WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN VIENNA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Doktorarbeit

am Institut für Handel & Marketing *(H&M)*

Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie: Eine Untersuchung im deutschen Bekleidungshandel

Tobias Grimm MSc (WU) (h1176002)

Univ.-Prof. Dr. Peter Schnedlitz

Univ.-Prof Dr. Jürgen Mühlbacher

Univ.-Prof. Dr. Christoph Teller

Wien, 11.04.2020

Abstract

Digitale Plattformen entwickeln sich zu dem dominanten Geschäftsmodell im E-Commerce. Durch ihre speziellen Logiken und Funktionsweisen – die so genannte Plattformökonomie – verändern sie ganze Branchen und Märkte. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld findet vor allem auf mikroökonomischer, transaktionskostenorientierter Ebene statt. Dabei steht häufig die institutionelle Rolle der Plattform im Vordergrund. Die konkreten Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie sind hingegen bisher nur unzureichend erforscht. Die vorliegende Arbeit verschreibt sich daher dem Ziel, den Einfluss der Plattformökonomie auf Geschäftsmodelle im E-Commerce darzustellen. Dies soll am Beispiel des deutschen Bekleidungshandels geschehen.

Insbesondere die praktische Relevanz dieses Themas wird in der Untersuchung theoretisch möglicher und praktisch bedeutsamer Geschäftsmodelle aufgezeigt. Darüber hinaus tragen zahlreiche Interviews mit Entscheidungsträgern[1] wichtiger Branchenakteure dazu bei, die Wirkung der Plattformökonomie auf die wirtschaftliche Realität des deutschen Bekleidungshandels darzustellen. So soll ein Beitrag für das wissenschaftliche Verständnis von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie geleistet werden. Zudem werden konkrete Empfehlungen für die Gestaltung des Geschäftsmodells erarbeitet.

[1] Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen in gleicher Weise.

Copyright-Klausel

Bitte sorgfältig lesen und vor der Abgabe der Arbeit unterschreiben!

Ich versichere durch meine Unterschrift,

- dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich uns auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass ich die vorliegende Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer/m Beurteiler/in zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass ein Zuwiderhandeln sowohl studienrechtliche wie auch strafrechtliche Konsequenzen nach sich zieht. Unmittelbar hat eine Copyright-Verletzung einen negativen Ausschluss von der gegenständlichen Lehrveranstaltung sowie eine umgehende Meldung beim Studiendekanat der Wirtschaftsuniversität Wien sowie bei den vom Plagiat betreffenden Autor/innen zur Folge.

Tobias Grimm (h1176002)

Diese Arbeit wurde mit einem netidee Stipendium der Internet Privatstiftung Austria gefördert.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich bei der Erstellung meiner Doktorarbeit unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt dabei Herrn Professor Schnedlitz für die Chance zur Promotion am Institut für Handel und Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien sowie für die Betreuung bei der Umsetzung der gesamten Arbeit. Ebenso danke ich Herrn Professor Mühlbacher und Herrn Professor Teller für die Zweit- und Drittbetreuung.

Außerdem möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken. Meiner Mutter für die Ermöglichung und Unterstützung des Vorhabens und meinem Vater für den ständigen Austausch und die zahlreichen Artikelzusendungen zu relevanten Themen. Ebenso danke ich meiner Verlobten sowie meinen Freunden für ihr Verständnis und den Zuspruch während des Doktoratsstudiums. Auch den Kollegen am Institut, die mich im Rahmen meines Studiums mit ihren Ratschlägen, Anregungen und produktiven Gesprächen begleitet haben, danke ich sehr.

Ein besonderer Dank für ihre Zeit und den offenen Austausch gebührt den Interviewpartnern Julia Ambrosewicz, Tilman Benzino, Maximilian Böck, Christian Busch, Roland Geringer, Friedrich-Wilhelm Göbel, Jörg Kratzer, Philip Kretzer, Nicolay Merkt, Tino Wieser, Gerhard Wöhrl und Patrick Zahn.

Auch möchte ich Peek & Cloppenburg Düsseldorf meinen Dank aussprechen. Das Unternehmen und insbesondere Herr Thulfaut, der sowohl die Themenfindung als auch meine zugrundeliegende berufliche Laufbahn maßgeblich beeinflusst hat, machten das Vorhaben durch ihr Entgegenkommen erst möglich.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I
Inhaltsverzeichnis V
Abbildungsverzeichnis XI
Tabellenverzeichnis XV
1 Einleitung: Das Forschungsfeld der Plattformökonomie 1
2 Wissenschaftstheoretische Einordnung 4
2.1 Stand der Forschung 4
2.2 Systematische Literaturauswertung 7
2.3 Begründung der Forschungsfrage 12
2.4 Gang der Untersuchung 14
3 Entwicklung und Funktionen des Onlinehandels 15
3.1 Grundlagen des Handels 15
Objekte des Handels 15
Geschichte des Handels 16
Funktionen des Handels 16
Unternehmungen als handelnde Akteure 17
3.2 Grundlagen des Einzelhandels 18
Geschichte des Einzelhandels 18
Funktionen des Einzelhandels 19
3.3 Grundlagen des Versandhandels 20
Geschichte des Versandhandels 20
Funktionen des Versandhandels 21
3.4 Grundlagen des Onlinehandels 23
Geschichte des Onlinehandels 23
Funktion des Onlinehandels 25
Onlinehandel als Teil des Vertriebssystems 26
4 Besonderheiten des deutschen Bekleidungshandels 27
4.1 Funktionen der Bekleidungsbranche 27
4.2 Bekleidungshandel und Bekleidungsindustrie 28
4.3 Herausforderungen des Moderisikos 29
4.4 Herausforderungen des Orderrhythmus 32
4.5 Herausforderung der Vertikalisierungstendenzen 33
4.6 Besonderheiten des Onlinehandels mit Bekleidung 34
4.7 Besonderheiten des deutschen Marktumfeldes 35
4.8 Größe des relevanten Marktsegmentes 37

4.9 Marktmacht der Plattformen im deutschen Onlinehandel 39
5 Charakteristika der Plattformökonomie 42
5.1 Zum Begriff der digitalen Plattform 42
5.2 Long-Tail-Effekte von Handelsplattformen 45
5.3 Netzwerkeffekte des Plattformhandels 46
5.4 Gebühren der Plattform 49
5.5 Erfolg in der Plattformökonomie 50
6 Typologie von Geschäftsmodellen 52
6.1 Geschäftsmodelle als Untersuchungsgegenstand 52
6.2 Allgemeine Bestandteile von Geschäftsmodellen 53
Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodelldefinitionen nach Schallmo 55
Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur 56
St. Gallener Business Model Navigator nach Gassmann et al. 58
6.3 Besonderheiten von Geschäftsmodellen des Onlinehandels 59
6.4 Besonderheiten von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie 64
DNA digitaler Plattformen nach Prothmann 65
Einteilung elektronischer Geschäftsprozesse nach Kollmann 66
6.5 Geeignete Dimensionen zur Typologie von Geschäftsmodellen 68
7 Wertschöpfung in der Plattformökonomie 69
7.1 Wertschöpfung der deutschen Bekleidungsbranche 70
7.2 Besonderheiten der Wertschöpfung der Plattformökonomie 73
7.3 Veränderungen der Wertschöpfungstiefe 75
Outsourcing 75
Vertikalisierung 77
7.4 Arten von Wertschöpfungsarchitekturen 80
7.5 Operationalisierung der Wertschöpfung 82
8 Kundenangebot in der Plattformökonomie 84
8.1 Bedeutung der Betriebsformen 85
8.2 Dynamik der Betriebsformen 86
8.3 Betriebsform des Distanzhandels 88
8.4 Betriebsform des Onlinehandels 89
8.5 Stereotypen von Betriebsformen 90
8.6 Operationalisierung des Kundenangebots 91
9 Strategie in der Plattformökonomie 95
9.1 Branchenstrukturanalyse in der Plattformökonomie 95
9.2 Akteure und Macht in der Plattformökonomie 100
Kundennutzen der Plattformökonomie 100

Vorteile des Plattformvertriebs 102
Nachteile des Plattformvertriebs 103
Machtasymmetrien in der Plattformökonomie 104
Strategie der Händler in der Plattformökonomie 105
9.3 Strategien im Wettbewerb 107
9.4 Operationalisierung der Strategie 113
10 Thesen zur weiteren Untersuchung 115
10.1 Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Erfolgsmessung 115
10.2 Messgröße des Einflusses der Plattformökonomie 118
10.3 Mögliche Zusammenhänge mit Plattformvertrieb 119
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Marktanteil 119
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Wertschöpfungsquote 119
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Sortiment 120
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Vertriebsart 120
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Preisführerschaft . 120
Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Differenzierung ... 121
10.4 Mögliche Zusammenhänge mit Agenturhandel 121
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Marktanteil 121
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Wertschöpfungsquote 121
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Sortiment 122
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Vertriebsart 122
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Preisführerschaft 122
Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Differenzierung 122
10.5 Formulierung der Thesen 123
10.6 Limitation der Untersuchung mittels Thesen 123
11 Methodik der empirischen Untersuchung 125
11.1 Methodik des Benchmarkings 128
Umsatz als Bezugsgröße des Benchmarkings 128
Quantitative Auswahl der Untersuchungsobjekte 129
Methode des Webscan-Frameworks 134
Operationalisierung der Merkmale 136
Limitation der quantitativen Untersuchung 142
11.2 Methodik des Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse 144
Wahl des Verfahrens 144

Design der Befragung 145
Vergabe des Expertenstatus 146
Stichprobe der Untersuchung 148
Leitfaden der Interviews 150
Durchführung der Interviews 151
Qualitative Inhaltsanalyse als Methode 152
Vorbereitung der Inhaltsanalyse 153
Durchführung der Inhaltsanalyse 153
Verdichtung der Typologie mittels Inhaltsanalyse 156
Limitation der qualitativen Untersuchung 157
12 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung 159
12.1 Quantitative Hinweise zur Wertschöpfungsquote 161
Plattformvertrieb 162
Agenturhandel 165
Ergebnis 166
12.2 Quantitative Hinweise zum Marktanteil 166
Plattformvertrieb 166
Agenturhandel 168
Ergebnis 171
12.3 Quantitative Hinweise zum Sortiment 172
Plattformvertrieb 172
Agenturhandel 174
Ergebnis 176
12.4 Quantitative Hinweise zur Vertriebsart 177
Plattformvertrieb 177
Agenturhandel 178
Ergebnis 179
12.5 Quantitative Hinweise zur Preisführerschaft 180
Plattformvertrieb 180
Agenturhandel 181
Ergebnis 181
12.6 Quantitative Hinweise zur Differenzierung 182
Plattformvertrieb 182
Agenturhandel 182
Ergebnis 185
12.7 Fazit der quantitativen Ergebnisse 185

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Plattformvertrieb 186
Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Agenturhandel 187
12.8 Limitation der quantitativen Ergebnisse 188
13 Ergebnisse der qualitativen Untersuchung 190
13.1 Position der Interviewpartner im Unternehmen 190
13.2 Qualitative Hinweise zur Vertriebsart 192
Stationärer Handel 192
Distanzhandel 194
Multi-Channel 198
Vergleich mit quantitativen Ergebnissen 201
13.3 Qualitative Hinweise zum Sortiment 203
Produktangebot 203
Modegrad 205
Vergleich mit quantitativen Ergebnissen 206
13.4 Qualitative Hinweise zur Wertschöpfungsquote 207
Eigenmarke 208
Wholesale 210
Vergleich mit quantitativen Ergebnissen 211
13.5 Qualitative Hinweise zu generischen Wettbewerbsstrategien 212
Preisführerschaft 212
Differenzierung über ein besonderes Produkt 214
Differenzierung durch Auswahl 215
Differenzierung durch Services 216
Vergleich mit quantitativen Ergebnissen 219
13.6 Qualitative Hinweise zum Marktanteil 221
Aktueller Marktanteil 222
Marktumfeld 223
Zukunftserwartungen 226
Vergleich mit quantitativen Ergebnissen 228
13.7 Qualitative Hinweise zu Plattformentscheidungen 230
Plattformvertrieb 230
Agenturhandel 235
Direkte Parameter von Plattformentscheidungen 238
13.8 Fazit der qualitativen Ergebnisse 242

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Plattformvertrieb 242
Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Agenturhandel 245
Verhältnis zur quantitativen Analyse 246
13.9 Limitation der qualitativen Ergebnisse 247
14 Schlussbetrachtung 248
14.1 Zusammenführung der Ergebnisse zum Plattformvertrieb..... 249
T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb. 250
T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb. 251
T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb..... 251
T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb..... 252
T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb..... 253
T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb..... 253
14.2 Zusammenführung der Ergebnisse zum Agenturhandel 254
T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. 255
T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. . 256
T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. 256
T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. 257
T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. 257
T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel. 258
14.3 Implikationen für die weitere Forschung 259
14.4 Implikationen für die Praxis 260
Literaturverzeichnis XVI
Anhang: Tabellen XLII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Suchbegriffe der Literaturrecherche. 7

Abbildung 2: Formen des Einzelhandels (Barth et al. 2015, 89; Berekoven 1995, 28–33; Heinemann 2018, 64; Kotzab/Madlberger 2001, 442; Müller-Hagedorn/Natter 2011, 89–91). 21

Abbildung 3: Größe des relevanten Marktsegmentes. 38

Abbildung 4: Verbindungsmöglichkeiten in einem Netzwerk (Parker et al. 2016, 20). 47

Abbildung 5: Allgemeine Bestandteile von Geschäftsmodellen. 55

Abbildung 6: Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodelldefinitionen (Schallmo 2013, 22–23). 56

Abbildung 7: Perspektiven des Business Model Canvas (Osterwalder/Pigneur 2011, 19). 58

Abbildung 8: Perspektiven des St. Gallener Business Model Navigator (Gassmann et al. 2017, 6–7). 59

Abbildung 9: Differenzierungsansätze des Onlinehandels (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 25–26; Barth et al. 2015, 102; Finne/Sivonen 2009, 57). 61

Abbildung 10: E-Commerce-Wertschöpfung nach Graf/Schneider (2017, 65-66). ... 73

Abbildung 11: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Wertschöpfung. ... 83

Abbildung 12: Merkmale von Betriebsformen (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 43; Müller-Hagedorn 1995, 238; Nieschlag/Kuhn 1980, 80; Tietz 1993a, 1333). 92

Abbildung 13: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Kundenangebot. .. 93

Abbildung 14: Five Forces des Handels (Swoboda et al. 2019, 13). 96

Abbildung 15: Five Forces des Internets (Porter 2001, 67). 98

Abbildung 16: Five Forces bezogen auf E-Commerce (Graf/Schneider 2017, 222). . 99

Abbildung 17: Matrix Gefangenendilemma des Plattformvertriebs. 106

Abbildung 18: Positionierung von Onlineeinzelhandelsformaten (Swoboda et al. 2019, 169). 110

Abbildung 19: Positionierung von Einzelhandelsformaten (Schnedlitz et al. 2012, 266). 111

Abbildung 20: Wettbewerbspositionierung in der Net Economy (Kollmann 2014, 380). 112

Abbildung 21: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Strategie..... 114

Abbildung 22: Merkmale von Geschäftsmodellen des deutschen Bekleidungshandels. 115

Abbildung 23: Matrix Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie..... 118

Abbildung 24: Triangulation als Methodik der Untersuchung..... 127

Abbildung 25: Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte. 132

Abbildung 26: Bewertung der Operatoren des Webscan-Framework (Kotzab/Madlberger 2001, 449–451). 136

Abbildung 27: Operationalisierung der Merkmale..... 138

Abbildung 28: Messung der Merkmale..... 141

Abbildung 29: Zusammensetzung der Interviewpartner..... 149

Abbildung 30: Methodologischer Steckbrief..... 159

Abbildung 31: Plattformvertrieb nach Anzahl (n=98). 160

Abbildung 32: Agenturhandel nach Anzahl (n=98)..... 161

Abbildung 33: Anzahl Eigenmarke (n=98). 162

Abbildung 34: Plattformvertrieb und Eigenmarke nach Anzahl (n=98)..... 163

Abbildung 35: Plattformvertrieb nach Plattformanbieter (n=98; mehrfach möglich). 164

Abbildung 36: Plattformvertrieb nach Wholesale..... 165

Abbildung 37: Plattformvertrieb nach Konzernumsatz in Millionen Euro und Entwicklung Konzernumsatz in Prozent zum Vorjahr (n=90). 167

Abbildung 38: Plattformvertrieb nach Websiteumsatz und Konzernumsatz jeweils in Millionen Euro (n=44)..... 168

Abbildung 39: Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte. 169

Abbildung 40: Agenturhandel nach Konzernumsatz in Millionen Euro und Entwicklung Konzernumsatz in Prozent zum Vorjahr (n=90)..... 169

Abbildung 41:Agenturhandel nach Websiteumsatz und Konzernumsatz jeweils in Millionen Euro (n=44)..... 170

Abbildung 42: Agenturhandel nach Besuchern und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=37). 171

Abbildung 43: Plattformvertrieb nach Angebot in Stück und Preisrange in Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=38). 173

Abbildung 44: Plattformvertrieb nach Hauptproduktsortiment (n=44). 174

Abbildung 45: Agenturhandel nach Angebot in Stück und Preisrange in Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=38). 175

Abbildung 46: Agenturhandel nach Hauptproduktsortiment (n=44). 176

Abbildung 47: Plattformvertrieb nach Vertriebsart (n=44; mehrfach möglich). 177

Abbildung 48: Agenturhandel nach grundsätzlicher Vertriebsart (n=44). 178

Abbildung 49: Agenturhandel nach spezieller Vertriebsart (n=44; mehrfach möglich). 179

Abbildung 50: Plattformvertrieb nach Eigenmarke und Einstiegspreislage in Euro (ohne fehlenden Wert; n=43). 180

Abbildung 51: Agenturhandel nach Einstiegspreislage in Euro und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=42). 181

Abbildung 52: Agenturhandel nach Anzahl Services (n=44). 183

Abbildung 53: Agenturhandel nach Anzahl Services und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon; n=43). 183

Abbildung 54: Agenturhandel nach Anzahl der Services und Einstiegspreislage in Euro (ohne fehlende Werte; n=43). 184

Abbildung 55: Hinweise auf Zusammenhänge der quantitativen Analyse. 186

Abbildung 56: Vergleich theoretischer und quantitativer Hinweise auf Merkmale von Plattformvertrieb. 187

Abbildung 57: Vergleich theoretischer und quantitativer Hinweise auf Merkmale von Agenturhandel. 188

Abbildung 58: Position der Interviewpartner. 191

Abbildung 59:Vergleich qualitativer und quantitativer Untersuchungsobjekte..... 192

Abbildung 60: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Vertriebsart. 202

Abbildung 61: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Vertriebsart. 203

Abbildung 62: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Sortiments. 206

Abbildung 63:Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Sortiments. 207

Abbildung 64: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Wertschöpfung. 211

Abbildung 65: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Wertschöpfung. 212

Abbildung 66: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der generischen Wettbewerbsstrategien. 220

Abbildung 67: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der generischen Wettbewerbsstrategien. 221

Abbildung 68: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Marktanteils. 229

Abbildung 69: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Marktanteils. 230

Abbildung 70: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Plattformvertriebs. 234

Abbildung 71: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Plattformvertriebs. 235

Abbildung 72: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Agenturhandels. 237

Abbildung 73: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Agenturhandels. 237

Abbildung 74: Hinweise der qualitativen Analyse auf Merkmale von Plattformvertrieb. 244

Abbildung 75: Hinweise der qualitativen Analyse auf Merkmale von Agenturhandel. 246

Abbildung 76: Vergleich der Hinweise auf Merkmale von Plattformvertrieb. 249

Abbildung 77: Vergleich der Hinweise auf Merkmale von Agenturhandel. 255

Abbildung 78: Checkliste Plattformvertrieb. 262

Abbildung 79: Checkliste Agenturhandel. 264

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen XLII

Tabelle 2: Kunde XLIV

Tabelle 3: Geschäftsfelder XLVII

Tabelle 4: Strategie LI

1 Einleitung: Das Forschungsfeld der Plattformökonomie

Als Retail-Revolution wurden schon etliche vergangene Veränderungen der Einzelhandelslandschaft beschrieben (Hamilton/Petrovic 2011, 3). So wurde der weltweite Einzelhandel seit den 1950er Jahren zunächst durch das Aufkommen großer Händler, später durch das Verschwimmen der Grenzen zwischen den Wertschöpfungsstufen und das globale Sourcing und in jüngerer Vergangenheit durch die Digitalisierung des Verkaufsprozesses und die Veränderung des Konsumverhaltens jeweils grundliegend beeinflusst (Hamilton/Petrovic 2011, 4–5). Im deutschen Bekleidungshandel[2] veränderten insbesondere vertikale Filialmodelle die Branchenlandschaft nachhaltig (Merkle 2008, 453; Pietersen 2008, 38). Dies und das Wachstum des Onlinehandels führten zu einer Marktkonsolidierung (Morschett 2012, 395).

Die jüngste Revolution findet online statt. Aufgrund der umfassenden Produktverfügbarkeit und der vielfaltigen Einkaufsmöglichkeiten haben Händler grundsätzlich einen hohen Kommunikationsaufwand, um die notwendige Reichweite zu erlangen. Alternativ zu kostenintensiven Marketingaktivitäten kooperieren Händler mit Onlinehandelsplattformen. Diese bieten dem Endkunden[3], durch die Aggregation des Angebots, eine große und einfache Auswahl und sind somit für Händler wie Kunden nutzenstiftend (Swoboda et al. 2019, 9).[4] „Online-Shops mit Marktplatz als Shopping-Portal" sind einer der Top-5-Trends in Hinblick auf Geschäftsmodelle (Heinemann 2018, 18–20). Onlinemarktplätze prägen den Onlinehandel entscheidend (Prothmann 2017, 27). Bereits heute gilt: „Plattformen haben sich als dominantes digitales Geschäftsmodell etabliert" (Swoboda et al. 2019, 193) oder „dürften zukünftig in vielen Branchen eine marktdominierende Stellung einnehmen" (Swoboda et al. 2019, 9). 2016 basiert die Hälfte der 20 weltweit größten Unternehmen auf einem Plattformmodell, die meisten davon agieren auf Konsumentenmärkten (Kollmann/Schmidt 2016, 77). Von einer

[2] Die Gründe für eine Untersuchung der Plattformökonomie anhand der deutschen Bekleidungsbranche befindet sich in Kapitel 4.1 und 4.7.

[3] Der Endkunde oder Endverbraucher ist als privater Verbraucher im Sinn einer natürlichen Person zu verstehen und grenzt sich in dieser Eigenschaft von Geschäftskunden ab (Swoboda et al. 2019, 3). Die Begriffe Endkunde, Endverbraucher und Konsument werden synonym verwendet.

[4] Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel zeichnen sich durch eine starke strategische und operative Ausrichtung aus. Handelsunternehmen stehen im Zentrum des Werkes. Aus diesem Grund dient es als Grundlagenliteratur der vorliegenden Untersuchung (Swoboda et al. 2019).

weiteren Ausdehnung der Plattformmärkte wird ausgegangen (de Reuver et al. 2018, 133).

Auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben Plattformen eine große Relevanz, vor allem in der Funktion als Vertriebsinstrument (Prothmann 2017, 16). Hier zeigt sich die institutionelle Rolle von Plattformen. Sie verbinden Handel und Kunden auf eine Weise, wie es im stationären Handel nicht möglich wäre (Prothmann 2017, 151). Die daraus resultierenden marktkoordinierenden Wirkungsweisen können unter dem Begriff der Plattformökonomie zusammengefasst werden. „Diese Plattformökonomie ist nicht nur ein wachsender Bestandteil der gesamten Wirtschaft, sondern hat auch zunehmende Auswirkungen auf jeden angrenzenden Wirtschaftszweig" (Prothmann 2017, 151–152).

Die Plattformökonomie entsteht maßgeblich durch Geschäftsstrategien marktdominierender Plattformunternehmen, welche Produkte anbieten, die sie nicht selbst besitzen. Dieses Marktmodell verändert ganze Branchen (Prothmann 2017, 16). Google, Apple, Facebook und Amazon, nach den Anfangsbuchstaben kurz GAFA, kontrollieren ihre jeweilige Branche und sind Hüter des Kundenzugangs (Graf/Schneider 2017, 331). Diese Position müssen sie jedoch behaupten. So gehöhrten früher auch Yahoo und Ebay den großen Plattformen an, haben allerdings an Bedeutung verloren. Andere Organisationen wie Uber, Alibaba und Zalando befinden sich auf dem Sprung in diese Riege (Graf/Schneider 2017, 334). Das Revolutionäre an der GAFA-Ökonomie ist, dass die Geschäftsmodelle nicht primär auf die Erzielung von Rendite ausgelegt sind. Zentrales Unternehmensziel ist stattdessen das ständige Wachstum. Dies lässt sich unter anderem an den Erwartungen der Anleger ablesen. Für diese Investorengruppe zählen mögliche Kursgewinne durch Wachstum mehr als klassische Ertragskennzahlen (Graf/Schneider 2017, 331–333). Es ist fraglich, welche Geschäftsmodelle in dieser anspruchsvollen Wettbewerbssituation Bestand haben. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, das Wesen und die Erscheinungsformen der Plattformökonomie im Handel zu erfassen und die Geschäftsmodelle vor diesem Hintergrund zu beschreiben. Dazu dient die Handelsforschung. Diese ist zu differenzieren in Handelstheorie und empirische Handelsforschung. Die Handelstheorie beschäftigt sich dabei mit der Erklärung des Wesens der Plattformökonomie. Die empirische Handelsforschung hingegen hilft,

die Erscheinungsformen zu erfassen. Beide Perspektiven der Handelsforschung sollen ergänzend eingesetzt werden (Hoppmann 1959, 21–22).[5]

Voraussetzung für die Beschreibung von Analyseobjekten ist die Definition notwendiger Begriffe (Mayring 2015, 43). Aus diesem Grund sollen in den kommenden Kapiteln zunächst die zentralen Begriffe dargestellt werden, bevor eine wissenschaftstheoretische Einteilung stattfinden kann. Anschließend werden die entsprechenden theoretischen Konzepte erläutert. Aufbauend auf diesem Fundament werden dann die jeweiligen Geschäftsmodelle der Plattformökonomie empirisch untersucht. Im abschließenden Fazit werden theoretische und empirische Ergebnisse miteinander verglichen und bewertet.

[5] Hoppmann (1959) gilt als Begründer des neoklassischen Leitbilds der Wettbewerbsfreiheit (Eickhof 2008, 8–9). Nachdem dieses Marktverständnis der vorliegenden Arbeit zu Grunde liegt, werden insbesondere die Grundlagen des Handels anhand seines Werkes „Binnenhandel und Binnenhandelspolitik" dargestellt.

2 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Der Einfluss der Plattformökonomie soll aufbauend auf der aktuellen Forschungsliteratur untersucht werden. Deshalb wird zunächst, in Kapitel 2.1, die Intensität der Auseinandersetzung mit der Plattformökonomie in den jüngeren wissenschaftlichen Publikationen bewertet, bevor die Strömungen des einschlägigen Diskurses in Kapitel 2.2 angeführt werden. Daraus lässt sich die Forschungsfrage in Kapitel 2.3 und der Gang der Untersuchung in Kapitel 2.4 ableiten.

2.1 Stand der Forschung

Um den aktuellen Stand der Forschungsliteratur zu erfassen, werden zunächst die beiden meistgenutzten Datenbanken, Ebsco Business Source Premier (Ebsco) und Proquest, direkt[6] nach den englischen Äquivalentbegriffen des Terms „platform w1 econom*"[7] durchsucht.[8] Um die Analyse auf den aktuellen bzw. jüngeren Diskurs zu beschränken, wird die Datenbankrecherche auf Artikel aus dem Zeitraum von 01.01.2017 bis einschließlich 31.12.2019 beschränkt. Zusätzlich sollen nur Ergebnisse mit dem Attribut „Scolary (Peer Reviewed) Journals" beziehungsweise „Peer reviewed" ausgewählt werden. So kann die Qualität der jeweiligen Forschungsarbeit gewährleistet werden. Die Suche, durchgeführt am 04.06.2019[9], liefert 51 englischsprachige Ergebnisse auf Ebsco und 56 auf Proquest. Die vergleichsweise geringe Anzahl zeigt, dass diese Begrifflichkeiten im aktuellen englischsprachigen, akademischen Diskurs sehr schwach vertreten sind.[10] Der Großteil der gefunden Literatur beschäftigt sich mit den Veränderungen der Arbeitsbedingungen der Plattformökonomie, wobei der Fokus auf dem

[6] Es wird in Titel, Autor, Abstract und Stichworten gesucht, damit nur Artikel angezeigt werden, welche den Suchterm als wesentlichen Bestandteil haben. Bei Ebsco ist dies voreingestellt, bei Proquest wird die Suche unter Auswahl der Eingrenzung „NOFT(Suchterm)" vorgenommen.

[7] Die Trunkierung am Ende des Wortstammes „econom" lässt mehrere Ergebnisse zu. Der Näheoperator „w1" von Ebsco stellt sicher, dass die Wörter in dieser Reihenfolge direkt aufeinander folgen. Auf Proquest wird entsprechend „p/1" verwendet.

[8] Die Suchbegriffe werden zur besseren Nachvollziehbarkeit in der Form wiedergegeben, in welcher sie in die jeweilige Datenbank verwendet werden.

[9] Die Suchergebnisse von Ebsco stammen vom 04.06.2019 um 10:43 Uhr, die Ergebnisse von Proquest vom 04.06.2019 um 10:33 Uhr.

[10] Eine analoge Suche nach „sharing w1 econom*" ergab am 04.06.2019 um 10:59 447 Ergebnisse auf Ebsco und die Suche nach „sharing p/1 econom*" am 04.06.2019 um 11:01 ergab 251 Ergebnisse auf Proquest.

Dienstleistungssektor liegt.[11] Zusätzlich findet eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Ansätzen zur Regulierung von Monopolstellungen und neuen Rechtsbereichen statt. Auch hier liegt der Fokus eher im Dienstleistungssektor.[12] Eine breite Auseinandersetzung mit den Geschäftsmodellen der Plattformökonomie ist nicht vorhanden.

Nachdem nicht alleine die Anzahl der Artikel entscheidend ist, sondern auch die Intensität des Diskurses, wurde eine zusätzliche Recherche mittels der Datenbank Web of Science SSCi (WoS) durchgeführt. Diese ermöglicht ein Ranking der Ergebnisse nach der Anzahl der Zitierungen und teilt zugleich die Artikel den entsprechenden wissenschaftlichen Disziplinen zu. Der Suchvorgang nach dem Überbegriff „platform" in Titel, Autor, Abstract und Stichworten, durchgeführt am 04.06.2019[13], für den Zeitraum 01.01.2017 bis 31.12.2019 und unter Auswahl aller verfügbaren Ressourcen[14], ergibt 71.951 Ergebnisse. Der überwiegende Teil entstammt diverser Naturwissenschaften. 1,3 Prozent der Artikel ist laut WoS volks- und betriebswirtschaftlichen Disziplinen zuzuordnen.[15] Darunter befinden sich einige häufig zitierte Artikel. Allerdings weisen diese zum überwiegenden Teil einen starken Industriebezug auf. Dementsprechend wird der Begriff der Plattform mehr als Produktions-, denn als Onlinehandelsplattform verstanden.

Eine eingegrenzte Suche nach „platform econom*"[16] bringt bei ansonsten unveränderter Auswahl am 04.06.2019[17] 4.097 Ergebnisse. Die volks- und betriebswirtschaftlichen Artikel stellen nun mit 34,1 Prozent der Ergebnisse den relevantesten Bereich dar.[18] Bei der Auswertung der meistzitierten Artikel zeigen sich aufgrund der Trunkierung des Suchterms hauptsächlich Artikel mit Bezug zu Ökologie oder Biologie. Bezüge zu Onlinehandelsplattformen lassen sich dagegen kaum finden. Damit zeigt die

[11] 15 der Artikel auf Ebsco und elf der Artikel auf Proquest haben einen Bezug zu „labour", „work" oder gleichwertigen Begriffen in Titel, Autor, Abstract und Stichworten.

[12] Sieben der Artikel auf Ebsco und acht der Artikel auf Proquest haben einen Bezug zu „regulation", „antitrust" oder gleichwertigen Begriffen in Titel, Autor, Abstract und Stichworten.

[13] Die Suchergebnisse stammen vom 04.06.2019 um 12:22.

[14] Es wird dazu im Dropdownmenü „All Databases" ausgewählt.

[15] 458 Ergebnisse werden von WoS der Kategorie „Operations Research Management Science" und 359 der Kategorie „Business Economics" zugeordnet.

[16] Die Trunkierung am Ende des Wortstammes „econom" lässt mehrere Ergebnisse zu.

[17] Die Suchergebnisse stammen vom 04.06.2019 um 12:39.

[18] 1.321 Ergebnisse werden von WoS der Kategorie „Business Economics" und 78 der Kategorie „Operations Research Management Science" zugeordnet.

Recherche im WoS, dass es im englischsprachigen wissenschaftlichen Diskurs derzeit weder eine breite noch eine tiefe Auseinandersetzung mit der Plattformökonomie im Sinne der vorliegenden Arbeit gibt.

Im deutschsprachigen Raum hingegen findet, insbesondere in der Praxis, ein ausgeprägter Diskurs zum Thema Plattformökonomie statt. So liefert die Suche zu diesem Begriff in Titel, Autor, Abstract und Stichworten in der Datenbank der Wiso Wirtschaftswissenschaften (Wiso), durchgeführt am 04.06.2019[19], für den Zeitraum 01.01.2017 bis 31.12.2019 872 Ergebnisse. Diese stammen zu 94,6 Prozent aus dem nicht-wissenschaftlichen Bereich.[20] Insbesondere Presse und Fachzeitschriften beschäftigten sich mit der Plattformökonomie, woraus zumindest eine große, praktische Relevanz der Thematik abgeleitet werden kann. Die akademische Auseinandersetzung hat noch nicht im gleichen Maß stattgefunden. Die entsprechende Suche offenbart lediglich 22 wissenschaftliche Ergebnisse. Eine analoge Suche in der deutschsprachigen Datenbank Econbiz zum Suchwort „Plattformökonomie" in Titel, Autor, Abstract und Stichworten am 04.06.2019[21] ergibt nur 13 Treffer für den Zeitraum 01.01.2017 bis 31.12.2019. Sowohl auf Englisch als auch auf Deutsch besteht weiterhin Bedarf hinsichtlich einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Plattformökonomie.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der deutsche Begriff Plattformökonomie eine größere Relevanz als seine englischen Äquivalente aufweist. Dabei kommt er vor allem in der Praxisliteratur vor. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld weist hingegen noch wenig Breite und Tiefe auf. Sie erhält nur langsam Einzug in den einschlägigen wissenschaftlichen Diskurs (de Reuver et al. 2018, 124). Demnach kann an dieser Stelle eine Forschungslücke festgestellt werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit (siehe Kapitel 2.2) wird der aktuell vorhandene akademische Diskurs systematisch erfasst.

[19] Die Suchergebnisse stammen vom 04.06.2019 um 12:01 Uhr.

[20] Unter den Suchergebnissen befinden sich 438 Presseartikel und 387 Artikel in Fachzeitschriften.

[21] Die Suche wird am 04.06.2019 um 12:15 durchgeführt.

2.2 Systematische Literaturauswertung

Entsprechend dem Ziel der vorliegenden Arbeit, das Wesen und die Erscheinungsformen der Plattformökonomie im deutschen Bekleidungshandel zu erfassen und die Geschäftsmodelle vor diesem Hintergrund zu beschreiben, soll zunächst der konkrete Stand der Forschungsliteratur, zum Themenfeld der Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie, erfasst werden. Die bereits zuvor verwendeten großen englischsprachigen Datenbanken Ebsco und Proquest werden mittels einer strukturierten Literaturrecherche ausgewertet. Es bietet sich an, nach dem Begriff „business models" in Kombination mit einem der Begriffe aus dem Themengebiet „platform or "market place" or "market-place" or marketplace" zu suchen. Da dabei jedoch auch etliche Ergebnisse aus anderen Bereichen als dem E-Commerce angezeigt werden, muss zusätzlich ein Begriff aus dem Themenbereich „e-commerce or (electronic or digital or virtual or online or internet) w2[22] (commerce or retail*)" vorkommen. Die Schnittmenge aller drei Begriffsfelder soll Gegenstand der Literaturauswertung sein.

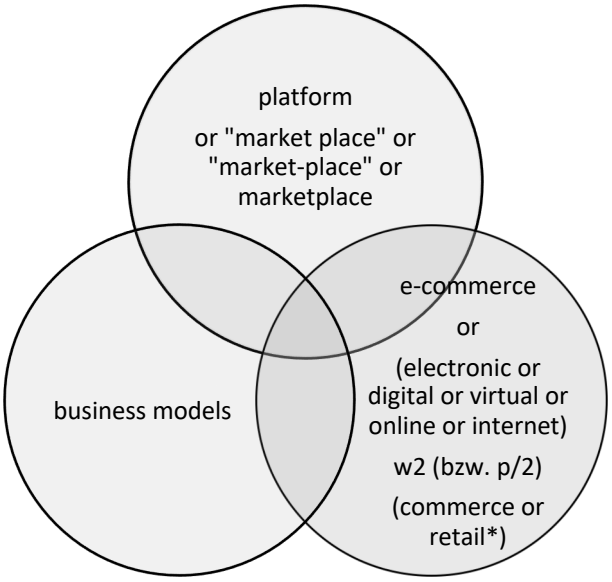

Abbildung 1:Suchbegriffe der Literaturrecherche.

[22] Der Näheoperator „w2" von Ebsco stellt sicher, dass die Wörter in dieser Reihenfolge direkt aufeinander folgen und dass sie im Abstand von maximal zwei Wörtern aufeinanderfolgen. Auf Proquest wird entsprechend „p/2" verwendet.

Die Artikel werden wieder, äquivalent zu den vorherigen Suchvorgängen, für den Zeitraum 01.01.2017 bis 31.12.2019 und mit Attribut „Scolary (Peer Reviewed) Journals" beziehungsweise „Peer reviewed" ausgewählt. Die Suche ergibt am 22.05.2019[23] 153 Ergebnisse auf Ebsco Business Source Premier und 112 auf Proquest. Nach Abzug der doppelt vorkommenden sowie der nicht-englischsprachigen Ergebnisse verbleiben 218 relevante Artikel.

Auf Basis einer inhaltlichen Auswertung werden die Artikel hinsichtlich des konkreten Forschungsgegenstandes sowie des Umfeldes, in welchem dieser analysiert wird, bewertet. Diese Bewertung findet anhand der Übereinstimmung mit dem vorliegenden Forschungsinteresse statt. Dazu dient eine Skala von 1 (sehr passend) bis 3 (weniger passend). Anschließend werden die Artikel zu Themenbereichen zusammengefasst. Dies geschieht entweder aufgrund von Übereinstimmung hinsichtlich des konkreten Forschungsgegenstandes oder aufgrund eines ähnlichen Umfeldes. Bei mehreren Zuordnungsmöglichkeiten werden eindeutige Zuordnungen getroffen, um einen Artikel nicht überrepräsentiert darzustellen. Dabei lassen sich Gruppen definieren, welche Forschungsbereiche des aktuellen Diskurses abbilden. Der Wert, hinsichtlich der inhaltlichen Übereinstimmung mit dem vorliegenden Forschungsinteresse, wird mittels Multiplikation der Bewertung des Forschungsgegenstandes und des Umfeldes ermittelt. Ein niedriger Wert stellt dabei die optimale Passung dar. Insgesamt 20 Artikel weisen den bestmöglichen Wert von 1 auf und erfahren daher eine tiefergehende Analyse. Um die Ausgestaltungen des Diskurses möglichst umfassend zu veranschaulichen, werden auch die Themenbereiche der übrigen 198 Artikel im Folgenden kurz dargestellt werden.

Zum einen setzen sich einige Artikel mit speziellen Funktionen des Onlineshoppings auseinander (Tabelle 1). Gegenstand sind die Suchfunktion, Produktempfehlung, Pricing, Regulierung, Versand und Produktbewertung. Eine besonders intensive Auseinandersetzung findet mit der aktiven Rolle des Kunden statt (Tabelle 2). Das Kundenverhalten, Vertrauen und die Bereiche Social-Commerce, Social Media und Word-of-Mouth-Kommunikation werden besonders häufig untersucht. Weiterhin sind es spezielle Geschäftsfelder, die vermehrt in Artikeln analysiert werden (Tabelle 3). Dazu

[23] Die Suchergebnisse von Ebsco Business Source Premier stammen vom 22.05.2019 um 12:08 Uhr; die Ergebnisse von ProQuest stammen vom 22.05.2019 um 12:05 Uhr.

gehören Group-Buying, C2C-Plattformen, Sharing-Economy, P2P-Lending, Crowdfunding und Crowdsourcing, die spezielle Rolle der KMU, Online-to-Offline-Plattformen, B2B-Plattformen, die Digitalisierung allgemein, spezielle geographische Besonderheiten und andere Geschäftsfelder.[24]

Es finden sich auch Artikel, welche sich mit speziellen Themen des E-Commerce oder speziellen Geschäftsmodellen befassen und solche, die Strategien oder Geschäftsmodelle untersuchen (Tabelle 4). Zu diesen Artikel gehören auch die 20 zuvor genannten, welche mit dem rechnerischen Wert von 1 die höchste Übereinstimmung aufweisen. Diese passen somit sowohl hinsichtlich des konkreten Forschungsgegenstandes als auch des Umfeldes, in welchem sie untersucht werden. Forschungsthemen sind dabei vor allem die Geschäftsmodelle und Strategien. Das Umfeld ist in jedem Fall entweder die Plattformökonomie im Speziellen oder der E-Commerce im Allgemeinen. Diese werden folglich in Bezug auf ihre Relevanz für die vorliegende Forschung untersucht.

Chandna/Salimath (2018) nutzen einen interdisziplinären Ansatz, um neue Werttreiber von Plattformgeschäftsmodellen zu identifizieren. Die angewandten Disziplinen sind Marketing, strategisches Management und Geschäftsmodelle. Mittels eines Strukturgleichungsmodells werden die Daten von 366 virtuellen Unternehmensgründungen untersucht. Es können die Werttreiber Leistungsfähigkeit der Informationsverarbeitung, Komplexität des Produktportfolios, innovative Praktiken und Netzwerkmitgliedschaft identifiziert werden. Allerdings liegt der Fokus im P2P-Bereich.

Ein anderer Artikel untersucht den Übergang vom stationären zum digitalen Handel. Dabei wird ein besonderer Fokus auf Plattformgeschäftsmodelle gelegt. Durch die Öffnung von Handelsplattformen für unabhängige Händler verändern sich deren Geschäftsmodelle enorm. Datensammlung und -verarbeitung wird wichtiger als das Einkaufen und Bevorraten von Handelsgütern. Die Plattformen weisen, nach Aussage des Artikels, aufgrund der Risikoverteilung, der geringeren Kapitalintensität und der leichteren Skalierbarkeit eine starke Stellung im Wettbewerb auf (O.V. 2018).[25]

---

[24] Diejenigen Begrifflichkeiten, welche für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind, werden im Kontext des entsprechenden Kapitels erläutert.

[25] Der auf die zuvor geschilderte Methodik gefundene Artikel stellt ein Review von Hänninen (2018) dar.

Thaichon et al. (2018) untersuchen, wie sich Verkaufsstrukturen durch die Digitalisierung verändern. Mittels einer umfassenden Literaturauswertung wird ein hybrides Vertriebsmodell konzipiert und die Schlüsselkomponenten herausgearbeitet. Dieses Vorgehen deckt sich mit der theoretischen Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit zu Geschäftsmodellen vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen.

Holland/Gutierrez-Leefmans (2018) nehmen eine Typologie[26] von KMU-E-Commerce-Plattformen in Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika vor. Zunächst wird ein theoretischer Rahmen geschaffen, der dann einer entsprechenden Analyse von Geschäftsmodellen unterzogen wird. Zugrundeliegende Theorien sind die Geschäftsmodellforschung sowie die Forschung zu strategischen Gruppen. Es werden 144 Plattformen analysiert und 32 führende KMU-E-Commerce-Unternehmen identifiziert. Diese werden wiederum mittels Clusteranalyse sowie Inhaltsanalyse der Websites weiter untersucht. Zwar beschäftigt sich diese Arbeit mit KMU, dennoch scheint das Vorgehen auch für die vorliegende Untersuchung geeignet.

Auch Manescu et al. (2019) teilen Geschäftsmodelle von Onlineunternehmen ein und beschreiben deren Besonderheiten. E-Commerce ist eines der untersuchten Felder und das Marktplatzgeschäftsmodell eines der aktuellsten Geschäftsmodelle. Mittels einer Google-Trend-Analyse wird gezeigt, dass das Marktplatzgeschäftsmodell aktuell eine hohe Relevanz aufweist.

Hänninen/Smedlund (2019) beschreiben die Chancen und Herausforderungen von Händlern auf Onlinehandelsplattformen. Dabei werden vor allem managementbezogene Parameter für Plattformentscheidungen aufgezeigt. Der Autor nennt unter anderem Kommunikation, Customization und Integration als zentrale Parameter bei der Entscheidung für eine Plattform.

Bei der Untersuchung der, am besten in den Kontext der vorliegenden Untersuchung passenden, Artikel fällt auf, dass sich ein Teil mit diversen Aspekten von Vertriebsentscheidungen in der Plattformökonomie befasst. Diese werden überwiegend aus einer mikroökonomischen, transaktionskostenorientierten Perspektive untersucht.

[26] Das Begriffsverständnis von Typologie wird in Kapitel 6 genauer geklärt.

So befassen sich Rofin/Mahanty (2018) mit der Vertriebsentscheidung von Produzenten. Spieltheoretisch wird ein Gleichgewicht ermittelt, welches die optimale Vertriebsentscheidung darstellen soll. Dabei werden die Alternativen stationärer Vertrieb und Onlinevertrieb sowie Eigen- und Agenturhandel[27] untersucht.

Xu (2018) untersucht spieltheoretisch unterschiedliche Wettbewerbsstrategien im Plattformhandel. Es wird die Konkurrenz zwischen bestehenden und neu eintretenden Händlern auf einer Onlinehandelsplattform beschrieben sowie die Strategien eines eintretenden Händlers, mit einem bestehenden Händler zu konkurrieren oder ihn zu übernehmen, verglichen.

Lin et al. (2018) untersuchen, wie vor dem Hintergrund der Plattformökonomie Vertriebsentscheidungen getroffen werden. Dabei wird gezeigt, unter welchen Bedingungen ein Plattformhandel und unter welchen ein Eigenhandel vorteilhafter ist. Auch dies wird mikroökonomisch begründet.

Reimers et al. (2018) beschäftigen sich mit der institutionellen Beantwortung von Vertriebsentscheidungen. Die Theorie knüpft an mikroökonomische Untersuchungen von zweiseitigen Märkten an und beschreibt große Plattformunternehmen anhand der Transaktionskostenperspektive.

Geng et al. (2018) vergleichen mikroökonomisch verschiedene Partnerschaftsmodelle in der Plattformökonomie. Dabei werden die Konditionen der Partnerschaft zwischen Händlern und E-Commerce-Plattformen miteinander verglichen und die Einflussfaktoren auf Vertragsentscheidungen dargestellt.

Auch L. Chen et al. (2018) vergleichen die beiden Vertriebsarten Eigenhandel und Agenturhandel miteinander und finden heraus, dass Agenturhandel immer zu niedrigeren Kosten für den Kunden führt. Zusätzlich untersucht die Studie die Rolle der Kundenbindung in der Plattformökonomie. Wenn eine Plattform eine starke Kundenbindung hat, sollte sie Agenturhandel betreiben.

[27] Der Begriff Agenturhandel in Zusammenhang mit der Plattformökonomie wird in Kapitel 5.1 genauer erläutert.

In Ergänzung zur in Kapitel 2.1 dargestellten makroperspektivischen Untersuchung des Stands der Forschung, zeigt die systematische Literaturauswertung der aktuellen Forschung, dass die Themen des sich überschneidenden Forschungsfelds, bestehend aus E-Commerce, Plattform und Geschäftsmodell, sehr vielfältig sind. Herausforderungen für eine einheitliche Plattformökonomieforschung liegen demnach in der Vielartigkeit der Plattformen und der Verflechtungen mit Institutionen, Märkten und Technologien (de Reuver et al. 2018, 124). Neben den dargestellten Schwerpunktthemen findet auch eine Auseinandersetzung mit der Plattformökonomie selbst statt. Allerdings geschieht dies vorrangig auf mikroökonomischer und transaktionskostenorientierter Ebene. Die konkreten Plattformgeschäftsmodelle sind hingegen weitestgehend unerforscht (Täuscher et al. 2017, 179). Daher ist es dringend notwendig, diese näher zu bestimmen und zu beschreiben (de Reuver et al. 2018, 133). Die Erkenntnisse beruhen jedoch auf der Methode der Onlinerecherche. Dabei bleiben analoge Medien unbeachtet. Außerdem bilden die Peer Reviewed Artikel vordergründig die geläufigen Ansichten des aktuellen Diskurses ab. Andersartige Meinungen könnten daher unterrepräsentiert und Nebenerkenntnis-se ausgeblendet werden. Aus diesen Gründen dienen die Erkenntnisse der systematischen Literaturrecherche als erster Anhaltspunkt für die weitergehende Untersuchung.

2.3 Begründung der Forschungsfrage

Für den deutschsprachigen Raum versuchen Leist et al. (2017, 6), im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die Plattformökonomie im Dienstleistungsbereich mit einem arbeitsrechtlichen Schwerpunkt zu kategorisieren sowie zu beschreiben und erkennen dabei: „Zum einen erscheint schon heute aufgrund der rasanten Entwicklung neuer Plattform-Konstruktionen und der Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten eine klare Einteilung in abschließende Kategorien bereits rein tatsächlich kaum noch möglich. (...) Zum anderen finden bei dieser Einteilung - sowohl im Vergleich der deutschsprachigen mit der anglo-amerikanischen Literatur als auch innerhalb der jeweiligen Rechtskreise - oftmals identische oder ähnliche Begrifflichkeiten Verwendung, die gleichzeitig aber inhaltlich verschieden besetzt werden" (Leist et al. 2017, 6). Leist et al. (2017, 6) entscheiden sich daher für die Herausarbeitung der wesentlichen Unterscheidungspunkte anstelle einer komplexen Typologie. Auch wenn dieser Versuch aus einer arbeitsrechtlichen Perspektive, und auf den Dienstleistungsbereich ausgerichtet, durchgeführt wird, lassen sich ähnliche Herausforderungen für

die Erfassung und Beschreibung von Onlinehandelsplattformen erwarten. Die Differenz zwischen der praktischen Relevanz des Themas und der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, welche die vorhergegangene Recherche offenbart, zeigt die Notwendigkeit, die Plattformökonomie und ihre Erscheinungsformen sowohl theoretisch herzuleiten als auch praktisch zu belegen. Insbesondere die Marktveränderungskräfte der Handelsunternehmen sind dabei in den bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen vernachlässigt worden (Petrovic/Hamilton 2011, 37–38).

Aufgrund dieser Forschungslücke besteht der Bedarf, die konkreten Wirkungsweisen der Plattformökonomie zu beschreiben. Nachdem die aktuelle theoretische Auseinandersetzung vordergründig mikroökonomische und transaktionskostenorientierte Ansätze behandelt, welche mehr der Erklärung als der Beschreibung von Wirkungszusammenhängen dienen, sollte die deskriptive Vorgehensweise im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung stehen. Auch da es sich, insbesondere in dieser praktischen Ausrichtung, um ein relativ neues Forschungsfeld handelt, soll die Vorgehensweise explorativen Charakter haben und das Feld für vertiefende Untersuchungen vorbereiten.

Die Auswirkung der Plattformökonomie zeigt sich an den Teilnehmern eines Plattformmarktes. Es stellt sich dabei die Frage nach dem Einfluss der Plattformökonomie auf die Marktteilnehmer. Um diese beantworten zu können, sollen konkrete Geschäftsmodelle untersucht werden. Es wäre naheliegend, sich dabei auf jene Marktteilnehmer zu begrenzen, welche Plattformgeschäftsmodelle ausüben. Allerdings ist anzunehmen, dass sich die Plattformökonomie selbst auf den gesamten Markt auswirkt. Insofern sollen auch Geschäftsmodelle untersucht werden, welche selbst keine Plattformfunktion ausüben. Im Zentrum der Untersuchung stehen Onlinehandelsplattformen.[28] Die Forschungsfrage lautet daher: Welchen Einfluss hat die Plattformökonomie auf Geschäftsmodelle im E-Commerce? Die vorliegende Arbeit verschreibt sich daher dem Ziel, die Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie typologisch zu analysieren und zu beschreiben. Um einen adäquaten Rahmen für die Analyse und Beschreibung zu schaffen, sollen die Plattformökonomie und ihre möglichen Einflussbereiche zunächst theoretisch begründet werden. Von besonderem Interesse ist folglich der Abgleich

[28] Die Eingrenzung des Begriffs und Begründung für die Auswahl als Forschungsgegenstand findet sich in Kapitel 5.1.

zwischen den theoretischen Annahmen und den Erkenntnissen aus der Praxis. Der Einfluss der Plattformökonomie auf die Geschäftsmodelle im E-Commerce soll anhand des deutschen Modeeinzelhandels untersucht werden.[29]

2.4 Gang der Untersuchung

Die Forschungsfrage basiert auf Annahmen über theoretisch generalisierte Konzepte und Erklärungsansätze (Meuser/Nagel 1991, 454). Um sie im weiteren Verlauf empirisch beantworten zu können, ist zunächst eine theoriegeleitete Interpretation von Informationen notwendig. Dabei versteht man „(...) Theorie als ein System allgemeiner Sätze über den zu untersuchenden Gegenstand (...)" (Mayring 2015, 59). Somit ist Theorie die Erfahrung, welche über den Gegenstand gesammelt wurde. Spätere empirische Informationen werden vor diesem Erfahrungsschatz interpretiert (Mayring 2015, 59–60).

Aus diesem Grund soll das komplexe Forschungsfeld der Plattformökonomie anhand eines abgegrenzten Untersuchungsbereichs analysiert werden. Kapitel 3 und Kapitel 4 grenzen diesen ein, bevor in Kapitel 5 die allgemeinen Charakteristika der Plattformökonomie dargestellt werden. Anschließend werden, ausgehend von Kapitel 6, welches eine Konzeption des Geschäftsmodells in der Plattformökonomie herleitet, in Kapitel 7, 8 und 9 die Einflüsse der Plattformökonomie auf die verschiedenen Geschäftsmodelle erläutert. Kapitel 10 und 11 ergänzen die theoretischen Erkenntnisse um eine empirische Darstellung, bevor die Ergebnisse in Kapitel 12 und 13 herausgestellt und in Kapitel 14 mit denen der theoretischen Untersuchung vereint werden.

[29] Die Wahl des deutschen Bekleidungshandels als Untersuchungsebene wird in Kapitel 4 begründet.

3 Entwicklung und Funktionen des Onlinehandels

Die aktuelle wissenschaftlichen Ergründung der Plattformökonomie fokussiert sich, wie in Kapitel 2 gezeigt, stark auf den Dienstleistungssektor. Um die Rolle des Handels, als eine der volkswirtschaftlich wichtigsten Dienstleistungen, hinreichend untersuchen zu können, soll dieser zunächst beschrieben werden. Im Anschluss werden dann die Besonderheiten des Onlinehandels abgeleitet und dargestellt. So wird der Fokus stufenweise geschärft und das Forschungsfeld eingegrenzt.

3.1 Grundlagen des Handels

Objekte des Handels

Eine Sache wird zu einem Gut, sobald sie einen Nutzen hat. Ein Gut ist damit ein „Mittel der Befriedigung der Bedürfnisse" (Knoblich 1969, 14).[30] Nachdem viele Güter nicht in unendlicher Quantität vorhanden sind, müssen sie verteilt werden. Dies geschieht zu einem bedeutenden Teil über die Mechanismen des kapitalistischen Marktes, gemeinhin auch als Wirtschaft bezeichnet. Ein wirtschaftliches Gut ist demnach ein knappes Gut (Knoblich 1969, 14). Als Güter im eigentlichen Sinn werden nur materielle Güter gesehen. Ein breites Begriffsverständnis umfasst hingegen auch immaterielle Güter (Knoblich 1969, 14–15). Grundsätzlich können alle Güter gehandelt werden. Auf unterschiedlichen Märkten wird mit materiellen und immateriellen Gütern aller Art gehandelt, etwa mit Dienstleistungen, Finanzprodukten oder Waren. Der Warenhandel ist dabei der am stärksten ausgeprägte (Hoppmann 1959, 3). Eine Ware wird als ein marktbezogenes Gut, welches für den Austausch bestimmt ist, definiert (Knoblich 1969, 16–17). Waren können dabei nach Knoblich sowohl bewegliche als auch unbewegliche Güter sein (Knoblich 1969, 17). „Handelswaren (im engen Sinn hingegen) sind bewegliche Sachgüter, die ohne Be- oder Verarbeitung wieder abgesetzt werden. Handelsübliche Manipulationen (z. B. Sortieren, Mischen, Abpacken) gelten dabei nicht als Be- oder Verarbeitung" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 130). Zur weiteren Differenzierung von Waren können diese in Warengruppen, -gattungen, -arten, Artikel und Sorten eingeteilt werden. Warengruppen unterscheiden

[30] Knoblich (1969) befasst sich in seiner Forschung insbesondere mit der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre. Aus diesem Grund wird sein Werk Betriebswirtschaftliche Warentypologie zur Bestimmung und Abgrenzung der zentralen Begrifflichkeiten des Warenhandels verwendet.

in einem ersten Schritt nach der typischen Verwendung der Ware, bevor weiter unterteilt wird (Knoblich 1969, 17–18).

Geschichte des Handels

„Der Handel ist einer der ersten organisierten und wichtigsten Vorgänge in der Lebensgestaltung der Menschen" (Tietz 1993a, 51). Wann genau die Menschen begannen, Handel zu treiben lässt sich daher nur schwer datieren. Vermutet wird jedoch, dass bereits seit der menschlichen Frühzeit Handel betrieben wurde, da menschlich verarbeitete Güter weit weg von ihrem Erzeugungsort gefunden wurden (Pomeranz 2013, 155–156). In der Menschheitsgeschichte stellt der Raub die Vorstufe zum Handel dar, sprich wenn etwa ein Stamm einen anderen überfiel und dessen Waren erbeutete. Im nächsten Schritt kann der Austausch von Geschenken im reziproken Sinn bereits als Handel verstanden werden. Sowohl Warenraub als auch der Geschenkaustausch weisen bereits Wettbewerbscharakter auf (Tietz 1993a, 52).

Der Tauschhandel revolutionierte die menschliche Arbeitswelt. Durch Arbeitsteilung und Spezialisierung konnten zahlreiche Prozesse optimiert werden. Dazu ist die Existenz von Tauschwirtschaft eine Grundvoraussetzung (Hoppmann 1959, 1–2). Der Handel stellt somit eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung der Volkswirtschaften dar (Hoppmann 1959, 3). Mit der Erfindung des Geldes wird der Handel zudem vom konkreten Gut unabhängig (Tietz 1993a, 53). Den nächsten Schritt in der Handelsgeschichte prägte der organisierte Fernhandel (Tietz 1993a, 53–54). Dieser entwickelte sich rasch weiter, da durch das Überwinden von großen Distanzen lukrative Arbitragemöglichkeiten nutzbar gemacht wurden (Pomeranz 2013, 160). Die hohen, mit dem Fernhandel verbundenen, Risiken stellten zugleich die Rechtfertigung für die Preisaufschläge dar (Pomeranz 2013, 161). Damit gilt der Fernhandel als der Ursprung des unpersönlichen, professionellen Handels (Pomeranz 2013, 158). Die Bedeutung des Handels wächst in den letzten 100 bis 150 Jahren zunehmend und ist Nährboden der vornaschreitenden Globalisierung (Nieschlag/Kuhn 1980, 14).

Funktionen des Handels

Die ökonomischen Ziele des Menschen sind die Produktion knapper Güter und das Haushalten mit eben diesen (Hoppmann 1959, 1). Entsprechend der beiden Ziele kann man zwischen Konsum- und Produktivgütern unterscheiden. Konsumgüter werden

unmittelbar zur Erfüllung menschlicher Bedürfnisse benötigt. Produktivgüter wie Arbeit, Geräte oder Material dienen zur Herstellung der Konsumgüter. Diesen Transformationsprozess bezeichnet man als Produktion (Hoppmann 1959, 1). Die produzierten Konsumgüter werden anschließend gehandelt, das heißt, Produktion und Handel interagieren. Der Handel ist dabei selbst als Dienstleistung zu verstehen. Als solche stellt er ein knappes Gut dar und besitzt daher einen Preis. Dieser wird als Handelsspanne bezeichnet und stellt die Differenz zwischen Verkaufs- und Einkaufspreis dar (Hoppmann 1959, 15). Handel ist dann sinnvoll, wenn der Wohlfahrtseffekt die Kosten übersteigt (Hoppmann 1959, 3). In der klassischen Vorstellung sind nur die Sektoren Landwirtschaft, Bergbau, Handwerk und Industrie, welche Güter hervorbringen, als produktiv anzusehen. Ein zentrales Interesse der Handelsforschung ist es deshalb, den nutzenstiftenden, produktiven Wert des Handels zu bergründen (Nieschlag/Kuhn 1980, 13).

Die Grundfunktion des Handels besteht aus der Weiterleitung von Gütern zwischen Wirtschaftseinheiten (Hoppmann 1959, 3). Handel bezeichnet "… den Austausch von Gütern (…) zwischen Parteien, die in einer wirtschaftlich bedeutsamen Weise getrennt sind" (Pomeranz 2013, 155). „Dabei werden in einer arbeitsteiligen, entwickelten Wirtschaft Güter gegen Geld (seltener: Güter gegen Güter) getauscht" (Tietz 1993a, 1). Dies geschieht mit dem Ziel eines zeitlichen, räumlichen, quantitativen oder qualitativen Ausgleichs (Hoppmann 1959, 5–8). Dazu erfüllt der Handel weitere Dienstleistungen, wie etwa Umgruppierungen und die Ausrichtung bzw. Vorbereitung auf die spätere Verwendung (Hoppmann 1959, 4). Der kumulierte Handel kann als ein Wirtschaftssektor verstanden werden, in welchem die Marktkräfte von Angebot und Nachfrage weitestgehend frei wirken (Tietz 1993a, 16). Dies ist jedoch nur in der Marktwirtschaft möglich, in welche der Austausch nach dem Willen von mindestens zwei Marktpartnern zur Erfüllung von Nutzenvorstellungen geschieht und nicht wie in der Planwirtschaft von einer staatlichen Organisation ausgehend orchestriert wird (Swoboda et al. 2019, 2).

Unternehmungen als handelnde Akteure

Als Organisation bezeichnet man „(...) das planmäßig koordinierte und zielorientierte Zusammenwirken von Menschen zur Erstellung eines gemeinsamen materiellen oder immateriellen Produktes" (Müller-Jentsch 2003, 12). Im institutionellen Sinn kann eine Organisation als soziales System verstanden werden, in welchem Akteure interagieren.

Zusätzlich kann eine Organisation selbst Akteur sein (Müller-Jentsch 2003, 18). In der vorliegenden Arbeit soll die Organisation als Akteur verstanden werden. Die intraorganisationale Perspektive wird dabei vernachlässigt.

Den Prototyp einer Organisation stellt die Unternehmung dar. Sie zeichnet sich durch ihre Gewinnorientierung aus. Gesteuert wird eine Unternehmung durch Hierarchie oder Verträge. Aufgrund der großen ökonomischen Bedeutung kommt ihr eine Sonderrolle zu (Müller-Jentsch 2003, 72–75). Unternehmungen können vielartige Tätigkeiten vereinen und unterscheiden sich durch diese. So ist das Handelsunternehmen eine Unternehmung, welche den Handel als Gegenstand ihrer gewinnorientierten Tätigkeit hat. Daher soll das Handelsunternehmen als Untersuchungsgegenstand dienen. Unternehmen werden dabei als Einheiten verstanden, die rechtlich selbstständig Erfolg ermitteln und verantworten (Müller-Hagedorn 1995, 239; Müller-Hagedorn et al. 2012, 50). Ein Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen. Diese stellen grundsätzlich technische Einheiten zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen dar (Müller-Jentsch 2003, 73). Betriebe sind somit räumlich abgetrennte Teile des Unternehmens. Der Handelsbetrieb ist als kleinste institutionelle Einheit der Handelsorganisation zu verstehen, welche Kundenkontakt hat (Müller-Hagedorn 1995, 239; Müller-Hagedorn et al. 2012, 50). Bei Handelsunternehmen sind die Betriebe häufig Verkaufsstellen und haben daher eine besondere Rolle.

3.2 Grundlagen des Einzelhandels

Geschichte des Einzelhandels

Der Einzelhandel ist jene Handelsstufe, welche auf den Endverbraucher gerichtet ist (Zentes 2006, 9). Diese Handelsstufe besteht, seitdem es Handel gibt. Eine Revolution erfuhr der Einzelhandel erst mit der Einführung fester Preise. Zuvor wurden Preise individuell ausgehandelt. Mit der offenen Preiskennzeichnung konnten Verkaufsprozesse mit Endkunden effektiver abgewickelt werden. Dies legte die Grundlage für weitere Entwicklungen des Einzelhandels (Nieschlag/Kuhn 1980, 33). Mit der Industrialisierung wurde jedoch zunächst die Macht des produzierenden Sektors gesteigert. Größen- und Verbundeffekte in der Produktion führten zu Effizienzgewinnen und hohen Wachstumsraten. Wenige große Produktionsunternehmen verkauften ihre Güter an viele kleine Handelsunternehmen. Die Marktmacht lag entsprechend bei der Industrie. Das Verhältnis änderte sich in der Nachkriegszeit, als, ausgehend von den USA und

wenig später auch Europa, Handelsformate fusionierten oder sich zu Händlerverbünden zusammenschlossen. Dadurch konnten nun auch im Einzelhandel Größen- und Verbundeffekte aufgebaut werden (Petrovic/Hamilton 2011, 41–42). Die Internationalisierung fand im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen erst relativ spät, ab den 1970er Jahren, statt und trieb die Ausbreitung von optimierten Filialkonzepten weiter voran (Zentes 2006, 13).

Hinsichtlich der Prozesse war es vor allem die Einführung der Selbstbedienung, welche enorme Effizienzsteigerungen mit sich brachte. Die sinkenden Personalkosten machten die Einzelhändler schlanker und flexibler (Nieschlag/Kuhn 1980, 30). So verschob sich die Marktmacht spätestens Ende des 20. Jahrhunderts von den großen Herstellern hin zu den großen Händlern (Hamilton/Petrovic 2011, 3). Heute erzielt das weltweit größte Einzelhandelsunternehmen Walmart mit rund 485 Milliarden (Mrd.) US-Dollar (USD) mehr Umsatz, als die acht größten Konsumgüterhersteller zusammen.[31] Die Internationalisierung wird auf der Vertriebsseite durch den Onlinehandel und auf der Einkaufsseite durch zunehmenden Kostendruck weiter beschleunigt (Lademann 2008, 77–78).

Funktionen des Einzelhandels

Wie bereits dargestellt, bezeichnet der Begriff Einzelhandel Handelsgeschäfte, bei denen eine Partei der Endverbraucher ist (Zentes 2006, 9). Dieser Handel wird auch als Business-to-Consumer (B2C) bezeichnet und grenzt sich vom Business-to-Business-Modell (B2B), bei welchem beide handelnden Parteien Unternehmen darstellen, ab (Zentes 2006, 7). Im Handelssektor werden B2B-Geschäfte häufig über den Großhandel abgewickelt. Diese Handelsstufe operiert zwischen Produktion und Einzelhandel (Swoboda et al. 2019, 3; Zentes 2006, 7).[32] Wenn man Handel folglich als dreistufiges System begreift, existieren B2B-Geschäfte zwischen Produktion und Großhandel, zwischen Großhandel und Einzelhandel und zwischen Produktion und Einzelhandel.

Die B2C-Geschäfte des Einzelhandels lassen sich im funktionalen Sinn definieren als „(...) die wirtschaftliche Tätigkeit des Umsatz[es] (Beschaffung und Absatz) von

[31] Nestlé AG (91 Mrd. USD), P&G (65 Mrd. USD), PepsiCo (63 Mrd. USD), A. D. Midland (61 Mrd. USD), Unilever (60 Mrd. USD), JBS (51 Mrd. USD), AB-Inbev (46 Mrd. USD), Tyson Foods (40 Mrd. USD) gerundete Werte aus (Swoboda et al. 2019, 1).

[32] Gleichbedeutend mit Großhandel wird in der vorliegenden Untersuchung die englische Entsprechung Wholesale verwendet.

