. Das lange Wochenende gilt als Beginn des Weihnachtsgeschäftes. Viele stationäre Einzelhandelsunternehmen bieten Rabatte und Sonderaktionen. Auch Onlinehändler profitieren vom Image des Black Friday. Zalando konnte am Black Friday 2018 rund 2 Mio. Bestellungen registrieren, 220.000 Neukunden wurden an diesem Tag gewonnen (Schroder 2018).

Cyber Monday

Der **Cyber Monday** ist der dem Thanksgiving-Wochenende folgende Montag. Der Cyber Monday ist das virtuelle Pendant zum Black Friday. Onlinehändler bieten an diesem Tag erhebliche Rabatte, mittlerweile nutzen auch im europäischen Raum Onlinehändler den Cyber Monday, da insbesondere Amazon diesen Tag in Deutschland und Europa für Verkaufsförderungsaktionen nutzt.

6.2.5 Dynamische Preisbildung

Im E-Commerce existiert ein wesentlich größerer Spielraum für kurzfristige und flexible Preisanpassungen. Preisaktionen können einfacher durchgeführt und flexibel gestaltet

werden, sie zeigen eine hohe Wirkungsgeschwindigkeit und sind leicht revidierbar (Schröder 2005, S. 197). Bei der dynamischen Preisbildung (**Dynamic Pricing**) handelt es sich um eine zeitpunktbezogene Preisdifferenzierung (Kotler und Armstrong 2014, S. 345 f.; Simon und Fassnacht 2016, S. 525). Preise werden mithilfe digitaler Technologien auf Basis der aktuellen Nachfrage angepasst (Diller 2008, S. 453). Dabei geht es um die minutiöse Festsetzung des Preisoptimums unter Berücksichtigung von Angebot und Nachfrage (Meffert et al. 2015, S. 480). Eine dynamische Preisbildung erleben Autofahrer durch die mehrmals täglich wechselnden nachfrageorientierten Preise an den Tankstellen. Auch im E-Commerce, beispielsweise bei der Buchung von Flugreisen, kennen Onlinenutzer die minutenschnell wechselnden Preissetzungen in den Onlinebuchungsportalen der Fluggesellschaften und der Reisebranche (Meffert et al. 2015, S. 477). Bei der dynamischen Preisbildung handelt es sich um weitgehend automatisierte softwaregesteuerte Preisbildungsmechanismen. Komplexe Algorithmen legen eine Vielzahl an Faktoren der dynamischen Preisanpassung zugrunde (Diller 2008, S. 453). Dies können beispielsweise sein: der Zeitpunkt des Einkaufs, das bisherige Kaufverhalten, die Knappheit eines verfügbaren Angebotes, die Kurzfristigkeit einer Buchungsanfrage, Jahreszeiten, Wetter und saisonale Höhepunkte wie Karneval oder Oktoberfest. Dynamic Pricing kann auch primär an den Wettbewerberpreisen ausgerichtet sein (Lamprecht 2017). Diese Form der Niedrigpreisstrategie versucht, stets den günstigsten Preis im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern anzubieten, da bei den Nachfragern grundsätzlich von einer Parallelsuche auf mehreren Portalen auszugehen ist.

6.3 Markteintrittsstrategien

Mit dem Markteintritt entscheidet sich ein Unternehmen, sein Produkt- und Leistungsprogramm in einem geografisch eingegrenzten Markt seiner anvisierten Zielgruppe anzubieten. Ziel ist es, diesen Markt sukzessive zu erschließen und das Marktpotenzial abzuschöpfen. Angesichts der Kurzlebigkeit von Wettbewerbsvorteilen im E-Commerce (Kollmann 2013, S. 110) kommt dem Zeitpunkt des Markteintritts (Timing) eine hohe Bedeutung zu (Porter 1980, S. 232). Unter Timing wird dabei die Planung und Realisation des Eintrittszeitpunktes verstanden (Meffert und Remmerbach 1988, S. 334). Bei den **zeitorientierten Markteintrittsstrategien** stehen sich mit der Pionierstrategie (Abschn. 6.3.1) und der Folgerstrategie (Abschn. 6.3.2) zwei Pole gegenüber.

6.3.1 Pionierstrategie: First Mover

Start-ups der Internetökonomie erschließen etablierte Märkte mit einer neuen Produkt-Leistungs-Kombination, indem sie als Erste den internetbasierten Vertriebsweg in einer überwiegend durch traditionelle Vertriebswege geprägten Branche etablieren (Wamser 2001, S. 81). Als Pioniere versuchen First Mover mit der frühen Markteinführung eines

neuen Produktes oder eines neuen Service einen Wettbewerbsvorteil in Form eines zeitlichen Vorsprungs, einen **First Mover Advantage** aufzubauen (Karakaya und Stahl 1989, S. 86). Dieser entsteht, wenn dem eigenen Angebot noch kein vergleichbares Angebot gegenübersteht und der First Mover sich in einer Quasimonopolstellung befindet (Remmerbach 1988, S. 58). Ein First Mover Advantage baut sich aus angebots- und nachfragebezogenen Faktoren auf (Busch 2019, S. 17). Der Zeitvorsprung kann genutzt werden, den Produktionsablauf sowie das Produkt zu verbessern und dadurch Kosten- und Differenzierungsvorteile herauszubilden (**angebotsbezogene Faktoren**; Karakaya und Stahl 1989, S. 86). Des Weiteren ist es dem Pionier möglich, die Marktstruktur und den zukünftigen Wettbewerb durch den Aufbau von Kundenloyalität zu beeinflussen, um sich zum Zeitpunkt des Markteintritts der ersten Folger in einer besseren Ausgangslage zu befinden (**nachfragebezogene Faktoren**; Busch 2019, S. 27). In der Monopolsituation lassen sich preispolitische Spielräume ausnutzen, da durch das Fehlen von Wettbewerbern keine direkten Preisvergleiche möglich sind (Meffert et al. 2015, S. 406). Somit erschließt sich dem First Mover in der Startphase die Möglichkeit der freien Preisgestaltung (Busch 2019, S. 35). Ein hoher Einstiegspreis schöpft Zahlungsbereitschaften neugieriger Erstverwender ab. Durch den anfangs hohen Preis entstehen Spielräume für Preissenkungen, wenn Folger den Markt betreten (Dean 1969, S. 174 f.).

First Mover erarbeiten sich einen Informationsvorteil gegenüber Folgern, da sie während ihrer Alleinstellungsphase Erkenntnisse über den Markt und die Konsumentenbedürfnisse sammeln können (Busch 2019, S. 34). Mit dem schnellen Aufbau von Kundenbeziehungen und einer nachhaltigen Kundenbindung werden Markteintrittsbarrieren aufgebaut (Porter 1980, S. 7 ff.; Remmerbach 1988, S. 58; Meffert et al. 2015, S. 406). **Lock-inEffekte** basieren darauf, dass ein Kunde nur dann das Produkt wechselt, wenn der (erwartete) Nutzensgewinn aus diesem Wechsel größer ist als der durch den Wechsel entstehende Nutzenverlust (Lieberman und Montgomery 1988, S. 46). Wechselbarrieren müssten vom nachfolgenden Wettbewerber durch eine Subventionierung, beispielsweise in Form eines Startguthabens, einer Gebührenreduzierung oder niedrigerer Preise, abgebaut werden. Der First Mover geht ein hohes Risiko ein, denn die Wahrscheinlichkeit eines möglichen Scheiterns ist hoch, wenn sich die erwartete Nachfrage nicht einstellt oder das Budget nicht ausreicht, um sein neues Angebot intensiv zu bewerben.

6.3.2 Folgerstrategie: Second und Late Mover

Der Folger betritt einen Markt, der bereits durch mindestens ein Unternehmen bearbeitet wird (Wamser 2001, S. 81; Kollmann 2016, S. 461). Nach dem Zeitpunkt des Markteintritts und dem Grad der Imitation oder Modifikation lassen sich Folger klassifizieren nach:

- **Frühe (Second Mover) und späte Folger (Late Mover):** Folger werden nach der seit dem Markteintritt des Pioniers verstrichenen Zeit als Early Follower oder Late Follower beschrieben (Lieberman und Montgomery 1988, S. 51). Frühe Folger erkennen schnell

das Potenzial des neuen Marktes und stellen sich zeitnah mit einem Konkurrenzangebot dem Pionier entgegen (Schnaars 1986, S. 30; Remmerbach 1988, S. 61). Sie betreten den Markt tendenziell in seiner frühen Aufbau- und Entwicklungsphase, während Late Mover meist erst in der Wachstumsphase des Marktes aktiv werden, wenn sich das Geschäftsmodell des Pioniers bereits nachhaltig etabliert hat (Wamser 2001, S. 81 f.; Volkmann und Tokarski 2006, S. 224).

- **Imitierende versus modifizierende Folger:** Ein imitierender Folger ahmt das Produkt- und Leistungsangebot des Pioniers nahezu identisch nach. Ein modifizierender Folger grenzt sich dagegen bewusst vom Pionier ab, indem er eine ausgereifere Produkt-Leistungs-Kombination (höhere Qualität, besserer Service, günstigerer Preis) auf den Markt bringt (Volkmann und Tokarski 2006, S. 225; Meffert et al. 2015, S. 407). Die Abgrenzung vom First Mover kann durch Produktdifferenzierung, Angebot von Zusatznutzen, einen niedrigeren Preis sowie umfassenderen oder schnelleren Service erreicht werden.

Als härtester Konkurrent des Pioniers wird der frühe Folger (**Second-to-Market**) angesehen, seine Ausgangssituation ist der des Pioniers am ähnlichsten (Busch 2019, S. 21). Der frühe Folger profitiert von der Marktaufbauleistung des Pioniers (**Free-Rider-Effekt**; Lieberman und Montgomery 1988, S. 47) und partizipiert an den nun erkennbaren Marktchancen (Remmerbach 1988, S. 63; Schnaars 1986, S. 33). Frühe Folgerstrategien im E-Commerce basieren häufig auf der Imitation eines Geschäftsmodells. Imitierende Startups werden auch als **Copycats** bezeichnet. Mit dem aus dem angloamerikanischen Sprachraum adaptierten Begriff werden Unternehmen oder Geschäftskonzepte bezeichnet, die eine reine Nachahmung bzw. eine fast mit dem Original übereinstimmende Kopie eines bereits im Zielmarkt erfolgreichen Unternehmens darstellen.

Eine Geschäftsidee ist kaum vor Nachahmung geschützt, wenn sie nicht auf der Vermarktung einer patentierten Technologie oder auf einem nur schwer nachzuahmenden Produktionsprozess basiert (Tönnemann 2012). Die Transparenz im Internet erleichtert es, neue Geschäftsideen schnell zu identifizieren (Kollmann 2016, S. 245). Der Onlineshop des Pioniers ist für Wettbewerber genauso offen wie für Kunden. Aufbau, Struktur und Design des Onlineshops können ebenso wie das Produkt- und Leistungsprogramm und die Preis- und Servicestrategie auf Stärken und Schwächen analysiert werden. Probebestellungen werden durchgeführt, um die Lieferqualität und Lieferzuverlässigkeit zu prüfen. Erkannte Schwächen sind der Ansatz, um die Imitation mit einem besseren Leistungsversprechen zu positionieren. Der Onlineshop des Copycats gleicht dem des Pioniers in vielerlei Hinsicht. Kontakt- und Serviceelemente orientieren sich am Original, es sind die gleichen Gütesiegel integriert, AGBs und Datenschutzerklärung werden übernommen. Selbst der Aufbau und das Design der Website ist kaum vom Original zu unterscheiden. Die Copycat-Imitationsstrategie kann in zwei Kategorien unterteilt werden:

- **Pionier und Copycat im gleichen Markt:** Das Copycat tritt in direkte Konkurrenz zum Pionierunternehmen in dessen Heimatmarkt und greift dieses unmittelbar an.

- **Pionier und Copycat in getrennten Märkten:** Das Copycat ist dem Geschäftsmodell eines erfolgreichen Pioniers in dessen Heimatmarkt entlehnt und wird als Kopie auf einen neuen Zielmarkt übertragen, sofern die Onlinenutzungsgewohnheiten und Onlinekaufpräferenzen der Konsumenten beider Länder vergleichbar sind. Für Zalandos Markteintrittsstrategie in den Onlineschuhhandel galt das US-amerikanische Unternehmen Zappos mit seiner konsequent gelebten Kundenzentrierung als „Blue Print“. Der Pionier erleidet keinen direkten Schaden, sofern er mit seiner Internationalisierungsstrategie nicht auch den Zielmarkt des imitierenden Unternehmens im Visier hat. Stellt das aus einem ausländischen Markt kopierte Geschäftsmodell ein neues Angebot im Heimatmarkt dar, dann wird das Copycat gar zu einem Pionier, wie Zalando für die Entwicklung des Onlineschuhhandels in Deutschland. Häufig werden erfolgreiche Geschäftskonzepte aus den USA als „Inspiration“ für eine Imitation auf dem deutschen Markt herangezogen.

Imitative Copycat-Strategien werden kontrovers diskutiert (Tönnemann 2012). Copycats profitieren als Trittbrettfahrer vom Potenzial eines sich gerade entwickelnden Marktes, ohne dass sie das Risiko des ungewissen ersten Schrittes tragen mussten. Dabei sorgen Imitatoren ebenso für Wachstums- und Beschäftigungseffekte wie Innovatoren (Tönnemann 2012). Innovative Produkte oder Technologien von Folgerunternehmen führen den Pionier in ein „**Innovator’s Dilemma**“ (Christensen 1997, S. 187 ff.), wenn er mit seinem Leistungsangebot oder seiner Ressourcenausstattung sich ändernde Kundenwünsche nicht mehr optimal bedienen kann. Inkrementelle („sustaining“) Technologieveränderungen stellen Innovationen dar, die die Leistungsfähigkeit eines Produktes über den Durchschnitt des Marktes hinaus verbessern (Christensen und Overdorf 2000, S. 71 f.). Radikale (disruptive) Innovationen dagegen lassen durch die Einführung anders gearteter Produkte wiederum einen neuen Markt entstehen (Christensen und Overdorf 2000, S. 72). Dem späten Folger bietet sich durch eine disruptive Innovation die Option, Entwicklungsschritte des Pioniers und der frühen Folger zu überspringen (**Leapfrogging** = Bockspringen; Fudenberg et al. 1983, S. 3 ff.) und aus den Unzulänglichkeiten und Fehler des Ursprungsproduktes heraus ein überlegeneres Produkt zu entwickeln und einzuführen (Schnaars 1986, S. 33). Wenn eine solche Innovation für die Marktteilnehmer nicht vorhersehbar war, so können der Pionier und die frühen Folger nicht mehr schnell darauf reagieren. Die Trägheit („incumbent inertia“) hindert sie daran, das Produkt zu verändern, da sie ihre bereits geleistete Marktaufbauarbeit nicht aufgeben wollen (Lieberman und Montgomery 1988, S. 48). Aus dem First Mover Advantage des Pioniers wird so ein **Fast Mover Advantage** (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 413) des agil und flexibel reagierenden Folgers.

Fast Mover Advantage Google

Folger sind oft erfolgreicher, wenn es ihnen gelingt, das Ursprungsprodukt des Pioniers deutlich zu verbessern (Tönnemann 2012). Als die Google-Gründer 1996 ihre Suchmaschine (noch unter dem Namen BackRub, ab 1997 unter dem Namen Google) ins

Internet stellten, nutzte die Mehrheit Lycos, Yahoo und Altavista für Onlinerecherchen. Google entwickelte jedoch einen ausgefeilteren Algorithmus, der relevantere Ergebnisse als die etablierten Suchmaschinen lieferte (Volkman und Tokarski 2006, S. 91).

Während ein **angebotsorientiertes Leapfrogging** vor allem bei der Produktentwicklung im technologischen Umfeld aufgrund kurzer Innovationszyklen gerade im Bereich Consumer Electronics zu beobachten ist, ergibt sich ein **nachfrageorientiertes Leapfrogging** durch das Überspringen von Hardware- und Softwareversionen, indem der Kauf beispielsweise eines weiterentwickelten neuen Smartphones oder eines Fernsehgerätes verschoben wird, weil sich Konsumenten der schnell folgenden technologischen Weiterentwicklungen in bestimmten Produktkategorien bewusst sind und gezielt auf nachfolgende Generationen von Neuproduktentwicklungen warten (Boos und Peters 2016, S. 133).

Late Mover Advantage Facebook in Deutschland

Die 2004 in den USA gegründete Social-Media-Plattform Facebook startete 2008 als Late Mover mit seinem deutschsprachigen Angebot. Zu diesem Zeitpunkt hatte das 2005 gegründete Social-Media-Netzwerk StudiVZ bereits eine etablierte Marktposition in Deutschland aufgebaut und mit seinen Ablegern SchülerVZ und meinVZ 8 Mio. registrierte Nutzer gewonnen (Schmidt 2008). In den Folgejahren verloren die VZ-Netzwerke kontinuierlich Reichweite an Facebook und rückläufige Umsätze führten das Unternehmen 2017 in die Insolvenz. Auf die Fokussierung auf eher soziale Bezugsgruppen (Schüler, Studenten) bei den VZ-Netzwerken antwortete Facebook mit Internationalität, Kundenorientierung und User Experience mit innovativen Features. Immer mehr VZ-Mitglieder wechselten zu Facebook, und dies trotz der seinerzeit schon latenten Vorwürfe eines laxen Umgangs mit dem Datenschutz (Wohlert 2011).

6.4 Wachstumsstrategien

Das Streben nach Wachstum und Größe manifestiert sich im E-Commerce in einem rasanten Geschwindigkeitswettbewerb. Hohe Investitionen in der Anfangsphase, der Wunsch von Risikokapitalgebern nach einer schnellen Monetarisierung des Investments und der frühe Markteintritt von agilen Folgern zwingen zu einer schnellen Skalierung des Geschäftsmodells (Gehrckens 2019, S. 46). Wachstum zielt in der Entwicklungs- und Aufbauphase bei finanzstarken Start-ups auf Umsatzsteigerung als alles bestimmende Größe. Überleben wird das Start-up aber nur, wenn mit der sukzessiven Amortisation der hohen Investitionen in die Markterschließung das Geschäftsmodell über die Etablierung einer marktbeherrschenden Stellung in die Profitabilität geführt werden kann. Wachstumsstrategien können nach Ansoff in vier Produkt-Markt-Kombinationen differenziert werden (Ansoff 1966, S. 132 ff.):

- **Marktdurchdringung:** Mit dem gegenwärtigen Produkt- und Leistungsprogramm soll der Marktanteil im bestehenden Markt gesteigert werden. Dies erfordert eine intensivere Marktbearbeitung durch Marketingmaßnahmen, indem neue Kunden gewonnen werden und/oder der Absatz bei Bestandskunden erhöht wird (Becker 2009, S. 149 f.).
- **Marktentwicklung:** Mit dem gegenwärtigen Produkt- und Leistungsprogramm werden neue Märkte erschlossen. Dies können neue Zielgruppen im regionalen Markt sein oder eine Expansion in neue geografische Märkte (Meffert et al. 2015, S. 255). Die Marktentwicklung wird meist von Unternehmen forciert, die in ihrem gesättigten Kernmarkt die Marktführerschaft erreicht haben (Ahlert et al. 2018, S. 88).
- **Produktentwicklung:** im bestehenden Markt werden neue Produkte oder Produktvarianten eingeführt. Dabei kann es sich zum einen um Produkt- oder Serviceinnovationen handeln (Becker 2009, S. 156 ff.), zum anderen um Innovationen im Sinne echter Marktneuheiten oder eine Programmiererweiterung durch Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten (Meffert et al. 2015, S. 255). Ein E-Commerce-Anbieter treibt Produktinnovationen voran, indem er Eigenmarken kreiert und produziert (Amazon Kindle E-Book-Reader und Echo Smart Speaker).
- **Diversifikation:** Neue Produkte und Leistungen werden für neue Märkte entwickelt. Dabei kann zwischen **horizontaler Diversifikation** (Erweiterung in der Breite des Leistungsprogramms), **vertikaler Diversifikation** (Erweiterung in vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen) oder **lateraler Diversifikation** (Vorstoß in völlig neue Produkt- und Marktsegmente) unterschieden werden (Meffert et al. 2015, S. 256). Die Diversifikation kann durch Unternehmenskäufe oder Eigenaufbau realisiert werden (Becker 2009, S. 164 ff.). Amazon beispielsweise diversifizierte erfolgreich in den B2B-Bereich, indem es sich als IT-Dienstleister (Amazon Web Services) positionierte. Mit der Übernahme von Whole Foods realisierte das Unternehmen eine laterale Diversifikation in den ihm bis dato unbekanntenen stationären Lebensmittel-einzelhandel.

Im dynamischen Wettbewerbsumfeld des E-Commerce wird exponentielles Wachstum von ehrgeizigen Start-ups häufig mit der zeitnahen parallelen Umsetzung mehrerer der oben beschriebenen Strategieansätze in schnell getakteter Abfolge realisiert. Marktdurchdringung, Markt- und Produktentwicklung und Diversifikation werden nahezu gleichzeitig vorangetrieben. Sortimente werden erweitert, neue Services kreiert und parallel neue Märkte und Zielgruppen erschlossen. Eine wesentliche Komponente der Wachstumsstrategie ist aufgrund der weltweiten Verfügbarkeit des Internets die Internationalisierung und als Königsweg die anschließende Globalisierung (Abschn. 6.4.3).

- ▶ Ambitionierte Start-ups mit ausreichenden finanziellen Mitteln versuchen in aller Schnelle, eine hohe Kundenbasis aufzubauen. Anzahl der Kunden und Umsatz sind die entscheidenden Größen. Auf Profitabilität wird zunächst zugunsten von Wachstum, Expansion und Größe verzichtet.

Ein ehrgeiziges Wachstum geht mit hohem Kapitaleinsatz einher, denn dies erfordert hohe Marketingbudgets für die Marktdurchdringung und Marktentwicklung. Verluste werden in der Entwicklungsphase von den Investoren in Kauf genommen, um über die wachsende Unternehmensgröße **Skaleneffekte** zu realisieren. Diese in Bezug auf internetbasierte Geschäftsmodelle auch als **Get-Big-Fast-Strategie** bezeichnete Wachstumsfokussierung zielt auf den schnellen Aufbau und die rasche Festigung einer dominanten Marktposition über ein hohes Umsatzvolumen. Ein schnelles Wachstum ist allerdings mit schwer kalkulierbaren Risiken verbunden. Die Unternehmensorganisation muss in ihrer Führungs-, Informations- und Kommunikationsstruktur ebenso mitwachsen. Dies gilt auch, insbesondere aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels, für die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern mit Digitalkompetenz. Viele Start-ups verfügen in der Regel nicht über die finanziellen Mittel, ein schnelles Wachstum zu forcieren. Aufgrund des hohen Risikos in der Gründungs- und Aufbauphase stehen klassische Instrumente der Fremdfinanzierung kaum zur Verfügung, da in der Regel keine belastbaren Kreditsicherheiten vorhanden sind (Volkmann und Tokarski 2006, S. 305). Die Bereitstellung von Risikokapital durch **Venture Capital Gesellschaften** (formeller Beteiligungsmarkt) und **Business Angels** (informeller Beteiligungsmarkt) fungiert als Alternative. Voraussetzung für die Generierung von Risikokapital ist eine überdurchschnittlich hohe Entwicklungsperspektive des Geschäftsmodells und das Potenzial, mit einem zeitlich begrenzten Investment einen hohen Wertzuwachs zu generieren und damit eine dem Risiko angemessene Rendite zu erwirtschaften (Volkmann und Tokarski 2006, S. 305).

► **Venture Capital** **Venture Capital** (Wagniskapital, Risikokapital) ist außerbörsliches Beteiligungskapital, das ein Venture-Capital-Geber gegen Gesellschafteranteile kapitalsuchenden Unternehmen bereitstellt. Das Wagniskapital wird in Form von vollhaftendem Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Finanzierungsinstrumenten wie Mezzaninkapital oder Wandelanleihen ins Unternehmen gebracht. Dafür erhält der Venture-Capital-Geber Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte (Volkmann und Tokarski 2006, S. 326 ff.; Olfert 2013, S. 307; Fritsch 2019, S. 85 f.).

► **Business Angels** Ein **Business Angel** (Angel Investor) beteiligt sich aus seinem Privatvermögen finanziell an Unternehmen und unterstützt die Existenzgründer mit Know-how und Netzwerk, ohne dabei operative Managementaufgaben zu übernehmen (Bell 1999, S. 372 ff.; Olfert 2013, S. 307). Meist handelt es sich um ehemalige oder noch aktive Unternehmer, die selber erfolgreich ein Start-up in der Internetökonomie gegründet und aufgebaut haben (Fritsch 2019, S. 87).

Für das hohe Risiko des möglichen Scheiterns erfolgt eine Risikofinanzierung immer gegen eine Unternehmensbeteiligung, wodurch sich mit jeder Finanzierungsrunde der Anteil der originären Gründer am eigenen Unternehmen immer weiter reduziert (Kollmann

2016, S. 230). Die Aktionärsstruktur von Zalando weist elf Jahre nach der Gründung des Unternehmens einen kumulierten Anteilsbesitz der drei Gründer von noch 3,65 Prozent aus (<https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/aktionaersstruktur>. Zugegriffen am 24.02.2019).

Unternehmensbewertung von E-Commerce-Start-ups

Die **Unternehmensbewertung von Start-ups** ist ein komplexer Prozess. Mit der Anwendung unterschiedlicher Bewertungsverfahren ergibt sich der Unternehmenswert als eine monetäre Größe aus der Berechnung von bereits investiertem Kapital und der Bewertung des Geschäftsmodells auf Basis von Annahmen über dessen zukünftige Entwicklung (Volkman und Tokarski 2006, S. 440 ff; Kollmann 2016, S. 473 ff.). Der 2009 gegründete US-amerikanische Fahrdienstvermittler Uber galt 2018 noch als das wertvollste Start-up der Welt. Für den 2019 geplanten Börsengang wurde Uber im Oktober 2018 von den Banken mit 120 Mrd. Dollar bewertet, obwohl das Unternehmen nach eigener Einschätzung auch in den nächsten Jahren nicht profitabel arbeiten wird (Postinett und Rotenberger 2018). Mit der Festsetzung des Ausgabepreises auf 45 US-Dollar pro Aktie erreichte Uber mit seinem Börsengang am 10. Mai 2019 letztendlich eine Gesamtbewertung von 82 Mrd. US-Dollar (Spinnler 2019). Schnell wachsende Unternehmen werden im englischsprachigen Raum auch als **Gazelles** (Gazellen) bezeichnet (Fritsch 2019, S. 139; Volkman und Tokarski 2006, S. 395). Noch nicht börsennotierte Start-ups, die mit mindestens einer Milliarde Dollar bewertet sind, werden **Unicorns** (Einhörner) genannt.

Wachstumsstrategien in der Internetökonomie können organisch als internes Wachstum (Abschn. 6.4.1) und/oder anorganisch als externes Wachstum (Abschn. 6.4.2) vorangetrieben werden.

6.4.1 Organisches Wachstum

Organisches Wachstum erfolgt als internes Wachstum aus dem Unternehmen heraus, indem das Produkt- und Leistungsprogramm erweitert sowie neue Märkte und Zielgruppen erschlossen werden (Thommen und Achleitner 2012, S. 89). Das organische Wachstum erfolgt aus eigener Kraft mit der Ausschöpfung unternehmensinterner Ressourcen über die bestehenden Wertschöpfungsstrukturen und Wertschöpfungsprozesse (Volkman und Tokarski 2006, S. 397). Dafür muss Kapital zur Verfügung stehen, welches entweder aus dem operativen Ergebnis des laufenden Geschäftes erwirtschaftet oder in Form von Krediten und Darlehen fremdfinanziert wird. In der Start- und Entwicklungsphase entstehen jedoch hohe Anlaufverluste, sodass in dieser Phase keine Gewinne zur Selbst- bzw. Innenfinanzierung zur Verfügung stehen (Volkman und Tokarski 2006, S. 309; Kollmann 2016, S. 202).

Bei der **Selbstfinanzierung** wird aus den Erträgen der operativen Geschäftstätigkeit Eigenkapital erwirtschaftet (Volkmann und Tokarski 2006, S. 307; Thommen und Achleitner 2012, S. 599). Wird der in einem Geschäftsjahr erwirtschaftete Gewinn nicht an die Anteilseigner ausgeschüttet, sondern einbehalten (thesauriert), so werden die Gewinne zu bilanziellem Eigenkapital, was die Eigenkapitalbasis des Unternehmens stärkt und sich positiv auf die Kreditwürdigkeit auswirkt (Thommen und Achleitner 2012, S. 599 f.). Die Aufnahme von Fremdkapital anstatt Risikokapital hat den Vorteil, dass die Gründer keine Unternehmensanteile abgeben müssen. Die durch den Einsatz der Arbeitskraft („Schweiß“) der Gründer geschaffenen Werte werden auch als **Sweat Equity** bezeichnet (Volkmann und Tokarski 2006, S. 311; Kollmann 2016, S. 232). In der US-amerikanischen Gründerkultur wird von **Self-Feeding** und **Bootstrapping** gesprochen, wenn sich Unternehmensgründer selber an ihren „Schnürsenkeln“ nach vorne ziehen, um möglichst lange ihre Eigenständigkeit zu wahren und ohne Fremdkapital auszukommen (Nathusius 2001, S. 36; Kollmann 2016, S. 202).

Ein organisches Wachstum beansprucht einen längeren Zeithorizont, kann dadurch aber nachhaltiger umgesetzt werden. Als quantitative Größe manifestiert sich das Unternehmenswachstum in der kontinuierlichen Steigerung der Umsätze. Dafür sind Investitionen erforderlich, indem über Werbung die Neukundengewinnung intensiviert und über die sukzessive Erweiterung des Sortiments der durchschnittliche Bestellwert pro Kunde erhöht wird. Im E-Commerce kann Umsatzwachstum über die Erweiterung der Vertriebswege mit dem Aufbau stationärer Filialen und über die Strategie der Plattformökonomie umgesetzt werden. Durch die Erweiterung des Onlineshops zu einem Onlinemarktplatz wird das Sortiment durch Partnerprogramme (siehe Abschn. 2.3.2) ausgebaut. Aus einer gefestigten Position im Kernmarkt kann das organische Wachstum durch die Internationalisierung forciert werden. Mit dem Umsatzwachstum einhergehen muss eine optimale Ausschöpfung der vorhandenen internen Ressourcen und der Ressourcenausbau durch die Erhöhung der Mitarbeiterzahl und Anpassungs- bzw. Erweiterungsinvestitionen, beispielsweise den Auf- und Ausbau einer unternehmenseigenen Logistik oder die Erhöhung der Produktionskapazität.

Automatisierung der Mass-Customization-Produktion

Während die ersten Müslibestellungen beim Start-up mymuesli noch von Hand gemixt wurden, folgte 2011 die Inbetriebnahme einer über drei Jahre entwickelten vollautomatisierten Müsliabfüllanlage in der Passauer Manufaktur. Aufgrund der freien Kombinationsmöglichkeiten von 80 Zutaten sind mehr als 566 Milliarden Müsliabfüllvarianten möglich (mymuesli 2019).

Abb. 6.4 zeigt die aufeinanderfolgenden Schritte eines organischen Wachstumspfades und demonstriert am Unternehmensbeispiel Zalando, wie dort ein expansives Wachstum in den ersten vier Jahren von der Unternehmensgründung im Oktober 2008 bis 2012 umgesetzt wurde.

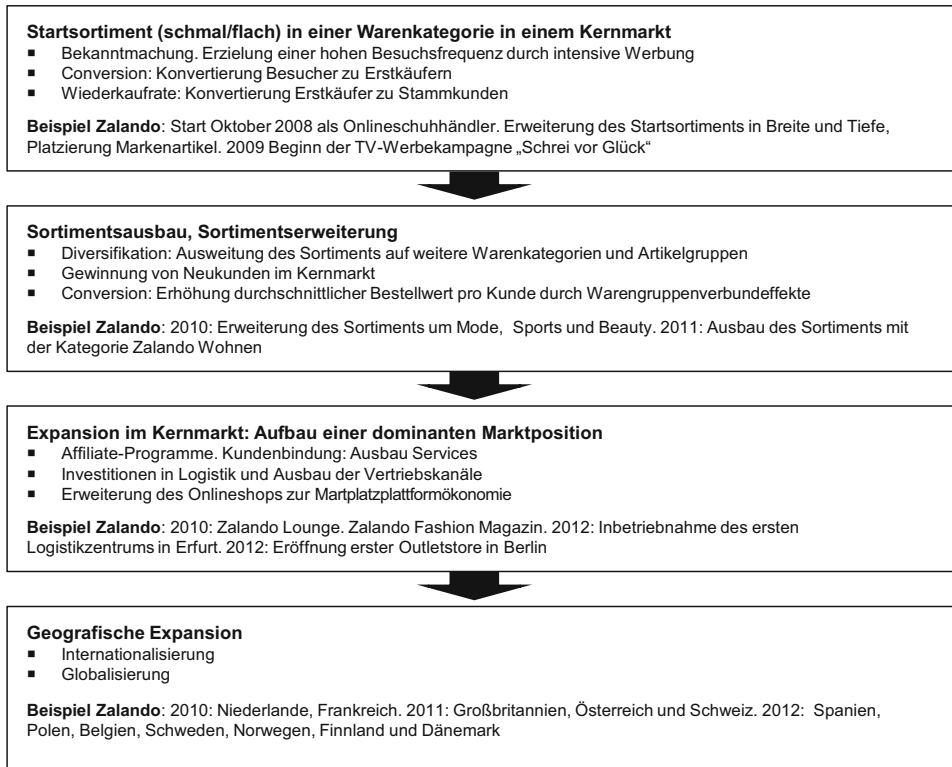


Abb. 6.4 Organischer Wachstumspfad Zalando. (Eigene Darstellung)

6.4.2 Anorganisches Wachstum

Das anorganische Wachstum fokussiert die Umsetzung der Expansionsstrategie auf den Zukauf von Wettbewerbern (mehrheitliche Übernahme), die Beteiligung an Unternehmen (Minderheitsbeteiligung), den Aufbau von Joint Ventures (Risikoteilung) oder die Fusion mit einem Wettbewerber (Volkman und Tokarski 2006, S. 397 ff.; Thommen und Achleitner 2012, S. 89 f.). Durch das anorganische Wachstum können Wachstumsziele schnell und sprunghaft erreicht werden. Die Übernahme von oder die Kooperation mit einem Wettbewerber erspart eine fortwährende, mit hohem Ressourceneinsatz verbundene Marktauseinandersetzung mit dem Konkurrenten.

Lieferando und Delivery Hero

Die Ende 2018 verkündete Übernahme des Deutschlandgeschäftes von Delivery Hero durch Lieferando beendet die jahrelange über hohe Marketingaufwendungen geprägte Rivalität zwischen beiden Unternehmen im Kampf um Marktanteile. Die künftige Konzentration des Deutschlandgeschäftes auf die Marke Lieferando bedeutet, dass die

Marken Lieferheld, Foodora und Pizza.de nicht weitergeführt werden und Marketingaktionen auf eine Marke gebündelt werden können (Kapalschinski 2018).

Das anorganische Wachstum der Übernahme von Wettbewerbern ist kapitalintensiv und daher eher die strategische Ausrichtung von Unternehmen mit ausreichender Finanzkraft. Anorganisches Wachstum setzt darauf, den Unternehmenswert schnellstmöglich zu steigern. Mit einer anorganischen Wachstumsstrategie können folgende Vorteile realisiert werden (Volkman und Tokarski 2006, S. 399; Thommen und Achleitner 2012, S. 90 f.):

- Erzielung von Synergieeffekten: Erwerb komplementärer Ressourcen oder Effizienzsteigerung durch den Zukauf kombinierter Ressourcen. Ausgleich knapper eigener Ressourcen
- Übernahme qualifizierter Mitarbeiter des Wettbewerbers, sprunghafte Gewinnung von Know-how
- Konsolidierung des Umsatzes bei einer mehrheitlichen Unternehmensübernahme
- Nutzung von Netz(werk)effekten und Erfahrungskurveneffekten
- Schneller Zugang zu Märkten, Stärkung von Marktpräsenz und Marktanteil, Überwindung von Markteintrittsbarrieren, Erweiterung der Produktpalette

Risiken bestehen in der meist zeit- und aufwandsintensiven Integration des akquirierten Unternehmens in die Organisation des eigenen Unternehmens. Dies betrifft nicht nur eine Vereinheitlichung und Integration der IT-Systeme, sondern auch die Überwindung von Widerständen der übernommenen Mitarbeiter bei der Integration in die Führungskultur. Übernahmegerüchte befeuern auch die Fantasien der Aktienanleger. So war das im Januar 2019 in der medialen Öffentlichkeit kolportierte Gerücht eines Interesses von Alibaba an einer Übernahme von Zalando Auslöser von Kurssprüngen an der Börse (Pohlgeers 2019).

Übernahme Alando durch eBay

Die anorganische Übernahme der Onlineauktionsplattform Alando durch eBay markierte im Jahr 1999 den Start von eBay (www.ebay.de) in Deutschland. Alando war erst im Frühjahr 1999 als eBay-Copycat in Deutschland gegründet worden. Noch im gleichen Jahr kaufte der US-Konzern den drei Gründern das Unternehmen für einen zweistelligen Millionenbetrag ab, um die Erschließung des deutschen Marktes auf dem Fundament von Alando aufzusetzen (Klostermeier 1999).

Wie Tab. 6.1 zeigt, sind es vor allem kapitalstarke US-amerikanische Global Player oder Großunternehmen der Internetökonomie, die durch Zukäufe anorganisches Wachstum realisieren. Als börsennotierte Aktiengesellschaften haben sie die Option, den Anteilseignern des zu übernehmenden Unternehmens neben einer Barabfindung auch Aktien oder Aktienoptionen anbieten zu können.

Die Ausweitung der Vertriebswege über eine Filialisierung kann auch in der Kombination von organischem und anorganischem Wachstum betrieben werden. Die anorganische

Tab. 6.1 Beispiele anorganisches Wachstum durch Zukäufe. (Eigene Darstellung)

Jahr	Übernahme	Volumen und Strategie
2016	Microsoft übernimmt LinkedIn (Postinett 2016)	26,2 Mrd. Dollar. Diversifikation in Social Media. LinkedIn-User als Zielgruppe für Microsoft-Produkte
2014	Facebook übernimmt WhatsApp (Lindner 2014)	19 Mrd. Dollar (4 Mrd. Dollar Cash + Facebook-Aktien). Ausbau des Messenger-Angebotes. WhatsApp als Ergänzung zum Facebook-Messenger
2012	Facebook übernimmt Instagram (Lindner 2012; Mortsiefer 2012)	1 Mrd. Dollar (300 Mio. Dollar Cash + Facebook-Aktien). Erweiterung des Social-Media-Angebotes von Facebook
2011	Microsoft übernimmt Skype (Wilkens 2011)	8,5 Mrd. Dollar. Diversifikation in den Markt der Internettelefonie
2006	Google übernimmt YouTube (Berchem 2006)	1,6 Mrd. Dollar. Diversifikation in den Onlinevideomarkt. Ausbau von YouTube als Werbemodell

Übernahme von Whole Foods im Jahr 2017 bescherte Amazon ein stationäres Netz von 400 Filialen und zeigt, dass ein Big Player des Onlinehandels dem stationären Lebensmittel Einzelhandel in den USA Zukunftsperspektiven einräumt. Amazon forciert neben dem Zukauf von Unternehmen auch das organische Wachstum über den Ausbau eigener Vertriebswege, beispielsweise in der Sortimentskategorie Lebensmittel durch die Eröffnung des ersten Amazon-Go-Supermarktes in Seattle Ende 2016 und in der Warengruppe Bücher Mitte 2017 durch die Eröffnung des ersten Amazon Book Store in New York. Einer der weltweit dominantesten Onlinehändler realisiert somit Schritt für Schritt den Aufbau einer nachhaltigen Filialisierung.

6.4.3 Internationalisierung und Globalisierung

Ein Unternehmen agiert international, wenn es seine Produkte auf einem oder mehreren ausländischen Märkten bis hin zu einer weltweit globalen Vermarktung anbietet (Barth et al. 2015, S. 158). Ziel der Internationalisierung ist die systematische Erweiterung der Absatzmärkte, um in neuen Märkten außerhalb des regionalen Kernmarktes Umsatzpotenziale abzuschöpfen. Dies geschieht, wenn beispielsweise der Heimatmarkt gesättigt ist und Umsatzsteigerungen nur über die Ausweitung des geografischen Absatzgebietes zu erreichen sind. Die höchste Entwicklungsstufe einer konsequenten Internationalisierung stellt mit der Globalisierung die Transformation eines mit der regionalen Vermarktung im Heimatmarkt gestarteten Unternehmens zum **Global Player** dar, der seine Produkte und Leistungen rund um den Globus anbietet. Die grenzüberschreitende Wettbewerbsdynamik im E-Commerce (Heinemann 2018, S. 67) erlaubt eine schnelle Internationalisierung,

wenn ausreichend finanzielle Mittel für die Expansion zur Verfügung stehen. Bei der **Wasserfallstrategie** werden die Auslandsmärkte nacheinander, bei der **Sprinklerstrategie** mehrere Auslandsmärkte gleichzeitig erschlossen (Ohmae 1985, S. 33 und 44). Beide Strategien können auch kombiniert oder im Wechsel zum Einsatz kommen (Stallmann und Wegner 2015, S. 250 ff.). Als **polyzentrische Wachstumsstrategie** erfolgt die Internationalisierung in ausländische Absatzmärkte mit einer hohen Entscheidungsautonomie der Tochtergesellschaften und einer an den regionalen Gegebenheiten ausgerichteten Führung mit lokalem Personal (Engelhard 2018a), während die **geozentrische Wachstumsstrategie** dadurch gekennzeichnet ist, dass eine zentrale Steuerung mit einem hohen Grad an Standardisierung bei nur geringer Autonomie der ausländischen Tochtergesellschaften eine hohe globale Effizienz der Auslandsexpansion sicherstellt (Engelhard 2018b). Die Erschließung ausländischer Märkte ist kapitalintensiv, da das Angebots- und Leistungsspektrum über Marketing bekanntgemacht werden muss. Allerdings geht es im E-Commerce nicht um den kapitalintensiven Aufbau von Produktionsstätten wie bei internationalisierenden Produktionsbetrieben oder den Aufbau einer stationären Filialstruktur wie bei internationalisierenden Handelsbetrieben. Onlinehändler profitieren davon, dass ihr Geschäftsmodell innerhalb kürzester Zeit über Ländergrenzen hinweg skalierbar ist (Bolz und Höhn 2019, S. 193). Extrem wachstumsfokussierte Geschäftsmodelle warten nicht ab, bis der Heimatmarkt gesättigt oder im Kernmarkt der Break-even erreicht ist. So investierte das mit Risikokapital finanzierte Start-up Zalando bereits ein Jahr nach der Gründung in die Erschließung ausländischer Märkte, während der Heimatmarkt Deutschland noch operative Verluste schrieb. Kostenintensiv wird eine fortschreitende Internationalisierung durch die Notwendigkeit, ab einer gewissen Ausdehnung der Internationalisierung in den Auslandsmärkten logistische Kapazitäten aufzubauen. Bei einer geografisch begrenzten Internationalisierung in unmittelbar benachbarte Auslandsmärkte kann die Logistik noch aus den Zentral- oder Regionallagern des Heimatmarktes bedient werden. Je volumenintensiver die Internationalisierung voranschreitet, umso eher muss die Logistik dezentralisiert werden.

Die Skalierung des Geschäftsmodells auf internationale Märkte bedarf in der Frontend-Kundenschnittstelle der Adaption des Onlineshops auf unterschiedliche Länderversionen, indem neben Sprache auch Sortiment und Preise, Zahlungsarten und Lieferbedingungen angepasst werden. Ebenso sind rechtliche Anforderungen, die Charakteristika der Zielgruppe, Werbe- oder Vertriebsverbote für bestimmte Produkte, landesspezifische Besonderheiten und kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen (Stallmann und Wegner 2015, S. 210 ff.). Daraus erwächst eine zunehmende „virtuelle Filialisierung“ durch länderspezifische Onlineshops, die sich in einer **Multishopstrategie** niederschlägt. Im grenzüberschreitenden Onlinehandel versuchen E-Commerce Anbieter über **Geoblocking** den Zugriff ihrer Kunden auf die länderspezifischen Onlineshops zu kanalisieren und, basierend auf der IP-Kennung ihres Standortes, auf den Onlineshop umzuleiten, der dem lokalen Aufenthaltsort des zugreifenden Nutzers entspricht (Schulz und Zdanowiecki 2018). Das EU-Parlament sah darin eine grenzüberschreitende „Diskriminierung“. Die im Dezember 2018 in Kraft getretene **Geoblockingverordnung** regelt, dass Kunden innerhalb der EU

gleich behandelt werden müssen. Sie dürfen nicht an einem Produktkauf in einem der ausländischen Onlineshops des Anbieters durch technische Barrieren wie das automatische IP-Adressen-Routing gehindert werden (Schulz und Zdanowiecki 2018).

Lernkontrolle

1. Differenzieren Sie Wachstumsstrategien nach ihrer Produkt-Markt-Kombination.
2. Skizzieren Sie die verschiedenen Formen der Preisdifferenzierung.
3. Grenzen Sie die Begriffe polyzentrische und geozentrische Wachstumsstrategie voneinander ab.
4. Welche Dimensionen der Sortimentsgestaltung werden unterschieden?
5. Wodurch unterscheidet sich ein anorganisches von einem organischen Wachstum?

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired Magazine*, 10, 170–177.
- Ansoff, H. I. (1966). *Management-Strategie*. München: Moderne Industrie.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Becker, J. (2009). *Marketing-Konzeption*. München: Vahlen.
- Bell, M. G. (1999). Venture Capitalist oder Angel – Welcher Kapitalgeber stiftet größeren Nutzen? *Die Bank*, 6, 372–377.
- Berchem, A. (2006). Google kauft YouTube. <https://www.zeit.de/online/2006/41/google-tube>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boos, P., & Peters, C. (2016). Digitales Wachstum in China am Beispiel von Alibaba. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 127–151). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brandtweiner, R. (2000). *Differenzierung und elektronischer Vertrieb digitaler Informationsgüter*. Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Bundeskartellamt. (2013). Amazon gibt Preisparität endgültig auf. https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Meldungen%20News%20Karussell/26_11_2013_Amazon.html. Zugegriffen am 25.02.2019.
- Busch, S. (2019). *Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 2, 66–76.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2016). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Dean, J. (1969). Pricing pioneering products. *The Journal of Industrial Economics*, 3, 165–179.
- Diller, H. (2008). *Preispolitik*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Engelhard, J. (2018a). polyzentrisch. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/polyzentrisch-44314>. Zugegriffen am 31.03.2019.
- Engelhard, J. (2018b). geozentrisch. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geozentrisch-36628>. Zugegriffen am 31.03.2019.
- Fritsch, M. (2019). *Entrepreneurship*. Berlin: Springer Gabler.
- Fudenberg, D., Gilbert, R., Stiglitz, J., & Tirole, J. (1983). Preemption, leapfrogging and competition in patent races. *European Economic Review*, 1, 3–31.
- Gehrckens H. M. (2019). Das Transformationsdilemma im Einzelhandel. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 43–70). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hauschildt, J. (1977). *Entscheidungsziele*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hutzschenreuter, T. (2000). *Electronic Competition*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kapalschinski, C. (2018). Delivery Hero. Foodora gibt sich geschlagen, Lieferando triumphiert. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/delivery-hero-foodora-gibt-sich-geschlagen-lieferando-triumphiert/23790642.html>. Zugegriffen am 24.02.2019.
- Karakaya, F., & Stahl, M. (1989). Barriers to entry and entry market decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, 2, 80–91.
- Kirchgeorg, M., & Beyer, C. (2016). Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 399–422). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klostermeier, J. (1999). Ebay übernimmt Online-Auktionshaus Alando.de. <https://www.zdnet.de/2047925/ebay-uebernimmt-online-auktionshaus-alando-de/>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Boston: Pearson.
- Lamprecht, S. (2017). Dynamic Pricing – So beherrschen Sie die Wunderwaffe ohne Risiko, <https://etailment.de/news/stories/Dynamic-Pricing%2D%2DWunderwaffe-risiko-4220>. Zugegriffen am 15.01.2019.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-Mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9 Special Issue: Strategy Content Research 41–58.
- Lindner, R. (2012). Facebook kauft Fotodienst Instagram. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/milliardenuernahme-facebook-kauft-fotodienst-instagram-11712630.html>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Lindner, R. (2014). Facebook kauft Whatsapp. Mark Zuckerbergs Mega-Deal. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/facebook-kauft-whatsapp-mark-zuckerbergs-mega-deal-12811209.html>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Meffert, H., & Remmerbach, K.-U. (1988). Marketingstrategien in jungen Märkten. *Die Betriebswirtschaft*, 3, 331–346.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Melchior, L. (2018). Singles Day knackt erneut alle Rekorde. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/singles-day-knackt-erneut-rekorde-1620397.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Mortsiefer, H. (2012). Facebook kauft Instagram. Eine Milliarde Dollar für eine Idee. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/facebook-kauft-instagram-eine-milliarde-dollar-fuer-eine-idee/6493154.html>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- mymuesli. (2019). Unsere Müsli-Manufaktur. <https://www.mymuesli.com/ueber-uns/manufaktur>. Zugegriffen am 24.02.2019.
- Nathusius, K. (2001). *Grundlagen der Gründungsfinanzierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Ohmae, K. (1985). *Die Macht der Triade*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Olfert, K. (2013). *Finanzierung*. Herne: Kiehl NWB.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Pohlgeers, M. (2019). Könnte Alibaba bald Zalando übernehmen? <https://www.onlinehaendler-news.de/online-handel/haendler/130271-alibaba-zalando-uebernehmen>. Zugegriffen am 24.02.2019.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1989). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Postinett, A. (2016). Microsoft kauft LinkedIn. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/microsoft-kauft-linkedin-analysten-sehen-uebernahme-als-notausstieg/13731390.html>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Postinett, A., & Rotenberger, J. (2018). Börsengänge. Fahrdienste im IPO-Rennen – Uber mit 120 Milliarden Dollar bewertet. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/aktien/boersengaenge-fahrdienste-im-ipo-rennen-uber-mit-120-milliarden-dollar-bewertet/23193284.html>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Remmerbach, K.-U. (1988). *Markteintrittsentscheidungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt, H. (2008). Deutsches Facebook ist gestartet. <https://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2008/03/01/deutsches-facebook-ist-gestartet-215/>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Schnaars, S. (1986). When entering growth markets, are pioneers better than poachers? *Business Horizons*, 2, 27–36.
- Schröder, H. (2005). *Multichannel-Retailing*. Berlin: Springer.
- Schroder, J. (2018). Zalando erzielt Black-Friday-Rekorde. <https://fashionunited.ch/nachrichten/einzelhandel/zalando-erzielt-black-friday-rekorde/2018112616543>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Schulz, E. & Zdanowiecki, K. (2018). Wenn das Geoblocking wegfällt: Was Onlinehändler jetzt beachten müssen. <https://etailment.de/news/stories/Recht-Wenn-das-Geoblocking-wegfaellt-Was-Onlinehaendler-jetzt-beachten-muessen-21132>. Zugegriffen am 25.02.2019.
- Seyffert, R. (1972). *Wirtschaftslehre des Handels*. Opladen: Westdeutscher.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Skiera, B., & Spann, M. (2000). Flexible Preisgestaltung im Electronic Business. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 539–557). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spinnler, T. (2019). Börsengang in New York. Uber sammelt 8 Milliarden ein. <https://www.tageschau.de/wirtschaft/boerse/uber-boersengang-105.html>. Zugegriffen am 21.03.2019.
- Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). *Internationalisierung von E-Commerce Geschäften*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tönnemann, J. (2012). Copycats sind besser als ihr Ruf. <https://www.wiwo.de/erfolg/gruender/startups-copycats-sind-besser-als-ihr-ruf/6503838.html>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Volkman, C., & Tokarski, K. (2006). *Entrepreneurship*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wamser, C. (2001). *Strategisches Electronic Commerce*. München: Vahlen.
- Wilkins, A. (2011). Microsoft bestätigt Übernahme von Skype. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Microsoft-bestaetigt-Uebernahme-von-Skype-1240838.html>. Zugegriffen am 18.03.2019.
- Wirtz, B.W. (2013). *Multi-Channel-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wohlert, N.-V. (2011). VZ-Netzwerke: Rettet der Relaunch den einstigen Giganten vor dem Untergang? <https://www.gruenderszene.de/allgemein/vz-netzwerke-relaunch?interstitial>. Zugegriffen am 17.02.2019.
- Zentes, J., & Swoboda, B. (2001). *Grundbegriffe des Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



Cross-Channel und Omnichannel im E-Commerce

7

Lernziele

Online- und Offlinevertriebsmodelle können sich gewinnbringend ergänzen. Unternehmen versuchen dem durch eine enge Verzahnung der Absatzwege zu entsprechen, indem sie die Vorzüge der stationären mit der virtuellen Präsenz verbinden. In diesem Kapitel wird ein fundiertes Basiswissen geschaffen über:

- Die Ausgestaltung einer Cross-Channel- oder Omnichannelstrategie als Option des stationären Einzelhandels zu seiner Existenzsicherung
- Die Möglichkeiten der Aufwertung stationärer Filialen des Einzelhandels durch die Integration von digitalen Technologien und Anwendungen auf der Verkaufsfläche
- Die Beweggründe originärer Internet Pure Player, stationäre Verkaufsflächen mit unterschiedlichen Filialformaten aufzubauen

7.1 Optionen des stationären Einzelhandels

Der stationäre Einzelhandel befindet sich in einer prekären Lage und sieht sich, wie Abb. 7.1 veranschaulicht, Herausforderungen durch Markt- und Wettbewerbskräfte von mehreren Seiten ausgesetzt.

Das selektive Konsumentenverhalten und auch der zunehmende Direktabsatz der Konsumgüterhersteller über eigenbetriebene Onlineshops führen zu rückläufigen Umsätzen des stationären Einzelhandels auf der Fläche. Neben dem Onlinehandel erwächst

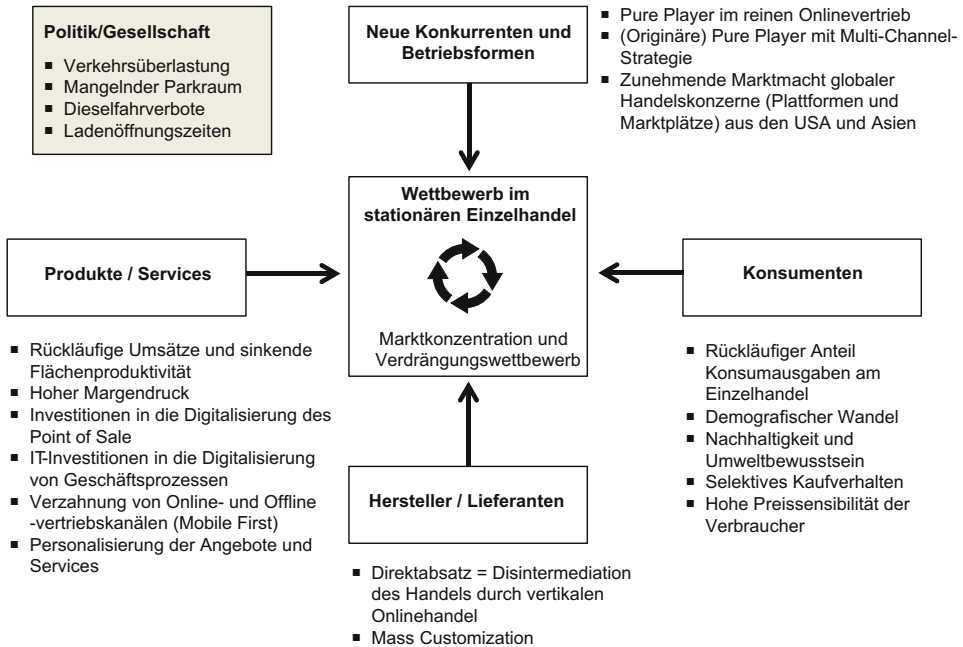


Abb. 7.1 Herausforderungen für den stationären Einzelhandel. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Porters 5-Forces-Modell, Porter 1995, S. 26, 2008, S. 25 ff.)

eine Konkurrenz durch die zunehmende Filialisierung originärer Internet Pure Player in hoch frequentierten Einkaufslagen. Großbetriebe des Einzelhandels versuchen zwar, durch Konzentration Wettbewerbsvorteile in Form von Economies of Scale zu realisieren, allerdings sind kleinbetriebliche Händler dem Kampf um günstige Einkaufskonditionen und in der Konsequenz daraus wettbewerbsfähige Endverbraucherpreise kaum gewachsen. Zu den absatzeinschränkenden Ladenöffnungszeiten gesellen sich Verkehrsprobleme, Parkraumnot und das Damoklesschwert der Dieselfahrverbote, was die Attraktivität des stationären Einkaufs in Innenstädten zusätzlich einschränkt. Der stationäre Einzelhandel hat spät realisiert, dass es mit der Einrichtung eines Onlineshops als rein zusätzliche (virtuelle) Filiale alleine nicht getan ist. Das nur parallele Betreiben mehrerer Vertriebskanäle berücksichtigt nicht, dass eine mehrstufige Customer Journey (siehe Abschn. 4.4) ein integriertes Einkaufserlebnis mit dem jederzeitigen Wechsel zwischen Online- und Offline-Touchpoints fordert. Experten sind sich einig, dass langfristig nur die Transformation des stationärbasierten Geschäftsmodells hin zu einem online/offlineintegrierenden Hybridmodell die Zukunftsfähigkeit des Residenzhandels sichern kann. Ein erster Ansatz ist die Verzahnung von Onlineshop und Filiale über Cross-Channel-Services.

7.1.1 Cross-Channel-Integration Onlineshop und Filiale

Während der Begriff Multichannel auf das parallele Betreiben und Steuern mehrerer Vertriebskanäle fokussiert (Homburg und Krohmer 2009, S. 844; Winkelmann 2012, S. 468), erweitert der Begriff Cross-Channel den Blickwinkel um eine absatzstimulierende Verknüpfung der Vertriebskanäle. Voraussetzung dafür ist, dass sich im Unternehmen beide Vertriebskanäle nicht konkurrierend gegenüberstehen. Dies wäre in einer Filialstruktur der Fall, wenn die Filialleiter eine an den Umsatz gekoppelte variable Vergütung erhalten und keine Motivation zeigen, ihre Stammkunden auf den Onlineshop aufmerksam zu machen und damit stationäre Umsatzanteile zu verlieren. Die Cross-Channel-Integration funktioniert nur dann, wenn auch die Vertriebsorganisation darauf ausgerichtet wird, sich zu ergänzen und gegenseitig zu unterstützen. Eine Cross-Channel-Integration aus der Perspektive des impulsgebenden Kanals bedeutet:

- **Store-to-Web:** In der Filiale müssen Anreize geschaffen werden, um stationäre Kunden zum Besuch des Onlineshops zu animieren.
- **Web-to-Store:** Im Onlineshop müssen Anreize für den Besuch der Filiale integriert werden, insbesondere dann, wenn die Onlinerecherche zur Vorbereitung eines stationären Kaufes dient.

Sowohl im Store als auch im Web müssen Cross-Channel-Services plakativ kommuniziert werden, damit sie Konsumenten bewusst werden. Abb. 7.2 stellt die beiden Vertriebskanäle Filiale und Onlineshop gegenüber und zeigt etablierte Cross-Channel-Services auf, die im Folgenden erläutert werden.

Virtuelle Regalverlängerung im Onlineshop

Der Onlineshop sollte nicht nur das stationäre Sortiment 1:1 abbilden, sondern das Angebot um Produkte erweitern, die auf der begrenzten Regalfläche aufgrund zu geringer stationärer Umsätze keinen Platz finden (Anderson 2004, S. 170 ff.). Dies können beispielsweise Übergrößen, selten nachgefragte Schnitte, Passformen, Farben oder das Kernsortiment der Filiale ergänzende Produkte sein. Prominent in der Verkaufsfläche platzierte Hinweise auf weitere Kontingente im Onlineshop helfen dabei, dass sich bei einer Out-of-Stock-Situation der stationäre Kunde informieren kann, ob das gewünschte, aber in der Filiale nicht mehr vorrätige Produkt auch online bestellt oder für die Abholung in die Filiale geliefert werden kann.

QR-Code-Windowshopping

Ein Quick Response Code (QR-Code) ist eine grafische Darstellung von gepixelten Datenelementen, welche z. B. über die Kamera eines Mobilfunktelefons eingescannt werden und den Abruf von Informationen ermöglichen (Kreutzer 2018, S. 158). Damit kann nach Ladenschluss und an Feiertagen schaulustigen Passanten die Mög-

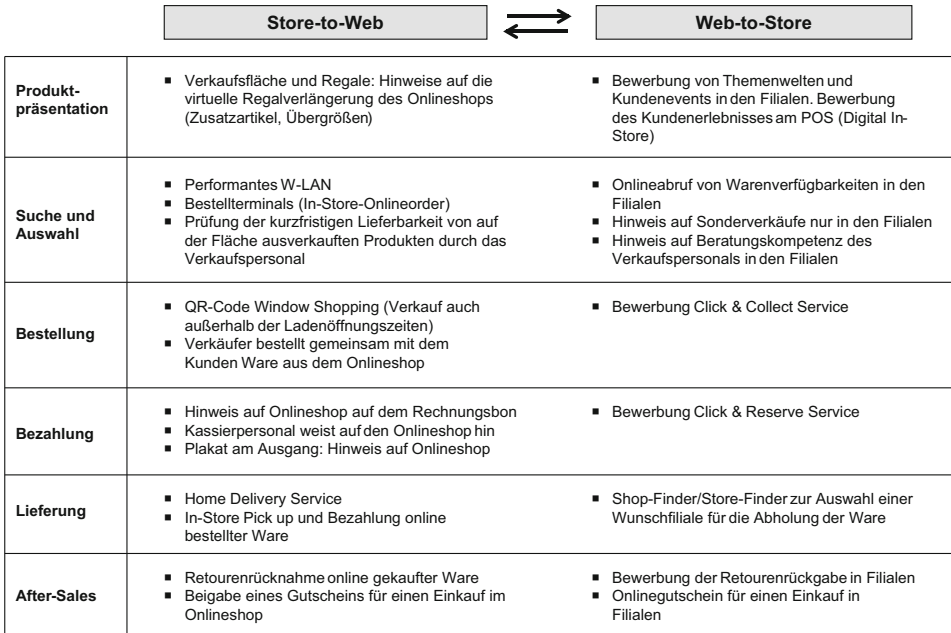


Abb. 7.2 Cross-Channel-Integration Store-to-Web und Web-to-Store. (Eigene Darstellung)

lichkeit gegeben werden, Produkte aus der Schaufensterauslage über einen QR-Code zu bestellen und damit Spontankäufe zu tätigen. Plakate mit der Anordnung der Waren wie in der Regalplatzierung oder interaktive Touchscreendisplays ermöglichen die virtuelle Ausweitung der Ladenöffnungszeiten. Das QR-Code-Windowshopping schafft damit einen Sales Touchpoint außerhalb der begehbaren Ladenfläche.

Gutscheine

Anreize können sowohl Web-to-Store wie auch Store-to-Web befördern. Stationären Kunden werden Gutscheine mit einem Rabattangebot für den Kauf im Onlineshop mitgegeben. Onlineshopbesucher können mit einem Online- oder Mobile-Gutschein zum Besuch der Filiale bewegt werden. Mit einer konsequent gelebten Cross-Channel-Integration spielt es weniger eine Rolle, wo der Umsatz, sondern vor allen dass Umsatz in einem der unternehmenseigenen Kanäle generiert wird.

Click & Collect

Die Möglichkeit, Ware online zu bestellen und innerhalb der nächsten Tage in einer Filiale abzuholen, spricht insbesondere Kundengruppen an, die tagsüber schlecht erreichbar sind, um eine Lieferung online bestellter Waren in Empfang zu nehmen. Befindet sich eine Filiale in Nähe des Wohnortes oder auf dem Weg zur Arbeitsstätte, so ist Click & Collect eine flexible Alternative. Voraussetzung ist ein perfekt funktionierender Store-Finder im

Onlineshop zur Lokalisierung einer Wunschfiliale. Idealerweise ist die Click & Collect-Abholstation von der Kassenzone separiert, um die Abholung unter Umgehung von Warteschlangen bequem und zeitsparend zu gestalten (Batschkowski 2017, S. 95). Click & Collect bietet den Vorteil der Frequenzgenerierung und Umsatzpotenzial durch Zusatzkäufe während des Abholvorgangs (Jahn 2016, S. 47; Tripp 2019, S. 192). Ein wesentlicher Vorteil von Click & Collect liegt in der unmittelbaren Produktinspektion. Gefällt der Artikel nicht, so kann er sofort retourniert und in einen Ersatzartikel umgetauscht werden (Jahn 2016, S. 44). Bei MediaMarktSaturn nutzen rund 40 % der Onlinekunden die Click & Collect-Option für ihre Einkäufe (Wild 2018, S. 30).

Click & Reserve (Click2Reserve)

Während bei Click & Collect die Onlinebestellung direkt bezahlt wird, werden bei Click & Reserve die bestellten Waren erst bei der Abholung in der Filiale bezahlt (Rock 2018, S. 119 f.). Dieser Service spricht Onlinekunden an, die dem Bezahlvorgang im Internet skeptisch gegenüberstehen. Die Abholung in der Filiale wird für Kunden attraktiv, wenn dadurch Versandkosten eingespart werden. Idealerweise wird auch die Bezahlung an der Abholstation ermöglicht, um dem Abholer den Umweg zur Kasse zu ersparen (Batschkowski 2017, S. 96).

Instore Order und Home Delivery (Ship from Store Service)

Mit einer Instore Order wird die Ware in der Filiale bestellt und anschließend an den Besteller geliefert. Erst dann erfolgt die Bezahlung der Ware. Bei dem Serviceelement Home Delivery wird ebenfalls in der Filiale bestellt und dort auch direkt bezahlt, bevor die Bestellung ausgeliefert wird (Rock 2018, S. 120).

Retourenrückgabe in der Filiale (Instore Return)

An der Click & Collect-Abholstation kann auch die Option der Retourenrückgabe angeboten werden. Dies kann dem Kunden Retourenrücksendekosten einsparen. Der Händler hat den Vorteil, bei der Rückgabe der Retoure in der Filiale die Rückgabegründe im Dialog erfragen zu können. Die Rückgabe kann zur Unterbreitung eines Alternativangebotes genutzt werden, sodass ein Ersatzkauf den Umsatzverlust durch die Retoure kompensiert. Instore Return sorgt ebenso wie Click & Collect und Click & Reserve für eine Frequenzerhöhung mit dem Potenzial für Zusatzumsätze (Tripp 2019, S. 192). Als **Return Anywhere** ist die Retourenrückgabe nicht nur in ausgewählten, sondern grundsätzlich in allen Filialen möglich. Wie Abb. 7.3 illustriert, sind es nach der EHI-Studie Omnichannel Commerce 2018 vornehmlich die Services Click & Collect, Click & Reserve und Instore Return, die von Cross-Channel-Händlern angeboten werden (EHI 2018).

Die EHI-Studie Omnichannel Commerce 2018 ergab zudem, dass Cross-Channel-Services häufig nicht direkt im Onlineshop sichtbar sind. So war beispielsweise die Herausstellung des Click & Collect-Services bei nur 122 der 250 Onlineshops, die den Service anbieten, direkt auf der Startseite zu finden (EHI 2018).

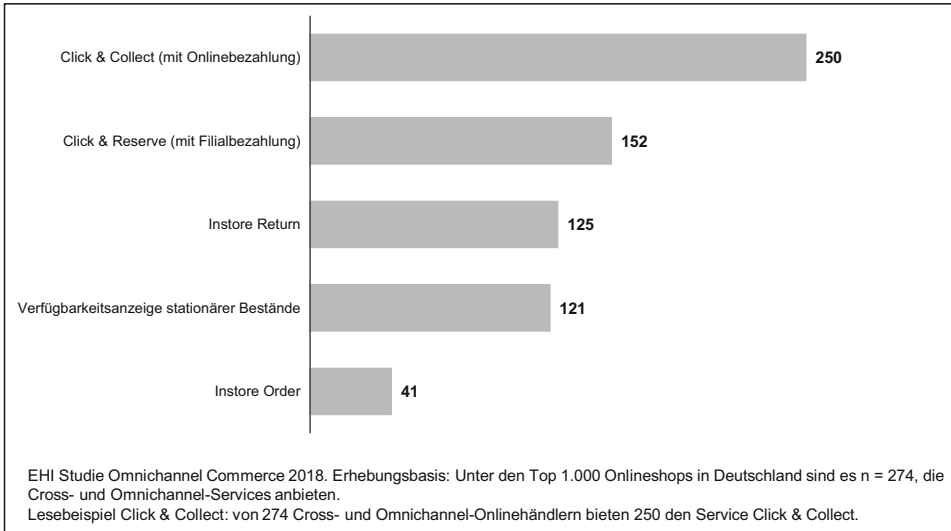


Abb. 7.3 Cross-Channel-Services-Onlineshops in Deutschland. (Adaptiert nach EHI 2018; mit freundlicher Genehmigung von © EHI Retail Institute 2019. All Rights Reserved)

7.1.2 Omnichannel und Seamless Customer Experience

Das Kaufverhalten im **Multichannel** ist durch die alternative Nutzung parallel betriebener Vertriebskanäle geprägt und basiert darauf, dass ein Transaktionsprozess auch nur in einem der bereitgestellten Vertriebskanäle vollständig durchgeführt wird (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 429). Die Weiterentwicklung zum **Cross-Channel** kennzeichnet die integrative Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, wobei sich einzelne Schritte des Transaktionsprozesses je nach Bedarf und Situation unterschiedlich verteilen. Der Wechsel zwischen den Kanälen ist während des gesamten Transaktionsprozesses möglich (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 429). Die Ausgestaltung eines Cross-Channel-Retailing ist, wie die Beispiele in Abschn. 7.1.1 illustrieren, im Kern auf die wechselseitige Vertriebsunterstützung von Filiale und Onlineshop ausgerichtet. Der Kanalwechsel während des Transaktionsprozesses soll innerhalb der unternehmensbetriebenen Absatzwege erfolgen und nicht zu einem Kaufabbruch führen, weil vom Kunden präferierte Cross-Channel-Services nicht angeboten werden. Die auf Cross-Channel folgende Integrationsstufe geht über **Omnichannel** (Omni = ganz, jeder, alles) hin zu einer **Seamless Customer Experience** als vertriebskanalunabhängige Kundenerfahrung. Mobile Devices sind die Treiber dieser Entwicklung. Omnichannel greift die rasant steigende Verbreitung und Akzeptanz des Mobile Commerce auf und bietet den mobiloptimierten Zugriff mit Smartphones und Tablets in allen Phasen des Transaktionsprozesses. Omnichannel schafft mit der Optimierung aller Customer Touchpoints ein konsistentes Kundenerlebnis mit einem Höchstmaß an Individualisierung und Personalisierung und löst als Vision einer Seamless Customer

Experience das Denken in Vertriebskanälen auf. Das bereits allgegenwärtige Omnichannelkundenverhalten zeigt, dass die Evolution zu einer Seamless Customer Experience eine zwingende Notwendigkeit ist. Die Umsetzung geht dabei weit über die Fokussierung auf das Frontend (der unmittelbaren Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen) hinaus, in dem es explizit auch die nahtlose Integration aller Backendprozesse mit berücksichtigt (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 430). Dies muss sich auch in der Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur niederschlagen. Es geht um den Aufbau einer kundenorientierten Organisation, eine weitgehende Automatisierung aller Unternehmensprozesse und vor allem um den Wandel im Selbstverständnis der Mitarbeiter. Das angestammte und über viele Jahre verankerte Denken in Vertriebskanälen muss auch im Unternehmen überwunden werden, wenn die Kundenzentrierung als oberste Leitmaxime gelebt werden soll.

- ▶ **Merke!** Abgrenzung der Begriffe Multichannel, Cross-Channel und Omnichannel nach dem Grad der Kanalintegration: **Multichannel** bedeutet, dass ein Unternehmen mehrere Vertriebskanäle betreibt. Diese können unabhängig voneinander organisiert sein. **Cross-Channel** verzahnt zwei Absatzwege in der Form, das während des Transaktionsprozesses zwischen den Vertriebskanälen gewechselt werden kann. **Omnichannel** erweitert den Cross-Channel um die kanalübergreifende Integration aller Touchpoints mit konsistenten Zugriffsmöglichkeiten über verschiedene Devices, insbesondere Smartphones und Tablets für einen optimierten mobilen Zugriff.

7.1.3 Digital In-Store am Point of Sale

Eine konsequente Orientierung an Omnichannel muss auch die Ladenkonzepte stationärer Filialen einer Digitalisierung (Digital In-Store) unterziehen. Darunter ist der Einsatz digitaler informations- und kommunikationsbezogener Technologien am POS (Point of Sale) zu verstehen (Spreer 2014, S. 237). Diese verändern die Ladengestaltung, indem sich analoge und digitale Warenpräsentation auf der Verkaufsfläche zu einem inspirierenden Einkaufserlebnis ergänzen (Metter 2018, S. 63). Ziel ist es, eine moderne Einkaufsatmosphäre zu schaffen (Ahlert et al. 2018, S. 313) und ein personalisiertes Einkaufserlebnis zu bieten (Gandharve 2016). Der Transaktionsprozess mit dem Verkauf der Waren steht natürlich weiterhin im Mittelpunkt, die Inszenierung von Produkt- und Themenwelten sollen den Besuch des POS über den reinen Produktkauf hinaus emotional aufwerten und Kundenbindung und Kundenzufriedenheit stärken (Ahlert et al. 2018, S. 308). Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Digital-In-Store-Lösungen. Zu unterscheiden sind dabei mit der Ladeneinrichtung gekoppelte Lösungen sowie beweglich-mobile Assistenzsysteme. Abb. 7.4 gibt einen Überblick über bereits im Einsatz befindliche Anwendungen, die im Folgenden erläutert werden.