Handelsware und sonstigen Leistungen an Letztverbraucher" (Tietz 1993b, 27). Handelsware sei hier als Konsumgut verstanden. Die Handelsware wird dabei in der Regel nicht von den Einzelhandelsunternehmen be- oder verarbeitet (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 46). „Einzelhandel im institutionellen Sinne, auch als Einzelhandelsunternehmung, Einzelhandelsbetrieb oder Einzelhandlung bezeichnet, umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Einzelhandel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist," (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 46). Der Ort, an welchem der Einzelhandel mit dem Kunden interagiert, kann als Point-of-Sale (PoS) bezeichnet werden. Die Institutionen können als Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen Formen aufweisen. Daher erfahren die Erscheinungsformen des Einzelhandels ein besonderes Interesse in Wissenschaft und Forschung (Nieschlag/Kuhn 1980, 83; Tietz 1993a, 17).[33]

3.3 Grundlagen des Versandhandels

Geschichte des Versandhandels

Neben dem stationären Einzelhandel, bei welchem sich Verkäufer und Käufer zeitgleich am selben Ort befinden, entwickelten sich auch spezifische Formen des Einzelhandels, welche Handel unter Abwesenden möglich machten. Dabei waren immer die technischen Möglichkeiten zur Überwindung von Distanzen entscheidend. Mit dem Ausbau des Eisenbahn- und Fernstraßennetzes in Deutschland, den USA und anderen, wirtschaftlich hochentwickelten Ländern kam es ab den 1870er Jahren zur Entstehung des modernen Versandhandels. Die wichtigsten Akteure waren dabei die Post und die Eisenbahn. Durch vergleichsweise niedriges Paketporto sowie Nachnahme, Postanweisung, Drucksachentarife und Postwurfsendungen erweiterten etablierte europäische Händler ihr Geschäft um den Versandhandel. In den USA wurden zu diesem Zweck eigene Unternehmungen gegründet (Eli/Laumer 1970, 16; Nieschlag/Kuhn 1980, 155).

Der Versandhandel erlebte insbesondere im Nachkriegsdeutschland einen fulminanten Aufschwung. Viele der später großen Versandhäuser wurden in den 1950ern gegründet

[33] Die Erscheinungsformen des Einzelhandels werden in Kapitel 8 ausführlich beschrieben.

und entwickelten sich in den Folgejahren rasant (Eli/Laumer 1970, 18–26). Insbesondere die Versandhäuser Quelle, Neckermann und Otto dehnten ihre Sortimente immer weiter aus und bilden das Katalogpendant zum Warenhaus (Nieschlag/Kuhn 1980, 155).

Funktionen des Versandhandels

Handel kann anhand der zugrundeliegenden Art der Kontaktbeziehung in vier Arten eingeteilt werden. Die in der Vergangenheit am weitesten verbreitete Form des Einzelhandels entspricht dem Residenzprinzip. Dabei sucht der Kunde den Anbieter bzw. den Handelsbetrieb auf, weshalb dies auch als stationärer Einzelhandel bezeichnet wird. Daneben kann Einzelhandel auch nach dem Domizilprinzip stattfinden, sprich der Anbieter sucht den Kunden auf. Diese Form stellt den ambulanten Einzelhandel dar. Ergänzend kann Einzelhandel in Form des Trefferprinzips durchgeführt werden. Ort des Handels ist demnach ein Treffpunkt außerhalb von Residenz und Domizil. Diese Mischform wird auch als halbstationärer Einzelhandel bezeichnet und kann dem ambulanten Handel zugeordnet werden. Wenn es zu keinem physischen Kontakt der Akteure kommt, liegt das Distanzprinzip vor und man spricht von Distanzhandel (Barth et al. 2015, 89; Heinemann 2018, 64). Aus den oben beschriebenen Prinzipien ergeben sich die Einzelhandelsformen des stationären Handels, des ambulanten Handels und des Versandhandels (Berekoven 1995, 28–33; Kotzab/Madlberger 2001, 442; Müller-Hagedorn/Natter 2011, 89–91).

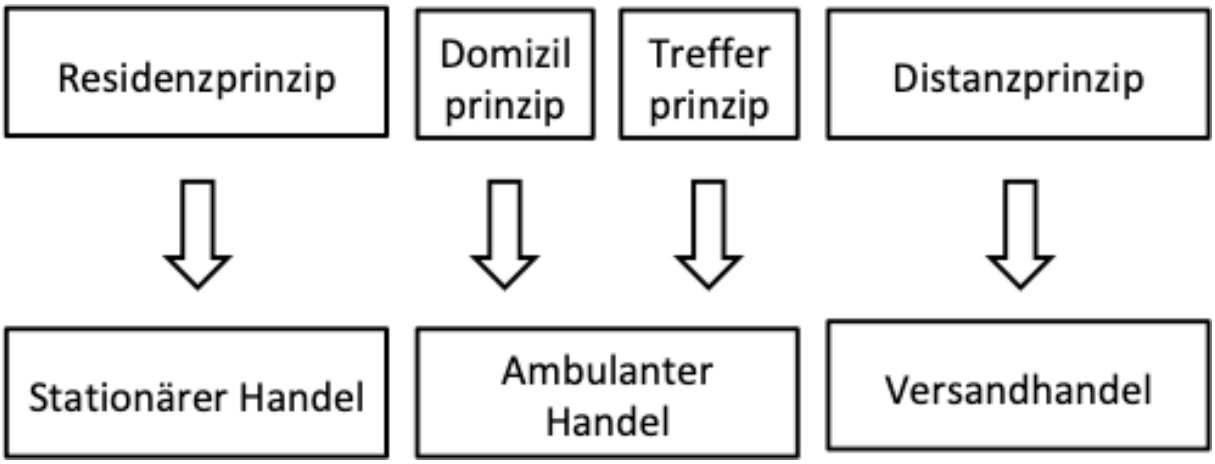

Abbildung 2: Formen des Einzelhandels (Barth et al. 2015, 89; Berekoven 1995, 28–33; Heinemann 2018, 64; Kotzab/Madlberger 2001, 442; Müller-Hagedorn/Natter 2011, 89–91).

Ambulanter Handel kann nach Lerchenmüller et al. (2011, 11-12) auch das Unterhalten von mobilen Verkaufsstellen bedeuten.[34] Kombinationen aus verschiedenen Einzelhandelsprinzipien können als Hybridkonzept im Sinn von Multi-Channel[35] verstanden werden (Heinemann 2018, 64). Auch Swoboda et al. (2019, 8) differenzieren nach der Kontaktbeziehung. Sie stellen dabei das Hol- dem Bringprinzip gegenüber. Den stationären Handel rechnen sie dem Holprinzip zu, den Distanzhandel dem Bringprinzip.

Distanzhandel bedeutet, zunächst abgeleitet von seinem Wortinhalt, eine räumliche Trennung von Händler und Kunde (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 23; Morschett 2012, 375). Damit der Handel von statten gehen kann, muss diese Distanz überwunden werden. Betroffen sind die Kontaktphasen der Warenpräsentation, der Bestellung und der Übergabe (Morschett 2012, 375). „Der Verkaufsprozess erfolgt über unpersönliche Kommunikationsmittel, bspw. Fax, Telefon oder Internet. Die bestellte Ware wird im Regelfall per Logistikdienstleister zugestellt, so z. B. im Versandhandel" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 23–24).

Versandhandel ist eine Form des Distanzhandels, die sich durch eine spezielle mediale Überwindung der Distanz auszeichnet. „Als Medien setzt der Versandhandel Kataloge, Prospekte, Anzeigen, elektronische Medien, insbesondere das Internet oder Außendienstpersonen ein (...), um seine Angebote abzugeben" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 61–62). Der Versandhandel hat eine Reihe an Vorteilen. So sind beide Handelspartner örtlich und zeitlich flexibel. Daneben muss der Anbieter keine Verkaufsflächen zur Verfügung stellen und generiert im Zuge des Verkaufsprozesse zahlreiche Informationen über seine Kunden. Daneben bestehen jedoch auch Nachteile des Versandhandels. So kann der Kunde die Ware in der Regel nicht vor dem Kauf in Augenschein nehmen. Die aufkommenden Retouren stellen verursachen einen erhöhten Managementaufwand sowie entsprechende Kosten. Zudem ist zur

[34] Das Lexikon Betriebsformen bietet einen breiten Überblick über die Vielfalt der unterschiedlichen Erscheinungsformen im Handel und trägt zum Verständnis ihrer Entstehung bei. Aus diesem Grund dient es in der vorliegenden Untersuchung als Kernliteratur zu diesen Themen (Lerchenmüller et al. 2011).

[35] Der Begriff Multi-Channel wird in Kapitle 3.4. definiert.

Überwindung von Raum und Zeit eine aufwendige Logistik notwendig (Barth et al. 2015, 98–99).

3.4 Grundlagen des Onlinehandels

Geschichte des Onlinehandels

Mit der Entwicklung des Internets wurden neue Möglichkeiten zur Überwindung von Distanzen geschaffen. „Das Internet ist ein weltweiter Zusammenschluss von Computer-Netzwerken, die einen gemeinsamen Standard benutzen. Es dient in erster Linie der Kommunikation und dem Austausch von Informationen" (Kollmann 2019a, 22). Die damit einhergehenden Veränderungen für Individuen und Organisationen werden häufig als digitale Revolution bezeichnet. „Darunter versteht man den durch die Digitalisierung und Computer bedingten Umbruch und Wandel in Technik und (fast) allen Lebensbereichen" (Jaekel 2016, 2). Digitalisierung betrifft alle gesellschaftlichen Belange und führt insbesondere im Einzelhandel, welcher durch eine Vielzahl an Kommunikations- und Transferprozessen geprägt ist, zu weitreichenden Veränderungen (Hagberg et al. 2016, 694–695). Zentrale Vorteile dieser Veränderungen sind die Senkung der Transaktionskosten und die Beschleunigung der Transaktionsprozesse (Kollmann 2019a, 26). Diese Veränderungen gehen vergleichsweise schnell von Statten und erhöhen dadurch den Anpassungsdruck auf die einzelnen Marktteilnehmer. Die Digitalisierung führt zum Bruch mit bestehenden Ordnungssystemen und eröffnet die Möglichkeit für disruptive Entwicklungen in weiten Bereichen des Marktes. Die Disruption erfasst die einzelnen Branchen nicht zeitgleich, sondern ist von der Adaption der relevanten Marktteilnehmer abhängig, welche – durch die folgende Anpassung der Konkurrenz – zu nachhaltigen Veränderung der Branche führt (Jaekel 2016, 2–3).

Insbesondere der Versandhandel macht sich die Internetfunktionalitäten der Kommunikation und des Informationsaustausches zu Nutze. So existierten zu Beginn der 1990er Jahre hohe Erwartungen an die Einsetzbarkeit der revolutionären technischen Entwicklungen in der Handelspraxis (Morschett 2012, 395). Die tatsächliche Entwicklung vollzog sich jedoch langsamer und in Etappen. Zwischen 1993 und 1999 entstanden erste, einfache Vertriebskonzepte, welche die Internetkommunikation für Bestellungen nutzten. In weiterer Folge entwickelten sich standardisierte Systeme zur Kaufabwicklung. Diese Phase war durch hohe Investitionen in die Besucherzahlen geprägt und wird retrospektiv als Lernphase des Onlinehandels bezeichnet (Heinemann

2018, 41). Im Jahr 2000 kam es zum Ende der Dotcom-Welle. Spekulationen führten zuvor zu einer Blasenbildung, von der eine Vielzahl an Technologieunternehmen betroffen war. Nach der Kurskorrektur und einer Reihe von Insolvenzen stellte sich die Branche neu auf. Der Onlinehandel wies, trotz des Platzens der Dotcom-Blase, stetige Wachstumsraten auf und entwickelte sich zum wichtigsten Zweig des Distanzhandels (Morschett 2012, 395). Die schnelle Ausweitung des Onlineangebots schuf einen Markt für Vergleichsdienstleistungen und lies neue Geschäftsmodelle entstehen. In den Jahren von 2000 bis 2005 entstanden große Vergleichsportale. Seit 2005 hält die Phase der Shop-Optimierung an. Diese ist von intensiven Investitionen in die Benutzerfreundlichkeit der Internetseiten geprägt. Zusätzlich besteht seit 2008 die Phase der Mitgliederseiten mit Web 2.0-Funktionalitäten. Diese ermöglichen eine wechselseitige Interaktion und machen den Benutzer zu einem aktiven Teil des jeweiligen Onlineangebots. 2010 begann die Mobile-Phase[36], 2013 die Omni-Channel-Phase[37] und 2016 kam es zu einer Neuausrichtung des App- und Smartphone-Commerce (Heinemann 2018, 41–42).

Neben der Art des Angebots veränderte sich auch das Front-End stetig. Dieses bezeichnet die Darstellung auf dem jeweiligen Endgerät, mit welchem der Kunde kommuniziert. Zunächst begann der Onlinehandel mit der Desktopversion auf dem Personal Computer. Seit Apples Einführung des I-Phone und der Marktdurchdringung weiterer Smartphones gewinnt der Handel über mobile Endgeräte an Attraktivität. Mit den wachsenden Anteilen mobiler Nutzer steigen auch die Ansprüche an die Nutzbarkeit der Onlineangebote. Apps machen es Unternehmen möglich, auf das Endgerät angepasste Inhalte anzubieten. Später wurde der Desktop abgelöst durch diverse Tablet-Varianten. Zuletzt erweiterten Smartwatches und Sprachassistenten die Kontaktpunkte zwischen Anbietern und Kunden (Graf/Schneider 2017, 13–14). Neben den technischen Anforderungen liegt der Unterschied zwischen dem Endgerät Personal Computer und einem mobilen Endgerät in der physischen Haltung des Nutzers. Beim Personal Computer in Form einer Desktopversion ist die Haltung eher konzentriert und zielgerichtet, beim mobilen Endgerät eher erlebnisorientiert und wenig fokussiert. Die Haltung der Desktopvariante kann daher auch als lean-forward und die der mobilen Variante als lean-back verstanden werden (Swoboda et al. 2019, 9). Der Onlinehandel

[36] Der Begriff Mobile-Commerce wird im Verlauf des Kapitels definiert.

[37] Der Begriff Omni-Channel wird im Verlauf des kommenden Unterkapitels definiert.

mittels Mobilfunkgeräten wird auch als Mobile-Commerce bezeichnet (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 32).

Funktion des Onlinehandels

Der Onlinehandel entwickelte sich vor allem aufgrund der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit der Akteure sowie dem, im Vergleich zum stationären Handel, unbeschränktem Angebot (Boersma 2010, 23). Heute gibt es kaum noch Händler, welche ausschließlich offline agieren (Swoboda et al. 2019, 10). Onlinehandel ist die Form des Handels, welcher die höchsten Wachstumsraten aufweist (Morschett 2012, 377). Er revolutioniert bestehende Strukturen und verändert die Branchen- und Marktlogiken (Graf/Schneider 2017, 65). Der Onlinehandel stellt dabei eine besondere Art des Distanzhandels dar (Morschett 2012, 375). Er wird in der Regel dem Versandhandel zugerechnet, da üblicherweise im Internet bestellte Ware zum Kunden transportiert wird (Kotzab/Madlberger 2001, 442). Allerdings sind auch andere Formen, wie Selbstabholung möglich (Lerchenmüller 2014, 239).

Die Begriffe Onlinehandel, elektrischer Handel, E-Commerce und Electronic-Commerce können gleichbedeutend benutzt werden (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 24). „Mit dem Begriff ‚E-Commerce´ wird die Nutzung von stationären Computer-Endgeräten als Informationstechnologie bezeichnet, um über Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse zwischen den Netzteilnehmern reale oder elektronische Waren und Dienstleistungen anzubieten und abzusetzen, wobei der tatsächliche Verkauf im Mittelpunkt steht" (Kollmann 2019a, 26). Digitalisierbare Güter können auch direkt über das Internet per Download zugestellt werden (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 23–24). Elektronischer Handel heißt, dass zwischen Anbietern und Nachfragern, mittels einer über das Internet laufenden Datenübertragung, eine unmittelbare Geschäftsbeziehung besteht (Prothmann 2017, 23). Eine bloße Bestellung via E-Mail ist noch nicht ausschlaggebend für die Definition als Onlinehandel. Voraussetzung ist, dass „(...) nicht nur das Angebot elektronisch offeriert, sondern auch die Bestellung bzw. die Inanspruchnahme elektronisch unter Verwendung eines computergestützten Netzwerks (insbesondere des Internets) erfolgt" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 24). Graf uns Schneider (2017) gehen davon aus, dass E-Commerce nur solange ein Begriff bleibt, solange er die Ausnahme darstellt. Sobald der Onlinehandel die Normalität darstellt, wird dieser schlichtweg als Handel beschrieben werden. Da Onlinehandel auch

digitalisierten Großhandel bezeichnen kann, verwenden Swoboda et al (2019,8) den Begriff B2C-E-Commerce. Der Definition von Einzelhandel in Kapitel 3.2 folgend, kann der B2B-E-Commerce als Onlinekonsumgüterhandel bezeichnet werden. Nachdem hierauf der Fokus der vorliegenden Arbeit gelegt wird, sei Onlinehandel grundsätzlich als Onlinekonsumgüterhandel zu verstehen.

Onlinehandel als Teil des Vertriebssystems

Onlinehandel wird von den meisten Akteuren nicht als einziger Absatzkanal eingesetzt, sondern in Kombinationen mit anderen (Morschett 2012, 376). Die Kanäle werden dabei nicht isoliert bespielt, sondern interagieren in der Regel miteinander (Graf von Arnim 2016, 76). Die moderne Customer-Journey beinhaltet neben digitalen auch analoge Stationen (Graf von Arnim 2016, 76). Dies kann auch als Multi-Channel bezeichnet werden und meint den parallelen Einsatz mehrerer, unterschiedlicher Vertriebskanäle (Schramm-Klein 2012, 421). Anzumerken ist, dass verschiedene Definitionen des Multi-Channel-Begriffs existieren. Ein weites Verständnis versteht darunter die Nutzung von wenigstens zwei Vertriebskanälen. Der engere Multi-Channel-Begriff verlangt, dass jeweils die gesamte Organisationseinheit auf den entsprechenden Vertriebskanal ausgerichtet ist (Schramm-Klein 2012, 421–422). Multi-Channel ist jedoch kein neues Phänomen. Bereits in der Vergangenheit wurden von Handelsunternehmen unterschiedliche Vertriebskanäle nebeneinander betrieben (Schramm-Klein 2012, 420). Wenn alle Prozessstufen stationäre und digitale Inhalte verknüpfen, spricht man von Omni-Channel[38] (Graf von Arnim 2016, 79–80). Derartige Entscheidungen sind vor allem als strategische Unternehmensausrichtung an, sich entwickelnde, Kundenanforderung zu verstehen. Das sich verändernde Konsumentenverhalten, stellt eine besondere Herausforderung für bestehende Händler dar (Hänninen et al. 2018, 152).

[38] Eine weitere Abstufung des Multi-Channel-Handels wird in Kapitel 6.3 dargestellt.

4 Besonderheiten des deutschen Bekleidungshandels

Neben der funktionalen Eingrenzung der Art des Handels kann ebenfalls nach der gehandelten Ware unterschieden werden. Jedes Gut weist Besonderheiten hinsichtlich des Vertriebs und der zugrundeliegenden Unternehmensstrukturen auf. Daher soll für eine Untersuchung der aktuellen Marktentwicklungen nicht der gesamte Onlinekonsumgüterhandel, sondern ein abgegrenzter Teilmarkt untersucht werden. Barth et al. (2015, 88) sehen die Branche als das naheliegende Differenzierungskriterium, um Unternehmen des Einzelhandels einzuteilen und abzugrenzen. Eine Branche bezeichnet „(...) eine Gruppe von Firmen, die ähnliche Produkte herstellen oder ähnliche Dienstleistungen erbringen" (Lerchenmüller et al. 2011, 28). Dabei stehen die angebotenen Produkte in einer engen, substituierenden Beziehung zueinander. Der Wettbewerb einer Branche ist in ihrer ökonomischen Struktur begründet. Die Branche bestimmt somit die Entscheidungen der Branchenmitglieder. Die Einteilung ist als unscharf abgegrenztes Cluster zu verstehen (Porter 1980, 3–5).

4.1 Funktionen der Bekleidungsbranche

Eines dieser Cluster stellt die Bekleidungsbranche dar. Auf diesem besonderen Markt gibt es vielfältige Wettbewerbs- und Nischenstrategien (Swoboda et al. 2019, 185–186). Ursache sind die speziellen Eigenschaften des Produkts Bekleidung. Zunächst erfüllt Bekleidung eine Schutzfunktion vor witterungsbedingten Umwelteinflüssen, wie Hitze, Kälte, Wind, Nässe sowie vor Verletzungen. Des Weiteren hat Bekleidung eine Schamfunktion. Diese ist sozialisiert. Es geht um das Bedecken von Körperteilen oder des gesamten Körpers. Kulturelle Unterschiede führen zu einer Vielzahl an Bekleidungsnormen. Ergänzt werden die eben genannten Funktionen um die Schmuckfunktion. Diese dient dem Ausdruck der Persönlichkeit. Die Motive sind daher sehr individuell und dienen meist der Darstellung als wünschenswert angesehener Eigenschaften (Ahlert et al. 2009, 54). Die Schmuckfunktion ist in der westlichen Konsumgesellschaft für einen Großteil der Kaufentscheidungen ausschlaggebend. Bekleidung wird meist nicht aus einem konkreten Bedarf heraus gekauft, sondern aus Lust (Pietersen 2008, 36). Die Kaufmotive für Bekleidung sind entsprechend eher hedonistisch und weniger utilitaristisch (Swoboda et al. 2019, 185). „The fashion apparel business is characterized by very short product life, fickle consumer preferences, numerous competitors, relatively easy entry and exit, and a myriad of manufacturing, marketing, and retailing

alternatives. In such an environment, competitive advantage is difficult to create and nearly impossible to sustain" (Richardson 1996, 400).

In diesem Aspekt begründet liegt der besondere Anspruch des Bekleidungshandels an die Marktteilnehmer. Früher als andere Branchen richten sich die Unternehmen nach dem Kunden aus. So postuliert Nieschlag (1959, 26) bereits Ende der 1950er Jahre: „Ähnlich verhält es sich mit den wachsenden Ansprüchen der Verbraucher an Auswahl und Vollständigkeit der Sortimente, an die Ausstattung der Geschäftsräume, an die ‚Warenpräsentation´, an die Schnelligkeit der Bedienung, an sonstige Kundendienstleistungen, wie das Recht auf Umtausch, die Zustellung der Ware, die Kreditgewährung und viele andere zusätzliche Leistungen des Handels". In einer überarbeiteten Auflage hält Nieschlag (1972, 41) an diesen Ansprüchen fest und ergänzt lediglich die Atmosphäre der Geschäftsräume. Später führte eine zunehmende Preissensibilität der Bekleidungskunden zu einem Effizienzdruck (Pietersen 2008, 35). Das Kaufverhalten im Bekleidungshandel ist seither von umfangreichen Rabatten geprägt (Pietersen 2008, 36). Zusätzlich bestehen weiterhin hohe Kundenanforderungen in Hinblick auf Nachhaltigkeit, Nutzerfreundlichkeit, Aktualität und Individualität der Produkte (Pietersen 2008, 42). In jüngster Zeit ergänzen verstärkt Unterhaltungsangebote das Einkaufserlebnis und schaffen zusätzliche Komplexität im Wettbewerb um Kunden (Pietersen 2008, 39–40).

4.2 Bekleidungshandel und Bekleidungsindustrie

Die Bekleidungsbranche setzt sich zusammen aus Handel und Industrie. Die Industrie gehört zur Verbrauchsgüterindustrie und umfasst textilwarenerzeugende und -bearbeitende Betriebe (Gudemann 1992, 617).[39] Sie wird unterschieden in den Textilsektor, welcher die Verarbeitungsschritte Faserherstellung, Textilherstellung und Textilveredelung beinhaltet und den Bekleidungssektor, welcher aus den Textilen Bekleidung herstellt. Dieser Prozess wird als Konfektionierung bezeichnet (Paul 2008, 14). Nachdem die Prozesse aufeinander aufbauen, wird diese Industrie auch als textile Kette oder textile Pipeline bezeichnet (Paul 2008, 7–13). „Die textile Wertschöpfungskette umfasst alle Ver- und Bearbeitungsschritte sowie Beschaffungs- und

[39] Die grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Begriffsbestimmungen sind dem Bertelsmann-Lexikon Wirtschaft entnommen (Gudemann 1992). Hier soll dargestellt werden, dass sich der aktuelle Diskurs der Plattformökonomie an die klassischen Begrifflichkeiten des vordigitalisierten Zeitalters anknüpfen lässt.

Distributionsleistungen von der Fasererzeugung bis zum Verkauf des textilen Endproduktes an den Konsumenten" (Ahlert et al. 2009, 41). Häufig werden auch Recyclingprozesse eingeschlossen, so dass die textile Kette partiell als Kreislauf dargestellt werden kann (Paul 2008, 7–13).

Die Bekleidungsindustrie ist einer der ältesten, am weitesten vernetzten und größten Exportindustrien der Welt und spielte schon im Zuge der Industrialisierung eine wichtige Rolle (Dickerson 1999, 6 zitiert nach Gereffi 1999, 40). Seit den 1970er-Jahren hat sie sich weltweit ausgebreitet und vernetzt. Dabei spielt die Produktion eine wichtige Rolle für die Entwicklung von weniger industrialisierten Ländern (Gereffi/Frederick 2010, 2–11). Während in der Vergangenheit geringe Stückzahlen mit hohen Margen in Europa produziert wurden, sind es heute vor allem hohe Stückzahlen mit niedrigen Margen, welche von Asien kommend den Markt bedienen. Ursächlich dafür sind die wesentlich niedrigeren Produktionskosten in vielen asiatischen Staaten. Am Beispiel des Welthemdes wird dies deutlich. Anhand eines fiktiven Kleidungsstückes zum Verkaufspreis von 4,95 Euro zeigt sich, dass Material-, Produktions- und Transportkosten mit 29 Prozent in diesem Beispiel nur 1,42 Euro des Verkaufspreises ausmachen. Selbst in der niedrigen Preisklasse sind somit noch Margen realisierbar (Chaloupek et al. 2012, 277–278). Die Fertigung von Textilien und Bekleidung findet daher zu einem überwiegenden Teil in Niedriglohnländern statt und ist im Vergleich zu anderen Industrien wenig automatisiert (Richardson 1996, 400). Die wesentlichen westlichen Bekleidungsmarken betreiben hauptsächlich Vertragsfertigung. Dabei wird die konkrete Herstellung eines Produktes extern in Auftrag gegeben, statt selbst Eigentum an den Produktionsstätten zu unterhalten (Richardson 1996, 401). Manchen Definitionen nach ist die Schuhbranche in der Bekleidungsbranche enthalten. In jedem Fall sind beide verwandt. Die Schuhbranche folgt den Entwicklungen der dominanten Bekleidungsbranche (Pietersen 2008, 36). Aus diesem Grund wird die Schuhbranche in der vorliegenden Arbeit als Teil der Bekleidungsbranche behandelt.

4.3 Herausforderungen des Moderisikos

Im Gegensatz zu anderen Konsumgütern ist die Nachfrage nach bestimmten Bekleidungsprodukten im Zeitverlauf großen Schwankungen unterlegen. Diese Schwankungen werden von Moden ausgelöst, welche auch sehr kurzfristig variieren können. (Swoboda et al. 2006, 38). Der Wechsel der Mode sorgt für eine grundsätzliche Dynamik im Bekleidungsmarkt (Ahlert et al. 2009, 53). Zudem verändert sich die Nachfrage

nach bestimmten Produkten im Laufe eines Kalenderjahres abhängig von den Ansprüchen der Witterungsbedingungen und, davon abgeleitet, von konventionellen Ansprüchen einer bestimmten Jahreszeit an die Produktbeschaffenheit. Die Jahreszeiten werden in der Modebranche[40] als Saisonen bezeichnet. Der klassische Saisonverlauf ist eine sich von kalt nach warm entwickelnde Frühjahr-Sommer-Saison und eine sich von warm zu kalt entwickelnde Herbst-Winter-Saison (Swoboda et al. 2006, 40). Im Saisonverlauf verändert sich das Nachfrageverhalten. Das Nachfragevolumen verläuft typischerweise wellenförmig und wird seitens der Anbieter durch Rabattierungen beeinflusst (Mild et al. 2009, 93–95). Für die Saisonen werden Kollektionen erstellt, wobei dieser Prozess hierarchisch organisiert ist. Zunächst stellt die Haute Couture antizipierte Modeentwicklungen oder Trends in Kollektionen dar. Da diese Bekleidungsprodukte nur einem kleinen, zahlungskräftigen Kundensegment angeboten werden, richten die Modemarken ihre, in größeren Stückzahlen gefertigten, Kollektionen nach den Trends der Haute Couture aus und setzen diese in abgeschwächter Form für einen größeren Kundenkreis um. Die Anbieter von günstiger Bekleidung zeigen tendenziell häufiger eine späte und weniger intensiv ausfallende Anpassung an modische Entwicklungen (Hermanns 1999; Swoboda et al. 2019, 186). In diesem sequentiellen Anpassungsprozess zeigt sich die leichte Imitierbarkeit von Modetrends.

Aus diesem Grund kommt der Marke in der Modebranche eine große Bedeutung zu (Richardson 1996, 400). Die Begriffe Marke und Label werden häufig synonym verwendet. Das Label bezeichnet in seiner originären Wortbedeutung vor allem das Etikett eines Kleidungstückes. Jedoch soll der Begriff im erweiterten Sinn für ein Modelabel genutzt werden. Dieses ist als Unterkategorie einer Marke zu verstehen. Als solche bezieht sie sich auf die Bezeichnung, mit welcher die Kleidung gekennzeichnet ist (Hofer 1988, 276). Sowohl das Label als auch die Marke spielen in der Modebranche eine wichtige Rolle.[41] Das Label, beziehungsweise allgemein die Konsumentenmarke sind grundsätzlich erste Anhaltspunkte zur Entscheidung zwischen konkurrierenden Angeboten und wirken wahrnehmungserleichternd (Wood 2000, 662). Daneben geben die Marken von Textilerzeugern zusätzliche Informationen zur Qualität des Produktes.

---

[40] Die Bekleidungsbranche wird in diesem Zusammenhang auch als Modebranche bezeichnet. Damit sei jedoch nur die Bekleidungsmode erfasst.

[41] Eine Suche auf der Internetseite der Fachzeitschrift Textilwirtschaft am 25.1.2020 ergibt für den Begriff „Label" 14.171 Ergebnisse, wohingegen die Suche nach „Marke" 23.776 Ergebnisse liefert. Die Relevanz der Textilwirtschaft für die Branche wird in Kapitel 11.1 erklärt.

Von diesem Ingredient Branding profitieren gerade schwächere Bekleidungsmarken (Schnedlitz/Zopf 2009, 140). So können, insbesondere in der dynamischen Modebranche, markenbildende Produktzuschreibungen über einen längeren Zeitraum stabilisiert werden. Markenmode bewegt sich dabei im ständigen Spannungsfeld zwischen Anpassung und Konsistenz.

Die Unsicherheit über zukünftige modische Entwicklungen und den daraus resultierenden Nachfrageveränderungen stellt ein strukturelles Risiko der Modebranche dar. Dieses Risiko wird als Moderisiko bezeichnet (Hermanns 1999, 18). Innovative Modetrends sind grundsätzlich risikobehaftet (Parkin 2008, 467). Um das Risiko besser managen zu können, weisen Daten und Prognosen einen hohen Stellenwert innerhalb der Branche auf (Richardson 1996, 401). So genannte Segmentierungen dienen dabei der Reduktion der komplexen, individuellen Kundenerwartungen. Diese können anhand soziodemographischer Daten erstellt werden und bei der Definition der zu erreichenden Kundengruppe helfen. Zum anderen können aber auch psychographische Daten, etwa zu Einstellungen, Werten und Zielen, das Verständnis der jeweiligen Kundengruppe verbessern (Swoboda et al. 2019, 187). Vereinfachend erfolgt die Markt- beziehungsweise Kundensegmentierung in der Modebranche häufig nach den Dimensionen Modegrad und Preislage. Der Modegrad ist ein Ausdruck für die Abweichung von der, über einen längeren Zeitraum stabilen, Anforderungsnorm an ein Bekleidungsprodukt. Aus den beiden Werten lassen sich Matrizen erstellen, in welche Sortimente und Kunden eingeteilt werden können (Swoboda et al. 2006, 41).

Die Akteure der Modebranche sind die Träger des Moderisikos. Sie müssen, aufgrund der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen der Produktion und dem Verkauf der Bekleidung, die zukünftig wahrscheinliche Nachfrage antizipieren und entsprechende Sortimente anbieten. Mit diesem Prozess verbunden sind die Bindung von Kapital sowie die Entstehung von Produktions-, Transport- und Lagerkosten. Bei fehlerhaften Prognosen muss die Ware zu einem reduzierten Preis verkauft werden, wodurch die Handelsmargen niedriger ausfallen. Aus diesem Grund ist die Frage, welche Akteure das Moderisiko zu tragen haben, für die Branche von großer Bedeutung. Die individuellen Regelungen sind jeweils Ausdruck der Machtverhältnisse der Geschäftsbeziehungen untereinander (Nieschlag/Kuhn 1980, 27).

4.4 Herausforderungen des Orderrhythmus

Im Multi-Label-Geschäft gibt es eine klassische Aufgabenteilung zwischen Bekleidungsproduzenten und -händlern. Während Mono-Label-Anbieter ausschließlich die eigene Ware vertreiben, beziehen Multi-Label-Händler ihre Ware von verschiedenen Produzenten, stellen daraus ein Sortiment zusammen und interagieren mit dem Endkunden (Swoboda et al. 2019, 191). Die Produktkompetenz hingegen liegt bei den Produzenten. Sie erstellen ein Produktangebot und bieten es dem Handel an. Ein Großteil des Angebots ist in saisonalen Kollektionen zusammengefasst. Nachdem die Ware vor Saisonbeginn produziert und ausgeliefert werden muss, stellen die Produzenten im Vorfeld eine Kollektion mit Musterteilen zusammen, aus welchen der Handel auswählt. Dieser Prozess wird als Sortimentierung bezeichnet und findet mehrere Monate bis zu einem Jahr vor der tatsächlichen Auslieferung statt (Richardson 1996, 401). Daneben gibt es ganzjährige Produkte, die der Produzent dauerhaft anbietet. Aufgrund dieser Eigenschaft werden sie als Never-Out-Of-Stock-Artikel (NOS) bezeichnet. Ein Großteil der Artikel wird jedoch üblicherweise saisonal geordert. Typische Multi-Label-Händler haben einen NOS-Anteil von 10-20 Prozent. (Swoboda et al. 2006, 39).

Neben dem klassischen Orderrhythmus mit den Saisonen Frühjahr-Sommer und Herbst-Winter haben sich flexible Formate entwickelt, welche durch schnell drehende Sortimente eine erhöhte Begehrlichkeit der angebotenen Mode auslösen (Pietersen 2008, 42). Sehr modisch orientierte Produzenten bieten monatlich eine neue Kollektion an, welche vom Handel häufig mit dem üblichen Vorlauf geordert werden (Swoboda et al. 2006, 38). Noch schnellere Formate werden als Fast-Fashion-Retailer bezeichnet und bringen pro Jahr bis zu 24 Kollektionen auf den Markt. Diese Formate haben sich durch ihre progressive Strategie führende Wettbewerbsstellungen aufgebaut (Swoboda et al. 2019, 187). In diesem Segment ist die Time-To-Market eine entscheidende Kennzahl. Diese beschreibt die Zeitspanne, welche es dauert, bis ein Produkt marktfertig ist (Swoboda et al. 2019, 191). Mit einer niedrigen Time-To-Market kann ein Unternehmen flexibel auf Nachfrageänderungen reagieren und Sortimente anpassen. Da das zweistufige System mit den zahlreichen Auswahl- und Abstimmungsprozessen zeitintensiv ist, sind Fast-Fashion-Retailer zumeist vertikal integrierte Unternehmen.

4.5 Herausforderung der Vertikalisierungstendenzen

Vertikal intergierte Organisationen kontrollieren sowohl die Produktion als auch den Handel. Zentrale Vorteile im Vergleich zum zweistufigen System sind Schnelligkeit durch wegfallende Abstimmungszeiten, Margenvorteile aufgrund der Übernahme beider Handelsstufen und Skaleneffekte aufgrund der Konzentration von wirtschaftlichen Aktivitäten (Pietersen 2008, 38–46). Skaleneffekte führen, bei einem Anstieg des Ausmaßes der wirtschaftlichen Aktivitäten innerhalb einer Zeiteinheit, zu abnehmenden Grenzkosten (Porter 1980, 7). Vertikale Anbieter haben das Push-Prinzip des zweistufigen Systems, welches, ausgehend von den Produzenten, Ware in den Markt drückte, durch das Pull-Prinzip, bei welchem die Marktnachfrage durch schnelle Reaktionen bedient werden kann, abgelöst. So wurde der stationäre Handel optimiert (Graf/Schneider 2017, 77–81).

Vertikalisierung kann durch neu gegründete, integrierte Organisationen entstehen. Diese Konzepte sind zumeist als ein ausgeprägtes Netz an standardisierten Filialen organisiert. Sie gelten als Vorreiter der Filialisierung (Pietersen 2008, 38). Zusätzlich kann Vertikalisierung in Form der Vorwärtsintegration entstehen, wenn Produzenten beginnen, eigene Verkaufsstädten zu führen (Lademann 2008, 95). Die Vorwärtsintegration kann in Form von Offline- oder Online-Stores geschehen (Swoboda et al. 2019, 187). Insbesondere das Bespielen von Onlineshops durch die Hersteller bietet diesen die Möglichkeit des direkten Kundenkontaktes und gilt daher als vertikale Strategie (Zentes 2006, 9–10). Ergänzend kann auch eine Rückwärtsintegration der Händler durch eigene Produktentwicklung und die Kontrolle der Produktion zu Vertikalisierung führen. Kontrolle kann dabei sowohl Kooperation als auch das Unterhalten eigener Produktionsstätten bedeuten (Swoboda et al. 2019, 187–189).

Gereffi/Frederick (2010) benennen die Makrotrends der Modebranche in Hinblick auf die Branchenwertschöpfung. Für sie kommt es, neben der Vorwärtsintegration der Marken und Produzenten, zu einem Ausbau der Eigenmarkenstrategien[42] der Händler und zu vermehrten Kooperationen zwischen Marken und Massenmarktanbietern. Insgesamt soll eine Beschleunigung der Produktionszeiten stattfinden. Zudem erwarten

[42] Eigenmarken werden dabei als Labels verstanden, bei denen der Händler die Kontrolle über die Produktion besitzt (Gereffi/Frederick 2010, 17–18). Das Eigentum an den Produktionsstätten ist dabei, wie in Kapitel 4.2 gezeigt, nicht bedeutend.

Gereffi/Frederick (2010, 17-18) eine Erstarkung der Rolle der Intermediäre und eine zunehmende Relevanz von sozialen und Umweltstandards. Das Resultat dieser Vertikalisierungsentwicklungen sind verschwimmende Grenzen zwischen Hersteller und Händler (Swoboda et al. 2019, 187). Im Bekleidungshandel wird dies als Herausforderung für etablierte Formate verstanden. Zusätzlich erhöht der Eintritt branchenfremder Firmen in den Bekleidungshandel den Druck auf die Akteure (Pietersen 2008, 38).

4.6 Besonderheiten des Onlinehandels mit Bekleidung

Die strukturellen Veränderungen werden durch den zunehmenden Anteil an online vertriebener Ware zusätzlich beschleunigt. Die in Kapitel 3.4 dargestellten Disruptionskräfte erfassen auch den Bekleidungshandel mit seinen speziellen Herausforderungen. Im Onlinehandel wird die Reaktionsfähigkeit auf kurzfristige Nachfrageänderungen wichtiger, da ein Wechsel des Onlineshops für den Kunden mit wenig Aufwand möglich ist (Graf/Schneider 2017, 77–81). Zudem werden, durch den Wegfall des physischen Ortes des Handels, die geographischen und zeitlichen Handelsbarrieren überwunden. Die Kundensegmentierung kann nach anderen Parametern stattfinden, so dass eine international konsistente Kundenansprache ermöglicht wird (Swoboda et al. 2019, 186–187). Die in Kapitel 3.3 dargestellten Nachteile des Distanzhandel werden insbesondere beim Produkt Bekleidung durch die mangelnde Möglichkeit der physischen Inaugenscheinnahme offenkundig. Haptik und Passform des Produktes werden daher erst nach Zustellung der Ware für den Kunden erfahrbar. Aus diesem Grund sieht sich der Onlinebekleidungshandel mit einer hohen Retourenquote konfrontiert. Diese beschreibt die Anzahl der in einer Periode durch Kunden retournierten Lieferungen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Lieferungen im selben Zeitraum (Swoboda et al. 2019, 187).

Bei der, wie in Kapitel 4.3 dargestellten, intersubjektiv stark variierenden Nachfrage nach Mode ist es für Unternehmen wichtig, ausreichend Informationen über das Konsumentenverhalten zu erfassen. Im stationären Modehandel sind die Händler auf Kundenbindungsprogramme angewiesen, um Daten zu generieren. Diese sind zumeist als Kundenkartenprogramme gestaltet und werden von den Kunden angenommen, wenn die wirtschaftlichen, psychologischen und sozialen Vorteile einen wahrnehmbaren Mehrwert bieten (Walter et al. 2010, 89). Der Onlinekauf hingegen generiert bei jeder Transaktion eine Vielzahl an relevanten Kundendaten. So kann das Kaufverhalten mit den, im Kaufprozess eingesetzten, soziodemographischen Informationen kombiniert

werden (Swoboda et al. 2019, 187). Auch Daten, welche außerhalb der eigentlichen Interaktion generiert werden, können wichtige Informationen für die Marktbearbeitung liefern. Beispiele sind Keyword-Analysen von Suchmaschinen, Informationen, welche die Kunden beim Besuch der Homepage hinterlassen, wie Besuchsdauer und -tiefe, Navigations- und Klickverhalten sowie die Korrelation zwischen gesehenen und gekauften Angeboten (Graf/Schneider 2017, 81–90). Mit diesen Informationen lassen sich durch Identifikation und Profilgenerierung personalisierte Empfehlungen für den Kunden ableiten (Graf/Schneider 2017, 104–111). Dadurch können Onlineangebote derart individualisiert dargestellt werden, so dass jedem Kunden, beim Besuch einer App oder Domain, ein individueller Onlineshop angezeigt wird.

4.7 Besonderheiten des deutschen Marktumfeldes

Nachdem die Bekleidungsbranche weltweit anzutreffen ist, könnte die Plattformökonomie global untersucht werden. Allerdings weisen verschiedene Länder teilweise große Unterschiede hinsichtlich der Wirtschaftsordnung und insbesondere hinsichtlich des Nachfrageverhaltens auf (Rocha et al. 2005, 386–388). Aus diesem Grund soll ein Land als abgegrenzter Rechtsraum mit möglichst homogenen Konsumentenverhalten Untersuchungsgegenstand sein. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen soll das ausgewählte Land eine gewisse Größe und wirtschaftliche Bedeutung aufweisen.

Mit 83 Millionen (Mio.) Einwohnern und einem Bruttoinlandsprodukt von 3.344 Mrd. Euro im Jahr 2018 stellt die Bundesrepublik Deutschland die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt dar (International Monetary Fund 2019; Statistisches Bundesamt (Destatis) 2019b, 2019a). Der flächenmäßig viertgrößte Staat der europäischen Union ist eingebunden in den europäischen Binnenmarkt (CIA 2019; Tietz 1993a, 111–113). Die deutschen Einzelhandelslandschaft ist von starken lokalen Handelsunternehmen, einem preissensiblen Umfeld und einem harten Wettbewerb geprägt (Fensky 2008, 350). Zusätzlich ist der stationäre Einzelhandel in Deutschland mit geringen Wochenöffnungszeiten, einer großen Anzahl an Feiertagen und hohen Lohnnebenkosten konfrontiert (Pietersen 2008, 55). Die Betriebe weisen eine ausgeprägte mittelständische Struktur auf und befinden sich zu einem großen Teil in Privatbesitz (Fensky 2008, 350). Der Einzelhandel generiert zwar weniger als die Hälfte des Umsatzes des Großhandels, vereint dabei jedoch fast doppelt so viele Beschäftigte und mehr als doppelt so viele Unternehmen (Swoboda et al. 2019, 4). In den Nachkriegs- und Wirtschaftswunderjahren existierte in Deutschland ein Verkäufermarkt. Eine steigende Nachfrage

musste bedient werden, so dass der Einzelhandel eher ein passiver Distributionskanal war (Zentes 2006, 12). Dieses Verhältnis kehrte sich in jüngerer Vergangenheit um und der deutsche Einzelhandel ist in vielen Bereichen einem Wandel unterworfen. Der Erfolg von Filialunternehmen führte zu einer Konzentration von Handelsunternehmen und einer Internationalisierung der Einzelhandelslandschaft (Zentes 2006, 13). Die aktuelle Transformation des deutschen Einzelhandels ist geprägt von stagnierenden oder sinkenden Umsätzen, der Entstehung neuer Handelsformate, dem Zuwachs von E-Commerce und einem mündigen und mobilen Nachfrageverhalten der Konsumenten (Mei-Pochtler/Hepp 2013, 77).

Klassischerweise sind Industrien, welche komplexe Güter wie etwa Autos oder Computer produzieren, eher produzentengetrieben. Branchen mit geringerwertigen Inputfaktoren, wie die Bekleidungsbranche sind eher kundengetrieben (Gereffi 1999, 41–43). Im Vergleich mit anderen Branchen weist der deutsche Bekleidungshandel eine geringe Konzentration auf. Es gibt mehr große Anbieter als in anderen Handelsbranchen (Swoboda et al. 2019, 185). Im Jahr 2017 gibt es 16.542 Unternehmen im deutschen Bekleidungseinzelhandel (Destatis Statistisches Bundesamt 2019, 22). Auch sind im Bekleidungseinzelhandel höhere Margen als beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel zu erzielen (Swoboda et al. 2019, 185). Allerdings ist, wie in Kapitel 4.3 gezeigt, die Nachfrage nach Bekleidung besonders schwer zu planen. Aus diesem Grund beeinflussen Preisreduzierungen und Abschriften das Ergebnis maßgeblich (Swoboda et al. 2019, 187). Allgemein herrscht im deutschen Bekleidungshandel ein starker Wettbewerb (Richardson 1996, 400). Aufgrund von Vertikalisierung und anderen Umwälzungen besteht ein hoher Preis- und Margendruck. Bestehende Geschäftsmodelle müssen überdacht werden (Pietersen 2008, 44). Insbesondere kleine Anbieter geraten unter Druck (Pietersen 2008, 35,43).

Der Versandhandel gilt als ein „(...) ausgesprochen dynamisches Element im deutschen Handel (…)" (Nieschlag/Kuhn 1980, 155). Er war in Deutschland zu Beginn der Digitalisierung 1996 stärker ausgeprägt als in anderen vergleichbaren Wirtschaftsnationen.[43] Mit dem Wandel des Einkaufsverhaltens verschoben sich die Anteile zugunsten des Onlineeinkaufs. Allerdings konnten die großen deutschen Versandhändler ihre

[43] Anteil von knapp fünf Prozent am Einzelhandelsumsatz, USA drei Prozent, Frankreich 2,6 Prozent, Schweden 2,5 Prozent (Barth et al. 2015, 99).

Vormachtstellung nicht unmittelbar im Onlinehandel behaupten. Insbesondere in der Plattformökonomie dominieren amerikanische und chinesische Unternehmen den Markt (Kollmann/Schmidt 2016, 78). In Deutschland spielt der Datenschutz eine wesentlich größere Rolle als in anderen Ländern. Das erschwert den Aufbau neuer Unternehmungen, da moderne Geschäftsinnovationen häufig auf Kundendaten basieren (Kollmann/Schmidt 2016, 81–83). Deutschland hat zwar einen wachsenden Onlinesektor, doch dieser ist weniger stark ausgeprägt als in anderen Wirtschaftsräumen. Der deutsche Onlinehandel macht 23 Prozent des EU-Onlinehandels und zwölf Prozent des weltweiten Onlinehandels im Jahr 2017 aus (Prothmann 2017, 137). Es wird erwartet, dass sich der deutsche Onlinehandel in nächster Zeit weiterentwickeln wird (Kollmann/Schmidt 2016, 61–67).

In Bezug auf die Plattformökonomie kommt Deutschland jedoch eine relevantere Rolle zu. Deutschland ist jenes Land, welches weltweit die meisten Onlinemarktplätze betreibt.[44] Prothmann (2017, 137) zählt nach seinen Kriterien in Deutschland 17 B2B-Plattformen und 71 B2C-Plattformen. Im Vergleich dazu hat Frankreich mit den zweitmeisten Plattformen elf B2B-Plattformen und 41 B2C-Plattformen.

4.8 Größe des relevanten Marktsegmentes

Der deutsche Einzelhandel weist im Jahr 2018[45] ein Nettovolumen[46] von 537,0 Mrd. Euro auf (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 8). Der Versandhandel kommt mit 71,8 Mrd. Euro auf einen Anteil von 13,4 Prozent (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland 2019, 3). Allerdings sind darin auch Dienstleistungen enthalten. Der reine Warenversandhandel setzt in Deutschland 57,2 Mrd. Euro um (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland 2019, 2). Hinsichtlich des Volumens des Onlinehandels geht der Handelsverband Deutschland/IFH Köln (2019) von 53,3 Mrd. Euro und der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel

[44] Die Studie erfasst die Onlinemarktplätze auf denen gewerbliche Händler an Endkunden Waren direkt anbieten. Dienstleistungen und digitalisierte Güter sowie reine Preissuchmaschinen werden nicht berücksichtigt. Die Studie erfasste im Jahr 2017 über 740 Plattformen (Prothmann 2017, 20). Nachdem konkrete Umsatzzahlen nicht zugänglich sind, bedient sich die Studie verschiedener Erhebungen, untersucht deren Verknüpfungen und bezieht zusätzlich Zahlen zu den Seitenaufrufen mit ein (Prothmann 2017, 77).

[45] Alle weiteren Zahlen dieses Kapitels beziehen sich auf das Kalenderjahr 2018.

[46] Alle weiteren Zahlen dieses Kapitels sind Nettowerte und werden, falls notwendig, ausgehend von den Bruttoumsätzen mit dem Divisor 1,19 umgerechnet.

Deutschland (2019) von 54,7 Mrd. Euro aus (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland 2019, 1; Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 5). Demzufolge verfügt der Onlinehandel über einen Anteil von ca. zehn Prozent des gesamten Einzelhandels in Deutschland.

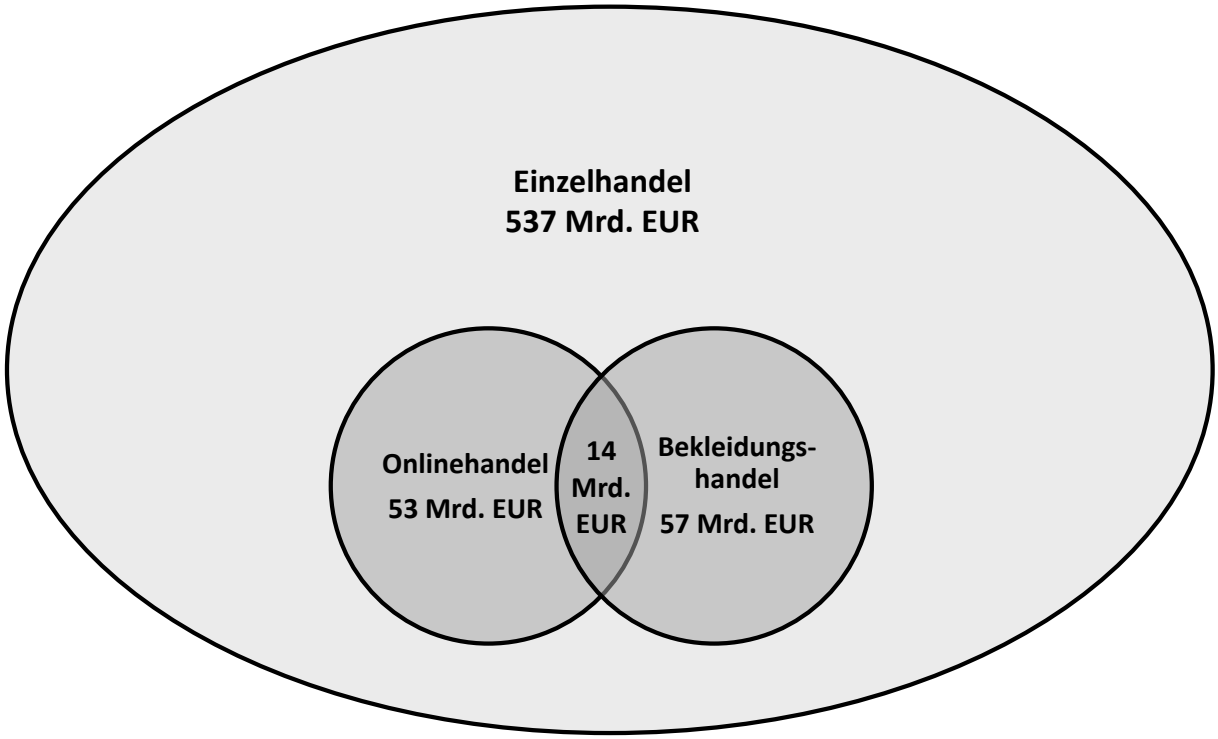

Abbildung 3: Größe des relevanten Marktsegmentes.

Der deutsche Onlinehandel ist von Marktplätzen dominiert. 47,0 Prozent der Umsätze werden über Marktplatzanbieter generiert, 19,1 Prozent machen Multi-Channel-Händler und 8,2 Prozent Online-Pure-Player aus (Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland 2019, 1).

Der deutsche Bekleidungshandel wird von Euromonitor International (2019, 3) inklusive Schuhe auf 56,9 Mrd. Euro geschätzt. Ohne Schuhe sind es 46,9 Mrd. Euro. Handelsverband Deutschland/IfH Köln (2019, 11-12) gehen bei dem Markt für Fashion & Accessoires von 47,7 Mrd. Euro aus. Den Onlineanteil sehen sie bei 27,7 Prozent und beziffern ihn mit 13,2 Mrd. Euro. Der Bundesverband E-Commerce und der Versandhandel Deutschland (2019, 2) schätzen den Onlinemodemarkt inklusive Schuhe auf 14,1 Mrd. Euro und ohne Schuhe auf 10,7 Mrd. Euro. Dieser Bereich stellt damit das wichtigste Onlinesegment des deutschen Einzelhandels dar. Der Onlinebekleidungsmarkt ist 2018 um 1,0 Mrd. Euro gewachsen, während der stationäre

Bekleidungsmarkt im gleichen Zeitraum um 1,1 Mrd. Euro geschrumpft ist. Das Gesamtmarktvolumen, über beide Vertriebsarten hinweg, blieb also beinahe unverändert (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 11–12).

4.9 Marktmacht der Plattformen im deutschen Onlinehandel

Herkömmliche analoge Einzelhändler haben häufig die Altlast, dass sie um ein Produkt oder eine Dienstleistung herum aufgebaut wurden und die IT nur eine zusätzliche, aber keine zentrale Funktion innerhalb der Organisation innehat. Im Internetzeitalter gegründete Unternehmen besitzen hingegen den Vorteil, dass der Onlineshop meistens das Herzstück der Unternehmensorganisation darstellt (Graf/Schneider 2017, 10–11). Ein Beispiel dafür ist die Onlinehandelsplattform Amazon. Das Unternehmen soll exemplarisch, in Form einer kurzen Fallstudie, dargestellt werden. Fallstudien sind üblich für die Handelsforschung (Swoboda et al. 2014, 320). Im Vordergrund steht dabei die qualitative Analyse. „Fallanalysen sind ein hervorragendes Anwendungsgebiet ihrer eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik" (Mayring 2015, 23). Amazon eignet sich, da sie Vorreiter im Onlinehandel waren und das Nachfrageverhalten nachhaltig veränderten (Kotha/Basu 2011, 157).

Amazon hat ein traditionelles direktes Handelsgeschäft online übersetzt. Zunächst wurden Bücher gehandelt, später wurde das Sortiment beständig erweitert (Kotha/Basu 2011, 157–158). Bevor Amazon den Markt bearbeitete, war der amerikanische Buchhandel ein vierstufiges System, bestehend aus dem Autor, dem Verleger, dem Großhändler und dem Einzelhändler (Kotha/Basu 2011, 160–161). Amazon verkaufte online direkt und schaltete dabei den Großhandel aus. Dies geschah zu einer Zeit, da sich die Branche im Umbruch befand und der Onlinehandel gerade aufkeimte. Beides waren optimale Entwicklungsbedingungen für Amazon (Kotha/Basu 2011, 162–163). Bücher wurden für den Markteinstieg ausgewählt, da es mehr Buchtitel gab, als herkömmliche Stores anbieten können. So baute sich Amazon durch das große Onlineangebot ein Alleinstellungsmerkmal auf. Bereits 1997 waren 1,1 Mio. Buchtitel erhältlich. Durch intensives Marketing wuchs der Shop weiter und die Kunden- und Nachfrageinformationen wurden zunehmend zum Wettbewerbsvorteil. Zusätzliche Services ermöglichten eine weitere Differenzierung des Angebots (Kotha/Basu 2011, 158–159). Amazon setzte auf Convenience, große Auswahl, Dienstleistungen und niedrigere Preise (Kotha/Basu 2011, 163). Dabei nutzte das Unternehmen vielfältige technischen Möglichkeiten, wie Individualisierung, das Bestellverfahren mit nur einem Klick oder

das Partnerprogramm. Im Partnerprogramm können unabhängige Onlineplayer auf ihrer Homepage einen Link zu Amazon platzieren. Immer dann, wenn ein Klick darauf einen Kauf bei Amazon auslöst, erhält das, den Link einbettende, Partnerunternehmen eine bestimmte Gebühr, also eine Art Provision (Kotha/Basu 2011, 164). Grundsätzlich setzt Amazon sehr stark auf Wachstum sowohl geographisch als auch bezüglich des Angebots und versucht sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern, wobei Marketing eine zentrale Rolle bei den Expansionsbestrebungen spielt. Wichtigster Schritt zu weiterem Wachstum der Plattform war die Öffnung für Händler (Kotha/Basu 2011, 166). Durch die Möglichkeit vieler externer Händler ihre Ware über die Plattform anzubieten, wurde Amazon innerhalb einer Dekade zu einem wichtigen Market-Maker (Kotha/Basu 2011, 157–158). Amazon hat sich folglich zu dem dominanten, globalen Player im Onlinehandel entwickelt und damit die Branchenlogik maßgeblich verändert (Kotha/Basu 2011, 156). Durch das Zusammenbringen von Anbietern und Nachfragern hat Amazon die Entwicklung des Plattformgeschäftsmodells zu einem großen Teil beeinflusst und gestaltet (Kotha/Basu 2011, 159).

Der Konzernumsatz von Amazon liegt im Jahr 2018 bei 197,4 Mrd. Euro. [47] 39,1 Prozent davon werden durch Dienstleistungen erwirtschaftet (Amazon.com, Inc. 2019b). Den größten Umsatzanteil haben die Onlinehops mit 52,8 Prozent des Konzernumsatzes (Amazon.com, Inc. 2019a, 67). 60,7 Prozent des Gesamtumsatzes werden auf dem amerikanischen Markt generiert (Amazon.com, Inc. 2019b). Der europäische Markt macht 20,8 Prozent aus (Bundeskartellamt 2019a, 10). Den größten Teil davon entfällt auf den deutschen Umsatz mit 16,8 Mrd. Euro bzw. 8,5 Prozent (Amazon.com, Inc. 2019a, 67). EHI Retail Institute (2019) geht davon aus, dass mit 9,3 Mrd. Euro nur etwas mehr als die Hälfte des Umsatzes durch den Onlineshop mit deutschem E-Commerce erwirtschaftet wird.[48] Den Rest machen Dienstleistungen, Exporte ins Ausland und weiterer Amazon-Angebote aus. Das deutsche Handelsvolumen Amazons ist jedoch aufgrund des Plattformhandels wesentlich größer als der Umsatz. Das

[47] Zur Vergleichbarkeit werden alle Werte von USD in Euro (EUR) umgerechnet. Nachdem es sich um Jahresumsätze handelt, wir der mittlere Wechselkurs des Jahres 2018 von 1,18 EUR/USD verwendet (Europäische Zentralbank 2019).

[48] Diese werden folgendermaßen berechnet: „Der Gesamtumsatz Deutschland beträgt laut Geschäftsbericht 16,8 Mrd. Euro. Dieser inkludiert jedoch Service- und Subscription-Umsätze (AWS, Prime-Mitgliedschaften, audible.de et cetera) sowie alle Exporte von amazon.de ins Ausland. Die Service-Umsätze, die Exporte sowie die Umsätze weiterer Amazon-Angebote werden aus dem Deutschlandumsatz für amazon.de herausgerechnet" (EHI Retail Institute/Statista GmbH 2019).

Bundeskartellamt (2019b, 4) geht von weit über 20 Mrd. Euro aus. Handelsverband Deutschland/IFH Köln (2019,22) beziffern den Umsatz auf 24,5 Mrd. Euro. Dieses Jahreshandelsvolumen teilt sich in 41 Prozent Eigenhandel und 59 Prozent Plattformhandel auf. Der Eigenhandel beträgt damit rechnerisch 10,1 Mrd. Euro, der Plattformhandel 14,4 Mrd. Euro (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 22). Diese Aufteilung in Plattformumsatz und Eigenumsatz entspricht dem Konzernschnitt von weltweit 42 Prozent Eigenhandel und 58 Prozent Plattformhandel (Bezos 2019).[49]

Sowohl die reine Unternehmensgröße, gemessen am Umsatz, als auch die strukturelle Bedeutung des Unternehmens über den Eigenhandel hinaus sind für Amazon bezeichnend. Als große Onlinehandelsplattform steht Amazon stellvertretend für das Geschäftsmodell Plattform und prägt damit das Branchenumfeld über die Unternehmensgrenzen hinweg. Diese Einflusssphäre kann als Plattformökonomie bezeichnet werden und soll im weiteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung analysiert werden.

[49] Umsätze in Brutto USD werden in Netto USD umgerechnet im Verhältnis der kommunizierten Bruttoumsätze (160 Mrd. USD brutto Plattformumsatz plus 117 Mrd. USD brutto Eigenumsatz) mit den Quartalszahlen (234 Mrd. USD netto Unternehmensumsatz) (Amazon.com, Inc. 2019; Bezos 2019).

5 Charakteristika der Plattformökonomie

Plattformstrategien entfesseln mit ihren neuen Geschäftslogiken häufig disruptive Kräfte. Bestehende Märkte und ihre gewachsenen Strukturen werden revolutioniert (Kollmann/Schmidt 2016, 83–84; Parker et al. 2016, 3; Prothmann 2017, 16). Digitale Plattformen transformieren dabei unterschiedlichste Branchen und Lebensbereiche. Kernelement von Plattformen ist die Desintermediation. An die Stelle von gewachsenen Intermediären tritt eine Plattforminfrastruktur, die einen direkten Austausch zwischen den Akteuren ermöglicht (Parker et al. 2016, 71). Social-Media-Plattformen verändern die menschliche Kommunikation, Peer-to-Peer-Plattformen, auf denen auch Privatpersonen miteinander handeln können, verändern den Umgang mit Eigentum (de Reuver et al. 2018, 124). Um die verschiedenartigen Plattformen voneinander abzugrenzen soll zunächst der Begriff der Handelsplattform konkretisiert, bevor die Charakteristika der Plattformökonomie dargestellt werden.

5.1 Zum Begriff der digitalen Plattform

Aufgabe von Börsen ist die Preis- und Kursbildung. Durch sie läuft das gesamte Angebot und die gesamte Nachfrage eines Marktes zusammen (Gudemann 1992, 120–121). Der Markt wiederum ist in der wirtschaftstheoretischen Perspektive die Gesamtheit der ökonomischen Beziehungen von Angebot und Nachfrage. Über dessen Marktmechanismen wird der Marktpreis gebildet (Gudemann 1992, 437–438). Auch wenn die Bezeichnung der Plattformen als Börse oder Markt formell nicht korrekt ist, können sie hinsichtlich ihrer wesentlichen Funktionen mit einem Marktplatz, in seiner allgemeinen Bedeutung als Treffpunkt von Anbietern und Nachfragern, gleichgesetzt werden (Gudemann 1992, 437).

Onlinemarktplätze können unterschieden werden in Elektronische Marktplätze und Onlineshoppingcenter (Swoboda et al. 2019). Onlineshoppingcenter, auch Electronic-Malls oder virtuelle Shopping-Malls, sind Zusammenschlüsse von Angeboten verschiedener Branchen. Diese stehen häufig in einem regionalen oder thematischen Zusammenhang (Swoboda et al. 2019, 116–117; Zentes et al. 2012, 354). Ähnlich eines stationären Shoppingcenters befinden sich horizontale Bündnisse unter einem Dach (Swoboda et al. 2019, 116–117). Sowohl Elektronische Marktplätze als auch Onlineshoppingcenter-Konzepte sind Kooperationsstrategien (Swoboda et al. 2019, 9). Das gemeinsame Kernelement ist: „Marktplätze und Online-Shopping-Center bieten (...)

umfassende Sortimente, allerdings verkaufen sie diese Sortimente nicht selbst, sondern agieren als Plattform für Drittanbieter" (Gittenberger/Teller 2012, 385).

„Elektronische Marktplätze (...) erfüllen eine Maklerfunktion und werden als solche bezeichnet sofern sie von mehreren rechtlich selbstständigen Anbietern genutzt werden" (Zentes et al. 2012, 353). Marktplätze verbinden dabei eine Vielzahl an Käufern und Verkäufern durch eine elektronische Infrastruktur (Porter 2001, 70). Aufgrund des Technologieeinsatzes werden sie als elektronisch bezeichnet. Auf virtuellen Marktplätzen werden virtuelle Transaktionen ausgeführt. Virtuell sei dabei verstanden als künstlich oder nicht greifbar (Weiber/Kollmann 1997, 515). „Damit erfolgt eine Integration von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung bzw. Abwicklung einer Zusammenführung von Angebot und Nachfrage" (Kollmann 2019a, 65). Marktplätze kann man, nach der räumlichen Lage der Anbieter, in regionale, nationale und internationale Marktplätze unterscheiden (Swoboda et al. 2019, 116).

Die Schaffung eines unternehmensübergreifenden Onlinemarktplatzes ist die zentrale Funktion von Handelsplattformen (Lerchenmüller 2014, 239). Die Plattform stellt die Infrastruktur und die Regeln für einen Marktplatz, auf welchem Händler und Konsumenten zusammengebracht werden, zur Verfügung (Alstyne et al. 2016, 58). Kerninhalt der Plattform ist die Vermittlerfunktion. Das Grundkonzept ist jedoch nicht neu. Auch im stationären Handel gab es bereits Organisationen, welche diese Aufgabe ausführten (Swoboda et al. 2019, 194). Onlineplattformen haben jedoch keine beschränkten Öffnungszeiten, benötigen keinen physischen Ort und bedürfen nicht zwingend eine persönliche Interaktion der Handelnden (Kollmann 2019a, 495). Aufgrund dieser Vorteile gibt es Plattformmodelle in fast allen Branchen (Kollmann/Schmidt 2016, 77). (Zysman/Kenney 2018, 54). „Online-Plattformen bilden zwei- oder mehrseitige Märkte ab, in denen die Plattformbetreiber als Vermittler zwischen Anbietern (Hersteller, Händler) und Nachfragern agieren" (Swoboda et al. 2019, 193). „Digital platforms are complicated mixtures of software, hardware, operations, and networks "(Kenney/Zysman 2016, 64).

Im Handel unterscheidet man zwischen Eigen-, Fremd- und Agenturhandel. Eigenhandel findet in eigenem Namen und auf eigene Rechnung statt, Fremdhandel in eigenem Namen auf fremde Rechnung und Agenturhandel in fremdem Namen auf fremde Rechnung (Swoboda et al. 2019, 3). Beim Elektronischen Marktplatz oder dem

Onlineshoppingcenter geht das Eigentum an der Ware grundsätzlich nicht vom Anbieter an den Marktplatzbetreiber über. Allerdings wird über die Internetseite des Plattformanbieters gehandelt. Deshalb handelt es sich in der Regel um Agenturhandel (Swoboda et al. 2019, 116). Agenturen sind Intermediäre oder Absatzhelfer und unterstützen damit den Händler beim Vertrieb seiner Produkte (Swoboda et al. 2019, 3). Allerdings sind die Grenzen zwischen Eigenhandel und Agenturhandel in der Praxis oft fließend.[50]

Man unterscheidet weiter zwischen privaten und offenen Plattformen. Private Plattformen werden häufig unternehmensintern verwendet, um die organisationale Koordination zu erleichtern. Offene Plattformen stehen einer Vielzahl an Unternehmen zur Verfügung (Kollmann/Schmidt 2016, 78). Der Betreiber einer offenen Plattform bietet nicht oder nicht ausschließlich das eigene Sortiment an, sondern stellt die Infrastruktur bereit, auf der externe Händler oder Hersteller ihre Produkte anbieten können. Die offene Plattform kann einen unterschiedlich ausgeprägten Anteil an Eigenvertrieb aufweisen (Swoboda et al. 2019, 116). Bei einem hohen Eigenanteil ist jedoch fraglich, ob es sich noch um eine Plattform im eigentlichen Sinne eines Marktplatzes handelt. Schnieders (2008, 502) sieht unternehmensinterne Plattformen und Kooperation mit einzelnen sortimentserweiternden Händlern noch nicht als Plattformstrategie an: „Marktplätze sind in der Regel für jeden Anbieter offen". Zusätzlich differenziert man zwischen selbst- und fremdorganisierten Plattformen. Maßgeblich hierfür ist, ob der Plattformanbieter selbst Betreiber ist oder ob diese Funktion durch eine neutrale Institution ausgeführt wird (Swoboda et al. 2019, 116; Zentes et al. 2012, 353).

Neben den dargestellten Arten von Onlinehandelsplattformen existieren weitere Unternehmensformen, welche als Plattformen bezeichnet werden. Haller/Wissing (2018, 172-173) differenzieren Plattformen nach Transaktions-, Innovations- und Integrierten Plattformen. Evans/Gawer (2016, 9) übernehmen diese Einteilung und ergänzen sie um die Investment-Plattformen. Innerhalb der Transaktionsplattformen wird unterschieden zwischen Marktplätzen, On-Demand- und Sharing-Plattformen. Die Onlinehandelsplattform fällt im Rahmen dieser Einteilung in die Rubrik Marktplatz. Nach

[50] Am Beispiel des Amazon-Vertriebsmodells aus Kapitel 4.9 wird deutlich, dass Plattformen sowohl Eigenhandel als auch Agenturhandel nebeneinander betreiben. Der Agenturhandel wird, wie in Kapitel 9.2 gezeigt sogar weiter in verschiedene Arten der Partnerschaft unterschieden, welche für den Kunden nicht ersichtlich sind.

dem Bereich Internetdienstleistungen und Software gilt der Bereich Onlinehandelsplattformen als zweit wichtigste Plattformbranche, bezogen auf den Marktwert (Evans/Gawer 2016, 17). Im Weiteren soll unter dem Begriff Plattform grundsätzlich die Onlinehandelsplattform verstanden werden. Die Besonderheiten, welche für die Branche und die betroffenen Marktteilnehmer aus dem Einfluss von Plattformen hervorhegen, werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

5.2 Long-Tail-Effekte von Handelsplattformen

Ein grundsätzlicher Vorteil des Onlineshoppings im Allgemeinen und der Plattformökonomie im Besonderen ist die umfassende Produktverfügbarkeit. Entscheidend ist dabei die Sortimentsbreite und Sortimentstiefe. Die Sortimentsbreite beschreibt die Anzahl der Artikeloptionen, welche dem Kunden angeboten werden, die Sortimentstiefe die Anzahl der Ausprägungen einer Angebotsart (Kunkel 2008, 373). Die Sortimentsbreite beeinflusst die vom Kunden wahrgenommene Kompetenz. Im Eigenhandel wird sie durch den eigenen Warenbestand bestimmt und hat daher einen unmittelbaren Einfluss auf die Produktivität (Fensky 2008, 353). Im Plattformhandel setzt sie sich zusammen aus dem aggregierten Angebot aller Plattformhändler. Zusätzlich setzen große Onlineshops Plattformstrategien ein, um auch die Sortimentstiefe auszuweiten (Schnieders 2008, 503).

Während sich im stationären Bereich der Großteil des Handels mit den am häufigsten nachgefragten Produkten beschäftigt und Nischenprodukte außer Acht lässt, ist es im Onlinehandel und insbesondere in der Plattformökonomie möglich, Nischenprodukte wirtschaftlich anzubieten und umzusetzen. Dieses Phänomen wird Long-Tail bezeichnet (Boersma 2010, 23). Die Paretoregel, nach der 20 Prozent der Produkte 80 Prozent der Umsätze generieren, bewirkt im stationären Handel eine Konzentration auf Kernsortimente. Hier existiert, durch die Kosten der physischen Lagerhaltung und die durch die Lokalität begrenzte Nachfrage, ein Schnittpunkt, ab dem eine Ausweitung des Angebots keinen Grenzgewinn mehr mit sich bringt. Diese Regel findet im Onlinehandel nur bedingte Anwendung (Anderson 2006, 6–10). Die klassische Handelsfunktion der Bevorratung des Angebots wird irrelevant. Die Kosten der Aufnahme eines zusätzlichen Produkts sind marginal. Gleichzeitig bestehen im Onlinehandel niedrigere Markteintrittsbarrieren als im stationären Handel (Schnieders 2008, 501–502). Bei digitaliserten Produkten oder einer dezentralen Lagerhaltung, zum Beispiel durch selbstständige Plattformhändler, gehen die Grenzkosten für das Angebot einer

zusätzlichen Einheit gegen Null. Gleichzeitig bedient der Onlinehandel durch den Wegfall von physischen Grenzen eine sehr große Nachfrage. Aggregierte Nischenmärkte ergeben so ein relevantes Marktsegment. Die Long-Tail-Theorie besagt, dass bei jeder Angebotsgröße 98 Prozent des Angebotes mindestens ungleich Null sind (Anderson 2006, 6–10). Auch eine geringe Anzahl an Verkäufen pro Stück ergibt, multipliziert mit einer sehr großen Zahl an Angeboten, einen beachtenswerten Nischenmarkt (Anderson 2006, 24). Die kummulierten Nischenmärkte bilden somit relevante Marktsegemente. Anderson (2006, 23) schätzt, dass bereits 2006 der Anteil von Long-Tail-Produkten auf den größten Plattformen ein Viertel beträgt.[51]

Gleichzeitig vergrößern Long-Tail-Strategien nicht nur bestehende Märkte, sondern schaffen auch neue (Anderson 2006, 24). Die Kosten, um Nischen zu erreichen, sinken durch sich entwickelnde Technologie stetig (Anderson 2006, 53). Die Limitationen des stationären Handels werden abgebaut (Anderson 2006, 52). Gleichzeitig verändert sich das Konsumentenverhalten hinsichtlich der Indsividualiserung der Nachfrage. Dies lässt vielzählige Nischenmärkte entstehen (Anderson 2006, 52). Anderson (2006, 53–57) geht davon aus, dass sich die Produktion weiter im Sinne von Mass-Customization-Möglichkeiten demokratisiert. Dies führt zu einer Verlängerung des Tail. Zusätzlich wird sich die Distribution demokratisieren. Aggregatoren, wie Plattformen, werden Vertriebsaufgaben wahrnehmen und die Verbindung zwischen Angebot und Nachfrage wird durch Plattformen gesteuert und gefiltert. In diesem Szenario nimmt die Relevanz von Plattformen weiter zu.

5.3 Netzwerkeffekte des Plattformhandels

Plattformen zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwei oder mehrere Kundensegmente bedienen, welche wiederum eigene Wertangebote und Einnahmequellen haben und jeweils nicht ohne das konträre Kundensegment bestehen können (Osterwalder/Pigneur 2011, 91). Der Plattformhandel wird bestimmt durch aktiv von den Teilnehmern ausgelöste Interaktion zwischen zwei oder mehreren Seiten und eine durch spezifische Interaktionen begründete Verbindung mit der Plattform (Hagiu/Wright 2015, 163). Die auf Handelsplattformen üblichen Interaktionen finden

[51] Anderson (2006, 23) definiert Long-Tail-Produkte in diesem Fall als solche, die üblicherweise nicht im stationären Handel angeboten werden. Für Amazon schätzt er diesen Wert auf 25 Prozent.

in Zusammenhang mit einem Kauf statt. Dieser stellt ein Geschäft zwischen zwei Parteien dar. Die Anzahl der möglichen zweiseitigen Interaktionen erhöht sich mit jedem zusätzlichen Plattformteilnehmer um die Zahl der sich bereits auf der Plattform befindenden Teilnehmer (Parker et al. 2016, 20).

Anzahl Teilnehmer	1	2	3	4	5	6	7
Mögliche Verbindungen	0	1	3	6	10	15	21

Abbildung 4: Verbindungsmöglichkeiten in einem Netzwerk (Parker et al. 2016, 20).

Aus diesem Grund profitieren grundsätzlich alle Plattformteilnehmer von der Größe des Netzwerks (Rochet/Tirole 2003, 990). In der Vergangenheit waren Skaleneffekte, wie Kapitel 4.5 gezeigt, vor allem auf der Angebotsseite zu finden. In der Plattformökonomie zeigen sich die Skaleneffekte hingegen auch auf der Nachfrageseite (Parker et al. 2016, 18–20).

Der zunehmende Nutzen mit steigender Teilnehmerzahl beruht auf Netzwerkmechanismen (Kollmann/Schmidt 2016, 79; Swoboda et al. 2019, 196). Diese Mechanismen können auch als positive consumption externality bezeichnet werden und unterscheiden sich in direkte und indirekte Effekte. Direkte Effekte beruhen auf dem zusätzlichen Nutzen durch mehr Teilnehmer auf der eigenen Marktseite. Indirekte Effekte resultieren aus dem zusätzlichen Nutzen aufgrund von mehr Teilnehmern auf der konträren Marktseite (Katz/Shapiro 1985, 424). Insbesondere die indirekten Netzwerkeffekte sind Kernbestandteil von Plattformen (Hagiu/Wright 2015, 163). Sie werden häufig auch indirekte Netzwerkexternalitäten genannt (Caillaud/Jullien 2003, 310). Märkte mit Netzwerkexternalitäten sind überwiegend zweiseitige Märkte (Rochet/Tirole 2003, 1020). Deshalb können die Kräfte auch als Two-sided Network Effects bezeichnet werden (Parker et al. 2016, 21). Sun/Tse (2007, 18) definieren sie als cross-group network externalities. „In a two-sided market, two groups of agents interact with each other through a common network platform and the value of participating in the network for agents in one group depends on the number of participants from the other group. Such interdependence of value of participation represents cross-group network externalities." Die Effekte wirken beidseitig und lösen immer auf der jeweils anderen Seite einen Nutzengewinn aus. Sowohl die Käufer-, als auch die Verkäuferseite kann davon profitieren (Kollmann/Schmidt 2016, 79). „Der Vorteil der Teilnahme steigt mit

jedem weiteren Marktteilnehmer auf der anderen Seite überproportional an" (Kollmann/Schmidt 2016, 79).

Die positiven Netzwerkeffekte führen automatisch zu einer Aufwärtsspirale. Steigender Nutzen für eine Plattformseite führt zu einer zunehmenden Teilnehmerzahl auf dieser Seite. Dies erhöht wiederum die Attraktivität der Komplementärseite, welche ebenfalls mit einer steigenden Teilnehmerzahl reagiert. Nach der Initialzündung einer Plattform durch Anfangssubventionierung bedingt sich das Wachstum der Plattform von selbst: „until growth becomes self-sustaining and a virtuous cycle between the platform users emerges" (Casey/Töyli 2012, 706). Die direkten Netzwerkeffekte wirken jedoch erst ab einer kritischen Menge. Eine Plattform ist dann attraktiv, wenn sie eine ausreichende Teilnehmerzahl besitzt, welche jedoch einen gewissen Grad an Attraktivität zur Vorbedingung hat. (Rochet/Tirole 2003, 990). Ohne eine ausreichende Skalierung des Plattformgeschäftes ist es daher schwer, für potentielle Plattformakteure attraktiv zu sein. Auch die indirekten Netzwerkeffekte hängen von einer Initialgröße ab, sprich, wenn sich auf der gegenüberliegenden Marktseite ausreichend Teilnehmer befinden. Die Teilnehmer erhält sie jedoch erst, wenn sie über eine ausreichende Teilnehmerzahl auf der eigenen Marktseite verfügt (Caillaud/Jullien 2003, 310). Das Paradoxon wird als Henne-Ei-Problem beschrieben (Caillaud/Jullien 2003, 310; Rochet/Tirole 2003, 990). Plattformen müssen die Durststrecke überwinden, bis sie eine kritische Größe erreicht haben (Casey/Töyli 2012, 706). Dazu sind Investitionen in Marketing und eine aggressive Preispolitik hilfreich. Beides verlangt jedoch ausreichende finanzielle Mittel. Diese können als zentraler limitierender Faktor für den Erfolg von Plattformen verstanden werden. Weiter sind Plattformen gefragt, Lösungen für beide Marktseiten anzubieten und nicht nur die einnahmengenerierende zu fördern. Denn wird nur eine Seite gefördert, ist die Plattformgröße limitiert (Parker/van Alstyne 2005, 1495–1496).

Die sich verstärkenden Netzwerkeffekte und die Limitation aufgrund der kritischen Plattformgröße begünstigen Monopolbildungen. Zusätzlich bewirken Größenvorteile, Markteintritts- und Wechselbarrieren, dass sich häufig ein einzelner Plattformanbieter eine marktdominierende Stellung aufbauen kann. Dieses Phänomen wird im Kontext der Plattformökonomie als Winner-takes-all-Phänomen bezeichnet. Aufgrund der fehlenden Alternativmöglichkeit liegt auf derartigen Märkten Single-homing vor (Caillaud/Jullien 2003, 323; Eisenmann 2006, 1185–1180). Allerdings weisen nicht alle Märkte Winner-takes-all-Tendenzen auf. Teilweise halten sich verschiedene Systeme über einen längeren Zeitraum im selben Markt parallel nebeneinander. Diese

Märkte verfügen auf allen existierenden Plattformen über ausreichend Teilnehmer, so dass mehrere stabile Gleichgewichte koexistieren (Kollmann/Schmidt 2016, 80; Sun/Tse 2007, 16–17). Die Marktstruktur ist im Wesentlichen von der Einstellung der Akteure gegenüber den Plattformen geprägt. Die Akteure können entweder Single-homing betreiben, also nur auf einer Plattform vertreten sein oder Multi-homing und damit auf mehreren Plattformen handeln. Sun/Tse (2007, 37) stellen fest, dass Single-homing-Märkte zu Winner-takes-all-Tendenzen neigen. Multi-homing hingegen führt zu einem Ausbau der Marktmacht der Kunden (Rochet/Tirole 2003, 1013).

Auch wenn Netzwerkeffekte ein Grundbestandteil der Plattformökonomie sind, gibt es keinen Garant für ihre Wirkungsweise. So existieren auch negative Netzwerkeffekte. Sie entstehen, wenn das Wachstum eine limitierende Größe übersteigt und führen zu einem abnehmenden Grenznutzen bei steigender Teilnehmerzahl (Parker et al. 2016, 26–29). Negative Netzwerkeffekte können direkt auf der same-side entstehen, wenn die Plattforminfrastruktur nicht ausreichend skalierbar ist oder indirekt über die cross-side, wenn das Angebot der konträren Marktseite nicht mehr hinreichend erfasst und bearbeitet werden kann (Parker et al. 2016, 31–32; Parker/van Alstyne 2005, 1495–1496).

5.4 Gebühren der Plattform

Plattformbetreiber haben daher das Ziel, sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerseite zu stärken. Falls nur eine Seite angesprochen wird, kann es zu Ungleichgewichten kommen, welche den Gesamtplattformnutzen schmälern (Rochet/Tirole 2003, 990). Gleichzeitig verfolgen sie in der Regel wirtschaftliche Interessen und erheben Gebühren für die Vermittlungsleistung. Nicht neutrale Gebühren stellen daher ein typisches Element von Plattformen dar (Hagiu/Wright 2015, 163). Diese Gebühren werden auch eingesetzt, um Asymmetrien hinsichtlich der Plattformattraktivität – aus Sicht der jeweiligen Marktseite – auszugleichen. Rochet/Tirole (2003, 991) gehen davon aus, dass viele Plattformen eine Marktseite als Profit Center und die andere als Loss Leader sehen. Als Konsequenz wird häufig eine Seite der Plattform subventioniert, um die Attraktivität für die andere Seite zu erhöhen (Osterwalder/Pigneur 2011, 82–83). Eine Subventionierung kann über den kostenlosen oder sogar bezuschussten Zugang zur Plattform erfolgen. So wird die Attraktivität für die eine Seite erhöht und die folglich steigende Teilnehmerzahl stimuliert, durch den indirekten Netzwerkeffekt, die gegenüberliegende Marktseite (Parker/van Alstyne 2005, 1494).

Welche Seite bezuschusst wird, ist unter anderem von der Branche anhängig (Parker/van Alstyne 2005, 1496). Auf Handelsplattformen zahlen Händler Gebühren. Diese können sich zusammensetzen aus fixen Gebühren für die Mitgliedschaft und variable Gebühren in Abhängigkeit von Transaktionen oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen des Plattformbetreibers. Die Dienstleistungen sind insbesondere Marketingdienstleistungen, wie das bessere Auffinden bei Suchvorgängen oder die prominentere Produktplatzierung und Darstellung (Prothmann 2017, 57). Mit den Gebühren der Händler können die Handelsplattformen den Kunden die Nutzung der Plattform gebührenfrei anbieten. Diese Strategie kann Divide-and-Conquer-Strategie bezeichnet werden (Caillaud/Jullien 2003, 324). Mittels derartiger Strategien können Plattformbetreiber Markteintrittsbarrieren aufbauen und ihre Wettbewerbsposition ausbauen (Parker/van Alstyne 2005, 1494). Zusätzlich können die Plattformanbieter, durch die Kosten für die Plattformnutzung, die Marktgröße bestimmen. Das gilt sowohl für den Primär- wie auch den Komplementärmarkt (Parker/van Alstyne 2005, 1503–1504).

5.5 Erfolg in der Plattformökonomie

Da der Erfolg von Plattformanbietern unmittelbar von dem über die Plattform gehandelten Volumen abhängt, reichen klassische betriebliche Erfolgsrechnungen nicht zur Bewertung einer Plattform. Wie in Kapitel 1 bereits skizziert, orientieren sich die GAFA-Unternehmen längst nicht mehr an klassischen Größen wie dem Gewinn, sondern streben grundsätzlich nach dem Ausbau der eigenen Marktmacht (Graf/Schneider 2017, 331–333). Die Winner-takes-all-Tendenzen unterstützen diese Entwicklung auch auf noch umkämpften Märkten. Der Marktführer in einer Produktkategorie strebt in der Plattformökonomie eine marktbeherrschende Stellung an, so dass sich bereits die zweit- und drittplatzierten Anbieter in einer herausfordernden Wettbewerbssituation befinden. Mit dem Ziel der Marktführerschaft gehen Unternehmen häufig große Risiken ein. Nicht selten müssen, über einen langen Zeitraum hinweg, Verluste in Kauf genommen werden, um in einem Verdrängungswettbewerb die notwendigen Marktanteile zu erkämpfen (Kollmann/Schmidt 2016, 76). Die Börsenkurse haben sich, aufgrund der Hoffnung auf zukünftige Gewinne, von den aktuellen Erfolgskennzahlen der Internetkonzerne abgekoppelt. Porter (2001, 65) kritisiert die reine Orientierung am Shareholder Value. Dieser hätte zwar in der langen Frist seine Berechtigung, Kern der unternehmerischen Tätigkeit müsse es jedoch weiterhin sein, den Gewinn, also die Differenz zwischen Ertrag und Kosten zu maximieren.

Insbesondere bei Plattformunternehmen ist die Monetarisierung von Marktmacht erschwert, da diese auf Netzwerkeffekten beruht. Sobald die Plattform beginnt, die Marktmacht abzuschöpfen, indem sie die Plattformnutzung mit höheren Gebühren belegt, mindert dies unmittelbar den Nutzen für beide Marktseiten. In der Wachstumsphase wird deshalb häufig ganz auf Gebühren verzichtet. Wann und wie die entstehenden Verluste ausgeglichen werden können, ist oft ungewiss (Parker et al. 2016, 108–110). Zusätzlich erschwert die zunehmende Komplexität der Geschäftsmodelle, aufgrund der parallelen Nutzung unterschiedlicher Vertriebskonzepte im Sinne des Multi-Channel, die Zurechenbarkeit des Erfolges (Graf von Arnim 2016, 75; Heinemann 2018, 167).

Die Kennzahlen von Internetunternehmen im Allgemeinen und Plattformunternehmen im Besonderen, lassen sich mit jenen der klassischen Unternehmen nur unzureichend vergleichen. Insbesondere in der Plattformökonomie werden die Werte auch außerhalb der Unternehmensgrenzen generiert (Parker et al. 2016, 185–187). Die Erfolgsmessung ist weniger von reinen Erträgen und Kosten als vielmehr von Klickraten, Umsatz und Kundenzahlen abhängig. (Porter 2001, 65). Wichtig ist die Anzahl der von den Nutzern als erfolgreich bewerteten Transaktionen (Parker et al. 2016, 185–187). Die Erfolgsmessung im E-Commerce orientiert sich vor allem an den, idealerweise sehr hohen, Wachstumsraten. Dazu dienen Kennzahlen wie CAGR[52] (Heinemann 2010, 11). Die Bedeutung dieser Werte verändern sich jedoch im Lebenszyklus einer Plattform (Parker et al. 2016, 187). Wichtig ist, dass im Onlinecontrolling ein Verständnis für die Produktivitätsquellen des Shops und die wertorientierte Kundensteuerung vorhanden ist. Dies dient als Grundlage für das quantitative Controlling mit qualitativen interpretativen Ansprüchen (Heinemann 2018, 167–168). „Es geht vor allem darum, den spezifischen Belangen des interaktiven Mediums Internet gerecht zu werden, ohne dabei die Notwendigkeiten eines Handelsunternehmens aus dem Auge zu verlieren" (Heinemann 2018, 167).

[52] CAGR (= Compound Annual Growth Rate) beschreibt die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (Heinemann 2010, 11).

6 Typologie von Geschäftsmodellen

Unternehmungen sind prinzipiell vielseitig und treten in unterschiedlichsten Ausprägungen auf. Um qualitative Aussagen über sie treffen zu können, ist es notwendig, ihre Komplexität zu reduzieren und Einteilungen vorzunehmen. Dazu dient die Typologie (Knoblich 1969, 35). Die Typologie stellt eine spezielle Art der Klassifizierung dar, bei welcher die Zuordnungen nicht immer möglich und eindeutig sein muss. Beim Prozess der Typologisierung werden Merkmale als Kategoriensystem aufgestellt, nach denen differenziert werden soll. Durch die Kombination von Merkmalen ergeben sich Typen (Barton/Lazarsfeld 1993, 57–59; Heinemann 1989, 13). Es werden dazu Merkmale ausgewählt, welche im Regelfall über einen längeren Zeitraum beibehalten werden (Müller-Hagedorn et al. 2012, 52). Die Aufstellung der Merkmale als Kategoriensystem und die Kombination zu Typen kann entweder deduktiv nach angenommenen logischen Mustern oder induktiv durch den Vergleich einer Reihe von verwandten Erscheinungsformen geschehen (Knoblich 1969, 31–32). In der vorliegenden Arbeit sollen beide Verfahren angewandt werden. So können Übereinstimmungen und Unterschiede im Ergebnis vergleichbar gemacht werden. Zunächst soll ein geeignetes Verständnis von Geschäftsmodellen geschaffen werden, bevor aus den Perspektiven von Geschäftsmodellen eine logisch motivierte Typologie abgeleitet, empirisch bewertet und ergänzt wird.

6.1 Geschäftsmodelle als Untersuchungsgegenstand

Um Unternehmen zu typologisieren, ist es zielführend, die relevanten Aspekte der vielfältigen Organisationen zu identifizieren. Eine komplexitätsreduzierender Ansatz um Unternehmen zu erfassen, stellt die Identifikation ihrer Geschäftsmodelle dar (Jaekel 2016, 7; Osterwalder/Pigneur 2011, 19). Ein solches Vorgehen verfolgt den Zweck, in einem nächsten Schritt, Ursachen für Erfolg und Misserfolg ausfindig zu machen (Jaekel 2016, 6). Das Geschäftsmodell stellt somit die Logik, welche die Überlebensfähigkeit einer Organisation gewährleisten soll dar (Jaekel 2016, 7). Geschäftsmodelle können als Ergebnis eines aktiven Designprozesses verstanden werden. Allerdings existiert auch die Ansicht, dass ein Unternehmen bereits durch seine Existenz ein Geschäftsmodell besitzt und dieses nur mittelbar beeinflusst werden kann (Jaekel 2016, 6). In jedem Fall ist das Geschäftsmodell stets nur der Versuch einer Annäherung an

die reale Organisation. Niemals können darin alle Facetten und Bestandteile einer Organisation erfasst und abgebildet werden (Jaekel 2016, 6).

Die Betrachtung von Geschäftsmodellen weist eine große Praxisrelevanz auf. Insbesondere die Entscheidungsträger in Organisationen sind kontinuierlich gefragt, das vorhandene Geschäftsmodell zu prüfen und es aktiv weiterzuentwickeln (Osterwalder/Pigneur 2011, 129). Geschäftsmodelle und deren beständige Anpassung an sich ändernde Bedingungen sind die zentralen Faktoren für Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens (Gassmann et al. 2017, 3). Trotz dieser hohen Praxisrelevanz haben Geschäftsmodelle lange Zeit keine breite wissenschaftliche Auseinandersetzung erfahren. Erst in den letzten Jahrzehnten erhielt der Begriff eine größere Beachtung und wurde, insbesondere im Kontext des E-Commerce, zu einem wichtigen Beschreibungsmerkmal (Jaekel 2016, 5–6). „Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht zwischen Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen" (Gassmann et al. 2017, 5).

6.2 Allgemeine Bestandteile von Geschäftsmodellen

Um die Geschäftsmodelle vergleichen und allgemeinen Aussagen treffen zu können, ist ein einheitliches Verständnis notwendig (Osterwalder/Pigneur 2011, 19). Bei der Untersuchung der Geschäftsmodellliteratur fällt auf, dass die Definitionen sehr vielfältig sind und unterschiedliche Schwerpunkte beinhalten. Diese sollen hinsichtlich ihrer Eignung, für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchzuführenden Untersuchung geprüft werden.

Heuskel (1999, 56) identifiziert drei Perspektiven von Unternehmen, welche Quellen von Wettbewerbsvorteilen sein können: Regionen, Geschäfte/Produkte und Wertschöpfungsstufen. In der vorliegenden Arbeit ist sowohl der geographische als auch der Branchenfokus gesetzt. Insofern könnte die Wertschöpfung der entscheidende Faktor des Unternehmenserfolgs sein. Allerdings ist das Geschäftsmodell nach Swoboda et al. (2019, 54) mehr als die reine Wertschöpfung. Bezogen auf den Handel bedeutet dies: „Unter einem Geschäftsmodell wird die Abbildung der Leistungssysteme der Händler verstanden" (Swoboda et al. 2019, 54). Neben der unternehmerischen Wertschöpfung zählt folglich auch das Leistungsangebot zum Geschäftsmodell. Ein Geschäftsmodell ist zusätzlich immer im Kontext der Branche zu verstehen (Osterwalder/Pigneur 2011, 204). Daher ist die Wahl des Geschäftsmodells von

Unternehmensfaktoren und Umfeldfaktoren abhängig. Sowohl ressourcen- als auch marktorientierte Sichtweisen haben ihre Relevanz (Zentes et al. 2012, 309–310). Unternehmensinterne und –externe Faktoren wirken im Geschäftsmodell zusammen. „Überlegungen zu Geschäftsmodellen bauen oft auf Wertketten auf, erweitern diese jedoch an mehreren Stellen. Ein Geschäftsmodell kann definiert werden als ein Design von vernetzten Aktivitäten, welches ein bestimmtes Nutzenversprechen realisieren will" (Müller-Stewens/Lechner 2016, 372). Nutzenversprechen ist in diesem Sinne das Angebot, für einen Kunden einen bestimmten Auftrag zu erledigen (Müller-Stewens/Lechner 2016, 372).

Auch Wirtz (2003, 104) sieht in einem Geschäftsmodell zunächst die Abbildung der betrieblichen Leistungsprozesse inklusive der Transformationsleistung. 2018 vergleicht Wirtz (2018, 77–83) verschiedene Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell. Er kommt dabei zum Ergebnis: „Ein Business Model stellt eine stark vereinfachte und aggregierte Abbildung der relevanten Aktivitäten einer Unternehmung dar. Es erklärt, wie durch die Wertschöpfungskomponente einer Unternehmung vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Neben der Architektur der Wertschöpfung werden die strategische sowie die Kunden- und Marktkomponente berücksichtigt, um das übergeordnete Ziel der Generierung beziehungsweise Sicherung des Wettbewerbsvorteils zu realisieren" (Wirtz 2018, 83). Neben der Wertschöpfung und dem Kundenangebot gehören laut Wirtz (2018, 83) auch strategische Komponenten zum Geschäftsmodell.

Jaekel (2016, 7) sieht drei Kernaufgaben von Geschäftsmodellen: Wertschöpfungsarchitektur, Kundennutzen und Ertragsmodell. Er beruft sich dabei auf Stähler (2001, 40–42). Dieser vergleicht eine Vielzahl an Verständnissen von Geschäftsmodellen und identifiziert dabei die Komponenten Architektur der Wertschöpfung, Value-Proposition und Ertragsmodell. Grgurevic (2017, 142–152) nutzt eine ähnliche Einteilung von Geschäftsmodellen, um branchentypische Geschäftsmodellarchetypen zu vergleichen. Er differenziert die Geschäftsmodelldimensionen Operational-Model, Value-Proposition und Commercial-Model. Wenn man das Commercial-Model als Wettbewerbsstrategie des Unternehmens begreift, zeigen sich Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Definitionen. Neben der Wertschöpfung, die in jeder dargestellten Definition eine zentrale Rolle innehatte, werden das Kundenangebot bzw. der versprochene Kundenutzen in vielen Definitionen angesprochen.

Abbildung 5: Allgemeine Bestandteile von Geschäftsmodellen.

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst" (Osterwalder/Pigneur 2011, 18). Mit dieser Arbeitsdefinition sollen weitere wichtige Gliederungen von Geschäftsmodellbestandteilen verglichen werden. Die Untersuchung von Geschäftsmodellen nach Schallmo (2013, 19–22), das Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur (2011, 19) und der St. Gallener Business Model Navigator nach Gassmann et al. (2017, 6–7) werden im Folgenden mit der aufgestellten Arbeitsdefinition verglichen.

Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodelldefinitionen nach Schallmo

Schallmo (2013, 19–22) stellt unterschiedliche Definitionen des Begriffs Geschäftsmodell gegenüber. Bei der Gegenüberstellung sowie dem vorliegenden Vergleich der unterschiedlichen Verständnisse werden fünf Gemeinsamkeiten der Definitionen deutlich. Zunächst handelt es sich häufig um eine Kombination von Elementen eines Unternehmens. Weiter wird die Erstellung von Produkten und Dienstleistungen als Kernbestandteil des Geschäftsmodells aufgeführt. Diese dient der Stiftung von Nutzen für Kunden und Partner, der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, der Festigung von Kundenbeziehungen und letztlich dem Erreichen eines Wettbewerbsvorteils und der Abschöpfung von Mehrwert (Schallmo 2013, 22–23).

In der Reihenfolge der Auflistung der Gemeinsamkeiten wird die kausale Beziehung der Elemente von Geschäftsmodellen deutlich. Dass ein Geschäftsmodell eine Kombination aus verschiedenen Perspektiven darstellt, sei als formale Eigenschaft verstanden. Die übrigen, von Schallmo (2013, 22) genannten, vier Gemeinsamkeiten der Geschäftsmodelldefinitionen gehen von der Wertschöpfung aus, leiten daraus einen Kundennutzen ab, der sich vom Angebot der Konkurrenz differenziert und dadurch einen Wettbewerbsvorteil generiert. Dieser Prozess kann, übertragen auf den Einzelhandel, auch als Wertschöpfung im Sinne der Bereitstellung eines Angebotes mittels einer

Wettbewerbsstrategie verstanden werden. Die Elemente Schallmos (2013, 22) finden sich in der Dreigliederung der Geschäftsmodelldefinition wieder.

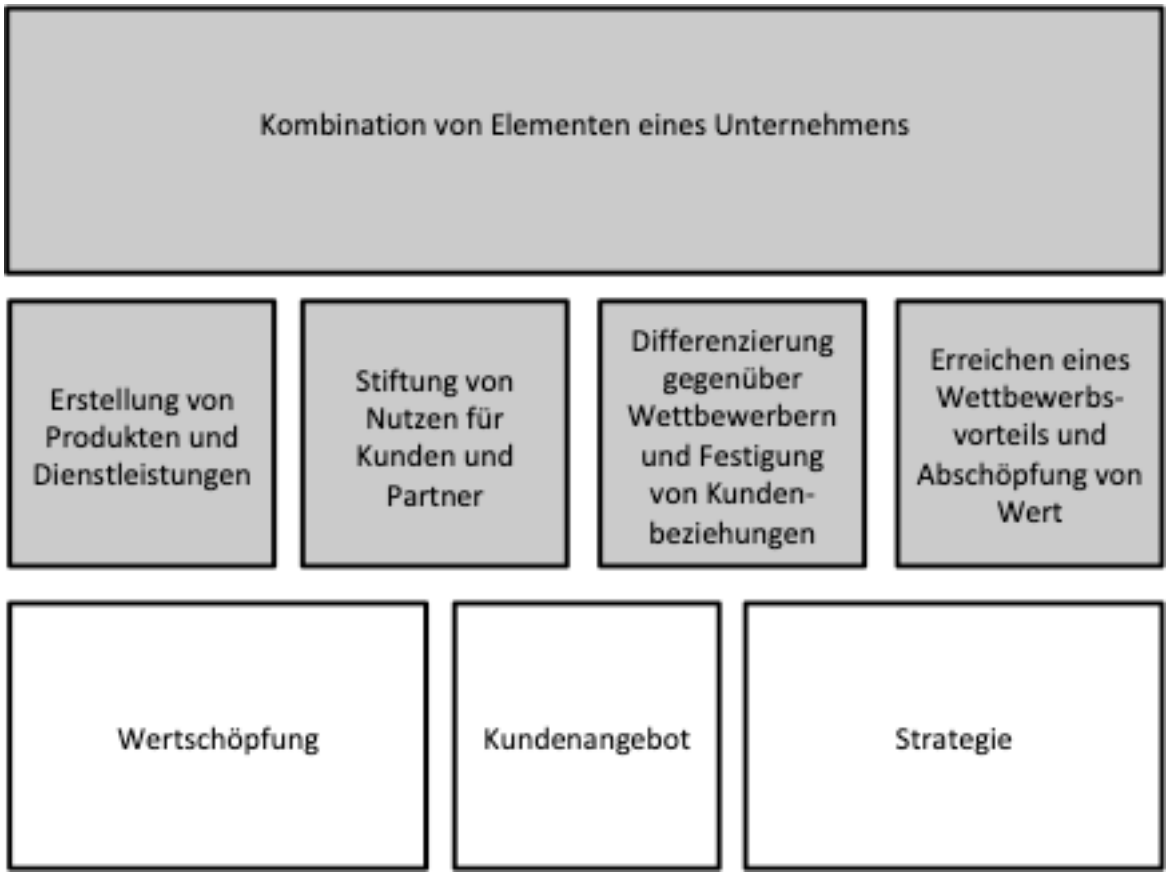

Abbildung 6: Gemeinsamkeiten von Geschäftsmodelldefinitionen (Schallmo 2013, 22–23).

Das Modell von Schallmo (2013, 19–22) zeichnet sich durch eine deutliche Fokussierung auf Unternehmensziele aus. Dennoch ergeben sich, im Vergleich mit der Arbeitsdefinition, Gemeinsamkeiten in den Perspektiven von Geschäftsmodellen.

Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur

Osterwalder/Pigneur (2011, 19) entwickelten ein Modell, um Geschäftsmodelle praxisnah beschreiben zu können und einheitlich vergleich- sowie bewertbar zu machen. Dabei nutzen sie Bausteine, um die wichtigsten Aspekte eines Geschäftsmodells zu beleuchten. Das Modell nennen sie Business Model Canvas, da es, ähnlich einer Leinwand, als reine Kategorisierung der Aspekte eines Geschäftsmodells dienen soll. Die Inhalte müssen im jeweiligen Fall auf diese Leinwand gebracht werden. Das Modell versteht sich als praxisorientiertes Tool (Osterwalder/Pigneur 2011, 46). Graf (2017) verwendet das Business Model Canvas in allen Fallstudien, um das Geschäftsmodell

von E-Commerce-Unternehmen darzustellen. Seine anschauliche Beschreibung und die Vergleiche mittels des Modells, sprechen für eine Verwendung in der vorliegenden Untersuchung.

Bei der Analyse des Business Model Canvas lässt sich feststellen, dass Osterwalder/Pigneur (2011, 38-41) drei Perspektiven einnahmen. Die Kategorien des Modells lassen sich entsprechend den Perspektiven Wertschöpfung, Kundenangebot und Strategie zuordnen. Dabei seien die Schlüsselpartnerschaften, -ressourcen und -aktivitäten aus Osterwalder/Pigneurs (2011, 38-43) Modell als wertschöpfungsorientiert zu verstehen. Wertschöpfung ist hier im Sinn einer offenen Organisation gemeint, welche im Rahmen der Leistungserstellung mit anderen Akteuren interagiert (Osterwalder/Pigneur 2011, 42–43). Die Aktivitäten sind neben der Transformationsleistung zusätzlich auch, und in diesem Fall vor allem, als Koordinationsaktivitäten zu verstehen (Osterwalder/Pigneur 2011, 40–41).

Die Kategorien Kundensegmentierung, Wertangebot, Kanäle und Kundenbeziehungen stellen die Perspektiven des Kundenangebots dar (Osterwalder/Pigneur 2011, 24–33). Kundensegmentierung beantwortet unter anderem die Frage, ob ein Unternehmen den Massenmarkt oder einen Nischenmarkt fokussiert bearbeitet (Osterwalder/Pigneur 2011, 24–25). Als Wertangebot seien sowohl Produkt als auch Dienstleistung zu verstehen (Osterwalder/Pigneur 2011, 26–27). Und die Entscheidung, welche Kanäle genutzt werden, betrifft den kompletten Kommunikations- und Kaufprozess und nicht bloß den Vertriebskanal (Osterwalder/Pigneur 2011, 30–31). Die Kategorien Kostenstruktur und Einnahmequellen gelten in diesem Modell als die wesentlichen Orientierungen der Strategie (Osterwalder/Pigneur 2011, 34–45). Wenn die Kostenstruktur ein maßgebliches Element des Geschäftsmodells ist, entspricht die Kostenführerschaft einer Strategie (Osterwalder/Pigneur 2011, 44–45). Unter der Kategorie der Einnahmequellen ist im Wesentlichen das Pricing zu verstehen. Eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden für das angebotene Nutzenversprechen erhält man durch entsprechende Differenzierung (Osterwalder/Pigneur 2011, 34–35).

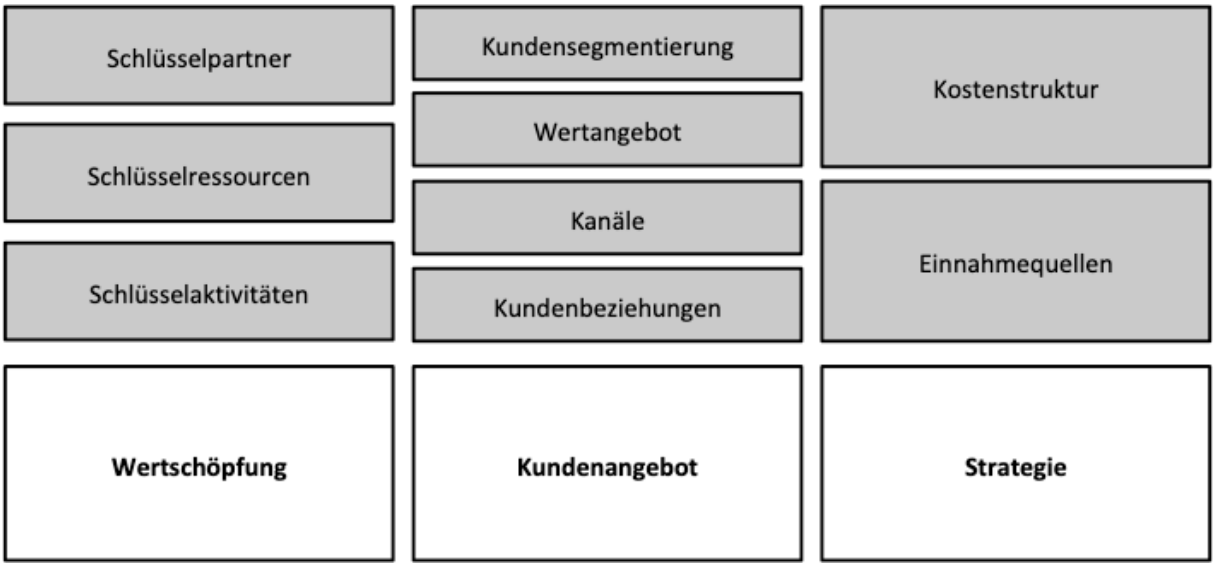

Abbildung 7: Perspektiven des Business Model Canvas (Osterwalder/Pigneur 2011, 19).

Es zeigt sich, dass alle Kategorien miteinander vernetzt sind und im Verbund das Erfassen des Geschäftsmodells unterstützen. Eine singuläre Betrachtung aus nur einer dieser Perspektiven wäre wenig aussagekräftig.

St. Gallener Business Model Navigator nach Gassmann et al.

Der St. Gallener Business Model Navigator unterteilt vier Dimensionen des Geschäftsmodells. Die Dimension Zielkunde bezeichnet das Wer, die Dimension Nutzenversprechen das Was, die Dimension Wertschöpfungskette das Wie und die Dimension Ertragsmechanik den Wert aus der Umsatz- und Kostenperspektive. Diese Dimensionen werden als Dreieck mit Zielkunden in der Mitte dargestellt (Gassmann et al. 2017, 6–7). Die äußeren Dimensionen decken sich weitestgehend mit der in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Einteilung. Den Zielkunden als eigene Dimension aufzuführen scheint zwar von der strategischen Ausrichtung des Geschäftsmodells auf den Schlüsselfaktor Kunde nachvollziehbar, ist bei näherer Betrachtung jedoch wenig konsistent. Die Kundenbedürfnisse werden im Nutzenversprechen angesprochen und der Kunde wird über die Ertragsmechanik segmentiert. Die Wertschöpfungskette hat keinen unmittelbaren Einfluss auf den Kunden. Dennoch ist sie im St. Gallener Business Model Navigator den Kunden einrahmend dargestellt. Zusätzlich versuchen die Begrifflichkeiten Wer, Was, Wie und Wert einen harmonischen Vierklang darzustellen, stehen jedoch, differenzierter betrachtet, in asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnissen. Parallelen zu den zuvor aufgestellten Bestandteilen von Geschäftsmodellen stellen sich

in der Form dar, dass das Nutzenversprechen das Kundenangebot darstellt, die Wertschöpfungskette die Wertschöpfungsperspektive und die Ertragsmechanik die Strategie. Der Zielkunde ist im Kundenangebot und der Strategie erfasst.

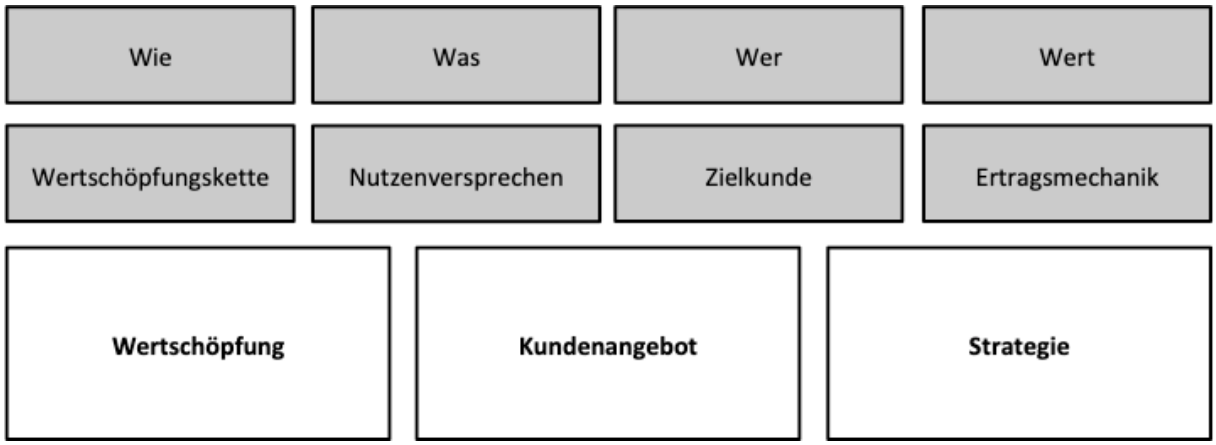

Abbildung 8: Perspektiven des St. Gallener Business Model Navigator (Gassmann et al. 2017, 6–7).

Aus dieser Darstellung des Geschäftsmodells haben Gassmann et al. (2017) 55 stereotypische Geschäftsmodelle abgeleitet. Zwei davon sind für das Verständnis von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie relevant. So bezeichnet der St. Gallener Business Model Navigator E-Commerce als eigene Art eines Geschäftsmodells. In diesem Modell besteht das Nutzenversprechen im Kauf oder Verkauf inklusive Service. Die Wertschöpfungskette ist geprägt durch digitale Transaktionen. Vorteile sind Transparenz und Kostenreduktion (Gassmann et al. 2017, 152–155). Zusätzlich wird auch das Bearbeiten zweiseitiger Märkte als eigenes Geschäftsmodell gesehen. Indirekte Netzwerkeffekte spielen dabei die zentrale Rolle und sind dafür ausschlaggebend, dass die, zur Bearbeitung zweiseitiger Märkte notwendigen, Strategien als Geschäftsmodell zu verstehen sind (Gassmann et al. 2017, 334–337). Beide Geschäftsmodelle kombiniert, stellen das Modell einer Onlinehandelsplattform dar. Die übrigen Onlinehändler in der Plattformökonomie fallen weitestgehend unter das Geschäftsmodell E-Commerce. Dass diese Kategorisierung zu weit gefasst ist, scheint offenkundig. Aus diesem Grund ist eine differenziertere Einteilung von Geschäftsmodellen notwendig.

6.3 Besonderheiten von Geschäftsmodellen des Onlinehandels

Die Differenzierung wird dann möglich, wenn die Besonderheiten der Geschäftsmodelle des Onlinehandels analysiert werden. Zunächst liegt der Gedanke nahe, dass das

Internet selbst oder der Onlinehandel im Speziellen nicht nur der Kommunikations- oder Vertriebsweg, sondern ein eigenständiges Geschäftsmodell abbilden (Wirtz 2003, 104). Allerdings wird es der Komplexität von Onlinegeschäftsmodellen nicht gerecht, wenn man den Onlinehandel als ein singuläres Geschäftsmodell begreift. Weiter könnte die Typologie analoger, stationärer Geschäftsmodelle in die digitale Welt übertragen werden. Dies ist allerdings nur teilweise möglich (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 34). „Da das Electronic Business jedoch veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen aufweist, ist eine direkte Übertragung traditioneller Geschäftskonzepte in das Internet oft nicht Erfolg versprechend" (Wirtz 2003, 104). Aus diesem Grund sollen die unterschiedlichen Beschreibungs- und Differenzierungsmöglichkeiten von Onlinegeschäftsmodellen weiter untersucht werden.

Die zentralen Schlüsselfaktoren der Differenzierung im Einzelhandel dienen der Handelspositionierung und lauten: Preis, Sortimentstiefe, Reichweite, Einkaufserlebnis, Ort und Zugang, kontinuierliche Sortimentserneuerung, Mehrwertdienst, Servicequalität und Mitarbeiter (Finne/Sivonen 2009, 57). „Für die Systematisierung von Betriebstypen des Distanzhandels bieten sich vor allem die Merkmale Medien der Geschäftsanbahnung, Methoden der Kaufempfehlungen, Umfang des Sortiments und Preisniveau, Möglichkeiten der Information und Überprüfung der Ware durch den Kunden, Lieferorte, Lieferkosten, Lieferzeiten, Lieferzeitfenster und Mindestbestellwerte an" (Barth et al. 2015, 102). In den beiden Auflistungen zeigt sich bereits die Vielfalt der möglichen Systematisierungsansätze. Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 25-26) versucht eine Einteilung der Arten des Onlinehandels vorzunehmen. Demnach können die Unterformen des E-Commerce nach dem Umfang der elektronischen Unterstützung der Transaktion, dem Gegenstand der Transaktion, den beteiligte Institutionen, den verwendeten Endgeräten, dem Grad der Automatisierung und dem Ort der Nutzung differenziert werden.

Es fällt auf, dass die Aufzählungen etliche Gemeinsamkeiten aufweisen, obwohl sie sich jeweils auf den Einzelhandel, den Distanzhandel und den Onlinehandel beziehen. In allen drei Auflistungen sind keine unmittelbaren Wertschöpfungsaspekte berücksichtigt. Der Fokus liegt mehr auf der Gestaltung des Kundenangebots und den strategischen Aspekten der beteiligten Akteure, der Preisführerschaft und den, mit dem Angebot verbundenen, Services.

Quelle	Perspektive	Wertschöpfung	Kundenangebot		Strategie		
			Vertriebsart	Sortiment	Akteure	Preisführerschaft	Service
Finne/Sivonen (2009, 57)	Einzelhandel		Reichweite	Sortimentstiefe		Preis	Einkaufserlebnis
							Mehrwertdienst
			Ort und Zugang	Sortiments-erneuerung			Servicequalität
							Mitarbeiter
Barth et al. (2015, 102)	Distanzhandel		Medien	Sortiment		Preisniveau	Kaufempfehlung
							Information und Überprüfung der Ware
							Lieferort
							Lieferkosten
							Lieferzeiten
							Lieferzeitfenster
							Mindest-bestellwert
Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 25–26)	Onlinehandel		Umfang der elektronischen Unterstützung	Gegenstand der Transaktion	beteiligte Institutionen		
			Endgerät				
			Grad der Automatisierung				
			Ort der Nutzung				

Abbildung 9: Differenzierungsansätze des Onlinehandels (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 25–26; Barth et al. 2015, 102; Finne/Sivonen 2009, 57).

Sowohl Barth et al. (2015, 102) als auch der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 25-26) sehen die verwendeten Medien als Unterscheidungsgröße. Zentes et al. (2012, 352-353) differenzieren weiter zwischen Teleshopping, Internet-enabled-TV und E-Commerce im eigentlichen Sinn. Dieser kann über das stationäre Internet durchgeführt werden oder mittels Mobile-Commerce. Auch lässt sich E-Commerce nach dem Nutzungsort in mobile Systeme, Instore-Systeme und Inhome-Systeme unterscheiden (Liebmann et al. 2008, 417).

Rayport/Jaworski (2004, 151-153) beschreiben das Geschäftsmodell ausgehend vom Angebot, welches der Kunde im Internet erhält. Dabei leiten Sie das digitale Angebot vom Internetauftritt eines Unternehmens ab. Es besteht aus dem Content der zur Verfügung gestellten Informationen, dem Commerce in Form der Abwicklung des Verkaufs von Produkten, dem Context im Sinn der systematischen Einbettung und der Connection mit Netzwerken. Ergänzend werden noch die Community als die Interaktion zwischen den Nutzern, die Customization im Sinn der Personalisierung von Nutzerdaten und die Communication zwischen User und Homepage erfasst. Um eine Typologie von bestimmten digitalen Geschäftsmodellen vorzunehmen, stellen Rayport/Jaworski (2004, 183-185) zu jeder der sieben Dimensionen eine Einteilung bereit.

Neben diesen technischen Kategorisierungen nach Art der verwendeten Kommunikationsmedien und dem Ort der Nutzung, können Geschäftsmodelle auch anhand des Mix an eingesetzten Kanälen eingeteilt werden. Grundsätzlich wird zwischen dem Internet-Pure-Player, der nur Onlinehandel betreibt und dem Multi-Channel-Händler, der auch stationären Handel anbietet, unterschieden. Weiter kann der Multi-Channel-Versender, der neben dem Onlinehandel weitere Versandkanäle nutzt, jedoch keinen stationären Handel betreibt, von dem Hersteller, der den eigenen Onlinevertrieb neben dem B2B-Vertrieb einsetzt, abgegrenzt werden (Morschett 2012, 379). Auch Heinemann (2018, 117-119) differenziert in gleicher Abgrenzung Pure-Onlinehandel, Multi-Channel-Handel, hybriden und vertikalen Onlinehandel. Zusätzlich führt er den kooperativen Onlinehandel auf, zu dem er den Plattformhandel zählt. Die Multi-Channel-Formate werden häufig auch als Clicks & Mortar, Clicks & Sheets und Clicks, Bricks & Sheets bezeichnet. Clicks & Mortar beschreibt die Kombination aus online und stationärem Handel, Clicks & Sheets die aus online und traditionellem Versandhandel und Clicks, Bricks & Sheets die aus allen drei Formen (Schramm-Klein 2012, 425–426).

Nachdem die Mehrheit der großen Onlinehandelsformate auf Multi-Channel setzt, unterscheiden der Handelsverband Deutschland und das IFH Köln (2019, 19-20) die Geschäftsmodelle nach der vertriebsseitigen Herkunft der Unternehmen. Unternehmen mit einer Internet-Pure-Player-DNA haben ihren Ursprung im Onlinehandel, vertreiben aber häufig zusätzlich auch stationär. Onlineunternehmen mit Händler-DNA haben stationäre Wurzeln, solche mit Versender-DNA stammen aus dem traditionellen Versandhandel und Onlinehändler mit Hersteller-DNA sind Produzenten, die auch selbst online vertreiben (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 20). Auch Swoboda et al. (2019, 112) unterteilen die Onlinehändler nach ihrem Ursprung. Sie ziehen dabei eine Linie zwischen den Pure-Playern und den Traditionellen, welche aus dem stationären Handel stammen.

Nach dem Grad der Integration der Vertriebswege kann man unterscheiden zwischen One-Channel, Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel. One-Channel beschreibt die ausschließliche Nutzung eines Vertriebskanals, Multi-Channel die parallele Nutzung verschiedener Kanäle, Cross-Channel die Nutzung der Interaktion verschiedener Kanäle und Omni-Channel die nahtlose Integration der relevanten Vertriebskanäle (Graf von Arnim 2016, 79–80). Eine Vorstufe von Multi-Channel kann zusätzlich Multiple-Channel sein. Jede angebotene Marke hat dabei ihren eigenen Kanal. Eine Integration ist nicht gewollt, um beispielsweise Preisdiskriminierung zu ermöglichen

(Schramm-Klein et al. 2014, 20–23). Schramm-Klein (2003, 21-23) unterscheidet Multi-Channel in Intra-Branchendiversifikation und Inter-Branchendiversifikation. Bei der Intra-Branchendiversifikation werden verschiedene Vertriebsarten innerhalb einer Branche angeboten. Inter-Branchendiversifikation liegt dann vor, wenn für verschiedene Branchen jeweils eigene Vertriebslinien mit speziellen Kanälen eingesetzt werden.

Hinsichtlich des Sortiments kann zwischen Full-Service-Providern und Online Nischenanbietern unterschieden werden. Ein Full-Service-Provider vereint ein breites Sortiment, passt dies in der Regel an den Kunden an und bietet zunehmend auch handelsfremde Dienstleistungen wie Unterhaltung oder Finanzdienstleistungen. Online Nischenbetreiber fokussieren sich hingegen auf spezifische Kundengruppen und Sortimente (Swoboda et al. 2019, 202–203). Auch Morschett (2012, 384) differenziert die Geschäftsmodelle von Onlineshops nach dem Fokus des Sortiments. Dieses kann auf den Preis, das Erlebnis, eine besondere Lösung, das Customizing, die soziale Interaktion oder ein spezielles Produktangebot gerichtet sein. Anbieter, welche die Besonderheit ihres Geschäftsmodells in der Zusammenstellung des Produktangebots sehen, werden als Sortimentsexperten bezeichnet.

Im Onlinehandel gibt es hinsichtlich der handelnden Akteure neben den Geschäftsformen B2C und B2B auch die Form des Customer-to-Customer (C2C).[53] Insbesondere die Plattformökonomie ermöglicht durch die Koordination des Marktes durch eine Plattform, dass Kunden mit Kunden handeln (Kollmann 2019a, 67–69). Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 34) sieht am Onlinehandel beteiligte Akteure als ein Unterscheidungsmerkmal an. Die besonderen Rollen, die mit einem Plattformhandel einhergehen, werden in Kapitel 6.4 dargestellt.

Onlinevertriebstypen lassen sich auch nach Preisformaten bilden. So gibt es etliche Formen, die eine Preisführerschaft als Kern des Geschäftsmodells haben. Die Besonderheit liegt in der Art des Geschäfts oder des Preismechanismus. Beispiele sind

[53] Kollmann (2019, 67-69) führt zusätzlich die Formen Government-to-Business (G2B), Government-to-Government (G2G) und Government-to-Customer (G2C) auf. Diese sind jedoch in Zusammenhang mit Onlinehandelsplattformen von sekundärer Bedeutung.

Aktionsseiten, Onlineshoppingclubs, Liveshopping, Coupon-Anbieter, Online-Outlet-Stores (Morschett 2012, 386–387).

Nachdem der Distanzhandel bei der Bestellung und der Auslieferung Entfernungen überwindet, können Kundenservices im Bereich der Auftragseingabe und im Zustell- oder Abholdienst begründet sein. Die Bestellung kann schriftlich, telefonisch, elektronisch oder in sonstiger Form erfolgen. Der Zustelldienst unterscheidet sich hinsichtlich des Auslieferungsortes und der Abholdienst kann verkehrsorientiert oder wohnortnah liegen (Liebmann et al. 2008; Zentes et al. 2012, 348–350). Onlinehandel kann nach Art der Versandabwicklung entweder als eine reine Logistikleistung organisiert sein oder er setzt ein Netz an dezentralen Vertriebsstätten voraus, an denen die Ware zur Abholung bereitgestellt wird (Lerchenmüller 2014, 239). Neben der Bestellabwicklung und der Logistik stellen die Bezahlungsoptionen, personelle Prozesse, Informations- und Kommunikationsprozesse weitere wesentliche Teilleistungen im Onlinehandel dar (Lerchenmüller 2014, 249–253). Wobei alle spezielle Kundenservices beinhalten können.

6.4 Besonderheiten von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie

„Die spezifischen Charakteristika mehrseitiger Plattformen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der entsprechenden Geschäftsmodelle" (Täuscher et al. 2017, 184). Die vorhergegangenen Kategorien von Geschäftsmodellen allgemein und des Onlinehandels im Speziellen zeigen umfangreiche Einteilungsmöglichkeiten. Um den Besonderheiten der Plattformökonomie Rechnung zu tragen, sollen ergänzend auch die Unterscheidungsmerkmale von Plattformgeschäftsmodellen dargestellt werden. Osterwalder/Pigneur (2011, 82) erklären, dass es Plattformgeschäftsmodelle bereits seit einer langen Zeit gäbe. Allerdings haben sich ihre Einsatzmöglichkeiten mit der Informationstechnologie stark vermehrt. „Geschäftsmodelle, die plattformartig mehrere Akteure in einem Wertschöpfungsnetzwerk oder Ökosystem einbinden, sind inzwischen zum Vorbild vieler Unternehmen geworden" (Gassmann et al. 2017, 337). Lefkes et al. (2017, 552-554) führen die Plattform als weiteres Geschäftsmodell des Handels, neben dem klassischen Handelsunternehmen, dem vertikalen Geschäftsmodell, der zielgruppenspezifischen Kundenansprache, dem Serviceportal und den disruptiven Unternehmen, auf. Aus der Auflistung lässt sich ableiten, dass

Überschneidungen zwischen den identifizierten Geschäftsmodellen möglich sind. Auch weist das Plattformgeschäftsmodell nach Lefkes et al. (2017, 552) diverse Unterformen auf. Es kann dabei, von der einfachen Vergleichs- bis zur komplexen Handelsplattform mit hohem Dienstleistungsanteil seitens des Plattformanbieters, unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Insofern wird deutlich, dass es kein universelles Plattformgeschäftsmodell gibt, sondern verschiedenartige Formen bestehen. Auch Täuscher et al. (2017, 184) diskutieren, ob Plattformen an sich bereits einen eigenen Geschäftsmodelltyp darstellen und kommen zu dem Ergebnis, dass Plattformeigenschaften wichtige Beschreibungseinheiten sind, jedoch nicht als eigenes Geschäftsmodell gelten. Diese Ansicht soll für die vorliegende Untersuchung übernommen werden. Im Rahmen einer Literaturauswertung kommen de Reuver et al. (2018, 133) zu dem Ergebnis, dass es notwendig sei, die vielfältigen digitalen Plattformen zu typologisieren.

DNA digitaler Plattformen nach Prothmann

Prothmann (2017, 32) identifiziert zehn Merkmale zur Unterscheidung von E-Commerce-Plattformen. Demnach soll geprüft werden, ob die Merkmale Kern, Registrierung, Verkäufertyp, Sichtbarkeit, Regionalität, Transaktion, Listung, Produkt und Front-End zur Differenzierung von E-Commerce-Unternehmen in der Plattformökonomie passend sind.

Das Merkmal Kern beschreibt die Zielsetzung eines Plattformanbieters. Es unterscheidet zwischen Plattformen, die als unabhängige Instanzen betrieben werden, solchen auf denen der Betreiber gleichzeitig als Händler agiert und solchen, die einem anderen Zweck dienen (Prothmann 2017, 33). Das Merkmal Registrierung differenziert zwischen Plattformen, die offen für jeden Händler sind und jenen, die den Zugang beschränken (Prothmann 2017, 34–35). Nach Verkäufertyp wird unterschieden, ob private oder gewerbliche Händler auf der Plattform verkaufen (Prothmann 2017, 36–37). Die Sichtbarkeit unterscheidet, ob die Händler angezeigt werden, verborgen sind oder ob diese die Möglichkeit haben, ihren Auftritt selbst zu gestalten (Prothmann 2017, 47). Alle vier Merkmale beziehen sich unmittelbar auf die Architektur der Plattformen und sind damit nicht direkt für alle Geschäftsmodelle im Bekleidungshandel anwendbar. Die Fragen, ob ein Onlinehandelsformat eine eigene Plattform darstellt und bzw. oder ob über eine Plattform verkauft wird, sollen jedoch übernommen werden. Die Regionalität beschreibt, ob lokal, national, international oder global gehandelt wird

(Prothmann 2017, 38–39). In der vorliegenden Untersuchung liegt der Fokus auf dem deutschen Bekleidungshandel. Wie in Kapitel 4.7 dargestellt, soll dieser Markt intensiv untersucht werden. Zusätzliche internationale Aktivitäten der vertretenen Unternehmen und Konzerne bleiben daher unberücksichtigt. Das Merkmal Transaktion unterscheidet, ob die Geschäfte Kauf, Auktion, Kontakt vor Ort oder Couponaktionen sind (Prothmann 2017, 40–42). In der vorliegenden Untersuchung werden primär Kaufgeschäfte im Einzelhandel, wie in Kapitel 3.2 hergeleitet, untersucht. Das Merkmal Listung beschreibt, ob die Angebote in einen Katalog mit umfänglichen Details eingebunden sind oder ob es sich um Einzelangebote handelt (Prothmann 2017, 44–45). Im Bekleidungshandel ist, ausgehend von stationären Sortimenten, eine Gliederung des Angebots, wie in Kapitel 4.3 gezeigt, üblich und findet grundsätzlich auch im Onlinehandel statt. Es können hinsichtlich des Produkts neue Produkte, gebrauchte Produkte oder Handarbeit verkauft werden (Prothmann 2017, 46). Der überwiegende Teil der Unternehmen des deutschen Bekleidungshandels vertreibt, wie in Kapitel 4.2 dargestellt, Neuware. Hinsichtlich des Front-End kann nach Web, App oder Hybrid differenziert werden (Prothmann 2017, 48). Allerdings ist es, wie in Kapitel 3.4 gezeigt, mittlerweile üblich mehrere Varianten anzubieten. Es wird also angenommen, dass die untersuchten Unternehmen hybride Front-Ends anbieten. Bezüglich Kategorie unterscheidet man zwischen Vollsortimentanbietern und Spezialisten (Prothmann 2017, 43). Dieser Aspekt soll in die vorliegende Untersuchung aufgenommen werden, da er ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells sein könnte.

Folglich können die Merkmale der DNA digitaler Plattformen in der vorliegenden Arbeit nur zum geringen Teil verwendet werden, da sie sich entweder nur für die Kategorisierung von reinen Plattformen eigenen oder bereits durch den Forschungsfokus für alle zu untersuchenden Geschäftsmodelle gleiche Ergebnisse bringen. Das Merkmal der Kategorie soll geprüft werden und ebenso ob ein Plattformhandel vorliegt.

Einteilung elektronischer Geschäftsprozesse nach Kollmann

Kollmann (2019a, 82) beschreibt elektronische Geschäftskonzepte anhand der Kategorien Geschäftsidee, Art der Plattform, Wertschöpfung, Mehrwert und Bausteinen. Die Geschäftsidee steht am Beginn eines E-Ventures.[54] Dabei wird der Grundgedanke

[54]„Unter einem ‚E-Venture‘ wird ein gegründetes und damit junges Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee innerhalb der Digitalen Wirtschaft verstanden, welches über eine elektronische Plattform in

einer Organisation aus der Gründerperspektive beschrieben. Zusätzlich werden Kundensicht und Unternehmenssicht berücksichtigt (Kollmann 2019a, 61). Die Geschäftsidee der Unternehmen des deutschen Bekleidungshandels liegt grundsätzlich im Verkauf von Bekleidung. Die Besonderheit der spezifischen, einzelnen Geschäftsmodelle liegt in der Wertschöpfung, dem Kundenangebot oder der Strategie begründet und wird somit auf einer tieferen Ebene erfasst. Es gibt in der Praxis drei grundlegende Arten von Plattformen, welche nach den Stoßrichtungen Einkauf, Verkauf und Handel unterschieden werden können. Kollmann (Kollmann 2019a, 65) bezeichnet diese als E-Procurement, E-Shop und E-Marketplace. Zusätzlich existieren die Plattformen E-Community und E-Company. Beide beinhalten als Kern jedoch keine rein wirtschaftlichen Transaktionen. Nachdem der B2C-Handel untersucht wird, können die Geschäftsmodelle E-Shop oder E-Marketplace sein. Dieses Merkmal soll in der weiteren Analyse geprüft werden.

Der elektronische Wertschöpfungsprozess besteht nach Kollmann (2014, 162–163) aus Informationssammlung, -verarbeitung und -übertragung. Kollmanns (2014, 82) eigene beispielhafte Anwendung dieses Merkmals zeigt, dass alle aufgeführten Unternehmen alle drei Wertschöpfungsschritte in ähnlicher Form betreiben. Aus dem Merkmal kann in dieser Form kein Erkenntnisgewinn abgeleitet werden. Dennoch soll die Wertschöpfung als elementarer Bestandteil von Geschäftsmodellen in der Typologie berücksichtigt werden. Der Mehrwert einer Plattform kann ein Strukturierungs-, Selektions-, Matching-, Transaktions-, Abstimmungs- oder Kommunikationswert sein. Handelsplattform kombinieren typischerweise Strukturierungs-, Selektions- und Transaktionswerte (Kollmann 2014, 159–160). Die zentralen Bausteine von Plattformen sind Information, Kommunikation und Transaktion (Kollmann 2019a, 65). Auch in Hinblick auf die Merkmale Mehrwert und Bausteine ist davon auszugehen, dass die zu untersuchenden Geschäftsmodelle, aufgrund der Eingrenzungen auf den deutschen Bekleidungshandel, sehr ähnliche Ergebnisse zeigen würden. Aus Kollmanns (2019a,82) Modell sollen folglich die Art der Plattform, die Geschäftsidee in einer detaillierteren Form und die Wertschöpfung in einer allgemeineren Form für die vorliegende Untersuchung übernommen werden.

Datennetzen seine Produkte und/oder Dienstleistungen auf Basis einer rein elektronischen Wertschöpfung anbietet, wobei dieses Angebot erst durch die Entwicklungen der Informationstechnologie ermöglicht wurde" (Kollmann 2019, 82).

6.5 Geeignete Dimensionen zur Typologie von Geschäftsmodellen

Zur Untersuchung der Plattformökonomie bieten sich Geschäftsmodelle von Unternehmen an. Mit ihrer kategorisierenden Wirkung unterstützen sie die und den Vergleich von Marktteilnehmern und bilden die Grundlage der Untersuchung möglicher Zusammenhänge.

Wie in Kapitel 6.2 hergeleitet, bestehen Geschäftsmodelle allgemein aus einer bestimmten Wertschöpfung, einem speziellen Kundenangebot und einer zugrundeliegenden Strategie. Kapitel 6.3 zeigt, dass Onlinegeschäftsmodelle ihren Fokus auf das Kundenangebot hinsichtlich der Vertriebsart und des Sortiments sowie auf die Strategie hinsichtlich der Akteure, der Preisführerschaft und des Service legen. Die Besonderheiten der Plattformgeschäftsmodelle bieten sich weniger für eine umfassende Einteilung der Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels an. Aus Kapitel 6.4 kann hauptsächlich die Frage, ob Plattformhandel vorliegt, abgeleitet werden, welche inhaltlich der Akteursperspektive der Strategie zuzuordnen ist.