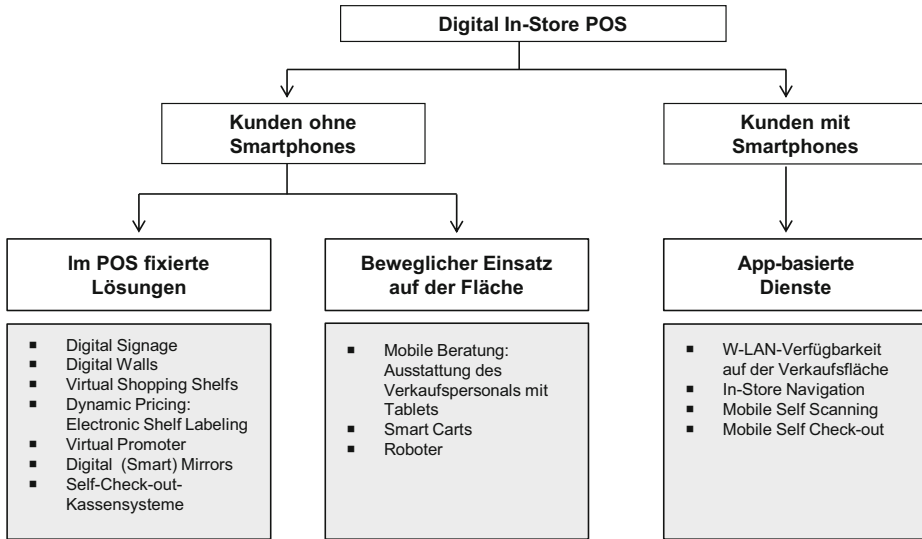


Abb. 7.4 Digital In-Store am Point of Sale. (Eigene Darstellung)

Die mobile **In-Store-Navigation** unterstützt Kunden bei der Orientierung und Wegeführung gerade in großflächigen Ladeneinheiten und hilft bei der Produktortung (Wild 2018, S. 31). So kann auf Basis einer Einkaufsliste eine individuelle Wegenavigation durch den Laden erstellt werden. Über **Digital Signage** (das Einspielen digitaler Plakate auf vernetzte Monitore oder Monitorwände; Spreer 2014, S. 237) werden werbliche Informationen wie Hinweise auf Sonderaktionen und Sonderangebote aktionsorientiert ausgespielt. Cross-Selling-Empfehlungen inspirieren zu spontanen Zusatzkäufen. Am Regal findet der Kunde die Preise digital ausgezeichnet (**Electronic Shelf Labeling**). Preise können in Sekundenschnelle automatisch aktualisiert werden. Die Ausstattung der Regale mit elektronischen Preisschildern ermöglicht somit auch dem stationären Handel ein Dynamic Pricing. **Virtual Shopping Shelves** (virtuelle Produktregale) und **Digital Walls** sind interaktive Kommunikations- und Interaktionsangebote über klein- oder großflächige Monitor- und Terminallösungen. Anders als bei Digital Signage ermöglicht die eigenständige Steuerung per Touchscreen mit Such- und Filterfunktionen eine individuelle Informationsselektion und personalisierte Informationsabrufe (Spreer 2014, S. 238). Lageplan, Wegesysteme und Produktortungen können abgefragt werden. Mit einer integrierten Bestellfunktion können Produktkäufe online am POS ausgelöst werden. So kann auch ohne Nutzung des eigenen Smartphones eine digitale Vorortunterstützung realisiert werden. **Regaldisplays** ermöglichen über Touchscreenfunktion oder das Scannen von QR-Codes den Abruf von Zusatzinformationen zu den dort ausgestellten Produkten. **Virtual Promoter** sind interaktive In-Store-Screens, die – per Gestensteuerung bedient – mit einer realen Person (Live-Concierge) oder durch eine virtuelle Person (Avatar) Informationen vermit-

telt. Virtual Promoter Windows können auch in das Schaufenster des Geschäftes integriert werden, um somit vor dem Betreten des Ladens oder auch außerhalb der Ladenöffnungszeiten Kommunikation und Information zu bieten (Metter 2018, S. 62 ff.). Automatisch fahrende **Roboter** führen Kunden zu den gewünschten Produkten (Krüger und Kahl 2016, S. 145). Mit Touchdisplay ausgestattete **Smart Carts** (Einkaufswagen) unterstützen den Einkaufsvorgang, indem Informationen über das Display abgefragt werden können (Krüger und Kahl 2016, S. 146). **Digital Mirrors** als interaktive Touchscreenspiegel ermöglichen in der Umkleidekabine eine Alternativensuche (Größen und Farben) und die Option der Kommunikation mit dem Verkaufspersonal, um beispielsweise eine andere Größe an die Umkleidekabine bringen zu lassen. Über die Spiegel lassen sich auch direkt Bestellungen auslösen. Der **Self Check-out** basiert auf Selbstbedienungskassen, die das eigenständige Scannen der Einkäufe und die Durchführung des Bezahlvorgangs durch automatisierte Systeme ohne Einbeziehung von Kassierpersonal unterstützen (Krüger und Kahl 2016, S. 152). Bei mobilen Zahlungsverfahren spielt dabei die Near Field Communication (NFC) als Übertragungsstandard zum kontaktlosen Austausch von Daten innerhalb kurzer Reichweiten eine Rolle. Unter **Seamless Payment** (Seamless Check-out, Grab and Go) versteht man das kassenlose Einkaufen, indem mit **Mobile Self Scanning** (App-basiertes Scannen der Produkte) der Warenerfassungsprozess (Batschkowski 2017, S. 106 und 110) und die App-basierte Bezahlung (**Mobile Check-out**) noch auf der Verkaufsfläche initiiert wird (Wild 2018, S. 35). Zur Digitalisierung des POS gehört auch ein die digitalen Medien souverän beherrschendes Filialpersonal, welches – mit Smartphones oder Tablets ausgestattet – eine kompetente persönliche Beratung anbietet. **Mobile Assistenzsysteme** integrieren den Verkäufer in eine digitalunterstützte Kundeninteraktion. So kann dem Informationsvorsprung der digitalaffinen Käufer, die ihren Filialbesuch online vorbereitet haben, durch die schnelle und direkte Vorortrecherche des Verkaufspersonals über Produktdetails, Warenverfügbarkeiten und Alternativangebote eine Interaktion auf Augenhöhe gegenübergestellt werden. Mit Kartenlesegeräten ausgestattet kann der Kauf direkt beim Verkaufspersonal bezahlt werden.

Digital In-Store bei MediaMarktSaturn

MediaMarktSaturn (www.mediamarkt.de; www.saturn.de) erprobt neue digitale Technologien zuerst in ausgewählten Märkten, bevor diese bei einem überzeugenden Proof of Concept auf weitere Filialen ausgerollt werden (Wild 2018, S. 36). Das Unternehmen verfolgt dabei eine konsequente Strategie der Vernetzung von Online-Offline-Welten, wie folgende Beispiele zeigen (Wild 2018, S. 31 ff.): Die mobile Navigation über eine Store Guide App ist in den großflächigen Märkten mit großer Produktvielfalt eine Hilfe zur Wegeführung. Mit VLC (Visible Light Communications) können Kunden über ein intelligent vernetztes LED-Beleuchtungssystem auf kürzestem Weg zum gesuchten Regal navigiert werden. Roboter „Paul“ empfängt Kunden am Eingang, erfragt deren Wünsche und führt sie zum Regal, während er auf dem Weg dorthin Smalltalk führt. Mit HoloLens-Cyberbrillen werden über ein Augmented-Reality-Headset Hologramme,

Multimediainhalte und Informationen in das reale Blickfeld portiert. Mit Virtual-Reality-Brillen können Consumer-Electronics-Produkte, z. B. Drohnen, in einer virtuellen Umgebung auf ihren Funktionsumfang getestet werden. Saturn Express ermöglicht kassenloses Bezahlen, indem mit einer Smartphone-App die Einkäufe direkt am Regal bezahlt werden.

Virtual Stores ohne Personal sind ebenfalls schon über die Erprobungsphase hinausgewachsen. Tesco (www.tesco.com) gilt als Vorreiter mit virtuellen Supermärkten in Seoul, die ein QR-basiertes Einkaufen in real anmutender Ladenatmosphäre ermöglichen. Auch hierzulande werden Pilotprojekte mit virtuellen Stores realisiert.

Würth Store

Die Adolf Würth GmbH (www.wuerth.com), ein Handelsunternehmen für Montage- und Befestigungsmaterial, betreibt mit dem **Würth Store** im bayerisch-schwäbischen Vöhringen einen kassenlosen Markt, der 24 Stunden von Montag bis Samstag außerhalb der gewohnten Öffnungszeiten ohne Personal geführt wird. Kunden können mit der Würth-App via QR-Code-Autorisierung durch eine Schleuse das Geschäft betreten, dabei ist sichergestellt, dass sich immer nur eine Person im Markt aufhält. Beim Check-out legt der Kunde alle Produkte auf einen Tunnelscanner, der sie erfasst und entschert. Am Ende druckt das System den Lieferschein. Der Kunde verlässt den Laden durch die Schleuse (Scholz 2018).

Der Grad der Digitalisierung der Filialen muss unternehmensindividuell entschieden und zielgruppenspezifisch am POS ausgestaltet werden. Digital-In-Store-Lösungen müssen sich gut in die räumlichen Gegebenheiten einer begrenzten Ladenfläche integrieren lassen und eine einfache und intuitive Bedienbarkeit garantieren. Damit kann die Stärke des Facheinzelhandels, die persönliche Beratungsdienstleistung, in der Kundeninteraktion durch digitale Technologien begleitet und aufgewertet werden. Dem Filialkonzept wird ein frisches und modernes Image verliehen.

- ▶ **Merke!** Nicht die Technologie, sondern die Kunden mit ihrem differenzierten Konsumentenverhalten sind die Treiber notwendiger Veränderungen, die sich in der Konsequenz daraus in den Digital-In-Store-Anwendungen niederschlagen.

7.1.4 Location-based Services

Mobile Commerce verzeichnet hohe Wachstumsraten. Insbesondere junge Zielgruppen sind sehr mobilaffin und nutzen Smartphone und Tablet auch unterwegs zur mobilen

Informationsrecherche und zum mobilen Einkauf. Dabei suchen Smartphonebenutzer gezielt nach Angeboten und Preisen im räumlichen Umfeld ihres gegenwärtigen Aufenthaltsortes. Über **Location-based Services** (standortbezogene Dienste) können solche Personen gezielt angesprochen werden, wenn sie sich in der Nähe einer stationären Präsenz aufhalten (Lammenet 2017, S. 404).

► **Location-based Services** Location-based Services (LBS) sind Dienste im Format einer auf das Smartphone zu installierenden App (Applikation) mit Lokalisierungsfunktion. Über GPS, Mobilfunkzellen und/oder WLAN können ortsbezogene Informationen an für die Ortung durch den Nutzer freigeschaltete mobile Endgeräte gesendet werden (Heinemann und Handt 2019, S. 263).

Die Ansprache (potenzieller) Kunden in Kombination mit standortbezogenen Diensten birgt großes Potenzial für die Generierung von Besucherfrequenz für den stationären Handel. Stationäre Händler können Location-based Services insbesondere für Marketingaktionen nutzen. Passanten, die sich in unmittelbarer räumlicher Nähe zum Ladengeschäft aufhalten, können mit Nachrichten über Angebote oder Rabattaktionen zum spontanen Besuch der Filiale animiert werden (Ahlert et al. 2018, S. 366; Jahn 2016, S. 44). Voraussetzung dafür ist, dass der Nutzer vorab seine Einwilligung für den Empfang von Push-Nachrichten auf Basis der GPS-Ortung seiner Standortkoordinaten erteilt und im mobilen Device aktiviert hat (Kreutzer 2016, S. 111).

LBS werden in reaktive und proaktive Dienste unterschieden. Unter **reaktiven Diensten** (Pull-Prinzip) versteht man die eigeninitiierte Anforderung von standortbezogenen Informationen durch den Nutzer (Kreutzer 2016, S. 111). Reaktive Dienste deshalb, da der Service erst auf eine konkrete Anforderung hin reagiert. Informationen aus **proaktiven Diensten** (Push-Prinzip) werden dem Nutzer automatisch zugestellt (Kreutzer 2016, S. 110 f.). Sobald sich ein Passant in der Nähe einer Filiale befindet, bekommt er auf seinem Smartphone ein passendes Angebot, beispielsweise die Freischaltung eines Rabattgutscheins oder Coupons, angezeigt. (Kreutzer 2016, S. 111). Das Einzugsgebiet der Informationsaussendung (**Geofencing**) wird vom Unternehmen festgelegt. Von einer hohen Nutzerakzeptanz kann ausgegangen werden, wenn die standortbezogenen Informationen einen Mehrwert bieten, beispielsweise der Hinweis auf eine zeitlich begrenzte Rabattaktion. **Beacons** (Funkbaken, Leuchtfener) sind Funksender, die im Ladengeschäft installiert sind und die auf Basis der Bluetooth-Low-Energy-(BLE) oder der Bluetooth-Smart-Technologie Signale aussenden, die die Identifikation von und Interaktion mit Smartphones ermöglichen, sofern diese Bluetooth aktiviert haben (Leukert und Gläß 2016, S. 201). Im Umkreis der Reichweite des Senders können somit Push-Nachrichten und Informationen versendet und empfangen werden (Gandharve 2016). Innerhalb der Filiale können Beacons die Indoornavigation der Kunden unterstützen und Produktvorschläge unterbreiten (Leukert und Gläß 2016, S. 202; Gandharve 2016).

7.2 Stationäre Filialisierung der Internet Pure Player

Die Grenzen zwischen digitalem und stationärem Handel verschwimmen auch bei den Internet Pure Playern. Online- und Offlinevertriebskanäle werden zunehmend komplementär genutzt (Kollmann 2016, S. 344). Die Internet Pure Player geben damit sukzessive Kostenvorteile des rein onlinebasierten Vertriebs ab, indem sie Verkaufsraum, Ware und Personal vorhalten müssen. Die Filialisierung ist auch eine Reaktion auf den stationären Einzelhandel, der erfolgreich eigene Onlineshops betreibt und damit die Internet Pure Player in ihrem originären Vertriebsmodell angreift. Internet Pure Player wagen sich mit einer stationären Filialisierung auf ihnen bisher unbekanntes Terrain. Dabei erfinden sie den klassischen stationären Einzelhandel nicht neu, aber sie unterscheiden sich bewusst von traditionellen Ladenkonzepten. Ihre Ausgangsposition ist auch eine andere. Während der stationäre Einzelhandel überlegen muss, wie er seine bestehenden Filialen durch Integration digitaler Präsentations- und Interaktionselemente modernisiert, kann der Internet Pure Player mit seinen aus dem Onlinevertrieb gewonnenen Erfahrungen stationäre Verkaufsflächen von vornherein aus einer Digitalisierungsperspektive konzipieren. Und damit verknüpft er von Beginn an viel konsequenter die Offline- mit der Onlinewelt als der stationäre Einzelhandel. Für die originären Internet Pure Player sind die stationären Präsenzen auch Abverkaufsflächen, sie wollen aber vor allem die Vernetzung mit dem Onlinevertrieb in den Vordergrund stellen und nutzen die Filialflächen auch als Showroom zur Demonstration ihrer digitalen Kompetenz und zur Steigerung ihrer Bekanntheit.

Mit der stationären Filialisierung realisieren originäre Internet Pure Player ebenso wie der stationäre Einzelhandel Cross-Channel-Vorteile wie Click & Collect und Instore Return. Es geht aber um mehr als eine reine Cross-Channel-Verknüpfung. Mit ihrer bereits internalisierten Omnichannelphilosophie geht es um die Etablierung eines zusätzlichen Touchpoints, der auf die Inszenierung emotionaler Einkaufserlebnisse zielt und einen Vertrauensaufbau durch die „reale Präsenz“ bedient. Die Kundenbindung kann durch kompetente Beratungsleistungen gestärkt werden und nicht onlineaffine Zielgruppen werden angesprochen. Die Filialisierung basiert auch auf der Erkenntnis, dass Kunden auf das multisensorische Einkaufserlebnis, das ihnen der stationäre Handel bietet, nicht gänzlich verzichten möchten. Die Internet Pure Player setzen auf attraktive, gut frequentierte Innenstadtlagen und treten so in direkte Konkurrenz zum eingesessenen Einzelhandel. Die Filialisierung belebt aber eher die Metropolregionen, sie kompensieren bei weitem nicht die durch den Onlinehandel verursachten Geschäftsaufgaben kleinbetrieblicher Einzelhändler.

Als Alternative oder Ergänzung zum Aufbau eigenbetriebener stationärer Niederlassungen oder auch als Vorstufe einer späteren Filialisierung werden **Offlinepartnerschaften** mit etablierten Einzelhändlern eingegangen (Heinemann 2018, S. 25). Start-ups machen mittlerweile etablierten Marken den Regalplatz streitig und setzen Herstellermarken in ihren Konditionsverhandlungen mit den einkaufsstarken Handelsketten unter Druck. So sind die Standardprodukte von mymuesli seit 2012 auch als **indirekter stationärer Vertrieb** in Supermärkten gelistet. Auch andere innovative Start-ups wie Ankerkraut

(www.ankerkraut.de), Little Lunch (www.littlelunch.de) und Just Spices (www.justspices.de) finden als Nischenmarken zunehmend Regalplatz im Einzelhandel und verdrängen Markenartikel auf der Verkaufsfläche, da sich über das stationäre Angebot trendiger Start-up-Produkte der Einzelhandel auch bei onlinekauffähigen Zielgruppen profilieren kann.

Mister-Spex-Partnerprogramm

Seit 2011 kooperiert Mister Spex (www.misterspex.de) in Deutschland mit stationären Augenoptikern. Mittlerweile ist das Partnerprogramm in Deutschland und Österreich auf über 500 Partner angewachsen. Brillenanpassungen, Gleitsichtzentrierungen, Kontaktlinsenanpassung und Sehtests können kostenlos mit der Einlösung eines Gutschein-codes bei den Partneroptikern durchgeführt werden. Der Partner erhält eine Vergütung für seine Leistungen und wird am Umsatz beteiligt, wenn Kunden nach dem Sehtest im Mister-Spex-Onlineshop bestellen. Aus einer konkurrierenden Wettbewerbssituation lässt sich somit eine Win-Win-Situation über Kooperationen realisieren. Die Partner profitieren von zusätzlichen Einnahmen und Mister Spex von stationären Touchpoints (Randler 2018).

Eine weitere Option für eine stationäre Präsenz ist die Vertriebskooperation mit dem Einzelhandel über **Shop-in-Shop**-Flächen bei den großflächigeren Einzelhändlern wie beispielsweise Kauf- und Warenhäusern. Ohne den kapitalintensiven Aufbau eigener Filialen werden auf diese Weise Sales Touchpoints in hoch frequentierten Betriebstypen des Einzelhandels geschaffen. In den folgenden Abschnitten werden von Internet Pure Playern betriebene Filialkonzepte vorgestellt. Dies können temporäre, an wechselnden Orten für kurze Zeit eröffnende Pop-up Stores (Abschn. 7.2.3) oder langfristig ausgerichtete, mit spezifischen Storedesigns eröffnete Ladengeschäfte sein, die als Conceptstores und Outletstores (Abschn. 7.2.1) oder als Fachmärkte und Fachgeschäfte (Abschn. 7.2.2) betrieben werden.

7.2.1 Concept Stores und Outlet Stores

Concept Stores sind lifestyle- und erlebnisorientiert gestaltete Verkaufsstätten. Sie sollen durch ein ausgewähltes Sortiment mit einem hochwertigen Produkt- und Markenmix ein Cross-Selling befördern und ähneln damit kleinflächigen Fachgeschäften oder Boutiquen. Die originären Internet Pure Player kreieren für ihre stationären Konzepte auch alternative Store-Bezeichnungen. Im vom Curated-Commerce-Anbieter Modomoto (www.modomoto.de/fittingrooms) in Berlin betriebenen „**Fitting-Room**“ können sich Kunden mit ihrem persönlichen Styleberater verabreden, ausgewählte Modeoutfits in einer entspannten Wohnzimmeratmosphäre anprobieren und sich persönlich beraten lassen. Zalando (www.zalando.de) eröffnete 2018 seine erste „**Beauty Station**“ in Berlin. Das Produktprogramm ist auf ein ausgewähltes Sortiment an Beautyprodukten ausgerichtet, ergänzt um Beauty-servicestationen.

Mister Spex Concept Stores

Der 2008 gegründete Onlinebrillenhändler Mister Spex (www.misterspex.de) eröffnete 2016 seinen ersten und im Juli 2018 bereits seinen zehnten Concept Store. Neben einem ausgewählten Kernsortiment an Brillen, Sonnenbrillen und Kontaktlinsen kann im Store auf das gesamte Onlinesortiment zugegriffen werden. In hochwertigen Ladenausstattungen wird Fachberatung mit kostenlosen Services wie Brillenanpassungen und Sehtests kombiniert. Digitale Technologien am POS sorgen für eine Integration von Offline- und Onlinewelt (Mister Spex 2018).

Der Betriebstyp **Outletstore** (Fabrikverkauf, Werkverkauf) kennzeichnet eine werksnahe Verkaufsstelle, in der Hersteller ihre eigenproduzierten Produkte zu meist reduzierten Preisen direkt an den Endverbraucher verkaufen (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 97). Häufig wird bei Kollektionswechseln nicht verkaufte Saisonware, teilweise auch mit Fabrikationsfehlern, preisreduziert abgegeben. Mittlerweile haben sich auch Handelsunternehmen den Begriff Outlet zu eigen gemacht, wenn es darum geht, erheblich preisreduzierte Ware zu veräußern.

Zalando-Outletstores

Zalando (www.zalando.de) eröffnete 2012 seinen ersten Outletstore am Firmenstandort Berlin. Mittlerweile betreibt das Unternehmen sieben Outletstores (Stand Februar 2019), vornehmlich in zentralen Großstadtlagen, weitere Stores sind geplant. Das täglich wechselnde Produktangebot wird mit Rabatten von bis zu 70 % gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung vermarktet und adressiert Schnäppchenjäger. Angeboten wird Ware mit kleinen Mängeln und im Onlineshop nicht mehr angebotene Saisonware. Somit stellt das Outletstore einen komplementären Vertriebskanal im Rahmen eines Multi- und weniger eines Cross-Channel-Konzeptes dar (Zalando 2018).

7.2.2 Fachmärkte und Fachgeschäfte

Ein **Fachmarkt** ist ein großflächiges Einzelhandelsgeschäft, dessen Sortiment auf eine bestimmte Bedarfsgruppe oder Branche (z. B. Möbel, Unterhaltungselektronik) ausgerichtet ist. Das breite und auch tiefe Sortiment befindet sich auf einem niedrigen bis mittleren Preisniveau (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 92). Ein **Fachgeschäft** bietet hingegen je nach Ladengröße ein sehr tief gegliedertes Sortiment einer bestimmten Branche, beispielsweise Spielwaren oder Mode, auf einem mittleren bis gehobenen Preisniveau. Das Sortiment wird mit umfangreichen Dienstleistungen wie Beratung, Lieferung und Reparaturen verbunden. Die intensive Verkaufsberatung erfordert eine hohe fachliche Qualifikation und Spezialisierung des Verkaufspersonals (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 91). Von den Fachgeschäften können **Spezialgeschäfte** unterschieden werden, deren Sortiment sich

nur auf einen Teil des Angebots an Waren beschränkt, teilweise dies jedoch in einer tiefen Sortierung. Die Beratungs- und Serviceintensität ist meist umfangreicher ausgeprägt als die der Fachgeschäfte (Barth et al. 2015, S. 92). Die Spezialisierung bezieht sich nicht nur auf das tiefere Sortiment, sondern auch auf den Dienstleistungsumfang (Theis 1999, S. 492). Fachmarktkonzepte von Online-/Offline-Multichannel-Retailern finden ihre Realisierung beispielsweise bei Baby- und Kinderausstattung (www.babymarkt.de) mit derzeit sechs Filialen in NRW (Stand April 2019) und in der Warenkategorie Consumer Electronics mit den originären Internet Pure Playern Cyberport und Notebooksbilliger.

Fachmärkte Cyberport und Notebooksbilliger

Die Consumer-Electronics-Onlinehändler **Cyberport** (www.cyberport.de) und **Notebooksbilliger** (www.notebooksbilliger.de) betreiben Fachmärkte mit einem breiten und tiefen Sortiment in meist großflächigen Standorten in Ballungsgebieten. Bei beiden Anbietern können online bestellte Produkte bei entsprechender Warenverfügbarkeit sofort in der Wunschfiliale abgeholt werden oder zur versandkostenfreien Abholung an einen der Stores geliefert werden (Click & Collect und Click & Reserve).

Filialkonzept mymuesli

Den Charakter eines Fach- bzw. Spezialgeschäftes für Lebensmittel zeigen die mymuesli-Filialen mit ihrem Kernsortiment Müsli und artverwandten Produkten. Der 2007 gegründete Mass-Customization-Anbieter mymuesli (www.mymuesli.com) eröffnete bereits zwei Jahre nach seiner Gründung einen ersten Laden am Firmenstandort in Passau. Eine expansive Filialisierungsstrategie führte in den Folgejahren zum Aufbau von 50 Filialen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Rückläufige Kundenzahlen und verfehlte Umsatzziele führen seit 2018 zur Bereinigung des Filialnetzes mit der Schließung von 20 Filialen. Ein neues Ladenkonzept soll mit exklusiveren Flächen und einem größeren Produktangebot das Kundenerlebnis mit der Marke stärker in den Mittelpunkt stellen (Schnor 2018). Neben dem Verkauf von Cerealien soll auch ein gastronomisches Konzept integriert werden (mymuesli 2019). Während der Onlineshop individuell zusammengestellte Müslis vermarktet, werden in den Filialen fertig gemischte Standardprodukte angeboten. Großflächigere Ladeneinheiten werden als sogenannte Hotspot Station geführt, dorthin kann ein online konfiguriertes Müsli geliefert und versandkostenfrei abgeholt werden.

Amazon realisiert seit 2015 mit filialisierten Buchhandlungen (Amazon Book Stores) genau das Filialkonzept, welches das Unternehmen vor 20 Jahren mit seinem Onlinebuchhandel angegriffen hat. Somit positioniert sich Amazon nicht nur als Onlinekonkurrenz für die angestammten Buchhändler, sondern auch als Konkurrent im stationären Filialgeschäft. Das Sortiment orientiert sich an den aus dem Onlinehandel beliebten und dort häufig bestellten Büchern. Die Bücher sind mit dem Cover sichtbar nach vorne in die Regale platziert, zu jedem Buch findet sich ein Schild mit einer Kundenrezension und der

Gesamtpunktzahl aller abgegebenen Bewertungen. Der Preis wird mit dem Scan des EAN-Codes über die Amazon-App angezeigt (Fuchs 2015). Auch im Lebensmitteleinzelhandel realisiert Amazon, neben dem Einstieg in E-Food mit Amazon Fresh, mit seinen Amazon Go Stores den Weg in den stationären Lebensmitteleinzelhandel über filialisierte **Supermärkte**. Die Amazon Go Stores werden als kassenlose Einkaufsstätten betrieben, bezahlt wird mit der „Amazon Go App“ (Efler 2018).

7.2.3 Pop-up Stores

Pop-up Stores (to pop up: plötzlich auftauchen) sind zeitlich befristet betriebene Ladenformate, die auf eine Inszenierung von Produkten und Marken fokussieren und eine unmittelbare Interaktion zwischen Marke und Konsument ermöglichen (Niehm et al. 2006, S. 2). Dabei stellt der Pop-up Store das multisensorische Erlebnis mit Themen- oder Markenwelten in den Mittelpunkt (Pine und Gilmore 2000, S. 36). Der Pop-up Store fungiert daher nicht in erster Linie als Point of Sale durch den Abverkauf und die direkte Mitnahme der im Pop-up Store physisch präsentierten Produkte (Niehm et al. 2006, S. 25). Die Fristigkeit der Pop-up-Store-Präsenzen variiert stark, dies kann einige wenige Tage, vielleicht nur ein Wochenende, bis hin zu mehreren Wochen umfassen (Kastner 2015, S. 2). Besonders geeignet sind vorübergehend leer stehende Geschäftsräume, die kurzfristig angemietet werden können (Kastner 2015, S. 18). Aufgrund zeitlich begrenzter Miet- und Betriebskosten kommt es zu einer geringen finanziellen Mittelbindung (Hurth und Krause 2010, S. 38). Pop-up Stores können auch als temporäre mobile Verkaufsstätten aufgebaut werden, beispielsweise bei Messen, Volksfesten, Sportveranstaltungen oder City Events. Über eine Social-Media-Kommunikation soll die meist kurzfristig angekündigte Eröffnung einen Überraschungseffekt auslösen (Hurth und Krause 2010, S. 38). Die Exklusivität und Einmaligkeit der Aktion weckt Neugierde und sorgt für eine virale Verbreitung in den sozialen Netzwerken (Kastner 2015, S. 51). Pop-up Stores unterstützen die Bekanntmachung des Geschäftsmodells und generieren Traffic für den Onlineshop. Internet Pure Player können auf experimentellem Weg Erkenntnisse über den stationären Handel gewinnen und in einen unmittelbaren persönlichen Kontakt mit ihren Zielgruppen treten (Kastner 2015, S. 31).

Pop-up-Store-Präsenz im Weihnachtsgeschäft

Als Vorreiter für temporär betriebene Ladenkonzepte in der Weihnachtszeit gilt ein Pop-up Store von eBay (www.ebay.com) in Form einer Containerbox am ersten Weihnachtsgeschäftswochenende vom 30. November bis 2. Dezember 2012 am hoch frequentierten Covent Garden in London. 150 Produkte wurden ausgestellt, der Einkauf erfolgte mobil mit Smartphones über das Scannen eines QR-Codes (Marsden 2012). Amazons (www.amazon.de) Pop-up Store vom 12. bis 24. November 2017 in Soho (London) sollte mit ausgewählten Produkten wie Elektronik, Spielzeug, Schmuck und

Kosmetik auf den anstehenden Black Friday aufmerksam machen. Der Einkauf der ausgestellten Produkte war über eine App möglich (Shead 2017). Am Berliner Kudamm betrieb Amazon vom 22. bis 27. November 2018 einen temporären Laden unter dem Motto „Home of Christmas“ als Einstimmung auf das Weihnachtsgeschäft. Die mehr als 500 ausgestellten Produkte konnten per Einscannen von QR-Codes in der Amazon-App direkt vor Ort bestellt werden (Gassmann 2018).

Lernkontrolle

1. Stellen Sie die Entwicklung von Multichannel über Cross-Channel zu Omnichannel dar.
2. Welche Cross-Channel-Services befördern Web-to-Store und Store-to-Web?
3. Erklären Sie den Unterschied zwischen Click & Collect und Click & Reserve.
4. Welche Einsatzmöglichkeiten bieten sich stationären Einzelhändlern durch den Einsatz von Location-based Services?
5. Welche Formen der stationären Filialisierung von originären Internet Pure Playern können unterschieden werden?

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired Magazine*, 10, 170–177.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Batschkowski, T. (2017). Kassenzone der Zukunft – Anforderungen an den Handel. In L. Hierl (Hrsg.), *Mobile Payment* (S. 93–127). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Efler, M. (2018). Amazon Go. Rein, Rucksack füllen, raus. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2018-09/amazon-go-supermarkt-seattle-smartphone-shopping-kassenlos/komplettansicht>. Zugegriffen am 28.02.2019.
- EHI. (2018). EHI-Studie Omnichannel Commerce 2018. Pressemitteilung: Vom Handy in den Kleiderschrank. <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/vom-handy-in-den-kleiderschrank/>. Zugegriffen am 29.03.2019.
- Fuchs, J. (2015). Amazon Books: Ein Rundgang durch Amazons ersten Buchladen. <https://t3n.de/news/amazon-books-buchladen-652864/>. Zugegriffen am 28.02.2019.
- Gandharve, A. (2016). Digital trifft stationär: Die Zukunft von Cross Channel. <https://www.internetworld.de/e-commerce/online-handel/digital-trifft-stationaer-zukunft-cross-channel-1168796.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Gassmann, M. (2018). Nur für eine Woche – Amazon eröffnet Shop in Deutschland. <https://www.welt.de/wirtschaft/article183495772/Amazon-Online-Haendler-eroeffnet-Weihnachts-Pop-up-Store-am-Berliner-Kudamm.html>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Heinemann, G., & Handt, F. (2019). Mehrwert im Handel durch Location-based Platforms am Beispiel von Bonial. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 257–274). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hurth, J., & Krause, M. (2010). Ortswechsel: Pop-up-Stores als innovativer Betriebstyp. *Transfer, Werbeforschung & Praxis*, 1, 33–40.
- Jahn, M. (2016). Einzelhandel in Läden – Ein Auslaufmodell? Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase. In R. Gläß & D. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0* (S. 25–50). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kastner, O. (2015). *Erfolgsfaktoren von Pop-up Stores*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2016). *Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krüger, A., & Kahl, G. (2016). Der technologische Fortschritt im Handel getrieben durch Erwartungen der Kunden. In R. Gläß & D. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0* (S. 129–156). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leukert, B., & Gläß, R. (2016). Herausforderungen und Chancen für die Digitalisierung von Handelsunternehmen. In R. Gläß & D. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0* (S. 193–211). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Marsden, P. (2012). Social commerce. Ebay's London pop-up shop: A vision of social commerce tomorrow? <https://digitalwellbeing.org/ebays-london-pop-up-shop-a-vision-of-social-commerce-tomorrow/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Metter, A. (2018). Mit Virtual Promoter zum Point of Experience. In M. Knoppe & M. Wild (Hrsg.), *Digitalisierung im Handel* (S. 59–78). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mister Spex. (2018). Pressemitteilung: 10 Jahre, 10 Stores: Mister Spex eröffnet erste Filiale in Münster. <https://corporate.misterspex.com/de/presse/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Müller-Hagedorn, L., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012). *Der Handel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- mymuesli. (2019). Die mymuesli Läden. <https://www.mymuesli.com/ueber-uns/laeden>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Niehm, L. S., Fiore, A. M., Jeong, M., & Kim, H.-J. (2006). Pop-up retail's acceptability as an innovative business strategy and enhancer of the consumer shopping experience. *Journal of Shopping Center Research*, 2, 1–30.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2000). *Erlebniskauf*. München: Econ.
- Porter, M. E. (1995). *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt: Campus.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 1, 25–40.
- Randler, S. (2018). „Hemmschwellen beseitigen“: Mister Spex setzt auf neue Partner-Optiker. <https://neuhandeln.de/hemmschwellen-beseitigen-mister-spex-setzt-auf-neue-partner-optiker/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Rock, S. (2018). Services im durch die Digitalisierung beeinflussten Handel – Eine kundenorientierte Sichtweise. In M. Knoppe & M. Wild (Hrsg.), *Digitalisierung im Handel* (S. 115–136). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnor, P. (2018). Mymuesli schließt fast die Hälfte seiner Läden. <https://www.gruenderszene.de/business/mymuesli-schliesst-geschaefte>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Scholz, H. (2018). Im Baumarkt nachts um halb eins. <https://zukunfdeseinkaufens.de/im-baumarkt-nachts-um-halb-eins/>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Schramm-Klein, H., & Wagner, G. (2016). Disruption im Mehrkanalhandel: Transformation von Multi- über Cross- zu Omni-Channel-Retailing. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J.

- Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 425–448). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shead, S. (2017). Amazon has opened a pop-up store in London's Soho Square. <https://www.businessinsider.de/amazon-has-opened-a-pop-up-store-in-londons-soho-2017-11>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Spreer, P. (2014). Erfolgreich mit digitalem In-Store-Marketing. In K. Gutknecht, D. Funck & J. Stumpf (Hrsg.), *Innovationsmanagement im Handel* (S. 202–243). München: Kastner.
- Theis, H.-J. (1999). *Handels-Marketing*. Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wild, M. (2018). Seamless Shopping – Komplet digital, über alle Kanäle hinweg – Ein Fallbeispiel. In M. Knoppe & M. Wild (Hrsg.), *Digitalisierung im Handel* (S. 29–39). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung*. München: Vahlen.
- Zalando. (2018). Leipzig und Hamburg: Zalando eröffnet 2018 gleich zwei neue Outlets. <https://corporate.zalando.com/de/newsroom/de/stories/leipzig-und-hamburg-zalando-eroeffnet-2018-gleich-zwei-neue-outlets>. Zugegriffen am 17.02.2019.



Lernziele

Mit zielgruppenspezifischen Marketingmaßnahmen muss der Onlineshop im Internet bekanntgemacht werden. Dieses Kapital schafft ein fundiertes Basiswissen über:

- Den Stellenwert einer einprägsamen Adressierung des Onlineshops und die Herausforderungen der Findung und Registrierung von Domainnamen
- Die Bedeutung der Suchmaschinen zur Frequenzgenerierung im E-Commerce und die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Platzierung durch Suchmaschinenmarketing
- Die Schaffung unternehmensfremder Customer Touchpoints über Affiliate-Programme
- Die Instrumente des Online- und Offlinemarketing

Die Generierung von Besucherfrequenz ist die Basis für Kundengewinnung und Kundenbindung (Kollmann 2013, S. 183). Potenzielle Kunden müssen auf das Angebot aufmerksam werden und den Onlineshop im Informationsdschungel des Internets finden. Aus neugierigen Besuchern werden Kunden, wenn der Onlineshop mit seinem Produkt- und Leistungsangebot überzeugt. Eine hohe Frequenz ist dabei kein Garant für die Erzielung befriedigender Umsätze. Dem Anbieter muss es gelingen, seine Besucher in wenigen transparenten Schritten durch den Transaktionsprozess zu führen und zum Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Leistung zu animieren. Eine einprägsame Adressierung des Onlineshops (Abschn. 8.1) und die gute Auffindbarkeit in Suchmaschinen

(Abschn. 8.2) befördern die Frequenzgenerierung. Mit einem Affiliate-Programm werden aufmerksamkeitsstarke Touchpoints außerhalb des Onlineshops geschaffen (Abschn. 8.3). Der zielgerichtete Einsatz von Online- und Offlinemarketing fördert die Bekanntmachung des Onlineshops (Abschn. 8.4).

8.1 Domainkonzept

Domains sind weltweit hierarchisch nach einem einheitlichen Prinzip aufgebaut, dem **Domain Name System** (DNS). Ein Domainname entspricht der „postalischen Adresse“ des Unternehmens im Internet (Kreutzer 2018, S. 125) und besteht in umgekehrter Leseihenfolge aus einer Top-, Second- und Third-Level Domain. Die **Top-Level Domain** (TLD) ist in zwei Bereiche zu kategorisieren:

- **Länderspezifische Top-Level Domains** (cc = country code TLDs). Weltweit existieren über 200 ccTLDs, jedes Land ist durch einen zweibuchstabigen Code gekennzeichnet, zum Beispiel **.de** für Deutschland. Länderspezifische TLDs stehen für den geografischen Herkunftsnachweis. Dieser ist allerdings zweckentfremdet, wenn die Registrierung einer Länderdomain nicht an eine Residenz in dem entsprechenden Land gebunden ist. Die **.me**-TLD für Montenegro ist attraktiv für die Adressierung personalisierter Internetangebote, indem Internetadressen wie beispielsweise **love.me**, **buy.me** oder **contact.me** gebildet werden. Die TLD **.vc** für den Karibikstaat St. Vincent und die Grenadinen kann für die Adressierung des Angebotes von Venture-Capital-Gesellschaften nützlich sein.
- **Generische Top-Level Domains** (g = generic TLDs). Diese dienen einer inhaltlichen Kennzeichnung des Angebots und können frei zugänglich oder an die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation gebunden sein. Die frei zugängliche Endung **.com** (commercial) ist die meistregistrierte gTLD mit ca. 137,6 Mio. registrierten Domains (Stand September 2018, Verisign 2018). Die generische Endung **.gov** (government) dürfen nur Regierungsorgane der USA, die generische Endung **.edu** (education) nur akkreditierte Bildungseinrichtungen und die generische Endung **.travel** nur Unternehmen der Reisebranche und Tourismusindustrie verwenden.