Insofern beschreibt Kapitel 6 vor allem Einteilungsmöglichkeiten. Die drei Dimensionen Wertschöpfung, Kundenangebot und Strategie werden in den folgenden Kapiteln dargestellt. Dabei sollen die Auswirkungen der Plattformökonomie auf die Dimensionen von Geschäftsmodellen untersucht werden. Ziel ist es auch, konkrete Merkmale für die spätere Einteilung der Geschäftsmodelle aufzustellen.

7 Wertschöpfung in der Plattformökonomie

Die Wertschöpfung als Teil des Geschäftsmodells erfasst die produktiven, auf die Endnutzung gerichteten, Aktivitäten einer Organisation. Diese bauen aufeinander auf und stehen in einer logischen Abfolge. Als solche werden sie auch als Wertkette oder Wertschöpfungskette bezeichnet (Sturgeon 2001, 10–11). Die Inputfaktoren, welche zur wertschöpfenden Transaktion beitragen, sind menschliche Arbeit, Technologie und zugekaufte Inputs (Porter 1985, 38). Die Wertkettenbetrachtung ist relevant, da sie die Grundlage für Wettbewerbsvorteile erfasst. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, muss ein Unternehmen entweder andere Wertschöpfungsaktivitäten als die Wettbewerber ausführen oder die gleichen Aktivitäten in einer anderen, besseren Art und Weise umsetzen (Porter 2001, 71). Darum ist es das Ziel der Wertkettenbetrachtung, die einzelnen Aktivitäten zu untersuchen, um interne und externe Prozesse effizienter und effektiver gestalten zu können (Weiber/Kollmann 1997, 516). Allerdings ist die Abgrenzung der Wertschöpfungsaktivitäten nicht immer eindeutig möglich (Graf/Schneider 2017, 66–67).

Die Wertketten von Unternehmen interagieren mit denen anderer. Porter (1985, 34) bezeichnet diesen stream of activities als Wertsystem. Aufgrund dieser unternehmensübergreifenden Wertschöpfung ist es wichtig, das einzelne Unternehmen im Kontext der Branche zu untersuchen. Die Struktur der Branche ist verantwortlich ist für die Strategien, welche die Branchenteilnehmer wählen (Porter 1980, 3). Allerdings werden bei der bloßen Darstellung der Branchenwertschöpfung die Wettbewerbsvorteile des einzelnen Unternehmens nicht sichtbar (Porter 1985, 36). Um eine Differenzierung von Geschäftsmodellen vorzubereiten, sollen folglich insbesondere die grundliegenden Wertschöpfungsentscheidungen, anhand derer man Wettbewerbsvorteile aufbauen kann, dargestellt werden.

In der englischsprach Literatur haben sich, neben der Value Chain, die Begriffe Supply Chain, Commodity Chain, Production Chain, Activities Chain und Product Pipeline entwickelt. Diese legen den Fokus auf je spezielle Aspekte der Wertschöpfung, haben jedoch die Vernetzung der Wertschöpfungsaktivitäten zwischen Firmen gemeinsam (Sturgeon 2001, 11). Besonders präsent ist der Begriff Supply Chain. Darunter wird „(...) ein Netzwerk vertikal alliierter Unternehmen verstanden, dessen institutionelle Reichweite eine Dyade, also zwei Wertschöpfungsstufen, überschreitet, und das sich operativ, taktisch und strategisch kollektiv verhält" (Otto 2002, 88). Zwar könnte

insbesondere der Netzwerkaspekt helfen, die Besonderheiten der Wertschöpfung in der Plattformökonomie zu erfassen, allerdings zeigt sich in den, in Kapitel 5.3 beschriebenen, Abhängigkeitsverhältnissen und divergierenden Interessen von Plattformanbietern und -händlern, dass nicht immer von strategisch kollektivem Verhalten ausgegangen werden kann. Auch zeigt die Supply Chain Literatur eine nicht eindeutige und häufig missverständliche Auslegung des Begriffs (Otto 2002, 89–97). Für die Darstellung der Branchenwertschöpfung im Sinn einer Kette von Unternehmen, die ein Produkt von der Gewinnung der Rohstoffe bis zur Übergabe an den Endkunden produzieren und handeln, ist laut Otto (2002, 89-91) die Untersuchung der Wertschöpfungsprozesse ausreichend.

7.1 Wertschöpfung der deutschen Bekleidungsbranche

Die Wertschöpfungsprozesse des Handels können in Form der Handelskette erfasst werden. Darunter versteht man all jene Betriebe, welche ein Gut, auf seinem Weg vom Erzeuger bis zum Verwender durchläuft. Ausgangspunkt ist der Produzent, Endpunkt der Handelskette ist der Konsument. Dazwischen agieren Handelsbetriebe. „Die am Umsatz einer in ihrem stofflichen Charakter unverändert bleibenden Ware beteiligten Betriebe bilden in der Reihenfolge vom Erzeuger bis zum Verwender eine Handelskette" (Seyffert 1972, 623). Die Wertschöpfung des Händlers geschieht durch die erfolgreiche Interaktion und Koordination von Porters Wertschöpfungsaktivitäten (McColl/Moore 2013, 51). Menschen, Raum und Ware sind dabei die produktiven Faktoren des Handelsbetriebes (Nieschlag/Kuhn 1980, 83). In der Vergangenheit hat sich eine allgemeine Distributionskette des Handels herausgebildet, die in Hersteller, Groß- oder Außenhandel, Einzelhandel und Konsument unterscheidet (Hertel et al. 2011, 4).

Abecassis-Moedas (2006, 413) untersucht die clothing value chain über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg und zeigt, dass der Wertkettenansatz branchenbezogen anwendbar ist. Auch McColl/Moore (2013, 63) stellen die zentrale Bedeutung des Wertschöpfungsansatz für die Bekleidungsbranche dar. Da diese immer homogener wird und eine Preisdeflation erfährt, reicht es nicht mehr aus, sich nur über die Wahl der Marken und Eigenmarken zu differenzieren. Stattdessen müssen die Wertschöpfungsaktivitäten so orchestriert sein, dass ein alleinstellendes Markenerlebnis geschaffen wird. Swoboda et al. (2019, 191) stellen in Hinblick auf die Bekleidungsbranche fest: „Die Wertschöpfungskette ist am Wandel der Kundenwünsche ausgerichtet und unterliegt dem schnellen Wechsel von Marktbeobachtung/Trends, deren

Umsetzung in Angebote und deren Vermarktung. Es handelt sich um ein Push-Pull-Push-Prinzip".

McColl/Moore (2013, 50-52) haben deshalb Porters Wertkette auf die speziellen Anforderungen der Bekleidungsbranche angewandt und die Aktivitäten spezifiziert. Als primäre Aktivitäten eines Bekleidungshändlers sehen sie die Identität der Eigenmarke, den Einkauf passender Herstellermarken, den Markenauftritt inklusive der Ladengestaltung und den Kundenservice. Sekundäre Aktivitäten sind Führung, strategische Ausrichtung, zentrale Unterstützungsfunktionen und Kennzahlenorientierung. In dieser Gestaltung zeigt sich, dass die Produktion von Bekleidung nicht zu den wesentlichen Aktivitäten gezählt wird. Wie in Kapitel 4.2 dargestellt liegt häufig Auftragsfertigung vor. Daher soll die Produktion als erster Ausgangspunkt der untersuchten Branchenwertschöpfung dienen.

Alle Wertaktivitäten benötigen und schaffen Informationen (Porter 1985, 38). Kogut/Zander (1992, 386) heben daher die besondere Rolle von Informationen für strategische Entscheidungen hervor. Gleichzeitig zeigen sie, dass Daten entscheidende Wettbewerbsvorteile sein können. Eaton/Badwen (1991, 165) beschäftigen sich mit der Frage, ob Informationen als Ressource gesehen werden sollen. Sie zeigen, dass eine solche Definition, um die Relevanz von Informationen hervorzuheben, geeignet ist. Die Analogien im Sinn eines Ressource-Management-Ansatzes lehnen sie jedoch ab. Informationen sind dann Erfolgsfaktoren, wenn sie zur Steigerung der Qualität, der Flexibilität oder zur Senkung der Kosten oder der Zeitdauer von Wertschöpfungsaktivitäten führen (Weiber/Kollmann 1997, 519). In diesem Ansatz wird die unterstützende Wirkung von Informationen im Zuge der Wertschöpfung dargestellt. Insbesondere im digitalisierten Handel zeigt sich die herausragende Bedeutung von Informationen zur Gestaltung der Wertschöpfung und damit des Geschäftsmodells.

Dabei spielen Daten eine besondere Rolle. Zum einen um die Prozesse zu optimieren, zum anderen als eigenes Produkt (Weiber/Kollmann 1997, 516). So spricht man von der elektronischen Wertschöpfung, sobald digitalisierte Werte Teil des Nutzenversprechens sind (Kollmann 2014, 159–160). Die Wertkettenbetrachtung ist weiterhin wichtig, um die durch das Internet möglich gewordenen virtuellen Organisationen zu begreifen (Porter 2001, 74–76). Durch den Einsatz, die Verarbeitung und den Handel von Daten, kommt es innerhalb der Datennetze zu virtuellen Wertschöpfungsketten (Weiber/Kollmann 1997, 513).

Rayport/Sviokla (1996, 104) verstehen diese virtuelle Wertkette in Abgrenzung zur physischen Wertkette, wie sie zu Beginn dieses Kapitels beschrieben wird. Jeder physische Prozess hat dabei seine virtuelle Entsprechung. Die Welt der physischen Wertkette bezeichnen sie als Market Place, die der virtuellen Wertkette als Market Space (Rayport/Sviokla 1994, 142). Im Market Space wandelt sich der Content vom physischen Produkt zur Information, der Kontext vom physischen Ort zur Kommunikation und die Infrastruktur von physischem Inventar zu Datenverbindungen (Rayport/Sviokla 1994, 142–145). „Die Wertkette der Informationssphäre ist ein Spiegelbild der realen Marktsphäre, doch die wertschöpfenden Schritte sind in beiden Welten unterschiedlich" (Rayport/Sviokla 1996, 107).

Kollman (2014, 162-163) greift diesen Gedanken auf und versteht den elektronischen Wertschöpfungsprozess analog zum nicht-elektronischen aufgeteilt in Kern- und Serviceprozesse. Allerdings sind sowohl Input als auch Output des elektronischen Wertschöpfungsprozesses Informationen. Dazwischen gibt es Informationssammlung, Informationsverarbeitung, Informationsübertragung und als Resultat den Mehrwert. Der zentrale Unterschied zur nicht elektronischen Wertschöpfung ist, dass ein einmaliges Durchlaufen der Wertschöpfungskette nicht ausreicht, sondern dass diese ständig durchlaufen wird. Dies ist möglich, da elektronische Prozesse niedrigere Grenzkosten aufweisen. Die Wertschöpfungsaktivitäten der digitalen Wirtschaft können weiter in das Sammeln, Systematisieren, Auswählen, Kombinieren, Verteilen, Austauschen, Bewerten und Anbieten von Informationen unterteilt werden. Aus der Kombination dieser Aktivitäten mit denen der Realwirtschaft ergibt sich das reale und das elektronische Produkt und letztlich der Gewinn (Kollmann 2019b, 16).

Sowohl die Digitalisierung als auch der Onlinehandel haben zu fundamentalen Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse des Handels geführt (Swoboda et al. 2019, 54). Graf/Schneider (2017, 65-66) haben daher eine Wertschöpfungskette für den Onlinehandel aufgestellt.

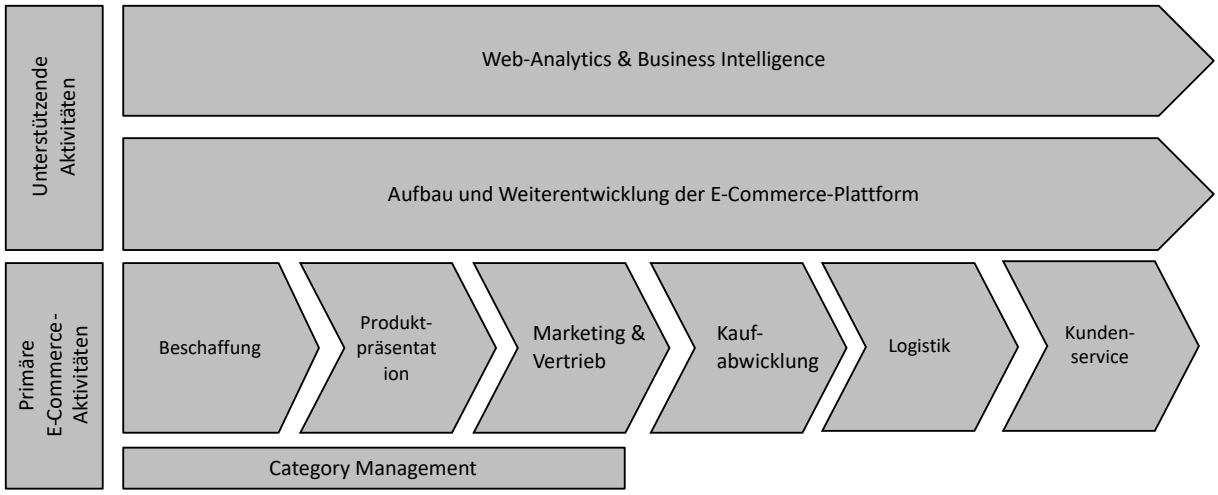

Abbildung 10: E-Commerce-Wertschöpfung nach Graf/Schneider (2017, 65-66).

Graf/Schneider (2017, 65-66) ordnen den Vertriebsaktivitäten eine wichtige Rolle zu und nehmen einige Aktivitäten aus dem Modell.

7.2 Besonderheiten der Wertschöpfung der Plattformökonomie

Während die klassische Wertschöpfungskette des Handels eine lineare Pipeline an aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsprozessen, vom Produzenten in Richtung des Kunden, darstellt, bietet der Plattformhandel ein Netzwerk an komplexen Wechselbeziehungen. Die teilnehmenden Akteure führen dabei verschiedene, sich verändernde Rollen aus (Parker et al. 2016, 6). Swoboda et al. (2019, 193) bezeichnen den klassischen Handel folglich als Pipelineökonomie, in welchem es das Ziel ist, die vertikalen Ketten zu optimieren. Dem gegenüber stellte er die Plattformökonomie. Sie hat das Ziel des Aufbaus von Interaktionen. „Im Vergleich zur klassischen Ökonomie steht in der Plattformökonomie nicht die Kontrolle über materielle oder immaterielle Ressourcen, wie Produktionsanlagen, geistiges Eigentum, Marken u.Ä., im Vordergrund, sondern die Orchestrierung solcher Ressourcen" (Swoboda et al. 2019, 193). Plattformen schaffen mittels Technologie ein interaktives Ökosystem aus Menschen, Unternehmen und Ressourcen (Parker et al. 2016, 3). Dies ermöglicht eine Befriedigung der Kundenwünsche nach dem Pull-Prinzip, wohingegen klassische Pipelines nach dem Push-prinzip funktionieren (Parker et al. 2016, 44–46). Die Plattformen selbst haben meist nur eine geringe originäre Wertschöpfungstiefe, weiten ihre Geschäftsfelder jedoch häufig rasch aus (Kollmann/Schmidt 2016, 77–78).

Die Plattformen können jedoch nicht als reine Marktteilnehmer verstanden werden, welche einen Teil der Branchenwertschöpfung ausführen, sondern als Institution, welche die Wertschöpfungsprozesse ermöglicht und unterstützt. Diese Sichtweise hilft den übrigen Marktteilnehmern insbesondere die großen Plattformen der GAFA-Ökonomie nicht als Konkurrenten, sondern als Teil der institutionellen Umwelt zu verstehen (Graf/Schneider 2017, 333). „Plattformen haben die ‚unsichtbare Hand´ des Marktes als ordnende Kräfte der Wirtschaft abgelöst" (Kollmann/Schmidt 2016, 81). Da sie als Organisationen helfen, Marktaufgaben auszuführen, können Plattformen als Intermediäre bezeichnet werden (Spulber 1999, 7–8). „Bei Intermediären handelt es sich um Organe, die in den Distributionskanal eines Gutes, vom Hersteller bis zum Endverbraucher eingeschaltet sind und solche Funktionen übernehmen, die den Übergang der Verfügungsrechte bewirken (Handelsmittler, Absatzmittler) oder unterstützen" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 31).

Die Aufgaben der Intermediäre sind die Auswahl der Anbieter, das Finden und Aktivieren der Käufer, die Auswahl des Einkaufs, die Zahlungsabwicklung, die Bevorratung der Waren und die Sicherstellung der Liquidität (Spulber 1999, 3). „Firms create and manage markets by acting as intermediaries between buyers and sellers. An intermediary is an economic agent who purchases from suppliers for resale to buyers or who helps buyers and sellers meet and transact" (Spulber 1999, 3). Durch diese Aktivitäten der Plattformen kommt es zu einer Effizienzsteigerung des Marktes und damit zu einer langfristigen Vergrößerung des Marktvolumens (Kollmann/Schmidt 2016, 79).

Für den einzelnen Händler in der Plattformökonomie wird, durch die Nutzung der Plattform, die eigene Wertschöpfungskette überschaubarer (Prothmann 2017, 155). Durch ein effektives Schnittstellenmanagement[55] seitens des Plattformbetreibers, können dem Händler einzelne Wertschöpfungsaktivitäten abgenommen und so Synergien ermöglicht werden. Eine flexible Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg stellt einen Kernbestandteil der Plattformökonomie dar (Lefkes et al. 2017, 559). Prothmann (2017, 69) erstellt eine Wertschöpfungskette für Onlinehändler in der Plattformökonomie. Die Prozesse bauen aufeinander auf und starten bei der Marktanalyse. Diese wird von jedem Marktteilnehmer durchgeführt. Der nächste

[55] Häufig geschieht dieses über sog. Application-Programming-Interfaces (API), über welche die Plattform unternehmensexterne Anwender an die eigene IT-Infrastruktur anbindet (Lefkes et al. 2017, 559).

Wertschöpfungsschritt eines Onlinehändlers ist der Einkauf. Dieser kann mit oder ohne Unterstützung einer Plattform stattfinden. Auch beim Lagermanagement hat der Händler die Möglichkeit der Kooperation mit einer Handelsplattform oder einem anderen Fulfillment-Anbieter (Prothmann 2017, 69–70). Beim Angebotsmanagement muss entschieden werden, zu welchen Preisen und über welche Vertriebskanäle verkauft wird (Prothmann 2017, 70). Den nächsten Schritt stellt das Marketing dar. Es kann durch den Händler auf der Plattform erfolgen, aber auch zur Gänze von dem Plattformanbieter durchgeführt werden (Prothmann 2017, 70). Den Check-Out-Vorgang und die Bezahlung organsiert grundsätzlich die Plattform (Prothmann 2017, 71). Der Pick-Pack-Versand ist abhängig von der gewählten Form der Lagerhaltung und gilt als wettbewerbsrelevante Entscheidung (Prothmann 2017, 71–72). Den letzten Wertschöpfungsschritt stellt der Kundenservice dar. Auch diese Prozesse sind im Plattformhandel vom Kundenkontakt der Plattform abhängig (Prothmann 2017, 72). Es zeigt sich, dass tatsächlich eine Reduzierung der Wertschöpfungskette des Onlinehändlers bei Nutzung der Plattform stattfindet. Allerdings geht damit auch ein Verlust von Unabhängigkeit und Flexibilität hinsichtlich der Wertschöpfungsprozesse einher.

7.3 Veränderungen der Wertschöpfungstiefe

Die Entscheidungen, welche die Onlinehändler hinsichtlich der Kooperation mit einer Plattform treffen, haben somit eine Auswirkung auf die Wertschöpfungstiefe. Bezüglich der Richtung der Entscheidung können die Prozesse Outsourcing und Vertikalisierung unterschieden werden.

Outsourcing

Der Prozess der Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten wird als Outsourcing bezeichnet. Die zentrale Entscheidung, welcher sich ein Unternehmen stellt, lautet Make-or-Buy (Bach et al. 2012, 115-116). Die Option Make steht für eine interne Leistungserstellung. Die Option Buy bedeutet, dass Aktivitäten über den Markt bezogen werden (Hertel et al. 2011, 48–49). Insbesondere im Handel ist Outsourcing von logistischen Leistungen üblich, da diese einen hohen Teil der Kosten ausmachen (Hertel et al. 2011, 52). Outsourcing ist somit auch eine logistische Frage. Gerade wenn die Handelsgüter austauschbar sind, kommt solchen Aspekten strategische Bedeutung zu (Hertel et al. 2011, 49). Dies gilt auch für den Onlinehandel. Der hohe Anteil an digitalisierten Prozessen und der damit verbundene Rückgang analoger, physischer

Wertschöpfungsaktivitäten, begünstigt das zunehmende Aufbrechen von Unternehmensgrenzen. Der schnelle Informationsaustausch vereinfacht das Outsourcing von Wertschöpfungsaktivitäten zusätzlich (Porter 2001, 74–76). Somit ist es in vielen Fällen einfach und attraktiv, die Wertschöpfungsaktivitäten des Vertriebs an eine Onlinehandelsplattform outzusourcen.

Vorteile des Outsourcings sind Flexibilisierung und eine kurzfristige Kostenreduktion. Nachteile sind die Reduktion der Markteintrittsbarrieren, Verlust der Differenzierung, Homogenisierung des Angebots, Steigerung des Preiswettbewerbs und Kontrollverlust (Porter 2001, 69). Jedoch ist die Kontrolle über die Wertschöpfungskette wichtiger, als die betroffenen Tätigkeiten tatsächlich selbst auszuführen (Hertel et al. 2011, 50). Bezogen auf die Plattformökonomie müssen Händler bei der vertriebsseitigen Outsourcing-Entscheidung abwägen zwischen Kostenreduktion und Erhöhung der Reichweite auf der einen Seite und des Eintritts in einen harten Wettbewerb, in dem Alleinstellungsmerkmale und die Kontrolle über einen Teil der Geschäftsprozesse verloren gehen, auf der anderen Seite. Für diese Outsourcing-Entscheidung ist maßgeblich, in welcher Qualität die Tätigkeit am Markt angeboten wird und ob die Tätigkeit strategische Bedeutung aufweist. Strategisch bedeutend sind Wertschöpfungsaktivitäten, die einen Beitrag zur Differenzierung darstellen (Hertel et al. 2011, 53). Wenn folglich der Plattformvertrieb nicht wesentlich besser als der Eigenvertrieb organisiert ist oder das Alleinstellungsmerkmal eines Händlers auch in der Art des Vertriebs begründet ist, sollte eine Kooperation mit einer Handelsplattform kritisch betrachtet werden. Herr/Klaus (2012, 315) haben diese Entscheidung in einer Matrix dargestellt. Die eine Achse beschreibt die Differenzierung durch eine Logistikstrategie, die andere die Verfügbarkeit kompetenter Logistik-Dienstleister. Im Fall der Outsourcing-Entscheidung eines Handelsbetriebs hinsichtlich des Vertriebs über eine Onlinehandelsplattform ist die Verfügbarkeit eines kompetenten Dienstleisters für die meisten Produkte durch das Angebot an Plattformen, wie Kapitel 4.9 zeigt, gegeben. Die andere Komponente, die Differenzierung, ist davon abhängig, ob der Selbsterbringung der Vertriebstätigkeit eine strategische Bedeutung für die Organisation zukommt. Also ist die Outsourcing-Entscheidung in diesem Fall vor allem von der Achse Differenzierung abhängig.

Neben der strategischen Bedeutung in der mittleren Frist findet in der kurzen Frist ein Abwägen zwischen servicebezogenen, integrationsbezogenen, marktorientierten und kostenbezogenen Kriterien statt. In Bezug auf den Service, sind die Abwicklung durch den Outsourcing-Partner und die Informationsflüsse entscheidend.

Integrationsbezogene Kriterien beziehen sich unter anderem auf Logistikverknüpfungen und die Bezahlung. Marktorientierte Kriterien betreffen das Marktvolumen und kostenbezogene Kriterien die eingehobene Gebühr (Hertel et al. 2011, 54–55).

Zusammenfassend sind die Grundelemente des Outsourcings Machbarkeit, Abhängigkeit, Koordinationsaufwand und Kontrollmechanismen. Die Machbarkeit setzt wenig spezifische Tätigkeiten, Kompetenz des Dienstleisters, Realisierbarkeit des Outsourcing-Ziels und die juristische Möglichkeit voraus. Abhängigkeit bedeutet Kompetenzverlust, Informationsverlust, Austauschbarkeit, geringe Einflussnahme und den Knowhow-Abfluss an den Outsourcing-Partner. Koordinationsaufwand resultiert aus Schnittstellen, Informationsmanagement, Abbau interner Funktionen und zusätzlichen internen Transaktionen. Kontrollmechanismen sollen für Transparenz, Kostenkontrolle und die Sicherstellung des Serviceniveaus sorgen (Herr/Klaus 2012, 316–317). Bei der Bestimmung der optimalen Leistungstiefe gilt es, zum einen das Spektrum der Leistungstiefe zu bestimmen und zum anderen die Kontrolle der Outsourcing-Partner zu gewährleisten (Herr/Klaus 2012, 315). Um als Händler Kontrolle über eine Handelsplattform auszuüben, sind strategische Entscheidungen von Bedeutung. Diese werden in Kapitel 9 dargestellt.

Vertikalisierung

Neben Outsourcing, welches die Fremderstellung eines zuvor selbst erbrachten Wertschöpfungsschrittes bezeichnet, beschreibt der Prozess der Vertikalisierung oder der vertikalen Integration, die Ausdehnung der Wertschöpfungsaktivitäten entlang der Wertkette. Nach der Richtung kann zwischen der Vorwärts- und Rückwärtsintegration unterschieden werden (Picot 1991, 337). Die Vorwärtsintegration wird auch als front-end-driven und die Rückwärtsintegration als back-end-driven bezeichnet (Swoboda et al. 2019, 189).

„Vertical integration defines the division of activities between a firm and its suppliers, channels, and buyers" (Porter 1985, 55). Die Vertikalisierung kann somit nicht als bloßer Teil der Gesamtunternehmensstrategie zur Wahl der Geschäftsbereiche und Positionierungen gesehen werden, sondern als Wettbewerbsstrategie, welche eigene Wettbewerbsvorteile mit sich bringt (Swoboda et al. 2019, 187). Vorteile der vertikalen Integration sind operative Synergien, die interne Kontrolle und Koordination, die Datengenerierung, die Vermeidung von Vermarktungsaufwänden und die erhöhte

Prozessstabilität (Porter 1980, 303–305). Bezogen auf die Plattformökonomie hat ein vertikal integriertes Unternehmen, welches den Vertrieb selbst organsiert, den Vorteil keine Schnittstellen mit fremden Unternehmen managen zu müssen, die Kontrolle über den Wertschöpfungsprozess zu haben, Kundendaten ungeteilt nutzen zu können, keine Vertriebsgebühren zahlen zu müssen und unabhängig die eigenen Prozesse optimieren zu können. Auf der anderen Seite geht mit der Vertikalisierung ein hoher Koordinationsaufwand einher. „Vertical integration is the combination of technologically distinct production, distribution, selling and/or other economic processes within the confines of a single firm" (Porter 1980, 300).

Die Bekleidungsbranche ist, wie in Kapitel 4.2 gezeigt, als textile Kette organisiert. Beteiligte Unternehmen können vertikale Vorwärts- oder Rückwärtsintegration betreiben, indem sie ihre Wertschöpfungsaktivitäten auf vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen ausdehnen. Die Übernahme von Vertriebstätigkeiten im institutionellen Sinn einer Handelsplattform kann als Vorwärtsintegration verstanden werden. Allerdings öffnet sich das Unternehmen bei dieser Vorwärtsintegration auch für andere Händler. Parker et al. (2016, 73-77) sehen darin einen grundliegenden Paradigmenwechsel. Während klassische Unternehmen ihre Wertschöpfungsprozesse als Pipeline auf den Kunden ausrichten, ändert sich beim Wandel des Unternehmens zu einer Plattform unter anderem die Komplexität, der Grad der Offenheit und die Interaktionsrichtung.

Heinemann (2018, 19-20) sieht die Vorwärtsintegration eines Händlers und den Wandel zu einer Plattform mit großen Aufwänden verbunden. Es gibt nur wenige Unternehmen, die den Wandel erfolgreich vollzogen haben oder auf einem guten Weg dahin sind. Eine Plattform zu werden, ist mit sehr hohen Anschubfinanzierungen für Marketingaufwendungen verbunden. Damit die Kunden nicht jedes Mal neu beworben werden müssen, ist die junge Plattform gefragt, dem Kunden ein Erfolgserlebnis beim Besuch des Portals zu bereiten. Dazu benötigt die Plattform bereits ein breites Sortiment. Ohne die notwendige Reichweite, muss die junge Plattform sich auch dieses zunächst kostenintensiv erkaufen.[56] Heinemann (2018, 121) schlussfolgert daher, Plattformstrategien lassen sich nur in Kombination mit einem einzigartigen Produkt oder einer einzigartigen Dienstleistung verwirklichen. Im Ergebnis weisen Plattformen

[56] Diese Zusammenhänge werden in Kapitel 5.3 näher erläutert.

jedoch Vorteile gegenüber klassischen Pipeline-Unternehmen auf: „Platforms beat pipelines because platforms scale more efficiently by eliminating gatekeepers" (Parker et al. 2016, 7). Die Überwindung von mächtigen Geschäftspartnern des Groß- und Einzelhandels durch eine Vertikalisierung in Form der Plattformkoordination kann einen solchen Effizienzgewinn mit sich bringen.

Die Offenheit eines Unternehmens für andere Händler im Sinn eines Plattformvertriebs kann im Kontinuum zwischen reinem Eigenhandel und mehrseitiger Plattform gemessen werden. Ausschlaggebend hierfür ist der Anteil des Eigenhandels (Swoboda et al. 2019, 197). Die vertikale Integration kann als Synonym für Leistungstiefe verstanden werden (Picot 1991, 337). „Für ein Unternehmen ist die Leistungstiefe durch das Ausmaß bestimmt, in dem benachbarte Leistungsstufen - wie z. B. Entwicklung, Fertigung und Montage von Vorprodukten, weitergehende Montage zu Endprodukten oder die Schritte bis zur Vermarktung und zum Kundendienst - jeweils innerhalb eines Unternehmens erstellt werden" (Picot 1991, 337). Um diese zu messen, kann der Integrationsgrad oder vertical scope ermittelt werden. Dieser beschreibt den Anteil der Aktivitäten, die ein Unternehmen selbst ausführt, anstelle sie von unabhängigen Unternehmen einzukaufen (Porter 1985, 53). Rechnerisch stellt sich die Wertschöpfungsquote als die eigene Wertschöpfung im Sinne des Umsatzes, plus Bestandsveränderungen, abzüglich Vorleistungen, welche dann durch die Gesamtwertschöpfung dividiert wird dar (Picot 1991, 337). So kann ermittelt werden, ob ein Unternehmen einen großen Anteil an der Branchenwertschöpfung selbst erbringt, also vertikal integriert ist oder ob der Anteil gering ist und sich das Unternehmen eher spezialisiert. Im Grad der Offenheit und der Wertschöpfungsquote zeigt sich, dass es unendlich viele Abstufungen in der Wertschöpfungstiefe. Auch existieren Koordinationsformen zwischen Eigen- und Fremdbezug von Wertschöpfungsaktivitäten. Diese können als vertikale Verknüpfungen oder vertikale Kooperationen bezeichnet werden und sind Vernetzungen entlang der Wertschöpfungskette über die Unternehmensgrenzen hinweg (Porter 1985, 50–52).

„Vertikale Kooperationen beschreiben die Zusammenarbeit zwischen zwei (oder auch mehreren) Firmen, die unmittelbar aufeinander folgende Stufen der Wertschöpfungskette abdecken, auf bestimmten Gebieten gemeinsame Leistungen erbringen und Teilaufgaben eng untereinander koordinieren, aber dennoch rechtlich unabhängig bleiben" (Gerybadze 2005, 461). Blois (1972, 267 -268) beschreibt den Prozess als vertikale Quasiintegration und versteht darunter eine enge Partnerschaft zwischen

aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsstufen. Die Stufen agieren wie eine integrierte Organisation. Für den Aufbau und die Organisation von Schnittstellen zwischen den rechtlich selbstständigen Unternehmen, sind Investitionen notwendig (Gerybadze 2005, 462). Der Plattformvertrieb kann als eine vertikale Quasiintegration betrachtet werden, da sich die beteiligten Unternehmen vertraglich sehr eng aneinanderbinden. Allerdings ist die Begrifflichkeit abhängig von der Ausgangssituation und findet im Fall des Plattformvertriebs nur dann Anwendung, wenn ein Produzent oder Großhändler zuvor nicht selbst an den Endkunden vertrieben hat und nunmehr beginnt, dies über eine Plattform zu tun.

Somit kann die Kooperation mit einer Plattform sowohl als Outsourcing als auch als Teil einer Vertikalisierungsstrategie verstanden werden. Insofern sind beide Begriffe in diesem Kontext nicht zwangsläufig als Gegensätze zu verstehen. Hinsichtlich der Vertikalisierung kann mittels Wertschöpfungsquote zwischen vertikal integrierten und spezialisierten Unternehmen differenziert werden.

7.4 Arten von Wertschöpfungsarchitekturen

Bei der Wahl der passenden Wertschöpfungstiefe untersuchen Unternehmen jede Aktivität auf ihre strategische Relevanz und treffen entsprechende Outsourcing- oder Vertikalisierungsentscheidungen. Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Branchenarchitektur. Diese beschreibt alle möglichen Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb einer Branche (Bach et al. 2012, 89-99). Die Marktteilnehmer wählen daraus eine individuelle Kombination. Dazu werden die Wertschöpfungsketten dekonstruiert und einzelne Stufen marktfähig isoliert (Bach et al. 2012, 115). Das Unternehmen, welches die Wertschöpfungsstufen besser kombiniert und koordiniert, erlangt einen Wettbewerbsvorteil (Heuskel 1999, 36). Die Wertschöpfungsstrategie unterstützt somit beim Aufbau von Erfolgspositionen am Markt (Bach et al. 2012, 96).

Profit- und Costcenter innerhalb der Organisation unterstützen diese Sichtweise zusätzlich. So kann bei jeder Tätigkeit die Frage gestellt werden, ob es Sinn macht, diese outzusourcen oder sie selbst zu erbringen und sie dementsprechend auch am Markt anbieten zu können (Heuskel 1999, 42–43). Bei voll integrierten Wertschöpfungen koordiniert das Unternehmen alle Prozesse intern. Bei einer arbeitsteiligen Leistungserbringung entstehen Intermediärmärkte (Bach et al. 2012, 107-108). Im Fall der

Plattformkoordinierung gibt es so, neben dem Endkundenmarkt, einen weiteren Markt zwischen Händler und Plattformanbieter.

Aus dieser Überlegung resultieren vier stereotypische Positionen innerhalb der Branchenwertkettenarchitektur: Der Integrator übernimmt einen großen Teil der Wertschöpfung der eigenen Branche und integriert dabei aufeinanderfolgende Aktivitäten (Heuskel 1999, 68–71). Orchestrator sind Marktteilnehmer, welche eine Vielzahl anderer Wortschöpfungsstufen außerhalb der eigenen Kernkompetenzen koordinieren (Heuskel 1999, 64–68). Der Layer-Player oder Schichtenspezialist ist auf eine oder wenige Wertschöpfungsstufen spezialisiert und führt diese in verschiedenen Wertschöpfungsketten aus (Heuskel 1999, 57–61). Die Position des Market-Makers beschreibt einen Pionier, welcher neue Wertkettenlogiken entwickelt und dabei meist eine neue Wertschöpfungsstufe begründet (Heuskel 1999, 62–64).

Diese Differenzierung könnte der Beschreibung der Wertschöpfungsperspektive der verschiedenen Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels dienen. Der Integrator ist, wie in Kapitel 4.9 dargestellt, im Bekleidungshandel in Form von mächtigen vertikalen Ketten vorhanden. Die Rolle des Orchestrator ist in dieser Branche besonders relevant. Da die Produkte grundsätzlich austauschbar sind und der Wettbewerbsdruck, kombiniert mit sich veränderndem Kundenverhalten, zu einer Preisdeflation führt, ist es für Händler nicht mehr möglich, sich rein über die Wahl der Marken und Eigenmarken zu differenzieren. Die Wertschöpfungsaktivitäten müssen so orchestriert sein, dass ein eigenes Markenerlebnis geschaffen wird (McColl/Moore 2013, 63). Organisationen sind in der Plattformökonomie nicht mehr ressourcenorientiert und innenbezogen, sondern konzentrieren sich auf Interaktionen und die Orchestrierung externer Ressourcen (Parker et al. 2016, 11). Auch Swoboda et al. (2019, 193) betonen, dass die Orchestrierung der strategischen Ressourcen in der Plattformökonomie eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg darstellt (Swoboda et al. 2019, 193).

Den reinen Plattformanbieter könnte man, bezogen auf seine Spezialisierung auf den Plattformvertrieb, als Layer-Player bezeichnen. In Ausübung der institutionellen Marktaufgaben und unter Berücksichtigung der dadurch ausgelösten disruptiven Entwicklungen in verschiedenen Branchen, scheint jedoch die Rolle des Market-Makers passender. Market-Making heißt in diesem Zusammenhang nicht alleine einen Vorteil für die eigene Organisation, sondern strukturell für viele beteiligte Organisationen zu schaffen (Kotha/Basu 2011, 156). Market-Maker sind laut Petrovic/Hamilton (2011,

36) Organisationen, die zwischen denen, die bestimmte Güter oder Finanzprodukte verkaufen und denen, die sie kaufen wollen, vermitteln. Dabei stellt der Market-Maker die Verbindung und die Liquidität sicher. Ihnen kommt somit eine institutionelle Rolle zu. Zu den zentralen Tätigkeiten des Market-Makers gehört das Pricing, die Vertragsabwicklung, die Vermittlung von Geschäftspartnern und das Abwickeln der Güterströme. Der Unterschied zu bloßen Märkten wird dadurch hergestellt, dass der Market-Maker zusätzlich die Aufgabe innehat, den Handel bzw. dessen Funktionen durch Vermittlungstätigkeiten zu vereinfachen (Petrovic/Hamilton 2011, 37).

Auch Verkäufer können Market-Maker werden (Petrovic/Hamilton 2011, 37). So haben sich viele Firmen, die vor Beginn des Internetzeitalters noch nicht existierten, innerhalb kürzester Zeit zu unverzichtbaren Institutionen entwickelt (Kotha/Basu 2011, 156). Zu Beginn begnügen sich die Plattformanbieter meist mit einer geringen Wertschöpfungstiefe und setzen, um den Kundenkontakt aufzubauen, am Ende der Wertschöpfungskette an. Danach werden die Tätigkeiten sukzessive ausgeweitet (Kollmann/Schmidt 2016, 77–78).

Die dargestellten Wertschöpfungsarchitekturen basieren teilweise auf Kooperation. Man unterscheidet diese in vertikale, horizontale und laterale Kooperationen (Bach et al. 2012, 125-127). Plattformkooperationen zwischen Händlern und der Plattform stellen grundsätzlich vertikale Kooperationen dar, da sie aufeinanderfolgende Wertschöpfungsprozesse sind. Allerdings können Händler Plattformen auch parallel zum eigenen Vertrieb einsetzen. Die Kooperation wäre dann auch als horizontal zu verstehen. Wenn Plattformen Dienstleistungen vermitteln, die über den reinen Handel hinausgehen, liegt eine laterale Kooperation vor.

7.5 Operationalisierung der Wertschöpfung

Die dargestellten Besonderheiten der Wertschöpfungsketten des Handels mit Bekleidung und die des Onlinehandels sowie der Plattformökonomie zeigen, dass sich die Geschäftsmodelle hinsichtlich einiger Wertschöpfungseigenschaften ähneln. Für die Differenzierung von Geschäftsmodellen ist es wichtig, diejenigen Wertschöpfungsstrategien zu beurteilen, welche maßgebliche Unterschiede aufweisen.

Outsourcing- und Vertikalisierungsentscheidungen sind komplex, finden über einen längeren Zeitablauf statt und sind daher schwer zu erfassen. Folglich soll die

Wertschöpfung eher über ein statisches Merkmal operationalisiert werden. Die Wertschöpfungsarchitekturen stellen bereits eine eigene Typologie dar. Diese basiert auf umfangreichen Vorannahmen und eignet sich daher weniger, um die komplexen Wertschöpfungsmodelle der Plattformökonomie prägnant zu beschreiben. Die Arten der Kooperation stellen eine solch einfache Beschreibung dar. Allerdings können die Kooperationsarten parallel angewandt werden und lassen sich daher schlecht abgrenzen.

Um die Wertschöpfungsstrategie im Kern zu fassen, ist es notwendig, zu messen, in welcher Tiefe die Wertschöpfungen ausgeführt werden. Zur Operationalisierung dieser Dimensionen, könnte die Logistikintensität dienen. Dabei wird die interne Logistikwertschöpfung durch die gesamte Logistikwertschöpfung inklusive Zukäufe geteilt (Hertel et al. 2011, 51). Allerdings werden dazu interne Daten der Unternehmen benötigt, welche, wie in Kapitel 10.1 dargestellt, nicht zugänglich sind. Stattdessen wird die Wertschöpfungsquote als Quotient der eigenen Wertschöpfung, durch die der Gesamtbranche ermittelt werden.

Kategorie	Merkmal	
Wertschöpfung	Wertschöpfungs-quote	Eigener PoS
		Eigenes Label
		Wholesale

Abbildung 11: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Wertschöpfung.

Die zentralen Stufen der Branchenwertschöpfung sind, wie in Kapitel 7.1 dargestellt, die Kontrolle der Produktion über ein eigenes Label, der Vertrieb der eigenproduzierten Waren an Dritthändler über den eigenen Wholesale und der Vertrieb an den Endkunden über eigene PoS.

8 Kundenangebot in der Plattformökonomie

Neben der Wertschöpfung, welche eine eher interne Perspektive des Geschäftsmodells darstellt, soll mit der Perspektive des Kundenangebots das Auftreten des Unternehmens nach außen hin, sprich in Richtung des Marktes erfasst werden. Handelsunternehmen interagieren mit dem Kunden, wie in Kapitel 3.2 und Kapitel 7.1 dargestellt, in Form von Handelsbetrieben. Diese können sehr vielfältige Erscheinungsformen annehmen. Deshalb unterscheidet man zwischen bestimmten Betriebsformen (Knoblich 1969, 37). Betriebsformen können für mehrere ähnliche Geschäftsstätten stehen (Barth et al. 2015, 103). Die Betriebsform der Einzelhandelsstufe ist gleichzusetzen mit dem Markenartikel der Industrie (Tietz 1993a, 91). Sie ist das zentrale Differenzierungsmerkmal des Handels den Kunden gegenüber. Die Entscheidung hinsichtlich der Wahl der Betriebsform ist daher eine der zentralsten für Handelsbetriebe (Gittenberger/Teller 2012, 215; Müller-Hagedorn/Natter 2011, 88; Swoboda et al. 2019, 73). Dennoch wird der Diskurs über Betriebsformen vor allem in der deutschsprachigen Literatur geführt. In der internationalen Literatur finden sich keine adäquaten Entsprechungen (Gittenberger/Teller 2012, 215–216).[57]

Heinemann (1989, 13-15) ordnet die Erscheinungsformen des Handels hierarchisch in Marktstufe, Betriebsform, Branche und Betriebstyp. Unter der Marktstufe versteht er unter anderem den Einzelhandel oder den Großhandel. Eine Betriebsform kann beispielsweise das Warenhaus, das Fachgeschäft oder der Versandhandel sein. Die Branche wird durch die gehandelten Produkte beschrieben und der Betriebstyp erfasst die spezifische Ausgestaltung des Sortiments. Es ist also möglich, den Betriebstyp als eine Untergruppe der Betriebsform zu verstehen (Müller-Hagedorn/Natter 2011, 92). Im Großteil der Forschungsliteratur werden die Begriffe Betriebsform und Betriebstyp jedoch synonym verwendet (Gittenberger/Teller 2012, 216; Lerchenmüller et al. 2011, 20; Liebmann et al. 2008, 369; Müller-Hagedorn 1995, 238; Müller-Hagedorn et al. 2012, 50; Müller-Hagedorn/Natter 2011, 88; Zentes et al. 2012, 309). Aus diesem Grund wird auch in der vorliegenden Arbeit keine Unterscheidung zwischen Betriebsform und Betriebstyp vorgenommen.

[57] Ein Beispiel dafür stellen Levy et al. (2014, 36–61) dar. In dem englischsprachigen Lehrbuch werden zwar unterschiedliche Arten von Betriebsformen aufgelistet, eine Reflektion über die Unterscheidung oder eine Erläuterung zu Betriebsformen per se finden sich nicht.

Als Vertriebslinien oder Vertriebsschienen bezeichnen Barth et al. (2015, 103) eine Gruppe von Geschäftsstätten innerhalb einer Handelsorganisation, die separat für den Kunden erkennbar gemacht werden und eine eigene Organisationseinheit am Markt ergeben. Von Lerchenmüller et al. (2011, 203) werden sie dabei verstanden als eine „Strategische Geschäftseinheit eines Handelsunternehmens mit eigenständiger Marketingcharakteristik. Eine Vertriebslinie fasst alle Betriebsstätten zusammen, die nach derselben Betriebsformenkonzeption geführt werden". Die Begriffe werden als Sammelbegriffe für eine Vielzahl an Betriebsformen gebraucht. Allerdings heißt es im Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution unter Betriebsform „In neuerer Zeit wird gleichbedeutend auch von Formaten oder Vertriebsschienen gesprochen" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 22). Auch Müller-Hagedorn/Natter (2011, 88) setzen Format, Betriebsform und Betriebstyp gleich. Insofern können in einem breiten Begriffsverständnis auch die Begriffe Format, Vertriebsschiene und Vertriebslinie synonym zu Betriebsform und Betriebstyp verwendet werden.

8.1 Bedeutung der Betriebsformen

Zentrales Element der Definitionen ist die Erscheinungsform am Markt. „Als Be-/Vertriebstyp[58] wird eine Gruppe von Handelsbetrieben mit gleichen oder ähnlichen, das Erscheinungsbild ggü. den Kunden prägenden Merkmalen bezeichnet, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden" (Swoboda et al. 2019, 73). Weiterhin werden eine interne Homogenität und eine Abgrenzung zu anderen Betriebsformen vorausgesetzt. „Als Betriebsform (Betriebstyp) bezeichnet man eine Gruppe von Handelsbetrieben mit gleichen oder ähnlichen Merkmalsausprägungen; innerhalb einer Betriebsform ähneln sich die einzelnen Betriebe relativ stark, zwischen den Betriebsformen liegen in einem oder in mehreren Merkmalen deutliche Unterschiede vor" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 22). Die Merkmale zur Abgrenzung lassen sich aus Anbieter- oder Kundenperspektive bilden (Müller-Hagedorn et al. 2012, 52–53). Allerdings unterscheiden sich die meisten Differenzierungen von Betriebsformen nach Merkmalen der Absatzpolitik (Müller-Hagedorn et al. 2012, 51). Entsprechend

[58] Eine Bestimmung und Abgrenzung des Begriffs Vertriebstyp oder Vertriebsform wird in Kapitel 8.3 vorgenommen.

stellt eine Betriebsform meist die Differenzierung nach Kundenzielgruppen dar (Tietz 1993a, 92).

„Unter einer Betriebsform sei das Erscheinungsbild eines Handelsbetriebes in seinem Absatzmarkt verstanden, so wie es sich im Einsatz der Marketing-Mix-Elemente (absatzpolitische Instrumente) äußert. Ähnliche Betriebe werden zu einer Gruppe zusammengefasst" (Müller-Hagedorn/Natter 2011, 89). Die Betriebsform stellt folglich die Auswirkung der Marktbearbeitungsstrategien des Handelsbetriebes dar. Etwas weiter verstanden sind Betriebsformen die „Erscheinungsformen von Handelsbetriebsstätten, die gekennzeichnet sind durch die Erfüllung ausgewählter Handelsfunktionen und deren Umsetzung durch ein geschlossenes Marketingkonzept und eine hierzu passende Art der Leistungserstellung unter Einsatz der handelsbetrieblichen Leistungsfaktoren" (Lerchenmüller et al. 2011, 20). Die Handelsfunktionen seien beispielsweise als die Überwindung des Raums oder der Zeit zu verstehen (Lerchenmüller 2014, 211). Zugrunde liegt somit die Leistung für, und das Auftreten gegenüber, dem Kunden. Vereinfacht soll die Betriebsform beschreiben, welche Produkte, auf welche Weise angeboten werden und wer damit angesprochen werden soll. Zur weiteren Untersuchung des Kundenangebotes wird folglich die Betriebsform verwendet.

8.2 Dynamik der Betriebsformen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel" (Heraklit von Ephesos 535–475 v. Chr.). In diesem Sinn sind auch Betriebsformen zeitlich nicht stabil, sondern verändern sich fortlaufend (Nieschlag/Kuhn 1980, 85–101; Tietz 1993a, 17). Es kommt zu immer neuen Erscheinungsformen, während andere verschwinden (Lerchenmüller 2014, 257). Betriebsformen lösen sich in gewisser Weise im Zeitablauf ab. Dieser Prozess wird als Dynamik der Betriebsformen bezeichnet (Nieschlag/Kuhn 1980, 97; Zentes 2006, 11). Betriebsformen stellen das Auftreten des Unternehmens auf dem Markt dar und passen sich daher ständig den Marktanforderungen an. Kunden nehmen die Betriebsformen wahr und honorieren neuartige Angebote. Sich nicht anpassende Betriebsformen werden von innovativeren abgelöst (Heinemann 1989, 3).

Die großen Innovationen der Handelslandschaft der 1970er Jahre waren Folgen eines sich verschärfenden Preiswettbewerbs. Nieschlag/Kuhn (76-77) erklären, dass dieser dazu führe, dass sich die damals neuen Betriebsformen Warenhäuser, Konsumgenossenschaften, Filialbetriebe, Versandhäuser, Einheits- und Kleinpreisgeschäfte,

Supermärkte und Verbrauchermärkte entwickelten. In einer älteren Auflage des gleichen Werkes erklärt Nieschlag (1959, 149) noch, dass die neuen Betriebsformen Warenhäuser, Konsumgenossenschaften, Filialbetriebe, Einheitspreisgeschäfte, Versandhandel und Selbstbedienungsgeschäfte seien. Innerhalb von 21 Jahren werden Selbstbedienungsgeschäfte nicht mehr als neue Betriebsform bezeichnet. Stattdessen sind Kleinpreisgeschäfte und Supermärkte die neuen Erscheinungsformen. Anstelle der neuen Betriebsform Versandhandel stehen nun die Versandhäuser. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, wie sich die Wahrnehmung von Betriebsformen verändert.

Veränderungen unterliegen dabei häufig einer gewissen Regelmäßigkeit. Meist ist es so, dass Innovatoren mit neuen Betriebsformen und einer aggressiven Stellung in den Wettbewerb treten. Dies stellt eine Phase des Preiswettbewerbs dar. Anschließend finden die Reifung und Assimilation der neuen Betriebsformen statt. Sie gleichen sich den bestehenden Marktteilnehmern an. In dieser Phase besteht ein Nichtpreiswettbewerb, das heißt, die Differenzierung findet über eine Verbesserung des Angebots statt. Dies führt zu einem Preisanstieg, so dass neue Betriebsformen in entstehende Nischen vordringen können (Nieschlag/Kuhn 1980, 96). Der dargestellte Prozess wiederholt sich fortwährend. Die Mehrzahl der Marktteilnehmer passen sich jeweils den Innovatoren an und entwickeln damit die kollektive Branchenlogik (Nieschlag/Kuhn 1980, 97). „Auf diese Weise werden die neuen Betriebsformen zum ‚Lehrmeister´ für den übrigen Handel, zum ‚Motor´ für den Fortschritt des gesamten Handels" (Nieschlag/Kuhn 1980, 97).

McNair (1931), der Begründer des Wheel of Retailing, beobachtete die Entwicklung von Kaufhäusern und Handelsketten in den Vereinigten Staaten von Amerika der 1930er Jahre und leitet daraus drei Phasen ab. In der ersten Phase treten neue Marktteilnehmer, ausgestattet mit einer günstigeren Kostenstruktur und niedrigen Margenerwartungen, in den Markt ein. Aufgrund der Kostenvorteile sind sie erfolgreich und wachsen, so dass sie in Phase Zwei kommen in der ein Trading-Up stattfindet. Mit zusätzlichen Services, Marketingmaßnahmen et cetera verändert sich die Kostenstruktur und auch die Margenerwartungen steigen. So entwickelt sich das Unternehmen in die dritte Phase, in der es satt, träge und risikoscheu wird. Die Größe macht das Unternehmen angreifbar für neue Wettbewerber, welche sich selbst in Phase Eins befinden (McNair 1931 zitiert nach McNair 2002, 105). Auch diese Theorie zeigt die fortlaufende Entwicklung der Betriebsformen. „Die Dynamik der Betriebsformen kann als ein Schlüsselkonzept der modernen Handelsforschung bezeichnet werden" (Lademann

2013, 4). Unternehmen erfinden sich selbst neu, um im Wettbewerb zu bestehen (Zentes et al. 2012, 309). Durch diese neuen Betriebsformen werden weitreichende Veränderungen der Branchenlogik ausgelöst (Nieschlag/Kuhn 1980, 80).

8.3 Betriebsform des Distanzhandels

Die Veränderungen der Betriebsformen, aufgrund von Digitalisierung und der Verlagerung von Einzelhandelsprozessen in den Onlinebereich, sind weitreichend. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Erscheinungsformen des Onlinehandels als Betriebsformen neben denen des herkömmlichen, hauptsächlich stationären, Einzelhandels eingeordnet werden können oder ob diese, und der Distanzhandel, einer grundsätzlich anderen Logik folgen.

In der deutschsprachigen Handelsforschung gib es einige Vertreter, welche die Erscheinungsformen des Distanzhandels nicht als Betriebsformen des Einzelhandels verstehen. So führt der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 22) unter Betriebsformen des Einzelhandels keine nicht-stationären Formen auf. Betriebsformen des Onlinehandels werden als virtuelle Betriebsformen separat erfasst (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 34). Auch Tietz (1993b, 29-35) stellt die Betriebsformen des Einzelhandels dar, ohne den Distanzhandel zu erwähnen. Allerdings wird der Versandhandel unter der Überschrift Betriebstypen und Vertriebstypen des Einzelhandels aufgeführt. Ebenso lässt Müller-Hagedorn (1995, 243-244) in einer Übersicht der Betriebsformen im Handwörterbuch des Marketings den Distanzhandel unerwähnt. Im selben Werk findet sich jedenfalls ein Abschnitt über Vertriebstypen. Diese werden hinsichtlich der Art und Weise, wie der Vertrieb an den Kunden erfolgt, unterschieden. Zentral ist dabei, ob direkt oder indirekt vertrieben und die Handelsleistung selbst erbracht wird (Günter 1995, 2634–2639). Swoboda et al. (2019, 73) präzisieren die Begrifflichkeiten: „Betriebstypen bezeichnen stationäre Erscheinungsformen des Handels, Vertriebstypen nicht-stationäre Formen". Auch Schramm-Klein (2012, 424) erklärt, stationäre Absatzkanäle bilden Betriebstypen, nicht-stationäre Absatzkanäle bilden Vertriebstypen. Zentes bezieht diese Einteilung auf den Onlinehandel und ordnet dessen Erscheinungsformen den Vertriebstypen zu (Zentes et al. 2012, 309). Allerdings werden die vielzähligen Ähnlichkeiten zu Betriebstypen deutlich, da Zentes häufig den Ausdruck Betriebs- und Vertriebstypen verwendet (Zentes 2006, 10,11,17; Zentes et al. 2012, 309–376).

Dem gegenüber führt Berekoven (1995, 28-33) den Versandhandel unter Betriebsformen auf. Auch Müller-Hagedorn/Natter (2011, 89-91) stellen den Versandhandel im Kapitel Überblick über Betriebsformen dar. Lerchenmüllers (2011,20) Lexikon Betriebsformen verfügt über keinen Eintrag zu Vertriebsform oder Vertriebstyp und erklärt im Vorwort: „Die Möglichkeiten des elektronischen Vertriebs wurden durch die Einführung der Betriebsform des Onlineshops genutzt" (Lerchenmüller et al. 2011, 7). Morschett verwendet die Begriffe Vertriebstypen und Betriebstypen synonym (Morschett 2012, 383–390).

Aus den konträren Begriffsverständnissen wird deutlich, dass der Distanzhandel in der Handelsforschung nicht in jedem Fall den gleichen Stellenwert genießt, wie der stationäre Handel. Auch wenn häufig die Betriebsformen des Distanzhandels unerwähnt bleiben oder als separate Gruppierung unter Vertriebsform oder Vertriebstyp betrachtet werden, soll in der vorliegenden Arbeit der integrative Ansatz übernommen werden, wonach Betriebsformen des Distanzhandels neben solchen des stationären Handels gesehen werden.

8.4 Betriebsform des Onlinehandels

Die Betriebsformen des Onlinehandels als Teil des Distanzhandels stellen in der vorliegenden Untersuchung besonders relevante Untersuchungselemente dar. Nachdem Kapitel 6.2 zeigt, dass der Onlinehandel zwar kein eigenes Geschäftsmodell ist, könnte es dennoch sein, dass der Onlinehandel zumindest eine eigene Betriebsform, als Teil eines Geschäftsmodells ist. „Durch die private Nutzung der neuen Medien entstehen neue Märkte und neue Betriebstypen des Handels" (Tietz 1993a, 228). Heinemann (2008, 117) sieht den Onlinehandel an sich als eine Betriebsform, dem dann verschieden Betriebstypen unterzuordnen sind. Diese Definition scheint jedoch aufgrund der Vielartigkeit des Onlinehandels, wie in Kapitel 3.4 dargestellt, recht weit gefasst. „Um die Strategien und Entwicklungen präzise beschreiben und analysieren zu können, ist es notwendig, die zahlreichen Vertriebsformen zu unterscheiden, die im Rahmen des Onlinehandels in den letzten Jahren entstanden sind" (Gittenberger/Teller 2012, 396–397).

So ist der Onlinehandel durch eine anhaltende Dynamik geprägt, die immer wieder neue Betriebsformen hervorbringt (Morschett 2012, 383). Eine solche Betriebsform kann der Onlineshop sein. Lerchenmüller et al. (2011,7) sprechen vom neuen

Vertriebstyp des Onlineshops. Auch der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 34) erklärt: „Analog zu der traditionellen Definition von Betriebsform werden unter einer virtuellen Betriebsform auch Online-Shops verstanden, die sich in der Ausprägung ihrer absatzpolitischen Merkmale ähneln".

Morschett (2012, 384) hingegen erklärt, auch der Onlineshop ist kein eigener Vertriebstyp. Zwar würden alle unter diesen Begriff fallenden Betriebe das Merkmal Präsentation in einem Webshop teilen, allerdings seien wesentliche Merkmale, wie etwa Sortiment, Preispolitik und Service grundsätzlich verschieden. Aus diesem Grund soll im Weiteren versucht werden, Betriebsformen für den Onlinehandel aufzustellen, die über das Merkmal Onlineshop hinausgehen.

8.5 Stereotypen von Betriebsformen

Das Ergebnis der Differenzierung ist häufig eine Auflistung an stereotypischen Formen, wie beispielsweise die neuen Betriebsformen in Kapitel 8.2. Dabei überwiegen die stationären Formen. So stellen unter anderem Fachmarkt, Supermarkt, Discounter, Warenhaus derartige Stereotypen dar. Diese können als primäre Betriebsformen verstanden werden und entstehen aufgrund einer originär bestimmten Kombination an bestimmten Merkmalsausprägungen. Zusätzlich können sekundäre Betriebsformen durch die Zusammenfassung primärer Betriebsformen gebildet werden. Ein übliches Beispiel ist das Einkaufszentrum (Lerchenmüller 2014, 214). Primäre Betriebsformen werden folglich auf einzelbetrieblicher Ebene gebildet, während sekundäre agglomerierte Betriebsformen darstellen (Müller-Hagedorn et al. 2012, 51). Zur Untersuchung bieten sich primäre Betriebsformen, aufgrund der Vergleichbarkeit der Ausgangsituation, besser an.

In Anlehnung an die stationären Muster stellen Swoboda et al. (2019, 112) die Betriebsformen Onlinewarenhaus, Onlinefachmarkt, Onlinesupermarkt, Onlinefach-Store, Online-Mono-Brand-Store und Marktplatz auf. Dabei übertragen sie die bekannten stationären Betriebsformen auf den Onlinehandel. Allerdings ist hierbei das Risiko gegeben, dass durch vorhandene Vorannahmen bezüglich der stationären Erscheinungsformen die Analyse verzerrt wird. Gemeinsamkeit der aufgestellten Betriebsformen ist der Verkauf über das Internet. Alle weiteren Unterscheidungskriterien bleiben unberührt.

Für den stationären deutschen Bekleidungshandel werden häufig die Betriebsformen vertikales Unternehmen, Fachgeschäft, Luxusanbieter, Boutique, Schuhspezialist, Kaufhaus, Warenhaus, Discounter, Versandhändler, Onlinehändler und Organisationen aus dem Lebensmitteleinzelhandel unterschieden (Swoboda et al. 2019, 185). Auch bei dieser Unterteilung der Betriebsformen bilden sich die Typen aufgrund unterschiedlicher Merkmale. Gemeinsam ist lediglich das Produkt Bekleidung.

In der englischsprachigen Literatur wird vor allem nach der Preislage und dem Sortimentsfokus differenziert. Unter dem Begriff General Merchandise Retailer werden daher Warenhaus, Discounter, Fachmarkt, Fachgeschäft, Drogerie, Niedrigstpreisdiscounter, Unterbietergeschäft und Outlet-Store differenziert (Levy et al. 2014, 48–56).[59] Die Betriebstypen unterscheiden sich insbesondere in der Relevanz der Preisführerschaft von denen der deutschsprachigen Literatur. Hierin zeigt sich die Abhängigkeit von regionalen Unterschieden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Betriebstypen mehrdimensional bilden lassen. Nach Lerchenmüller (2014, 211) können sich nach allen denkbaren Merkmalen Abstufungen in Form von Kontinuen bilden lassen.

8.6 Operationalisierung des Kundenangebots

Nachdem in Kapitel 8.3 festgestellt werden konnte, dass die Betriebsformen des Onlinehandels neben denen des stationären Handels zu verstehen sind und dass der Onlinehandel und der Onlineshop, wie in Kapitel 8.4 gezeigt, per se noch keine Betriebsform bilden, gilt es, geeignete Merkmale zur Differenzierung von Betriebsformen aufzustellen. Kapitel 8.5 zeigt, dass die Stereotypen stark von Beurteilungen abhängig sind. Deshalb sollen die Merkmale der Betriebsformen im Vordergrund stehen. Gemäß Kapitel 8.2 ist eine Betriebsform definiert als Leistung für den Kunden und dem Auftreten gegenüber dem Kunden.

Müller-Hagedorn (1995, 238) betont, dass die Differenzierung nach Betriebstypen anhand mehrerer Faktoren erfolgt. Er nennt die Merkmale Standort, Sortiment, Bedienungssystem, Betriebsgröße. Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution erklärt: „Betriebsformen (Betriebstypen) des Einzelhandels im institutionellen

[59] Eigene Übersetzung der Begriffe Department Store Full-Line Discount Store, Category Specialist, Specialty Store, Drugstore, Extreme-Value Retailer, Off-Price Retailer und Outlet Store.

Sinne werden durch Rückgriff auf die von ihnen eingesetzten absatzpolitischen Instrumenten definiert, insbesondere durch die Branche, der die im Sortiment geführten Waren zugehören, das Preisniveau, die Bedienungsform, die Fläche und den Standort" (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 43). Nach Tietz (1993b, 133) kann man Betriebsformen segmentieren nach Verkaufsfläche, Sortiment, Bedienungsform, Beratungsintensität, Dienstleistungsangebot, Preislage und Standort. Nieschlag/Kuhn (1980, 80-82) differenziert Betriebsformen grundsätzlich nach der äußeren Form, den Aufgaben, den Leistungen, der Betriebsweise, der organisatorischen Gestaltung und der Größe. Diese zeigen sich in den konkreten Merkmalen Größe der Betriebe und des Unternehmens, Sortiment, Art des Angebots, Preispolitik, Umfang des Kundendienstes, Standort, Zugehörigkeit zu Gruppen, Rechtsform, Verkaufsform, Erfüllung von Handelsfunktionen.

		Müller-Hagedorn (1995, 238)	**Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, 43)**	**Tietz (1993, 1333)**	**Nieschlag/Kuhn (1980, 80**
Sortiment	Auswahl	Betriebsgröße	Verkaufsfläche	Verkaufsfläche	Unternehmensgröße
					Betriebsgröße
		Sortiment	Sortiment	Sortiment	Sortiment
			Branche		
	Preislage		Preislage	Preislage	Preislage
Vertriebsart		Bedienungsform	Bedienungsform	Bedienungsform	Bedienungsform
				Beratungsintensität	Vertriebskanal
				Service	Service
		Standort	Standort	Standort	Standort
Weitere					Gruppierung
					Rechtsform
					Handelsfunktion

Abbildung 12: Merkmale von Betriebsformen (Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution 2006, 43; Müller-Hagedorn 1995, 238; Nieschlag/Kuhn 1980, 80; Tietz 1993a, 1333).

Bei allen vier Auflistungen an Differenzierungskriterien von Betriebsformen finden sich viele Merkmale, die in Zusammenhang mit dem Sortiment stehen. Diese Merkmale lassen sich hinsichtlich der Auswahl und der Preislage weiter einteilen. Zusätzlich werden die Bedienungsform und der Standort in allen dargestellten Auflistungen als zentrale Unterscheidungsmerkmale genannt. Es fällt auf, dass hier der Fokus auf dem stationären Handel liegt. Auf den Einzelhandel als stationärer und nicht-stationärer Handel bezogen, können diese Merkmale als Vertriebsart übersetzt werden. Dazu muss die Art der Ansprache erfasst werden. In dieser Gestalt decken sich die Merkmalsgruppen Sortiment und Vertriebsart mit der Definition der Betriebsform aus Kapitel 8.1,

also als Leistung für den Kunden in Form des Sortiments und des Auftretens ihm gegenüber.

Im Unterschied zur Wertschöpfung zeigt das Kundenangebot, beziehungsweise die Betriebsform, nicht überwiegend Gemeinsamkeiten der Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels, sondern verdeutlicht Unterscheidungsmerkmale. Insbesondere die Differenzierung von Betriebsformen stellt bereits eine komplexe Typologie dar. Allerdings würden in der alleinigen Betrachtung von Betriebsformen die Aspekte der Leistungserstellung und die der Strategie eine nur unzureichende Berücksichtigung erfahren. Folglich sollen die Kernunterscheidungsmerkmale der Betriebsformen für die Typologie der Geschäftsmodelle verwendet werden.

Kategorie	Merkmal	
Kundenangebot	Sortiment	Auswahl
		Branchenschwerpunkt
		Preislage
	Vertriebsart	Onlinehandel
		Stationärer Handel
		Distanzhandel ohne Onlinehandel

Abbildung 13: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Kundenangebot.

Diese sind das Sortiment und die Vertriebskanäle. Das Sortiment stellt sich, wie in diesem Kapitel gezeigt, in Form der Parameter Auswahl und Preislage dar. Zusätzlich wird der Branchenschwerpunkt[60] als Merkmal aufgenommen.

Wie in den bereits dargestellten, gängigen Differenzierungen von Betriebsformen nimmt das Merkmal Vertriebsart eine wichtige Stellung ein. Nachdem der Fokus der Betriebsformenliteratur auf dem stationären Handel liegt, bieten sich Operationalisierungen wie Bedienungsform oder Standort für die vorliegende Untersuchung weniger an. Daher wird den Ausführungen zur Unterscheidung von Onlinegeschäftsmodellen

[60] In der Durchführung der Untersuchung wird bei einigen Unternehmen festgestellt, dass diese ihren Schwerpunkt nicht im Bekleidungshandel haben. Um dies zu erfassen, wird der Branchenschwerpunkt als Merkmal aufgenommen, auch wenn dies nicht unmittelbar aus der zugrundeliegenden Theorie ableitbar ist. Auf dieses Merkmal wird in der Operationalisierung in Kapitel 11.1 genauer eingegangen.

nach Vertriebsart aus Kapitel 6.3. folgend untersucht, welche Kombinationen aus Onlinehandel, stationärem Handel und Distanzhandel ohne Onlinehandel vorliegen.

9 Strategie in der Plattformökonomie

„(...) strategies, as we recognize them ex post facto, are deliberate plans conceived in advance of the making of specific decisions" und sind zu verstehen als „a pattern in a stream of decisions "(Mintzberg 1978, 394). Ein Unternehmen ist dabei nicht deterministisch seinen Umweltbedingungen ausgesetzt, sondern in einer aktiven Gestaltungsrolle. Unternehmen können sowohl die Attraktivität einer Branche als auch die eigene Position innerhalb derselben beeinflussen (Porter 1985, 2–7).

9.1 Branchenstrukturanalyse in der Plattformökonomie

Insofern sind Strategien immer im Kontext der Branche zu betrachten. Innerhalb der Branche herrscht meist Wettbewerb in Form der Rivalität. Diese kann als Zustand oder Aktionen verstanden werden und ist ein grundlegendes Ordnungs- und Steuerungsprinzip der Marktwirtschaft (Swoboda et al. 2019, 154). "Whether an industry is new or old, its structural attractiveness is determined by four underlying forces of competition: the intensity of rivalry among existing competitors, the barriers to entry for new competitors, the threat of substitute product or services, the bargaining power of suppliers, and the bargaining power of buyers" (Porter 2001, 66). Triebkräfte des Branchenwettbewerbs sind somit potentielle neue Konkurrenten, Lieferanten, Abnehmer und Ersatzprodukte. Diese beeinflussen die Ausgestaltung der Rivalität der Wettbewerber innerhalb der Branche (Porter 1980, 6).

Swoboda et al. (2019, 13) wenden das Konzept der Five Forces auf den Handel an und identifizieren Faktoren, welche Handelsbranchen beeinflussen können.

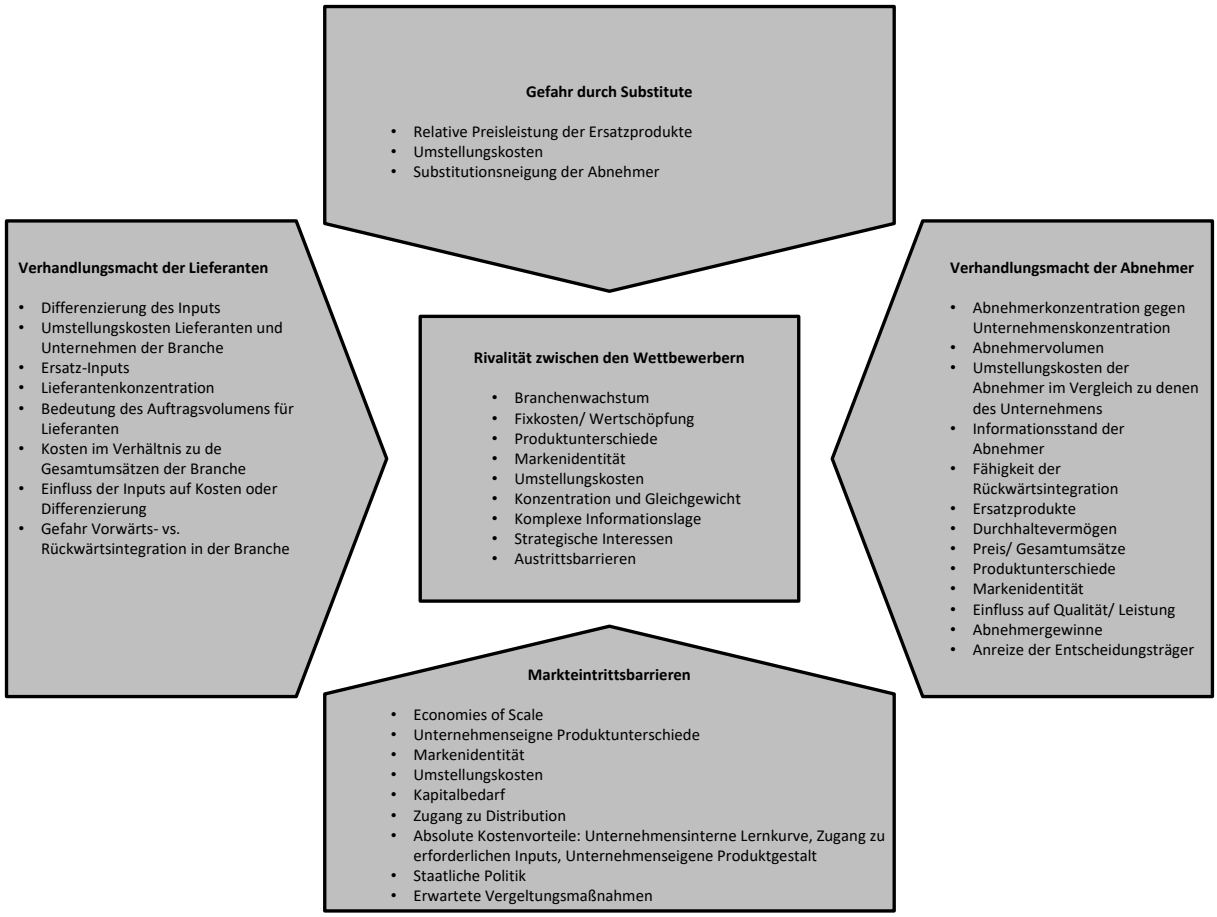

Abbildung 14: Five Forces des Handels (Swoboda et al. 2019, 13).

Die von Swoboda et al. (2019, 13) verwendete Ausführung der Five Forces bedient sich etlicher allgemeiner Parameter der einzelnen Marktkräfte. Jene, welche speziell im Einzelhandel Bedeutung haben, sind vor allem unternehmenseigene Produktunterschiede, Zugang zur Distribution, Differenzierung des Inputs, Gefahr der Vorwärts- vs. Rückwärtsintegration in der Branche, relative Preisleistung der Ersatzprodukte, Abnehmervolumen, Markenidentität und komplexe Informationslage.

Im Einzelhandel ist die Differenzierung zu einem bedeutenden Teil vom Produktangebot bzw. der Sortimentierung abhängig. Die Qualität wird dem Kunden in Form der gehandelten Marken vermittelt. Zusätzlich können Händler eigene Marken anbieten und sich damit von den Mitbewerbern abgrenzen. Daneben ist der Preis eine entscheidende Wettbewerbsgröße. Dieser hängt wiederum vom Handelsvolumen ab. In Richtung des Kunden ist der Zugang und die Möglichkeit der Informationsvermittlung

entscheidend. Stark vereinfacht lauten die Triebkräfte des Wettbewerbs im Einzelhandel daher Sortiment, Eigenmarke, Preis, Volumen, Kundenzugang und Information.[61]

Allerdings sind in vielen Branchen große Veränderungen zu beobachten. Das Modell der Five Forces bietet einen passenden Rahmen um auch weitreichende Branchenveränderungen, wie die der Digitalisierung abzubilden. Jede Branche ist dabei unterschiedlich stark von Veränderungen betroffen, deshalb lässt sich das Modell nur bedingt verallgemeinernd auf die internetbasierte Ökonomie anwenden. Dennoch gibt es einige generalisierbare Aussagen (Porter 2001, 66–67). Porter beruft sich auf sein eigenes Modell und stellt die Besonderheiten des Internetzeitalters heraus (Porter 2001, 67).

[61] Die Relevanz des Sortimentierungsprozesses wird in Kapitel 4.4 für den Modehandel dargestellt. Die Bedeutung von Marken ist in Kapitel 4.3 und die von Eigenmarken in Kapitel 4.5 ausgeführt. Die strategische Wirkung des Preises ist in Kapitel 9.3 und der Zusammenhang desselben mit der Größe in Kapitel 4.5 erklärt. Die Rolle von Kundenzugang wird in Kapitel 1 und die von Informationen in Kapitel 4.6 gezeigt.

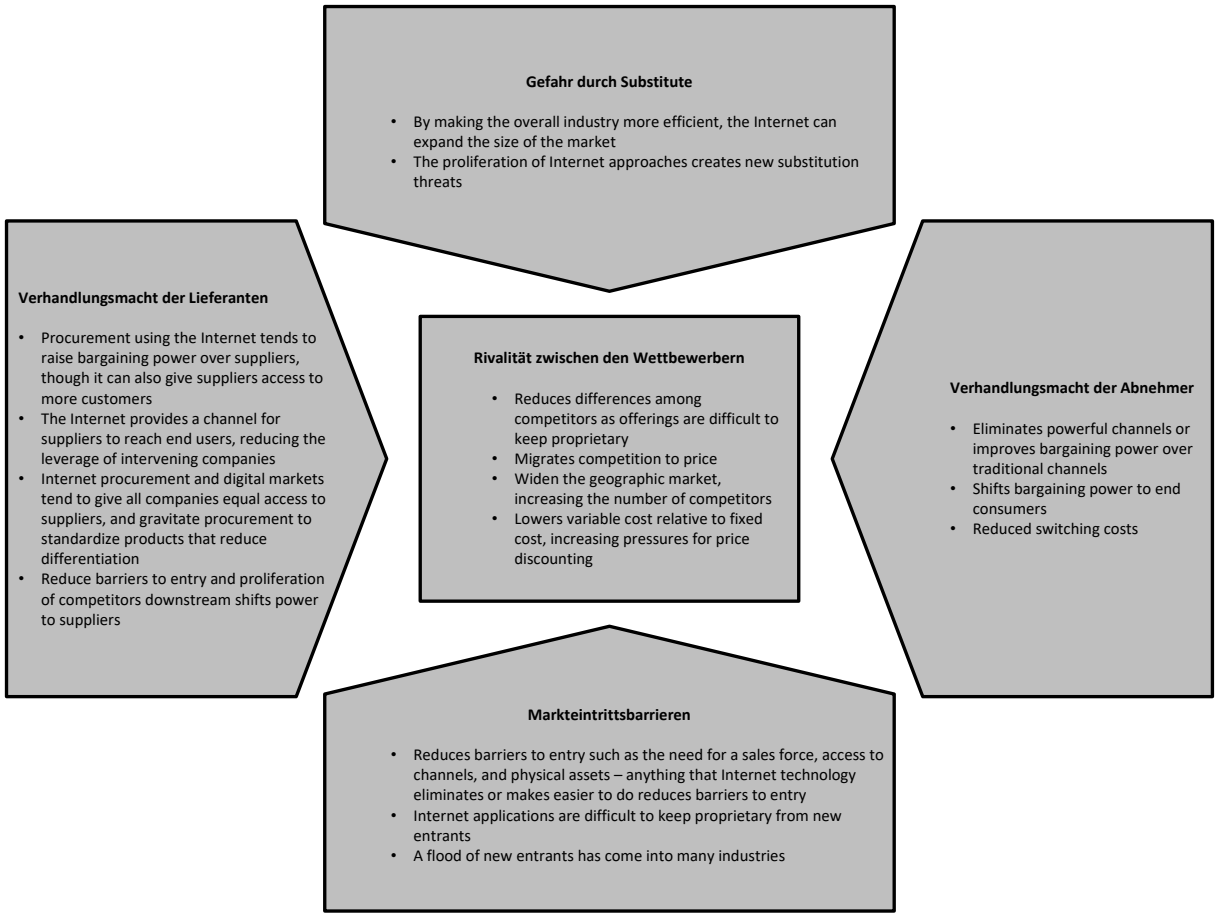

Abbildung 15: Five Forces des Internets (Porter 2001, 67).

Zentral sind dabei die sinkenden Markteintrittsbarrieren aufgrund des leichteren Kundenzugangs. Diese Entwicklung können sich auch Lieferanten zu eigen machen und direkt an den Endkunden liefern. Dieses und andere neue Geschäftsmodelle können durch das Internet entstehen und schnell Verbreitung finden. Der Kunde hat aufgrund des transparenteren Marktes und der diversen Kanäle eine zunehmende Marktmacht. In Summe führen diese Veränderungen zur Reduktion der Differenzierungsmöglichkeiten und einer Intensivierung des Preiswettbewerbs (Porter 2001, 67).

Graf/Schneider (2017, 222) gehen noch einen Schritt weiter und übersetzen Porters Übersicht auf den Onlinehandel.

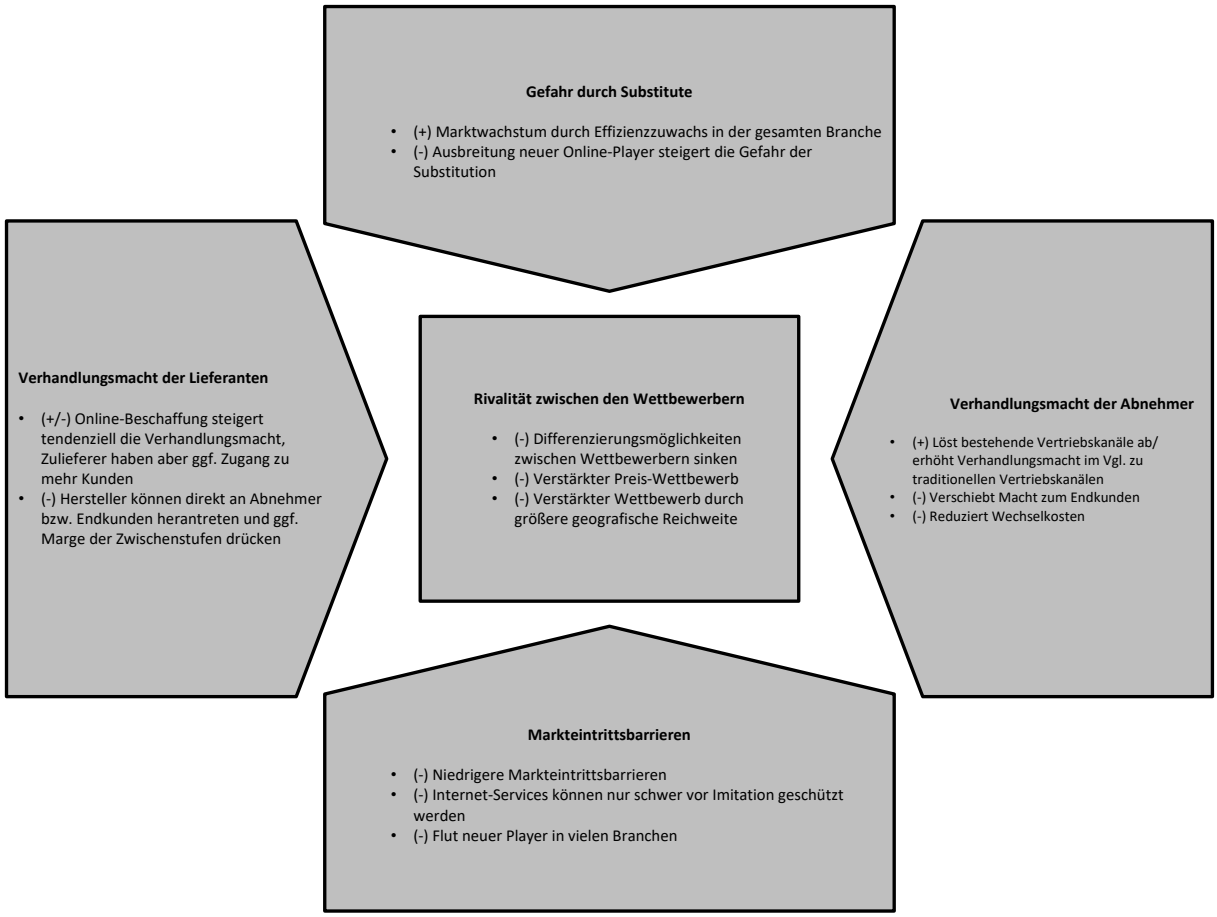

Abbildung 16: Five Forces bezogen auf E-Commerce (Graf/Schneider 2017, 222).

Graf/Schneider (2017, 222) versehen die einzelnen Faktoren, welche den Wettbewerb im Onlinehandel beeinflussen, mit einem Vorzeichen. Drei positive stehen elf negativen gegenüber. Positiv werden die zunehmende Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten durch eine transparente Onlinebeschaffung, der grundsätzliche Effizienzgewinn der Branche und die Stärke des Onlinehandels im Vergleich zum stationären Handel bewertet. Dagegen folgen Graf/Schneider (2017, 222) der Argumentation Porters (2001, 67), wenn sie die niedrigen Markteintrittsbarrieren, die Vorwärtsintegration der Lieferanten, den Eintritt neuer Mitbewerber, die gestiegene Macht der Endkunden und die abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten für die Intensivierung des Preiswettbewerbs verantwortlich sehen. Onlinehandel führt folglich zu einer Verschärfung des Wettbewerbs. Es gilt daher zu klären, wie die einzelnen Akteure darauf reagieren und wie sich das auf ihre Geschäftsmodelle auswirkt.

Die dargestellten Einflussfaktoren der Branche stellen jedoch keine abschließende Auflistung dar. Zudem bleiben individuelle Aspekte der einzelnen Branchenplayer

unberücksichtigt. Auch verändert sich die Branche fortlaufend. Der klassische Wettbewerb innerhalb einer klar abgegrenzten Branche hat als Beschreibungsform ausgedient. Aufgrund technologischer Entwicklungen und einer Verschiebung von der Angebots- hin zur Nachfrageorientierung verschwimmen die Branchengrenzen (Heuskel 1999, 36). Die Wettbewerbssituation in der Plattformökonomie soll daher anhand der betroffenen Akteure dargestellt werden.

9.2 Akteure und Macht in der Plattformökonomie

Teilnehmer der Plattform sind grundsätzlich die zwei differenten Gruppen der Nachfrager und der Anbieter (Parker et al. 2016, 39–40). Zunächst soll daher die Kundenseite dargestellt, bevor Vor- und Nachteile sowie Machtasymmetrien und Strategien des Plattformvertriebs aus der Händlerperspektive betrachtet werden. Dies soll auch anhand des Fallbeispiels Amazon in Kapitel 4.9 illustriert werden.

Kundennutzen der Plattformökonomie

Analoge, unkoordinierte Märkte bringen grundsätzliche Herausforderungen der Marktintransparenz, Kapazitätsbegrenzungen, Koordinationsineffizienzen und Vermittlungsrestriktionen mit sich. Intransparenz resultiert aus der Größe des Marktes und den Entfernungen zwischen den Handelnden. Kapazitätsbegrenzungen liegen im physischen Handel begründet. Koordinationsineffizienzen entstehen, da Geschäftsbeziehungen immer wieder neu aufgebaut werden und Informationen ausgetauscht werden müssen. Vermittlungsrestriktionen äußeren sich darin, dass die Handelnden jedem potentiellen Geschäftspartner ihr Ansinnen einzeln darlegen müssen (Kollmann 2019a, 496–497). Demgegenüber sind die Vorteile der Plattform für den Kunden in Transparenz, Größenvorteilen, Vertrauen und Bequemlichkeit zu finden.

Onlinemarktplätze bieten dem Käufer einen direkten und unkomplizierten Zugang zu Produkt- und Preisinformationen (Porter 2001, 70). Sie erleichtern die Auffindbarkeit von Informationen, Waren, Dienstleistungen und Kommunikationspartnern (Swoboda et al. 2019, 193). Die Transparenz hinsichtlich des Angebots und der Nachfrage lässt die Marktkräfte möglichst frei wirken (Kollmann/Schmidt 2016, 79). Dadurch werden Preisabsprachen erschwert und die Offenheit des Marktes gefördert, was wiederum zur verstärkten Demokratisierung führt (Parker et al. 2016, 132–133). Durch die Markttransparenz werden bezüglich Service und Preis Benchmarks gesetzt, wodurch sich die

Konkurrenzsituation der Unternehmen untereinander verschärft. Während erfolgreiche, anpassungsfähige Unternehmen davon profitieren, verlieren andere Unternehmen Marktanteile (Graf von Arnim 2016, 345).

Durch die Aggregation verschiedener Angebote wird der Markt insgesamt effizienter (Lefkes et al. 2017, 552; Parker et al. 2016, 72–73). Auf einer Plattform ist ein großer Teil des Angebots an einer Stelle gebündelt aufrufbar (Prothmann 2017, 18). Durch den Händler hat der Kunde dennoch den Vorteil des speziellen Produktes (Lefkes et al. 2017, 553). Der Preisvergleich hilft, einen günstigen Preis zu finden und unterstützt erneut die Wettbewerbskräfte des Marktes (Prothmann 2017, 26). Daher haben Käufer auf Marktplätzen niedrigere Transaktionskosten zu tragen (Porter 2001, 70). Eine weitere Kostenreduzierung kann durch die Bündelung von Transaktionen entstehen. Dies ist im B2B-Bereich jedoch üblicher als im Einzelhandel (Osterwalder/Pigneur 2011, 91; Porter 2001, 70). Handelsplattforen, wie etwa Amazon, haben den Vorteil, dass sie häufig schlanke Kostenstrukturen aufweisen (Hotz/Fost 2017, 689). Dadurch können sie, auch bei niedrigen Plattformkosten, umfangreiche Services anbieten.

Durch den Onlinehandel werden Informationsasymmetrien zwischen Konsumenten und Händlern überwunden (Kotha/Basu 2011, 156). Große Handelsplattformen wirken für den Kunden vertrauensstiftend. Dieser muss sich nicht bei jeder Transaktion erneut über den Vertragspartner informieren, sondern vertraut auf die abwickelnde Plattform (Prothmann 2017, 18). Das Vertrauen in die Abwicklung der Waren und Geldströme ist ein zentraler Vorteil der Plattform aus Kundensicht. Besonders relevant wird dieser bei Finanzierungsformen wie beispielsweise dem Ratenkauf (Lefkes et al. 2017, 553). Außerdem gibt es häufig Reputations- und Bewertungsmechanismen der Händler. Dies schafft für die Kunden zusätzliche Sicherheit (Swoboda et al. 2019, 196).

Weiter bieten Onlinehandelsplattformen den Vorteil der Bequemlichkeit, da die Informationssuche über eine einheitliche Oberfläche möglich ist (Swoboda et al. 2019, 193). Diese Bequemlichkeit zeigt sich auch im Vorteil des Abwicklungskomforts sowie bezüglich Lieferung, Zahlung und Retourenabwicklung (Lefkes et al. 2017, 553). Zusätzlich ermöglichen Plattformen häufig den Einkauf von verbundenen Dienstleistungen (Porter 2001, 70). Benutzerfreundlich sind Plattformen außerdem, weil der Kunde nicht jedes Mal erneut seine Daten eingeben muss (Hotz/Fost 2017, 679).

Durch diese Vorteile der Transparenz, der Größenvorteile, des Vertrauens und der Bequemlichkeit sind Plattformen häufig die erste Anlaufstelle bei der Suche nach einem Produkt. Im früheren, stationären Handel wurden zuerst der Händler und anschließend erst das Produkt ausgewählt. Im Onlinehandel ist dies grundsätzlich umgekehrt (Hotz/Fost 2017, 684). Plattformen sind somit häufig zugleich Produktsuchmaschinen und verändern das Einkaufsverhalten entscheidend. Die umfangreichen Vorteile für die Kunden sind dabei maßgeblich.

Vorteile des Plattformvertriebs

Die Kundenvorteile führen zu einer hohen Nachfrage, was aufgrund der negativen Netzwerkeffekte, wie in Kapitel 5.3 gezeigt, per se bereits einen Vorteil für die Händlerseite mit sich bringt. Daneben sind es die Vorteile des Informationsaustausches, des Marktzugangs, der Reichweite und der Kosten, welche die Plattform auch für Händler attraktiv machen. Plattformen basieren auf einem vielfältigen und intensiven Informationsaustausch (Parker et al. 2016, 36). So erhält auch der Händler relevante Marktinformationen, insbesondere über die Preisgestaltung der Konkurrenz bzw. am Markt (Prothmann 2017, 26).

Die Offenheit von Plattformen ermöglicht dem Händler einen einfachen Marktzugang oder zusätzliches Wachstum (Parker et al. 2016, 132–133). Dank der Abwicklung über die Plattform ist es möglich, mächtige Intermediäre anderer Absatzkanäle zu umgehen (Porter 2001, 70). Besonders kleine Händler profitieren davon, da sie auch ohne große Handelsvolumina oder hohe Markenbekanntheit den Zugang zu einem sehr großen Markt erhalten (Hotz/Fost 2017, 678). Der Händler profitiert auch von der Breite des Marktzugangs elektronischer Marktplätze (Porter 2001, 70). Die große Reichweite erleichtert die Neukundenakquise (Prothmann 2017, 26). So kann eine große Zahl an Kunden mit vergleichsweise niedrigen Marketingkosten erreicht werden (Lerchenmüller 2014, 239).

Porter (2001, 70) sieht die, für den Verkäufer niedrigen, Verkaufs- und Transaktionskosten als Vorteile elektronischer Marktplätze. Auch Heinemann attestiert Plattformen insgesamt überschaubare Kosten (Heinemann 2018, 121). Auch kann die vorhandene IT-Infrastruktur genutzt werden, wodurch sich die Händler den aufwendigen eigenen Aufbau ersparen (Lerchenmüller 2014, 239). Weiter profitieren Händler vom Vertrauenspotential und der Bekanntheit der Plattform. Beides müsste unter Umständen zeit-

und kostenintensiv aufgebaut werden. Zusätzlich stehen meist weitere Services zur Verfügung, die somit nicht extern beschafft und koordiniert werden müssen (Heinemann 2018, 121). Plattformen ermöglichen so einen bequemen und einfachen Handel auf oder jenseits der Plattform (Parker et al. 2016, 37).

Nachteile des Plattformvertriebs

Die Übernahme von zahlreichen Wertschöpfungsaktivitäten durch die Plattform führt aus Händlerperspektive zu einer Arbeitsteilung. Die Händler konzentrieren sich auf die Transaktion und die Plattformbetreiber richten sich auf Daten und Technologien aus (Hänninen et al. 2018, 161). „Platforms beat pipelines by using data-based tools to create community feedback loops" (Parker et al. 2016, 10). Im Gegensatz zur herkömmlichen Pipelineökonomie ist die Plattformökonomie von vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen geprägt. Durch auf Austausch ausgerichtete Interaktionen entstehen Informationen, welche die Nutzung der Plattform attraktiv machen. Mittels dieser Informationen können Plattformen neue Nutzergruppen adressieren und bestehende Kundensegmente zielgerichtet bearbeiten (Osterwalder/Pigneur 2011, 91). Mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz wird eine individuelle Kundenansprache ermöglicht (Swoboda et al. 2019, 200–201). Plattformen agieren als Marktplatz für Informationen. Die Informationen bilden eine „autonome Quelle für Wettbewerbsvorteile" (Weiber/Kollmann 1997, 515). Die Vorteile können sowohl in der digitalen Welt, durch die Veräußerung der Informationen, als auch in der analogen Welt, durch die Umsetzung in entsprechende Güter oder Dienstleistungen und deren Verkauf geschehen.

Die Akkumulation von Daten dient den Plattformen als Grundlage ihrer eigenen Macht (Hänninen et al. 2018, 161). Händler hingegen können ihre Kundenkontakte auf Plattformen nur schwer pflegen (Lefkes et al. 2017, 553). Amazon-Prime gilt als Beispiel für eine Möglichkeit, um zu verhindern, dass die User direkt mit dem Händler in Kontakt treten (Hänninen et al. 2018, 162). So kommt es zu Abhängigkeiten der Händler von der Plattform. Marktplatzbetreiber profitieren durch das Erheben von Gebühren für den Verkauf sowie für weiterführende Dienstleistungen (Hotz/Fost 2017, 678). Die Plattform verkauft damit den Marktzugang. Für die Händler bedeutet das, dass sie sich den Zugang zum Kunden immer wieder neu erkaufen müssen.

Anders als beim analogen Markt, stellt der Marktplatzbetreiber jedoch nicht nur die Infrastruktur bereit, sondern greift aktiv in das Marktgeschehen ein (Kollmann 2019,

496). Insbesondere große Plattformen nutzen die Informationen über Verkaufsdaten und Bewertungen um bei erfolgreichen Produkten selbst in den Verkauf einzusteigen. Die Plattformen vermeiden damit die risikoreiche und kapitalintensive Testphase (Graf/Schneider 2017, 80–81). „Oftmals werden von der Plattform zunächst neue Sortimente als Angebot unter dem Namen des Handelspartners getestet und bei hoher Nachfrage ins eigene Sortiment der Plattform übernommen" (Lefkes et al. 2017, 553). Auch Amazon substituiert erfolgreiche Produkte durch eigene. Das macht die Zusammenarbeit mit Amazon ist für Hersteller risikoreich (Hotz/Fost 2017, 685–687). Gerade, da Plattformsysteme keine klaren Abgrenzungen zwischen den einzelnen Akteuren besitzen, sind diese Prozesse für den Kunden nicht erkennbar (Swoboda et al. 2019, 194). Vom Kunden wird der Plattformbetreiber selbst als Händler wahrgenommen. Ob diese Undurchsichtigkeiten rechtlich zulässig sind, ist noch nicht abschließend geklärt, da Plattformbetreiber manchmal noch in rechtlichen Grauzonen agieren (Swoboda et al. 2019, 196).

Machtasymmetrien in der Plattformökonomie

Diejenige Plattformseite, die eine höhere Konzentration aufweist oder den Zugang zu einem differenzierten Gut besitzt, nutzt ihre Marktmacht zuungunsten der anderen Seite aus (Porter 2001, 70). Eine fragmentierte Angebots- oder Nachfrageseite mindert die Macht dieser Seite. Wenn beide Seiten schwach sind, profitiert der Marktplatzanbieter. Dieser kann die Macht so lange ausnutzen, bis es für die Marktteilnehmer sinnvoll wird, ihn durch eine andere Koordinationsform zu substituieren. Aus diesem Grund schaffen Marktplatzbetreiber häufig Austrittsbarrieren in Form von Technologien, Art der Kommunikation und Informationen (Porter 2001, 70).

Wie in Kapitel 7.3 dargestellt, sind vertikale Kooperationen zwischen Händlern und Handelsplattformen mit Investitionen in, für die Beziehung spezifisches, so genanntes relationales Kapital verbunden. Dieses Kapital ist jedoch nur bei aufrechter Beziehung nutzenstiftend (Gerybadze 2005, 462). Wenn nur eine Seite eine hohe Ressourcenbindung im Sinne der Partnerschaft eingeht, liegt Asymmetrie vor. Machtasymmetrien innerhalb von Partnerschaften sind langfristig nicht stabil und müssten einer marktlichen oder hierarchischen Koordination weichen. Allerdings können sie, mit passenden vertraglichen Beziehungen, aufrechterhalten werden. Derartige kooperativen Strategien können das Ziel einer späteren Ausnutzung der Dominanz der Partnerschaft zum eigenen Vorteil in sich tragen (Gerybadze 2005, 462–463).

Die Machtasymmetrie der Plattformökonomie besteht zu Gunsten der großen Handelsplattformen. Ab einer kritischen Größe besitzen sie Marktmacht. Moderne digitale Plattformen verteilen die Vorteile mit wachsender Größe ungleich. Kunden genießen die Vorteile eines umfangreichen Produktangebots und niedriger Preise, während die Plattformbetreiber in der Regel die Margen der Händler drücken und die Produzentenrente abschöpfen (Kollmann/Schmidt 2016, 79–80). Bei immer größer werdenden Plattformen erzielen die Händler zwar steigende Umsätze, haben jedoch einen sinkenden Grenzgewinn (Kollmann/Schmidt 2016, 80). Zudem übernehmen sie das Lagerrisiko (Hänninen et al. 2018, 153; Kollmann/Schmidt 2016, 80). Jedes nicht verkaufte Gut verursacht dem Händler zusätzliche Kosten und mindert seine Flexibilität. Plattformen hingegen, bleiben davon unberührt (Hänninen et al. 2018, 163).

Die Plattform Amazon überlässt dem Händler die Wahl, in wieweit er sich in Abhängigkeit begibt. Dieser wählt zwischen dem Seller- oder dem Vendor-Modell. Als Seller nutzt der Händler die Plattform als reinen Absatzkanal und ist weitestgehend unabhängig. Als Vendor gibt der Händler Befugnisse, wie die Preishoheit ab, profitiert aber im Gegenzug von vielen Amazon-Services (Hotz/Fost 2017, 689–690). Diese Abhängigkeiten nutzt Amazon bei Konditionsverhandlungen aus. Daher ist die Zusammenarbeit mit Amazon für Hersteller grundsätzlich gefährlich (Hotz/Fost 2017, 685–687).

Strategie der Händler in der Plattformökonomie

Die Händler müssen zwischen Vor- und Nachteilen des Plattformvertriebs abwägen. Aus kollektivistischer Perspektive wäre es für die Händler am sinnvollsten, wenn keiner von ihnen mit der Plattform kooperiert. Allerdings liegt hier spieltheoretisch ein Gefangenendilemma nach Tucker (1983, 229) vor.

Händler 2	
Plattformvertrieb	Kein Plattformvertrieb

Händler 1	Plattformvertrieb	-5/-5	1/-10
	Kein Plattformvertrieb	-10/1	0/0

Abbildung 17: Matrix Gefangenendilemma des Plattformvertriebs[62].

Der plattformvertreibende Händler erlangt einen kurzfristigen Vorteil gegenüber dem nicht plattformvertreibenden. Langfristig vertreiben daher alle Händler über Plattformen und haben in Summe einen Nachteil. Die Plattform profitiert jedoch von diesem Gefangendilemma (Hotz/Fost 2017, 693).

Aus diesem Grund fordern Graf/Schneider (2017, 336), dass sich Händler zunächst die Frage stellen, ob ihr Geschäftsmodell in der Plattformökonomie noch sinnvoll ist und welche Nischen die großen Plattformen überhaupt noch für eine Nutzung durch die Händler offenlassen. Dabei sollten eher Risiken eingegangen werden, anstatt Risiken zu managen (Graf/Schneider 2017, 336–337). Schließlich existieren für Händler vier Möglichkeiten des Onlinevertriebs. Sie können entweder die Plattform meiden und ausschließlich über den eigenen Onlineshop verkaufen, One-Stop-Shopping betreiben und die Plattform nur für den Kauf von Klicks nutzen, sich an den Marktplatz binden, aber selbst mit dem Kunden handeln oder in der Kooperation einen Schritt weitergehen und Markenshops auf der Plattform betreiben (Graf/Schneider 2017, 156). Unternehmen der Plattformökonomie haben somit die Wahl zwischen dem Szenario Konflikt, in welchem sie die Plattform als Gegner sehen und nicht kooperieren, dem Szenario Coopetition[63] in Form einer begrenzten Kooperation und dem Szenario Anpassung, bei welchem Barrieren ab- und die Kooperationen ausgebaut werden (Haller/Wissing 2018, 168).

[62] Die angeführten Auszahlungssummen dienen der Verdeutlichung möglicher Auswirkungen und sind nach den Regeln von Rapoport et al. (1965, 34–36) aufgestellt. Sie sind jedoch nicht empirisch belegt.

[63] Coopetition ist ein in der einschlägigen Literatur üblicher Ausdruck und setzt sich als Kunstwort zusammen aus den englischen Begriffen Cooperation und Competition (Haller/Wissing 2018, 168).

Die Entscheidung, wie weit die Kooperation mit einer Plattform gehen soll, ist für Händler immer ein Zielkonflikt zwischen Offenheit und Kontrolle. Offenheit ist die Voraussetzung für Kooperation. Vollständige Kontrolle erlangt der Händler nur durch Nicht-Kooperation. Offenheit ist dann sinnvoll, wenn die Position des Händlers aufgrund anderer Faktoren mächtig ist. Diese Faktoren können die bestehende Marktpositionierung, technische Leistungsfähigkeit oder die Kontrolle des geistigen Eigentums sein (Shapiro/Varian 1999, 196–199). Auch bei exklusiver Ware ist der Hersteller mächtig. Die Austauschbarkeit des Sortiments mindert die Macht (Graf/Schneider 2017, 160). Händler, die über eine Plattform vertreiben, verzichten auf Alleinstellungsmerkmale, welche ihnen ein eigener Onlineshop ermöglichen würde (Lerchenmüller 2014, 239).

Trotz aller Vorteile der Plattform müssen auch Händler, die selbst eine Plattform werden möchten, zwischen Offenheit und Kontrolle abwägen. Mit zusätzlichen Händlern im eigenen Onlineshop steigt zwar das Handelsvolumen. Allerdings nimmt auch der eigene Anteil an der geschaffenen Plattform ab (Shapiro/Varian 1999, 196–199).

9.3 Strategien im Wettbewerb

Um im Wettbewerb langfristig bestehen zu können, ist es dringend notwendig, sich zu positionieren. Positionierung kann im Handel verstanden werden als eine strategische und aktive Gestaltung der eigenen Stellung in relevanten Märkten (Swoboda et al. 2019, 159).

Gegenstand der Positionierung „(...) sind nicht Produkte, sondern Online- und Offline-Stores mit ihrer Vielzahl von aus Sach- und Dienstleistungen zusammengesetzten Leistungsprogrammen (...)“ (Swoboda et al. 2019, 159). Dieses Leistungsprogramm kann als Betriebsform, wie in Kapitel 8 gezeigt, verstanden werden. Daher sollen die Strategien der Betriebsformen am Markt untersucht werden. Anders als Gesamtunternehmensstrategien finden Wettbewerbsstrategien auf Ebene der Geschäftseinheiten statt und dienen dazu, vorteilhafte Wettbewerbssituationen zu schaffen, auszubauen und zu erhalten (Swoboda et al. 2019, 154–155). Das Unternehmen wird nicht als Ganzes gesehen, sondern entlang seiner Funktionen aufgeteilt (Porter 1985, 33–36). Dazu ist es notwendig, die Stellung der Betriebsform im Wettbewerb, aber auch die der im Wettbewerb stehenden Objekte zu kennen (Swoboda et al. 2019, 159). Hinsichtlich der Positionierung gibt es laut Porter (1980,35) zwei gegensätzliche Strategietypen. Diese definiert er als die generischen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft und

Differenzierung. Daneben existiert die Möglichkeit der Konzentration auf Schwerpunkte. Die Strategien können jeweils auf den Gesamtmarkt oder eine Nische angewendet werden (Swoboda et al. 2019, 155). Sie zielen darauf ab, innerhalb der Branche eine gefestigte Position zu schaffen (Porter 1980, 34).

Lefkes (2017, 570) sieht besonders in den disruptiven Geschäftsmodellen des Handels die Chance, durch Innovation entweder Kostenführerschaft oder Differenzierung zu erwirken. Entscheidend ist dabei weniger die neue Technologie, sondern das damit verbundene Geschäftsmodell (Lefkes et al. 2017, 571). Kim et al. (2008) zeigen, dass die Strategietypen Kostenführerschaft, Fokussierung und Differenzierung einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen im Online- und Multi-Channel-Handel haben. Zwar kann das Internet an sich nicht als Wettbewerbsvorteil gesehen werden, da es von einer Mehrzahl der Marktteilnehmer genutzt wird. Allerdings ist es mit Hilfe des Internets leichter als in der Vergangenheit, Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Porter 2001, 64). Die generischen Wettbewerbsstrategien entfalten besonders durch den Einsatz des Werkzeugs Internet ihre Gültigkeit. Ziel muss sein, entweder das Internet in die Globalstrategien des Unternehmens miteinzubeziehen, um alle Prozesse besser als die Konkurrenz auszuführen und günstiger sein zu können oder um unverwechselbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen (Porter 2001, 70–72).

Um innerhalb der Branche langfristig überdurchschnittliche Leistungen erbringen zu können, ist es notwendig, bestimmte Wettbewerbsvorteile zu behaupten (Porter 1985, 11). Diese resultieren im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für die Kunden schafft, abzüglich der Kosten der Wertschöpfung (Porter 1985, 3). Wettbewerbsvorteile können das Resultat der Integration von Aktivitäten sein (Porter 1985, 36). Die Koordination der, in Kapitel 7 bereits dargestellten, Wertschöpfungsaktivitäten ist somit eine der zentralsten Managementaufgaben (Porter 1985, 48–50). Eine effiziente Abwicklung führt zu einem Kostenvorsprung gegenüber den Branchenmitbewerbern (Porter 1985, 48–49). Faktoren einer nachhaltigen Kostenführerschaft können außerdem Größe, Verflechtungen, Verknüpfungen, Lernen und Technologie sein (Porter 1985, 112). Insbesondere zu Beginn des Internetzeitalters konzentrieren sich viele Marktteilnehmer auf die Kostenführerschaft und verschärfen damit den Preiswettbewerb. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden nimmt ab und zusätzlich verändert die freie oder günstige Verfügbarkeit vieler Services die Kundenansprüche. Die sinkenden Preise führen zu einem Anstieg des Umsatzniveaus (Porter 2001, 64–65).

In diesem Wettbewerbsumfeld kann es eine Lösung sein, sich vom Massenmarkt abzuheben. Dies kann über eine Differenzierungsstrategie in Form eines Alleinstellungsmerkmals oder eines komparativen Konkurrenzvorteils geschehen. Die daraus resultierende besondere Positionierung stellt ein einzigartiges Leistungsversprechen oder eine Unique Selling Proposition dar (Swoboda et al. 2019, 170). Quellen der Differenzierung können Unternehmenspolitik, Verflechtungen, Timing, Standort, Verbindungen, Lernen, Integration, Größe oder institutionelle Faktoren sein (Porter 1985, 124–127). Besonders im Internet ist die Nachahmung solcher Differenzierungsmerkmale leicht möglich. Daher ist es schwierig, Effizienzvorteile nachhaltig abzusichern (Porter 2001, 70–72). Einer der wichtigsten Aspekte des Onlinehandels ist der Transport. Alle nicht-digitalen Güter müssen versandt werden. Versandkosten und der Checkout-Prozess werden von Kunden als besonders negativ wahrgenommen und könnten daher Ansatzpunkt der Differenzierung sein (Kotzab/Madlberger 2001, 446).

Nach Porter (1980, 41-44) ist es zwingend notwendig, dass sich Unternehmen zwischen beiden Strategien entscheiden. Zwischen den Stühlen zu sitzen ist eine nicht erfolgversprechende Strategie, da man sowohl die einen als auch die anderen Kundeninteressen nicht zufrieden stellt. Unternehmen, die keine eindeutige generische Wettbewerbsstrategie aufweisen, können sich daher nicht nachhaltig am Markt etablieren. Diese Gefahr kann als Stuck in the Middle bezeichnet werden (Swoboda et al. 2019, 155). Swoboda et al. (2019, 169) stellen den Bereich des Stuck in the Middle anhand der Betriebsformen des Onlinehandels dar. Innerhalb dieses Bereiches existieren keine Betriebsformen. Es wird deutlich, dass sich die typischen Betriebsformen in allen Bereichen außerhalb etabliert haben.

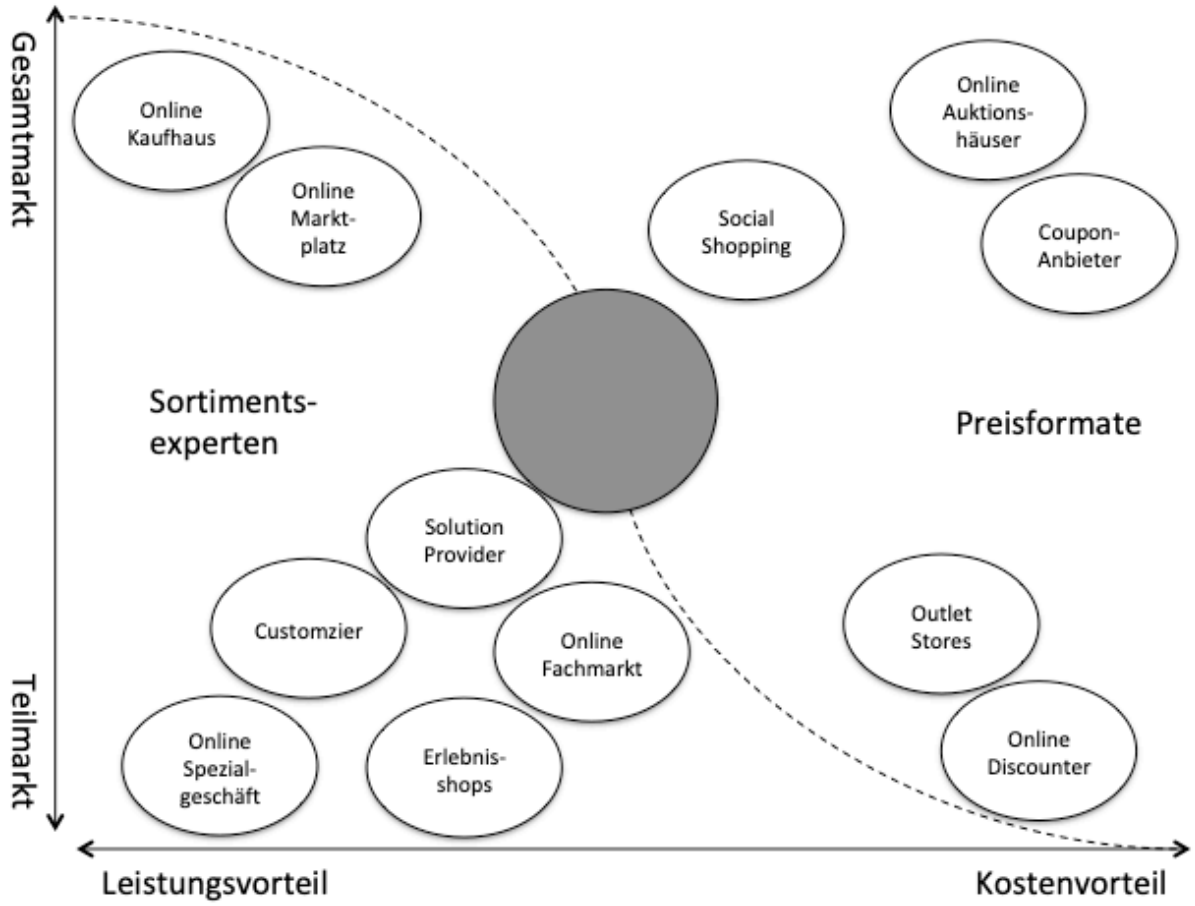

Abbildung 18: Positionierung von Onlineeinzelhandelsformaten (Swoboda et al. 2019, 169).

Swoboda et al. (2019, 169) erstellen diese Positionierung von Onlinehandelsformaten in Anlehnung an Schnedlitz et al. (2012, 266), welche die Positionierung stationärer Formate abbilden.[64] Auch in dieser Darstellung zeigt sich die Anordnung der Betriebsformen außerhalb des Stuck in the Middle-Bereichs.

[64] Schnedlitz et al. (2012, 266) zitierten dabei Patt (1988, 60), welcher wiederum Meffert (1988, 232) zitiert. Die Graphik bleibt dabei inhaltlich unverändert.

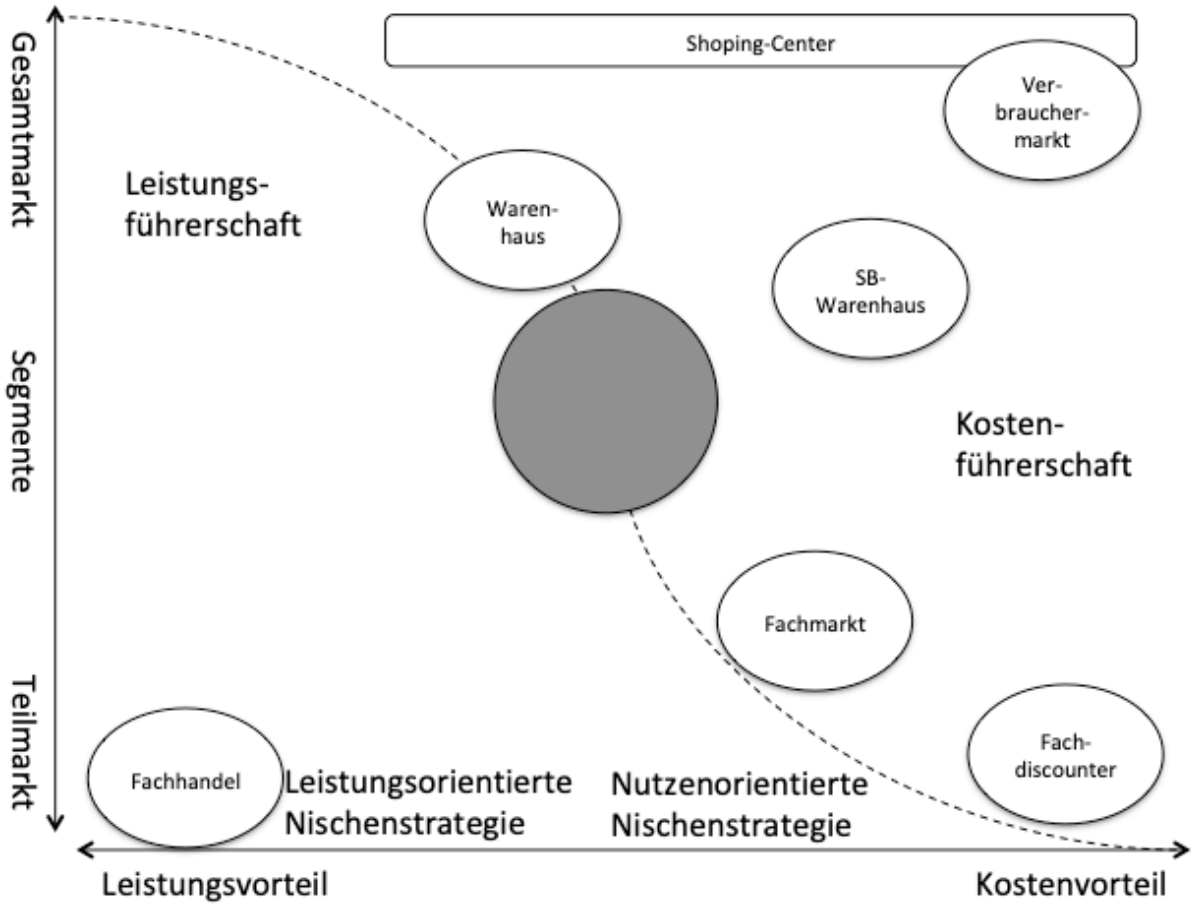

Abbildung 19: Positionierung von Einzelhandelsformaten (Schnedlitz et al. 2012, 266).

Ein klarer Unterschied zwischen den stationären und den Onlinebetriebsformen wird in der Ausprägung von Teil- und Gesamtmarkt deutlich. Während im klassischen stationären Handel der größere Teil der Betriebsforme im Gesamtmarkt agiert, eröffnet der Onlinehandel neue Ausgestaltungen von Wettbewerbsstrategien in Teilmärkten. Diese Nischenstrategien können insbesondere in der Plattformökonomie vor dem Hintergrund der, in Kapitel 4.9 dargestellten, mächtigen großen Plattformen eine erfolgreiche Strategie sein. In diesen Nischen steckt ein großes Entwicklungspotential (Prothmann 2017, 160). Insbesondere kleine Plattformen können diese nutzen und haben damit eine hohe Verantwortung für die Entwicklung von Regionen oder Branchen (Prothmann 2017, 152).

Nach Weiber/Kollmann (1972, 521) reicht Porters (1980, 35) Dichotomie an Wettbewerbsstrategien in der digitalen Welt nicht mehr aus, um Wettbewerbsvorteile zu begründen. Neben der Kostenführerschaft, für die der Cost Leader steht und der Differenzierung, welche der Quality Leader symbolisiert, gibt es in der digitalisierten Welt

den Speed Leader und den Topical Leader. Der Speed Leader zeichnet sich im Vergleich zur Konkurrenz durch eine schnellere Informationsgewinnung und -verarbeitung aus. Da der Ort im Internetzeitalter an Bedeutung verloren hat und technische Mittel die Übertragungskosten minimieren, kommt es zu einer Fokussierung auf die Geschwindigkeit. Das schnelle und einfache Zur-Verfügung-Stellen eines Onlineangebots ist somit eine zentrale Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Kollmann 2014, 381). Der Topical Leader differenziert sich durch eine qualitativ hochwertigere Informationsgewinnung und -verarbeitung (Weiber/Kollmann 1997, 521). Er fokussiert sich auf die Informationsinhalt zuungunsten der Geschwindigkeit und generiert die Wettbewerbsvorteile aus der Qualität des Angebots (Kollmann 2014, 381–382).

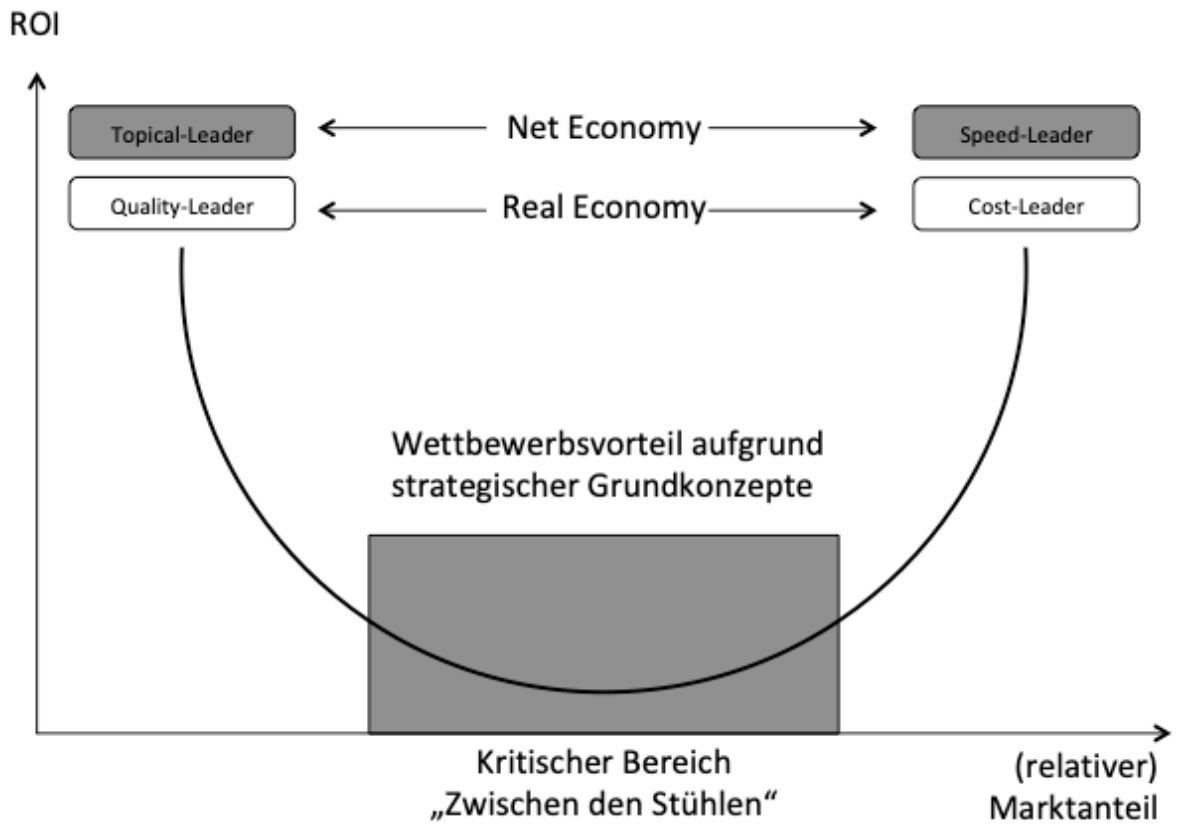

Abbildung 20: Wettbewerbspositionierung in der Net Economy (Kollmann 2014, 380).

Auch in dieser Erweiterung besteht ein Stuck in the Middle-Bereich, in welchem keine Wettbewerbsvorteile genutzt werden können (Kollmann 2014, 380). Auch wenn sich die Begrifflichkeiten von denen Porters (1980, 35) unterscheiden, wird jedoch das gleiche Prinzip angesprochen. Aus diesem Grund können auch die

Informationsgesichtspunkte von Geschäftsmodellen in die generischen Wettbewerbsstrategien einbezogen werden.

9.4 Operationalisierung der Strategie

Es zeigt sich, dass die Strategien in der Plattformökonomie immer von der konkreten Ausgangsituation des untersuchten Marktteilnehmers abhängig sind. Für die Untersuchung der Strategien in der Plattformökonomie ist es zunächst relevant, ob das entsprechende Geschäftsmodell auf einem eigenen Plattformmodell aufgebaut ist. Wie in Kapitel 5.1 gezeigt, wird diese Handelsform als Agenturhandel bezeichnet. Zum anderen soll erfasst werden, ob das untersuchte Geschäftsmodell selbst Plattformen für den Vertrieb nutzt. Dies soll über das Merkmal Plattformvertrieb erfasst werden.

Die deutlichste Einteilung von gewählten Strategien stellen die generischen Wettbewerbsstrategien mit den Zielen Kostenführerschaft oder Differenzierung dar. Die Kostenführerschaft zeigt sich am Markt in Form der Preisführerschaft.[65] Aus der Marktperspektive soll daher die Preisführerschaft anstelle der Kostenführerschaft erfasst werden. Ob ein Unternehmen Preisführerschaft als Kernstrategie verfolgt oder nicht, lässt sich, wie in Kapitel 9.3 dargestellt, über einen niedrigen Verkaufspreis beurteilen. Da die Unternehmen des deutschen Bekleidungshandels, wie in Kapitel 4.4 gezeigt, mitunter auch verschiedenpreisige Produkte vertreiben und damit mehrere Preislagen anbieten, soll die Höhe der niedrigsten Preislage beurteilt werden. Gegen eine Operationalisierung in Form der Durchschnittspreislage spricht die Erkenntnis des Stuck in the Middle-Phänomens aus Kapitel 9.3. Wie ebenda gezeigt, stellt sich die Differenzierung in der Serviceorientierung des Handels dar. Beim Onlinehandel sind dies insbesondere die Services in Zusammenhang mit dem Transport.[66]

[65] Dies wird unter anderem in der Abbildung 17: Positionierung von Onlineeinzelhandelsformaten deutlich. Aus dem Kostenvorteil resultieren die Preisformate (Swoboda et al. 2019, 169).

[66] In Kapitel 11.1 wird die Operationalisierung durch die Darstellung der zu untersuchenden Services verdeutlicht.

Kategorie	Merkmal	
Strategie	Akteur	Agenturhandel
		Plattformvertrieb
	Preisführerschaft	Einstiegspreislage
	Differenzierung	Services

Abbildung 21: Operationalisierung von Geschäftsmodellen nach Strategie.

Folglich werden die beteiligten Akteure anhand der Merkmale Agenturhandel und Plattformvertrieb unterschieden sowie hinsichtlich der Strategien der Preisführerschaft und der Differenzierung, welche durch die Einstiegspreislage respektive die Services operationalisiert werden.

10 Thesen zur weiteren Untersuchung

Die Merkmale von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie stellen sich in den Perspektiven Wertschöpfung, Kundenangebot und Strategie dar. Wie in Kapitel 7.5, Kapitel 8.6 und Kapitel 9.4 herausgestellt, können die Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels vor dem Hintergrund der Plattformökonomie anhand von 13 Merkmalen beschrieben werden. Zusätzlich ergänzen die Daten der quantitativen Auswahl der Untersuchungsobjekte aus Kapitel 11.1 die Liste der Merkmale.[67]

Kapitel		Kategorie	Merkmal	
6 Typologie von Geschäftsmodellen	11 Methodik der empirischen Untersuchung	Quantitative Auswahl	Marktanteil	E-Commerceumsatz 2018
				Konzernumsatz mit Bekleidung in Deutschland 2018
				Wachstum des Konzernumsatzes 2018 zu 2017
	7 Die Plattformökonomie aus der Wertschöpfungsperspektive	Wertschöpfung	Wertschöpfungs-quote	Eigener PoS
				Eigenes Label
				Wholesale
	8 Kundenangebot in der Plattformökonomie	Kundenangebot	Sortiment	Auswahl
				Branchenschwerpunkt
				Preislage
			Vertriebsart	Onlinehandel
				Stationärer Handel
				Distanzhandel ohne Onlinehandel
	9 Strategien der Plattformökonomie	Strategie	Akteur	Agenturhandel
				Plattformvertrieb
			Preisführerschaft	Einstiegspreislage
			Differenzierung	Services

Abbildung 22: Merkmale von Geschäftsmodellen des deutschen Bekleidungshandels.

Die vorhergegangenen Kapitel zeigen, wie sehr die Perspektiven Wertschöpfung, Kundenangebot und Strategie miteinander interagieren. Um die komplexen Eigenschaften von Geschäftsmodellen zu erfassen, können in jeder Perspektive entsprechende Merkmale identifiziert werden. Nun ist es fraglich, in welcher Beziehung diese Merkmale zur Plattformökonomie stehen. Dazu wird eine Messgröße gesucht, welche den Einfluss der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell beschreibt.

10.1 Herausforderungen der betriebswirtschaftlichen Erfolgsmessung

Eine Option könnte es sein, den betriebswirtschaftlichen Erfolg heranzuziehen, um die am besten an die Plattformökonomie angepassten Organisationen zu ermitteln. Dazu

[67] Der Vorgriff auf das Methodikkapitel ist der Übersicht geschuldet. So werden alle quantitativ erhobenen Merkmale aufgeführt, welche für die Aufstellung der Thesen notwendig sind.

müsste der Erfolg der verschiedenen Geschäftsmodelle gemessen werden. Ein prominentes Beispiel für dieses Vorgehen stellt die Studie Profit Impact of Market Strategy (PIMS) dar. Dabei werden strategische Geschäftseinheiten hinsichtlich zentraler Geschäftsmodelleigenschaften bewertet und anhand des jeweiligen Erfolgs verglichen. Ziel ist es, die erfolgreichsten Marktbearbeitungsstrategien zu identifizieren (Schoeffler et al. 1974, 137-138). In der PIMS-Studie werden einige Merkmale untersucht, die auch Gegenstand der vorliegenden Analyse sind. So werden unter anderem relativer Marktanteil, Marktanteilsänderung, Ausmaß vertikaler Integration, Vertriebskanal, Sortimentsbreite und Merkmale der Serviceerbringung erhoben (Schoeffler et al. 1974, 140). Die Erfolgsgrößen stellen interne betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie Return on Investment oder Return on Sales dar. Die Daten liegen in einer einheitlichen Qualität und Vollständigkeit vor, da alle strategischen Geschäftseinheiten aus der gleichen Organisation stammen (Schoeffler et al. 1974, 139-140). Die Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie des deutschen Bekleidungshandel hingegen entstammen verschiedenen Organisationen.

Da die Auswirkung der Plattformökonomie untersucht wird und diese ihren Einflussbereich, wie in Kapitel 5 gezeigt, im Onlinehandel entfaltet, müsste speziell der Erfolg von Onlinegeschäftsmodellen untersucht werden. Es gibt einige Studien, welche sich der Erfolgsmessung im Onlinehandel verschrieben haben. Einige ausgewählte sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

So listen zum Beispiel Swoboda et al. (2019, 205-206) Erfolgsfaktoren im Onlinehandel auf. Dabei stellen sie sowohl allgemeine als auch auf spezielle Geschäftsmodelle ausgerichtete Erfolgsfaktoren dar. Solche Geschäftsmodelle sind unter anderem Full-Service-Provider und auf Differenzierungsstrategien basierende Geschäftsmodelle. Die Prüfung der Erfolgsfaktoren wäre sicherlich erstrebenswert, bedürfte jedoch der Operationalisierung des Erfolgs als abhängige Variable. Heinemann (2010, 11–14) unternimmt eine qualitative Ermittlung von Erfolgsfaktoren des E-Commerce nach einem systematischen Aufbau. Dazu werden Erfahrungsberichte, Best Practice Case Studies, Expertengespräche und Erfahrungen aus Beratungsprojekten verwendet. Allerdings wird bei einem derartigen Ansatz hauptsächlich der, durch die beteiligten Personen, wahrgenommene Erfolg ermittelt.

Evans/Mavondo (2002) messen die Auswirkung von physischer Distanz auf den Erfolg von Einzelhändlern und operationalisieren Erfolg über einen Fragebogen, auf dem die

Unternehmen die Entwicklung der vergangenen drei Jahre, gemessen anhand ausgewählter Kennzahlen, einschätzen sollen. Auch Kim et al. (2008) verfolgen das Ziel, den Erfolg von E-Commerce-Unternehmen zu messen. Sie vergleichen dazu Pure-Online-Player mit Multi-Channel-Anbietern und führen anschließend eine Clusteranalyse durch. Die notwendigen Kennzahlen Return on Sales, Return on Assets, Return on Equity, Total Profit und Total Margin erfragen sie mittels Fragebogen und holen dabei jeweils die persönliche Einschätzung ein, ob sich das jeweilige Unternehmen – im Vergleich zu den relevanten Mitbewerbern – als besser oder schlechter positioniert sieht. Nachdem die Rücklaufquoten in beiden Studien relativ gering waren und die Einschätzungen keinen Anspruch auf Objektivität erheben können, misst auch dieses Verfahren keinen objektiven Erfolg.

Eisenmann (2006) untersucht den langfristigen Erfolg von Internetfirmen mithilfe des Marktwertes des Unternehmens im Verhältnis zum insgesamt eingesetzten Kapital. Die entsprechenden Werte werden dem Kapitalmarkt entnommen. Jedoch spielt der Shareholder-Value im deutschen Bekleidungshandel eine untergeordnete Rolle. Häufig in der betrieblichen Praxis verwendete Kennzahlen sind Return on Investment, Cashflow-Elemente und Bottom Line Profit. Derartige interne Erfolgskennzahlen würden sehr detaillierte Einblicke in die Wirtschaftlichkeit der untersuchten Unternehmen offenbaren. Allerdings gibt es in Deutschland eine Vielzahl an großen lokalen Händlern, die nicht als Kapitalgesellschaft organisiert sind. Da derartige Betriebe nicht die gleichen umfangreichen Publikationspflichten, wie etwa Aktienunternehmen, zu erfüllen haben, weist der deutsche Bekleidungshandel insgesamt eher eine geringe Transparenz bezüglich finanzieller Kennzahlen auf (Fensky 2008, 350). Deshalb wäre eine diesbezügliche Erfolgsmessung ebenfalls nur unzureichend realisierbar.

Alle dargestellten Studien versuchen den Erfolg im E-Commerce messbar zu machen. Dies wäre notwendig, um Erfolgsfaktoren als unabhängige Größe und den Erfolg als abhängige Größe zu operationalisieren und entsprechende Einflüsse nachzuweisen. Da sich der Erfolg weder aus subjektiven Einschätzungen noch aus vollständigen Finanzmarktdaten ableiten lässt, wird ein derartiges Vorgehen erschwert. Kapitel 5.5 zeigt zusätzlich, dass Plattformgeschäftsmodelle selbst häufig ein anderes Verständnis von Erfolg aufweisen als klassische Handelsunternehmen. Aus diesen Gründen wird der Versuch einer Erfolgsmessung für die vorliegenden Untersuchung verworfen. Um dennoch den Einfluss der Plattformökonomie zu untersuchen, soll stattdessen ein Merkmal aus den Geschäftsmodellen selbst herangezogen werden.

10.2 Messgröße des Einflusses der Plattformökonomie

Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie zeichnen sich durch den Umgang mit Handelsplattformen aus. Wie in Kapitel 9.2 diskutiert, haben Unternehmen in der Plattformökonomie die Wahl, ob sie Plattformhandel betreiben und damit in Interaktion mit einer Plattform treten und die Wahl, ob sie Agenturhandel betreiben und selbst als Plattform agieren. Aus diesen beiden Entscheidungen ergeben sich in einer Matrix vier mögliche Arten, wie ein Handelsgeschäftsmodell in der Plattformökonomie gestaltet sein kann.

	Plattformvertrieb	
Agenturhandel	0/0	0/1
	1/0	1/1

Abbildung 23: Matrix Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie.

Als Teil der strategischen Perspektive sind Plattformvertrieb und Agenturhandel wichtige Merkmale zur Untersuchung von Geschäftsmodellen. Zusätzlich kommt ihnen – zur Bestimmung des Einflusses der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell – eine besondere Rolle zu. Für das vorliegende Erkenntnisinteresse ist relevant, in welchen Kombinationen die übrigen Merkmale gegenüber den Ausprägungen Plattformvertrieb und Agenturhandel auftreten und ob ein Zusammenhang bestehen könnte, der einen Einfluss der Plattformökonomie auf Geschäftsmodelle im E-Commerce begründet. Der Einfluss der Plattformökonomie kann jedoch nicht mit dem Einfluss von Plattformvertrieb und Agenturhandel gleichgesetzt werden. Diese Operationalisierung der Plattformökonomie in den Geschäftsmodellen der Untersuchungsobjekte hat die Besonderheit, dass eine mögliche Wirkungsrichtung nicht Teil der Erhebung ist. Für die vorliegende Untersuchung ist es daher irrelevant, ob ein anderes Merkmal von Geschäftsmodellen gerade deshalb auftritt, weil Plattformvertrieb oder Agenturhandel vorliegen bzw. ein konträrer Zusammenhang besteht. Um dennoch auch die Erkenntnisse aus der theoretischen Auseinandersetzung miteinzubeziehen, sollen im Folgenden mögliche

Wirkungszusammenhänge zwischen den Merkmalen der Geschäftsmodelle und dem Vorliegen von Plattformvertrieb bzw. Agenturhandel dargestellt werden.