Während die generischen TLDs von internationalen Organisationen verwaltet werden, ist die Vergabe von länderspezifischen Domains hoheitliche Aufgabe der Länder (Heinzmann 2000, S. 68). Die Regeln für die Namensregistrierung unterhalb der ccTLDs legen Vergabestellen (NIC = Network Information Center) fest. In Deutschland ist die DENIC (Deutsches Network Information Center) die hoheitliche Registrierungsstelle.

Die deutsche Domainregistrierungsstelle DENIC

Die DENIC eG (www.denic.de) mit Sitz in Frankfurt am Main wurde 1996 gegründet. Ihre Aufgaben sind der Betrieb und die Verwaltung der „.de“-TLD. Über einen Whois-

Service kann eine Domainabfrage zur Identifizierung freier Domains durchgeführt werden. Seit dem 25. Mai 2018 ist bedingt durch die Datenschutzbestimmungen der DSGVO die Domainabfrage für Dritte limitiert, bei bereits registrierten Domains werden personenbezogene Daten zum Domaininhaber nicht mehr angezeigt. Derzeit sind bei der DENIC über 16,2 Mio. Domains mit einer .de-Endung registriert (Stand April 2019).

Unterhalb dieser Top-Level Domain kann die Namensbezeichnung frei gewählt werden, sofern diese noch nicht registriert ist (Kreutzer 2018, S. 126). Diese **Second-Level Domain** ist die eigentliche Adresse, zum Beispiel der Name des Unternehmens (beiersdorf.de), einer Marke (nivea.de) oder einer Produktlinie (niveamen.de). Stimmt der Domainname mit dem Unternehmens-, Angebots- oder Markennamen überein, so schafft er Orientierung und unterstützt die Bekanntmachung des Onlineangebotes (Kollmann 2013, S. 229). Der **Second-Level Domain** kommt in der Regel eine kennzeichnende Funktion zu mit der Folge, dass sie Schutz durch das Marken- und Namensrecht genießt (siehe Abschn. 1.6.4). Sie kann durch Buchstaben, Ziffern, Umlaute, Sonderzeichen und Bindestrich gebildet werden. Die **Third-Level Domain** kennzeichnet den Dienst oder die Anwendung, unter der die Website betrieben wird. Der vollständige Name, bestehend aus Top-, Second- und Third-Level Domain wird als **Fully Qualified Domain Name (FQDN)** bezeichnet. Die Gesamtlänge der FQDN darf 255 Zeichen nicht überschreiten. Die Verbindung zwischen dem FQDN und dem tatsächlichen Aufenthaltsort des Objektes wird über Einträge in Nameservern hergestellt, die auf die IP-Adresse eines Servers verweisen. Domains können auch nach Restricted und Unrestricted Domains unterschieden werden. Für eine **Restricted Domain** muss der Anmelder Voraussetzungen für die Registrierung erfüllen. So ist es beispielsweise für die Registrierung der .fr-Endung für Frankreich notwendig, dass der Anmelder seinen Wohnsitz oder einen Firmensitz in Frankreich nachweist. An die Registrierung einer **Unrestricted Domain** wie beispielsweise .info sind keine Vorgaben geknüpft.

- ▶ **Merke!** Die URL (**Uniform Resource Locator**) ist die vollständige Quellenbezeichnung des aufgerufenen Informationsangebotes, der Ort, an dem ein bestimmtes Dokument auf einem Server abgelegt ist (Heinzmann 2000, S. 74). Beispiel für eine URL zum Abruf von Informationen über das Management der Otto Group: <https://www.otto.de/unternehmen/de/unternehmen/management.php>. Der Domainname (www.otto.de) ist ein Bestandteil der URL und in diese eingebettet.

Aus Nutzerperspektive bedeutet eine kurze und leicht zu merkende Domain die Ansteuerung einer Webseite auch über ein **Type-in** (direkte Eingabe einer Internetadresse in den Browser). Type-ins führen zum zielgerichteten Besuch qualifizierter Besucher, häufig sind dies Bestandskunden, die den Domainnamen im Gedächtnis verankert haben. Ein zu-

Tab. 8.1 Kunstnamen ohne beschreibenden Produkt- oder Leistungsbezug. (Eigene Darstellung)

Domainname	Produkt- und Leistungsprogramm
www.mirapodo.de	Schuhe, Bekleidung, Accessoires
www.modomoto.de	Curated Commerce Herrenbekleidung und Accessoires
www.trivago.de	Hotelsuche und Preisvergleich
www.swoodoo.com	Hotels-, Flüge- und Mietwagenvermittlung
www.limango.de	Shoppingcommunity für Markenprodukte
www.tirendo.de	Reifen, PKW- und Motorradzubehör
www.avandeo.de	Möbel und Einrichtungsaccessoires
www.opodo.de	Buchungsportal Flüge, Hotels, Mietwagen

[Onlinerecherche nach Kunstnamen im März 2019]

fallsgerichtetes Type-in kann auch zu einer qualifizierten Besucherfrequenz führen. Wird beispielsweise die Domain schuhe.de in den Browser eingegeben, so erwartet der Suchende hinter der Domain auch ein entsprechendes Angebot (und findet es bei diesem Beispiel auch mit einem Onlinemarktplatz für Schuhe, siehe Abschn. 2.3.3). Durch die nur einmal mögliche Vergabe von Domainnamen wird es für Unternehmen immer schwieriger, einen noch nicht registrierten Domainnamen zu kreieren, der zu ihrem Produkt- und Leistungsprogramm passt. Im Prozess der Namensfindung muss ein Unternehmen daher unmittelbar prüfen, ob der Name registriert werden kann. Viele Startups kreieren Kunstnamen, deren Bezeichnung das Leistungsangebot des Onlineshops oder die Herkunft des Unternehmens zwar nicht widerspiegelt, aber eine einheitliche Registrierung in allen gewünschten Top-Level Domains möglich macht (Kollmann 2013, S. 230). Tab. 8.1 veranschaulicht einige Beispiele für die Kreation von Kunstnamen ohne direkt erkennbaren Produkt-, Leistungs- oder Unternehmensbezug.

Namensfindung Amazon

Mitte der 1990er-Jahren war es Internet-Start-up-Unternehmensgründern wichtig, einen Unternehmensnamen zu kreieren, der in den alphabetisch geordneten Verzeichnissen, Webkatalogen und Listen weit vorne zu finden war (Gottschalck 2015; Dashevsky 2019). Die Suchmaschinen hatten zu der Zeit noch nicht die Bedeutung als Gatekeeper der Informationsrecherche inne. Für den Amazon Gründer Jeff Bezos erschien der Name Amazon mit dem Bezug zum weltgrößten, sich weit verzweigenden Fluss als eine passende Analogie zur Unternehmensvision (Gottschalck 2015). Der Name hatte zudem den Vorteil, dass er auch für eine künftige Internationalisierung sehr geeignet erschien. Das heutige Amazon-Logo verbindet mit dem Pfeil unter dem Schriftzug die Buchstaben A und Z und symbolisiert damit in seiner grafischen Gestaltung auch den Charakter des Universalwarenhauses, in dem alles von A bis Z zu finden ist (Dashevsky 2019).

Mit der Gründung eines Start-ups in Deutschland wird zuerst versucht, die **.de**-TLD und idealerweise auch die **.com**-TLD unter der gleichen Namenskonvention zu registrieren. Damit wäre im ersten Schritt eine kommerzielle Adressierung und ein geografischer Herkunftsnachweis hinterlegt. Bei der Namensfindung muss auch geprüft werden, ob der gegebenenfalls zuerst nur für den deutschen Markt kreierte Name internationalisierungsfähig ist. Auch sollten negative Konnotationen, Assoziationen oder Verballhornungen des Begriffes vorab überprüft werden. Die spätere Änderung eines bereits im Markt etablierten Namens ist mit hohem finanziellem und organisatorischem Aufwand verbunden.

Fehleinschätzung der Internationalisierungsfähigkeit des Domainnamens

2006 erfolgte die Umbenennung des Communitynetzwerks OpenBC (Open Business Club) in Xing. Der ursprüngliche Name eignete sich nur begrenzt für die Expansion in andere Kultur- und Sprachräume. Die Bezeichnung als Business Club entsprach nicht mehr den aktuellen Nutzerprofilen und erschwerte die Zielgruppenansprache. Der Begriff „Xing“ steht im chinesischen Sprachraum für eine optimistische „can do“-Einstellung (Xing 2006).

Im Rahmen der Internationalisierung ist die Adressierung der Ländershops festzulegen. Wie Abb. 8.1 veranschaulicht, können mit der Multidomainstrategie, Singledomainstrategie und Subdomainstrategie drei grundlegende Domainstrategien unterschieden werden (Stallmann und Wegner 2015, S. 215 ff.).

Ist die Unternehmensvision bereits auf eine künftige Internationalisierung ausgerichtet, so müssen bei einer Multidomainstrategie frühzeitig weitere Länderendungen für die potenziellen Absatzmärkte registriert werden, damit der Onlineshop unter einer einheitlichen Adressierung international vermarktet werden kann (Kollmann 2016, S. 193). Ein geeigneter Name ist unverwechselbar sowie klar und prägnant auf die Zielgruppe ausgerichtet. Je kürzer der Domainname, umso einprägsamer (Kollmann 2013, S. 229). Domains stellen als „virtuelle Immobilie“ ein übertragbares Wirtschaftsgut dar; Plattformen wie beispielsweise Sedo (www.sedo.com) haben sich als Marktplätze auf den Domainhandel spezialisiert. Beschreibende Domains sind besonders begehrt und erzielen attraktive Preise bei einer Veräußerung.

Domainhandel und Domainverkauf

Der Freisinger Kaffeegroßhändler Opag GmbH kaufte 2017 über die Plattform Sedo die Domain „kaffee.de“ für 200.000 Euro, um dort einen Onlinemarktplatz für Kaffee, Kaffeemaschinen und Kaffeezubehör einzurichten. Ein Wertgutachten von Sedo tatierte die Domain sogar auf 300.000 Euro. Der letztendlich zu zahlende Preis für eine Domainübertragung ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager (Reibert 2017).

Multidomain (länderspezifische Top-Level-Domains)

Für jedes Zielland wird eine eigene länderspezifische Domain registriert

- Vorteil: dezentrale Steuerung; individuellere Gestaltung der Onlineshops
- Nachteil: hoher administrativer Pflegeaufwand; Einzelregistrierung der Länderdomains

Beispiel Zalando:

www.zalando.fr; www.zalando.it; www.zalando.at; www.zalando.se;

Singledomain

Über eine zentrale Domain werden Länderversionen über Folder (Unterordner) gesteuert

- Vorteil: höherer Kontrollgrad durch zentrale Steuerung, einheitliches Design
- Nachteil: geringerer Anpassungsgrad an regionale und lokale Besonderheiten

Beispiel Ikea:

www.ikea.com/fr; www.ikea.com/it; www.ikea.com/at; www.ikea.com/se;

Subdomain

Länderversionen werden über ein unternehmenseigenes DNS gesteuert

- Vorteil: zentrale Steuerung, einfache Administration, zentrales Hosting
- Nachteil: geringerer Anpassungsgrad an regionale und lokale Besonderheiten

Beispiel Tommy Hilfiger:

fr.tommy.com; it.tommy.com; at.tommy.com; se.tommy.com;

Abb. 8.1 Domainstrategien der Internationalisierung. (Eigene Darstellung)

Auch losgelöst vom Fortbestand eines Unternehmens können der Kauf und die Weiterverwendung einer Domain für ein anderes Unternehmen attraktiv sein, wenn diese Domain eine Marke mit einer treuen Stammkundenklientel repräsentiert und bei den Verbrauchern mit positiven Assoziationen verbunden ist. So erlebt das ehemalige Warenhaus Hertie unter www.hertie.de ebenso eine virtuelle Wiedergeburt wie die insolvente Praktiker-Baumarktkette unter www.praktiker.de. Die Sicherung der Namensrechte an altbekannten Marken kann für Start-ups, aber auch für etablierte Unternehmen ein Vorteil sein.

Was ist aus Neckermann (neckermann.de) und Quelle (quelle.de) geworden?

Der Universalversender Neckermann ging 2012 in die Insolvenz. Aus der Insolvenzmasse erwarb der Konkurrent Otto die Rechte an der Marke neckermann.de in Deutschland und deren Eigenmarken sowie die Rechte an deren Internetauftritten (Hofmann 2012). Seit 2013 betreibt der Otto-Versand einen Onlineshop unter neckermann.de. Nach der Insolvenz des Universalversenders Quelle im Jahr 2009 erwarb Otto ebenfalls die Markenrechte (Reidel 2009). Seit 2013 wird quelle.de unter der 2013 gegründeten

Quelle GmbH als Tochterunternehmen der Otto Group weitergeführt. Die Marke Quelle agiert seither wieder als Universalversandhaus und gehört heute dem Baur Versand, der wiederum zur Otto Group gehört.

Das **Domainmanagement** ist eine Aufgabe, die entweder unternehmensintern organisiert oder an einen Dienstleister übertragen wird. Neue Domains müssen registriert werden und für registrierte Domains sind jährliche Gebühren zu zahlen. Das Domainmanagement wird bei einer immer stärker wachsenden Anzahl an Domains gerade bei Großkonzernen zu einem Kosten- und Organisationsfaktor. Der Registrierungsvorgang kann an Internetserviceprovider ausgelagert werden, die wie beispielsweise Strato (www.strato.de), United Domains (www.united-domains.de) oder 1&1 (www.1und1.de) Komplettpakete anbieten. Diese Dienstleister registrieren dann im Auftrag ihrer Kunden die Wunschdomain bei der DENIC. Mit **Domaingrabbing** wird die Registrierung von Domains mit dem einzigen Ziel der späteren gewinnbringenden Veräußerung bezeichnet. Dies stellt eine im Grundsatz anerkannte geschäftliche Betätigung dar, wenn keine Namens- oder Markenrechtsverletzung nachgewiesen werden kann, auch wenn sehr ähnliche Domains bereits registriert sind (Wedell 2014). Ein sittenwidriges und damit verbotenes Domaingrabbing stellt nach Rechtsauslegung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) allerdings die bewusste Registrierung von Domains als eine gezielte Behinderung eines Wettbewerbers dar (Wedell 2014).

8.2 Suchmaschinen

Ein Großteil der Informationsrecherche im World Wide Web findet über Internetsuchmaschinen statt. Diese liefern zu einem Suchbegriff eine geordnete Liste themen- und inhaltsrelevanter Websites (Peters 2010, S. 91). Suchmaschinen schaffen Struktur und Transparenz in der Informationsvielfalt des Internets und dienen Internetnutzern als Orientierung, Filter und Wegweiser. Als Startseite eingerichtet, sind sie bei jedem Aufruf des Browsers der zentrale Ausgangspunkt für die Suche nach Informationen.

► **Suchmaschine** Eine Suchmaschine recherchiert, ordnet und katalogisiert Inhalte eines Datenpools nach verschiedenen Kriterien und stellt diese in einer sortierten Ergebnisanzeige Informationssuchenden zur Verfügung. Herzstück ist ein komplexer und gut gehüteter Suchalgorithmus, der die Ausprägung einer Vielzahl von Einzelkriterien in eine kumulierte Gesamtbewertung einfließen lässt. Internetsuchmaschinen wie Google, Bing und Yahoo sind UniversalSuchmaschinen, sie indizieren den kompletten Inhalt des World Wide Web nach Keywords (Schlüsselwörter). Mit der Eingabe eines Suchbegriffs in die Suchleiste ordnen sie in Sekundenschnelle den indizierten Inhalt und zeigen eine nach Relevanz geordnete Ergebnisliste an; diese Ergebnisse sind mit dem dahinterliegenden

Informationsangebot verlinkt und ermöglichen einen direkten Aufruf der angezeigten Verweise (Kreutzer 2018, S. 129; Olbrich et al. 2015, S. 78).

Ist ein Onlinehändler im Markt noch unbekannt, so ist eine gute Suchmaschinenplatzierung für die Generierung von Besucherfrequenz und die Gewinnung von Neukunden essenziell. Auf den stationären Einzelhandel übertragen sind Internetsuchmaschinen mit stark frequentierten Einkaufsstraßen mit hoher Einzelhandelsdichte in dicht besiedelten Ballungsgebieten vergleichbar. Die Ergebnisanzeige auf den vorderen Plätzen in den Suchmaschinen stellt für Onlineshops somit einen zentralen Standortfaktor dar und ein hohes Ranking kann als 1A-Lage bezeichnet werden (Heinemann 2018, S. 84). Das 2004 in den Duden aufgenommene Verb „googeln“ wird von vielen Internetnutzern als Synonym für die Informationssuche im Internet gesehen. Google erreicht in Deutschland einen Marktanteil von über 90 % und ist damit der Gatekeeper für den Großteil der über Universalsuchmaschinen durchgeführten Informationsrecherchen (SEO-Summary 2018). Da Google auch weltweit eine marktbeherrschende Stellung einnimmt, muss ein Onlinehändler seine Maßnahmen für eine gute Platzierung bei Universalsuchmaschinen primär auf Google ausrichten.

Das Suchmaschinenmarketing (Kreutzer 2018, S. 230 ff.; Lammenett 2017, S. 133 ff.) wird unterteilt in SEA (Search Engine Advertising = **Suchmaschinenwerbung**) und SEO (Search Engine Optimization = **Suchmaschinenoptimierung**). Während es bei SEA, welches auch als **Keyword Advertising** bezeichnet wird (Lammenett 2017, S. 143 f.), um die prominente und kostenpflichtige Platzierung von Anzeigen geht (**Paid Listings**), ist SEO darauf ausgerichtet, die zum Teil bekannten Kriterien des Google-Suchalgorithmus durch die Programmierung, Konfiguration und Gestaltung des Onlineshops optimal zu bedienen, um ein hohes organisches Ranking in der Relation von Suchbegriff zu relevantem Content zu erzielen (Kreutzer 2018, S. 279 ff.; Lammenett 2017, S. 179 ff.). Während für das Keyword Advertising direkte Kosten für die Anzeigenplatzierung anfallen, sind mit der Suchmaschinenoptimierung indirekte Kosten verbunden, die daraus resultieren, dass bei der Gestaltung der Website gegebenenfalls auf externes Know-how zugegriffen werden muss, wenn SEO-Agenturen mit der Optimierung der Website auf relevante Keywords beauftragt werden. Die Suchmaschinenoptimierung wird in **On-Site-Optimierung** (Gestaltung des eigenen Contents) und **Off-Site-Optimierung** (suchbegriffrelevante Links auf den eigenen Content) unterteilt (Kreutzer 2016, S. 93; Lammenett 2017, S. 205 ff.; Olbrich et al. 2015, S. 81). Das Abrechnungsmodell des Keyword Advertising basiert auf **Cost-per-Click**, nicht die Einblendung der Anzeige, sondern ein Klick auf die eingeblendete Anzeige ist kostenpflichtig. Der Preis wird in Keyword-Auktionen bestimmt. Unternehmen geben den maximalen Preis an, den sie pro Klick auf ihre Anzeige zu zahlen bereit sind. Das Gebot wird mit einem von Google berechneten **Quality Score** multipliziert, der die Relevanz der Anzeige mit den dahinterliegenden Inhalten in Beziehung setzt (Kreutzer 2018, S. 237; Lammenett 2017, S. 146 f.). Die Anzeigenplätze werden nach den erzielten Werten des Quality Score vergeben, sodass nicht automatisch das höchste Gebot den ersten

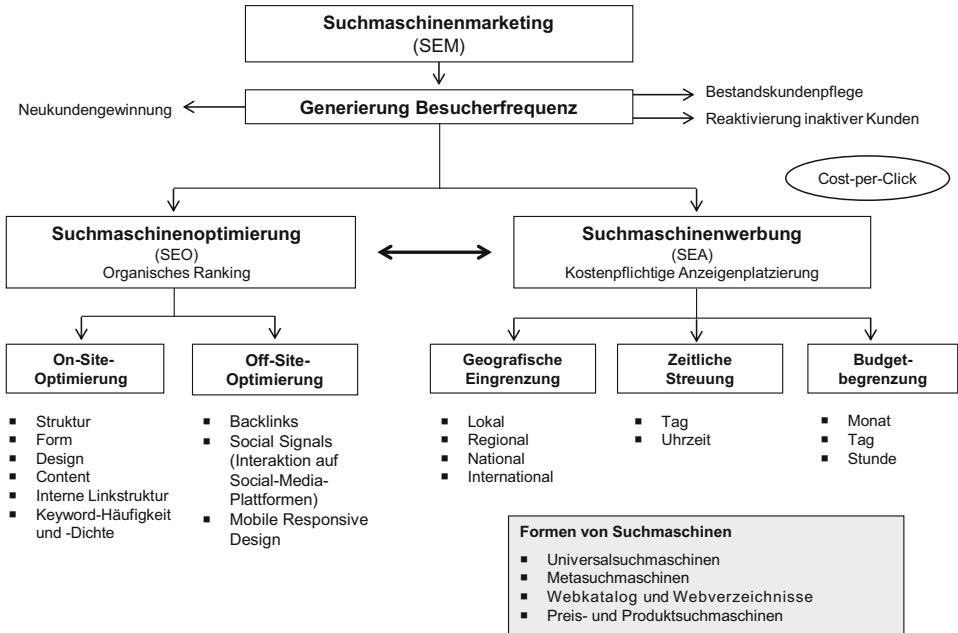


Abb. 8.2 Komponenten des Suchmaschinenmarketings. (Eigene Darstellung)

Anzeigenrang erhält. Abb. 8.2 fasst die wesentlichen Aspekte und Komponenten des Suchmaschinenmarketings in einer grafischen Übersicht zusammen (Kreutzer 2018, S. 230 ff.; Lammenett 2017, S. 133 ff.).

Neben den Universalsuchmaschinen wie Google, Bing und Yahoo sind **Preissuchmaschinen** und **Preisvergleichsportale** wie idealo.de, billiger.de, guentstiger.de und preisvergleich.de auf die Recherche und den Vergleich von Produktpreisen ausgerichtet (Lammenett 2017, S. 265 ff.), indem sie dem Nutzer zu einem gesuchten Produkt eine nach Preisen sortierte Anbieterliste anzeigen (Peters 2010, S. 105). In den letzten Jahren haben Onlinemarktplätze immer mehr eine Zusatzfunktion als **Produktsuchmaschinen** übernommen (Lammenett 2017, S. 265). Durch das universelle Produktangebot bei Amazon startet die Produktrecherche häufig direkt dort, die Reihenfolge der Suchergebnisse auf der Trefferliste klassifiziert der Amazon-Ranking-Algorithmus nach dem realisierten Verkaufserfolg des Produktes, denn hohe Conversion Rates lassen auf Relevanz und Kaufwahrscheinlichkeit schließen (Lammenett 2017, S. 138 und 251 ff.).

Die zunehmende Konzentration auf Amazon als Produktsuchmaschine zeigt

- die hohe Marktbedeutung Amazons als Vertriebskanal (viele Onlinehändler sehen sich gezwungen, Amazon neben dem eigenen Onlineshop als ergänzenden Vertriebskanal zu nutzen)

- und dadurch bedingt die Notwendigkeit, neben Google auch das Produktranking bei Amazon im Rahmen der Optimierung einer Suchmaschinenplatzierung zu beeinflussen.

8.3 Affiliate-Programme

Affiliate-Programme (affiliate = anschließen, angliedern, verbinden) sind Vertriebspartnerschaften, bei denen ein E-Commerce-Anbieter (Merchant oder Advertiser) externe Partner (Affiliates oder Publisher) als unternehmensfremde Touchpoints in seine Vertriebsstrategie einbindet und bei einer erfolgreichen Vermittlung einer Transaktion durch umsatzabhängige Provisionen (Pay-per-Sale) vergütet (Kollmann 2013, S. 200 f.; Kreutzer 2018, S. 250 ff.; Lammenett 2017, S. 57 f.). Der Merchant stellt dem Affiliate eine Auswahl an Werbemitteln zur Verfügung, die dieser in seine Website einbindet und mit der Website oder Landingpage des Merchants verlinkt (Kreutzer 2018, S. 250; Lammenett 2017, S. 71 ff.).

► **Website und Webseite, Homepage und Landingpage** Die Site (Ort, Lage, Platz) im Web (WWW) ist die **Website** als der gesamte Auftritt (Webpräsenz, Internetpräsenz) eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Privatperson unter einer Domain als die Adresse der Website. Eine Website besteht aus mehreren **Webseiten**, die erste davon ist die **Homepage** als Start-, Begrüßungs- und zentrale Ausgangsseite für die Navigation in die dahinterliegenden Webseiten der Internetpräsenz. Eine **Landingpage** ist eine speziell eingerichtete Webseite, um eine zielgerichtete Aktion (Kauf, Download, Anmeldung) auszulösen (Kreutzer 2018, S. 122 f.). E-Mail-Marketingkampagnen beispielsweise verlinken auf eine Landingpage, um eine Registrierung für den Empfang von Newslettern vorzunehmen.

Der Link enthält einen Code, der den Affiliate bei einer erfolgreichen Vermittlung eindeutig identifiziert (Lammenett 2017, S. 58). Die Kooperation mit einer Vielzahl von Affiliates schafft eine hohe Anzahl zusätzlicher Touchpoints für den Onlineshop, wobei Auswahlkriterien wie das Image des Partners, die Zielgruppenidentität und seine Besucherfrequenz berücksichtigt werden sollten (Kollmann 2013, S. 201). Affiliate-Programme bzw. Affiliate-Marketing ist zu einer wichtigen Säule der Besucherfrequenzgenerierung und insbesondere Neukundengewinnung geworden (Kreutzer 2016, S. 84 f.). Merchants bieten sich zwei Möglichkeiten des Aufbaus und der Steuerung eines Affiliate-Programms, die auch miteinander kombiniert werden können:

- Die Steuerung des Affiliate-Programms in Eigenregie durch das Unternehmen. Dies hat zum neu kreierten Jobprofil des „Affiliate Managers“ geführt.
- Die Steuerung des Affiliate-Programms über ein Affiliate-Netzwerk als externe Dienstleister. Diese betreiben eine Plattform für die Organisation des Affiliate-Marketings und

fungieren als Mittler zwischen Merchants und Affiliates (Kreutzer 2016, S. 85; Lammenett 2017, S. 75 ff.). Ein etabliertes Affiliate-Netzwerk ist Awin (www.awin.com), welches die ehemals eigenständigen Plattformen Affilinet und Zanox übernommen und unter seinem Angebot integriert hat.

Der Publisher generiert Umsätze für den Merchant, er fungiert dabei wie ein selbstständiger Handelsvertreter, der ausschließlich über Erfolgsbeteiligungen vergütet wird, ohne dabei eine fixe Vergütung zu erhalten (Kreutzer 2018, S. 252). Jeder Merchant hat sein eigenes Provisionssystem austariert. Die Generierung von Neukunden wird in der Regel mit einem höheren Provisionsatz als die wiederholte Vermittlung von Bestandskunden vergütet.

Provisionsbasiertes Partnervergütungssystem bei Douglas

Die Parfümeriekette Douglas (www.douglas.de) vergütet ihren Affiliate-Partnern als Standardprovision 10 % des Warenkorbwerts. 28 Tage nach Eingang der Bestellung werden die Verkäufe im System abgeglichen. Vergütet werden alle Einkäufe, die nicht storniert oder komplett retourniert wurden. Bei Teilretouren erhält der Partner die Provision anteilig auf den Warenkorbwert. Nach Bestätigung der Sales erhält der Affiliate die Auszahlung über das jeweilige Affiliate-Netzwerk. Der Werbemittelcode und die ausgewählten Werbemittel können bequem und einfach mit einem Deep-linkgenerator in den Onlineauftritt des Partners integriert werden (Douglas 2019).

Die Kriterien für die Identifizierung und Auswahl möglicher Affiliates bestimmt der Merchant, indem er zuerst seine Ziele und Anforderungen definiert, die er dem Partnerprogramm zugrunde legt (Warschburger und Jost 2001, S. 176 ff.). Dies kann fokussiert sein auf

- Eine möglichst breite Streuung von Bannern und Hyperlinks, mit der eine hohe Besucherfrequenz erreicht werden kann (**streuendes Partnerprogramm**)
- Ein unternehmensübergreifendes Cross-Selling durch die Verlinkung auf Websites mit ergänzendem Leistungsangebot (**leistungsergänzendes Partnerprogramm**)
- Eine Verbindung zu Websites mit thematischem Bezug (**contentspezifisches bzw. contextsensitives Partnerprogramm**). Social Media Influencer können als Affiliates bezeichnet werden, wenn sie durch ihre Empfehlungen an den dadurch ausgelösten Produktverkäufen partizipieren (Deges 2018a, S. 97)
- Die Streuung von Rabattgutscheinen, die beispielsweise auch offline bei einer Bestellung in einem anderen Onlineshop der Lieferung beigelegt werden (**bonusorientiertes Partnerprogramm**)

Bei komplexen Kaufentscheidungsprozessen über mehrere Tage werden verschiedene Touchpoints auch wiederholt aufgesucht, bis ein Kauf final ausgelöst wird. Während in einem **Last Interaction Model** nur der kaufauslösende Link („last cookie wins“) eine Vergütung erhält, wird heute vielfach über eine **dynamische Provisionierung** eine

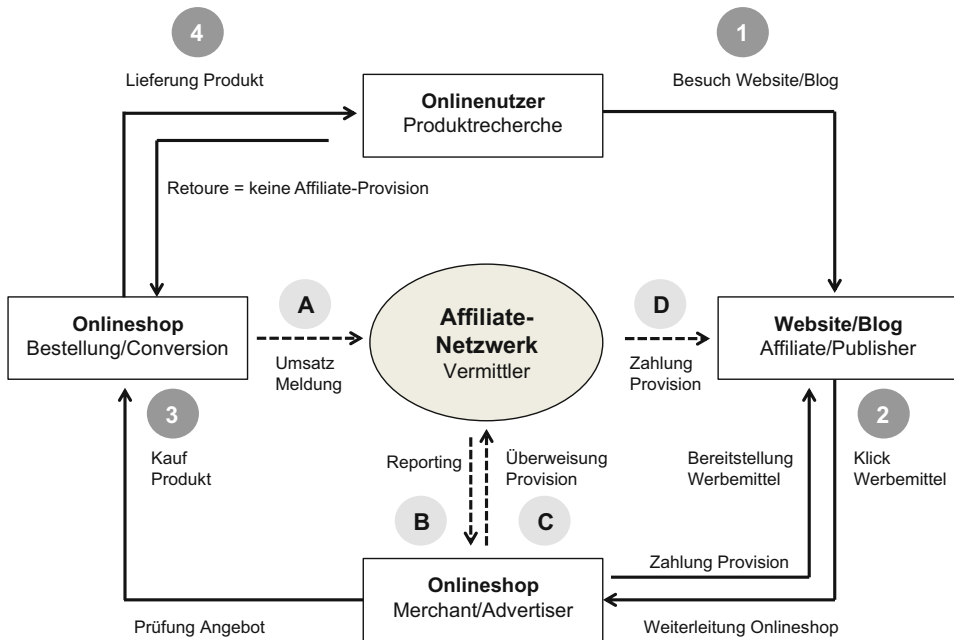


Abb. 8.3 Funktionsprinzip des Affiliate-Programms. (Eigene Darstellung)

Gewichtung des Beitrags der einzelnen Touchpoints vorgenommen, um eine gerechtere Umsatzbeteiligung nach dem Anteil verschiedener Affiliates an der Kaufentscheidung zu realisieren (Olbrich et al. 2015, S. 74). Die Auszahlung der Provision ist abhängig von dem Status eines nicht mehr revidierbaren Kaufs, der erst mit dem Ablauf der Retourenfrist als ergebniswirksam verbucht werden kann. Bei Zugrundelegung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestfrist bedeutet dies, dass eine Provision erst nach frühestens 14 Tagen an den Affiliate ausgezahlt werden kann. Bietet ein Onlinehändler verlängerte Rückgabefristen an, so verschiebt sich der Auszahlungsanspruch. Abb. 8.3 visualisiert in einer zusammenfassenden Übersicht noch einmal das Funktionsprinzip des Affiliate-Programms.

8.4 Online- und Offlinemarketing

Das Marketing zielt darauf ab, latente Bedürfnisse potenzieller und aktiver Kunden zu stimulieren, deren Bedürfnisbefriedigung mit dem Abverkauf der Waren einhergeht (Ahlert et al. 2018, S. 320). Für die Besucherfrequenzgenerierung spielt die Bekanntmachung des Onlineshops gerade bei der Vielzahl der Konkurrenten in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld eine bedeutende Rolle. Insbesondere die durch Risikokapital mit finanziellen Ressourcen ausgestatteten Start-ups investieren in der Start- und Entwick-

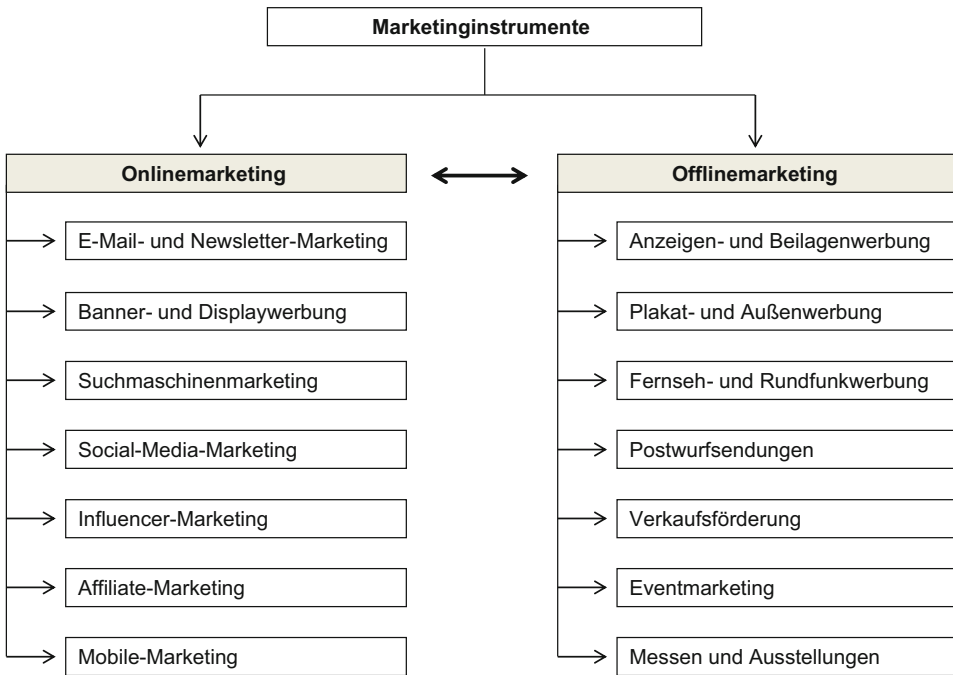


Abb. 8.4 Online- und Offlinemarketing. (Eigene Darstellung)

lungsphase erheblich in Marketing. In der Wachstumsphase steht neben der Neukundengewinnung auch die Kundenbindung mit der Pflege der Bestandskunden als oberstes Marketingziel im Mittelpunkt. Ohne eine breite Bekanntmachung des Produkt- und Leistungsprogramms in der zielgruppenrelevanten Öffentlichkeit sind ambitionierte Umsatzziele nicht zu erreichen, insofern ist das Marketing ein integraler Bestandteil der Vermarktungsstrategien im E-Commerce. Wie Abb. 8.4 illustriert, ist die Palette möglicher Marketingmaßnahmen vielfältig, diese umfasst Onlinemarketing- wie auch Offlinemarketinginstrumente. Diese werden in **crossmedialen Kampagnen** miteinander verknüpft, sodass klassische Offlinewerbung die Onlinemedien ergänzt, um die spezifischen Stärken der einzelnen Medien optimal auszunutzen (Lammenett 2017, S. 408).

Das Onlinemarketing hat sich zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt, innerhalb derer sich wiederum einzelne Instrumente als Subdisziplinen herausgebildet haben. Viele teils ergänzende, teils komplementäre Begriffe kursieren rund um das Oberthema Onlinemarketing. So ist das **Viral Marketing** eine Ausprägung des **Social Media Marketing** (Lammenett 2017, S. 361 ff.). Der Aufbau und die Pflege von Social Media Communities schafft außerhalb des Onlineshops eine Kommunikations- und Interaktionsplattform zwischen Unternehmen und Kunden, aber auch für Kunden und Fans des Unternehmens untereinander. Mit **Permission Marketing** werden vornehmlich Marketingmaßnahmen

bezeichnet, die nur mit ausdrücklicher Einwilligung der Empfänger ausgespielt werden dürfen (Deges 2018b), dies betrifft vor allem das **E-Mail- und Newsletter-Marketing** (Lammenett 2017, S. 89 ff.; Kreutzer 2018, S. 315 ff.). **Performance Marketing** steht für die Messbarkeit von Marketingmaßnahmen über Kennzahlen (Kreutzer 2018, S. 222), während das **Content Marketing** die instrumental- und kanalübergreifende Kreation mehrwertstiftender Inhalte in den Vordergrund stellt (Lammenett 2017, S. 271 ff.). Unter **Retargeting** werden Maßnahmen zusammengefasst, die auf die Rückgewinnung inaktiver oder abgewanderter Kunden zielen (Olbrich et al. 2015, S. 47 f.). Über ein **Retention Marketing** können abwanderungsgefährdete Kunden mit Kundenbindungsmaßnahmen wie beispielsweise Rabattaktionen, Bonusprogramme, Serviceleistungen und Treuegeschenke gezielt angesprochen werden, um die Fluktuationsrate (Abwanderungsrate) von profitablen Kunden zu reduzieren (Ahlert et al. 2018, S. 354). Umfassende Abhandlungen zu den Einsatzbereichen und Instrumenten des Onlinemarketing finden sich bei Kollmann (Kollmann 2013), Lammenett (Lammenett 2017), Kreutzer (Kreutzer 2018) und Olbrich (Olbrich et al. 2015).