10.3 Mögliche Zusammenhänge mit Plattformvertrieb

Bei den möglichen Zusammenhängen geht es weniger um die Bestimmung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, als um die mögliche Gleichzeitigkeit der als relevant erachteten Merkmale von Geschäftsmodellen. Die vorhergegangene theoretische Analyse offenbart eine große Zahl an möglichen Zusammenhängen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Geschäftsmodelle ebenso vielfältig sind, wie die jeweiligen Umweltfaktoren. Aus diesem Grund werden im Folgenden den Merkmalen von Geschäftsmodellen die jeweiligen Kernaussagen der entsprechenden Kapitel zugeordnet.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Marktanteil

Besonders kleinere und mittlere Unternehmen profitieren, gemäß Kapitel 9.2, von der Plattformökonomie. Sie haben die Möglichkeit, ohne große Markteintrittsbarrieren, über Plattformen zu vertreiben. Allerdings sind sie, wie Kapitel 5.4 und 9.2 erklären, von Plattformgebühren abhängig und leiden unter der Machtasymmetrie gegenüber der Plattform. Daher ist nicht klar, ob sie auch mittel- und langfristig vom Plattformvertrieb profitieren können. Es könnte jedoch ein Zusammenhang zwischen Plattformvertrieb und einem geringen Marktanteil sowie einer negativen Umsatzentwicklung bestehen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Wertschöpfungsquote

Plattformvertrieb kann, wie in Kapitel 7.3 dargestellt, als Outsourcing der Vertriebstätigkeit verstanden werden. Entsprechend ist eine zuvor hohe Wertschöpfungsquote Voraussetzung für den Plattformvertrieb. Zwar könnte Plattformvertrieb auch als vertikale Integration von Produzenten, die bisher keinen PoS unterhalten, verstanden werden, allerdings werden in der folgenden Analyse grundsätzlich nur Marktteilnehmer untersucht, die über einen eigenen PoS verfügen.[68] Insofern wird Plattformvertrieb in der vorliegenden Untersuchung als Outsourcing verstanden und setzt eine

[68] In Kapitel 11.1 und 11.2 wird die Auswahl der Untersuchungsobjekte hergeleitet und begründet.

grundsätzlich hohe Wertschöpfungsquote voraus. Unternehmen, welche neben dem eigenen PoS ein eigenes Label unterhalten und Wholesale betreiben, könnten eher an einer Plattformnutzung interessiert sein, als solche, welche über eine eher geringe Wertschöpfungsquote verfügen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Sortiment

Kapitel 9.2 zeigt, dass in der Plattformökonomie diejenige Marktseite über Macht verfügt, welche zahlenmäßig schwächer vertreten ist. Daher ist der Plattformvertrieb insbesondere in Nischen sinnvoll. Im Massenmarkt oder bei austauschbaren Produkten ist Plattformvertrieb für Händler weniger attraktiv. Eine geringe Auswahl hinsichtlich der Produkte bzw. der Preise oder ein spezielles Sortiment könnten in Zusammenhang mit Plattformvertrieb stehen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Vertriebsart

Nach Kapitel 9.2 verfolgen Unternehmen keinen Plattformvertrieb, wenn sie ihr Alleinstellungsmerkmal über den direkten Kundenkontakt generieren und ihnen daher die Kontrolle über die Vertriebswege besonders wichtig ist. Im stationären Handel ist es, wie in Kapitel 3.3 dargestellt, aufgrund der fehlenden Distanz und des persönlichen Kontaktes tendenziell leichter möglich, sich über den Kundenkontakt zu differenzieren. Daher ist es für nicht-stationär vertreibende Unternehmen sinnvoller, Plattformvertrieb zu wählen. Ein Zusammenhang wäre zwischen nicht-stationärem Handel und Plattformvertrieb denkbar.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Preisführerschaft

Die grundsätzlichen Vorteile der Plattformökonomie sind gemäß Kapitel 9.2 Transparenz und Reichweite. Diese machen den Markt zudem besonders effizient. Marktteilnehmer, welche sich über den Preis differenzieren, profitieren davon überproportional. Ein Zusammenhang einer niedrigen Einstiegspreislage mit Plattformvertrieb ist daher naheliegend.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Differenzierung

Differenzierung ist im Handel allgemein, gemäß Kapitel 3.1, und im Onlinehandel im Besonderen, nach 9.3, über zusätzliche Dienstleistungen möglich. Kapitel 9.2 zeigt, dass Onlinehandelsplattformen üblicherweise ein hohes Serviceniveau anbieten. Davon profitieren Kunden und jene Händler, welche die Dienstleistungen nicht selbst anbieten müssen. Aufgrund der Marktmacht der Plattformen verändern sich jedoch die Kundenerwartungen im Onlinehandel, sodass viele Services von Kunden mittlerweile vorausgesetzt werden. Für Unternehmen, welche selbst wenig Services anbieten, ist es demnach attraktiver, Plattformvertrieb zu betreiben, als für solche, die sich über ihr Dienstleistungsangebot differenzieren wollen. Es könnte ein Zusammenhang zwischen einem niedrigen Serviceniveau und Plattformvertrieb bestehen.

10.4 Mögliche Zusammenhänge mit Agenturhandel

Neben den möglichen Zusammenhängen in Verbindung mit Plattformvertrieb können aus der theoretischen Analyse ebenso mögliche Zusammenhänge mit Agenturhandel abgeleitet werden. Allerdings sind es keinesfalls die gleichen Argumente, welche zum Tragen kommen, da sich die Geschäftsmodellausrichtung im Fall von Agenturhandel wesentlich von jener des Plattformvertriebs unterscheidet.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Marktanteil

Netzwerkeffekte begünstigen gemäß Kapitel 5.3 große Plattformen. Zusätzlich wachsen Plattformen ab einer gewissen Größe dynamisch. So begünstigt ein hoher Marktanteil und ein hohes Wachstum den Agenturhandel, was einen Zusammenhang nahelegt.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Wertschöpfungsquote

Plattformen agieren nach Kapitel 7.2 klassischerweise als Intermediär und haben in ihrer dienstleistungsorientierten Kerntätigkeit einen sehr niedrigen Anteil an der Branchenwertschöpfung. Allerdings zeigt Kapitel 5.1, dass Plattformen ihre Geschäftstätigkeiten häufig ausweiten und zusätzlich Eigenhandel betreiben. Insofern kann eine niedrige Wertschöpfungsquote zwar in Zusammenhang mit Agenturhandel stehen, das gleiche gilt jedoch auch für einen hohen Anteil an der Wertschöpfung.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Sortiment

Wie in Kapitel 5.2 gezeigt, begünstigt der Long-Tail-Effekt Handelsplattformen mit einer großen Auswahl. Zudem unterstellen Netzwerkeffekte, nach Kapitel 5.3, einen Zusammenhang zwischen Agenturhandel und der Sortimentsgröße. Die Sortimentsgröße kann sich auf die Auswahl, den Preis oder die allgemeine Sortimentsbreite des Angebots richten. Danach profitieren Generalisten mehr von Agenturhandel als Händler mit spezielleren Sortimenten. Beide Größen könnten somit in Zusammenhang mit Agenturhandel stehen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Vertriebsart

In der vorliegenden Untersuchung werden, wie in Kapitel 5.1 definiert, Plattformen grundsätzlich als Onlineplattformen verstanden. Entsprechend setzt Agenturhandel grundsätzlich Onlinehandel voraus. Allerdings zeigt, unter anderem Kapitel 5.5, dass Plattformgeschäftsmodelle sehr komplex sind, da auch andere Tätigkeiten ausgeführt werden. Insofern könnte die Definition auch ausgeweitet werden. Grundsätzlich wird jedoch ein Zusammenhang zwischen Onlinehandel und Agenturhandel angenommen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Preisführerschaft

Laut Kapitel 9.2 erhöht die Plattformökonomie die Transparenz und Effizienz des Marktes. Unternehmen, die Preisführerschaft besitzen, sind daher eher daran interessiert, Agenturhandel zu betreiben. Eine niedrige Einstiegspreislage und Agenturhandel könnten folglich in Zusammenhang stehen.

Mögliche Zusammenhänge zwischen Agenturhandel und Differenzierung

Wie in Kapitel 6.3 dargestellt, weisen Plattformgeschäftsmodelle häufig eine ausgeprägte Dienstleistungskomponente auf. Eine Differenzierung durch Service ist folglich eine gute Voraussetzung für Agenturhandel. Ein Zusammenhang zwischen Agenturhandel und einem hohen Serviceniveau könnte bestehen.

10.5 Formulierung der Thesen

Die Ergebnisse der theoretischen Analyse von möglichen Zusammenhängen der untersuchten Geschäftsmerkmale legen teilweise Vorzeichen der Beziehungen nahe. In der vorliegenden Untersuchung soll jedoch weiterhin explorativ vorgegangen werden, so dass alle möglichen Kombinationen und Richtungen von Zusammenhängen untersucht werden. So lassen sich, allgemein formuliert, folgende Thesen ableiten:

T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

10.6 Limitation der Untersuchung mittels Thesen

Die Theorie gibt bereits, die in Kapitel 10.3 und 10.4 dargestellten, Hinweise zur Beantwortung dieser Thesen. Um sie jedoch von mehreren Seiten zu untersuchen, versucht die quantitative und qualitative Analyse eine unvoreingenommene Betrachtung. Die Thesen sind daher nicht als Hypothesen formuliert. Es fehlt eine Annahme über die Art des Zusammenhangs. Ob positiv oder negativ wird nicht impliziert. Zudem fehlt

die Richtung. Ob eines der Merkmale von Geschäftsmodellen auf die Plattformentscheidungen wirkt, oder diese auf das Merkmal wird ebenso ausgeklammert. Ziel ist es, empirische Hinweise für das Vorliegen von Zusammenhängen zu sammeln und mit den bereits identifizierten theoretischen Hinweisen zu vergleichen. Im Resultat wird so ein Beitrag zur Untersuchung des Einflusses der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell geleistet.

11 Methodik der empirischen Untersuchung

Nach der Identifikation von theoretischen Merkmalen von Geschäftsmodellen und er Aufstellung von Thesen hinsichtlich des Einflusses der Plattformökonomie stellt sich die Frage, ob derartige Merkmale von Geschäftsmodellen für eine praktische Typologie und die Überprüfung des Einflusses der Plattformökonomie auf die Geschäftsmodelle tatsächlich relevant sind. Dies wird, wie in Kapitel 4 hergeleitet, anhand einer Untersuchung der Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels geprüft. Die Definition dieses Ziels ist die Voraussetzung für die weitere Untersuchung (Mayring 2015, 58). Dadurch soll die Theorie nicht bestätigt oder widerlegt, sondern ergänzt werden. Aufgabe der Empirie ist demnach nicht die Erklärung der Theorie, sondern die Gewinnung empirischen Wissens als Verdichtung aus der Praxis (Meuser/Nagel 1991, 455). Empirie bedeutet dabei das Sammeln und Systematisieren von Erfahrungen (Scholl 2018, 20). Dieses kann durch quantitativ-standardisierte und qualitativ-offene Verfahren geschehen (Scholl 2018, 23).

Quantitative Verfahren erfüllen eine numerische Funktion (Mayring 2015, 17–18). Die Analyse nicht quantifizierbarer Daten wird hingegen als qualitative Analyse bezeichnet (Barton/Lazarsfeld 1993, 41). Ziel quantitativ-standardisierter Verfahren ist es, Daten vergleichbar zu machen und zu objektivieren (Scholl 2018, 24). Dabei wird die Wirklichkeit jedoch stark reduziert. Qualitative Forschung dagegen versucht, die Komplexität zu erfassen und Kausalzusammenhänge zu ergründen (Mayring 2015, 19). Sie ist dabei typischerweise offener, weniger regelgeleitet und schafft ein tiefes Verständnis des Forschungsgegenstandes (Scholl 2018, 25). Die qualitative Beschreibung bestimmter Institutionen, Situationen und Individuen ist ein wesentlicher Teil der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis (Barton/Lazarsfeld 1993, 41). „Bei qualitativen Befragungen erkauft man sich den Vorteil der inhaltlichen Tiefe und der Nähe zur Lebenswelt ganz konkreter Interviewpartner durch den Nachteil eines Mangels an Reproduzierbarkeit, intersubjektiver Überprüfbarkeit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse" (Jacob et al. 2013, 5). Qualitative Forschung sieht sich immer dem Vorwurf ausgesetzt, zu individualisieren und zu subjektivieren (Scholl 2018, 25).

Der Mixed-Method-Ansatz vereint die Vorteile der beiden Verfahrensarten. Der Begriff beschreibt die jeweils ergänzende Nutzung von qualitativer und quantitativer Forschung, kann jedoch auch die Mischung verschiedener Erhebungsmethoden meinen (Jacob et al. 2013, 118). Ziel ist dabei die Ergründung eines Forschungsgegenstands

aus unterschiedlichen Perspektiven. Dies kann auch als Triangulation bezeichnet werden (Flick 2011, 27). „In diesen Prinzipien zeigt sich die Verknüpfung einerseits unterschiedlicher methodischer Zugänge (qualitativ, quantitativ, Befragung und Beobachtung), andererseits verschiedener methodischer Perspektive (objektive Tatbestände, subjektive Einstellungen, Gegenwärtiges und Historisches)" (Flick 2011, 8).

Nachdem die Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie den Gegenstand der Untersuchung darstellen, sollen die aus der Theorie gewonnenen Merkmale anhand der Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels abgebildet werden. Mit einem ähnlichen Ziel erstellt Mahadevan (2003, 88) eine Typologie von B2B-Onlinemärkten, indem er, parallel zur theoretischen Untersuchung, die als am relevantesten bewerteten B2B-Internetseiten auswählt, die wichtigsten Funktionen operationalisiert und die häufigsten Ausprägungen identifiziert. So kommt er zu einer umfassenden Beschreibung des Marktes.

Analog zu diesem Vorgehen sollen in der vorliegenden Untersuchung Unternehmen als Träger von Geschäftsmodellen ausgewählt werden. Da eine große Menge an Daten ausgewertet werden muss und die Nachvollziehbarkeit sowie Objektivität der Entscheidung im Mittelpunkt dieses Verfahrens stehen, erfolgt die Auswahl anhand quantitativer Kriterien. Dabei sollen die umsatzstärksten Erscheinungsformen von Geschäftsmodellen des deutschen Bekleidungshandels nach zuvor aufgestellten Merkmalen bewertet werden. Die Einteilung und der Vergleich ergeben die Typologie. Dieser Prozess kann als Benchmarking bezeichnet werden und ist in Kapitel 11.1 dargestellt.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen um eine qualitative Analyse ergänzt werden. Zum einen sind die Merkmale der Typologie zum Teil nicht unmittelbar quantifizierbar, zum anderen kann nur durch qualitative Verfahren die notwendige Tiefe und praxisnahe Erfassung von Komplexität und Kausalzusammenhängen gewährleistet werden (Bogner/Menz 2009b, 8; Meuser/Nagel 2009, 51–52). Methodologisch umgesetzt wird dies durch die Befragung der jeweiligen Entscheidungsträger in zuvor nach qualitativen Maßstäben ausgewählten Unternehmen. Die Befragung zielt auf die Aspekte der spezifischen Geschäftsmodelle ab und findet in Form von Experteninterviews statt. Eine detaillierte Darstellung des Vorgehens folgt in Kapitel 11.2. Aus diesem Vorgehen ergibt sich eine empirische Verdichtung der Typologie, welche letztlich mit dem zuvor aufgestellten Kategoriensystem verglichen werden kann. Insbesondere die Differenzen

zwischen den Ansätzen können für eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung relevant sein.

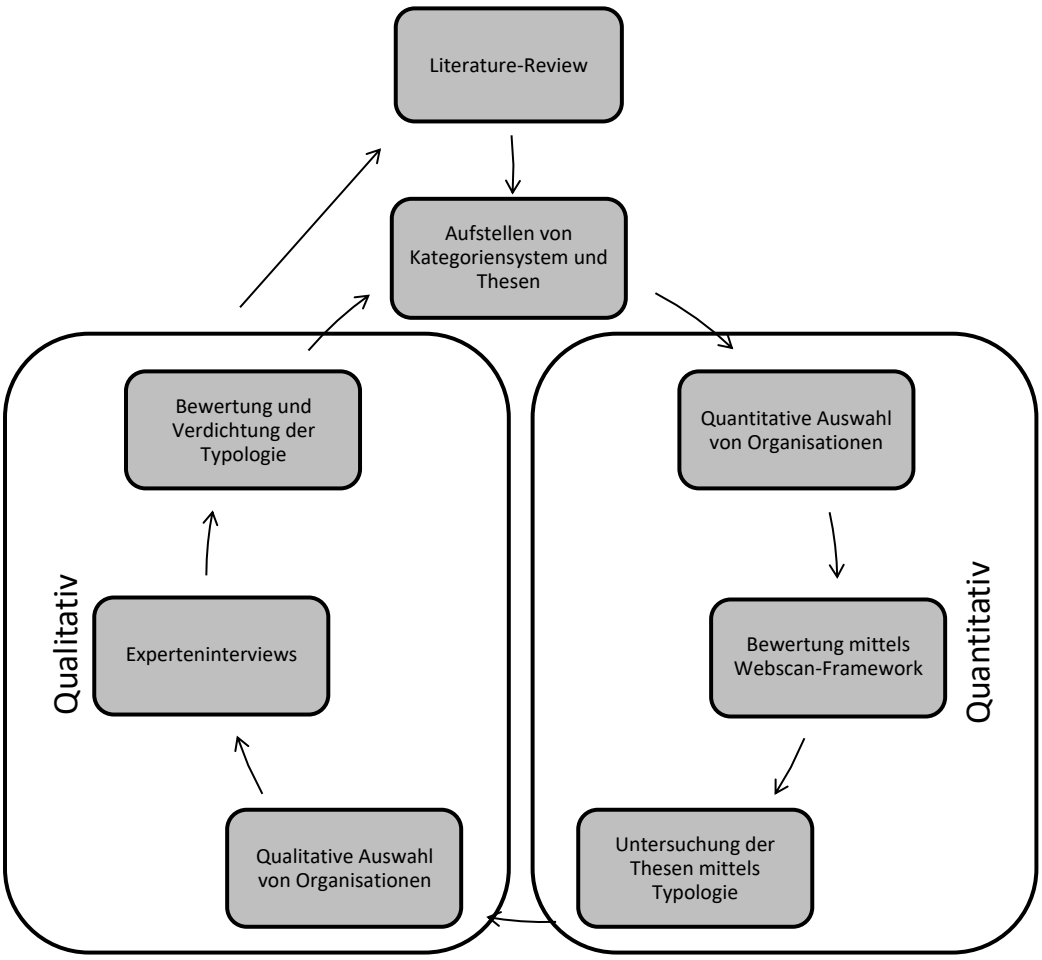

Abbildung 24: Triangulation als Methodik der Untersuchung.

Diese Vorgehensweise entspricht Mayrings (2015, 20-21) Empfehlung hinsichtlich der Erstellung, Anwendung und Analyse einer Typologie. Um ein Kategoriensystem aufzustellen zu können, werden qualitative Verfahren verwendet. In der vorliegenden Arbeit werden, abgeleitet aus der bestehenden Forschungsliteratur, Merkmale erarbeitet. Angewendet werden die so erstellten Kategoriensysteme häufig mittels quantitativer Verfahren. Hier werden die Geschäftsmodelle der umsatzstärksten Unternehmen in Form des Benchmarkings hinsichtlich der aufgestellten Merkmale des Kategoriensystems bewertet und anschließend Typen gebildet. Die Erkenntnisse der Experteninterviews dienen der Analyse der zuvor gewonnen Erkenntnisse und können Hinweise für eine weiteren theoretischen Forschungsbedarf geben. Insofern deckt sich der Forschungsaufbau mit den Empfehlungen Mayrings (2015, 20-21).

11.1 Methodik des Benchmarkings

Benchmarking ist ein vor allem in der betrieblichen Praxis verwendetes Verfahren, bei welchem wirtschaftliche Erscheinungsformen hinsichtlich bestimmter Merkmale miteinander verglichen und entsprechende Richtgrößen ermittelt werden. Der Vergleich kann zum einen branchenintern stattfinden. Dabei können sowohl Objekte der gleichen als auch solche verschiedener Wirtschaftsstufen miteinander verglichen werden. Zusätzlich kann Benchmarking auch branchenextern aber innerhalb derselben Wirtschaftsstufe erfolgen. Auch ist es möglich branchen- und wirtschaftsstufenfremde Erscheinungsformen miteinander zu vergleichen (Lerchenmüller 2014, 244).

Um Geschäftsmodelle hinsichtlich der Merkmale aus den Kapiteln 7, 8 und 9 zu analysieren, sollen Unternehmen, die im deutschen Bekleidungshandel tätig sind, als Träger von Geschäftsmodellen untersucht werden. Bezüglich der Wirtschaftsstufe wird keine Einschränkung vorgenommen, da gerade die Art der Wertschöpfung, wie in Kapitel 7 dargestellt, ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells ist.

Kotler et al. (2017, 43) sehen die Wertschöpfungskette sogar als Ausgangspunkt des Benchmarkings. So sollen Unternehmen die Kosten jedes ihrer Wertschöpfungsprozesse prüfen und auf Verbesserungspotential hin untersuchen. Auch McColl/Moore (2013, 64) empfehlen, dass das Wertschöpfungsmodell der Bekleidungsbranche verwendet wird, um Best Practice-Beispiele zu identifizieren. Lerchenmüller (2014, 244) erklärt, dass Benchmarking insbesondere bei der Erforschung von Onlineeinzelhändlern eine sehr gut geeignete Methode ist. Der Fokus sollte dabei auf den Marktteilnehmern liegen, welche herausragende Leistung in bestimmten Bereichen vorweisen: "Beim brancheninternen Benchmarking sind Best Practice-Lösungen von Onlinehändlern auf Übertragungsmöglichkeiten hin zu untersuchen (…)" (Lerchenmüller 2014, 244).

Umsatz als Bezugsgröße des Benchmarkings

Beim Benchmarking-Prozess muss eine Bezugsgröße ermittelt werden, um die Unternehmen miteinander vergleichen zu können. Besonders gute Ausprägungen werden dann als Benchmarks verstanden. Dazu könnten Kosten und Leistungen der Mitbewerber erfasst werden. Nachdem es sich häufig um interne Prozesse handelt, müssten die nicht zugänglichen Werte jedoch geschätzt werden (Kotler et al. 2017, 43). Aus einer

Außenperspektive interne Kosten und Leistungen zu schätzen, bringt allerdings eine große Unschärfe mit sich und wird daher nicht als Bezugsgröße verwendet.

Eine Betrachtung der Finanzmarktzahlen im Sinne des Shareholder-Value könnte den zugesprochenen Unternehmenswert als Resultat der Überlegenheit eines Geschäftsmodells wiedergeben. Der Unternehmenswert liegt jedoch, wie Kapitel 10.1 zeigt, aufgrund der diversen Eigentumsverhältnisse nicht für alle Unternehmen des deutschen Bekleidungshandel vor. Aus diesem Grund vergleichen sich Unternehmen der Bekleidungsbranche meist mittels Top-Line-Größen, wie der Anzahl der Verkaufsstellen und der Verkaufsflächen, welche in Kombination mit Praxisexpertise zu Mieten, Lohnkosten und Flächenumsätzen Rückschlüsse auf den Umsatz zulassen (Fensky 2008, 350). Der Umsatz in Deutschland stellt eine wichtige Kennzahl dar, da er geteilt durch den Umsatz des Gesamtmarktes aus Kapitel 4.8 den deutschen Marktanteil darstellt. Deshalb soll dieser Wert die zentrale Größe zur Auswahl der relevanten Marktteilnehmer sein.

Die Merkmale für die Typologie können auf drei Ebenen erhoben werden: Auf Gesamtkonzernebene, auf Ebene eines Produktes und Marktes oder auf der Ebene der Betriebsform (Swoboda et al. 2019, 5). Da Geschäftsmodelle der deutschen Bekleidungshandel untersucht werden sollen, bietet sich zum einen die Produkt-Markt-Ebene an. Zum anderen weisen Unternehmen, wie in Kapitel 3.1 dargestellt, häufig mehrere Betriebe auf. Insofern können sie auch mehrere Onlinebetriebsformen, wie Kapitel 8.4 zeigt, unterhalten. Um den Einfluss der Plattformökonomie auf die Geschäftsmodelle zu untersuchen, sollen daher zusätzlich die Umsätze der Betriebsformen des Onlinehandels erfasst werden. Beide Datensätze sollen vorliegen, um solche Geschäftsmodelle als Untersuchungsobjekte zu bestimmen, welche sowohl als Konzern im deutschen Bekleidungshandel als auch mit einem bestimmten Onlinebetriebsmodell einen relevanten Marktanteil besitzen. Es gilt also zunächst den Umsatz der Konzerne auf dem deutschen Markt und die Umsätze der Onlinebetriebsformen zu messen.

Quantitative Auswahl der Untersuchungsobjekte

Nach Kotler et al. (2017, 43) können die Informationen für das Benchmarking durch Kunden, Lieferanten, Händler, Finanzanalysten, Wirtschaftsverbände und Zeitschriften ermittelt werden. Insbesondere Fachzeitschriften spiegeln häufig geteilte

Auffassungen einer Branche wider. In der deutschen Textil- und Bekleidungsbranche stellt die Fachzeitschrift Textilwirtschaft (TW) das wichtigste Leitmedium dar.[69]

Die Zeitschrift erstellt jährlich ein Ranking der größten Bekleidungseinzelhändler in Deutschland. „Die TW-Rangliste führt 90 Unternehmen mit Netto-Umsätzen von mindestens 50 Mio. Euro in den Bereichen Bekleidung, Schuhe und Accessoires auf". Das Ranking erfolgt nach dem tatsächlichen oder geschätzten Umsatz (Ott 2019, 33).

Die Umsatzdaten der Rangliste stammen aus verschiedenen Quellen. Nach der Qualität der Quellen geordnet, ergeben sich vier Verfahren, nach welchen die Umsatzdaten ermittelt werden. Die Umsätze derjenigen Unternehmen, welche Daten veröffentlichen müssen, werden aus dem deutschen Bundesanzeiger entnommen. Es werden alle nicht veröffentlichungspflichtigen Unternehmen der Vorjahreserhebung und solche, die im Vorjahr nicht erfasst waren, aber ein relevantes Wachstum vermuten lassen angeschrieben und nach den Umsatzdaten gefragt. Die Antworten werden nach einer Plausibilitätsprüfung übernommen. Dabei gibt es etliche Unternehmen, welche die Daten unter dem Siegel der Verschwiegenheit bekannt geben. Diese Daten werden als Schätzungen markiert, stellen aber reale Umsatzzahlen dar. So ist dies für die Mitbewerber nicht erkenntlich. Die Daten von Unternehmen, welche keinen Veröffentlichungsverpflichtungen unterliegen und nicht kooperieren, werden geschätzt. Dazu dienen Gespräche mit Personen aus dem Umfeld des entsprechenden Unternehmens. Zusätzlich wird mittels der Anzahl der Filialen, der durchschnittlichen Verkaufsfläche und der Referenzquadratmeterumsätze der Umsatz geschätzt. Die Schätzungen sind als solche markiert.

Die Daten werden auf Konzernebene ermittelt. Alle relevanten Formate werden somit summiert. Es wird nur der deutsche Umsatz verwendet. Falls dieser nicht einzeln ausgewiesen ist, wird wiederum mittels der Anzahl der Filialen, der durchschnittlichen Verkaufsfläche und der Referenzquadratmeterumsätze der innerdeutsche Umsatz geschätzt. Einzelhändler, welche über 75 Prozent ihres Umsatzes mit Bekleidung inklusive Schuhe und Accessoires generieren, werden mit dem gesamten Konzernergebnis erfasst. Bei Unternehmen, die mit diesen Produkten weniger als 75 Prozent ihres

[69] Das wöchentlich erscheinende Fachmagazin ist das offizielle Organ des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels und der Europäischen Vereinigung der Spitzenverbände des Textileinzelhandels (Deutscher Fachverlag GmbH 2019).

Umsatzes generieren, wird der Bekleidungsumsatz anhand von Schätzungen ermittelt. Dies gestaltet sich bei Unternehmen, welche ihren Produktfokus außerhalb des Bekleidungshandels haben, als besonders herausfordernd. Dies trifft vor allem auf die Lebensmittelhändler mit einem großen Bekleidungsanteil in ihrem Non-Food-Sortiment zu.[70]

Zusätzlich zu den Produkt-Markt-Umsätzen der Textilwirtschaft bewertet das EHI Retail Institute (2019) jährlich die umsatzstärksten Onlineshops in Deutschland. Die Ergebnisse werden nicht auf Konzernebene ermittelt, sondern für jedes Onlineformat einzeln. Dabei werden der Onlinehandelsumsatz erfasst und sonstige betriebliche Erträge herausgerechnet. Auch Umsätze von digitalen Gütern, wie Apps und Streaming-Diensten, werden ausgeklammert.[71] Die Studie enthält so die 1.000 umsatzstärksten Onlineshops Deutschlands. In den umsatzstärksten 100 Onlineshops sind Formate ab einem Jahresumsatz 2018 von 64,7 Mio. Euro erfasst. Diese sollen für die weiterführende Untersuchung verwendet werden. Die Werte basieren auf einer Modellierung auf Basis von Unternehmensangaben, wie Geschäftsberichten, Pressemitteilungen und Unternehmenswebsites (EHI Retail Institute 2019; EHI Retail Institute/Statista GmbH 2019). Die Datenerhebung erfolgt dabei in drei Schritten. Zunächst wird der Markt gescreent. Sowohl die Vorjahresonlineshops als auch neuere Shops, die bisher nicht berücksichtigt wurden, werden erfasst. Daraufhin erfolgt die Datenerhebung über eine Inhaltsanalyse der Onlineshops[72] und eine Händlerbefragung zum Umsatz. Im dritten Schritt werden externe Quellen zur Umsatzeinschätzung herangezogen und Umsatzanalysen zu fehlenden Angaben angestellt (Langer et al. 2018, 8).

Zusätzlich erfasst die Studie eine Kategorisierung nach Hauptproduktsortimenten. Für die vorliegende Untersuchung sind die Daten der Onlineshops von Interesse, welche laut EHI Retail Institute (2019) den Hauptproduktsortimenten Generalist, Bekleidung, Sport & Outdoor, Schuhe sowie Taschen & Accessoires angehören. Diese Kategorisierung trifft auf 44 der 100 Onlineshops zu. Mittels einer Onlinerecherche wird die

[70] Die Informationen stammen aus einem Telefonat mit Martin Ott (Redakteur Deutscher Fachverlag und zuständig für die Erstellung der Rangliste der Textilwirtschaft) vom 1.7.2019 in der Zeit von 11:17 – 11:30.

[71] Die Studie definiert Umsatz als „Nettoumsatz im jeweiligen Onlineshop im Geschäftsjahr 2018 in Deutschland, bereinigt von Retouren, exkl. Umsatzsteuer und nur aus der reinen Geschäftstätigkeit des Onlineshops (ohne sonstige betriebliche Erträge des Unternehmens)" (Langer et al. 2018, 11).

[72] Das Verfahren ähnelt dem in der vorliegenden Arbeit verwendeten und wird im weiteren Verlauf des Kapitels skizziert.

Konzernzugehörigkeit der Onlineshops ergänzt. Dies geschieht zum überwiegenden Teil durch die Informationen des Impressums des Onlineshops. Mittels dieser Informationen werden die Daten mit denen der größten Bekleidungseinzelhändler in Deutschland zusammengeführt. 36 der 44 Onlineshops der einschlägigen Kategorien gehören zu den 90 umsatzstärksten Bekleidungseinzelhändlern (EHI Retail Institute 2019; Ott 2019).

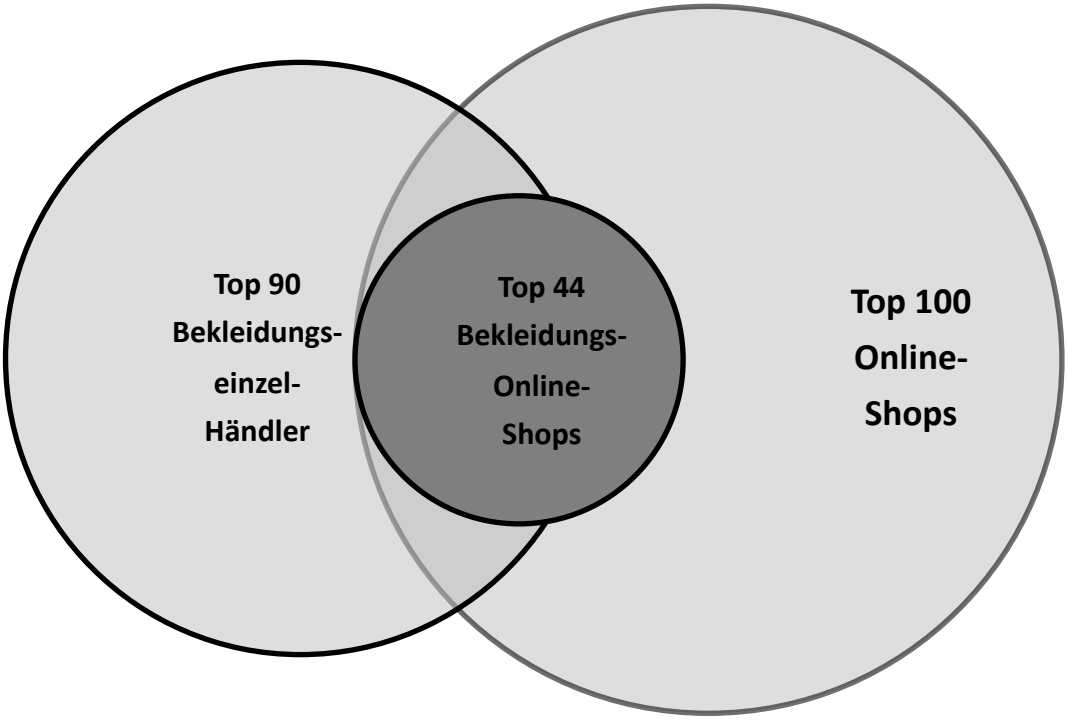

Abbildung 25: Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte.

Insgesamt werden 109 Untersuchungseinheiten erfasst. 65 davon sind Bekleidungseinzelhändler ohne einen Onlineshop, welcher zu den 100 umsatzstärksten gezählt werden kann, 36 sind in beiden Studien erfasst und acht Onlineshops zählen nicht zu den 90 umsatzstärksten Bekleidungseinzelhändlern.[73] Für die vorliegende Untersuchung werden, auf Ebene der Betriebsform, somit 44 Onlineshops erfasst. Auf Produkt-Markt-Ebene werden 98 Konzerne erfasst (EHI Retail Institute 2019; Ott 2019).

[73] Ein Konzern unterhält neun und drei weitere jeweils zwei der umsatzstärksten Onlineformate. Die Aufteilung ist in Kapitel 11.1 dargestellt.

Die Daten werden unter Berücksichtigung von Plausibilitätsprüfungen übernommen. Beim Vergleich der Umsatzwerte der Onlineformate mit denen der Konzerne mit Bekleidung in Deutschland werden die unterschiedlichen Perspektiven und Verfahren offenkundig.[74] Weiterhin wird der stationäre Anteil der Daten der Studie der Textilwirtschaft analog zur Vorgehensweise der Textilwirtschaft über die Anzahl der Filialen, die Durchschnittsgröße der Filialen und vergleichbare Quadratmeterumsätze gegengerechnet.[75] Die Onlineshop-Umsätze aus der Studie des EHI Retail Institute (2019) werden über eine durchschnittliche Konversionsrate und die hochgerechneten Besucherzahlen des Statistikdienst Alexa und der wissenschaftlichen Suchmaschine Wolfram Alpha nachgerechnet.

Die 44 untersuchten Onlineshops machen in Summe 41,0 Prozent des deutschen Onlineumsatzes aus.[76] 90 der 98 untersuchten Bekleidungseinzelhändler erwirtschaften 70,4 Prozent des deutschen Bekleidungsumsatzes.[77] Daher erklären Sie in ihrer aggregierten Form einen großen Teil der Phänomene der Plattformökonomie. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass diejenigen Marktteilnehmer, welche die größten Marktanteile aufweisen, im Beobachtungszeitraum dominante Wettbewerbsstellungen innehaben. Aufgrund der Größe sind Plattformstrategien für diese Onlineshops und Konzerne, wie in Kapitel 4.9 und 5.3 gezeigt, grundsätzlich attraktiv. Somit sind die ausgewählten Onlineshops zur Beschreibung der gegenwärtigen Marktsituation geeignet.

---

[74] Eine beispielhafte Plausibilitätsprüfung stellt der Vergleich der Amazon-Umsatzzahlen dar. Wie in Kapitel 4.9 vorgerechnet, stammen 9,3 Mrd. Euro des Amazon Deutschland Umsatzes von 16,3 Mrd. Euro aus dem eigenen Onlinehandel (EHI Retail Institute 2019). Die Textilwirtschaft setzt den Bekleidungsumsatz davon mit 580 Mio. Euro an (Ott 2019, 34–35). Somit kann in dieser Plausibilitätsprüfung geprüft werden, ob es nachvollziehbar ist, dass der Onlineshop www.amazon.de 6,3 Prozent des Umsatzes mit Bekleidung generiert.

[75] Das Vorgehen entspricht dem Verfahren, welches Martin Ott (Redakteur Deutscher Fachverlag und zuständig für die Erstellung der Rangliste der Textilwirtschaft) in einem Telefonat vom 1.7.2019 in der Zeit von 11:17 – 11:30 darstellt.

[76] Die 44 untersuchten Onlineshops erwirtschaften laut der, im Rahmen der Studie erfassten, Daten einen Umsatz von 21,8 Mrd. Euro im Jahr 2018. Das entspricht 41,0 Prozent des deutschen Onlineumsatzes von 53,3 Mrd. Euro (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 5).

[77] Die 90 umsatzstärksten Bekleidungseinzelhändler erwirtschaften laut der, im Rahmen der Studie erfassten, Daten einen Umsatz von 40,1 Mrd. Euro im Jahr 2018 (Ott 2019, 34–35). Das entspricht 70,4 Prozent des Einzelhandelsumsatzes mit Bekleidung von 56,9 Mrd. Euro (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 8).

Methode des Webscan-Frameworks

Um die Merkmale der Geschäftsmodelle, wie in den vorangegangenen Kapiteln herausgearbeitet, zu untersuchen, müssen die Kategorien messbar gemacht werden. Lerchenmüller (2014, 212) empfiehlt dazu, die Untersuchungsobjekte nach zuvor definierten Merkmalen zu kodifizieren, um sie später mittels einer Clusteranalyse auszuwerten. Kotzab/Madlberger (2001, 441) entwickeln eine Vorgehensweise zur Kodifizierung und Bewertung von Onlineangeboten. Die Analysemethode wird als Webscan-Framework bezeichnet. Vorteilhaft ist dabei zum einen der strukturierte Überblick zu spezifischen Aspekten von Onlineangeboten. Zum anderen können, insbesondere durch den Einsatz von binär kodifizierten Variablen, komplexe Merkmale vergleichbar erfasst werden.[78] Der Ansatz kann für eine Vielzahl an Perspektiven genutzt werden. Kotzab/Madlberger (2001, 440) nutzen es originär um die Multi-Channel-Aktivitäten österreichischer Einzelhandelsunternehmen zu untersuchen (Kotzab/Madlberger 2001, 440). Kotzab/Sørensen (2004, 79) analysieren damit die Internetaktivitäten der 100 umsatzstärksten Einzelhändler Dänemarks. Kotzab et al. (2011, 662-664) kodifizieren und analysieren mit Hilfe des Ansatzes verschiedene Perspektiven nachhaltigen Einzelhandels. Ellinger et al. (2003, 204-205) untersuchen die Websites von Speditionsbetrieben nach bestimmten Funktionalitäten und werten die Häufigkeiten aus.

Nachdem Kotzab/Madelberger (2001, 447-449) in ihrer Methodik eigene Merkmale zur Untersuchung der Onlineangebote von Einzelhändlern aufstellen, könnten diese auch unmittelbar für die vorliegende Analyse passend sein. Allerdings beruhen diese auf dem Stand des Jahres 2001 und sollen daher in einem dynamischen Umfeld, wie dem Onlinehandel, auf ihre Aktualität und Passung bezüglich des konkreten Forschungsinteresses geprüft werden. Kotzab/Madlberger (2001, 447-449) leiten aus einer Vielzahl an vergleichenden Studien zur Internetnutzung von Unternehmen Merkmale ab, nach denen sie die Forschungsobjekte untersuchen. Als Quellen der Merkmale dienen die theoretischen Funktionen des Handels. Diese definieren Kotzab/Madelberger (2001, 447-449) als Sortimentierungs-, Logistik-, Beratungs-, Werbungs-, und Kreditfunktion. Zusätzlich ergänzen sie diese um die besonderen Funktionen des Onlinehandels: Konnektivität, Interaktivität und Sicherheit. Die Konnektivität wird in Form einer Onlinepräsenz verstanden und gilt für die Untersuchung demnach als Voraussetzung

[78] Die Begründung findet sich im weiteren Verlauf dieses Kapitels unter Operationalisierung der Merkmale.

(Kotzab/Madlberger 2001, 447–449). Aus den übrigen sieben Funktionen des Onlinehandels werden zwölf Operatoren abgeleitet. Die Sortimentierungsfunktion wird durch die Onlinedarstellung des Sortiments und die Kaufmöglichkeit operationalisiert, die Logistikfunktion über die Mindestbestellmenge und die Versandkosten, die Beratungsfunktion über das Angebot eines Filialfinders und einer Suchmaschine, die Werbungsfunktion über Onlineaktionen, die Kreditfunktion über Bezahlmöglichkeiten, die Interaktion über E-Mail-Kontaktfunktionen, Chat-Funktionen und Verweise auf Karrieremöglichkeiten, die Sicherheit über die Kommunikation von Sicherheitsaspekten (Kotzab/Madlberger 2001, 449–451).

Die Operatoren Onlinedarstellung des Sortiments und Kaufmöglichkeit sind Voraussetzung für die Untersuchung von Onlinegeschäftsmodellen und können daher für deren Analyse nicht verwendet werden. Onlineaktionen und Suchmaschinen haben sich seit 2001 zu Grundbestandteilen von Onlineshops entwickelt. Ebenso der Filialfinder bei Multi-Channel-Formaten. Die Kommunikation von Sicherheitsaspekten eignet sich nicht für die Operationalisierung der in Kapitel 7, 8 und 9 dargestellten Aspekte von Geschäftsmodellen. Die Operatoren Mindestbestellmenge, Versandkosten, Bezahlmöglichkeit, E-Mail-Kontaktfunktion, Chat-Funktion und der Verweis auf Karrieremöglichkeiten sollen als Merkmale übernommen werden. Allerdings werden Anpassungen für das vorliegende Forschungsinteresse vorgenommen.[79]

[79] Im weiteren Verlauf des Kapitels 10.2 unter Operationalisierung der Merkmale werden die Anpassungen dargestellt.

Operator	Funktion	Bewertung für die vorliegende Untersuchung
Filialfinder	Beratung	Standard im Multichannel
Onlinedarstellung des Sortiments	Sortiment	hier vorausgesetzt
Onlineaktionen	Werbung	Standard
Kaufmöglichkeit	Sortiment	hier vorausgesetzt
Mindestbestellmenge	Logistik	übernommen
Versandkosten	Logistik	übernommen
Bezahlmöglichkeit	Kredit	übernommen
E-Mail-Kontaktfunktion	Interaktion	übernommen
Suchmaschine	Beratung	Standard
Chat-Funktion	Interaktion	übernommen
Verweis auf Karrieremöglichkeiten	Interaktion	übernommen
Kommunikation von Sicherheitsaspekten	Sicherheit	nicht geeignet

Abbildung 26: Bewertung der Operatoren des Webscan-Framework (Kotzab/Madlberger 2001, 449–451).

Auch Kotzab/Sørensen (2004, 80-81) passen das Ursprungsmodell des Web-Scan-Framework für ihre Untersuchung der 100 umsatzstärksten Einzelhändler Dänemarks an. Die ursprünglichen acht Funktionen des Onlinehandels sind konsolidiert in vier Kategorien: Marketing, Logistik, Kommunikation und Andere. Die entsprechenden Merkmale werden den Kategorien zugeordnet. Darin zeigt sich, dass die Methode des Web-Scan-Frameworks für die Typologie von Geschäftsmodellen prinzipiell gut geeignet ist. Jedoch müssen die Merkmale, je nach Untersuchungsziel, angepasst werden. Die 2001 verwendeten Operatoren können zum Teil für die vorliegende Untersuchung eingesetzt werden. Die weiteren Merkmale sollen aus den Ergebnissen der Kapitel 7, 8 und 9 übernommen werden.

Operationalisierung der Merkmale

Um die Merkmale der Thesen aus Kapitel 10.5 in Form einer Internetrecherche, im Sinne des Webscan-Frameworks, erfassen zu können, müssen diese Merkmale operationalisiert werden (Kotzab/Madlberger 2001, 441). Die Informationen liegen in der Praxis meist in qualitativer Form vor. Daher ist es ein entscheidender Schritt, die qualitativen in metrische Daten umzuwandeln (Lerchenmüller 2014, 212). Dazu könnte nach dem Entwicklungsstand der jeweiligen Funktion differenziert werden. Kotzab/Sørensen (2004, 80-82) nutzen dazu abgestufte Generationen. Unternehmen der Generation Null betreiben keinen Onlineauftritt. Internetseiten der Generation Eins sind statisch und verfügen über keine Kauffunktion. Solche der Generation Zwei sind

dynamisch und verfügen über Einkaufsfunktionen. Internetseiten der Generation Drei sind interaktiv und bieten dem Nutzer Zusatzfunktionen an. Eine solche Differenzierung besitzt den Vorteil einer detaillierteren Beurteilung der Internetaktivitäten von Unternehmen. Allerdings ist die Einteilung mit einem komplexeren Beurteilungsprozess verbunden. Barton/Lazarsfeld empfehlen für die Typologie Merkmale, welche die Bildung eindeutiger Gegensatzpaare ermöglichen (Barton/Lazarsfeld 1993, 59). Eine Abstufung in Generationen erfüllt diese Forderung nicht. Zusätzlich sind die 2004 angewandten Generationen, aufgrund der in Kapitel 3.4 skizzierten großen Dynamik der Entwicklungen im Onlinehandel, nicht mehr aktuell und können nicht mehr in dieser simplen Form dargestellt werden.

Lerchenmüller (2014, 212) beschreibt den Prozess der Umwandlung von qualitativen in quantitative Daten als Binarisierung. Analog zu einem Schwarzweißbild, bei dem jedes Pixel entweder die Farbe Schwarz oder Weiß annehmen kann, sollen der Großteil der Eigenschaften von Geschäftsmodellen erfasst werden. So werden einige Merkmale Kotzab/Madlberger (2001, 441) folgend als Binärvariable im Sinn eines Vorliegens oder Nichtvorliegens kodifiziert. Andere Merkmale können in Form des Preises oder der Anzahl gemessen werden.

Untersuchungsobjekt ist das zugrundeliegende Geschäftsmodell. Dieses drückt sich in den aufgestellten Merkmalen aus, welche sich insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen der Plattformökonomie auch über den Onlineshop beurteilen lassen. Dem Webscan-Framework folgend, werden daher die Merkmale zu Sortiment und Services aus dem Onlineshop erhoben. Daten, die nicht direkt von der Homepage des Onlineshops ersichtlich sind, werden mittels Desk-Research ermittelt.[80]

[80] Täuscher et al. (2017, 200-205) verwenden ebenfalls eine Desk-Research mit Schwerpunkt auf der Unternehmenshomepage zur Beschreibung eines konkreten digitalen Geschäftsmodells anhand eines zuvor aufgestellten Modells.

Merkmal		Operationalisierung
Marktanteil	E-Commerceumsatz 2018	lt. EHI
	Konzernumsatz mit Bekleidung in Deutschland 2018	lt. TW
	Wachstum des Konzernumsatzes 2018 zu 2017	lt. TW
Wertschöpfungs-quote	Eigener PoS	gegeben
	Eigenes Label	Eigentum des Konzerns an einer Bekleidungsmarke
	Wholesale	Vertrieb dieses Labels über einen Händler, der nicht zum Konzern gehört
Sortiment	Auswahl	Angebot an Hosen
		Angebot an Pullover
	Branchenschwerpunkt	bekannt
	Preislage	Günstigste Damen Jeans
		Günstigstes Herren T-Shirt
		Teuerste Damen Jeans
		Teuerstes Herren T-Shirt
Vertriebsart	Onlinehandel	gegeben
	Stationärer Handel	Existenz eines stationären Verkaufsbetriebs unter dem Namen des Onlineshops
	Distanzhandel ohne Onlinehandel	Existenz eines Produktkatalogs unter dem Namen des Onlineshops
Akteure	Agenturhandel	Möglichkeit, sich auf der Homepage als Händler zu registrieren
	Plattformvertrieb	Vertrieb von Produkten der Marke (ID 03) oder des Onlineshops über Plattformen
Preisführerschaft	Einstiegspreislage	Günstigste Damen Jeans
		Günstigstes Herren T-Shirt
Differenzierung	Services	Mindestbestellwert
		Versandkosten des günstigsten Herren T-Shirt
		Versandkosten Warenkorb 100 EUR
		Versandkosten Click&Collect Herren T-Shirt
		Versandkosten Retoure
		Click & Collect
		Click & Reserve

Abbildung 27: Operationalisierung der Merkmale.

Wie in diesem Kapitel beschrieben, setzen sich die quantitativen Merkmale aus dem E-Commerce-Umsatz 2018 in Mio. Euro und dem Konzernumsatz mit Bekleidung in Deutschland 2018 in Mio. Euro zusammen. Zusätzlich sind die Daten der Textilwirtschaft für das Vorjahr vorhanden, so dass sich auch das Wachstum des Konzernumsatzes in der prozentualen Entwicklung zum Vorjahr darstellen lässt (Ott 2019, 34–35).

Hinsichtlich der Wertschöpfungsquote sollen, Kapitel 7.5 folgend, die Merkmale eigener PoS, eigenes Label und Wholesale erfasst werden. Alle drei Variablen werden auf Produkt-Markt-Ebene erhoben und sind binärkodifiziert im Sinne eines Vorliegens oder Nichtvorliegens. Alle Geschäftsmodelle, welche in der EHI Retail Institute (2019) erfasst sind, haben einen eigenen digitalen PoS. Dieses Merkmal ist somit für alle Objekte gegeben. Das Vorhandensein eines eigenen Labels wird über das Eigentum des Konzerns an einer Bekleidungsmarke operationalisiert. Die Informationen werden mittels Google-Recherche ermittelt.[81] Insbesondere die Bilder- und die Newssuche werden genutzt, da die reguläre Suche häufig nur auf den Onlineshop verweist und keine

[81] Wie in Kapitel 1 dargelegt, hat Google eine marktbeherrschende Stellung. Aus diesem Grund werden die Suchmaschine und ihre Funktionen für die Desk-Research verwendet.

Informationen über die Zugehörigkeit einer Marke liefert. Damit Wholesale vorliegen kann, muss ein eigens Label existieren. Wenn folglich ein eigenes Label existiert, kann geprüft werden, ob Wholesale betrieben wird. Dies wird über den Vertrieb dieses Labels über einen Händler, der nicht zum Konzern gehört getestet. Auch dazu dient eine Google-Recherche.

Das Sortiment wird gemäß Kapitel 8.6 über Auswahl, Branchenschwerpunkt und Preislage operationalisiert. Die Variablen werden auf Ebene der Betriebsform ermittelt. Der Branchenschwerpunkt ist, wie in diesem Kapitel dargestellt, durch die Kategorisierung des EHI Retail Institute (2019) bezüglich des Hauptproduktsortiments gegeben. Die Auswahl wird über die beiden generischen und geschlechtsübergreifend angebotenen Produkte Hose und Pullover erfasst. Dabei sollen jeweils die Anzahl der angebotenen Produkte über die Ergebnisliste der Suchfunktion der Onlineshops gemessen werden. Auch die Preislage wird über die Suchfunktion ermittelt. Wie in Kapitel 9.4 erklärt, interessieren dabei die Extremwerte der Einstiegs- und Höchstpreislage. Als Produkte werden Damen Jeans und Herren T-Shirt bewertet. Beide sind sehr verbreitete Produkte und nicht zu generisch, als dass sie nicht mehr vergleichbar wären. Die Werte werden als Preis in Euro gemessen. Bei den Einstiegspreislagen werden reduzierte Artikel nicht erfasst, um Einflüsse von Marketingmaßnahmen auszuschließen. Die Versandkosten werden an dieser Stelle ebenfalls nicht berücksichtigt, da sie gesondert erfasst werden.

Die Vertriebsart wird, wie in Kapitel 8.6 festgelegt, über die Formen Onlinehandel, stationärer Handel und Distanzhandel ohne Onlinehandel bestimmt. Die Variablen werden auf Produkt-Markt-Ebene erhoben und sind binärkodifiziert. Onlinehandel liegt, der vorhergegangenen Argumentation zum eigenen PoS folgend, bereits für jeden Untersuchungsgegenstand vor. Ob stationärer Handel betrieben wird, soll über die Existenz eines stationären Verkaufsbetriebs unter dem Namen des Onlineshops operationalisiert werden. Die Informationen stammen auch einer Google-Recherche unter Zuhilfenahme der Maps-Funktion. Ob weiterer Distanzhandel ohne Onlinehandel betrieben wird, sei über die Existenz eines Produktkatalogs unter dem Namen des Onlineshops operationalisiert und wird durch eine Recherche im Onlineshop erfasst.

Bezüglich des Einflusses der Plattformökonomie auf das Geschäftsmodell, gilt – wie in Kapitel 9.4 gezeigt – die Verwendung von Agenturhandel oder Plattformvertrieb als zentrales Kriterium. Im Fokus steht die Rolle des Untersuchungsgegenstands als

Akteur. Beide Merkmale sind binärkodifiziert. Wie in Kapitel 5.1 dargestellt, verlaufen die Grenzen zwischen Eigenhandel und Agenturhandel fließend und sind aus Kundenperspektive nicht immer erkennbar. Daher soll der Agenturhandel auf Ebene der Betriebsform über die Möglichkeit, sich auf der Homepage als Händler zu registrieren, operationalisiert werden. Da die Website für Händler nicht notwendigerweise die gleiche Domain wie der Onlineshop haben muss, wird die Information über eine Google-Recherche erhoben. Ob Plattformvertrieb vorliegt, kann aus Kundenperspektive untersucht werden, indem geprüft wird, ob Produkte eines Konzernlabels auf Plattformen angeboten werden. Das Label kann aus der Untersuchung der Wertschöpfungsquote übernommen werden. Zur Überprüfung werden die drei größten Onlineshops Deutschlands verwendet, welche, wie dieses Kapitel zeigt, allesamt Plattformgeschäftsmodelle sind und im Jahr 2018 einen Marktanteil von 26,0 Prozent des Gesamtmarktes erreichen.[82]

Preisführerschaft und Differenzierung werden, da Unternehmen, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, mehrere Betriebsformen und damit auch unterschiedliche Strategien haben können, auf Ebene der Betriebsform erhoben. Die Preisführerschaft kann, ebenso wie die Preislage, über die Einstiegspreislage operationalisiert werden. Insofern werden dieselben Merkmale erfasst. Differenzierungsstrategien hingegen sind, wie in Kapitel 9.3 gezeigt, vielartig, beziehen sich jedoch, laut Kapitel 9.4, im Onlinehandel häufig auf die Logistik. Daher sollen die Services, welche in Zusammenhang mit der Bestellung angeboten werden, als Unterscheidungsmerkmal dienen. Bei dem Mindestbestellwert, den Versandkosten des günstigsten Herren T-Shirts, den Versandkosten bei einem Warenkorb von 100 Euro, den Versandkosten bei der Lieferung in die Filiale (Click & Collect)[83] und den Versandkosten einer Retoure werden die Daten jeweils in Euro erfasst. Zur Ermittlung dient bis auf die Kosten einer Retoure jeweils eine Testbestellung. Die Retourenkosten werden der Information auf der Homepage entnommen und beziehen sich nicht auf Reklamationen. Weiterhin soll erfasst werden, ob die Services

[82] Die Onlineshops Amazon, Zalando und Otto generieren im Jahr 2018 einen Umsatz von 13,9 Mrd. Euro (EHI Retail Institute 2019). Das entspricht einem Anteil von 26,0 Prozent am deutschen Onlinemarkt 2018 von 53,3 Mrd. Euro (Handelsverband Deutschland/IFH Köln 2019, 5).

[83] „(...) Click & Collect ermöglicht es Konsumenten im Internet zu bestellen und die bestellten Produkte im stationären Geschäft abzuholen" (Beck/Rygl 2017, 614).

Click & Collect und Reservierung in der Filiale (Click & Reserve)[84] angeboten werden. Diese Daten sind binärkodifiziert und werden über eine Testbestellung erhoben.

Operationalisierung	Ebene	Messeinheit	ID	Methode
lt. EHI	Betriebsform	Mio. EUR	bekannt	
lt. TW	Produkt-Markt	Mio. EUR	bekannt	
lt. TW	Produkt-Markt	% zu VJ	bekannt	
gegeben	Produkt-Markt	j	gegeben	
Eigentum des Konzerns an einer Bekleidungsmarke	Produkt-Markt	j/n		Google Bilder Recherche; Google News Recherche
Vertrieb dieses Labels über einen Händler, der nicht zum Konzern gehört	Produkt-Markt	j/n		wenn ID02 = n: Google Recherche
Angebot an Hosen	Betriebsform	Anzahl		Suchfunktion
Angebot an Pullover	Betriebsform	Anzahl		Suchfunktion
bekannt	Betriebsform	Einteilung	bekannt	
Günstigste Damen Jeans	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
Günstigstes Herren T-Shirt	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
Teuerste Damen Jeans	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
Teuerstes Herren T-Shirt	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
gegeben	Produkt-Markt	j	gegeben	
Existenz eines stationären Verkaufsbetriebs unter dem Namen des Onlineshops	Produkt-Markt	j/n		Google Maps Recherche
Existenz eines Produktkatalogs unter dem Namen des Onlineshops	Produkt-Markt	j/n		Recherche im Onlineshop
Möglichkeit, sich auf der Homepage als Händler zu registrieren	Betriebsform	j/n		Google Recherche
Vertrieb von Produkten der Marke (ID 03) oder des Onlineshops über Plattformen	Produkt-Markt	j/n		Überprüfung der 3 größten Onlineshops Deutschlands
Günstigste Damen Jeans	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
Günstigstes Herren T-Shirt	Betriebsform	Preis in EUR		Suchfunktion
Mindestbestellwert	Betriebsform	n/Preis in EUR		Testbestellung
Versandkosten des günstigsten Herren T-Shirt	Betriebsform	Preis in EUR		Testbestellung
Versandkosten Warenkorb 100 EUR	Betriebsform	Preis in EUR		Testbestellung
Versandkosten Click&Collect Herren T-Shirt	Betriebsform	Preis in EUR		Testbestellung
Versandkosten Retoure	Betriebsform	Preis in EUR		Recherche im Onlinehsop
Click & Collect	Betriebsform	j/n		Testbestellung
Click & Reserve	Betriebsform	j/n		Testbestellung

Abbildung 28: Messung der Merkmale.

Das EHI Retail Institute (2019) beschreibt das Vorgehen zur Inhaltsanalyse der Onlineshops folgendermaßen: „Anhand der zu untersuchenden Variablen wurden die Onlineshops aus Sicht eines normalen Online-Shoppers analysiert. Hierbei galt der Leitsatz: Eine Information, die nach mehreren Minuten intensiven Suchens nicht gefunden werden konnte, galt als nicht vorhanden bzw. für einen normalen Kunden nicht auffindbar" (Langer et al. 2018, 8). Dieses Vorgehen wird für die Merkmale, welche auf Ebene der Betriebsform ausgewertet werden, übernommen. Bei der Erhebung der Daten, welche über Desk-Research erhoben werden, wird intensiver und über verschiedene Zugänge recherchiert. Auch der parallele Einsatz mehrerer Beobachter trägt zur Ergebnisqualität bei. Bei der Erhebung der Daten des Benchmarkings sind grundsätzlich verschiedene Beobachter beteiligt. Analog zum Vorgehen Kotzab/Sørensens (2004, 82) untersuchen dabei unterschiedliche Beobachter die gleichen Internetseiten, so dass Unterschiede in der subjektiven Einschätzung offenkundig werden und diskutiert werden können. Das Ergebnis der Diskussion wird für die weitere Analyse

[84] Click & Reserve bezeichnet den Vorgang, bei welchem Ware von einem Kunden online ausgewählt und reserviert wird und später im stationären Geschäft abgeholt und gekauft wird (Hübner et al. 2016, 279).

übernommen. In unklaren Fällen werden die entsprechenden Daten gekennzeichnet. Die Daten werden im Zeitraum von 30.10.2019 bis 27.11.2019 erhoben, wobei die Reihenfolge an die jeweilige Methodik angepasst wird. Zusätzlich werden Notizen gesammelt.

Untersuchung der Thesen mittels Typologie

Die erhobenen Daten werden überprüft und im Anschluss an die Diskussion vereinzelt verbessert. Aus den Notizen ergeben sich Daten, die in gesonderten zusätzlichen Variablen erfasst werden. Fehlende Werte werden als solche markiert. Daneben werden die Formate für die Auswertung angepasst. Nachdem sich die in Kapitel 10.5 aufgestellten Thesen, wie in Kapitel 10.1 dargestellt wird, mit den vorhandenen Daten nicht bestätigen oder widerlegen lassen, werden die zum Erhebungszeitraum am Markt vertretenen Geschäftsmodelle in ihren Häufigkeiten betrachtet.

Zur Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen sind nach Scholl (2018, 24) standardisierte Verfahren notwendig. Die Daten werden daher für die Darstellung entsprechend formatiert und graphisch aufbereitet. Das Verfahren entspricht auch dem Vorgehen von Kotzab/Sørensen (2004, 86–87), welche mittels der, im Web-Scan-Framework festgestellten, Verteilung von Merkmalsausprägungen der Internetnutzung durch Unternehmen vier Unternehmenstypen identifizieren. Diese ordnen sie nach der Nutzungsintensität und nehmen somit eine Reihung vor. Analog geben die, aus der Häufigkeitsverteilung resultierenden, Typen Hinweise auf die, in den Thesen unterstellten, Zusammenhänge und werden in der qualitativen Analyse weiter untersucht.

Limitation der quantitativen Untersuchung

Gütekriterien quantitativer Forschung sind grundsätzlich Objektivität, Reliabilität und Validität (Scholl 2018, 24–25). Die Bewertung ist von Einschätzungen abhängig. Trotz der Objektivierung durch unterschiedliche Forschende, stellt dies lediglich eine Einschätzung aus Konsumentensicht dar. Die untersuchten Geschäftsmodelle können, bezüglich ihres internen Aufbaus, tatsächlich anders als von außen wahrnehmbar, gestaltet sein. Dadurch fehlt die Innenperspektive. Diese soll durch die qualitative Erhebung ergänzt werden.

Die Daten sind zudem Sekundärdaten. Somit werden Ergebnisse verschiedener Bewertungen kombiniert, was die Reliabilität mindert. Die wichtigsten erhobenen

Merkmale sind Plattformvertrieb und Agenturhandel. Diese werden auf Ebene der Betriebsform für eine Website beantwortet. Bei den Auswertungen des Konzernumsatzes und dessen Wachstum, sind Konzerne dann plattformvertrieb- oder agenturhandelbetreibend, wenn dies auf mindestens eines ihrer Formate zutrifft. Bei dieser Generalisierung werden keine Unterschiede zwischen den Konzernformaten miteinbezogen. Auch werden die Daten stichtagsbezogen erhoben. Eine Betrachtung der Merkmale über einen längeren Zeitraum könnte die Verlässlichkeit steigern.

Hinsichtlich der Validität begrenzt der untersuchte Marktausschnitt sich auf das obere Ende der Marktsegmente des deutschen Bekleidungshandels und Bekleidungsonlinehandels. Beim Zusammenführen der Daten aus den beiden, zur Auswahl der Untersuchungsobjekte herangezogenen, Studien werden keine zusätzlichen Daten verarbeitet. Die Überschneidungsmenge erfasst damit nur Unternehmen, welche in Deutschland sowohl einen hohen Bekleidungsumsatz als auch eine Website mit einem hohen Onlineumsatz besitzen. Die Anzahl der Untersuchungsobjekte, für welche beide Daten vorliegen, wird dadurch verkleinert. Zudem ist in der Modebranche ist der Unternehmenserfolg weniger vom Marktanteil und mehr von der Fashion-Orientierung beeinflusst (Swoboda et al. 2019, 186). Auch stellt dieser nicht unmittelbar den Erfolg eines Geschäftsmodells dar.

Neben den Gütekriterien kann der typologisierende Ansatz der quantitativen Untersuchung kritisiert werden. Laut Lerchenmüller (2014, 211) sind die Erscheinungsformen der Praxis nicht eindeutig theoretischen Typologien zuzuordnen. Auch Nieschlag/Kuhn (1980, 81) lehnen die Vorstellung einer fixen Einteilung ab, da Zwischenformen das Geschäft dominieren. Mathematisch existieren unendlich viele Kombinationsmöglichkeiten an Charakteristika von Geschäftsmodellen. Theoretisch können auch ebenso viele in der Praxis bestehen (Lerchenmüller 2014, 213). Unternehmen kombinieren verschiedene Betriebsformen miteinander (Nieschlag/Kuhn 1980, 83). Daher wird keine Klassifikation der Praxis vollständig gerecht und es werden willkürliche Grenzen gezogen (Lerchenmüller 2014, 213). Laut Heinemann (2018, 117) kommen im Onlinehandel Reinformen nur bei ganz jungen Unternehmen, vulgo Startups, vor. Die Differenzierung nach Betriebsformen ist demnach nicht ausreichend. Knoblich (1969, 37) hält eine weitere Unterteilung für sinnvoll. Aus diesem Grund wird die quantitative Untersuchung um eine qualitative Perspektive ergänzt.

11.2 Methodik des Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse

Die mittels Benchmarkings dargestellte Typologie der Geschäftsmodelle des deutschen Bekleidungshandels soll um eine vertiefende, qualitative Analyse ergänzt werden. Dies geschieht, um ein besseres Verständnis über das Wesen der typischen Geschäftsmodelle zu erhalten. Zur Veranschaulichung werden Vertreter ausgewählt und in Form von Experteninterviews untersucht. Der Vorteil dieses Verfahrens ist die, im Vergleich zu anderen Erhebungsarten, dichte Datengewinnung. Es eignet sich besonders für theoretisch wenig vorstrukturierte Fragestellungen. Der explorative Charakter der Beschreibung der festgestellten Geschäftsmodelltypen stellt wenig konkrete Fragestellungen dar und eignet sich daher für diese Methode. Gleichzeitig ist das Experteninterview zeitlich und ökonomisch effizient (Bogner/Menz 2009b, 8). Es hilft bei der Erschließung von Expertenwissen über bestimmte Geschäftsmodelle und ermöglicht zugleich eine inhaltliche Dichte, welche aus standardisierten Verfahren kaum abzuleiten wäre (Meuser/Nagel 2009, 51–52). Ausgewertet werden die Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse. Das Verfahren ist besonders gut geeignet, um aus konkreten Gesprächsinhalten allgemeine Kategorisierungen abzuleiten. Als Ergänzung zur theoriegeleiteten Typologie soll so eine induktive und empirisch geleitete Bewertung stattfinden (Mayring 2015, 85). Auch Täuscher et al. (2017, 186-187) verwenden allgemeine theoretische Modelle zu Geschäftsmodellen und ergänzen diese um spezielle Geschäftsmodelleigenschaften von Plattformen, welche sie aus Experteninterviews und einer anschließender Inhaltsanalyse generieren.

Wahl des Verfahrens

Experteninterviews nutzen das Wissen „(...) spezifischer für das Fach- und Themengebiet als relevant erachteter Akteure (...)" (Bogner/Menz 2009b, 8). Diese Akteure verfügen über besonders exklusives, detailliertes oder umfassendes Wissen (Pfadenhauer 2009, 99). Das Wissen liegt zum Großteil in Form von vortheoretischem Erfahrungswissen vor (Meuser/Nagel 2009, 51). Im Experteninterview können zwei Arten von Wissen gesammelt werden: Betriebswissen über das Handlungsfeld der Experten und Kontextwissen über das Umfeld des Handlungsraums der Experten (Meuser/Nagel 1991, 445–446). „Das Ziel des Experteninterviews besteht in der Generierung bereichsspezifischer und objektbezogener Aussagen (...)" (Scholl 2018, 69).

Es werden authentische Informationen des Befragten über die Organisation, welche der Befragte repräsentiert, gesammelt (Scholl 2018, 21). Dies geschieht in Form sich ergänzender Kontextantworten (Scholl 2018, 79). Das Interview ist darauf ausgelegt, „(…) durch regulierte (…) Kommunikation reliable (…) und valide (…) Informationen über den Forschungsgegenstand zu erfahren" (Scholl 2018, 22). Das Experteninterview ermöglicht zudem den Zugriff auf implizite Regeln (Meuser 1994, 191). Nachdem die Informationen in komplexe Gesprächssituationen eingebunden sind, ist die Auswertung mit einer Interpretationsleistung verbunden. Zentral ist die Rekonstruktion des Expertenwissens (Pfadenhauer 2009, 99).

Bei diesem Verfahren wird hauptsächlich explizites Expertenwissen untersucht (Pfadenhauer 2009, 99). Explizites Wissen sei dabei nach Hitzler (1994,13) verstanden als das, was ausdrücklich gewusst wird. Experteninterviews beziehen sich nur auf klar definierte Wirklichkeitsausschnitte (Meuser/Nagel 1991, 444). Zudem bilden sie lediglich die institutionelle und organisatorische Umwelt des Experten ab, für welche der Experte wiederum einen Faktor darstellt. Die interviewte Person in ihrer individuellen und kollektiven Lebenssituation und den dazugehörigen Orientierungen und Einstellungen werden nicht in der Form untersucht, wie es bei anderen offenen Interviewverfahren üblich ist (Meuser/Nagel 1991, 442).

Es gibt drei Arten von Experteninterviews: das explorative, das systematisierende und das theoriegenerierende (Bogner/Menz 2009a, 64–66). Obwohl im vorliegenden Anwendungsfall der explorative Charakter der Interviews im Vordergrund steht, können die daraus generierten Erkenntnisse sowohl die Systematisierung der vorangegangenen Typologie ergänzen, als auch Ansätze für eine zukünftige Anpassung der zugrundeliegenden Theorie geben.

Design der Befragung

Eine Befragung kann grundsätzlich schriftlich oder mündlich stattfinden. Schriftliche Befragungen sind häufig als Onlinebefragung designt oder werden postalisch zugestellt. Mündliche Befragungen werden als Interview bezeichnet und unterscheiden sich hinsichtlich der Anwesenheit der Befragungsparteien. Unter Anwesenden spricht man vom Face-to-Face-Interview, unter Abwesenden, abhängig vom Medium, meist vom Telefoninterview (Jacob et al. 2013, 98; Scholl 2018, 29).

Mündliche Interviews haben den Vorteil, dass es weniger Einschränkungen hinsichtlich der Zielgruppe gibt, dass es möglich ist, vergleichsweise lange Interviews zu führen und dabei diverse Fragearten eingesetzt werden können (Jacob et al. 2013, 117). „Hinsichtlich der Themenvielfalt und der Befragungsdauer bietet das mündliche Interview aufgrund der Moderatorenrolle der Interviewer eindeutig die größten Möglichkeiten" (Jacob et al. 2013, 105). Die Moderatorenrolle birgt jedoch auch Nachteile, da der Interviewer einen beeinflussenden Part der Gesprächssituation darstellt. Dieser Effekt wird als Interviewereffekt bezeichnet. Zusätzlich sind Interviews mit einem hohen zeitlichen sowie monetären Aufwand verbunden (Jacob et al. 2013, 117).

Das telefonische Interview ist hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes ökonomischer als das Face-to-Face-Interview. Allerdings gibt es aufgrund der Abwesenheit weniger Interaktionsmöglichkeiten und das Gespräch ist unpersönlicher. Dennoch basiert auch das telefonische Interview auf Interaktionen und einer Beziehung zwischen Befragtem und Interviewer und ist somit mit dem Face-to-Face-Interview vergleichbar (Scholl 2018, 39). In der vorliegenden Untersuchung werden beide mündlichen Interviewarten eingesetzt. Entscheidend ist die Verfügbarkeit des Interviewpartners. Bei der Wahlmöglichkeit wird das Face-to-Face-Interview bevorzugt. Dennoch werden elf der Interviews telefonisch durchgeführt. Zwei der direkten, mündlichen Gespräche finden in Wien und zwei in München statt.

Vergabe des Expertenstatus

Experten sind Personen mit besonderem explizitem Wissen, welches andere Personen nicht haben (Hitzler 1994, 13–14). Zusätzlich „(...) geben die Experten jedoch Einblicke in ihre impliziten funktionsbezogenen Relevanzen und Maximen" (Meuser 1994, 183). Ein Experte ist damit ein Funktionsträger in einem organisationalen oder institutionellen Kontext. Daraus resultieren Erfahrungen und Wissensbestände, die untersucht werden (Meuser/Nagel 1991, 444; Pfadenhauer 2009, 102). Entscheidend ist dabei, dass Experten befähigt sind, Entscheidungen und Problemlösungen über die Routinen der Entscheidungsfindung hinaus beeinflussen zu können (Meuser 1994, 180). Als Angehörige einer Funktionselite sind Experten selbst Teil des Handlungsfeldes, welches Gegenstand des Experteninterviews ist. Sie sind somit auch ein Teil des Forschungsgegenstandes (Meuser 1994, 182).

Auch Spezialisten verfügen über Wissensbestände zu einer Sache. Allerdings ist das Spezialistenwissen auf die Erfüllung einer speziellen Aufgabe gerichtet (Hitzler 1994, 25). Experten hingegen haben ein unterstelltes oder beanspruchtes nicht-selbstverständliches Wissen über ein bestimmtes Gebiet und verfügen damit über einen gewissen Überblick und prinzipielle Problemlösungsansätze (Hitzler 1994, 26). Experten können also, im Vergleich zu den Spezialisten, auf ein breiteres Wissensspektrum zurückgreifen und überblicken zudem den Zugang zu Spezialistenwissen (Hitzler 1994, 21–23; Pfadenhauer 2009, 100–101). Experten sind insofern als Kristallisationspunkte praktischen Insiderwissens zu verstehen (Bogner/Menz 2009b, 8).

Das Interesse im Rahmen der Befragung richtet sich auf die Meinung konkreter Einzelpersonen als Teil eines definierten Kollektivs. Dabei werden die komplexen Persönlichkeiten des Interviewten auf einige, wenige Ausschnitte seiner Person reduziert. Die übrigen individuellen Eigenschaften werden ausgeklammert (Jacob et al. 2013, 3). Der Interviewte repräsentiert eine Organisation oder Institution mit den jeweiligen Problemlösungs- und Entscheidungsstrukturen, nicht aber sich selbst als Privatperson (Meuser/Nagel 1991, 444). Der Experte steht somit stellvertretend für eine Organisation oder Institution, also für eine Vielzahl an Akteuren (Bogner/Menz 2009b, 8).

Damit Experten als Interviewpartner geeignet sind, müssen sie neben dem Expertenwissen weitere Eigenschaften besitzen. Voraussetzungen sind das Interesse des Experten am Befragungsthema, die Kompetenz darüber zu berichten und die Bereitschaft dies zu tun (Scholl 2018, 22). Auch Bogner/Menz (2009, 9-10) attestieren geeigneten Experten, dass sie über relevante Informationen verfügen und grundsätzlich an der Sache interessiert sind. Daneben haben diese, aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse, meist eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und sind somit in der Lage, die Informationen in angemessener Form zu kommunizieren.

Ob eine Person diese Experteneigenschaften besitzt, wird vom jeweiligen Forscher bestimmt (Meuser/Nagel 2009, 37, 1991, 443). Der Expertenstatus ist abhängig vom zugrundeliegenden Forschungsinteresse. Grundsätzlich handelt es sich um Personen mit Einfluss auf den Forschungsgegenstand und privilegiertem Zugang zu Informationen über eben diesen. Üblicherweise stammen die Interviewpartner nicht aus dem Top-Management, sondern aus dem mittleren Management, da das Top-Management weniger fachlich arbeitet (Meuser/Nagel 1991, 443–444). Da jedoch der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit mitunter globalstrategische Komponenten des

Geschäftsmodells beinhaltet, eignet sich das Top-Management besser als das mittlere Management.

Die Zuschreibung des Expertenstatus durch den Forscher birgt die Gefahr der Subjektivierung in sich. So warnt Hitzler (1994, 13-17) davor, dass die Professionalität der Experten bloß ein autoritatives Monopol für definierte Themenfelder sei. Sie gründet sich hauptsächlich auf die formale Ausbildung und die professionelle Anwendung. Im Kern wird eine Person durch soziale Zuschreibung von mehr Wissen als die Allgemeinheit zum Experten (Hitzler 1994, 26). Expertenwissen ist folglich sozial konstruiert. Hitzler (1994, 27) geht so weit und beklagt, die eigentliche Kompetenz des Experten sei im Grunde die Legitimation seines Expertenstatus. Allerdings korrelieren Kompetenz und Legitimation häufig miteinander.

In der vorliegenden Arbeit seien Experten als Angehörige eines Unternehmens des deutschen Bekleidungshandels verstanden, welche eine möglichst hohe Entscheidungsmacht über das Geschäftsmodell des Unternehmens haben. Damit wird sichergestellt, dass die Interviewpartner ähnliche Positionen und Informationsgehalte aufweisen (Meuser/Nagel 1991, 451). Durch die formale Zuschreibung des Expertenstatus soll dieser von der konkreten Person unabhängig und zumindest im Grundsatz objektiviert werden.

Stichprobe der Untersuchung

Bevor die Experteninterviews durchgeführt werden können, müssen die Grundgesamtheit, die Stichprobengröße und das Verfahren zur Auswahl der Stichprobe definiert werden (Mayring 2015, 55). Die Grundgesamtheit zur Auswahl der Experten stellen die Mitarbeiter der Konzerne der untersuchten Geschäftsmodelle dar. Qualitative Verfahren haben üblicherweise kleine Stichproben (Mayring 2015, 23). Insbesondere Experteninterviews kommen bereits mit einer geringen Anzahl an Interviews zu aussagekräftigen Ergebnissen (Scholl 2018, 68). Scholl (2018, 79) empfiehlt daher, zwischen fünf und 20 Experten zu interviewen.

Die Auswahl der konkreten Unternehmen, aus welchen die Interviewpartner stammen, kann willkürlich sein oder bestimmten theoretischen Aspekten folgen (Scholl 2018, 79). In der vorliegenden Untersuchung werden alle in Kapitel 11.1 erfassten

Unternehmen als Träger der Geschäftsmodelle kontaktiert. Zehn verwertbare[85] Interviews kommen auf diesem Weg zustande, wobei alle Unternehmen zu den umsatzstärksten Modeeinzelhändlern gehören. Fünf davon unterhalten zudem einen der 100 umsatzstärksten Onlineshops (EHI Retail Institute 2019; Ott 2019, 32–33). Um darüber hinaus im qualitativen Teil auch Auswirkungen der Plattformökonomie auf umsatzschwächere Modeunternehmen zu erfassen, werden zwei weitere Interviews mit nicht quantitativ erfassten Unternehmen geführt. Insgesamt ergeben sich somit zwölf Gespräche.

Interviewpartner	Bekleidungseinzelhändler (Rang)		Onlineshop (Rang)	
Julia Ambrosewicz	C&A, Düsseldorf	3	www.c-and-a.com/de/de/shop	78
Patrick Zahn	Tengelmann, Mülheim/R.	7	-	
Nicolay Merkt	P&C, Düsseldorf	8	-	
Philip Kretzer	HBC, Köln	9	www.galeria-kaufhof.de	48
Roland Geringer	HSE24, Ismaning	26	www.hse24.de	33
Jörg Kratzer	Tristyle, München	29	www.peterhahn.de	91
Christian Busch	Walbusch, Solingen	38	www.walbusch.de	100
Gerhard Wöhrl	Wöhrl, Nürnberg	40	-	
Friedrich-Wilhelm Göbel	SinnLeffers, Hagen	45	-	
Maximilan Böck	Marc O'Polo, Stephanskirchen	49	-	
Tino Wieser	-		-	
Tilman Benzino	-		-	

Abbildung 29: Zusammensetzung der Interviewpartner.

Die Experten werden bewusst in Abhängigkeit zur Fragestellung ausgewählt (Scholl 2018, 25–26). So erfasst die Auswahl der Gesprächspartner alle Größen von Bekleidungseinzelhändlern und Onlineshops. Dennoch ist beim Verfahren des Experteninterviews die Vergleichbarkeit und die Repräsentativität weniger wichtig als die tiefe Ergründung des Forschungsgegenstandes (Scholl 2018, 68). Eine Repräsentativität für den Gesamtmarkt wird folglich nicht angestrebt.

[85] Zwei weitere Interviews mit Unternehmen, welche zu den umsatzstärksten Bekleidungseinzelhändlern gehören werden nach Durchführung und Transkription nicht für die Verwendung freigegeben und können daher nicht berücksichtigt werden (Ott 2019, 34–35).

Leitfaden der Interviews

Hinsichtlich der Länge der Interviews muss zwischen dem Maß an Erkenntnisgewinn und dem Aufwand sowie der Kooperation der Interviewpartner abgewogen werden. Kurze Interviews führen zu einer erleichterten Kooperation (Jacob et al. 2013, 105). Scholl (2018, 68) empfiehlt, bei Interviews die Dauer von einer Stunde nicht zu überschreiten. Da die Gesprächsdauer von vielen individuellen Faktoren abhängt, wird auf eine konkrete Zeitvorgabe verzichtet.

Zur Unterstützung des Gesprächsverlaufes kann dieser vorstrukturiert werden. Man unterscheidet zwischen strukturiertem, standardisiertem und unstrukturiertem, narrativem Interview (Scholl 2018, 61). Standardisierte Verfahren dienen zwar der vergleichenden Auswertung, erfassen jedoch nur die Ebene des diskursiven Bewusstseins. Es werden häufig nur rationalisierte und legitimationsfähige Aussagen gegeben (Meuser 1994, 183). Rein narrative Interviews bergen die Gefahr, dass sich das Gespräch in weniger wichtigen Details verliert, dass relevante Aspekte nicht erfasst werden und der Interviewer als inkompetenter Gesprächspartner wahrgenommen wird. Meuser (1994, 183-184) plädiert daher, zur Erfassung von Expertenwissen, für ein offenes Leitfadeninterview. Dieses Verfahren kombiniert die Vorteile eines offenen Interviews mit denen eines strukturierten. Das Leitfadeninterview ist fokussiert und problemzentriert (Scholl 2018, 61). Mittels des Leitfadens sollen Themenbereiche angesprochen werden, zu denen die Experten relativ frei berichten. Aus diesen Erzählungen über konkrete Situationen und allgemeine Prinzipien kann bei der späteren Auswertung auf zugrundeliegende Muster geschlossen werden (Meuser/Nagel 2009, 51). Der Interviewleitfaden steuert dabei den Inhalt des Gespräches und richtet ihn auf die relevanten Themenfelder (Meuser/Nagel 1991, 448). Er garantiert die Beantwortung der wichtigen Fragen und strukturiert den Gesprächsverlauf (Scholl 2018, 68). Der Leitfaden kann sogar die Offenheit des Gespräches fördern, da der Interviewer das Thema kennt, kompetenter Ansprechpartner ist und so eine lockere Gesprächsatmosphäre gefördert wird. Allerdings gelingt dies nur, wenn der Leitfaden nicht als zwingendes Ablaufmodell genutzt wird (Meuser/Nagel 1991, 448–449).

Da die untersuchten Geschäftsmodelle vielartig sind und die unterscheidenden Merkmale bereits mittels des Webscan-Frameworks erfasst werden, wird kein standardisierter Interviewleitfaden verwendet. Stattdessen wird ein offenes Interview auf Basis eines nicht bindenden Leitfadens geführt. Es werden die speziellen Aspekte jener

Geschäftsmodelle adressiert, welche für das jeweilige untersuchte Unternehmen besonders erscheinen. Ziel ist die Verdichtung der aufgestellten Typologie. Durch die gewonnenen Informationen soll auf zugrundeliegende Ausprägungen der Typologie als theoretisches Konstrukt geschlossen werden (Jacob et al. 2013, 26–27). Die beobachtbaren Merkmale stellen Indikatoren mit variablen Merkmalsausprägungen dar (Jacob et al. 2013, 27). Nach den ersten Interviews ergeben sich Schwerpunkte, die in den folgenden Interviews verstärkt untersucht werden. Offensichtliches wird zugunsten von Themen ausgelassen, welche in den vergangenen Gesprächen auftauchen. Mit steigender Interviewanzahl verändert sich die Gestalt des Leitfadens zunehmend.

Durchführung der Interviews

Sehr offen formulierte Fragen ermöglichen zunächst einen breiten Antwortraum (Scholl 2018, 68). Im weiteren Gesprächsverlauf werden Steuerungsfragen eingesetzt. Aufbauend auf den theoretischen Vorerkenntnissen wird das Thema tiefer ergründet (Mayring 2015, 59–60). Zwischenfragen dienen der Präzision von Unklarheiten und der Vertiefung von als besonders relevant erachteter Inhalte (Scholl 2018, 68). Eine flexible Handhabung ist auch notwendig, um den Experten nicht in der Freiheit seiner individuellen Ausdrucksweise einzuschränken (Meuser 1994, 183–184). „Dies liegt daran, dass es sich bei Interviews um soziale Situationen handelt und die Objekte der Umfrageforschung zugleich autonom denkende und handelnde Subjekte sind, die in ganz unterschiedlicher Weise auf Fragen, Interviewer und die gesamte Befragungssituation reagieren" (Jacob et al. 2013, 37). Die Fragen beziehen sich auf Entscheidungen und Handlungen der Organisation, so dass später die zugrunde liegenden Logiken erschlossen werden können (Meuser/Nagel 2009, 54). Bei allen Fragen wird grundsätzlich auf eine einfache und neutrale Formulierung geachtet, damit diese leicht zu erfassen sind und zur konkreten Beantwortung anregen (Jacob et al. 2013, 121–129).

Der Interviewer richtet sein Kommunikationsverhalten flexibel auf den Interviewten aus und führt bereits während des Gesprächs eine erste Analyse der Inhalte durch (Scholl 2018, 70). Dabei ist auch die Beschreibung der Entstehungssituation wichtig für die spätere Auswertung. Es muss festgehalten werden, wer, was, wem, wann, in welchem Kontext gesagt hat (Mayring 2015, 55). Aus diesem Grund werden die Interviews nicht von fachfremden Personen durchgeführt. So kann das Fachwissen aus der theoretischen Untersuchung mit den Erfahrungen der Gesprächssituationen verknüpft werden.

Es liegt grundsätzlich eine künstliche, thematisch asymmetrische, distanzierte, neutrale, anonyme Gesprächsform vor (Scholl 2018, 22). Aufgabe des Interviewers ist auch das Ausschalten von Störfaktoren. Ihm kommt im Experteninterview eine zentrale Rolle zu. Als Moderator muss er im Vorhin geschult werden, präsentiert die Fragen und macht sich Notizen (Jacob et al. 2013, 104–105). Probedurchläufe können die Eignung der Methode prüfen (Mayring 2015, 52). Die Befragung bedient sich der Alltagssprache, um Informationen über den Forschungsgegenstand zu erlangen. Sie setzt daher genau in der sprachlichen Umwelt der Befragten an (Scholl 2018, 21). Das Interview soll in der Sprachwelt des Experten geführt werden und kann daher in Abhängigkeit des Interviewpartners variieren (Meuser/Nagel 1991, 449). Dennoch ist eine Transferleistung notwendig, um zwischen den Ebenen des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses und der alltäglichen Gesprächssituation vermitteln zu können. Dazu dient die Strukturierung (Scholl 2018, 21).

Qualitative Inhaltsanalyse als Methode

Jedes Interview stellt eine besondere Interaktion und Kommunikation dar. Dies macht es einmalig und unverwechselbar (Meuser/Nagel 1991, 451). Bei der Auswertung der Experteninterviews wird häufig die qualitative Inhaltsanalyse angewandt (Scholl 2018, 71). Diese analysiert fixierte Kommunikation systematisch, regel- und theoriegeleitet und verfolgt das Ziel, Erkenntnisse zu definierten Ausschnitten der Kommunikation zu erlangen (Mayring 2015, 13). Da die Methode aufgrund ihrer Systematik nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar ist, können die gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Gegenstände übertragen werden (Mayring 2015, 61). Zudem kann das Verfahren, trotz seiner Struktur, auch an das konkrete Untersuchungsinteresse angepasst werden kann (Mayring 2015, 50–51).

Qualitative Inhaltsanalyse ist dabei nicht als rein qualitativ, sondern als hybrider Ansatz zu verstehen (Mayring 2015, 17). Es werden teilweise quantitative Verfahren angewandt, um ein System von Kategoiren zu erstellen. Der Inhalt der Kommunikation wird dabei im jeweiligen Gesprächskontext untersucht (Mayring 2015, 29). Ziel ist es, die Erkenntnisse soweit wie möglich zu abstrahieren und zu klassifizieren (Scholl 2018, 71). Dies macht das Verfahren besonders geeignet für einen induktiven Erkenntnisgewinn (Mayring 2015, 85). Das Verfahren soll als Ergänzung zur deduktiven theoriegeleiteten Typologie der vorhergegangenen Untersuchung eingesetzt werden. Durch den

Einsatz beider Verfahren können die jeweiligen Ergebnisse miteinander verglichen werden.

Vorbereitung der Inhaltsanalyse

Die geführten Interviews werden zunächst auf Tonband aufgezeichnet. Dies geschieht bei den Face-to-Face-Interviews mittels eines Diktiergerätes, bei den Telefoninterviews über die Aufnahme über eine Konferenzschaltung. Bei beiden Verfahren wird, jeweils zu Beginn des Gespräches, die Einwilligung des Interviewpartners eingeholt. Um die in Audioformat vorliegenden Aufnahmen auswerten zu können, werden die Interviews transkribiert. Der niedergeschriebene Text dient als Ausgangsmaterial für die weitergehende Analyse (Mayring 2015, 55; Meuser/Nagel 1991, 455; Scholl 2018, 71).

Es wird jeweils die Herkunft und Situation des Materials dokumentiert und nachvollziehbar gekennzeichnet (Mayring 2015, 55). Grundsätzlich wird das gesamte Interview aufgenommen und transkribiert. Ausnahmen stellen lange Erläuterungen des Interviewers und Passagen, in denen die Tonqualität keine eindeutige Transkription zulässt, dar. Die in Umgangssprache geführten Interviews werden in die Schriftsprache überführt (Scholl 2018, 71).

Durchführung der Inhaltsanalyse

„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist" (Mayring 2015, 67). Neben diesem Ziel der Zusammenfassung soll das Material eine Strukturierung erfahren und wesentliche Ausschnitte sollen hervorgehoben werden (Mayring 2015, 67).

Es besteht die Möglichkeit, Interviews computergestützt auszuwerten (Friese 2018, 277). Allerdings basieren derartige Auswertungsformen häufig auf der Messung, wie oft bestimmte Begriffe genannt werden (Friese 2018, 279). Dies wird den komplexen Zusammenhängen der vorliegenden Arbeit nicht gerecht. Weitere Softwarelösungen für das Kodieren und Auswerten von Interviewtranskriptionen könnten bei der Analyse unterstützend eingesetzt werden. „Software wird uns nicht das Denken abnehmen, sie stellt uns lediglich Funktionen und Werkzeuge zur Verfügung, mit denen wir arbeiten

können – wie wir damit arbeiten, sagt sie uns nicht" (Friese 2018, 305). Insofern wird die Auswertung mittels der Funktionen von Microsoft Excel vorgenommen.

Um auswerten zu können, ist es notwendig, Auswertungseinheit, Kontexteinheit und Kodiereinheit festzulegen. Die Auswertungseinheiten stellen die geführten Interviews dar. Diese werden in der Reihenfolge ihrer Entstehung ausgewertet. Die Kontexteinheit, als der größte auszuwertende Textbestandteil, stellt in der vorliegenden Analyse die formal und inhaltlich vollständige Antwort eines Interviewpartners inklusive der Antwort auf dazugehörige Zwischen- oder Nachfragen dar. Diese kann sich über mehrere Zeilen erstrecken. Die Kodiereinheit, als kleinste aussagekräftige Materialeinheit, stellt ein einzelnes Wort dar, wenn dieses für sich oder im Kontext der Frage eine eigene Aussage besitzt (Mayring 2015, 61).

Kontexteinheiten werden auf den Kerninhalt reduziert, während Kodiereinheiten „(...) in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (...)" werden (Mayring 2015, 71). Das Zielformat der inhaltlichen Einheiten stellt die Paraphrase dar (Meuser/Nagel 2009, 56). Der Prozess der Paraphrasierung ist die sinngemäße Wiedergabe des Inhalts der Aussagen in eigener Sprache in der Chronologie des Gesprächsverlaufs (Meuser/Nagel 1991, 456). Obwohl eine Transkription nicht zwingend notwendig ist, zeigen sich hier die Vorteile eines möglichst vollständigen Transkripts (Meuser/Nagel 2009, 56). Die originalen Textstellen werden mit der Zeilenangabe übernommen und in Paraphrasen übersetzt. So kann zu jedem Auswertungszeitpunkt ein Rückbezug zum Inhaltsursprung hergestellt werden. Eine Paraphrase richtet sich auf den Inhalt, der erhoben werden soll und mindert so die Komplexität. Das Textmaterial wird verdichtet (Meuser/Nagel 1991, 457).

In weiterer Folge erfahren die Paraphrasen eine Kodierung in Form der Ordnung und Zusammenfassung von Inhalten sowie eine Sequenzierung nach thematischen Einheiten (Meuser/Nagel 2009, 56). Unwesentliche Inhalte werden gestrichen. Die Sprache der Aussagen wird stark vereinfacht und vereinheitlicht (Mayring 2015, 72). Zusätzlich werden sinnähnliche Inhalte zusammengefasst und Überschriften werde gebildet (Meuser/Nagel 1991, 458). Mayring (2015, 71) spricht sich für die Streichung sinngleicher Paraphrasen aus. Darauf wird jedoch verzichtet, um Wiederholungen sichtbar zu machen.

Die Aussagen werden zu thematischen Einheiten zusammengefasst und mit zuvor gebildeten theoretisch-analytischen Kategorien abgeglichen (Meuser/Nagel 1991, 453–454). Danach finden ein thematischer Vergleich und die soziologische Konzeptualisierung statt (Meuser/Nagel 2009, 57). Aus den zusammengefassten Themenkomplexen können dann allgemeine Aussagen abgeleitet werden. Implizites Expertenwissen wird explizit formuliert. Durch Abstraktion werden Konzepte gebildet und an die Theorie angeknüpft (Meuser/Nagel 1991, 462–463).

Die Aussagen der Experten müssen verglichen werden, um das Repräsentative in den Interviews aufzudecken, die Informationsgewinnung zu systematisieren und überprüfbar zu machen (Meuser/Nagel 1991, 451). Ziel ist es, das überindividuell Gemeinsame und somit die gemeinsam geteilten Wissensbestände und Denkmuster herauszustellen. Allerdings können auch einzelne Aussagen oder Unterscheide zwischen den Experten von großem Interesse sein (Meuser/Nagel 1991, 452). Nach Mayring (2015, 58) gibt es drei Richtungen der Analyse: Gegenstand der Kommunikation, Urheber der Kommunikation oder Wirkung beim Empfänger. In der vorliegenden Untersuchung stellen Geschäftsmodelle den Forschungsgegenstand dar. Aus diesem Grund ist der Gegenstand der Kommunikation das zentrale Auswertungselement. Dennoch sollen auch der Interviewpartner als Teil des Unternehmens, welches Träger des Geschäftsmodells ist und der Kontext des Gesprächs in die Analyse miteinbezogen werden.

Das Qualitative an der Inhaltsanalyse ist, dass nicht nur analysiert wird, sondern auch durch das Hineinversetzen in die jeweilige Situation ein Nacherleben ermöglicht wird (Mayring 2015, 19). Von manifesten Inhalten muss auf latente Inhalte geschlossen werden. Dies geschieht über das Verstehen (Mayring 2015, 32). Der Alltagsumgang mit sprachlichem Material soll genutzt werden und der Interpretierende versucht sich zudem in den Kommunizierenden hineinzuversetzen, wobei die Interpretation nie völlig abgeschlossen ist (Mayring 2015, 38). Im Zweifelsfall sollen laut Mayring (2015, 72) theoretische Vorannahmen zur Hilfe genommen werden. Der Prozess wird mehrmals wiederholt, bis das nötige Abstraktionsniveau erreicht ist. Dabei ist regelmäßig zu prüfen, ob die Grundaussage des Ursprungsmaterials noch richtig wiedergegeben wird (Mayring 2015, 71–72).

Verdichtung der Typologie mittels Inhaltsanalyse

Als Zwischenergebnis der qualitativen Inhaltsanalyse resultiert eine Matrix aus Themengebieten und Aussagen der diversen Interviewpartner. Nachdem die Themengebiete des Leitfadens auf den theoretischen Merkmalen von Geschäftsmodellen des deutschen Bekleidungshandels aufbauen, können bereits kombinierende Aussagen zu diesen gemacht werden. Daneben besteht die Möglichkeit, dass die Experteninterviews auch Hinweise auf weitere, andersartige Typologien geben (Mayring 2015, 24).

Barton/Lazarsfeld (1993, 53–54) verstehen die Klassifikation als das zentrale Element der Inhaltsanalyse, da aus ungeordneten Daten Erkenntnisse abgeleitet werden. Die Konstruktion systematischer Typologien beginnt mit der Wahl von Kategorien, nach denen unterschieden wird. Gut eigenen sich hierfür Gegensatzpaare, die eine Dichotomie aufweisen und damit keine Überschneidungsmenge haben (Barton/Lazarsfeld 1993, 57). Ein Teil der Merkmale der quantitativen Analyse stellen Gegensatzpaare dar, andere müssen in Gruppen gegliedert werden. So können die Aussagen der Interviewpartner zu bestimmten Themen nach relevanten Merkmalen differenziert dargestellt und verglichen werden.

„Die am weitesten entwickelte Form von deskriptiven Systemen, die in qualitativen Analysen vorkommen können, ist die, in der jeder Typ explizit aus der logischen Kombination der Grundeigenschaften oder Grunddimensionen ausdrücklich hergeleitet wird" (Barton/Lazarsfeld 1993, 57). Dazu werden Kategorien miteinander auf einer höheren Abstraktionsebene kombiniert, um Komplexität zu reduzieren (Barton/Lazarsfeld 1993, 59). Es wird schrittweise abstrahiert und reduziert (Mayring 2015, 69). Bei dieser weiteren Zusammenfassung kann text- oder schemageleitet vorgegangen werden (Mayring 2015, 69). Dabei wird der jeweilige Kontext der Unternehmen miteinbezogen. Im Sinn der Kontextanalyse wird auch immer wieder das Rohmaterial verglichen, so dass die konkrete Sprechsituation berücksichtigt werden kann (Mayring 2015, 90–93). „Das Ergebnis ist ein System an Kategorien zu einem bestimmten Thema, verbunden mit den konkreten Textpassagen" (Mayring 2015, 87). „Diese Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material entwickelt, durch Konstruktions- und Zuordnungsregeln definiert und während der Analyse überarbeitet und rücküberprüft" (Mayring 2015, 61).

Limitation der qualitativen Untersuchung

Auch die qualitative Inhaltsanalyse muss nach Güterkriterien geprüft werden (Mayring 2015, 29). Dies betrifft zunächst die Qualität der Quellen (Mayring 2015, 32). Nachdem die Interviews vom Forschenden persönlich durchgeführt werden, kann dieses Kriterium als gegeben angesehen werden. Daneben ist die Objektivität wichtig. Bei jedem Interview werden das gleiche Verfahren und die gleiche Logik angewendet, deshalb ist das Vorgehen einheitlich (Mayring 2015, 86). Weiterhin soll die Methode nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar und damit übertragbar sein (Mayring 2015, 61). Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens, wie in diesem Kapitel dargelegt, stellt dies sicher. Zusätzlich werden Stichproben aus dem Kategoriensystem entnommen und mit dem zugrunde liegenden Quelltext verglichen. Dabei werden sowohl der Inhalt als auch die semantische Gültigkeit und Angemessenheit der Kategoriendefinition geprüft (Mayring 2015, 126). Jedoch hat die Moderatorenrolle des Interviewers einen Einfluss auf die Gesprächsinhalte (Jacob et al. 2013, 104–105). Zudem ist der Expertenstatus abhängig von der Einschätzung des Forschers (Meuser/Nagel 2009, 37). Auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse spielt die Subjektivität des Forschers eine beeinflussende Rolle. Das Vorwissen führt zu einer bestimmten Erwartungshaltung hinsichtlich der Ergebnisse (Mayring 2015, 125). Weiter wirken psychologische Aspekte auf die Textverarbeitung, die deduktive Kategorienbildung und die Strukturierung ein (Mayring 2015, 49).

Im Sinne der Reliabilität könnte man die gleiche Analyse nochmals durchführen und die Ergebnisse vergleichen. Auch würde der Vergleich der Ergebnisse bei der Durchführung durch eine andere Person oder mit einem anderen Verfahren zusätzliche Absicherung geben (Mayring 2015, 123–124). Falls die vorliegende Untersuchung nochmals von einer anderen Person durchgeführt wird und ähnliche Ergebnisse produziert, sind Intercoderreliabilität und zu gleich Objektivität gegeben (Mayring 2015, 124). Aufgrund der Verwertung von Gesprächsinhalten kann nur die sprachlich kodifizierte Kommunikation bewertet werden. Zugrundeliegende Bewusstseinselemente oder Verhaltensweisen bleiben unberücksichtigt (Scholl 2018, 22–23). Auch beruht die Teilnahme am Experteninterview auf Freiwilligkeit, weshalb es keine Möglichkeiten der Sanktionierung des Antwortverhaltens oder des Inhaltes gibt (Scholl 2018, 21). Experten sind nicht als Lieferanten objektiver Informationen zu verstehen, folglich besteht Reflexionsbedarf hinsichtlich der Aussagen (Bogner/Menz 2009b, 13–14). Zudem beeinflussen soziale Erwünschtheit sowie soziale Normen das Antwortverhalten der

Interviewten (Scholl 2018, 21). Teilweise maskieren sich Experten und antworten offiziös (Meuser 1994, 183).

Hinsichtlich der Validität wird durch die Ausführungen in Kapitel 14 implizit das Verfahren der Konstruktvalidität gewählt, wonach die Ergebnisse anhand von bewährten Theorien auf ihre Plausibilität geprüft werden (Mayring 2015, 124). Allerding besteht dabei die Gefahr des Zirkelschlusses, da die Theorie Ausgangspunkt der Untersuchung war (Mayring 2015, 125). Das Experteninterview und die qualitative Inhaltsanalyse untersuchen im Vergleich zu quantitativen Verfahren nur Einzelfälle. Diese lassen sich in dieser Form nicht verallgemeinern (Mayring 2015, 20). Zudem wäre zur umfänglichen Auswertung der Gesprächsinhalte die Rekonstruktion latenter Bedeutungsinhalte notwendig, was bei dem gewählten Verfahren nur eingeschränkt möglich ist (Bogner/Menz 2009b, 14). Andere Verfahren würden stärker in die Tiefe gehen (Mayring 2015, 131). Zur Untersuchung latenter Inhalte könnte beispielsweise ein freies Verfahren besser geeignet sein (Mayring 2015, 51). Die qualitative Inhaltsanalyse ist somit in Kombination mit anderen Verfahren einzusetzen und im Rahmen des übergeordneten Untersuchungsplans als ein Element von mehreren zu verstehen (Mayring 2015, 130–131).

Speziellen zusätzliche Gütekriterien der qualitativen Forschung sind Transparenz, Konsistenz, Kohärenz und Kommunikabilität (Scholl 2018, 26). Die Matrix in diesem Kapitel dient in ihrer übersichtlichen, eindeutigen, logisch-nachvollziehbaren und prägnanten Darstellung diesen Zwecken.

12 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

Die Operationalisierung von Geschäftsmodellen in der Plattformökonomie kann anhand von 13 Merkmalen und den Daten aus der quantitativen Auswahl der Untersuchungsobjekte dargestellt werden. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt nach der in Kapitel 11.1 dargestellten Verfahren.

Erhebungszeitraum	30.10.2019 bis 27.11.2019
Grundgesamtheit	Geschäftsmodelle im deutschen Bekleidungshandel
Stichprobe	N=90 bei Daten der Textilwirtschaft (Ott 2019)
	N=44 bei Daten von EHI Retail Institute (2019)
	Je nach Fragestellung verkleinern fehlende Werte die Stichprobe
Methode	Auswertung des Onlinekundenangebots mittels Webscan Framework

Abbildung 30: Methodologischer Steckbrief

Zur Typologie könnte die bloße Häufigkeitsverteilung jedes Merkmals dargestellt werden. Entscheidend ist in der Plattformökonomie jedoch, wie in Kapitel 10.2 gezeigt, ob Agenturhandel oder Plattformvertrieb vorliegt. Aus diesem Grund werden diese Merkmale zunächst ausgewertet und auf die übrigen Kategorien angewandt. Auch sollen geeignete Merkmalspaare gemeinsam in einem Streudiagram dargestellt werden. Die Auswertung folgt entsprechend der Thesen aus Kapitel 10.5, wobei die Wertschöpfungsquote als erste untersucht wird, da diese Erkenntnisse für die übrigen Dimensionen von Bedeutung sind.

Bei der Untersuchung der Konzerne der Bekleidungseinzelhändler zeigt sich, dass 39,8 Prozent der Konzerne Eigenmarken über mindestens eine der drei großen Plattformen vertreiben.

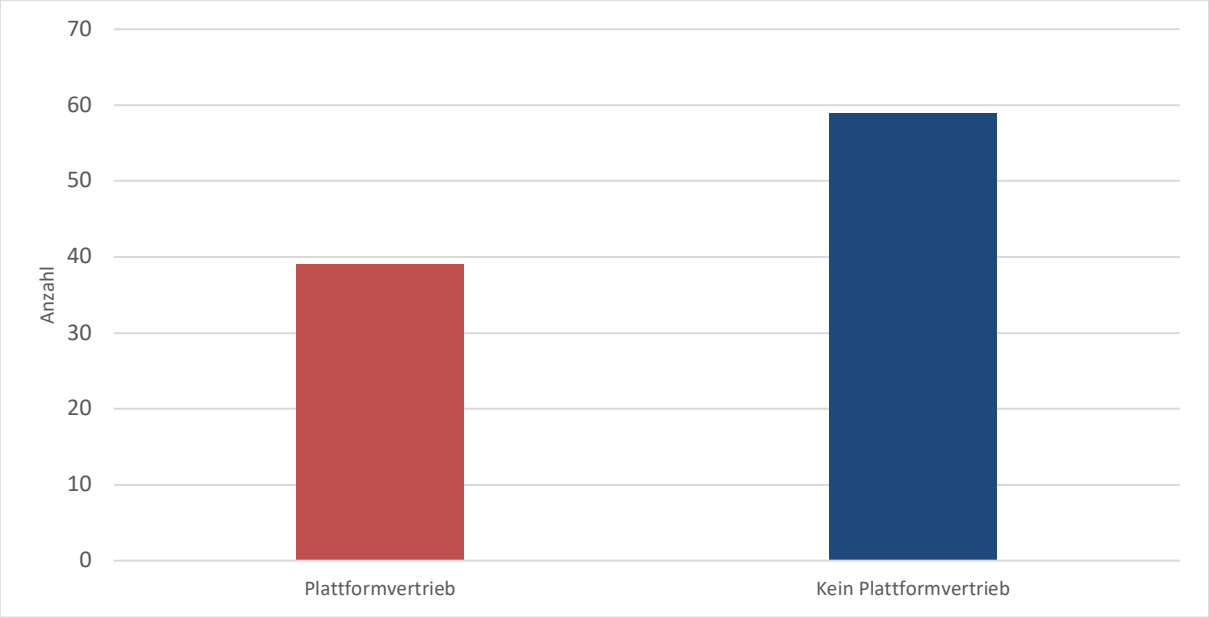

Abbildung 31: Plattformvertrieb nach Anzahl (n=98).

Bevor diese Werte beurteilt werden können, gilt es, sie im kommenden Kapitel 12.1 weiter aufzugliedern und zu prüfen, welche Marktteilnehmer überhaupt strukturell in der Lage sind, eigene Ware über Plattformen zu veräußern.[86]

Hinsichtlich des Agenturhandels wird untersucht, ob der Konzern eine Handelsplattform betreibt, welche zu den umsatzstärksten Onlineshops zählt. Lediglich 8,2 Prozent der untersuchten Konzerne betreiben ein solches, auf Agenturhandel basierendes, Geschäftsmodell.

[86] Ungeachtet der konkreten Formulierung wird keine Richtung der Effekte gemessen.

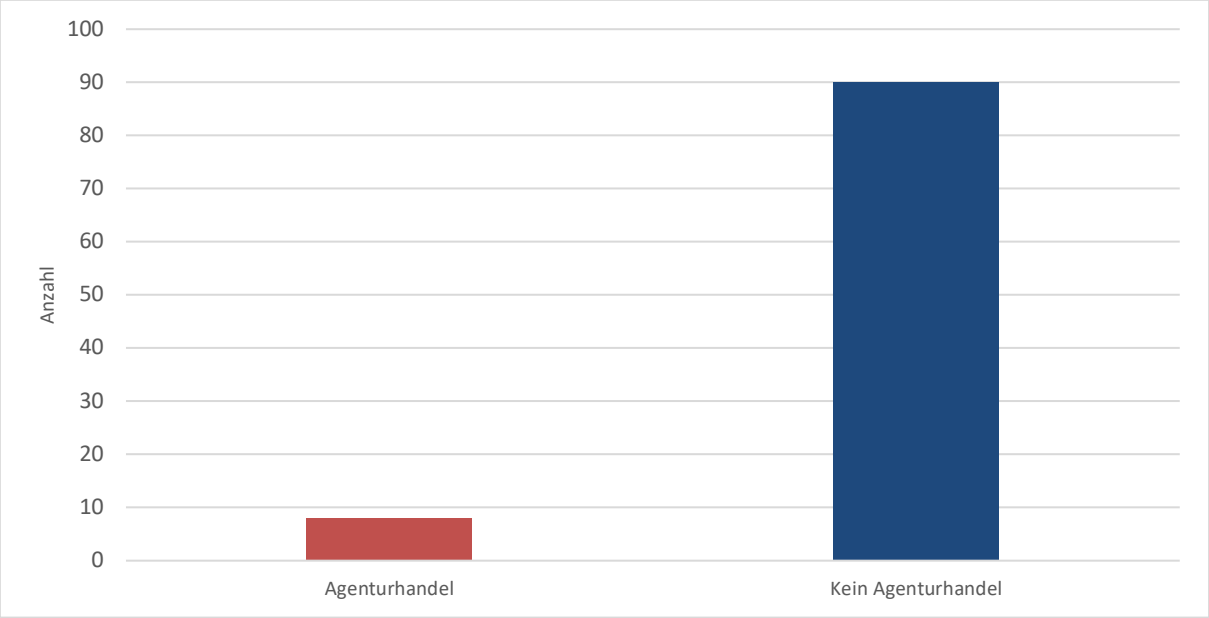

Abbildung 32: Agenturhandel nach Anzahl (n=98).

Damit zeigt sich bereits, dass der überwiegende Teil der untersuchten Geschäftsmodelle nicht auf Agenturhandel setzt. Für die weitergehende Untersuchung ist es interessant, welche Marktteilnehmer sich dafür oder dagegen entscheiden, Handelsplattform zu sein.

12.1 Quantitative Hinweise zur Wertschöpfungsquote

Um zu untersuchen, welcher Zusammenhang zwischen der Wertschöpfungsquote und Plattformvertrieb bzw. Agenturhandel besteht, gilt es, wie in Kapitel 7.5 begründet, die Merkmale eigener PoS, eigenes Label und Wholesale auszuwerten. Nachdem alle untersuchten Einzelhändler, wie in Kapitel 11.1 gezeigt, über einen eigenen PoS verfügen, dienen die Eigenmarke[87] und der Wholesale als zentrale Unterscheidungsmerkmale.

[87] Das erhobene Merkmal eigenes Label wird als Eigenmarke im Sinn der Definition aus Kapitel 4.5 verstanden.

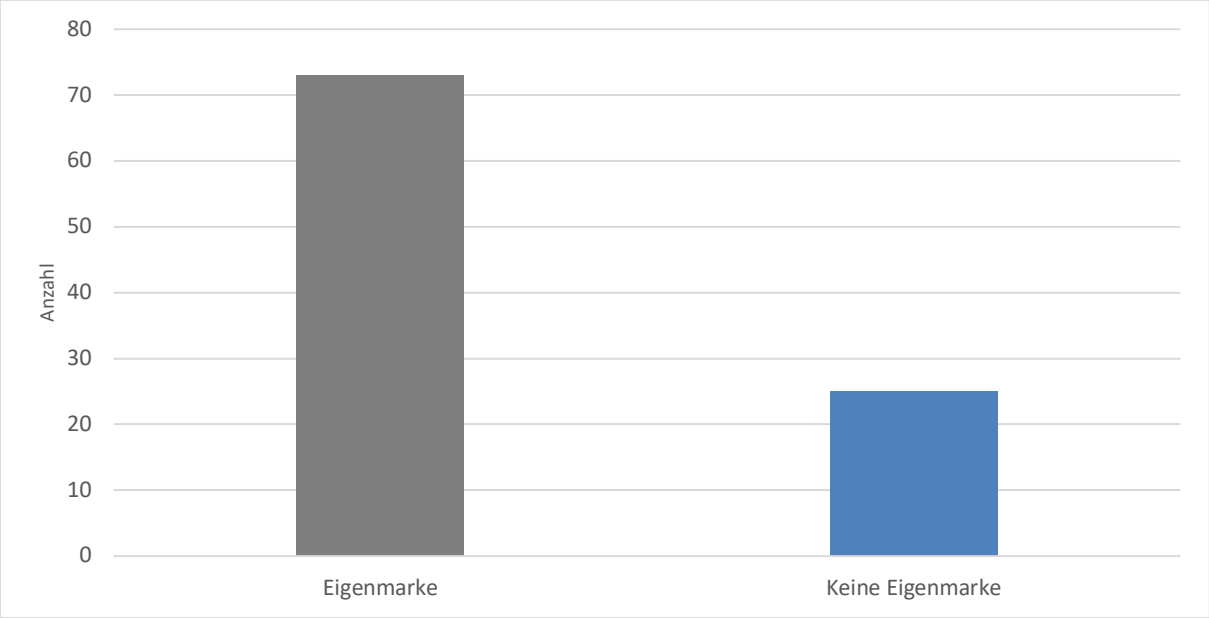

Abbildung 33: Anzahl Eigenmarke (n=98).

Mit 74,5 Prozent besitzt die große Mehrheit der untersuchten Konzerne eine Eigenmarke. Dies scheint zusätzlich hoch, da die Auswahl der vorliegenden Untersuchungsgruppe aus dem Einzelhandelsumsatz resultiert und möglichen Großhandelsumsatz mit Eigenmarke nicht berücksichtigt. Knapp drei Viertel der untersuchten Konzerne sind somit Einzelhändler, welche eine eigene Marke betreiben.

Plattformvertrieb

Eigenmarkenführende Konzerne sind in der Lage, Plattformen für den Vertrieb einzusetzen. Über die Hälfte dieser Konzerne nutzt die Möglichkeit. Daher teilen sich die untersuchten Konzerne in drei Gruppen. 39,8 Prozent betreiben Plattformvertrieb der Eigenmarke, 34,7 Prozent verzichten darauf und 25,5 Prozent unterhalten keine Eigenmarke und stehen damit nicht vor einer derartigen Entscheidung.

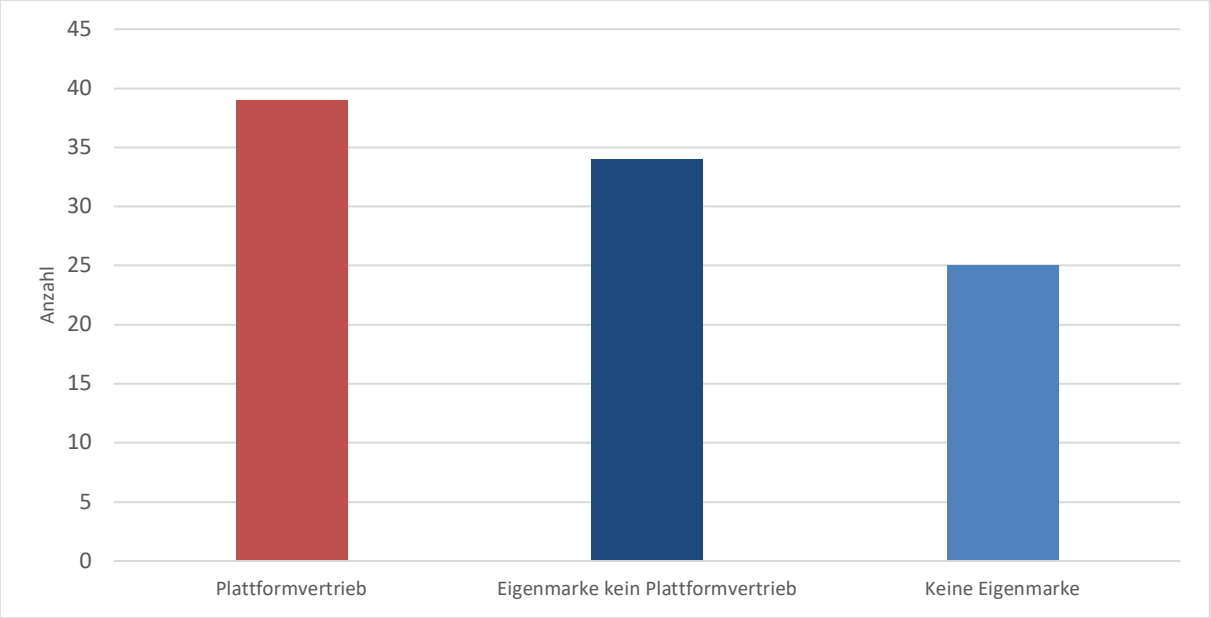

Abbildung 34: Plattformvertrieb und Eigenmarke nach Anzahl (n=98).

Um zu ergründen, warum sich ein Konzern für oder gegen Plattformvertrieb entscheidet, sollen diejenigen Marktteilnehmer ohne Eigenmarke in der weiteren Untersuchung einzeln erfasst werden. Die Dreiteilung wird auf alle folgenden Auswertungen hinsichtlich des Plattformvertriebs übernommen.

Bei der Betrachtung der jeweils genutzten Plattformen fällt auf, dass 87,2 Prozent der plattformvertreibenden Konzerne Amazon nutzen. 61,5 Prozent wählen Otto und 43,6 Prozent Zalando.

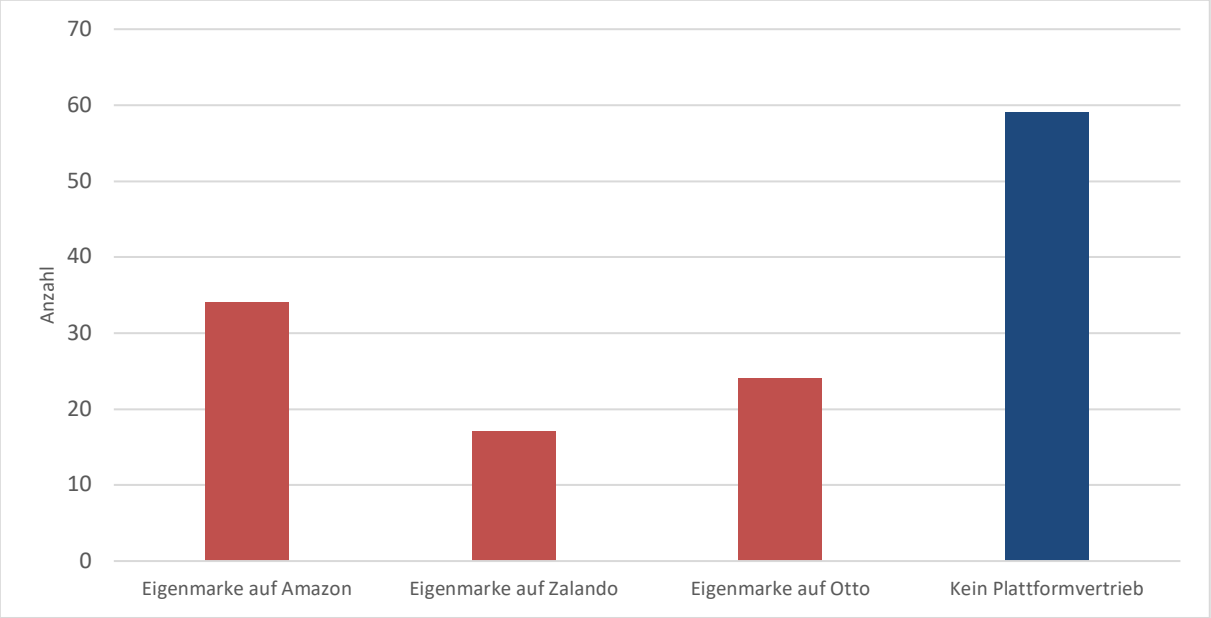

Abbildung 35: Plattformvertrieb nach Plattformanbieter (n=98; mehrfach möglich).

Im Durchschnitt werden 1,9 der großen Plattformen genutzt. Nur 16,3 Prozent der Konzerne nutzen ausschließlich eine Plattform. Dies könnte dafürsprechen, dass Abhängigkeiten von einem einzelnen Betreiber vermieden und Plattformen als Bestandteil des bestehenden Händlernetzes genutzt werden. Um das zu beantworten, wird untersucht, ob die jeweilige Eigenmarke auch bei weiteren Händlern zu finden ist und ob damit Wholesale betrieben wird.

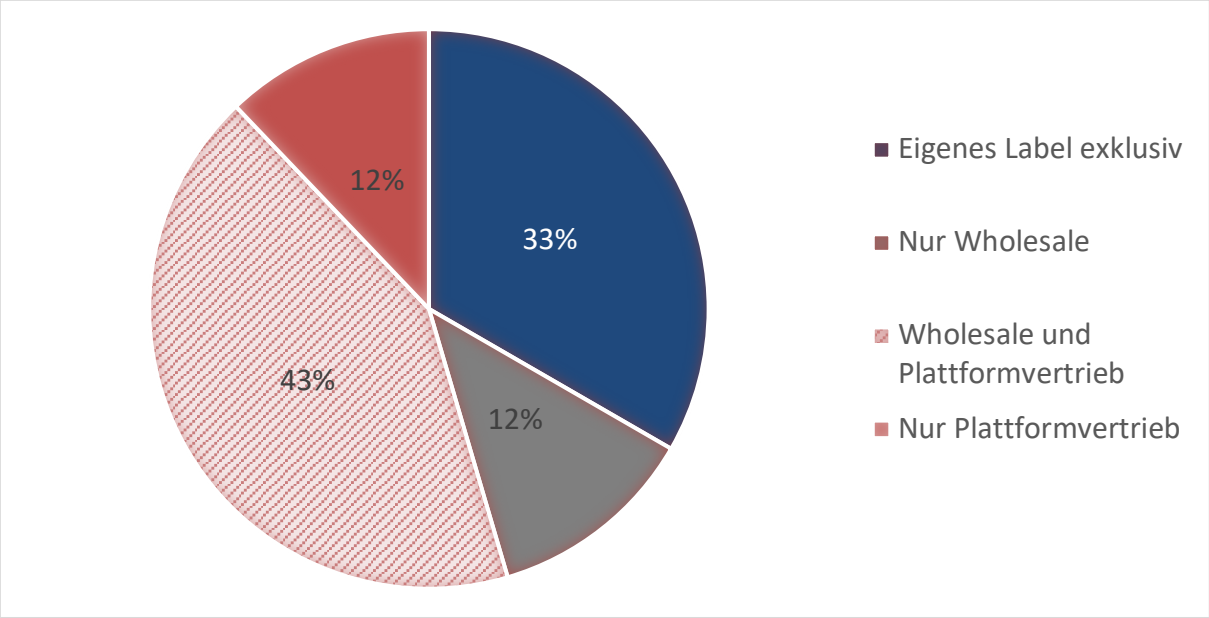

Abbildung 36: Plattformvertrieb nach Wholesale.

Von den umsatzstärksten Onlineshops mit Eigenmarke vertreibt ein Drittel die Eigenmarke einzig über eigene Kanäle. Die anderen zwei Drittel nutzen Plattformen oder andere Handelspartner zum Vertrieb. Auch wenn jeweils zwölf Prozent der eigenmarkenführenden Onlineshops diese nur über Plattformen oder nur über Nicht-Plattformen vertreiben, nutzt der Großteil beide. Dies könnte dafürsprechen, dass die drei untersuchten großen Plattformen lediglich als ein Kanal im bestehenden Mix der Vertriebspartner gesehen werden.

Agenturhandel

Da bei Agenturhandel der eigene Vertrieb eine untergeordnete Rolle spielt, könnte das Merkmal Wertschöpfungsquote vernachlässigt werden. Dennoch unterhalten zwei Drittel der Geschäftsmodelle, die Agenturhandel betreiben, auch eine Eigenmarke. Die Hälfte davon bietet diese auch Dritthändlern an. Auch wenn diese Werte niedriger als bei den nicht-agenturhandelbetreibenden Geschäftsmodellen sind, besitzt der Großteil der Plattformen neben dem reinen Agenturhandel weitere Geschäftslogiken. Zwei Plattformen nutzen für ihre Eigenmarken sogar selbst andere große Plattformen.

Ergebnis

Es lassen sich Hinweise darauf finden, dass die These 2A zutrifft und Zusammenhänge zwischen Wertschöpfungsquote und Plattformvertrieb bestehen. Zum einen können nur Händler, die Eigenmarken unterhalten, klassischen Plattformhandel betreiben.[88] Auch werden mehrere Plattformen parallel genutzt. Zum anderen zeigt sich beim Thema Wholesale, dass im Vertriebsmix Plattformen häufig neben anderen Vertriebspartnern eingesetzt werden und nur selten den einzigen externen Absatzkanal darstellen.

Die These 2B, welche einen Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsquote und Agenturhandel vermuten lässt, kann nicht unterstützt werden. Agenturhandel betrifft den Vertrieb, während die Wertschöpfungsquote in der vorliegenden Untersuchung eine Frage des Sourcing ist. Jedoch kann auch bei Agenturhandel gezeigt werden, dass es nicht unüblich ist, dass mehrere Geschäftsmodelle parallel betrieben werden.

12.2 Quantitative Hinweise zum Marktanteil

Weiter soll untersucht werden, ob der Marktanteil in Zusammenhang mit Plattformvertrieb oder Agenturhandel steht. Dazu werden die Merkmale Konzernumsatz, Entwicklung des Konzernumsatz und Websiteumsatz ausgewertet. Zusätzlich werden die Daten über Besucher, welche für die Plausibilitätstests in Kapitel 11.1 erhoben wurden, in Zusammenhang mit dem Vorliegen von Agenturhandel betrachtet.

Plattformvertrieb

Da der Konzernumsatz der vorliegenden Untersuchung nur den deutschen Bekleidungsumsatz erfasst, stellt der Generalist Amazon[89] keinen Extremwert dar. Stattdessen wird das Ranking angeführt von Otto mit 4,03 Milliarden, gefolgt von H&M mit 3,16 Milliarden, C&A mit 2,3 Milliarden und Deichmann mit 2,00 Milliarden. Dahinter verdichtet sich das Feld zunehmend.

[88] Die Nutzung von Plattformen zur Generierung von Arbitrage wird vernachlässigt.

[89] Einstufung laut EHI-Studie (EHI Retail Institute 2019).

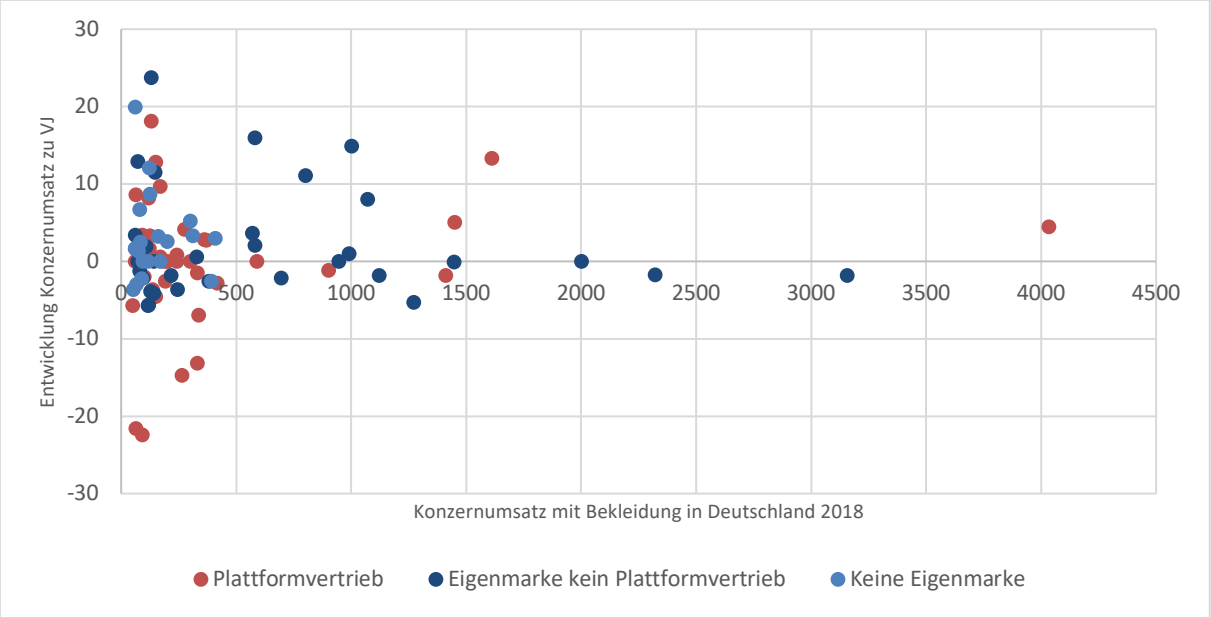

Abbildung 37: Plattformvertrieb nach Konzernumsatz in Millionen Euro und Entwicklung Konzernumsatz in Prozent zum Vorjahr (n=90).

Viele Konzerne befinden sich hinsichtlich der Jahresumsätze auf Vorjahresniveau. Einzelne wachsen stark, um bis zu 23,8 Prozent. Es fällt auf, dass die Varianz im umsatzschwächeren Bereich besonders hoch ist. Insbesondere Unternehmen, welche über Plattformen vertreiben, weisen eine negative Umsatzentwicklung bei niedrigen Umsätzen auf. Dies zeigt sich auch in den Mittelwerten. Während Konzerne, welche keinen Plattformvertrieb betreiben, im Durchschnitt 2,4 Prozent Umsatzwachstum aufweisen, machen jene mit Plattformvertrieb eine durchschnittliche Entwicklung von -2,4 Prozent zum Vorjahr.

Neben dem Konzernumsatz liegt auch der Umsatz der größten Onlineshops vor. Wenn beide Werte kombiniert dargestellt werden, zeigt sich, dass Amazon und Otto mit Abstand die umsatzstärksten Onlineshops sind, auch wenn der Konzernumsatz mit Bekleidung bei beiden sehr unterschiedlich ausfällt. Darauf folgt der Bekleidungsonlineriese Zalando.

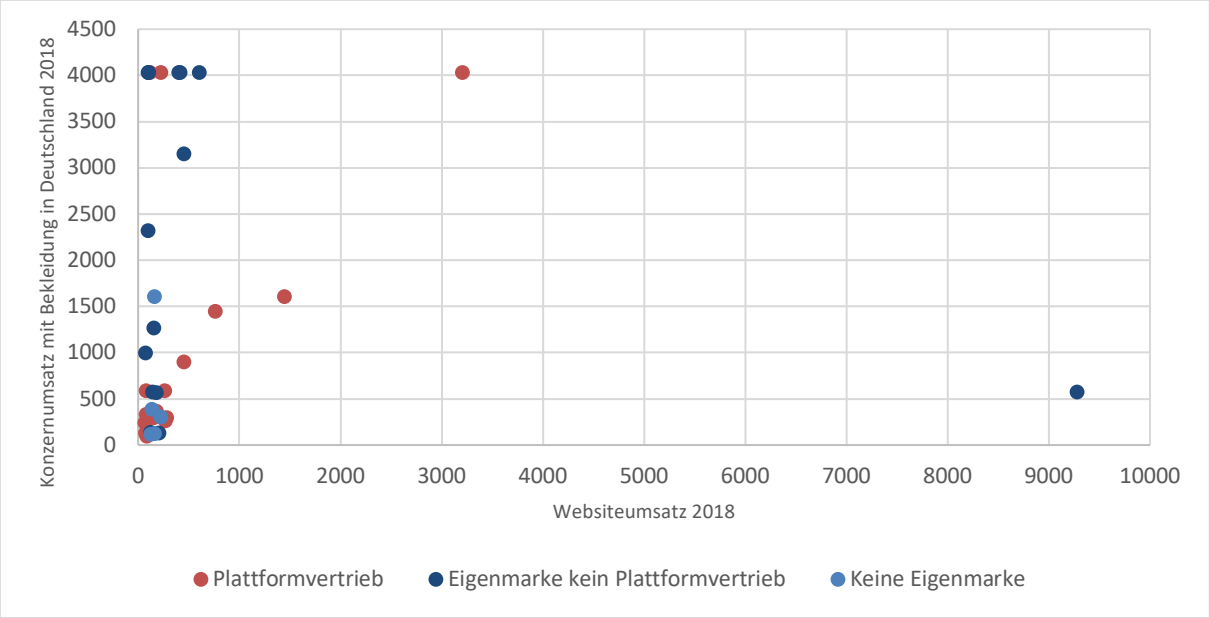

Abbildung 38: Plattformvertrieb nach Websiteumsatz und Konzernumsatz jeweils in Millionen Euro (n=44).

Die übrigen Onlineshops machen in Deutschland zwischen 64,7 und 757,3 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Die Mittelwerte des Websiteumsatzes weisen hinsichtlich des Plattformvertriebs kaum Unterschied auf. Die Websites der plattformvertreibenden Unternehmen machen mit durchschnittlich 425,8 Millionen Euro etwas weniger Umsatz als die derjenigen Unternehmen, welche nicht über Plattformen vertreiben und im Mittel 544,8 Millionen Jahresumsatz generieren.

Agenturhandel

Um die Marktanteile in Bezug auf Agenturhandel zu untersuchen, soll zunächst die Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe betrachtet werden. Wie bereits in Kapitel 11.1 gezeigt, betreiben 65 der 90 umsatzstärksten Bekleidungseinzelhändler keinen Onlineshop, der zu den 100 umsatzstärksten gezählt werden kann. 25 Konzerne betreiben mindestens einen derartigen Onlineshop. Es fällt auf, dass die Otto Group mit neun der umsatzstärksten Onlineshops eine zahlenmäßig dominante Stellung im Wettbewerb aufweist. Auch Amazon, Zalando und Klingel betreiben jeweils zwei Formate, welche zu den 100 umsatzstärksten Onlineshops zählen.

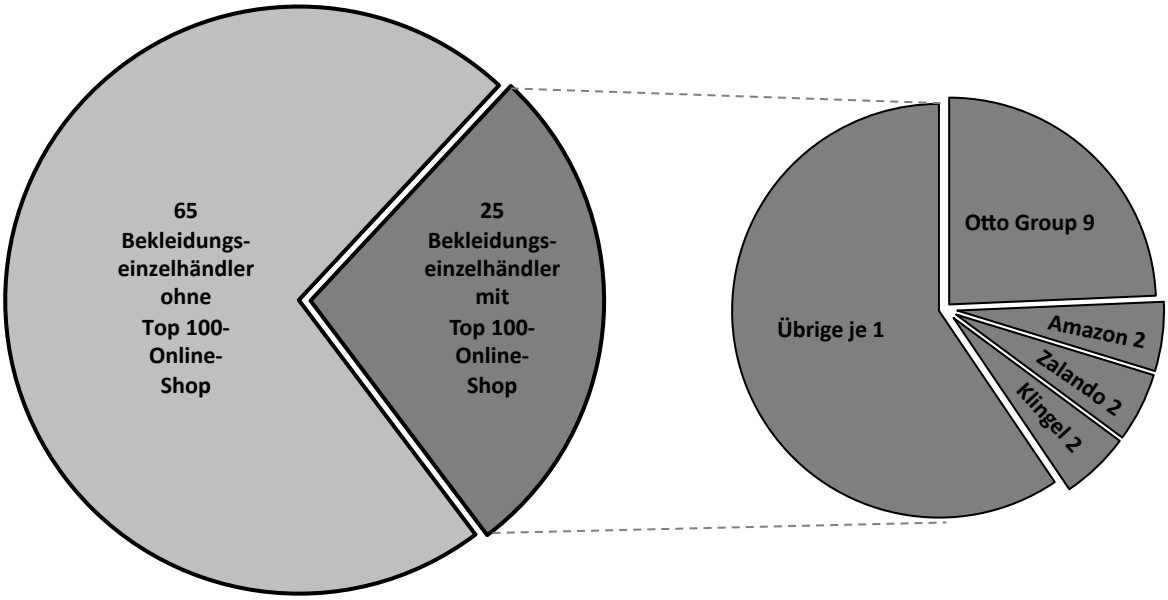

Abbildung 39: Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte.