- Zu den **Onlinemarketing**instrumenten zählt neben dem in den vorherigen Abschnitten thematisierten Suchmaschinenmarketing und Affiliate Marketing noch das E-Mail- und Newsletter-Marketing, Banner- und Displaywerbung sowie Social Media Marketing (Kreutzer 2018, S. 374 ff.) mit den Ausprägungen Influencer Marketing (Deges 2018a) sowie Mobile Marketing (Kreutzer 2018, S. 355 ff.; Lammenett 2017, S. 391 ff.).
- Zu den häufig eingesetzten **Offlinemarketing**instrumenten zählen Anzeigen- und Beilagenwerbung, Plakate in der Außenwerbung sowie Hörfunk- und Fernsehwerbung. Die Ausstrahlung von Fernsehwerbespots ist ein gängiges Instrument der Beteiligung von Medienunternehmen an Start-ups, die ihr Beteiligungsmodell auf die Bereitstellung von Werbezeiten ausrichten und damit insbesondere Start-ups eine eigenständig in der Startphase kaum finanzierbare Möglichkeit der werblichen Ansprache eines breiten Massenpublikums ermöglichen.

Gerade der Einsatz von Onlinemarketing erfordert den Aufbau internen Know-hows und/oder die Kooperation mit spezialisierten Dienstleistern. Budgets müssen zielgerichtet gesteuert und die Kombination verschiedener Marketingmaßnahmen muss auf- und untereinander (**Crossmedia-Marketing**) abgestimmt werden (Lammenett 2017, S. 408). Der Aufbau und die Kompetenzentwicklung von **Digital Capabilities** (Bolz und Höhn 2019, S. 200 f.) ist eine wichtige Aufgabe. Digitalaffine Mitarbeiter können zu SEO- oder Social-Media-Experten, Content- oder Affiliate-Managern intern entwickelt werden. Dabei muss nicht in allen Bereichen unbedingt ein Expertenwissen aufgebaut werden. Wichtig ist der Kompetenzaufbau für die Kommunikation auf Augenhöhe mit externen Partnern. Je mehr Aufgaben inhouse erledigt werden können, umso weiter verschiebt sich die Grenze, ab der kostenpflichtige externe Kapazitäten hinzugezogen (und vergütet) werden müssen.

Lernkontrolle

1. Aus welchen Komponenten setzt sich ein Fully Qualified Domain Name zusammen?
2. Unterscheiden Sie eine Multidomainstrategie von einer Singledomainstrategie und Subdomainstrategie.
3. Benennen und beschreiben Sie die zwei Teilbereiche des Suchmaschinenmarketings.
4. Grenzen Sie die Begriffe Website und Webseite, Homepage und Landingpage voneinander ab.
5. Erläutern Sie das Funktionsprinzip eines Affiliate-Partnerprogramms.

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dashevsky, E. (2019). So kamen Bluetooth, eBay, Amazon & Co. zu ihren Namen. https://www.pcwelt.de/ratgeber/So_kamen_Bluetooth_eBay_Amazon_Co_zu_ihren_Namen-Markennamen-8516759.html. Zugegriffen am 16.04.2019.
- DeGES, F. (2018a). *Quick Guide Influencer Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- DeGES, F. (2018b). Permission-Marketing. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/permission-marketing-119010>. Zugegriffen am 02.04.2019.
- Douglas. (2019). Douglas Affiliate Partnerprogramm. https://www.douglas.de/Douglas-Aktuell/Partnerprogramm/index_c0096.html. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Gottschalck, A. (2015). Amazon, Ikea & Co. Wo kommen bloß die Namen der Weltfirmen her? <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/die-herkunft-der-firmennamen-von-google-co-a-1049708.html>. Zugegriffen am 16.04.2019.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinzmann, P. (2000). Internet – Die Kommunikationsplattform des 21. Jahrhunderts. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 59–89). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, A. (2012). Otto kauft Neckermann-Online-Marke. <https://www.gruenderszene.de/allgemein/otto-neckermann-marke>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2016). *Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenet, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Olbrich, R., Schultz, C., & Holsing, C. (2015). *Electronic Commerce und Online-Marketing. Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin/Heidelberg: Springer.

- Reibert, B. (2017). 200.000 Euro für „Kaffee.de“. Opag kauft eine Webadresse, um Online-Marktplatz einzurichten. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/erding/freising-euro-fuer-kaffeede-1.3654369>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Reidel, M. (2009). Otto übernimmt Quelle-Markenrechte. <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Otto-uebernimmt-Quelle-Markenrechte-88297>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- SEO-Summary. (2018). Entwicklung und Marktanteile der beliebtesten Suchmaschinen in Deutschland. <https://seo-summary.de/suchmaschinen/>. Zugegriffen am 28.02.2019.
- Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). *Internationalisierung von E-Commerce Geschäften*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Verisign. (2018). Domain Names. The Verisign Domain Name Industry Brief Q3 2018. https://www.verisign.com/en_US/domain-names/dnib/index.xhtml. Zugegriffen am 28.02.2019.
- Warschburger, V., & Jost, C. (2001). *Nachhaltig erfolgreiches E-Marketing*. Braunschweig Wiesbaden: Vieweg & Sohn.
- Wedell, B.M. (2014). Domaingrabbing – Darf man das wirklich nicht? <https://www.it-recht-kanzlei.de/domaingrabbing-beschreibende-domain.html>. Zugegriffen am 28.02.2019.
- Xing. (2006). Pressemeldung: openBC wird Xing. <https://corporate.xing.com/de/newsroom/pressemitteilungen/meldung/openbc-wird-xing/>. Zugegriffen am 18.02.2019.



Lernziele

Besucher des Onlineshops müssen durch einen transparenten und sicheren Transaktionsprozess zu Käufern und Stammkunden transformiert werden. In diesem Kapitel wird ein fundiertes Basiswissen vermittelt über:

- Die Ausrichtung aller Shopfunktionalitäten auf die User Experience
- Die Gestaltungsmöglichkeiten einer überzeugenden Leistungspräsentation
- Die Unterstützung des Auswahl- und Bestellprozesses durch die Integration von Bewertungssystemen und Hilfsfunktionen
- Die Leistungsparameter der Logistik und die Varianten der Belieferung auf der letzten Meile
- Die Bereitstellung eines kundenzentrierten Service mit einem ausgewogenen Mix von Kommunikations- und Interaktionselementen
- Die Ausgestaltung eines kundenfreundlichen Retourenmanagements als absatzstimulierendes Element der Kundenbindung

9.1 Usability und User Experience

Die **Usability** (Gebrauchstauglichkeit, Bedienbarkeit, Benutzerfreundlichkeit) ist nach der Norm DIN EN ISO 9241-11 der Grad der Erfüllung der Erwartungshaltung, die ein Anwender gegenüber der Nutzung einer interaktiven Anwendung hat. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Ziele des Anwenders durch Einsatz eines verhältnismäßig adäquaten

Aufwandes mit einem ihn zufriedenstellenden Ergebnis erreicht werden (Gast 2018, S. 13). Während die Usability vornehmlich auf die Zielerreichung während der Nutzung einer Anwendung abzielt, bezieht die **User Experience** zum einen die Erwartungshaltung vor der Anwendung und zum anderen die Reflexion der erlebten Interaktion nach der Anwendungsphase mit ein (Gast 2018, S. 15). Die User Experience hat eine emotional-subjektive (Erlebnis) und eine rational-objektive (Ergebnis) Komponente. Die rational-objektive Komponente ist der wahrgenommene Nutzen (**Utility**) aus der Interaktion (Weichert et al. 2018, S. 22), indem das gewünschte Produkt schnell und einfach gefunden wird, sowie die Verwertbarkeit des Ergebnisses einer Informationsrecherche (**Usefulness**) für den Informationssuchenden (Kreutzer 2018, S. 149). Auf der emotional-subjektiven Komponente führt das Erleben einer Anwendung zu nonverbalen oder verbalen Reaktionen.

- Als **verbale Reaktion** ist es vor allem bei schlechter Usability der spontan während der Anwendung allein oder öffentlich geäußerte Unmut als eine spontane Kommentierung des Eindrucks von der Anwendung.
- Die **nonverbale Reaktion** ist ein Ausdruck von Emotionen (Ekman und Friesen 1986, S. 160). Das Erlebnis in Form positiver (Freude) wie auch negativer (Ärger) Emotionen drückt sich durch physiologische Veränderungen wie Körperhaltung, Mimik und Gestik aus (Fischer und Wiswede 2009, S. 354 f.; Meffert et al. 2015, S. 110 f.).

Usability-Tests bilden die bekannteste Methode zur Messung der Benutzerfreundlichkeit interaktiver Anwendungen (Sarodnick und Brau 2011, S. 163). Während eines Usability-Tests erledigen die Untersuchungsteilnehmer bestimmte Aufgaben innerhalb der Anwendung (Gast 2018, S. 20 f.), beispielsweise die Suche nach einer bestimmten Produktvariante oder die Durchführung einer Bestellung. Dabei können unterschiedliche Testverfahren zum Einsatz kommen. Als **Eyetracking** werden das Aufzeichnen und die Auswertung von Augenbewegungen während des Blicks auf einen Gegenstand oder eine Umgebung bezeichnet. Die Blickverläufe und die Blickverweildauer auf einzelne Elemente geben Aufschluss über das natürliche Orientierungsverhalten (Kreutzer 2018, S. 181). Die Ergebnisse werden anschließend mithilfe von Heatmaps, Opacity Maps oder Gazeplots visualisiert. **Heatmaps** visualisieren durch die Ampelfarben grün, gelb, rot in unterschiedlichen Farbabstufungen und Schattierungen die Blickverweildauer. Die am längsten oder häufigsten betrachteten Elemente sind rot gekennzeichnet, kurz oder kaum betrachtete Elemente sind grün eingefärbt (Kreutzer 2018, S. 183). Die **Opacity Map** ist das Negativbild einer Heatmap. Sie stellt alle Bereiche, die nicht betrachtet wurden, verdunkelt dar. Nur die hell gekennzeichneten Bereiche erregen die Aufmerksamkeit der Testperson. **Gazeplots** visualisieren den kompletten Blickrichtungsverlauf. Die Nummerierung der Kreise zeigt an, in welcher Reihenfolge die Anwender die Informationen einer Webseite betrachteten. Die Größe der Kreise gibt Auskunft über die Betrachtungsdauer. Verbale Reaktionen können mit einem **Thinking-Aloud-Test** eingefangen werden. Der Proband wird angehalten, während der Nutzung der Anwendung die einzelnen Schritte zu kom-

mentieren und seinen Gefühlen verbalen Ausdruck zu verleihen (Kreutzer 2018, S. 182). Mit **A/B Testing** können verschiedene Varianten der Websitegestaltung auf ihre Nutzerfreundlichkeit getestet werden. Neben der Beobachtung der Testpersonen in Usability-Labors kommen auch standardisierte Fragebögen mit offenen und geschlossenen Fragen für eine abschließende Gesamtbewertung zum Einsatz (Gast 2018, S. 21). Mit A/B Testing werden Hypothesen in Bezug auf Design, Content und Nutzerverhalten überprüft (Kreutzer 2018, S. 188). Um daraus valide Erkenntnisse zu gewinnen, bedarf es allerdings einer ausreichenden Anzahl an Testteilnehmern. Die Ergebnisse von Usability-Tests sind Ausgangspunkt für zielgerichtete Optimierungen des Onlineshops (Kollewe und Keukert 2016, S. 18). Dabei steht vor allem der Transaktionsprozess im Mittelpunkt, der aus Sicht des Users so einfach wie möglich gestaltet sein muss. In den folgenden Abschnitten wird der in Abb. 9.1 visualisierte Transaktionsprozess mit seinen Ausgestaltungsmöglichkeiten dargestellt, wobei insbesondere auf die Aspekte der Usability und User Experience Bezug genommen wird.

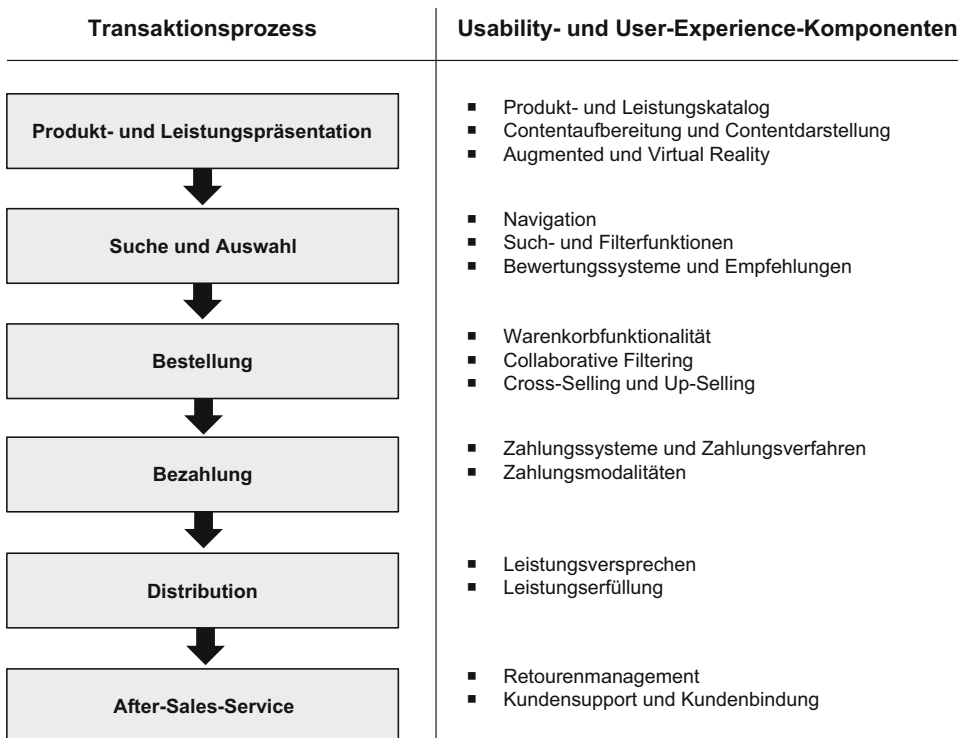


Abb. 9.1 Der Transaktionsprozess im Onlineshop. (Eigene Darstellung)

9.2 Angebot: Produkt- und Leistungspräsentation

Wie bei der Kataloggestaltung eines Versandhandelsunternehmens oder der Warenpräsentation auf der Verkaufsfläche eines Einzelhandelsunternehmens ist es auch im Onlineshop essenziell, das Produkt- und Leistungsangebot verkaufsförderungsgerecht in Szene zu setzen. Dafür stehen verschiedene Contentformate zur Verfügung, die bei der Darstellung des Angebots kombiniert eingesetzt werden können.

Contentformat Text

Produktdarstellungen und -beschreibungen müssen gut strukturiert und verständlich formuliert die wesentlichen Informationen zur Produktspezifikation wie Produktbeschaffenheit, Verarbeitung, Qualität, Preis sowie zu verschiedenen Produktvarianten (bei Bekleidung: Größe, Passform, Farben) enthalten (Kollmann 2013, S. 74). Je länger die Textpassagen, desto mehr Geduld muss zur Rezeption der Informationen investiert werden; Leser sind dann schnell überfordert und verlieren die Aufmerksamkeit und das Interesse. Grundsätzlich sollten daher Textbotschaften mit werblichem Charakter so kurz und prägnant wie möglich sein, um die Botschaftsaufnahme und -verarbeitung auch bei flüchtigem Kontakt zu gewährleisten (Meffert et al. 2015, S. 724). Die Schlüsselinformationen können durch Verlinkungen auf detailliertere Informationen oder Downloads angereichert werden (Kollmann 2013, S. 74). Für eine gute Textverständlichkeit (**Readability**) stehen Kriterien wie die Ordnung der inhaltlichen Struktur sowie Einfachheit, Kürze und Prägnanz im Satzbau und in der Wortwahl (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 243 ff.). Je besser die Verständlichkeit von Textbotschaften, desto höher ist der Beeinflussungserfolg (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 243). Die **Scannability** unterstützt durch grafische Gestaltungselemente das schnelle Überfliegen eines Textes, um zentrale Inhalte schnell auf den ersten Blick zu erkennen (Kreutzer 2018, S. 147). Die Aufnahme von Textinformationen über einen Screen verlangt eine höhere Leseleistung, wichtig ist dabei eine verdichtete Form relevanter Informationen in nicht zu langen Textzeilen. Aufmerksamkeit kann durch einen narrativen (erzählenden) Kontext erzeugt werden. Rund um das zu vermarktende Produkt wird eine spannende Geschichte erzählt (**Storytelling**), in deren Handlung die Marke bzw. das Produkt spielerisch in Szene gesetzt wird. Geschichten können einen realen oder fiktiven Rahmen haben, sie können unterhaltend, emotional oder rein informativ sein (Lammenett 2017, S. 345 f.).

Contentformat Bild

Textuelle Produktbeschreibungen können durch visuelle Produktabbildungen in Form von Einzelbildern oder Fotostrecken in ihrer Aussagekraft unterstützt werden. Hochauflösende Bilder ermöglichen einen **Zoom**, der insbesondere bei der Vermarktung von Mode und Bekleidung ein wichtiges Element darstellt, um Produktdetails besser erkennen zu können (Kollmann 2013, S. 76). Durch interaktive Funktionen lassen sich Bilder für eine Rundumsicht (360 Grad) drehen und wenden und ermöglichen ein realitätsnahes visuelles

Erlebnis wie bei einer Produktbegutachtung im stationären Einzelhandel. Bilder eignen sich insbesondere zur Vermittlung emotionaler Botschaften (Meffert et al. 2015, S. 726). Im Vergleich zu sprachlichen Informationen haben sie eine intensivere Erlebnis- und Unterhaltungsdimension, sie beinhalten ein ausgeprägtes Aktivierungspotenzial, befördern die Interaktion und stehen für einen höheren Erinnerungs- und Wiedererkennungswert (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 68 und 216). Bildinszenierungen eignen sich besonders für eine flüchtige und schnelle Rezeption, da die kognitive Verarbeitung von Bildern nur einer geringen gedanklichen Anstrengung bedarf (Trommsdorff und Teichert 2011, S. 67). Der Nachteil des fehlenden haptischen Erlebnisses muss durch eine hohe Gestaltungsqualität der Bilder aufgefangen werden.

Contentformat Video (Bewegbild)

Videos erzielen eine intensivere und nachhaltigere Aufmerksamkeit als textuelle Beschreibungen (Lammenett 2017, S. 332). Mit Bewegtbildern lassen sich komplexe und beratungsintensive Produkte mit hohem Informationsbedarf darstellen, ohne den Nutzern die Rezeption langer Texte zuzumuten. Videos transportieren eine realitätsnahe Vorstellung des Produktes und seiner Nutzungsmöglichkeiten (Kollmann 2013, S. 75). Die Erstellung von professionellen Videos ist kostenintensiv, daher ist dieses Contentformat kaum auf das komplette Sortiment anwendbar (Lammenett 2017, S. 344).

Contentformat Ton

Ton wird selten singularär eingesetzt, in Videos eingebettet sorgt der Ton in Kombination mit dem Bewegtbild für ein multisensorisches Erlebnis (Weinberg und Diehl 2005, S. 272). Die kombinierte kognitive Verarbeitung von Bewegtbild und Ton über einen Bildschirm stellt eine leicht konsumierbare und nutzerfreundliche Form der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung dar. Beim Angebot von akustischen Produkten (Musik, Hörbücher) ist der Ton ein vermarktungsunterstützendes Element, welches die Produktvorstellung in der Form unterstützt, dass eine Hörprobe in die Produkt- und Leistungspräsentation integriert werden kann, damit das Produkt besser beurteilt werden kann (Kollmann 2013, S. 74).

Contentformat Animation

Als Animationen werden bewegte Bilder bezeichnet, die anders als Videos oftmals keine reelle Darstellung des Gegenstandes beinhalten, sondern sich grafischer Zeichnungen bedienen (Kollmann 2013, S. 75). Animationen eignen sich für eine einfache Darstellung und Erklärung (**Erklärvideos**) komplexer Sachverhalte. Da Animationen die Realität überzeichnen können, eignen sie sich auch besonders zur Anregung der Kreativität und Phantasie und weisen einen gewissen Unterhaltungswert auf. Animationen können mit Ton oder mit Texteinblendungen hinterlegt werden.

Virtual Reality (VR) und **Augmented Reality (AR)** bieten Möglichkeiten der Visualisierung von physischen Objekten in einer vollkommen virtuellen oder virtuell-real sich überlappenden Darstellung (Mixed Reality). In Abgrenzung zur virtuellen Realität wird bei

Augmented Reality als erweiterte Realität keine künstliche alternative Welt kreiert. Virtuelle Komponenten werden in eine reelle Umgebung platziert und vermitteln dadurch eine realitätsnahe Vorstellung von der Gebrauchstauglichkeit eines Produktes (Lehnert 2017).

Augmented-Reality-App IKEA Place

Die Einrichtungs-App mit dem Namen IKEA Place ermöglicht die Darstellung von Möbelstücken (z. B. Sofas, Sessel, Tische, Stühle) in den eigenen Wohnräumen über eine Augmented-Reality-Anwendung. Durch eine dreidimensionale, realitäts- und maßstabsgetreue Visualisierung des Möbelstücks auf dem Smartphone oder Tablet wird das Vorstellungsvermögen über die reale Dimensionalität eines Möbelstücks erweitert und die Produktauswahl erleichtert (Lehnert 2017).

Nutzen stiftende Produktbeschreibungen und Produktvisualisierungen erleichtern den Auswahlprozess und sind ein wesentlicher Usability-Faktor. Die Contentaufbereitung und Contentdarstellung muss aus der Sicht der Anwender konzipiert und gestaltet werden. Dabei sind Rezeptionstechniken aus der Verhaltenspsychologie und dem Käuferverhalten zu berücksichtigen. Die Aufmerksamkeit stellt einen wesentlichen Aspekt der Wahrnehmungswirkung dar. Ohne Aufmerksamkeit kann eine Botschaft nicht verarbeitet, gelernt oder erinnert werden (Meffert et al. 2015, S. 715). Der optimale Einsatz der Contentformate richtet sich nach der Art des Produktes, seiner Erklärungsbedürftigkeit und der Möglichkeit der (audio)visuellen Darstellung. Die Kombination von Text und Bild ist die häufigste Form der Produkt- und Leistungspräsentation.

9.3 Suche: Benutzerführung und Navigation

Die Benutzerführung ist eines der zentralen Usability-Elemente. Da im Onlineshop durch die virtuelle Regalverlängerung häufig eine Vielzahl an Produkten angeboten wird, kommt es auf eine effektive Benutzerführung und Navigation an. Ziel ist, dass der Besucher schnell das gewünschte Produkt oder die gesuchte Information findet. Das Sortiment des Onlinehändlers sollte dabei in übersichtlichen und selbsterklärenden Warenkategorien strukturiert und angeordnet sein, damit ein einfacher Überblick über die Bandbreite des Sortiments vermittelt wird. Analog zu großflächigen stationären Einzelhändlern mit breitem und tiefem Sortiment wie Kauf- und Warenhäusern auf mehreren Etagen oder Fachmärkten geht es um eine schnelle Orientierung und Wegweisung, sobald der Kunde den realen oder eben im Onlineshop den virtuellen Verkaufsraum betritt. Das wesentliche Strukturelement der Benutzerführung ist die Gestaltung der Startseite mit den Orientierungsbausteinen Navigation sowie Such- und Filterfunktion.

Startseite

Die Startseite ist der erste Kontakt des Besuchers mit dem Onlineshop und prägt in Sekundenschnelle den ersten Eindruck. Bei langen Ladezeiten kommt es bereits beim

„Betreten“ des virtuellen Verkaufsraums zu hohen Bounce Rates (Abbrüchen), da von einer geringen Frustrationstoleranz der Nutzer ausgegangen werden muss (Kreutzer 2018, S. 148). Die Startseite muss Neugier und Interesse wecken sowie einen gut strukturierten Überblick über das Produkt- und Leistungsangebot vermitteln (Heinemann 2018, S. 77). Die Startseite kann als Werbeschaufenster eine Promotion, eine Rabattaktion, einen Sale oder ein neu eingeführtes Produkt grafisch hervorheben.

Navigation

Die Navigation ist die virtuelle Wegeführung durch das Produktangebot und stellt die logische Strukturierung des Sortiments nach Warenkategorien oder Themengebieten dar. Je weiter die Hauptnavigation in Unterkategorien verweist, desto detaillierter und spezifischer wird die Produkthanzeige. Mit einem **Fixed Header** (Sticky Menu, Sticky Navigation) kann die Navigationsleiste beim Herunterscrollen „mitwandern“ und ist somit dauerhaft sichtbar. Der erste Orientierungspunkt ist die Metanavigation (Hauptnavigation, Topnavigation). Die Auswahl der Hauptkategorien sollte auf einen Blick alle Hauptnavigationsebenen erfassen. Viele Onlineshops orientieren sich bei der Gliederung der Topnavigation an der Millerschen Zahl.

► **Millersche-Zahl** Die nach dem US-amerikanischen Psychologen George Miller benannte Millersche Zahl oder 7+/-2-Regel besagt, dass Menschen nur 5–9 Elemente an Informationseinheiten (Chunks) gleichzeitig im Kurzzeitgedächtnis behalten (verarbeiten) können (Miller 1956, S. 81 ff.).

Wobei die Regel nicht als Mantra der Usability gilt, da sich die Untersuchung von Miller auf die Lernpsychologie und nicht auf die Wahrnehmungspsychologie bezog. Eine sklavische Orientierung an Regeln sollte ohnehin nicht das oberste Gestaltungsprinzip sein. Wichtig ist einzig und allein die gute Orientierung und Strukturierung der Navigation aus dem Blickwinkel des Nutzers. Über die Metanavigation gelangen Besucher über Drop-down-Elemente in weitere Navigationsebenen und Unterkategorien. Gängigerweise ist die Topnavigation bei vielen Onlineshops horizontal ausgerichtet, während die Unterkategorien im Drop-down-Menü eine vertikale Ausrichtung erfahren. Eine **Breadcrumb-Navigation** (Brotkrumen) zeigt dem Besucher auf jeder Unterseite, wo er sich gerade hierarchisch befindet und lässt einfach auf übergeordnete/höhere Ebenen zurücknavigieren. Während die Topnavigation häufig auf das Produkt- und Leistungsprogramm ausgerichtet ist, findet sich bei vielen Onlineshops eine **Footer-Navigation** am Ende der Startseite, in der auf Unternehmensinformationen, Kundenservice, Stellenangebote, Presse und News verwiesen wird. Gleichfalls finden sich in der Footer-Navigation die Verlinkungen auf die rechtlich vorgeschriebenen Informationen wie Impressum, AGBs und Datenschutzrichtlinie. Usability-Tests eignen sich gut für die Optimierung der Navigation, indem Probanden mit der Suche nach einem bestimmten Produkt beauftragt werden. Mit möglichst wenigen Klicks sollte das gesuchte Produkt gefunden werden.

Such- und Filterfunktion

Neben der Navigation ist eine Such- und Filterfunktion auf der Startseite ein weiteres elementares Usability-Element. Die Suchfunktionsleiste kann als alternativer Einstieg zur Navigation für die Produktsuche verwendet werden. Diese ist häufig als Texteingabefeld im oberen rechten oder seltener linken Blickfeld angeordnet und grafisch durch ein Lupensymbol und/oder einen Texthinweis („Suche“ oder „Suchen“) hervorgehoben. Die Suchfunktion kann über eine Formularanwendung unterstützt werden, indem Filter zur Eingrenzung der Ergebnisanzeige gesetzt werden können. Diese grenzen den Suchraum beispielsweise auf Farben, Formen, Preise, Stile und spezifische Produkteigenschaften ein (Heinemann 2018, S. 57). Je konkreter der Produktwunsch ausgeprägt ist, desto eher wird die Suchfunktion genutzt, die idealerweise mit nur einer Sucheingabe sofort das gesuchte Produkt identifiziert und auf die jeweilige Produktdetailseite weiterleitet. Dies ist zumindest die Erwartungshaltung vieler Nutzer aus der Funktionsweise der Universalmaschinen. Eine gut funktionierende Suche ist gerade in Onlineshops mit einem großen Produktangebot in vielen Warenkategorien immens wichtig, fördert es doch die schnelle Orientierung in einem sonst unüberschaubaren Produktprogramm. Eine perfekt funktionierende Suchfunktion setzt voraus, dass sämtliche Produkte mit möglichst vielen alternativen Indizierungen verknüpft sind (Heinemann 2018, S. 57; Kreutzer 2018, S. 138). So sollte auch nach alternativen Produktklassifizierungen wie beispielsweise einer Artikelnummer oder der ISBN-Nummer bei Büchern gesucht werden können. Der Hinweis „Produkt nicht gefunden“, weil der Suchbegriff des Kunden nicht mit dem Sortiment des Onlinehändlers indiziert und verlinkt ist, bedeutet eine mangelhafte Usability und führt zur Verärgerung des Besuchers, gegebenenfalls auch zum Abbruch der Session. So werden beispielsweise bei Amazon über 95 Prozent aller Produktkäufe über die Suchfunktion gestartet und nur 5 Prozent über die Navigation (Bolz und Höhn 2019, S. 204).

- ▶ **Merke!** Navigation, Suche und Filterfunktionen entlasten Kunden von einer aufwendigen und gegebenenfalls langwierigen Produktidentifizierung und sorgen dafür, dass der Suchprozess und damit auch die Session nicht vorschnell abgebrochen werden.

9.4 Auswahl: Bewertungssysteme und Empfehlungen

Die Auswahl eines Produktes ist bei der Angebotsvielfalt in der virtuellen Regalverlängerung ein komplexer Prozess. Der Nutzer sucht nach Hilfestellungen gerade bei der Bewertung sich nur geringfügig unterscheidender Produktvarianten. Mit Fokus auf die Usability geht es um die Bereitstellung von Informations-, Kommunikations- und Interaktionsfunktionen, mit denen die Produktbewertung und die Produktauswahl unterstützt und vereinfacht werden können. Dadurch kann der Zeitaufwand verringert und die Qualität des Auswahlprozesses erhöht werden (Heinemann 2018, S. 55). Unterstützung

und Hilfe können Besucher vom Onlinehändler und/oder von anderen Kunden in Anspruch nehmen.

Unterstützung und Hilfe durch den Onlinehändler

Der Verkäufer kann eine automatisierte, teilautomatisierte und/oder eine persönlich-direkte Hilfestellung anbieten, die der Nutzer bei Bedarf proaktiv in Anspruch nehmen kann. Eine **persönlich-direkte Kundenberatung** kann über Livechat und Telefon als Echtzeitberatung angeboten werden. Mit einem **Call-back-Button** (Rückrufanforderung über ein Kontaktformular mit Hinterlegung der Telefonnummer und des Anliegens) lassen sich Wartezeiten in der Callcenterhotline vermeiden (Heinemann 2018, S. 55). Durch die Reservierung einer Wunschzeit für den Rückruf kann der Nutzer ein individuell passendes Zeitfenster aussuchen. Eine **automatisierte Bedarfsabfrage** kann über interaktive Dialogelemente mit einer sequenziellen Beantwortung von Fragen, beispielsweise bei der Auswahl eines komplexen technischen Produktes wie einer Digitalkamera oder bei der Einschätzung der Verträglichkeit von Kosmetika- und Pflegeprodukten, zu einer passenden Produktempfehlung leiten. Die Bedarfsabfrage erfolgt zwar automatisiert und fragebogen-gestützt, hat aber in Ansätzen den Charakter eines realen Verkaufs- und Beratungsgesprächs (Heinemann 2018, S. 58). Des Weiteren können Produktempfehlungen durch Gütesiegel, Testberichte (Stiftung Warentest) und Expertenmeinungen (Rezensionen bei Musik oder Literatur) den Auswahlprozess unterstützen (Heinemann 2018, S. 56). Vorschlagslisten (Suggested Lists) grenzen die Produktvielfalt ein, indem beispielsweise Bestseller auf beliebte Produkte hinweisen (Heinemann 2018, S. 56 f.). **Gütesiegel** wie Trusted Shops (www.trustedshops.de), TÜV Süd (www.tuev-sued.de) oder EHI Retail Institute (www.ghi-siegel.de) können als institutionalisierte Vertrauenssymbole in die Startseite integriert werden (Wamser 2001, S. 86). Ein Gütesiegel als grafisches oder schriftliches Qualitätssignum soll dem Konsumenten die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit des Anbieters signalisieren und kognitive Dissonanzen hinsichtlich der Seriosität des Angebotes abbauen. Die durch die unabhängigen Prüfinstitutionen bestätigten Qualitäts- und Sicherheitsstandards hinsichtlich Daten- und Verbraucherschutz, Kundenservice, Bonität des Anbieters und transparentem Bestellprozess helfen Kaufbarrieren abzubauen, insbesondere dann, wenn es um die erstmalige Bestellung bei einem unbekanntem Anbieter geht. Die Gütesiegelzertifizierung hat insbesondere für kleinbetriebliche Onlineshopbetreiber den Vorteil, dass ihre Website auf Rechtskonformität geprüft wird und die Anfälligkeit für Abmahnungen verringert wird. Die Kenntnis der Schwächen und Unzulänglichkeiten hilft, den Onlineshop auf gängige Qualitätsstandards hin zu optimieren.

Hilfestellung durch den Onlinehändler

Die Baumarktkette Hornbach (www.hornbach.de) integriert Bauanleitungen vom Bau eines Fundaments bis zur Einrichtung eines Dachstuhls sowie Material- und Werkzeuglisten in den Produktauswahlprozess (Hornbach 2019). Neben dem Service der konkreten Hilfestellung für Bau- und Heimwerker werden auf ideale Weise Cross-

Selling-Potenziale genutzt und sichergestellt, dass kein benötigtes Produkt beim Einkauf vergessen und gegebenenfalls woanders nachgekauft wird.

Ein Standardinstrument in der Warenkategorie Bekleidung und Accessoires ist die Bereitstellung von Größen- und Maßtabellen zur Bestimmung der Konfektionsgröße. Eine Kombination von Größen-, Passform- und Stilberatung kann den Auswahlprozess mit individuellen Empfehlungen unterstützen, indem Produkte vorgeschlagen werden, die dem persönlichen Stil, der Größe und Passform am besten entsprechen (Deges 2017, S. 18). Virtuelle Umkleidekabinen (**Virtual Fitting Rooms**) unterstützen die Produktauswahl bei Mode und Bekleidung, indem nach Eingabe der Maße ein **Avatar** kreiert wird, der als dreidimensionale virtuelle Figur den Körperproportionen des Kunden entspricht und als realitätsgetreues Abbild die Produktauswahl visuell unterstützt (Kotowski 2017; Heinemann 2018, S. 57).

Bewertungen und Empfehlungen durch Kunden

Bewertungen und Empfehlungen unterstützen die Meinungsbildung im Auswahlprozess und beeinflussen das Kaufverhalten. Diese Informationen werden häufig auf neutralen, von Dritten betriebenen Bewertungsportalen eingeholt. In den Onlineshop kann ein eigenbetriebenes Kundenbewertungssystem integriert werden, um den Besucher bei der Meinungsbildung im Onlineshop zu halten. Kundenbewertungen und Empfehlungen sind **User Generated Content**, d. h. Kunden formulieren ein transaktionsbasiertes Feedback in Form von positiven oder negativen Kommentaren, um ihre Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit mit dem Produkt oder mit dem Anbieter zum Ausdruck zu bringen. Je mehr Kundenbewertungen abgegeben werden, umso repräsentativer ist der Querschnitt der Meinungen und desto valider die Aussagekraft. Ein überwiegend positives Feedback führt zu einer höheren Kaufbereitschaft und hat somit eine umsatzstimulierende Wirkung. Für ein händlerbetriebenes Bewertungssystem müssen einfach und intuitiv bedienbare Dialogelemente zur Verfügung gestellt werden. **Ratings** in Form einer Fünf-Sterne-Bewertungsskala ermöglichen die Abgabe eines Feedbacks ohne großen Zeitaufwand. Mit der Darstellung einer Durchschnittsnote über die Anzahl der abgegebenen Bewertungen wird ein grafisch schnell erfassbarer Überblick hergeleitet. Je mehr Bewertungen abgegeben werden und je aktueller diese sind, desto glaubwürdiger erscheint das Meinungsbild. Die Aussagekraft erhöht sich, wenn über Textfelder Kommentare in Form von **Rezensionen** ergänzt werden (Heinemann 2018, S. 56). Kritische Beurteilungen oder Erfahrungsberichte verschaffen ein differenziertes Bild vom Produkt und besitzen einen hohen Grad an Glaubwürdigkeit (Heinemann 2018, S. 56). Eine Studie des Spiegel Research Centers der Northwestern University in Illinois ergab, dass ausschließlich positive Bewertungen bei potenziellen Kunden eher Misstrauen erregen (Moellers 2015). Erwartet werden jedoch mindestens 4 Sterne, bei einer Bewertung zwischen 4,2 und 4,5 Sternen ist die Kaufbereitschaft am höchsten (Moellers 2015). Die Auswertung der Kundenbewertungen, insbesondere der Kritik an gegebenenfalls zu langen Lieferzeiten oder beschädigten Verpackungen, liefert dem Onlinehändler wichtige Hinweise zur Optimierung seines Leistungsangebotes.

- ▶ **Merke!** Kundenfeedbacks in Bewertungsportalen und Empfehlungen in sozialen Netzwerken beeinflussen die Kaufentscheidung, da ihnen auch bei Anonymität der bewertenden Person eine hohe Glaubwürdigkeit entgegengebracht wird.

9.5 Bestellung: Die Warenkorbfunktionalität

In jeder Shopsoftware ist die Warenkorbfunktion das zentrale Steuerungs- und Prozesselement des Bestellvorgangs. Als digitales Pendant eines realen Warenkorbs findet man diese in vielen Onlineshops mit dem **Icon** (Piktogramm auf einer grafischen Benutzeroberfläche) eines Einkaufswagens visuell hervorgehoben. Wie im stationären Einzelhandel befüllt der Onlinekäufer bei seinem „Gang“ durch die virtuellen Regale den automatisch mitwandernden Warenkorb mit den gewünschten Produkten. Wird der Bestellvorgang unterbrochen, so ermöglicht es das Feature eines **persistenten Warenkorbs** durch die Identifikation des Zugriffsgerätes über Cookies oder Session-IDs, den Warenkorbinhalt auch bei einem erneuten Besuch anzuzeigen (Kollmann 2009, S. 203). Dieses Feature erleichtert nach einer zeitlichen Unterbrechung die Fortsetzung des Einkaufs, ohne die vorher bereits ausgewählten Artikel erneut ansteuern und wieder in den Warenkorb legen zu müssen (Heinemann 2018, S. 105).

- ▶ **Session-ID** Eine **Session-ID** (Sitzungsidentifizierung oder Sitzungsidentifikation) wird zu Beginn einer Sitzung erzeugt und als Cookie-Textdatei gespeichert. Mit Hilfe einer eindeutigen Session-ID können die serverseitig gespeicherten Daten, beispielsweise der in der ersten Sitzung befüllte Warenkorb, bei einem erneuten Zugriff mit dem identifizierten Nutzer verbunden werden.

Der Zugriff auf die **Bestellhistorie** mit einer Übersicht der kürzlich bestellten Artikel ermöglicht insbesondere Stammkunden eine schnelle Orientierung und erleichtert routinemäßig wiederkehrende Bestellungen von Ge- und Verbrauchsgütern. Im Frontend sollte eine benutzerfreundliche Warenkorbfunktionalität folgende **Features** (Eigenschaften) bereithalten (Kollmann 2009, S. 202 f.; Heinemann 2018, S. 105):

- Art, Anzahl und Kurzinformation der ausgewählten Artikel
- Artikelbild (beispielsweise das Buchcover) neben dem ausgewählten Artikel (Buch)
- Verlinkung zur Produktinformationsseite in der Produkt- und Leistungspräsentation, um Produktdetails zur Validierung der Kaufentscheidung aufzurufen
- Anpassung der Bestellmenge (Anzahl der Artikel) und Löschen von Artikeln
- Hinweise auf passende Zusatzartikel

- Transparente Kostenaufstellung: Brutto- und Nettopreisanzeige jedes einzelnen Produktes, Steuerausweis (Mehrwertsteuer), gegebenenfalls weitere Kosten sowie die Gesamtsumme des Warenkorbs
- Verfügbarkeitsanzeige und Lieferbereitschaft
- Anzeige der Versandkosten
- Anzeige der Zahlungsarten und Zahlungsmodalitäten
- Schaltflächen „Zurück zum Onlineshop“ und „Zur Kasse“ (Check-out)

Der Auswahl- und Bestellprozess kann durch die Integration von Cross- und Up-Selling aufgewertet werden. Dies ist von beiderseitigem Nutzen für Anbieter und Nachfrager. Der Onlinehändler kann vor Abschluss des Bestellvorgangs zusätzliche Umsatzpotenziale ausschöpfen und der Kunde erhält zu seinem Kaufvorgang passende Vorschläge zur Ergänzung des Warenkorbs oder zum Austausch von Produkten. Im Rahmen des **Cross-Selling** werden Kunden gezielt weitere Produkte des Unternehmens oder anderer Anbieter offeriert. Der Fokus liegt in der Regel auf Komplementärprodukten, die in einem logischen Zusammenhang zum betrachteten oder gekauften Artikel stehen (Kollmann 2013, S. 77). Über ein **Collaborative Filtering** und daraus abgeleitet **Collaborative Recommendations** (Kollmann 2009, S. 594) können die Kaufverhaltensmuster von Kunden für Produktvorschläge mit dem Hinweis genutzt werden, dass andere Kunden den gerade begutachteten Artikel auch gekauft haben („Kunden, die Artikel x gekauft haben, haben auch Artikel y gekauft“). Das **Up-Selling** befördert den Verkauf höherwertiger Produkte und zielt darauf ab, das bereits im Warenkorb liegende Produkt durch ein höherwertiges zu substituieren (Preißner 2001, S. 266; Brandstetter und Fries 2002, S. 195). Hier wird Umsatzpotenzial über eine höhere Zahlungsbereitschaft abgeschöpft, ohne dass es zu einer Veränderung der Anzahl der Produkte im Warenkorb kommt. Für wiederkehrende Kunden kann das Bestellverfahren durch einen Usability-freundlichen, verkürzten Prozess beschleunigt werden:

1-Click-Funktionalität von Amazon

Die von Amazon patentierte **1-Click-Funktionalität** ermöglicht bereits registrierten Kunden, mit nur einem Klick ein Produkt zu bestellen, ohne es zuerst in den Warenkorb zu legen und über den Aufruf des Warenkorbs mit einem zweiten Schritt die Bestellung abzuschließen. Zahlungsart und Lieferadresse werden aus den Standardvoreinstellungen des Kundenkontos automatisch mit der 1-Click-Bestellung verknüpft. Die Bestellung wird unmittelbar ausgelöst, ohne dass es einer zusätzlichen Aktivität des Kunden bedarf (Amazon 2019).

Im Backend muss die Warenkorbfunktion mit dem Warenwirtschafts- oder Lagerverwaltungssystem verbunden sein, damit ein sofortiger Abgleich der aktuellen Bestände vorgenommen wird und bei nur noch geringer Bevorratung ein Hinweis auf die Anzahl der noch im Lager verfügbaren Artikel angezeigt wird. Der Hinweis auf eine knappe Bevorratung eines unbedingt gewünschten Produktes erzeugt eine Drucksituation und kann die Kauf-

entscheidung beschleunigen. Da die realen Lagerbestände aber nicht vom Onlinekäufer überprüft werden können, ist ein kundenseitiges Vertrauen in eine seriöse **Verfügbarkeitsanzeige** ein wichtiges Element der Glaubwürdigkeit des Onlineshops. Ziel der Warenkorbfunktionalität ist es, den Bestellvorgang für den Onlinekäufer so einfach und transparent wie möglich zu gestalten und ihm eine jederzeitige Übersicht über den Status seiner ausgewählten Produkte zu ermöglichen. Ist die Produktauswahl für den Onlinekauf abgeschlossen, so geht es im nächsten Transaktionsschritt um den **Check-out**, die verbindliche Order und Bezahlung der Waren.

9.6 Bezahlung: Zahlungssysteme und Zahlungsmodalitäten

Die rechtsverbindliche Auslösung der Bestellung und Bezahlung ist der erfolgskritischste Schritt im Onlinetransaktionsprozess (Hudetz und Brückes 2019, S. 424). Mit dem Klick auf den Bestellbutton und der anschließenden Bezahlung vollzieht der Onlinekäufer den (vorläufigen) Abschluss des Kaufvorgangs (Check-out). Vorläufig deshalb, da durch das mindestens 14-tägige Rückgaberecht der Umsatz dieses Onlinekaufs in seiner Gesamtsumme noch keine unwiderruflich verbuchte Einnahme darstellt. Spätestens beim Bezahlvorgang ist bei einem Erstkäufer die Abfrage und Erhebung von personenbezogenen Daten unumgänglich. Dabei sind nach den Grundsätzen der Datensparsamkeit der DSGVO (siehe Abschn. 1.6.1) nur diejenigen Daten abzufragen, die für die Auslösung und Abwicklung der Bestellung zwingend notwendig sind. Dies betrifft Name, postalische Anschrift und Rechnungsadresse sowie mit der E-Mail-Adresse eine Kontaktmöglichkeit für den Versand einer Bestellbestätigung. Eine Erstbestellung sollte auch ohne erzwungene Einrichtung eines Kundenaccounts realisiert werden können. Bestandskunden legen in der Regel spätestens nach mehreren Bestellungen ein Kundenkonto an, um nicht bei jeder Bestellung die personenbezogenen Daten neu eingeben zu müssen. Mit dem Einloggen in ein zuvor angelegtes Kundenkonto werden die dort hinterlegten Daten angezeigt. Diese müssen nur dann korrigiert werden, wenn ein Datensatz aktualisiert werden muss, beispielsweise bei einer Adressänderung oder einer neuen Bankverbindung.

Bei der Auswahl des Zahlungsverfahrens ist neben Bequemlichkeit und Schnelligkeit die Sicherheit aufgrund des Missbrauchs- und Betrugsrisikos im Internet ein wichtiges Kriterium (Hudetz und Brückes 2019, S. 427; Kollmann 2009, S. 237). Hilfreich ist eine grafische Darstellung der einzelnen, im Idealfall durchnummerierten Schritte, um dem Kunden einen Überblick über die noch zu vollziehenden Schritte bis zum Abschluss der Bestellung zu geben. Je transparenter bereits in der Warenkorbfunktion die Kosten detailliert aufgeführt sind, umso weniger Unmut und Verärgerung wird es geben, wenn erst im Check-out Restriktionen wie beispielsweise ein **Mindestbestellwert** für einen kostenfreien Versand aufgeführt werden (Heinemann 2018, S. 226). Auch in diesem Transaktionsschritt gilt es, die Abwicklung der Bezahlung so sicher, bequem und übersichtlich wie möglich zu gestalten. Beim Check-out sind in den Onlineshops die höchsten Abbruchraten zu konstatieren. Denn

der Onlinebezahlprozess ist die letzte Möglichkeit, die Bestellung abschließend zu reflektieren, bevor an dieser Stelle der Kauf verbindlich ausgelöst und bestätigt wird.

- ▶ **Merke!** Ein absolutes Muss bei einem seriösen und auf Sicherheit bedachten Onlineshop ist spätestens im Check-out eine verschlüsselte Datenübertragung über SSL (Secure Sockets Layer), welches eine sichere Kommunikation und Datenübertragung gewährleistet. Erkennbar ist die SSL-Verschlüsselung im Browseringabfenster durch die Kennzeichnung als „https“ anstelle von „http“ für eine einfache Standardadressierung. Das „s“ steht dabei als Kürzel für die sichere Verbindung.

Abb. 9.2 zeigt einen Überblick über die im E-Commerce etablierten Zahlungsverfahren.

Das Angebot traditioneller Zahlungsverfahren ist insbesondere für ältere Zielgruppen eine kaufentscheidende Option, während digitalaffine, vornehmlich junge Zielgruppen mit rein onlinebasierten Zahlungsverfahren und dabei insbesondere auch **Mobile Payments** eine ihren Präferenzen entsprechende Zahlungsmethode im Onlineshop finden sollten. Überweisung, Bezahlung per Rechnung, Nachnahme oder Kreditkartenabbuchungen sind gängige Zahlungsarten, für die ältere Zielgruppen eine langjährige Präferenz herausgebil-

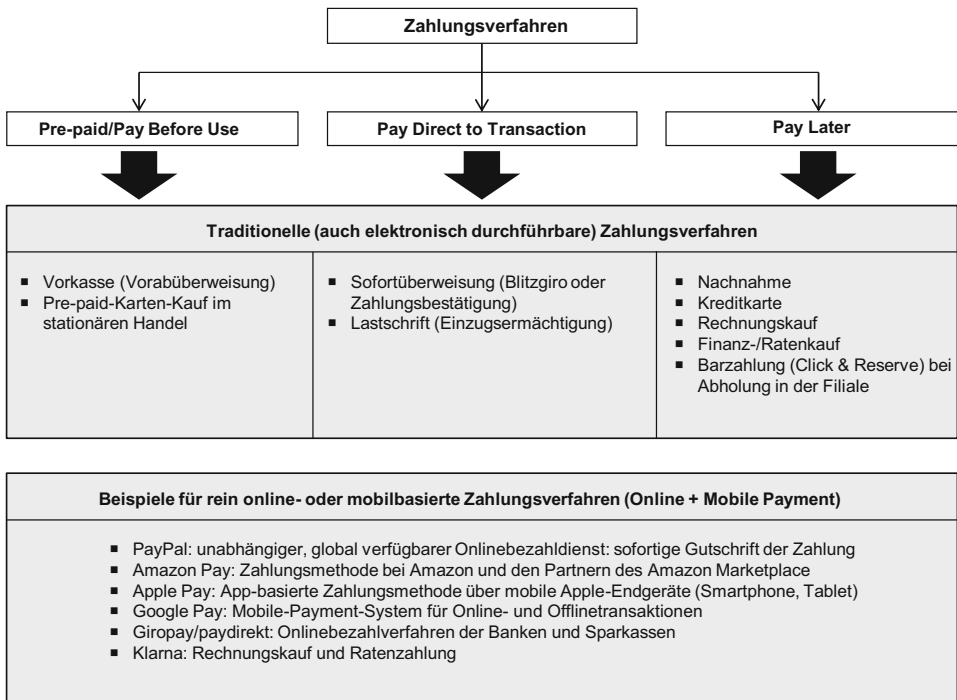


Abb. 9.2 Überblick Zahlungsverfahren im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

det haben und denen sie vertrauen. Die Kreditkarte erfreut sich bei den traditionellen Zahlungsverfahren nach wie vor einer großen Beliebtheit und Akzeptanz aus Kundenperspektive, da sie sowohl als physisches im stationären Handel wie auch als digitales Zahlungsmittel im Onlineshop eingesetzt werden kann (Gillner 2019). Insbesondere Rechnungskauf und Nachnahme sind bequem, da erst nach der Lieferung die Zahlung ausgelöst wird. Wie Abb. 9.3 demonstriert, ist nach einer Umfrage von ibi research bei Onlinekäufern im Jahr 2017 PayPal das meistgenutzte Zahlungsverfahren vor dem Kauf auf Rechnung und der Bezahlung per Kreditkarte (ibi research 2017).

Während Onlinekäufer zahlungsaufschiebende Zahlungsverfahren bevorzugen, präferiert der Onlinehändler einen schnellen Rechnungsausgleich, beispielsweise durch Sofortüberweisung. Bei **Instant Payments** (Echtzeitüberweisungen) wird der Rechnungsbetrag innerhalb weniger Sekunden überwiesen. Die Echtzeitverarbeitung und die unmittelbare Kontrolle des Zahlungseingangs kann bei Vorkasse die sofortige Kommissionierung und Versendung der Bestellung anstoßen (Hudetz und Brückes 2019, S. 437 f.). Ein Onlinehändler muss aus der Vielzahl an Zahlungsoptionen ein zielgruppenadäquates Portfolio anbieten. Je mehr unterschiedliche Zahlungsverfahren angeboten werden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass viele Kunden die von ihnen präferierte Zahlungsart

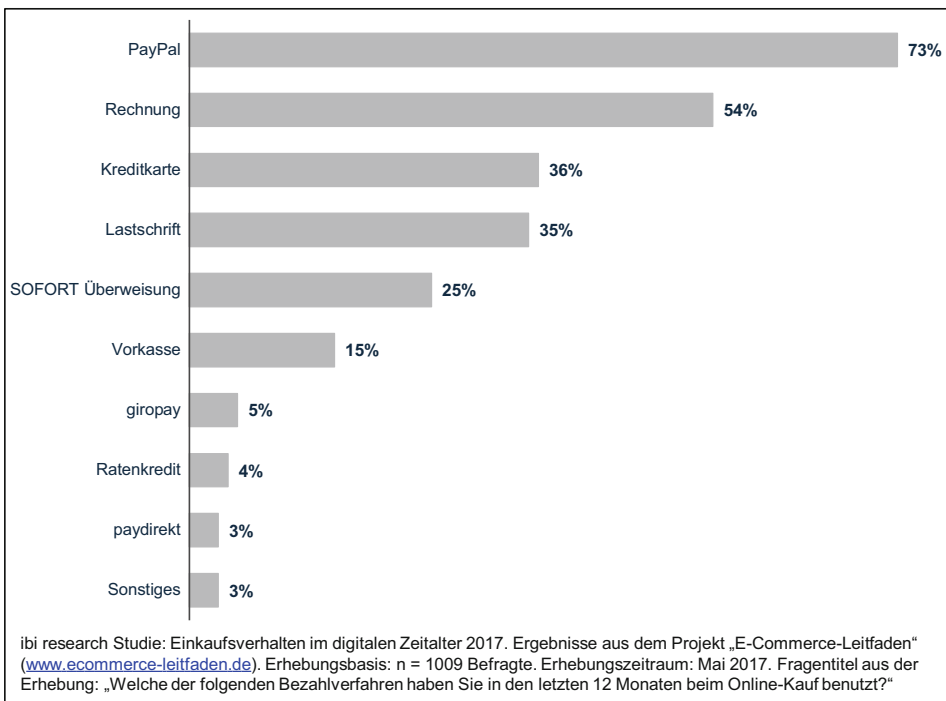


Abb. 9.3 Präferierte Zahlungsverfahren beim Onlinekauf. (Adaptiert nach ibi research 2017; mit freundlicher Genehmigung von © ibi research 2019. All Rights Reserved)

im Onlineshop abrufen können. Dies impliziert weniger Kaufabbrüche und höheren Umsatz. Mit Slogans wie „Buy/Book now, pay later“ wird beim Zahlungsvorgang nochmal werbliche Überzeugungsarbeit geleistet. Onlinehändler bieten im Schnitt sieben Zahlungsverfahren im Check-out ihres Onlineshops an (Hudetz und Brückes 2019, S. 428).

- ▶ **Merke!** Im E-Commerce erfolgt zwar die Auslösung der Bezahlung vor dem Warenfluss, aber nicht zwingend auch der unmittelbare Zahlungsfluss an der Onlinehändler, wenn beispielsweise zahlungsaufschiebende Bezahlverfahren angeboten und von Kunden in Anspruch genommen werden.

9.7 Distribution: Leistungserfüllung der Logistik

Die Logistik ist das Herzstück des Onlinehandels und ein wesentlicher Erfolgsfaktor jedes E-Commerce-Geschäftsmodells. Oberstes Ziel ist es, das Leistungsversprechen im Frontend durch eine effiziente und effektive Logistikorganisation im Backend umzusetzen (Merz 2002, S. 441 f.). Die Logistik ist ein hoher Kostenfaktor, es gilt, den richtigen Mix an Logistikkomponenten zusammenzubringen und diese zielorientiert zu steuern. Der Anspruch einer kosteneffizienten Logistik steht dabei in einem Spannungsfeld mit anspruchsvollen Kundenerwartungen an Individualisierung und Personalisierung der Leistungserfüllung. Abb. 9.4 veranschaulicht im Überblick die relevanten Leistungsparameter der E-Commerce-Distribution (Bretzke 2015, S. 150 ff.; Tripp 2019, S. 92 ff.).

Die **Lieferbereitschaft** (Lieferfähigkeit) kennzeichnet die Bereitstellung durch eine nachfrageorientierte Bevorratung der Waren und geht mit hohen Lagerhaltungs- und Kapitalbindungskosten einher. Je flexibler die geforderte Lieferbereitschaft, desto höher müssen die Sicherheitsbestände des Lagers sein (Barth et al. 2015, S. 338). Bei der **Lieferzeit** handelt es sich um die Zeitspanne von der Auftragserteilung bis zum Zeitpunkt der Zustellung beim Kunden (Bretzke 2015, S. 153). Bei Same Day Delivery fällt der Tag der Auftragserteilung (Bestelltag) mit dem Tag der Auftragserfüllung (Zustelltag) zusammen. Die **Liefertermintreue** drückt die Übereinstimmung zwischen zugesagtem und tatsächlichem Auftragserfüllungstermin aus (Wirtz 2013, S. 69). Die von vielen Kunden als Wunschtermin bevorzugte Zustellung am Abend steht dabei dem Anspruch der Logistikdienstleister nach einer ganztagesoptimierten Touren- und Routenplanung entgegen (Tripp 2019, S. 87 und 198). Die **Liefergenauigkeit** kennzeichnet die durch eine fehlerfreie Kommissionierung sichergestellte Übereinstimmung von bestellter und zugestellter Ware, während **Schadenfreiheit** die unversehrte und unbeschädigte Anlieferung des Paketes bedeutet (Tripp 2019, S. 94). Die **Liefertransparenz** beinhaltet die Fähigkeit, dem Kunden jederzeit relevante Informationen über den Auftrags- bzw. Lieferstatus bereitstellen zu können (Tripp 2019, S. 96). Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Leistungsparameter drückt sich im Frontend des Onlineshops durch konkrete Leistungsversprechen an den Kunden aus.

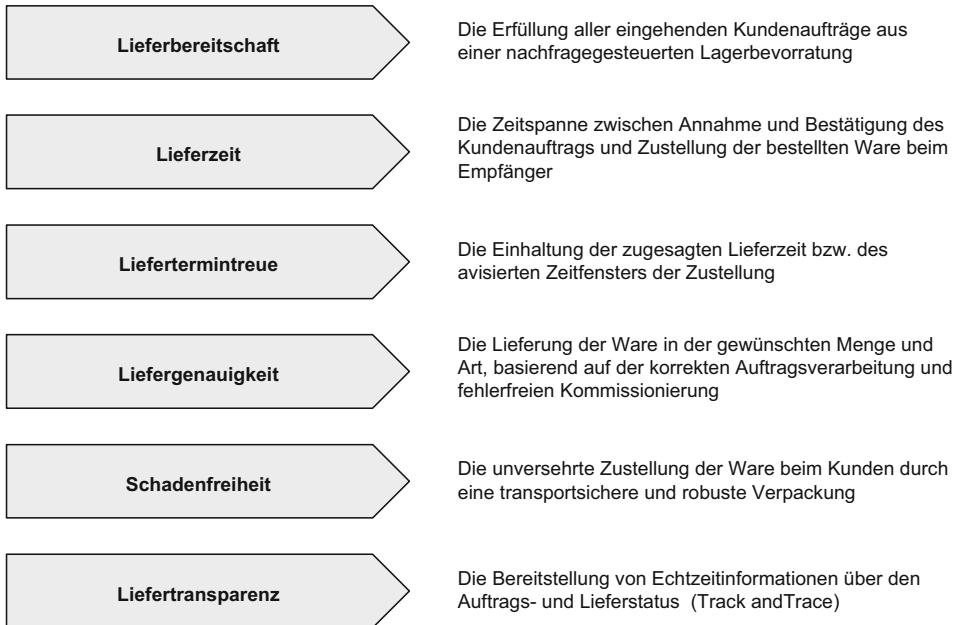


Abb. 9.4 Leistungsparameter der E-Commerce-Distribution. (Eigene Darstellung)

9.7.1 Leistungsversprechen im Frontend des Onlineshops

Die Logistik bietet einen Mix an Differenzierungsmöglichkeiten, um den hohen Kundenanforderungen im Onlinehandel gerecht zu werden. Kunden wünschen bei jedem Bestellvorgang individuell konfigurierbare Optionen und Services (Tripp 2019, S. 262; Jonas et al. 2019, S. 477). Erwartet werden Echtzeitverfügbarkeitsanzeigen, ein verbindliches Lieferversprechen und Auswahloptionen für die Personalisierung der Belieferung nach kundenindividuellen Präferenzen mit der Angabe des Liefertages und Auswahloptionen für einen präferierten Logistikdienstleister. Die Einhaltung der Leistungsversprechen ist ein erheblicher Faktor der User Experience und schafft Wettbewerbsvorteile im Onlinehandel. Folgende Services machen eine kundenindividuelle Personalisierung des Leistungsversprechens möglich:

- Wahl zwischen Express- und Standardversand (Parameter Lieferzeit)
- Kostenfreier Standardversand ohne Mindestbestellwert
- Alternative Lieferadressen (Parameter Liefergenauigkeit)
- Auswahlmöglichkeit alternative Logistikdienstleister der Paketzustellung
- Auswahl eines Zeitfensters für die Zustellung. Angabe eines Wunschzeitfensters (Parameter Lieferzeit)
- Geschenkverpackung
- Versicherter Versand

- Direkte Bestellbestätigung per E-Mail (Parameter Liefertransparenz)
- Sendungsnachverfolgung (ID-Tracking) oder automatische Information über den Status der Bestellabwicklung (Parameter Liefertransparenz)
- Kostenfreier Rückversand der Retoure

Der Versand physischer Güter und die Distribution digitaler Güter unterscheiden sich grundlegend (siehe auch Abschn. 4.1). Digitale Güter bedürfen keiner klassischen Transportwege und Transportsysteme, da die Ware nicht physisch versendet werden muss, sondern als Übertragungsweg lediglich einer stabilen Datenübertragungsleitung und einer Downloadfunktion bedarf (Wamser 2001, S. 41). Digitale Güter stehen nach dem erfolgreichen Download sofort zur Verfügung, während bei dem Versand physischer Güter **Raum** (die letzte Meile) und **Zeit** (vom Eingang der Bestellung bis zum Empfang der Lieferung) überbrückt werden müssen.

9.7.2 Steuerung der Güterdistribution

Die Logistik steuert die physische Güterbewegung über verschiedene Akteure (interne Organisationseinheiten und externe Dienstleister) entlang des Vertriebskanals, bis der Besteller durch die Zustellung und Entgegennahme der Lieferung die Verfügungsgewalt über das Produkt erhält (Wirtz 2013, S. 42). Die physische Produktzustellung im Distanzhandel des E-Commerce wird mit unterschiedlichen Auslieferungsformen bewerkstelligt, die sich einerseits nach direkter und indirekter Belieferung und andererseits nach dem vom Kunden übernommenen Eigenanteil unterscheiden, je nachdem, ob der Kunde dem Lieferanten die Logistik vollständig oder nur teilweise überträgt (Barth et al. 2015, S. 101 f.; Tripp 2019, S. 262 ff.).

- **Direkte Belieferung. Domizilprinzip** (Home Delivery, Doorstep Delivery): Die Paketzustellung an die Haustür ist in Deutschland die meistgenutzte Zustellvariante (Muschkiel & Schückhaus 2019, S. 362). Mit dem Warten auf die Zustellung ist der Empfänger räumlich und zeitlich gebunden und in seiner Flexibilität insofern eingeschränkt, dass er innerhalb eines avisierten Lieferzeitfensters zur Entgegennahme der Lieferung in seinem Domizil anwesend sein muss. Je präziser Liefertag und Lieferzeitfenster vom Zusteller eingehalten werden, desto verlässlicher kann der Empfänger seine räumliche und zeitliche Präsenz daran ausrichten (Barth et al. 2015, S. 101 f.). Hohe Kosten verursachen dabei vergebliche Zustellversuche durch die mangelnde Erreichbarkeit des Empfängers (Tripp 2019, S. 263). **First Time Delivery** (die erfolgreiche Erstzustellung) liegt in Deutschland bei nur 50 % (Jonas et al. 2019, S. 476), dies stellt einen erheblichen Kostenfaktor für die Zustelllogistik dar. Zur Domizillieferung im weiteren Sinne kann die Abgabe des Paketes beim Nachbarn gezählt werden oder der Abgabeort kann, soweit der Arbeitgeber dies toleriert, die Arbeitsstätte des Kunden sein.

Dienstleister wie Pakadoo (www.pakadoo.de) bieten die Einrichtung von Service-Points für die Entgegennahme von Warenbestellungen und Retouren im Unternehmen an.

- **Indirekte Belieferung. Unpersönliches Treffprinzip mit (teil)automatisierten Lösungen (Boxsysteme):** Der Empfänger wählt alternative Zustellorte, die größtenteils im öffentlichen Raum lokalisiert sind. Paketstationen und Pick-up-Boxen sind rund um die Uhr zugänglich. Der Empfänger behält die Hoheit über seine individuelle Tagesplanung (kein Zwang zur Anwesenheit in seiner Wohnung) gegen die eigenorganisierte Übernahme einer Teilaufgabe der Logistik, nämlich den Weg zum Boxsystem und den Transport der Ware nach Hause.
- **Indirekte Belieferung. Residenzprinzip:** Logistikdienstleister favorisieren die Lieferung an Sammel- und Konsolidierungspunkten, wo das Paket vom Besteller oder durch von ihm autorisierte Personen abgeholt werden kann (Tripp 2019, S. 264). Über den Cross-Channel-Service Click & Collect kann die Zustellung in eigene Stores oder in Filialen von Kooperationspartnern vorgenommen werden. Der Empfänger sucht die Filiale auf, empfängt und prüft die Lieferung und transportiert die Ware nach Hause. Der Abholzeitraum ist bei einer persönlichen Übergabe durch die gesetzlichen Ladenöffnungszeiten determiniert (Barth et al. 2015, S. 102). In den Filialen können auch automatisierte Paket- und Pick-up-Stationen integriert werden, so dass zwar die Öffnungszeiten eine einzuplanende Restriktion darstellen, aber keine Warteschlange am Click & Collect-Schalter durch eine personengebundene Übergabe der Lieferung zeitverlängernd wirkt. Als Abgabe- und Annahmestationen (Pick Points) kommen Postfilialen, Paketshops, Reinigungen, Tankstellen, Supermärkte und Kioske in Frage (Merz 2002, S. 450). Neben der Vergütung der Dienstleistung besteht für die Kooperationspartner über die Frequenzgenerierung in ihren Filialen die Möglichkeit der Realisierung von Zusatzumsätzen durch Ergänzungs- oder Spontankäufe der Abholer (Tripp 2019, S. 259).

Die indirekten Belieferungsformen bieten Vorteile für den Empfänger, indem er seine Zeitsouveränität aufrechterhält und ein günstiges Zeitfenster für die Abholung der Lieferung auswählen kann. Paketstationen oder Click & Collect-Filialen in unmittelbarer Nähe zum Wohnort oder auf der Wegstrecke zum Arbeitsplatz ermöglichen das Abholen der Lieferung ohne zeit- und aufwandsintensiven Umweg. Ein wesentlicher Anreiz der eigeninitiativen Abholung kann auch die Vermeidung von Versandkosten über Click & Collect sein. Das letzte Wegstück in der Belieferung der Empfänger wird als **letzte Meile** bezeichnet, diese verursacht in der Distribution mehr als die Hälfte der Transportkosten (Gerdes und Heinemann 2019, S. 407).

► **Die letzte Meile** Die Logistik der letzten Meile umschreibt den Transport und die Auslieferung der Warensendung aus dem letzten regionalen bestandsführenden Distributionslager des Versenders an den vom Kunden ausgewählten Ort der Anlieferung (Tripp 2019, S. 85). Da in vielen Fällen der Wohnort des Bestellers auch der Zustellort der Lieferung ist, wird für die Auslieferung in Ballungszentren auch der Begriff Citylogistik verwendet.

Die Zustellogistik kann in Eigenleistung und/oder Fremdleistung erbracht werden. Beim **Fremdtransport** werden Logistikdienstleister als **Absatzhelfer** in die Distributionskette eingeschaltet (Zentes und Swoboda 2001, S. 106). Dabei verliert der Versender die Kontrolle über den Warentransport, sobald der Logistikdienstleister die Ware an der Rampe übernommen hat (Schu 2018). Wenn die Ware beschädigt oder nicht zum zugesagten Zeitpunkt ausgeliefert wird, bringen die Empfänger eine mangelhafte Leistungserfüllung meist nicht mit dem Absatzhelfer, sondern mit dem Versender in Verbindung (Wirtz 2013, S. 267 und 272). Absatzhelfer, welche die Zustellogistik der letzten Meile übernehmen, werden auch als KEP-Dienstleister bezeichnet.

► **KEP-Dienstleister** KEP-Dienstleister (Kurier-, Express- und Paket- oder Postdienste) sind Logistikunternehmen, die sich auf die Zustellung von Warenlieferungen auf der letzten Meile spezialisiert haben (Tripp 2019, S. 256). E-Commerce ist der Wachstumstreiber dieser Branche. International tätige und auch in Deutschland präsente KEP-Dienstleister sind beispielsweise DHL, Hermes, UPS (United Parcel Service) und GLS (General Logistics Systems Germany).

Im **Eigentransport** erfolgt die Auslieferung über den Einsatz einer unternehmenseigenen Fahrzeugflotte. Vorteile des Transports in Eigenleistung sind eine höhere logistische Kontrollspanne, bessere Möglichkeiten der Qualitätssicherung sowie ein unmittelbarer Endkundenkontakt. Nur wenige Onlinehändler experimentieren mit einer eigenen Zustellogistik auf der letzten Meile, denn der Aufbau und Betrieb ist kostenintensiv (Schu 2018). Vorteile einer eigengesteuerten Zustellogistik liegen in der Realisierung einer besseren User Experience, wenn die Zustellung bis an die Haustür mit eigenem, konsequent auf Serviceorientierung eingeschworenem und entsprechend geschultem Personal durchgeführt wird (Schu 2018). Auslieferungsrhythmen, Routensteuerung und insbesondere die Kundenkommunikation am Zustellort können vom Versender nach eigenen Vorgaben und Qualitätsstandards realisiert werden. Während bei Non-Food-Warenkategorien bevorzugt mit KEP-Dienstleistern zusammengearbeitet wird, ist im Onlinelebensmittelhandel häufiger die Eigenbelieferung zu beobachten (Schu 2018). Filialisierte Großbetriebe des Einzelhandels wie REWE und EDEKA haben gerade in der Citylogistik eine langjährige Kompetenz in der effizienten Belieferung ihrer Filialen mit eigener Fahrzeugflotte aufgebaut. Die filialisierten Onlinelebensmittelhändler verfolgen dabei eine **dezentrale lokale Kommissionierung und Zustellung**. Die Onlinebestellungen werden in Stadtteilfilialen zusammengestellt und am gleichen Tag innerhalb festgelegter Zeitfenster im Einzugsgebiet der Filialen an die Besteller ausgeliefert.

Bei der Logistik physischer Güter kann zwischen Streckengeschäft und Direktbelieferung unterschieden werden. Beim **Streckengeschäft** wird Ware nicht selber bevorratet, sie wird erst dann beim Lieferanten geordert, wenn Kunden bestellt haben. Diese wird dann direkt aus dem Lager des Herstellers oder Zwischenhändlers versendet (Barth et al. 2015,

S. 85). Dies hat den Vorteil, dass der Onlinehändler keine Lagerkapazitäten anmieten und betreiben muss. Des Weiteren profitiert der Onlinehändler von einer flexiblen Skalierung des Bestellvolumens und trägt keine Kostenbelastung durch nicht verkaufte eigenbevorratete Artikel (Lamprecht 2018). Nachteil ist eine geringere logistische Kontrollspanne in Bezug auf die Logistikeffizienz mit der Einhaltung des Lieferzeitfensters. Bei der **Direktbelieferung** wird die Ware selber bevorratet. Dafür bedarf es der Vorhaltung von Lagerkapazitäten (Bretzke 2015, S. 215). Entscheidungsalternativen ergeben sich durch die Anmietung bestehender Lagerkapazitäten oder dem Aufbau eigener Lagerstätten. Dies bedeutet jedoch nicht nur Investitionen in Gebäude und Betriebsmittel wie teil- bis vollautomatisierte Hochregallager, sondern auch die Implementierung eines leistungsfähigen IT-Lagerverwaltungssystems sowie die Rekrutierung und Vergütung von Lagerpersonal. Beim Aufbau eigener Kapazitäten muss eine Skalierbarkeit des Geschäftsmodells berücksichtigt werden, welche ein zukünftig anwachsendes Bestellvolumen auffangen kann und gegebenenfalls Erweiterungsinvestitionen am Lagerstandort möglich macht.

Start-ups fehlt in ihrer Gründungs- und Entwicklungsphase das Kapital zum Aufbau eigener Logistikkapazitäten, da alle Anstrengungen zunächst auf die absatzorientierte Etablierung des Geschäftsmodells im Markt ausgerichtet sind. Bei nachhaltigem Wachstum wird in der Ausbau- und Expansionsphase in eigene Logistikzentren investiert (Merz 2002, S. 455 f.), beispielsweise die Errichtung eines Zentrallagers, aus dem heraus die gesamte Distribution gesteuert wird. **Mehrstufige Distributionssysteme** halten mindestens zwei Lagerstufen für die Distribution vor (Bretzke 2015, S. 212). Je höher das Umsatzvolumen, desto typischer ist der Ausbau der Lagerkapazitäten durch eine Kombination von großflächig dimensionierten Zentrallagern und dezentral kleinflächigeren Regionallagern (Pohl 2009, S. 157). Die Distribution wird mehrstufig, da gegebenenfalls Bestände erst zwischen den Lagern verteilt werden müssen, bevor der Versandauftrag an den Endkunden ausgelöst werden kann. Dezentrale Regionallager können auf unterschiedliche Warenspezifikationen ausgerichtet sein. So betreiben beispielsweise große Onlinehändler ein eigenes Retourenlager, um Kompetenzen und Fertigkeiten für die Aufbereitung und Wiederverwertung der Retouren zu bündeln. Andere Lagerstandorte können auf reduzierte Saisonware oder auf den volumenträchtigen Absatz von Kernprodukten spezialisiert sein.

9.7.3 Citylogistik der letzten Meile

Onlinehändler und KEP-Dienstleister experimentieren angesichts hoher Kosten der Warenauslieferung auf der letzten Meile und der Verkehrsüberlastung in Innenstädten und Metropolregionen mit innovativen Konzepten der urbanen Zustelllogistik (Gerdes und Heinemann 2019, S. 418). Einen imagefördernden Beitrag gegen Feinstaubbelastung stellen schadstoffarme oder emissionsfreie Antriebsformen der Zustellfahrzeuge wie **Elektro- oder Hybridfahrzeuge** (Streetscooter der Deutschen Post DHL Group; vgl. Gerdes

und Heinemann 2019, S. 410) oder der Einsatz von **Velokurieren** mit Lastenrädern in der Citylogistik dar. **Automated Ground Vehicles** (Lieferroboter, Zustellroboter) oder **Drohnen** gelten bereits als technisch ausgereifte Lösungen und sollen die personengebundene Zustellogistik entlasten (Tripp 2019, S. 265; Jonas et al. 2019, S. 489).

Mikro-Fulfillment-Center und **Mikrodepots** für den innerstädtischen Warenumschlag und die zeitoptimierte Endkundenauslieferung sind Konzepte in unterschiedlichen Entwicklungsstadien (Muschkiet und Schückhaus 2019, S. 364). Leer stehende Geschäftsräume in zentralen Lagen können für die Zwischenlagerung häufig nachgefragter Produkte angemietet werden, um daraus eine schnelle Zustellung der bestellten Waren in den unmittelbaren Umkreis des Depotstandortes zu ermöglichen. In den Nachtzeiten gering ausgelastete Parkhäuser können zur flexiblen Umverteilung von Waren von größeren auf kleinere schadstoffärmere Transporteinheiten genutzt werden, gegebenenfalls können in manchen Städten auch wenig genutzte Parkhausflächen zu Mikrologistikumschlagsplätzen umgewidmet werden (Muschkiet und Schückhaus 2019, S. 368). Mikro-Fulfillment-Center ermöglichen eine zeitnahe Auslieferung nach dem Eingang der Bestellung und zahlen auf die Kundenzufriedenheit ein. Das Leistungsversprechen einer **Same Day Delivery** kann somit zu einer **Same Hour Delivery** optimiert werden. Amazon bietet schon jetzt seinen „Prime-Now“-Kunden in Berlin und München die Warenanlieferung innerhalb einer Stunde (Zimmer 2016). Die Kofferraumzustellung (**In-Car Delivery**) ermöglicht über die GPS-Lokalisierung des Fahrzeugs eine ortsflexible Zustellung der Lieferung, sei es auf Parkplätzen im öffentlichen Raum oder in dem am Wohnort oder Arbeitsplatz geparkten Fahrzeug (Täuber 2019, S. 94; Gerdes und Heinemann 2019, S. 412). **In-Home Delivery** verringert die Quote fehlgeschlagener Zustellversuche, indem über Smart-Lock-Systeme der autorisierte Zugang in den unmittelbaren Wohnbereich ermöglicht wird (Täuber 2019, S. 93).

Key by Amazon

Amazon bietet in den USA über seinen **Key-by-Amazon-Service** die flexible Zustellung der Warenlieferung in das Kundendomizil ohne Bedingung der physischen Anwesenheit des Empfängers. Haustüren (**Key for Home**), Garagen (**Key for Garage**) oder Kofferräume (**Key for Car**) können vom Zustellboten mit einem Autorisierungscode geöffnet und nach Deponierung des Paketes wieder verschlossen werden (Melchior 2019). Die Quote der Erstzustellung erhöht sich signifikant und damit auch die Wirtschaftlichkeit der Zustellung auf der letzten Meile.

Crowd-Delivery-Konzepte (Crowdshipping) stellen eine alternative Belieferungsform zur konventionellen Zustellogistik über KEP-Dienstleister dar. Privatpersonen übernehmen durch die Vermittlung über Communityplattformen wie Packator (www.packator.de) oder Trunksta (www.trunksta.de) Zustellerdienste. Sie transportieren Warensendungen auf ihren Wegstrecken, beispielsweise zur Arbeit, nach Hause oder in den Urlaub, zu Fuß, per Fahrrad, im PKW oder in öffentlichen Verkehrsmitteln und übergeben sie am Zielort dem Empfänger (Tripp 2019, S. 265). Der Anreiz für solche „Gelegenheits- bzw. Hob-

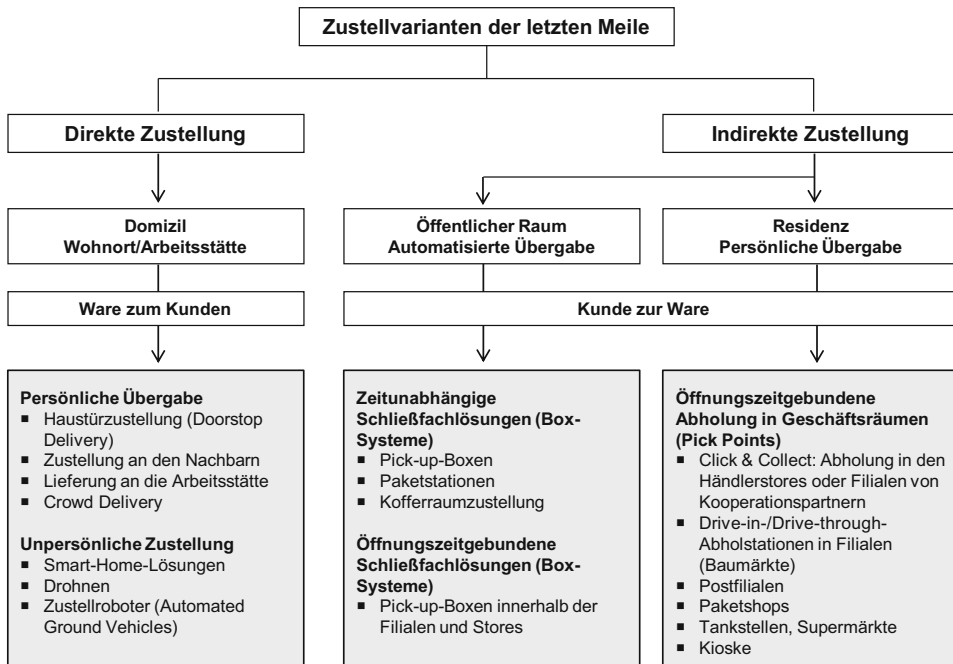


Abb. 9.5 Zustellvarianten der letzten Meile. (Eigene Darstellung)

bykuriere“ besteht in einem (geringfügigen) Zusatzverdienst, der Vorteil für den Empfänger in niedrigeren Versandkosten. Abb. 9.5 fasst noch einmal die wesentlichen Formen der Warenzustellung an den Endkunden im E-Commerce zusammen.

- **Merke!** Flexible Konzepte der Citylogistik bedienen sowohl **ökonomische Ziele** (höhere Erstzustellquote, optimierte Routenplanung, Kosteneffizienz) wie auch **ökologische Ziele** (Verkehrsentlastung, Verringerung des Schadstoffausstoßes).

9.8 After Sales Service

Mit der Zahlung des Kaufpreises und der Übergabe der Kaufsache an den Käufer gilt ein Kaufvertrag als vollzogen (§ 433 BGB). Anders als im stationären Einzelhandel, wo die Ware vor der Zahlung im Geschäft begutachtet wird, erfolgt im Onlinehandel erst Tage nach der Bestellung mit der physischen Zustellung der Warenlieferung der erste sensorische Kontakt mit den bestellten Produkten und damit die finale Bewertung der Transaktion (Wirtz 2013, S. 71). Je nach Zahlungsverfahren erfolgt die Bezahlung durch den Kunden nach der Lieferung innerhalb des vereinbarten Zahlungsziels (Wamser 2001, S. 41). In der

Abwicklungsphase folgt der **warenlogistischen Ebene** somit die **finanzlogistische Ebene** zur beiderseitigen Erfüllung des Kaufvertrages (Wamser 2001, S. 41; Kollmann 2013, S. 168), während logischerweise bei Vorkasse und Echtzeitüberweisung die Finanztransaktion der Ware Zustellung vorangeht. Wie Abb. 9.6 veranschaulicht, führt die finale Bewertung der Transaktion zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit und kann in ihrer Wirkungskette nachgelagerte Aktionen in Gang setzen.

Ist die Erwartungshaltung (Expectancy) des Kunden erfüllt, so bringt er im Idealfall seine Zufriedenheit durch positive Bewertungen und Weiterempfehlungen zum Ausdruck. Ist die Erwartungshaltung nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit (Foscht und Swoboda 2004, S. 209). Dies kann zu negativem Feedback in Bewertungsportalen und zum **Wider-ruf des Kaufvertrages** führen. Die Rückabwicklung der Transaktion (der Kunde gibt die Ware zurück, der Verkäufer erstattet den Kaufpreis) gehört zur Ausgestaltung des Retourenmanagements.

9.8.1 Retourenmanagement

Retouren können sowohl als Kosten- wie auch als Erlöstreiber gesehen werden (Petersen und Kumar 2010, S. 85). Als **Erlöstreiber** hat die Rückgabemöglichkeit online bestellter

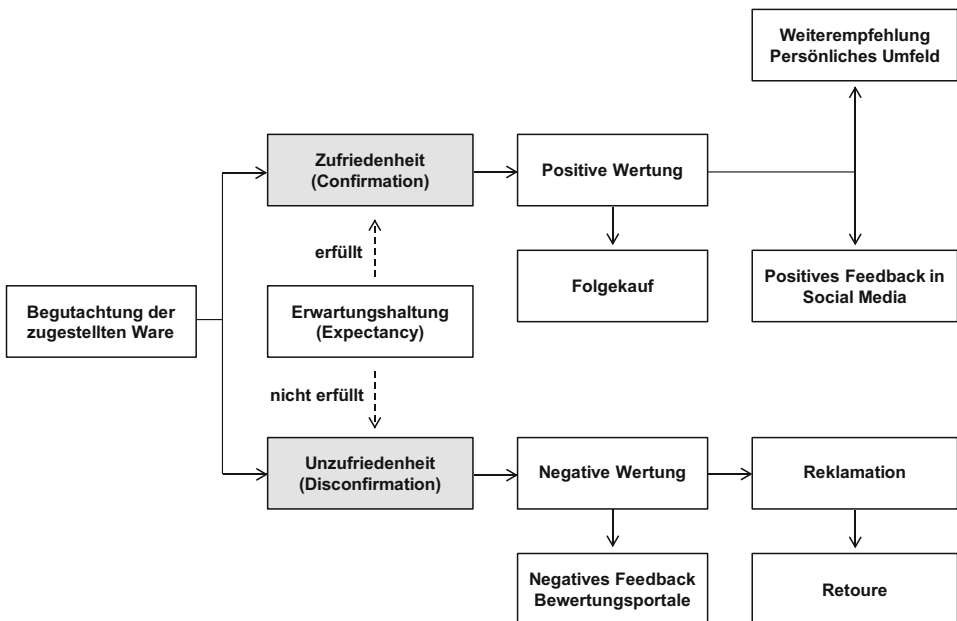


Abb. 9.6 Wirkungskette Kundenzufriedenheit und Kundenunzufriedenheit. (Eigene Darstellung)

Waren die Akzeptanz des Onlinehandels hin zu einem stetig wachsenden Vertriebskanal gefördert. Kunden erachten das Widerrufsrecht als Grundvoraussetzung für den Onlinekauf, da sie keine Möglichkeit haben, die Ware wie im stationären Handel vorab zu begutachten. Entscheidend für die Ausgestaltung des Retourenmanagements ist die Kenntnis und Bewertung der Ursachen für Retouren (vgl. Deges 2017, S. 11 ff.). Ein Onlinehändler ist daher gut beraten, Transparenz über die Retourengründe und das Retournierverhalten seiner Kunden zu gewinnen, damit er das Kundenverhalten beeinflussen und die Retourenkosten senken kann. Abb. 9.7 visualisiert mögliche Retourengründe im E-Commerce.

Produktbezogene Retouren basieren auf einer Fehleinschätzung der Größe, Passform und Produktqualität. Die Gründe dafür liegen in einer mangelnden Hilfestellung während des Auswahlprozesses und unzureichenden Produktbeschreibungen. **Preisbezogene Retourengründe** sind zum einen durch die Preisstellung, Preisentwicklung und Preisanpassung, zum anderen durch die Länge der Widerrufsfrist begründet. Je höher der Preis eines Artikels, desto höher die Retourenquote (Rabinovich et al. 2011, S. 314). Eine mögliche Erklärung ist die erhöhte Erwartungshaltung bei hochpreisigen Produkten, die bei auch nur geringer Abweichung von Soll und Ist eine höhere Rücksendewahrscheinlichkeit nach sich zieht (Asdecker 2014, S. 214). Darüber hinaus kann der Kunde die Preisentwicklung seiner bestellten Artikel während der Widerrufsfrist beim Lieferanten und bei alternativen Anbietern verfolgen. Sinkt der Preis innerhalb der Frist, so kann er die Artikel zu einem

<p style="text-align: center;">Produktbezogene Gründe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unspezifische, unzureichende und ungenaue Produktbeschreibung ▪ Mangelhaftes Qualitätsversprechen ▪ Realitätsferne Produktdarstellung ▪ Fehlende Unterstützung und Hilfestellung im Auswahlprozess 	<p style="text-align: center;">Preisbezogene Gründe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisonale Preisschwankungen ▪ Kurzfristige Preisanpassungen ▪ Identifizierung günstigerer Preise beim Wettbewerb innerhalb der Widerrufsfrist ▪ Verkaufsförderungsmaßnahmen und Sonderverkäufe innerhalb der Widerrufsfrist
<p style="text-align: center;">Logistikbezogene Gründe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu lange Lieferzeit ▪ Mangelnde Lieferqualität in Form beschädigter Verpackungen und erfolgloser Zustellversuche (falsche Lieferadresse) ▪ Fehler in der Kommissionierung 	<p style="text-align: center;">Kundenverhaltensbezogene Gründe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewusste Auswahlbestellungen ▪ Parallelbestellungen in mehreren Onlineshops ▪ Ausnutzung des Widerrufsrechts im Sinne einer „Produktausleihe“ ▪ Falschbestellung (Menge, Artikel)

Abb. 9.7 Retourengründe im E-Commerce. (Adaptiert nach Deges 2017, S. 15; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler 2019. All Rights Reserved)

geringeren Preis erneut bestellen und die ursprüngliche Lieferung retournieren (Asdecker 2014, S. 214). Je länger die Widerrufsfrist, beispielsweise 100 Tage bei Zalando (www.zalando.de), umso wahrscheinlicher sind Preisanpassungen gerade bei Saisonartikeln wie Mode und Bekleidung innerhalb der Widerrufsfrist. Verkaufsförderungsmaßnahmen (Rabatte oder Gutscheine) und Sonderverkäufe innerhalb des Rückgabezeitfensters bergen das gleiche Risiko des erhöhten Retourenaufkommens von zuvor getätigten Bestellungen (Asdecker 2014, S. 214 f.). **Logistikbezogene Retouren** basieren auf Lieferverzögerungen, Kommissionierungsfehlern und Schäden an der Ware oder Verpackung. Je länger die Lieferzeit, desto eher können Kaufentscheidungen, insbesondere bei Impulskäufen, wieder infrage gestellt werden. Die Ware kann gleichzeitig in mehreren Onlineshops bestellt worden sein, insbesondere zur Absicherung besonders zeitkritischer Lieferungen vor Weihnachten, vor einem Event oder vor einer Urlaubsreise. Die Bestellung, die als erste den Kunden erreicht, wird behalten, die folgenden Lieferungen werden un- ausgepackt zurückgesendet. Einziger Vorteil für den Onlinehändler: Die noch originalverpackte Ware kann sofort wieder als Neuware verkauft werden (Deges 2017, S. 13 f.). **Kundenverhaltensbezogene Retouren** basieren auf einem typischen Verhaltensmuster der Unsicherheitsreduktion beim Onlinekauf. Insbesondere bei Mode, Bekleidung und Accessoires werden mehrere Größen oder Farben des gleichen Artikels oder Varianten eines ähnlichen Artikels bestellt (Deges 2017, S. 14). Mit solchen Auswahlbestellungen erhöht sich aus Kundensicht die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest ein Artikel den Anforderungen genügt.

Durch ein **präventives Retourenmanagement** soll der Wahrscheinlichkeit einer möglichen Rücksendung vor, während und nach der Bestellung entgegengewirkt werden (Asdecker 2017). Die **Retourenvermeidung** setzt bereits im Informations- und Auswahlprozess an, indem durch Hilfestellungen die Kaufentscheidung im Hinblick auf eine bewusste Auswahl von Produkten beeinflusst werden kann. Die **Retourenverhinderung** sucht nach der Zustellung der Lieferung Einfluss auf die Entscheidung zur Rücksendung zu nehmen (Binckebanck und Elste 2016, S. 636). Eine detaillierte Produktbeschreibung und möglichst genaue Produktdarstellung ist ein wichtiger Faktor zur Verringerung der Retourenquote. Ein Standardinstrument in der Warenkategorie Bekleidung und Accessoires ist die Bereitstellung von Größen- und Maßtabellen zur Bestimmung der Konfektionsgröße. Eine individuelle Beratung kann über eine kostenfreie Servicehotline mit Call-back-Button oder Livechatfunktion bereitgestellt werden. Kompetente Kundendienstmitarbeiter können noch vor Abschluss des Bestellvorgangs wertvolle retourenvermeidende Hilfestellungen anbieten. Der **Livechat** bietet den Vorteil der Kommunikation in Echtzeit noch während des Bestellvorgangs. Zudem könnte das Hinzufügen mehrerer Größen eines Artikels ein Pop-up-Fenster im Warenkorb auslösen, welches dem Kunden die Hilfestellung bei der Größenauswahl durch den Kundendienst anbietet oder Auswahlbestellungen generell einschränkt. Zur Vermeidung von Auswahlbestellungen sind Begrenzungen bezüglich des Warenkorbwerts oder der Anzahl an Varianten eines Artikels im Bestellvorgang bis hin zum Ausschluss von Variantenbestellungen zielführend (Asdecker 2014, S. 219). Ein **Retourentreiber** ist vor allem der Rechnungskauf, bei dem die Kunden nicht in Vorleis-

tung gehen und damit keine finanziellen Risiken eingehen (Asdecker 2014, S. 219). Onlinehändler könnten ihre Zahlungsmethoden auf Vorkasse, Sofortüberweisung und Lastschrift limitieren oder Kunden mit hohen Retourenquoten vom Rechnungskauf ausschließen. Ein schneller Versand, bruchssichere Verpackungen, die Prüfung auf Vollständigkeit und Unversehrtheit, die Gewährleistung einer hohen Kommissionierqualität und kurze Durchlaufzeiten zählen im Bereich der Logistik zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Retourenquote (Asdecker 2014, S. 225).

Maßnahmen zur Retourenverhinderung setzen nach der Zustellung der Lieferung an und zielen darauf ab, die Entscheidung für eine Rücksendung zu erschweren oder eine Rücksendung zu unterbinden (Rogers et al. 2002, S. 10). Es werden Maßnahmen mit und ohne Kompensation unterschieden (Asdecker 2014, S. 24). Onlinehändler bieten Kunden einen finanziellen Ausgleich von einer Preisreduktion bis hin zur Erstattung des Kaufbetrages an, wenn diese ihre Bestellung nicht retournieren (Walsh und Möhring 2015, S. 8). Das Angebot eines finanziellen Ausgleichs für den Verzicht der Rücksendung setzt voraus, dass die Retourenkosten für den Händler höher sind als die Wiederbeschaffungskosten der Ware (Asdecker 2014, S. 95). Ist der Artikel geringwertig oder beschädigt, so kann der Onlinehändler bei gleichzeitiger Erstattung des Kaufpreises auf eine Rücksendung verzichten und verringert somit die Anzahl der paket- oder artikelbezogenen Vorgänge in seiner Retourenlogistik. Unternehmen können Belohnungen in Form von Rabatten auf den Kaufpreis, Gutscheinen für den nächsten Einkauf oder Bonuspunkten bei Kundenbindungsprogrammen anbieten. Kunden, die wenig oder gar nicht retournieren, werden belohnt, wenn sie von ihrem Widerrufsrecht keinen Gebrauch machen. Mit solchen Anreizen versucht der Onlinehändler, unsichere Kunden bei der Abwägung ihrer Retourenentscheidung positiv zu beeinflussen und ihnen einen Anreiz für das Behalten der Ware zu liefern. Bei der **Retourenverhinderung ohne Kompensation** versucht der Onlinehändler den zeitlichen, finanziellen und/oder emotionalen Aufwand des Retourenversenders zu erhöhen (Möhring et al. 2015, S. 259), indem dem Versandpaket kein Retourenaufkleber für die Rücksendung beigelegt ist. Dieser muss über den Onlineshop oder per Mail angefordert und ausgedruckt werden (Möhring et al. 2015, S. 259). Dies erhöht beim Kunden die sogenannten Hassle Costs (Walsh und Möhring 2015, S. 8). **Hassle Costs** (Schikanekosten) sollen Konsumenten davon abhalten, Produkte zu retournieren, indem der zeitliche Aufwand für die Initiierung und Durchführung des Rückversands erhöht wird. Beim Nichtbeilegen des Rücksendeaufklebers und der Verkomplizierung des kundenseitigen Rücksendeprozesses ist das Risiko der Kundenunzufriedenheit bis hin zum Kundenverlust zu berücksichtigen (Asdecker 2014, S. 24). Der Hinweis auf die Nichtübernahme der Rücksendegebühren und strenge Rücknahmerichtlinien erhöhen bereits vor der Bestellung das wahrgenommene Kaufrisiko. Dies kann zwar im Extremfall zu einem Kaufverzicht des Kunden führen, andererseits aber auch zu einem bewussteren Kaufverhalten mit der Vermeidung von Auswahlbestellungen.

Das **reaktive Retourenmanagement** umfasst die effektive und effiziente Verarbeitung von Retouren (Rogers et al. 2002, S. 5). Der Retourenbearbeitungsprozess zeichnet sich

durch einen hohen Anteil manueller Arbeitsschritte bei der Bewertung und Aufbereitung der retournierten Ware aus (Asdecker 2014, S. 73). Im Idealfall kann die Retoure wieder als Neuware zum ursprünglichen Verkaufspreis angeboten werden, beispielsweise wenn das Paket gar nicht erst geöffnet wurde, die Ware noch originalverpackt ist oder geringfügige Gebrauchsspuren vollständig beseitigt werden konnten. Ein Wertverlust kommt zustande, wenn der retournierte Artikel durch die Ingebrauchnahme, das intensive Testen der Funktionsfähigkeit oder durch Transportschäden nicht mehr als Neuware verkauft werden kann. Die Ursache liegt entweder in einer Zustandsverschlechterung der Ware oder einem Preisverfall während der Widerrufsfrist (Asdecker 2014, S. 89). Bei starken Gebrauchsspuren lassen sich die Retouren nur noch mit deutlichen Preisabschlägen als Gebrauchtware vermarkten.

Die **Retourenstrategie** wird von vielen Verbrauchern als kaufentscheidendes Element des Kundenservice wahrgenommen. Wie Abb. 9.8 verdeutlicht, sind die Gegenpole eine extrem kulante kundenorientierte auf der einen Seite und eine sehr restriktive Retourenstrategie auf der anderen Seite (Asdecker 2014, S. 87 ff.).

Onlinehändler, die den Fokus auf die Akquisition von Neukunden legen oder einen Markt schnell durchdringen möchten, wählen eher eine **kulante Retourenstrategie**. Hohe Retourenquoten werden bewusst in Kauf genommen, um schnell eine große Kundenbasis für die Markterschließung und Marktbearbeitung aufzubauen. Ein aus Konsumentensicht reibungslos verlaufender Retourenprozess fördert durch eine einfache und unkomplizierte Retourenbearbeitung und die schnellen Gutschrift des Retourenbetrages (Asdecker 2014, S. 78) nicht nur die Bereitschaft zu einer Erstbestellung bei einem bis dato unbekanntem

Kulante Retourenstrategie	Restriktive Retourenstrategie
<p>Ansatz: Convenience</p>	<p>Ansatz: Gatekeeping</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung der gesetzlichen Widerrufsfrist (>14-100 Tage) ▪ Verzicht auf Widerrufsbelehrung: Wirksamer Widerruf durch Rücksendung ▪ Retourenschein mit selbstklebendem Rückversandetikett liegt dem Paket bei ▪ Uneingeschränkte Übernahme der Rücksendegebühren ▪ Incentivierung Nicht- und Wenigretournierer. Billigung Vielretournierer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerrufsfrist 14 Tage nach gesetzlicher Vorgabe ▪ Verpflichtung zur ausdrücklichen Widerrufserklärung vor dem Rückversand ▪ Retourenschein und Rückversandetikett muss angefordert und ausgedruckt werden ▪ Komplette oder teilweise Weitergabe der Rücksendegebühren an den Kunden ▪ Vorkasse Vielretournierer. Abmahnung / Ausschluss Vielretournierer

Abb. 9.8 Retourenstrategien im E-Commerce. (Adaptiert nach Deges 2017, S. 39; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler 2019. All Rights Reserved)

Onlinehändler, sondern stimuliert auch die Bereitschaft bereits gewonnener Kunden zu erneuten Bestellungen. Bei der Wahl einer eher **restriktiven Retourenstrategie** liegt der Fokus auf der Kostenorientierung. Die Retourenquote soll durch Maßnahmen der Retourenvermeidung und Retourenverhinderung gering gehalten werden. Restriktive Maßnahmen führen zwar zu einer Kostenersparnis, fördern jedoch auch Kundenunzufriedenheit, was sich in einem rückläufigen Bestellvolumen ausdrücken kann. Die Weitergabe der Retourenrücksendekosten kann Neukunden durch den Eindruck einer wenig kulantem Rückgabeprozedur vom Kauf abhalten. Onlinehändler befinden sich daher in einem Dilemma zwischen Kunden- und Kostenorientierung (Walsh und Möhring 2015, S. 6). Bei einer sehr kundenfreundlichen Gestaltung der Retourenrückgabe erhöht sich die Retourenquote, eine restriktive Retourenrücknahme wirkt sich negativ auf die Kundenzufriedenheit und Wiederkaufswahrscheinlichkeit aus (Walsh und Möhring 2015, S. 7).

9.8.2 Kundensupport und Kundenbindung

Kognitive Dissonanzen in der unmittelbaren Nachkaufphase müssen nicht zwangsläufig zu einer Retoure führen, wenn es um die fachkundige Beantwortung individueller Fragen geht und damit Bedenken hinsichtlich der Produktqualität, Produktbeschaffenheit und Produktnutzung ausgeräumt werden können. Für den Kundensupport müssen Kontaktmöglichkeiten bereitstehen, die sowohl eine asynchrone schriftliche Kommunikation (beispielsweise ein Kontaktformular) wie auch ein unmittelbares persönliches Gespräch mit einem Servicemitarbeiter ermöglichen. Eine maßgeschneiderte Problemlösung, verbunden mit raschen Reaktions- und Antwortzeiten, sorgt für ein positives Kundenerlebnis. Je mehr Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bereitstehen, umso eher wird eine kundenindividuell präferierte Form dabei sein. Persönlich-individuelle Serviceleistungen können von automatisierten Hilfsfunktionen, die durch einen mangelnden interpersonalen Kontakt gekennzeichnet sind, unterschieden werden (Ahlert et al. 2018, S. 363). Automatisierte Hilfsfunktionen können vom Kunden in Eigenregie auf- und abrufbare Elemente wie **FAQ**-(Frequently Asked Questions)Listen, Downloads von Gebrauchshinweisen und Installationsanleitungen oder Tipps für den Aufbau und Anschluss technischer Geräte sein. Somit wird über **Customer Self Services** ein Mix von Hilfestellungen geboten, die im Idealfall das Kundenproblem lösen und eine persönliche Kontaktaufnahme erübrigen. Individueller Service kann, wie schon als Unterstützung im Auswahl- und Bestellprozess, über eine **Livechat**funktion als kommunikationsgestütztes Dialogelement angeboten werden. Schnell reagierende Livechats bieten eine nahezu zeitsynchrone Kommunikation. **Chatbots** sind textbasierte und sprachgesteuerte Dialogsysteme auf Basis von künstlicher Intelligenz, sie bieten die Möglichkeit eines Nutzen stiftenden Dialogs, indem der Bot in Sekundenschnelle auf Datenbanken zugreift und automatisierte Antworten generiert. Für den Wunsch eines persönlichen Gespräches können **Call-back-Buttons** bereitgestellt werden. Durch die Angabe einer Wunschzeit für den Rückruf eines Servicemitarbeiters werden Wartezeiten in der Servicehotline vermieden. Im After Sales geht es darum, sich

durch exzellenten Service vom Wettbewerb zu differenzieren. Mit der Schaffung und Erhaltung einer hohen Kundenzufriedenheit wird die Basis für eine langfristige und nachhaltige **Kundenbindung** gelegt (Ahlert et al. 2018, S. 338). Über E-Mail- und Newslettermarketing können Informationen über neue Produkte, individuelle Produktempfehlungen sowie Cross- und Up-Selling-Angebote zum Folge- oder Wiederholungskauf animieren. Die Stabilisierung der Kundenbindung wird durch Anreize und Belohnungen befördert. Eine wichtige Säule bilden Loyalitäts- und Kundenkartenprogramme, die Rabatte, Boni, kostenlose Zusatzleistungen, Give-aways, Gutscheine oder Prämien offerieren. Der Aufbau und die Pflege eines Kundenclubs ermöglichen die Bereitstellung exklusiver Angebote für die Clubmitglieder (Heinemann 2013, S. 74 f.).

Lernkontrolle

1. Skizzieren Sie den Zusammenhang zwischen Usability und User Experience.
2. Welche Contentformate können für die Produkt- und Leistungspräsentation einzeln oder kombiniert eingesetzt werden?
3. Beschreiben Sie die Potenziale des Cross- und Up-Selling durch Collaborative Filtering.
4. Welche Leistungsparameter kennzeichnen eine effiziente und effektive Logistik?
5. Stellen Sie die Komponenten einer kulanten und einer restriktiven Retourenstrategie gegenüber.

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Amazon. (2019). Über 1-Click-Bestellungen. <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201889620>. Zugegriffen am 16.02.2019.
- Asdecker, B. (2014). *Retourenmanagement im Versandhandel*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Asdecker, B. (2017). Präventives Retourenmanagement – Definition. http://www.retourenforschung.de/definition_praeventives-retourenmanagement.html. Zugegriffen am 17.03.2019.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binckebanck, L., & Elste, R. (2016). *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bolz, J., & Höhn, J.-F. (2019). Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 183–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brandstetter, C., & Fries, M. (2002). *E-Business im Vertrieb*. München: Hanser.
- Bretzke, W. R. (2015). *Logistische Netzwerke*. Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg.
- Deges, F. (2017). *Retourenmanagement im Online-Handel. Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1986). A new pan-cultural facial expression of emotion. *Motivation und Emotion*, 2, 159–168.
- Fischer, L., & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München: Oldenbourg.
- Foscht, T., & Swoboda, B. (2004). *Käuferverhalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gast, O. (2018). *User Experience im E-Commerce*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerdes, J., & Heinemann, G. (2019). Urbane Logistik der Zukunft – Ganzheitlich, nachhaltig und effizient. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 397–420). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gillner, S. (2019). Payment-Vergleich: Kreditkarte vs. neue Bezahlmethoden. <https://www.internetworld.de/e-commerce/payment/payment-vergleich-kreditkarte-vs-neue-bezahlmethoden-1692312.html>. Zugegriffen am 07.04.2019.
- Heinemann, G. (2013). *No-Line-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornbach. (2019). Baustoffe, Holz, Fenster & Türen. https://www.hornbach.de/cms/de/de/sortiment/baustoffe_holz_fenster_tueren.html. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Hudetz, K., & Brückes, S. (2019). Zukünftige Payment-Lösungen im digitalen Zeitalter – Bestandsaufnahme und aktuelle Trends. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 423–440). Wiesbaden: Springer Gabler.
- ibi research. (2017). Einkaufsverhalten im digitalen Zeitalter. Status quo und zukünftige Trends 2017. <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/einkaufsverhalten-im-digitalen-zeitalter-2017>. Zugegriffen am 08.03.2019.
- Jonas, D., Miller, F.-J., & Seng, D. (2019). Von gleich auf jetzt – Same Day Delivery am Beispiel von Liefery. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 473–493). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollewe, T., & Keukert, M. (2016). *Praxiswissen E-Commerce*. Köln: O'Reilly.
- Kollmann, T. (2009). *E-Business*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kotowski, T. (2017). Anprobe in der virtuellen Umkleidekabine. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/onlineshopping-virtuelle-umkleiden-sollen-anprobe-ermoeglichen-15089558.html>. Zugegriffen 07.03.2019.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lamprecht, S. (2018). Dropshipping – Der einfache Weg in den Omnichannel? <https://etailment.de/news/stories/Logistik-Dropshipping-der-einfache-Weg-in-den-Digital-Commerce-20444>. Zugegriffen 20.02.2019.
- Lehnert, A. (2017). Neue AR-App IKEA Place – Jetzt verfügbar. <https://ikea-unternehmensblog.de/article/2017/ikea-place-app>. Zugegriffen 05.03.2019.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Melchior, L. (2019). Amazon weitet seinen Key by Amazon-Service aus. <https://www.internetworld.de/e-commerce/amazon/amazon-weitet-key-by-amazon-service-1665967.html>. Zugegriffen am 18.02.2019.
- Merz, M. (2002). *E-Commerce und E-Business*. Heidelberg: dpunkt.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, 2, 81–97.
- Moellers, B. (2015). Spiegel research reveals 4.5 stars are better than 5. <https://spiegel.medill.northwestern.edu/news/are-4.5-stars-better-than-5-.html>. Zugegriffen am 09.03.2019.
- Möhring, M., Walsh, G., Schmidt, R., & Ulrich, C. (2015). Moderetouren im Deutschen Online-Handel. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 2, 256–266.

- Muschkiet, M., & Schückhaus, U. (2019). Anforderungen an die Handelslogistik der Zukunft. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 357–378). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2010). Can product returns make you money? *MIT Sloan Management Review*, 3, 84–89.
- Pohl, J. (2009). *Internationale Handelslogistik*. Berlin: Logos.
- Preißner, A. (2001). *Marketing im E-Business*. München: Hanser.
- Rabinovich, E., Sinha, R., & Laseter, T. (2011). Unlimited shelf space in internet supply chains. Treasure trove or wasteland? *Journal of Operations Management*, 4, 305–317.
- Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L., & García-Dastugue, S. J. (2002). The returns management process. *The International Journal of Logistics Management*, 2, 1–18.
- Sarodnick, F., & Brau, H. (2011). *Methoden der Usability Evaluation*. Bern: Hans Huber.
- Schu, M. (2018). E-Food: Welche Liefermodelle setzen sich durch? <https://etailment.de/news/stories/E-Food-Liefermodelle-21789>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Täuber, T. (2019). Lösungsansätze zur digitalen Transformation – Erweitertes Produktportfolio, integrierte Marktplätze, neu ausgerichtete Betriebsmodelle. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & T. Täuber (Hrsg.), *Handel mit Mehrwert* (S. 71–104). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tripp, C. (2019). *Distributions- und Handelslogistik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trommsdorff, V., & Teichert, T. (2011). *Konsumentenverhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walsh, G., & Möhring, M. (2015). Wider den Retourenwahnsinn. *Harvard Business Manager*, 3, 6–10.
- Wamser, C. (2001). *Strategisches Electronic Commerce*. München: Vahlen.
- Weichert, S., Quint, G., & Bartel, T. (2018). *Quick Guide UX Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weinberg, P., & Diehl, S. (2005). Erlebniswelten für Marken. In F.-R. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung* (S. 263–286). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zentes, J., & Swoboda, B. (2001). *Grundbegriffe des Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zimmer, D. (2016). Amazons Logistik: Bedrohung für Händler und Dienstleister. <https://www.internetworld.de/e-commerce/amazon/amazons-logistik-bedrohung-haendler-dienstleister-1111845.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.

Weiterführende Literatur

- Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen.



Lernziele

Die Erfolgsmessung und Steuerung des Onlineshops basiert auf der Analyse von Kennzahlen als Bestandteil eines aussagekräftigen Controllings. In diesem Kapitel wird ein fundiertes Basiswissen vermittelt über:

- Die Komponenten des Webcontrollings mit den Auswertungsmöglichkeiten über Web Analytics
- Erfolgskennzahlen des E-Commerce als Ausweis der Profitabilität des Onlinevertriebs
- Die Optimierung der Usability des Onlineshops über die Analyse der Besucherkennzahlen
- Kundenkennzahlen zur Ableitung von Maßnahmen zur Bestandskundenbindung
- Die Zusammenführung der Kennzahlen in ein integriertes Kennzahlensystem

Das Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems und unterstützt das Management bei der Planung, Steuerung und Kontrolle (Horváth 2009, S. 17 f.). Oberstes Ziel ist die Sicherstellung der Rationalität unternehmerischen Handelns (Weber und Schäffer 2008, S. 44 ff.). Das Controlling dient der Steuerung der Ressourcenallokation und soll die Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes visualisieren (Homburg 2017, S. 1205). Ergebnisorientierte Kontrollen zeigen den Grad der Zielerfüllung im Abgleich von angestrebten und realisierten Resultaten auf (Homburg 2017, S. 1212). Kennzahlen sind die Basis für die Steuerungsfunktion des Controllings, sie stellen in

konzentrierter Form zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte, Zusammenhänge und Entwicklungen dar (Preißler 2008, S. 3; Homburg 2017, S. 1231 f.). Sie schaffen Transparenz und ermöglichen eine fortwährende Überprüfung und Revision der Ziele. Des Weiteren dient die Kennzahlenanalyse der Anpassung von Zielwerten für die nächstfolgenden Aktivitäten. Basis der Erfolgsmessung ist die Transparenz über den Status quo vor dem Start der Kampagne, um durch einen Vorher-Nachher-Vergleich den Erfolg während und nach der Kampagne evaluieren zu können. Das **Webcontrolling** (Website-Controlling) befasst sich mit der Auswertung und Analyse der Kennzahlen aus den Onlineaktivitäten (Lammenett 2017, S. 431) und kann, wie Abb. 10.1 veranschaulicht, als revolvierender Regelkreis dargestellt werden.

Ausgangspunkt ist die Festlegung der in einer Planungsperiode zu erreichenden Ziele. Dies führt zur Planung und Umsetzung zielfördernder Maßnahmen. Die Erfolgskontrolle basiert auf der Erhebung und Analyse von Kennzahlen, die einen Plan-Ist-Abgleich ermöglichen. Werden die Ziele nicht erreicht, so hilft die Ursachenanalyse, Abweichungen und Fehler zu erkennen und Optimierungsmaßnahmen zu entwickeln (Lammenett 2017, S. 421). Der Regelkreis beginnt erneut, indem Ziele revidiert und Handlungsempfehlungen aus der Ursachenanalyse umgesetzt werden. Somit ist das Webcontrolling ein fortlaufend-regelmäßiger Prozess der Optimierung der Usability von Onlineauftritten und trägt zur qualitativen Verbesserung des Onlineshops bei (Heinemann 2018, S. 179). Die tägliche Auseinandersetzung mit performancebasierten Kennzahlen ermöglicht schnelle und flexi-

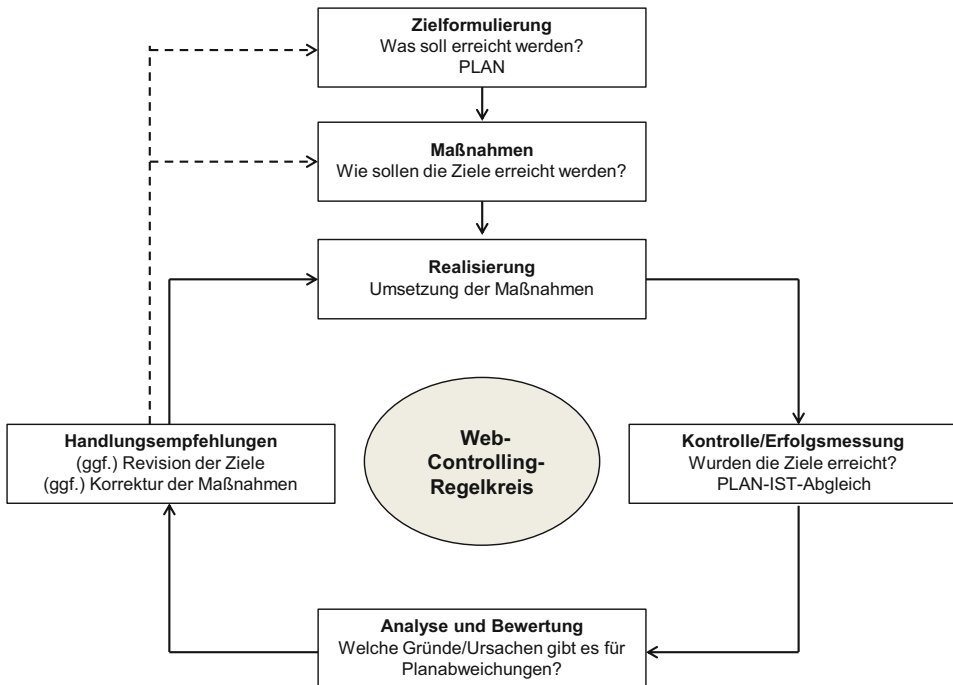


Abb. 10.1 Regelkreis des Webcontrollings. (Eigene Darstellung)

ble Reaktionen auf Fehlentwicklungen (Lammenett 2017, S. 428). Somit hat auch der Regelkreis des Webcontrollings eine hohe Durchlaufrequenz. Das Webcontrolling wird häufig mit dem Begriff Web Analytics gleichgesetzt.

► **Web Analytics** Web Analytics kennzeichnet die Messung, Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Daten, die Internetnutzer beim Besuch von Websites hinterlassen. Sämtliche Bewegungen, Interaktionen und Transaktionen, vom Aufruf der Website bis zum Abbruch der Session, werden aufgezeichnet, gespeichert und ausgewertet (Kollmann 2013, S. 45). Gängige Auswertungen betreffen die Anzahl der Besucher, Besucherherkunft, Anzahl der Seitenaufrufe, Seitenverweildauern, Art des Zugriffs auf die Website (Smartphone, Tablet oder PC) und die Ausstiegsseite (Kreutzer 2018, S. 166).

Die Erfolgsmessung wird durch Web-Analytics-Tools erheblich vereinfacht. Diese erfassen automatisiert das Nutzer- und Kaufverhalten und stellen die Ergebnisse in tabellarischen und grafischen Auswertungen dar. Google Analytics (www.google.de/analytics) zählt zu den meistgenutzten Standardtools. Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von Anbietern, deren Tools sich hinsichtlich des Funktionsumfangs und der Kosten unterscheiden. Einige Anbieter offerieren kostenfreie Basisversionen, die durch eine kostenpflichtige Premiumversion um Zusatzfunktionalitäten aufgewertet ist. Die Auswahl eines geeigneten Tools sollte sich nicht einseitig auf den Preis fixieren. Wichtig ist, ob die Funktionalitäten des Tools die für die Steuerung des Onlineshops relevanten Zielgrößen quantifiziert und übersichtlich darstellt. Die kontinuierliche Webanalyse liefert wichtige Erkenntnisse, um Schwachstellen zu identifizieren und die Usability einer Website zu verbessern.

► **Merke!** Web Analytics und Webcontrolling sind nur ein Teilbereich eines ganzheitlichen E-Commerce-Controllings, welches auch die Erreichung ökonomischer Ziele mit Umsatz-, Kosten- und Ergebniskennzahlen transparent machen muss.

Die im Folgenden dargestellten Kennzahlen eines E-Commerce-Controllings sind in Erfolgskennzahlen (Abschn. 10.1), Besucherkenzahlen (Abschn. 10.2) und Kundenkenzahlen (Abschn. 10.3) unterteilt.

10.1 Erfolgskennzahlen

Für die zielgerichtete Erfolgsmessung bedarf es aussagekräftiger Kennzahlen (Ziegenbein 2012, S. 201). Erfolgskennzahlen spiegeln die Rentabilität und Profitabilität der Erbringung von marktwirtschaftlichen Leistungen wider. Sie sind der quantifizierte Ausdruck des Unternehmenserfolgs. Der Onlineshop ist ein Vertriebskanal und die primäre Kenngröße

ist der erzielte Umsatz aus den Vertriebsaktivitäten und nach Abzug der Kosten der Ausweis eines Unternehmensgewinns (Wöhe und Döring 2013, S. 293).

10.1.1 Umsatz und Gewinn

Als Umsatz bezeichnet man den Verkaufserfolg des Absatzes von Waren und Dienstleistungen einer Periode (Wöhe und Döring 2013, S. 757). Der Umsatz lässt sich wertmäßig und mengenmäßig abbilden. Der **mengenmäßige Umsatz** kennzeichnet die Anzahl verkaufter Produkte als Absatzmenge. Der **wertmäßige Umsatz** ergibt sich aus der Multiplikation von Absatzmenge und Verkaufspreis der Waren (Thommen und Achleitner 2012, S. 145). Vom Bruttoumsatz ist die eingezogene Umsatzsteuer an das Finanzamt abzuführen, so dass der **Nettoumsatz** die entscheidende Steuerungsgröße der operativen Geschäftstätigkeit darstellt. Der Nettoumsatz ist zudem um Erlösminderungen (Gutschriften, Boni, Rabatte) zu bereinigen (Wöhe und Döring 2013, S. 757). Des Weiteren stellt die Retourenquote eine zeitlich um die Rückgabefristen verzögerte umsatzkorrigierende Variable dar. Da die Rückgabefristen zwischen den gesetzlich vorgeschriebenen 14 Tagen und teilweise bis zu 100 Tagen freiwillig eingeräumter Fristen differieren, gilt der Umsatz jeder Einzeltransaktion erst dann als endgültig realisiert, wenn die Rückgabemöglichkeit für den Artikel abgelaufen ist.

Bereinigter periodenbezogener Umsatz

Hohe Umsatzausweise aus dem Weihnachtsgeschäft erlauben erst im Januar eine zeitverzögerte Wertung über den tatsächlich realisierten Erfolg des Dezembermonats. Die in der Mehrzahl erst im Januar eingehenden Retouren bereinigen den Umsatz des Dezembers um den Wert der Warenrücksendungen. Neben der Bereinigung des Umsatzes wirken die durch das Retourenhandling verursachten Kosten ergebnismindernd.

Der Umsatz kann auf spezifischere Erfolgsausweise heruntergebrochen werden. Umsätze pro Warenkategorie oder pro Artikel/Artikelgruppe geben Hinweise für die Sortimentssteuerung. Bei Multishopstrategien und einem internationalen Absatz kann eine Umsatzauswertung nach Regionen vorgenommen werden. Der Umsatz dient nicht nur als vergangenheitsbezogene Erfolgsgröße bereits abgeschlossener Transaktionen, sondern auch als Steuerungsgröße für die Planung künftigen Wachstums. Im Multichannelvertrieb ist zudem der Umsatz aus dem Onlinegeschäft in Relation zum Gesamtumsatz aller oder in Relation zu einzelnen Vertriebskanälen auszuweisen. Durch die zunehmende Verschmelzung von Online und Offline sind zwei Fragestellungen relevant:

- Ist durch die Einrichtung des Onlinevertriebs der Gesamtumsatz des Unternehmens erhöht worden, beispielsweise durch die Ansprache neuer Zielgruppen oder durch Zusatzumsätze aus der virtuellen Regalverlängerung, oder

- führte die Einrichtung des Onlinevertriebs zu Kannibalisierungseffekten, indem es zu einer Umverteilung des Verkaufsvolumens zulasten des stationären Geschäfts gekommen ist (Wirtz 2013, S. 76)? Dies ist der Fall, wenn Stammkunden anstatt wie bisher in der Filiale ihre Einkäufe in den Onlineshop verlagern. Bei zunehmender Verlagerung kann dies zu einer Quersubventionierung des Filialgeschäftes durch die Erlöse des Onlinehandels führen. Dies impliziert dann die strategische Frage, ob die Quersubventionierung in der übergeordneten Zielsetzung des nahtlosen Einkaufens toleriert wird oder jeder Vertriebskanal für sich profitabel sein soll. Ansonsten wären Filialschließungen und Flächenbereinigungen notwendige Maßnahmen, die sich aus der Umsatzanalyse ableiten.

Die Verschiebung von Umsatzanteilen zwischen Offline- und Onlinevertriebskanälen ist ein Gradmesser für die durch das Kaufverhalten der Zielgruppe beeinflusste Transformation des Geschäftsmodells eines ursprünglichen Offlinehändlers zu einem Hybridhändler und liefert wichtige Erkenntnisse für die zukünftige strategische Ausrichtung des Filialkonzeptes. Für ambitionierte Start-ups ist die Fokussierung auf den Umsatz ausweis die prägende Erfolgsgröße in der Aufbau- und Entwicklungsphase. Hohes Umsatzwachstum wird auch nach außen in der Medienberichterstattung als Nachweis der Attraktivität des Geschäftsmodells gesehen. Insbesondere börsennotierte Start-ups stehen durch die Publizitätspflichten des Aktiengesetzes im Blickpunkt der Öffentlichkeit und werden an der Börse abgestraft, wenn sich ihr Umsatzwachstum verlangsamt. Für die überwiegende Mehrheit der nur mit geringem Kapitaleinsatz betriebenen Onlineshops geht es aber um die Realisierung einer schnellen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells. Ein Gewinn ist erst dann erwirtschaftet, wenn die Umsatzerlöse die Kosten übersteigen und die Differenz als Überschuss aus der betrieblichen Tätigkeit verbucht werden kann. Für Onlinemarktplätze ist neben dem Umsatz aus dem Eigenhandelsgeschäft der Umsatz ausweis ihrer integrierten Partner eine erfolgsorientierte Steuerungsgröße. Zalando weist neben dem Eigenhandelsumsatz als weitere Kennzahl das **Bruttowarenvolumen** (GMV = Gross Merchandise Volume) aus (Zalando 2019). Während im Geschäftsjahr 2018 das GMV über das Partnerprogramm einen Anteil von 10 % aufwies, soll dieses bis zum Jahr 2023/2024 auf bis zu 40 % steigen (Zalando 2019). Das GMV dient somit als langfristige Steuerungsgröße für die Transformation des Zalando-Onlineshops zum Onlinemarktplatz.

10.1.2 Conversion Rate und Conversion-Optimierung

Die **Conversion Rate** ist neben den Umsatzerlösen eine der zentralen performancebasierten Kennzahlen des Onlinevertriebs. Sie drückt die Relation zwischen Adressaten einer Aktion und einem zielkonformen Abschluss der Aktion durch eine Handlung des Nutzers aus (Kreutzer 2018, S. 170; Lammenett 2017, S. 429), im E-Commerce beispielsweise den prozentualen Anteil an Besuchern des Onlineshops, die einen Kauf getätigt haben (Meffert et al. 2015, S. 158). Dabei sollten Unique Visitors oder Sessions anstelle von Visits und

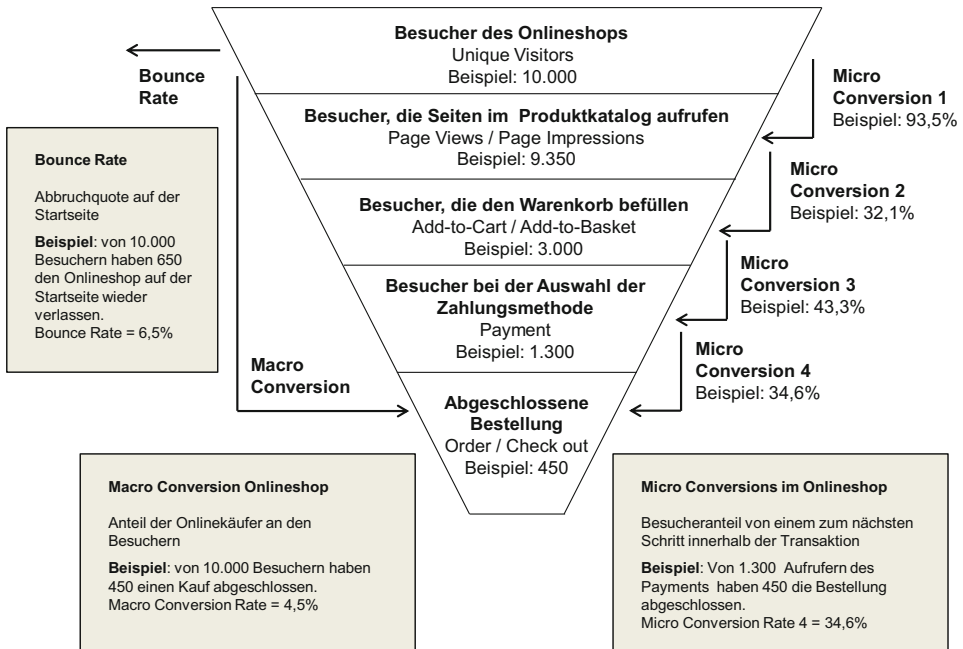


Abb. 10.2 Macro Conversion und Micro Conversion. (Eigene Darstellung)

Visitors der Berechnung zugrunde gelegt werden, damit auch wiederkehrende Besuche der gleichen Person innerhalb eines kurzen Zeitraums nur einmal gezählt werden und das Ergebnis nicht verfälschen. Wie Abb. 10.2 verdeutlicht, wird zwischen Macro und Micro Conversion unterschieden. Die Conversion kann als trichterförmiger Marketing Funnel grafisch visualisiert werden.

Während die **Macro Conversion** den Anteil der Käufer in Relation zu den Besuchern darstellt, erlaubt die **Micro Conversion** detaillierte Aussagen über den Ausstieg von Besuchern in den einzelnen Transaktionsstufen des Kaufprozesses. Damit ist eine gute Conversion Rate auch ein Ausdruck für die Attraktivität des Onlineshops mit überzeugendem Produkt- und Leistungsprogramm und einer kundenfreundlichen Bedienbarkeit. Als **Conversion-Optimierung** werden alle Maßnahmen und Handlungsempfehlungen bezeichnet, die auf die Attraktivitätssteigerung des Onlineshops ausgerichtet sind. Durch die stetige Zunahme des mobilen Zugriffs auf Onlineshops ist die Conversion auch in Bezug auf die verwendeten Devices (Smartphone, Tablet, Notebook, stationärer Desktop-PC) auszuwerten, um den Anteil des mobilen Kaufs an der Conversion transparent zu machen. Eine schlechte Mobile Conversion Rate kann ein Hinweis auf eine nicht mobiloptimierte Gestaltung des Onlineshops sein. Conversion Rates für Branchen und Warengruppen werden regelmäßig von Marktforschungsinstituten und Verbänden erfragt, hochgerechnet und veröffentlicht. Als Durchschnittsgrößen dienen sie als Benchmark zur Bewertung der eigenen Performance.

10.1.3 Order und Average Order Value

Neben der Conversion beeinflussen die Anzahl und der Wert der Produkte im Warenkorb den Umsatzerfolg. Während Orders die Anzahl ausgelöster Bestellungen pro Kunde im Onlineshop darstellen, bezieht sich der **Average Order Value** auf den durchschnittlichen **Warenkorbwert** pro Bestellung. Der Warenkorbwert wird erhöht, wenn es über Cross- und Up-Selling gelingt, Kunden während ihrer Sessions im Onlineshop zum Kauf zusätzlicher oder höherwertiger Artikel zu animieren (Heinemann 2018, S. 103). Der Warenkorbwert einer Bestellung kann zwar relativ hoch, aber am Ende doch nicht ergebniswirksam sein, wenn die Lieferung komplett retourniert wird, oder ist nur eingeschränkt ergebniswirksam, wenn beispielsweise Kunden insbesondere in der Warenkategorie Mode und Bekleidung Auswahlbestellungen tätigen, d. h. aufgrund der Unsicherheit hinsichtlich Größe und Passform denselben Artikel in mehreren Varianten bestellen, um ein Produkt zu behalten und den Rest der Lieferung zurückzusenden. Eine Steigerung des Average Order Value kann auch durch eine Ausweitung des Produkt- und Leistungsprogramms auf neue Warenkategorien erreicht werden. Ziel muss es sein, die Anzahl der Orders im Verbund mit der Steigerung des Average Order Value zu erhöhen. Eine Vielzahl an Orders mit nur geringen Warenkorbwerten führt bei einer Übernahme der Versandkosten durch den Anbieter zu einer erheblichen Kostenbelastung. Die Kopplung des Gratisversands an einen Mindestbestellwert ist daher eine Reaktion vieler Onlinehändler.

Zusammenhang Average Order Value und Sortimentsdimension

Ein Onlineshop für Schuhe wird seinen Average Order Value auch nur aus dem Verkauf von einem oder mehreren Paar Schuhen pro Bestellvorgang ziehen. Erweitert dieser Onlinehändler seine Sortimentsdimension um Mode, Bekleidung und Accessoires, so schafft er ein attraktives Cross-Selling-Potenzial, indem jeder künftige Einkauf nicht nur Schuhe, sondern auch Artikel aus den neu ins Programm genommenen Warenkategorien umfassen kann. Die Erweiterung der Sortimentsbreite um neue Warenkategorien verfolgt neben dem Ziel der Neukundengewinnung auch das Ziel der Erhöhung des durchschnittlichen Wertes der Warenkörbe bei Bestandskunden.

10.1.4 Retourenquoten

Retouren bewirken eine zeitlich verzögerte Umsatzbereinigung, da es sich um eine Rückabwicklung bereits getätigter Umsätze handelt (Heinemann 2018, S. 109). Die Kenntnis der durchschnittlichen Retourenquoten ist somit eine essenzielle Komponente des Erfolgsausweises der E-Commerce-Aktivitäten. Sie kennzeichnet das prozentuale Verhältnis zwischen Auftragspositionen und Rücksendepositionen und ist, wie Abb. 10.3 veranschaulicht, in Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote zu differenzieren (Asdecker 2014, S. 227 f.; Deges 2017, S. 5 ff.).

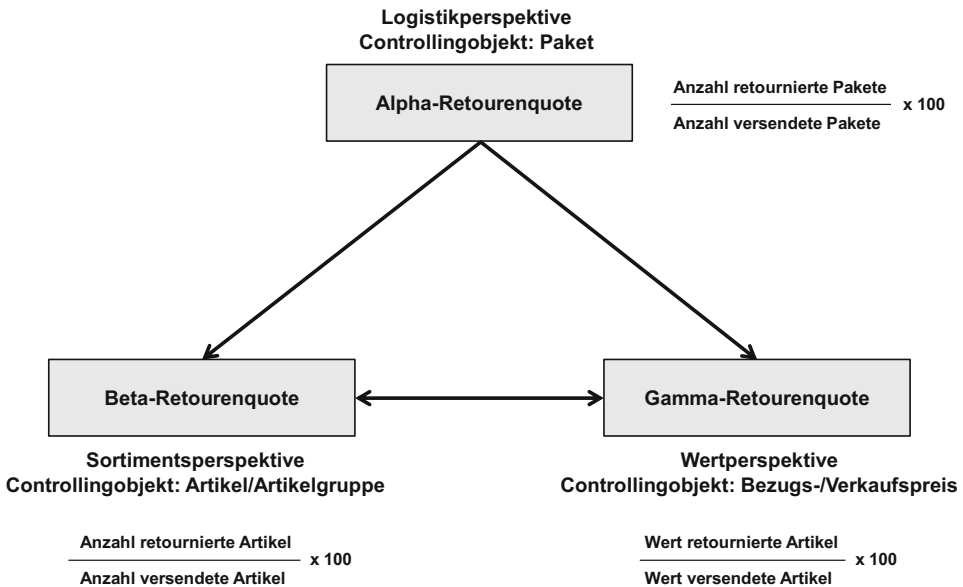


Abb. 10.3 Retourenquoten im E-Commerce. (Eigene Darstellung)

Die **Alpha-Retourenquote** berechnet sich als Verhältnis der retournierten zu den versendeten Paketen. Es geht aus logistischer Perspektive um die reine Anzahl von Paketen, unabhängig davon, ob ein oder mehrere Artikel mit einer Paketsendung retourniert wurden. Die Alpha-Retourenquote ermöglicht eine bessere Planung der paketbezogenen Bearbeitungsprozesse in der Retourenlogistik.

Die **Beta-Retourenquote** beschreibt das Verhältnis von retournierten zu versendeten Artikeln. Es geht aus Sortimentsperspektive um die Identifizierung von Artikeln mit hohem Rücksendeanteil (Retourentreiber). Bei Onlinehändlern der Mode- und Bekleidungsbranche ist die Alpha-Retourenquote häufig höher als die Beta-Retourenquote, da bei Auswahlbestellungen eines Kunden auch jeder einzelne Artikel der Paketsendung retourniert werden kann. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass von acht Artikeln einer Paketsendung sieben Artikel retourniert werden. Die Rücksendewahrscheinlichkeit eines Paketes steigt somit mit der Anzahl der versendeten Artikelpositionen.

Die **Gamma-Retourenquote** setzt den Wert der zurückgesendeten Artikel mit dem Wert der versendeten Artikel ins Verhältnis. Sie ermöglicht in Kombination mit der Beta-Retourenquote eine Aussage darüber, ob in einem heterogenen Sortiment hochpreisige Artikel mit einer größeren Wahrscheinlichkeit retourniert werden als niedrigpreisige Artikel.

10.2 Besucherkennzahlen

Onlineshops sind auf eine hohe Besucherfrequenz (Traffic) angewiesen, da sich die durchschnittlichen Conversion Rates bei vielen Shopbetreibern nur im unteren einstelligen Prozentbereich bewegen. Je höher die Frequenz, desto größer ist das Umsatzpotenzial,

denn jeder erstmalige Besucher ist ein potenzieller Neukunde, wenn der Onlineshop mit seinem Produkt- und Leistungsprogramm überzeugt und den Besucher durch einen intuitiv, einfach und sicher gestalteten Transaktionsprozess zum Kauf führt. Die gängigsten über Web-Analytics-Tools automatisiert erhobenen Besucherkenzzahlen sind folgende:

- **Visit/Visitor/Unique Visitor:** Als Visit (bei Google Analytics: Session) zählt jeder einzelne Besuch eines Onlineshops. Wenn nun ein Besucher innerhalb einer festgelegten Zeitspanne mehrmals den Onlineshop aufsucht, so wird dies jedes Mal als erneuter Visit gezählt. Die Zahl der Visits ist also meistens höher als die Anzahl der Visitors. Entscheidend ist daher die Anzahl der Unique Visitors als einzeln identifizierte Besucher des Onlineshops. Der Unique Visitor wird nur einmal gezählt, egal wie oft dieser den Onlineshop in der betrachteten bzw. ausgewerteten Zeitspanne besucht (Kreutzer 2018, S. 169). Aus der Analyse der Besucherzahlen lassen sich Maßnahmen zur Frequenzsteigerung ableiten, die in Online- und Offlinemarketingaktionen münden können.
- **Page Views/Page Impressions:** beziehen sich auf die Anzahl der Seitenaufrufe innerhalb einer Website (Meffert et al. 2015, S. 158). Eine hohe Page Impression dient als Beleg für die Relevanz der Website und die Attraktivität ihres Inhalts. Ähnlich wie bei den Visits wird jeder einzelne Aufruf der Seite gezählt, unabhängig davon, ob diese ein Besucher mehrmals hintereinander aufruft.
- **View Time/Time-on-Site:** stellt die durchschnittliche Besuchsdauer (auch Kontaktdauer oder Verweildauer) der Besucher auf der Website dar. Diese ist ein Indikator für die Usability und User Experience. Die Verweildauer wird geprägt durch eine hohe, Nutzen stiftende Qualität des Contents. Je länger Besucher auf einer Website verweilen, desto interessanter finden sie die dort präsentierten Inhalte und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs (Fesenmayr 2015).
- **Bounce Rate/Add-to-Basket:** stellt als Absprungrate den Anteil von Besuchern mit nur einem einzelnen Seitenaufruf dar (Kreutzer 2018, S. 168). Da der erste Seitenaufruf für viele Besucher die Landingpage darstellt, zeigt die Bounce Rate, dass die Landingpage nicht zu weiteren Seitenaufrufen überzeugen konnte (Meffert et al. 2015, S. 158). Der schnelle Absprung kann beispielsweise in einer zu langen Ladezeit begründet liegen. Eine niedrige Bounce Rate ist ein Indikator für die Qualität der Landingpage.
- **Ausstiegsseiten (Micro Conversions):** Idealerweise verlässt ein Besucher den Onlineshop erst mit dem Kaufabschluss. Wie der Conversion-Trichter in Abb. 10.2 veranschaulicht, ist es von der Startseite bis zum Check-out ein langer Weg, auf dem es zu Ausstiegen auf unterschiedlichen Ebenen kommen kann. Besonders ärgerlich, wenn dieser Abbruch in den unteren Stufen des Conversion-Trichters erfolgt, der Besucher bereits seinen Warenkorb befüllt hat und dennoch den Kaufvorgang abbricht, weil gegebenenfalls seine präferierte Zahlungsmethode nicht angeboten wird oder kein Wunschzeitfenster für die Lieferung der Bestellung angegeben werden kann.
- **Referrer:** gibt in der automatischen Übermittlung der URL an, von welcher Website der Benutzer in den Onlineshop gelangt ist (Kreutzer 2018, S. 168). Falls die Übermittlung des Referrer (Überbringer, Übermittler) nicht durch den Webbrowser unterdrückt ist

(Dereferer), lässt sich die Herkunft der Besucher über die vor der Session besuchte Website nachweisen. Die Analyse des Referrer liefert Erkenntnisse über den Erfolg beispielsweise von Werbekampagnen, die in den Onlineshop verlinken, oder den Anteil der Besucher, die über Suchmaschinen, Vergleichsportale oder den vorherigen Besuch eines Konkurrenten in den Onlineshop gelangt sind.

- **Suchbegriffe/Keywords:** Web-Analytic-Tools erfassen auch die Suchbegriffe, über die ein Besucher in den Onlineshop gelangt ist. Diese Erkenntnisse können zur Suchmaschinenoptimierung und Suchmaschinenwerbung eingesetzt werden.

10.3 Kundenkennzahlen

Die Neukundengewinnung und die langfristige Bindung von Bestandskunden mit wiederkehrenden Besuchen und regelmäßigen Wiederholungskäufen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Onlineshops. Im Rahmen der Kundensteuerung und des Kundenmanagements im E-Commerce sind insbesondere folgende Kennzahlen relevant:

- **Anteil Neukunden/Bestandskunden:** In der Startphase steht die Neukundengewinnung im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten. Aber auch in der Ausbau- und Wachstumsphase kommt es darauf an, kontinuierlich die Neukundengewinnung voranzutreiben. Ein nachhaltig langfristiges Umsatzwachstum lässt sich nur über die stetige Erhöhung der Kundenzahl realisieren. Das Kundenwachstum ist somit häufig eine Größe, an der E-Commerce-Unternehmen in der medialen Öffentlichkeit und bei Kapitalgebern gemessen werden. So weist beispielsweise Zalando für das Geschäftsjahr 2018 die Steigerung der Zahl aktiver Kunden von 23,1 Mio. auf 26,4 Mio. aus. Bei 4,4 Bestellungen pro Jahr weisen die aktiven Kunden einen durchschnittlichen Warenkorbwert von 57,20 Euro bei insgesamt 116,2 Mio. Bestellungen auf (Zalando 2019).
- **Wiederkauftrate:** Einmalige oder erstmalige Kunden müssen zu Wiederholungskäufern transformiert werden. Die Wiederkauftrate ist ein Indikator für die Etablierung von Stammkunden. Diese verursachen im Gegensatz zur Neukundengewinnung wesentlich geringere Marketingaufwendungen (Preißler 2008, S. 263). Trotzdem müssen Stammkunden wertgeschätzt werden, indem beispielsweise Anreize für einen Wiederholungskauf in Form von Gutscheinen und Treuerabatten gegeben werden. Die Wiederkauftrate fließt auch in die Berechnung des Customer Lifetime Value ein.
- **Customer Lifetime Value (Kundenwert):** ist als quantitative Größe der Deckungsbeitrag, den ein Anbieter mit einem Kunden oder einem Kundensegment während der Laufzeit der Kundenbeziehung erzielt (Weiber und Weber 2000, S. 477). Dabei werden die bereits erzielten Erlöse mit dem noch zu erwartenden Umsatzpotenzial in Beziehung gesetzt und als Kenngröße auf den gegenwärtigen Betrachtungszeitpunkt abdiskontiert (Weiber und Weber 2000, S. 485 f.; Emrich 2017, S. 400 f.; Ahlert et al. 2018 S. 347). Mithilfe des Customer Lifetime Value lassen sich Marketingbudgets zielgruppenspezifischer auf besonders werthaltige Kundensegmente allozieren. Insbesondere die frühe Ansprache junger Kunden kann die Basis für eine jahrzehnte- vielleicht lebenslange

Kundenbeziehung legen, um langfristig von ihrer stetig steigenden Kaufkraft zu profitieren (Weiber und Weber 2000, S. 481 ff.). Aber auch die Bindung kaufkräftiger Kundensegmente im mittleren Alter oder finanziell gut situierte Pensionäre mit über die Jahre des Berufslebens und der Kindererziehung aufgeschobenen Konsumwünschen stehen für den Aufbau attraktiver Kundenwerte. Der Kundenwert kann in einen möglichen und einen tatsächlichen unterschieden werden. Der **mögliche Kundenwert** berücksichtigt die Gesamtausgaben des Kunden, auch jene bei Wettbewerbern. Der **tatsächliche Kundenwert** hingegen berücksichtigt ausschließlich Ausgaben, die der Kunde in den eigenen Vertriebskanälen tätigt (Fesenmayr 2015).

Erfolgs-, Besucher- und Kundenkennzahlen stehen in sachlogischen Beziehungen zueinander, wie dies Abb. 10.4 veranschaulicht. Die Frequenzgenerierung von Besuchern ist die Basis für Conversions und den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen. Der Erfolg des Onlineshops spiegelt sich in der Anzahl der Orders und dem durchschnittlichen Warenkorbwert, der nach der Wertberichtigung durch Retouren den bereinigten Umsatz ausweist. Der Anteil des Neukundenumsatzes zeigt den Erfolg von Marketingmaßnahmen zur Ausweitung des Kundenstamms. Die Auswertung der Käufe nach Devices zeigt die unternehmensspezifische Transformation des desktopbasierten E-Commerce hin zum Mobile Commerce auf.

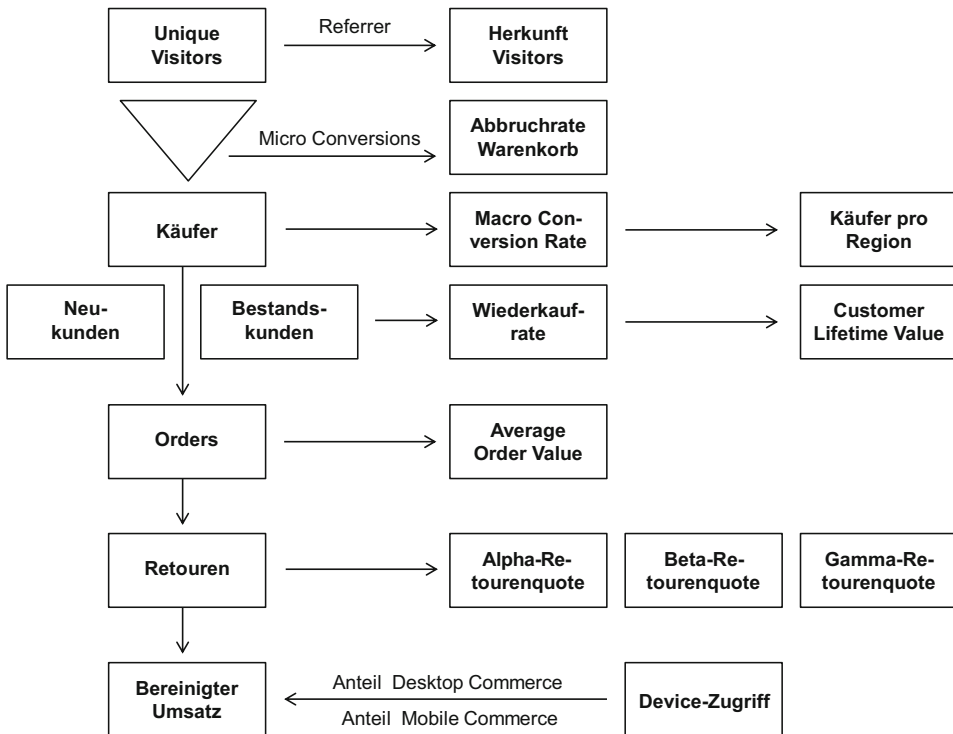


Abb. 10.4 Beziehungen zwischen Besucher-, Kunden- und Erfolgskennzahlen. (Eigene Darstellung)

10.4 Kennzahlenmanagement im E-Commerce

Kennzahlen stehen nicht für sich alleine, sondern sind in ein ganzheitliches Führungs- und Informationssystem zu integrieren (Ziegenbein 2012, S. 204 ff.). Während das operative Webcontrolling mit Web Analytics bei Internet Pure Player das Kennzahlenmanagement auf den Single-Channel-Onlinevertrieb fokussieren kann, steht für Multichannelanbieter die kanalübergreifende Steuerung und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten im Mittelpunkt. Die zunehmende Verschmelzung von Offline und Online macht den Aufbau eines **Multichannelcontrollings** notwendig (Emrich 2017, S. 383 ff.), welches um Komponenten eines Cross-Channel-oder Omnichannel-Kennzahlenmanagements erweitert werden muss. Es geht dabei um die Messung des Beitrages und der wechselseitigen Beeinflussung der jeweiligen Vertriebskanäle über alle Stufen des Transaktionsprozesses. Dafür müssen Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander verknüpft und kanalübergreifend ausgewertet werden (Ahlert et al. 2018, S. 354). Eine komplexe Aufgabe liegt in dem Anspruch, bei einem selektiven Kaufverhalten alle Customer Touchpoints auf ihren Erfolgsbeitrag zur Umsatzerzielung zu bewerten, um daraus folgend auch eine kanalübergreifende Personalisierung in der Kundenansprache zu gewährleisten. Die große Herausforderung besteht im Management der aus der Digitalisierung erwachsenden umfangreichen Datenmengen (**Big Data**), diese müssen mit leistungsfähigen Softwaretools aufbereitet und analysiert werden, um entscheidungsrelevante **Smart Data** zu erzeugen (Kirchgeorg und Beyer 2016, S. 402 und 413). In der Absatz- und Marketingplanung kommen **Predictive-Analytics**-Verfahren zum Einsatz, die auf Basis von Datenmodellen und Algorithmen Voraussagen von Ereignissen und Verhaltensweisen ableiten. Damit lässt sich die Personalisierung der Kundenansprache weiter verfeinern, um noch kundenindividuellere Empfehlungen zu generieren (Ahlert et al. 2018, S. 354). Diese Individualisierung wird eine Schlüsselrolle in der Differenzierung des Leistungsangebotes einnehmen und zu einer hochgradig persönlichen Kommunikation und Interaktion mit den Kunden führen.

Lernkontrolle

1. Aus welchen aufeinanderfolgenden Arbeitsschritten setzt sich der Webcontrollingregelkreis zusammen?
2. Welche Aussagekraft haben Erfolgskennzahlen im E-Commerce?
3. Kennzeichnen Sie die relevanten Besucher- und Kundenkennzahlen.
4. Grenzen Sie Alpha-, Beta- und Gamma-Retourenquote voneinander ab.
5. Aus welchen Gründen ist in den meisten Fällen die Alpha-Retourenquote in der Mode- und Bekleidungsbranche höher als die Beta-Retourenquote?

Literatur

- Ahlert, D., Kenning, P., & Brock, C. (2018). *Handelsmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Asdecker, B. (2014). *Retourenmanagement im Versandhandel*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Deges, F. (2017). *Retourenmanagement im Online-Handel. Kundenverhalten beeinflussen und Kosten senken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Emrich, C. (2017). Multichannel-Controlling. Implikationen für ein ganzheitliches Controlling-Konzept. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (S. 383–404). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fesenmayr, R. (2015). Die entscheidenden Fragestellungen und Kennzahlen im E-Commerce. <https://www.internetworld.de/e-commerce/e-business/entscheidenden-fragestellungen-kennzahlen-im-e-commerce-1055414.html>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Heinemann, G. (2018). *Der neue Online-Handel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horváth, P. (2009). *Controlling*. München: Vahlen.
- Kirchgeorg, M., & Beyer, C. (2016). Herausforderungen der digitalen Transformation für die marktorientierte Unternehmensführung. In G. Heinemann, H. M. Gehrckens & U. J. Wolters (Hrsg.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (S. 399–422). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kollmann, T. (2013). *Online-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenett, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Preißler, P. (2008). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen*. München: Oldenbourg.
- Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2008). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weiber, R., & Weber, M. R. (2000). Customer Lifetime Value als Entscheidungsgröße im Customer Relationship Marketing. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 473–503). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013). *Multi-Channel-Marketing*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- Zalando. (2019). Zalando schließt 2018 erfolgreich ab und setzt weiter auf starkes Wachstum. <https://corporate.zalando.com/de/investor-relations/de/pressemitteilungen/zalando-schliesst-2018-erfolgreich-ab-und-setzt-weiter-auf-starkes-wachstum>. Zugegriffen am 10.03.2019.
- Ziegenbein, K. (2012). *Controlling*. Herne: Kiehl NWB.