Otto, Amazon und Zalando betreiben Agenturhandel. Daher kann angenommen werden, dass ein Zusammenhang zwischen dem Marktanteil und Agenturhandel besteht. Zur genaueren Analyse dienen der Konzernumsatz und das Wachstum.

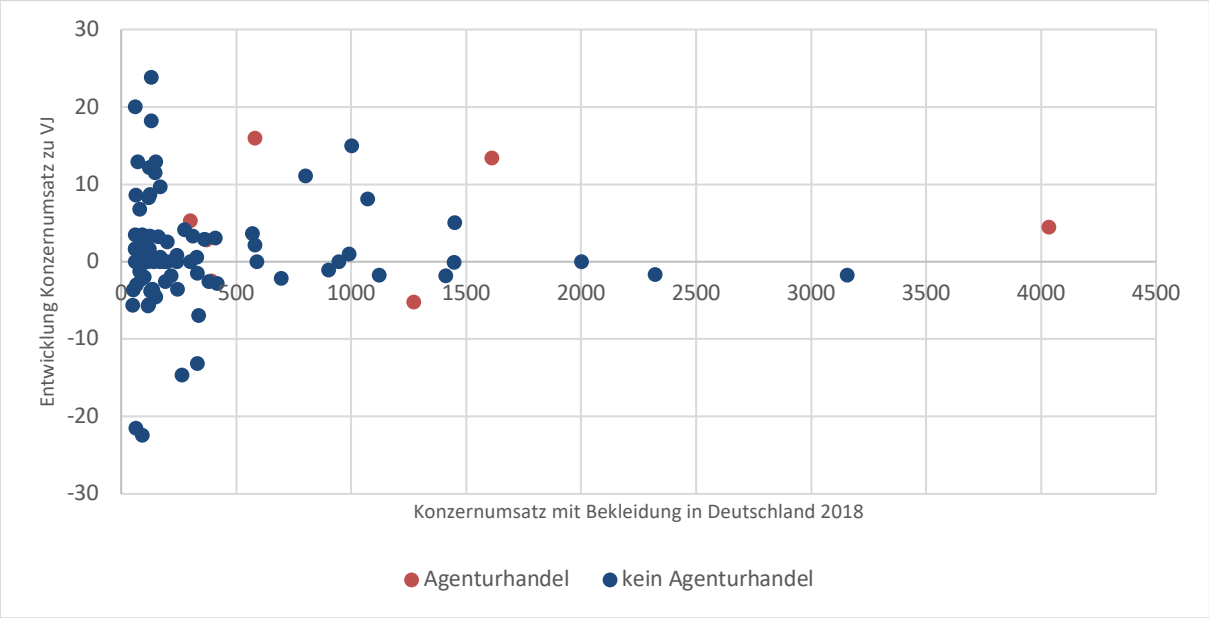

Abbildung 40: Agenturhandel nach Konzernumsatz in Millionen Euro und Entwicklung Konzernumsatz in Prozent zum Vorjahr (n=90).

Tatsächlich zählen die Konzerne der Plattformunternehmen zu jenen Marktteilnehmern, die auch auf den Umsatz bezogen eine dominante Stellung einnehmen. Der durchschnittliche Konzernumsatz mit Bekleidung in Deutschland beträgt bei den Plattformen 1.221,9 Millionen Euro und bei denen, welche nicht auf Plattformen basieren 379,7 Millionen Euro. Bis auf eine Ausnahme weisen die Plattformen auch starke Wachstumsraten auf. Während die Konzerne, welche kein auf Agenturhandel basierendes Geschäftsmodell betreiben im Jahr 2018 nur um durchschnittlich 1,1 Prozent Umsatzwachstum aufweisen, können die wenigen agenturhandelbetreibenden Konzerne ein mittleres Wachstum von 4,9 Prozent verzeichnen. Noch deutlicher wird das Bild bei Betrachtung des Websiteumsatzes.

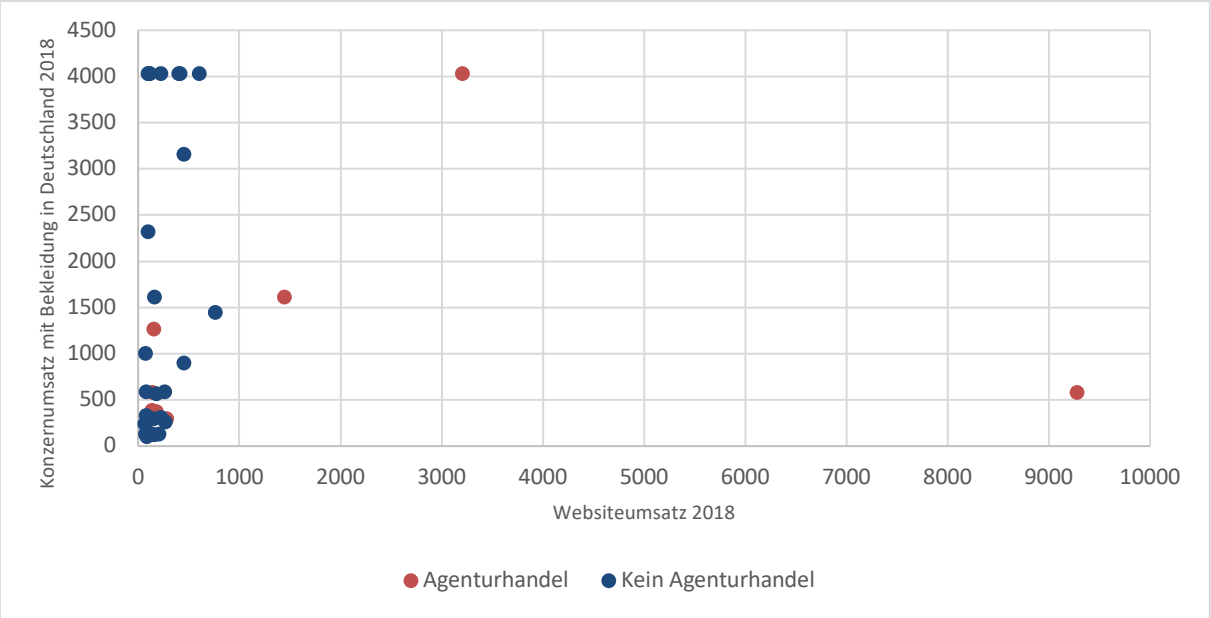

Abbildung 41:Agenturhandel nach Websiteumsatz und Konzernumsatz jeweils in Millionen Euro (n=44).

Die drei umsatzstärksten, betrachteten Onlineshops – jene von Amazon, Otto und Zalando – betreiben allesamt Agenturhandel. Alleine diese drei Unternehmen erzielen mit 13.919,1 Millionen Euro fast doppelt so viel Umsatz wie die restlichen ausgewerteten Onlineshops, welche gemeinsam auf 7.911,9 Millionen Euro Jahresumsatz kommen. Im Verhältnis von Website- zu Konzernumsatz zeigt sich, dass einige umsatzstarke Konzerne, welche keinen Agenturhandel betreiben, einen unterproportionalen Websiteumsatz aufweisen.

Hinsichtlich der Besucher können nur jene Onlineshops bewertet werden, welche ausschließlich eine deutsche Domain haben, da ansonsten auch ausländische Zugriffe mitinbegriffen wären. Dadurch würde keine vergleichbare Untersuchung möglich sein.

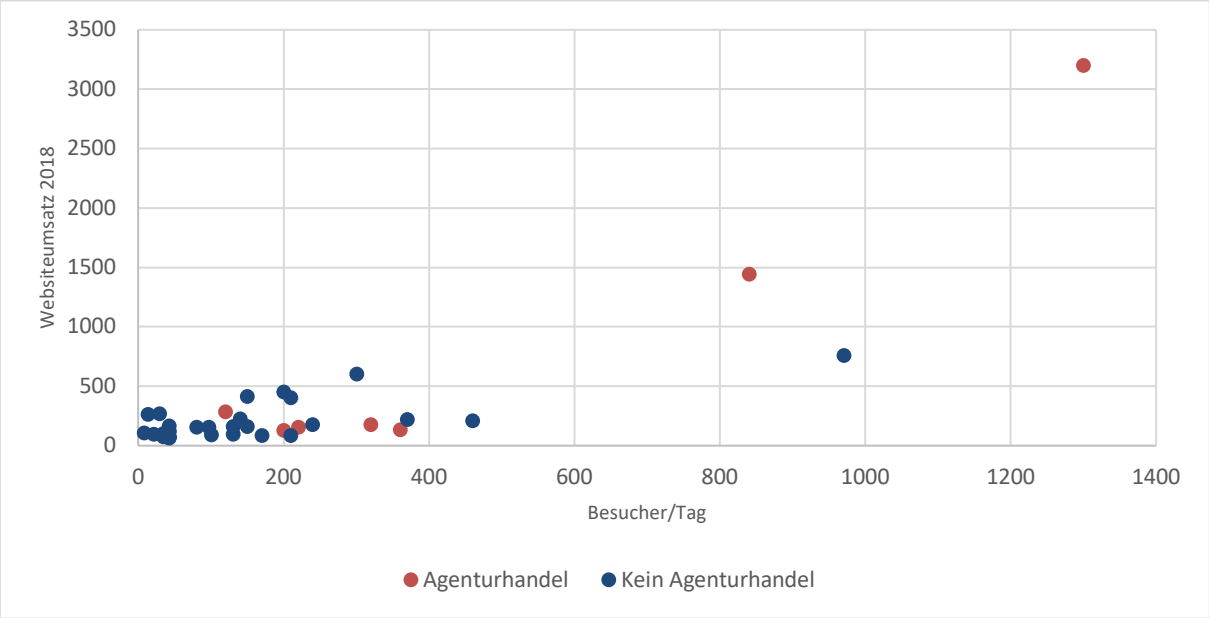

Abbildung 42: Agenturhandel nach Besuchern und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=37).

Abgesehen vom Extremwert der deutschen Amazon-Seite, auf welche 21.000 Besucher täglich entfallen, sind Otto, Lidl und Zalando die besucherstärksten, erhobenen Webseiten. Dabei weisen besucherreiche Websites tendenziell auch einen hohen Umsatz auf. Der Anteil an Besuchern scheint somit dem Websiteumsatz zu folgen.

Ergebnis

Für die These 1A, welche davon ausgeht, dass der Marktanteil in Zusammenhang mit Plattformvertrieb steht, lassen sich nur hinsichtlich des Konzernumsatzes und dessen Wachstum Hinweise finden. Vor allem kleine Konzerne und solche mit einer negativen Umsatzentwicklung vertreiben über Plattformen. Große Konzerne betreiben häufig keinen Plattformvertrieb. Bei der Untersuchung des Websiteumsatzes lassen sich keine Hinweise auf einen Zusammenhang mit Plattformvertrieb finden.

Anders stellt sich die Situation hinsichtlich der These 1B dar. Es bestätigt sich, dass der Marktanteil – ausgedrückt in Konzernumsatz, Websiteumsatz oder

Websitebesucher – in Zusammenhang mit Agenturhandel stehen könnte. Die Plattformgeschäftsmodelle sind sowohl die umsatzstärksten Konzerne mit einem überdurchschnittlichen Wachstum als auch die umsatzstärksten Websites und weisen die meisten Besucher auf.

12.3 Quantitative Hinweise zum Sortiment

Das Sortiment wird über die Merkmale Auswahl, Branchenschwerpunkt und Preislage operationalisiert. Diese Elemente sollen in Hinblick auf Plattformvertrieb und Agenturhandel untersucht werden, um Hinweise auf einen möglichen Zusammenhang überprüfen zu können. Die Auswahl wird als Anzahl der angebotenen Produkte – in Form des Mittelwerts aus beiden Untersuchungen – erfasst. Die Preislage wird als Differenz der Extremwerte pro Produkt gemessen. Auch hier wird der Mittelwert zweier Tests verwendet.

Plattformvertrieb

Bei der gemeinsamen Betrachtung von Angebot und Preisrange fällt auf, dass Unternehmen mit einem großen Angebot auch häufig in verschiedenen Preislagen agieren und solche mit einem kleinen Angebot häufig eine weniger diverse Preisgestaltung aufweisen.

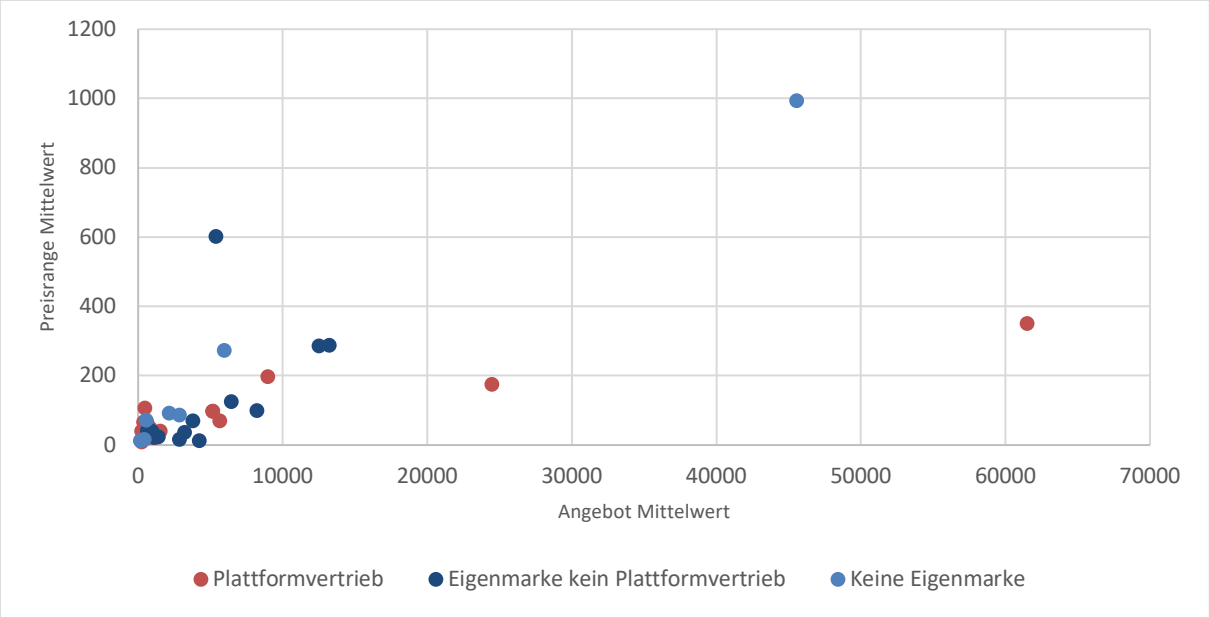

Abbildung 43: Plattformvertrieb nach Angebot in Stück und Preisrange in Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=38).

Bis auf einzelne Ausnahmen weisen Unternehmen, welche ihre Produkte über Plattformen anbieten, mit 6.931 Artikeln pro Produktgruppe eine eher geringe Angebotsbreite gegenüber denen, die keine Plattformen nutzen auf. Diese haben durchschnittlich 13.125 Artikel pro Produktgruppe im Angebot. Allerdings ist dieser Wert durch Amazon stark verzerrt, da dort in beiden untersuchten Produktgruppen über 90.000 Artikel angeboten werden.

Bei der Preisrange ist der Unterschied noch deutlicher. Der Unterschied zwischen dem teuersten und dem günstigsten Artikel der untersuchten Produkte beträgt bei plattformvertreibenden Unternehmen im Durchschnitt 86,12 Euro. Bei jenen, die nicht über große Plattformen verkaufen sind es 148,40 Euro. Dabei ist Amazon bereits ausgenommen, da die Extremwerte der Marktlogik wiedersprechen.[90]

Jedenfalls zeigt sich, dass Plattformvertrieb insbesondere von Spezialisten genützt wird, also von Händlern, die selbst ein kleineres Angebot, insbesondere hinsichtlich

[90] Die Begründung dafür folgt im weiteren Verlauf des Kapitels unter Agenturhandel.

der angebotenen Preislagen aufweisen. Ob sich eher hohe oder niedrige Preislagen für einen Plattformvertrieb eignen, wird in Kapitel 12.5 analysiert.

Wenn man die Gruppierung der untersuchten Onlineshops betrachtet und hinsichtlich des Plattformvertriebes aufschlüsselt, wird zunächst deutlich, dass die untersuchten umsatzstarken Unternehmen vor allem aus dem Bereich Bekleidung kommen oder Generalisten sind.

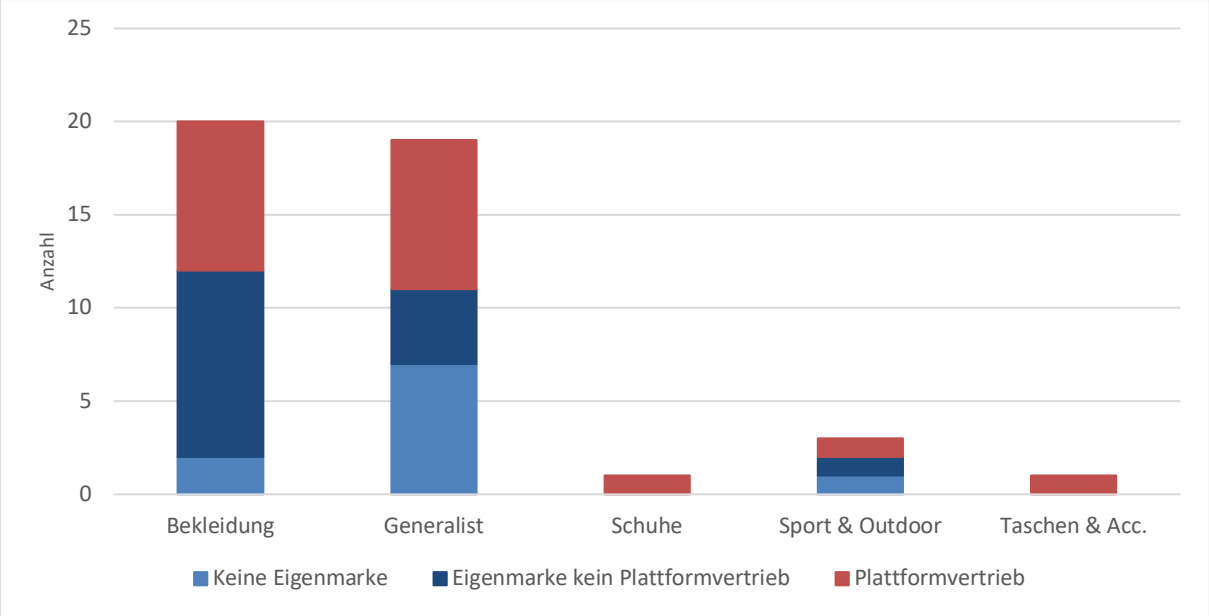

Abbildung 44: Plattformvertrieb nach Hauptproduktsortiment (n=44).

Jedoch scheint dies in Bezug auf Plattformvertrieb keinen Unterschied zu machen, da sich offenbar Waren aus allen Arten von Sortimenten für Plattformvertrieb anbieten. Hinsichtlich der Anteile des Plattformvertriebs lassen sich kaum Unterschiede zwischen den Gruppen ausmachen. Die wenigen Onlinehändler, welche ihre Hauptproduktsortimente im Bereich Schuhe oder Taschen und Accessoires haben, betreiben alle Plattformvertrieb. Erwartungsgemäß führen nur 10,0 Prozent der Bekleidungshändler keine Eigenmarke, während es bei den Generalisten 36,8 Prozent sind.

Agenturhandel

Die meisten Unternehmen bieten in den untersuchten Produktgruppen eine Preisrange von bis zu 602,55 Euro sowie eine Auswahl von bis zu 13.220 Artikel an. In diesem Cluster befinden sich vor allem Marktteilnehmer, die keinen Agenturhandel betreiben.

Abseits davon sind Plattformunternehmen mit einem extrem großen Angebot und eher hohen Preisranges zu finden.

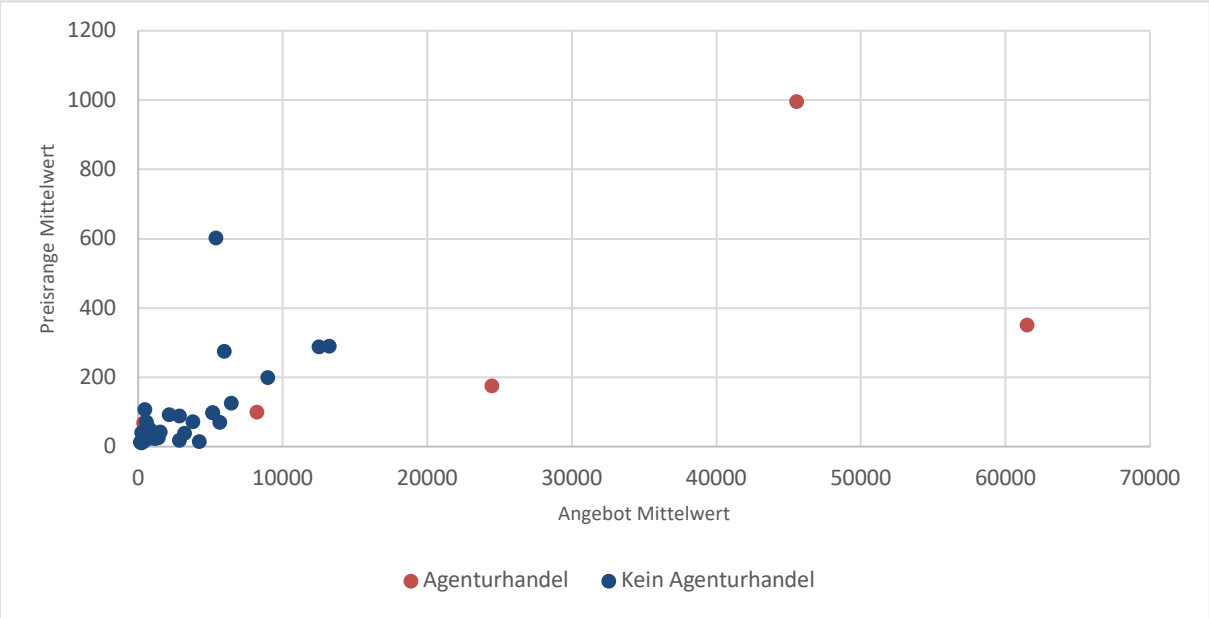

Abbildung 45: Agenturhandel nach Angebot in Stück und Preisrange in Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=38).

Im Diagramm ist, wie zuvor bereits erwähnt, Amazon nicht aufgeführt, da insbesondere die Preisrange dort extrem hoch ist. Die günstigste Damenjeans kostet beispielsweise 0,01 Euro, wobei die Versandkosten von 10,00 Euro offenbar in den Verkaufspreis einkalkuliert sind. Die teuerste Damenjeans wird auf der Plattform für 11.768,53 Euro angeboten. Es scheint fraglich, ob diese einen Abnehmer findet. An diesem Beispiel lässt sich jedoch die Eigenschaft einer offenen Plattform skizzieren. Händler haben hier die Möglichkeit, ihre Produkte zu den von ihnen gewünschten Konditionen einzustellen. Hierbei sind Plattformbetreiber gefragt, dem Kunden das Angebot durch einheitliche Standards übersichtlich zu gestalten.

Während also die Sortimente der nicht-agenturhandelbetreibenden Unternehmen durchschnittlich 3.096 Artikel mit einer Preisrange von 95,79 Euro aufweisen, weisen Plattformen jeweils im Durchschnitt 40.078 Artikeln und eine Preisrange von 1.659,57 auf. Diese enormen Unterschiede zeigen die unterschiedliche Gestaltung der Geschäftsmodelle hinsichtlich des Kuratierens des Angebots.

Anders als bei Plattformvertrieb spielt das Sortiment hinsichtlich der Produkte bei Agenturhandel eine entscheidende Rolle. Bis auf einen Marktteilnehmer sind die erfassten Plattformen allesamt Generalisten und bieten damit unterschiedliche Produktgruppen an.

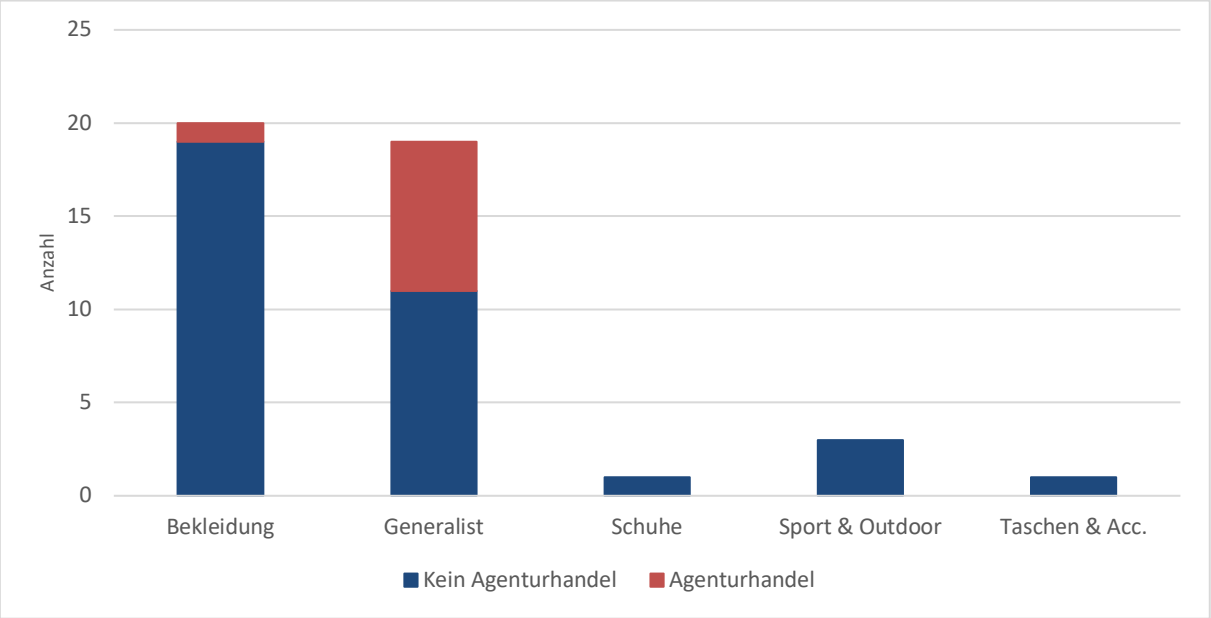

Abbildung 46: Agenturhandel nach Hauptproduktsortiment (n=44).

Ergebnis

These 3A, welche nahelegt, dass das Sortiment in Zusammenhang mit Plattformvertrieb steht, kann teilweise unterstützt werden. Unternehmen, welche ihre Produkte über Plattformen vertreiben, weisen in der vorliegenden Untersuchung eher kleinere Sortimentsgrößen und weniger diverse Preislagen auf. Es lassen sich keine Hinweise für einen Einfluss durch die Art der angebotenen Waren finden.

In Hinblick auf Agenturhandel ist der Einfluss wiederum wesentlich deutlicher. These 3B, wonach das Sortiment in Zusammenhang mit Agenturhandel steht, kann unterstützt werden. Plattformen haben ein sehr großes Angebot, eine extrem breite Preisrange und sind vor allem Generalisten.

12.4 Quantitative Hinweise zur Vertriebsart

Neben dem Sortiment gehört die Vertriebsart zu den zentralen Merkmalen von Geschäftsmodellen hinsichtlich des Kundenangebots. Wie in den Kapiteln 8.5 und 8.6 gezeigt, gibt es zahlreiche Arten, das Geschäftsmodell dem Kunden gegenüber zu gestalten. In der vorliegenden Untersuchungsgruppe fallen neben dem klassischen Onlineshop, den alle Geschäftsmodelle beinhalten, besondere Betriebsformen auf, welche eine Mitgliedschaft voraussetzen oder ausschließlich reduzierte Ware verkaufen. Zusätzlich wird erhoben, ob stationärer Handel und sonstiger Distanzhandel betrieben wird.

Plattformvertrieb

Man könnte annehmen, dass Plattformvertrieb als digitales Instrument weniger von Händlern eingesetzt wird, die neben dem Onlinehandel auch stationären oder sonstigen Versandhandel nutzen. Hinweise hierfür lassen sich in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht finden.

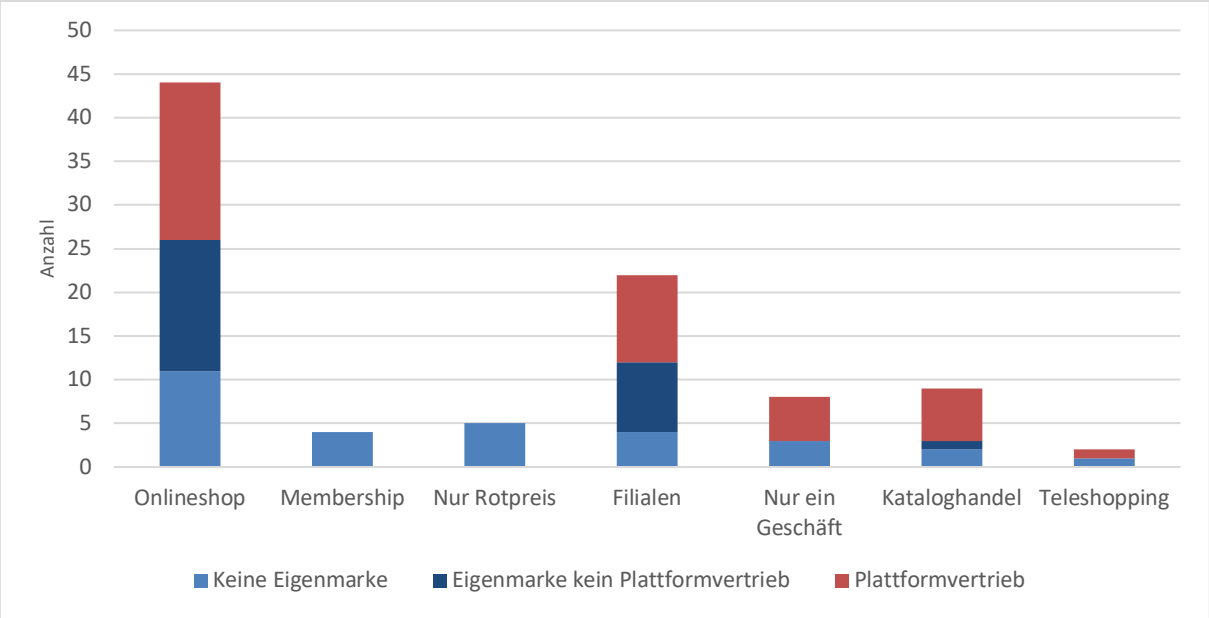

Abbildung 47: Plattformvertrieb nach Vertriebsart (n=44; mehrfach möglich).

Außer bei den Formaten, die auf Mitgliedschaft oder auf reduzierter Ware aufgebaut sind, lassen sich in allen Vertriebsarten zwischen 40,9 Prozent und 66,7 Prozent Plattformvertrieb finden. Dass Membership- und Rotpreisformate keinen Plattformvertrieb

nutzen, könnte an der Exklusivität der Angebote, aus der diese ihr Alleinstellungsmerkmal ableiten, liegen.

Auch wenn man die erfassten Konzerne, welche einen der umsatzstärksten Onlineshops betreiben, mit jenen vergleicht, die nicht dazu zählen, sind die Anteile derer, die Plattformvertrieb einsetzen mit 40,9 Prozent zu 38,5 Prozent ähnlich hoch.

Agenturhandel

Auch bei Agenturhandel wäre ein Unterschied zwischen Online-Pure-Playern und Multi-Channel-Anbietern nachvollziehbar, da erfolgreicher Agenturhandel prinzipiell eine hohe digitale Kompetenz voraussetzt, welcher bei reinen Onlinehändlern eher zu erwarten wäre.

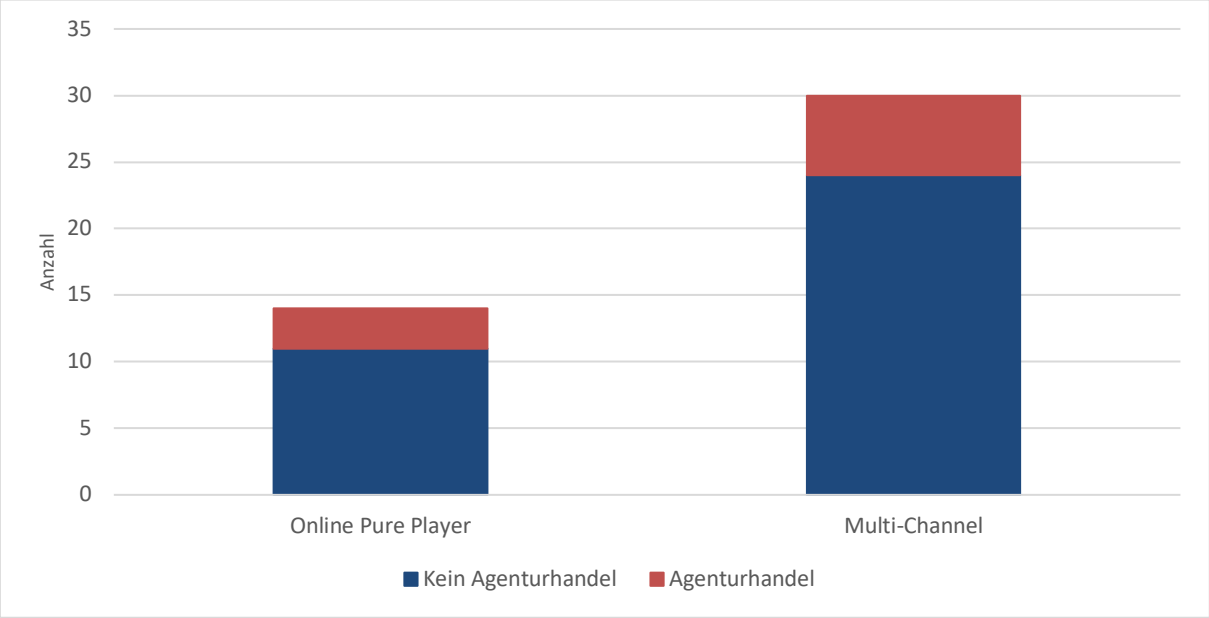

Abbildung 48: Agenturhandel nach grundsätzlicher Vertriebsart (n=44).

Allerdings ist der Plattformanteil unter den Multi-Channel-Anbietern mit 25,0 Prozent beinahe so hoch wie bei den reinen Onlinehändlern, welche zu 27,3 Prozent Plattformen sind. Diejenigen Geschäftsmodelle, unter denen sich keine Plattformanbieter befinden, sind die, welche auf Kataloghandel beruhen oder nur Mitgliedern offenstehen.

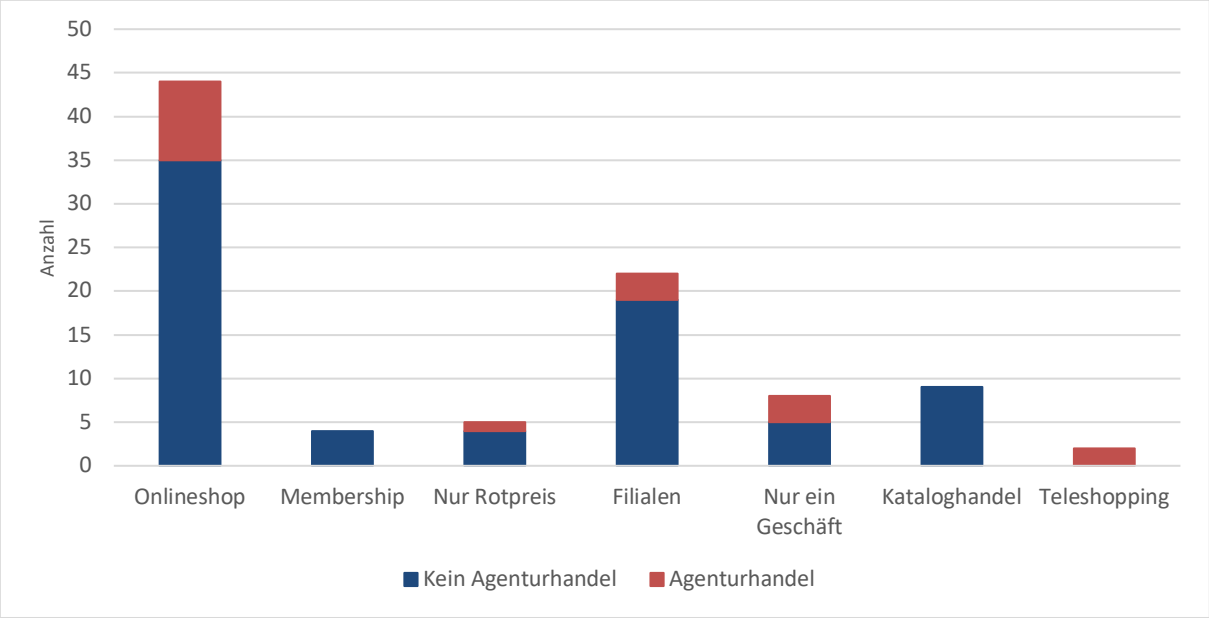

Abbildung 49: Agenturhandel nach spezieller Vertriebsart (n=44; mehrfach möglich).

Auch wenn die große Handelsplattform Otto seinen Ursprung im Kataloghandel hat, wird zum Erhebungszeitpunkt bereits kein Katalog mehr angeboten. Dass die geschlossenen Onlineshops, welche eine Mitgliedschaft voraussetzen, nicht auf Agenturhandel setzen, könnte daran liegen, dass sie ihre Kernkompetenz eher in der Qualität als in der Größe des Sortiments sehen und daher auf eine Öffnung für weitere Händler verzichten. Bemerkenswert ist, dass die beiden Unternehmen, die neben dem Onlinehandel Teleshopping anbieten, Agenturhandel betreiben. Aufgrund der sehr niedrigen Anzahl an Ausprägungen, sind diese Häufungen jedoch schwer generalisierbar.

Ergebnis

Für die These 4A, welche einen Zusammenhang zwischen Vertriebsart und Plattformvertrieb vermuten lässt, können kaum Hinweise gefunden werden. Ob neben dem Onlinehandel weitere Vertriebswege genutzt werden und ob der Onlinehandel besonders stark ist, scheint keinen erkennbaren Einfluss auf die Nutzung von Plattformen zu haben. Lediglich Rotpreis- und Membership-Geschäftsmodelle könnten sich, begründet durch ihre Exklusivität, nicht für Plattformvertrieb anbieten.

Auch die These 4B, bezüglich eines Zusammenhangs zwischen Vertriebsart und Agenturhandel, lässt sich nur in einem begrenzten Umfang bekräftigen. Es könnte lediglich ein Zusammenhang zwischen Teleshopping und Agenturhandel bestehen.

12.5 Quantitative Hinweise zur Preisführerschaft

Weiterhin gilt es zu untersuchen, ob ein Zusammenhang zwischen der generischen Wettbewerbsstrategie der Preisführerschaft und Plattformvertrieb oder Agenturhandel bestehen könnte. Die Strategie zielt auf Wettbewerbsvorteile durch niedrigere Preise ab und wird durch den Mittelwert der Einstiegspreislage, welche für zwei Produkte erhoben wird, operationalisiert.

Plattformvertrieb

Der Mittelwert der Einstiegspreislagen aller untersuchten Onlineshops beträgt 16,28 Euro. Für Unternehmen, welche Plattformvertrieb nutzen, beträgt dieser Wert 21,10 Euro. Um einen möglichen Effekt – ausgehend von dem Vorhandensein einer, tendenziell günstigen, Eigenmarke – isolieren zu können, werden zum Vergleich auch die Werte der Unternehmen mit Eigenmarke und ohne Plattformvertrieb erhoben.

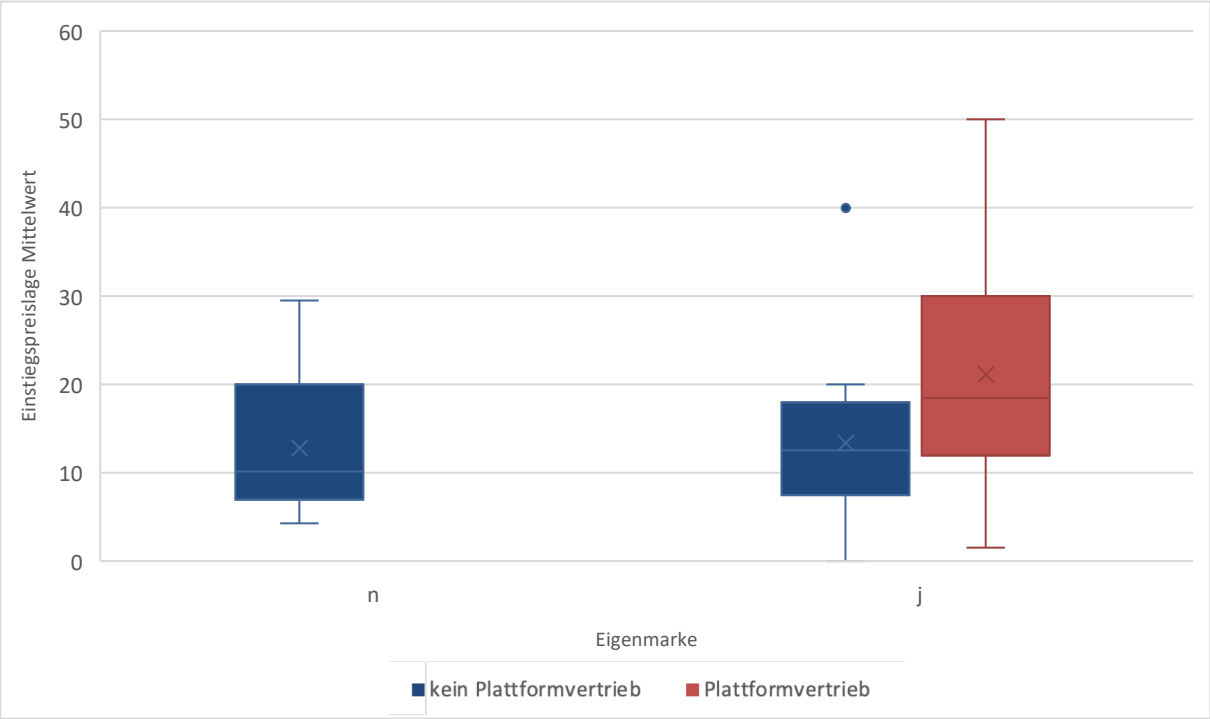

Abbildung 50: Plattformvertrieb nach Eigenmarke und Einstiegspreislage in Euro (ohne fehlenden Wert; n=43).

Deren Mittelwert liegt bei 13,37 Euro. Dies vergrößert die Differenz zwischen denen, die Plattformvertrieb betreiben und denen, die es trotz Eigenmarke nicht tun, auf 7,73 Euro oder 36,6 Prozent.

Agenturhandel

Grundsätzlich zeichnet sich der untersuchte Marktausschnitt durch eine breite Varietät an Einstiegspreislagen aus. Die dazugehörigen Unternehmen weisen Großteiles ein homogenes Umsatzniveau auf. Ein negativer linearer Zusammenhang zwischen Websiteumsatz und Einstiegspreislage ist nicht auszumachen.

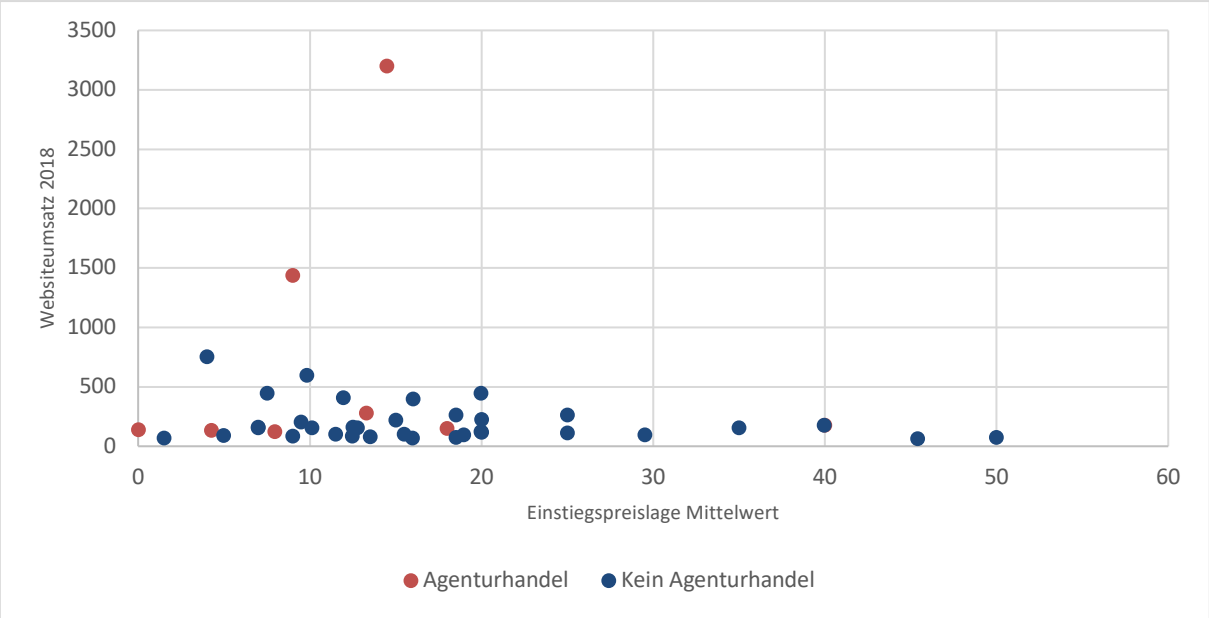

Abbildung 51: Agenturhandel nach Einstiegspreislage in Euro und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon und fehlende Werte; n=42).

Die Plattformen befinden sich eher im niedrigen Einstiegspreisbereich zwischen 0,01 Euro und 18,49 Euro. Ihr Mittelwert liegt mit 11,88 Euro weit unter dem der übrigen Marktteilnehmer, welcher bei 17,44 Euro liegt.

Ergebnis

Betreffend der These 5A, welche die Preisführerschaft in Zusammenhang mit Plattformvertrieb sieht, kann festgestellt werden, dass sich die untersuchten Unternehmen mit niedrigen Einstiegspreislagen eher gegen Plattformvertrieb entscheiden.

Diejenigen Unternehmen, welche ihre Ware über Plattformen anbieten, haben eine eher hohe Einstiegspreislage. Die These kann daher bekräftigt werden.

Auf der anderen Seite sind es gerade diese Plattformen, welche in niedrigen bis mittleren Einstiegspreislagen vertreten sind. Auch für These 5B können damit Hinweise gefunden werden.

12.6 Quantitative Hinweise zur Differenzierung

Die Differenzierung gilt in der Theorie als konträre Strategie zur Preisführerschaft. Marktteilnehmer versuchen, Wettbewerbsvorteile durch besonderen Kundenutzen zu generieren. Es sollen Hinweise gesucht werden, dass diese Strategie in einem Zusammenhang mit Plattformvertrieb oder Agenturhandel steht.

Plattformvertrieb

Die Differenzierung zielt im vorliegenden Kontext auf besonders attraktive Services in Zusammenhang mit dem eigenen Onlinevertrieb ab. Daher wird der fremderbrachte Plattformvertrieb vernachlässigt.

Agenturhandel

Zur Ermittlung des Servicegrades der untersuchten Onlineshops werden die gängigsten Services geprüft und gezählt. Die Anzahl gibt Aufschluss über den aggregierten Servicegrad.

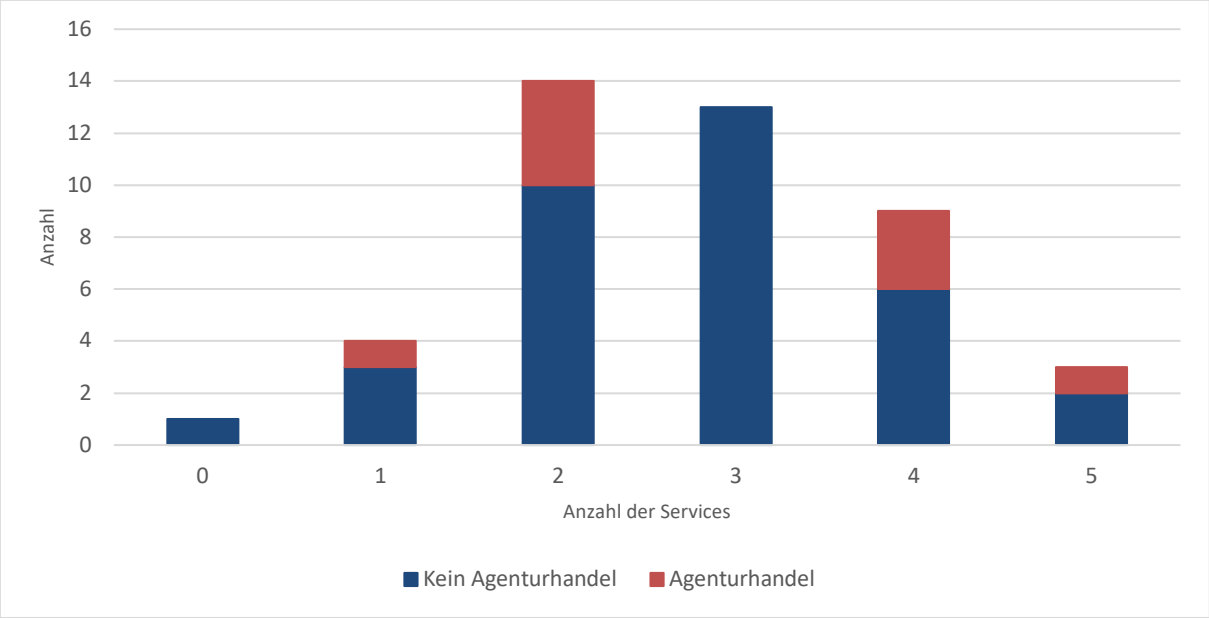

Abbildung 52: Agenturhandel nach Anzahl Services (n=44).

Die meisten Websites bieten zwei, drei oder vier der geprüften Services an. Null, eins, fünf und sechs sind schwächer ausgeprägt. Plattformen sind sowohl unter den service-intensiven als auch bei den weniger serviceintensiven Marktteilnehmern zu finden. Der Zusammenhang mit Agenturhandel könnte jedoch, wie bei der Preisführerschaft, unter Berücksichtigung des Websiteumsatzes deutlich werden.

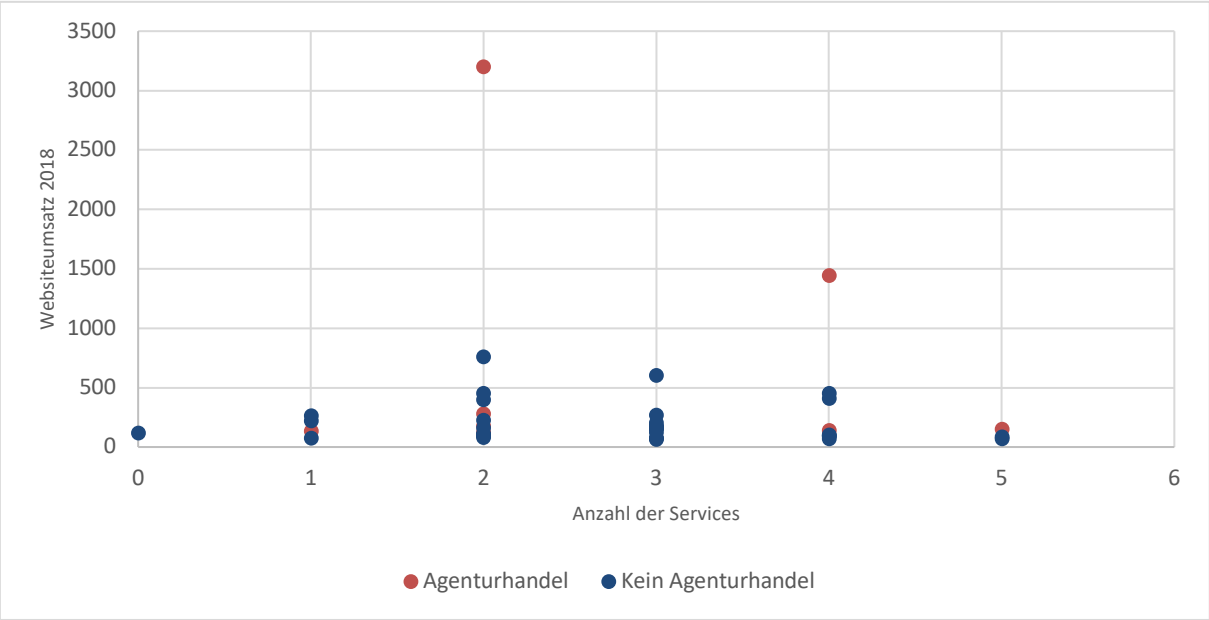

Abbildung 53: Agenturhandel nach Anzahl Services und Websiteumsatz in Millionen Euro (ohne Amazon; n=43).

Dabei fällt auf, dass sich die Häufung der Ausprägungen in den mittleren Servicegraden auch in einer Zunahme an Varianz im Websiteumsatz ausdrückt. Ein positiver linearer Zusammenhang zwischen dem Servicegrad und dem Umsatz der Website deutet sich nur für den Bereich von null bis zwei Services an. Im weiteren Verlauf sinken die durchschnittlichen Websiteumsätze mit steigendem Servicegrad. Die umsatzstärksten Plattformen fallen, wie in Kapitel 12.2 bereits analysiert, zwar aus der Umsatzreihe, sind jedoch in allen Servicegraden zu finden.

In Kapitel 9.3 wird das Verhältnis von Preisführerschaft und Differenzierung als jenes von zwei sich ausschließenden Strategien, erklärt anhand des Stuck-in-the-Middle-Phänomens, dargestellt. Wählt man für die Operationalisierung von Preisführerschaft und Differenzierung eine analoge Betrachtungsweise, weichen die Daten von den generischen Strategien ab. Wenn man von zwei sich ausschließenden Strategien ausgeht, müssten die meisten Ausprägungen entlang einer Diagonale von oben links bis unten rechts verlaufen.

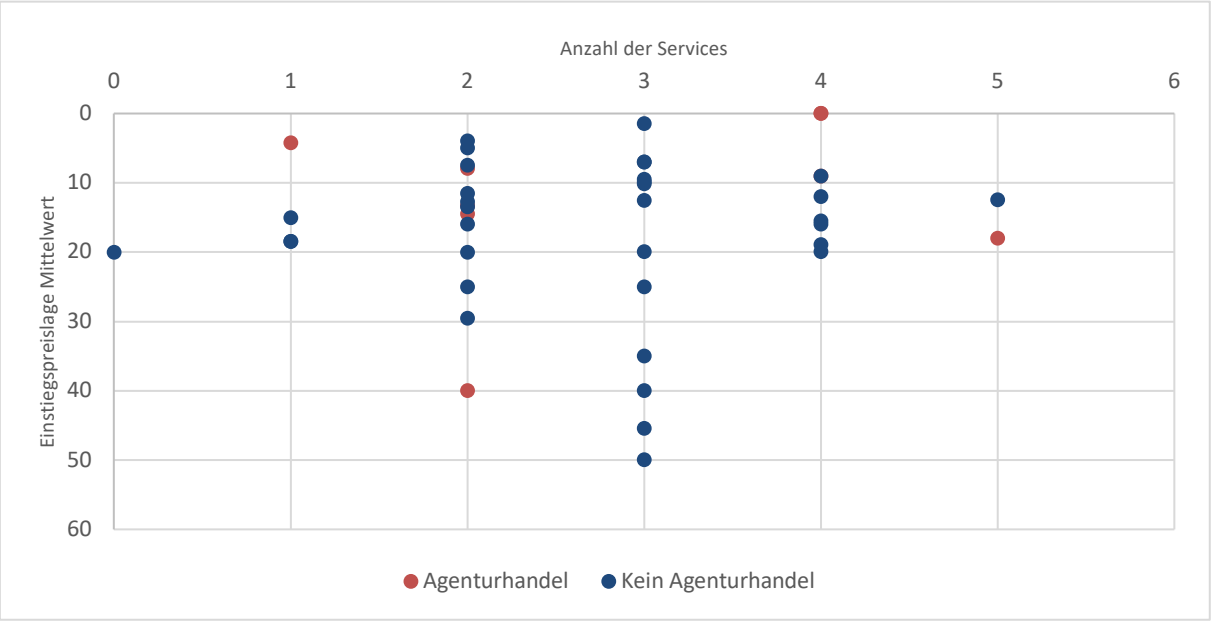

Abbildung 54: Agenturhandel nach Anzahl der Services und Einstiegspreislage in Euro (ohne fehlende Werte; n=43).

Eine gewisse Häufung kann bei den niedrigen Einstiegspreislagen, welche wenig Services anbieten, erwartet werden. Mit zunehmendem Servicegrad müsste die Preislage steigen, bis im höherpreisigen Bereich zahlreiche Services angeboten werden. Der

Niedrigpreisbereich und der serviceintensive Bereich müssten stärker ausgeprägt sein, als der Bereich dazwischen.

In der vorliegenden Untersuchung steigen die durchschnittlichen Einstiegspreislagen zwar zunächst wie angenommen mit zunehmenden Serviceniveau. Allerdings sind im Bereich des eigentlichen Stuck in the Middle die meisten Unternehmen angesiedelt. Zusätzlich haben die Websites mit besonders vielen Serviceangeboten wiederum niedrige Einstiegspreislagen. Plattformen sind dabei in allen Servicegraden vertreten.

Ergebnis

Die These 6A, dass die Differenzierung in Zusammenhang mit Plattformvertrieb steht wird nicht bewertet. Hinsichtlich These 6B, welche die Differenzierung in Zusammenhang mit Agenturhandel sieht, kann festgestellt werden, dass Plattformen in allen Servicegraden anzutreffen sind. Zudem weisen diese gerade in serviceintensiven Bereichen niedrige Einstiegspreislagen auf. Allerdings trifft dies ebenso auf den Restmarkt zu. Daher kann These 6B nicht bestätigt werden.

12.7 Fazit der quantitativen Ergebnisse

In der quantitativen Analyse lassen sich einige Hinweise auf mögliche Zusammenhänge der theoretisch abgeleiteten Bestandteile von Geschäftsmodellen und der Nutzung von Plattformvertrieb respektive Agenturhandel finden. Ungeachtet der Richtung möglicher Effekte können für alle untersuchten Kategorien, mit Ausnahme der Differenzierung, Hinweise auf Zusammenhänge ausgemacht werden. Die möglichen Zusammenhänge zeigen sich sowohl in Hinblick auf Plattformvertrieb als auch auf Agenturhandel. Die Ausprägung der Hinweise weist jedoch, wie in den Kapiteln 12.1 bis 12.6 gezeigt, sehr große Unterschiede auf. Daher soll folglich nach Intensität der möglichen Zusammenhänge unterschieden werden.

	A Plattformvertrieb	B Agenturhandel
1 Marktanteil	Teilweise	Ja
2 Wertschöpfung	Ja	Nein
3 Sortiment	Teilweise	Ja
4 Vertriebsart	Teilweise	Teilweise
5 Preisführerschaft	Ja	Ja
6 Differenzierung	Nein	Nein

Abbildung 55: Hinweise auf Zusammenhänge der quantitativen Analyse.

Die grünen Markierungen verweisen auf mäßige bis starke, die gelben Felder auf schwach ausgeprägte Zusammenhänge. Rot sind diejenigen Merkmalskombinationen gekennzeichnet, bei denen sich in der quantitativen Analyse keine Hinweise auf mögliche Zusammenhänge finden lassen. Das Farbschema wird auch in der weitergehenden Analyse der vorliegenden Untersuchung angewandt.

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Plattformvertrieb

Je nach Wirkungsrichtung können Hinweise darauf gefunden werden, dass plattformvertreibende Unternehmen folgende Eigenschaften aufweisen beziehungsweise, sich Unternehmen mit den folgenden Eigenschaften tendenziell für Plattformvertrieb entscheiden: Plattformvertreibende Akteure weisen häufig hohe Einstiegspreislagen auf. Zudem verfügen sie über ein eigenes Label, welches sie über die Plattform anbieten. Häufig wird dieses auch über den Wholesale und andere Plattformen vertrieben, so dass der Plattformvertrieb ein Teil des Vertriebsmix darstellt.

Schwache Hinweise lassen sich – im Rahmen der quantitativen Analyse – dafür finden, dass plattformvertreibende Akteure eher einen niedrigen Konzernumsatz und eine negative Konzernumsatzentwicklung haben. Zudem weisen sie teilweise eine geringe Auswahl hinsichtlich der angebotenen Produkte und eine kleine Preisrange auf. Reine Rotpreis- und Membership-Vertriebsarten vertreiben tendenziell nicht über Plattformen. Es kann weder festgestellt werden, dass Plattformhändler besonders viele oder besonders wenige Services anbieten.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 12 Ergebnisse der quantitativen Analyse
Plattformvertrieb	T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Niedriger Konzernumsatz Negative Entwicklung des Konzernumsatzes
	T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Eigenes Label Wholesale Andere Plattform
	T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Geringe Auswahl Geringe Preisrange
	T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nicht Rotpreis Nicht Membership
	T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Hohe Einstiegspreislagen
	T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nein

Abbildung 56: Vergleich theoretischer und quantitativer Hinweise auf Merkmale von Plattformvertrieb.

Für T2A und T5A, welche Zusammenhänge zwischen Plattformvertrieb und Wertschöpfungsquote beziehungsweise Preisführerschaft unterstellen, lassen sich Hinweise finden. Bei der Wertschöpfungsquote deuten diese auf einen positiven Zusammenhang hin. Hinsichtlich der Preisführerschaft gibt es Hinweise für einen positiven Zusammenhang zwischen Einstiegspreislage und Plattformvertrieb.

Schwache Hinweise gibt es für T1A, T3A und T4A. Es deutet sich ein negativer Zusammenhang zwischen Marktanteil und Plattformvertrieb an. Auch beim Sortiment ist, in Hinblick auf die Größe, ein negativer Zusammenhang denkbar. Bei der Vertriebsart besteht lediglich ein negativer Zusammenhang mit dem Vorliegen der besonderen Vertriebsarten Rotpreis und Membership.

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Agenturhandel

Analog zu den Eigenschaften des Plattformvertriebs können auch Hinweise für Merkmale agenturhandelbetreibender Unternehmen bestimmt werden. Diese Unternehmen haben, wieder ungeachtet der Wirkungsrichtung, tendenziell folgende Eigenschaften: Plattformen werden von Konzernen mit einem hohen Umsatz und einer positiven

Umsatzentwicklung betrieben. Auch die Internetpräsenz zeichnet sich durch einen hohen Umsatz und viele Besucher aus. Das Sortiment von Plattformen ist groß. Das gilt sowohl für die Anzahl der angebotenen Produkte und Produktkategorien als auch die Preislagen. Die Preisrange erstreckt sich bis in die niedrigen Einstiegspreislagen. Für das Vorliegen von Teleshopping lassen sich lediglich schwache Hinweise finden. Hinsichtlich der Wertschöpfungsquote und der Differenzierung durch Services können keine Hinweise festgestellt werden.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 12 Ergebnisse der quantitativen Analyse
Agenturhandel	T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Hoher Konzernumsatz Positive Entwicklung des Konzernumsatzes Hoher Onlineumsatz Viele Besucher
	T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Nein
	T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Große Auswahl Generalist Große Preisrange
	T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Teleshopping
	T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Niedrige Einstiegspreislagen
	T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Nein

Abbildung 57: Vergleich theoretischer und quantitativer Hinweise auf Merkmale von Agenturhandel.

T1B, T3B und T5B können durch die quantitative Untersuchung bekräftigt werden. Die Hinweise deuten auf eine positive Beziehung zwischen Marktanteil und Agenturhandel sowie Sortiment und Agenturhandel. Bezüglich der Preisführerschaft lassen sich Hinweise finden, die auf einen negativen Zusammenhang zwischen Einstiegspreislage und Agenturhandel hindeuten. Für T4B, welche die Vertriebsart in Zusammenhang mit Agenturhandel versteht, lässt sich nur ein sehr schwacher Hinweis finden. T2B und T6B können gar nicht bekräftigt werden.

12.8 Limitation der quantitativen Ergebnisse

Neben der Limitation der Methodik aus Kapitel 11.1 offenbaren sich in der Auswertung weitere Herausforderungen, welche die Aussagekraft der Ergebnisse zusätzlich beschränken. Die Zusammensetzung der Untersuchungsobjekte unterscheidet sich, aufgrund teilweise fehlender Werte, je nach Untersuchungskategorie. Die ausgelassenen Unternehmen fehlen daher, in unterschiedlichen Ausprägungen, in der Auswertung. Auch werden keine statistischen Tests der Verteilung vorgenommen, da sich die zu

untersuchenden Variablen nur in sehr unterschiedlicher Form erfassen lassen. Die jeweiligen Korrelationen und Varianzen wären daher nicht unmittelbar miteinander vergleichbar und würden nur sehr begrenzte Zusatzinformationen bereitstellen. Aus diesen Gründen wird aus der Beschreibung der Verteilung und den Mittelwerten auf mögliche Zusammenhänge geschlossen, welche qualitativ tiefergehend überprüft werden.

Jedoch erschwert der große Abstand zwischen den stärksten Marktteilnehmern und dem restlichen Feld der Mitbewerber den Mittelwertvergleich, da erstere verzerrend wirken können. Der bestehende Unterschied ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da der betrachtete Marktausschnitt – aufgrund der Auswahl anhand der Größe – ohnedies nur das obere Ende des Marktes darstellt. Unterstellt man eine Normalverteilung des Gesamtmarktes befindet man sich am äußeren positiven Ende des Feldes. Daher ist es nachvollziehbar, dass eine geringe Anzahl an Untersuchungsobjekten in verschiedenen, mit dem Marktanteil möglicherweise in Verbindung stehenden, Merkmalsdimensionen Extremwerte liefern.

Ob viele oder wenige Hinweise auf Zusammenhänge gefunden werden, hängt – neben den untersuchten Merkmalen – auch stark von der Operationalisierung und Messung der Kategorien ab. Insofern könnten Kontrollgrößen, mit einer anderen Operationalisierung- und Messmethode, unterstützend wirken. Aus diesen Gründen wird die qualitative Untersuchung in Kapitel 13 ergänzend eingesetzt. Eine weitergehende Bewertung der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung findet im Rahmen der Synthese aus theoretischer, quantitativer und qualitativer Analyse in Kapitel 14 statt.

13 Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Um die Ergebnisse der quantitativen Analyse durch jene der qualitativen Untersuchung ergänzen zu können, werden in Kapitel 13 die Inhalte der Interviews analysiert. Zunächst sollen dazu die Positionen der Interviewpartner im Unternehmen dargestellt werden. Anschließend werden diese Unternehmen – anhand der zentralen Merkmale von Geschäftsmodellen – bewertet. Um die berichteten Informationen anschaulich wiederzugeben, wird von der Vorgehensweise der quantitativen Analyse abgewichen. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Umgang der Unternehmen mit den Möglichkeiten des Plattformvertriebs sowie des Agenturhandels und weiteren Parametern der Plattformentscheidungen. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Grenzen der Erhebung aufgezeigt.

13.1 Position der Interviewpartner im Unternehmen

Wie in Kapitel 11.2 hergeleitet, stammen die Interviewpartner aus unterschiedlichen Unternehmen. Alle haben jedoch Positionen im Top- beziehungsweise mittleren Management inne. So ist Julia Ambrosewicz verantwortlich für das Marketing der C&A Mode GmbH & Co. KG (C&A) in Zentral- und Osteuropa. Zusätzlich betreut sie die Bereiche externe Kommunikation, Werbung und Public Relations (Ambrosewicz 2019, 2-3). Patrick Zahn ist Geschäftsführer der KiK Textilien und Non-Food GmbH (KiK) (KiK Textilien und Non-Food GmbH 2019). Auch Nicolay Merkt agiert als Geschäftsführer der Fashion ID GmbH & Co. KG (Fashion ID). Die Gesellschaft betreibt die Onlineshops der Peek & Cloppenburg KG (P&C), welche zum Erhebungszeitpunkt in Deutschland, Österreich und Polen vertreten sind. Zusätzlich betreut die Fashion ID das Onlinemarketing des Konzerns (Merkt 2019, 4-10). Philipp Kretzer ist Geschäftsleiter der Galeria Karstadt Kaufhof GmbH (Galeria Karstadt Kaufhof) und verantwortet die Filiale im Olympia Einkaufszentrum in München (Kretzer 2019, 96-97). Das Unternehmen ist das Resultat der Fusion von Galeria Kaufhof und Karstadt (Kretzer 2019, 8-11). Zum Zeitpunkt der Datenerhebung durch das Branchenmagazin Textilwirtschaft gehört die Filiale zur Hudson's Bay Company (HBC) (Ott 2019, 34–35). Zum Interviewzeitpunkt ist sie jedoch bereits Teil von Galeria Karstadt Kaufhof, auf welche sich daher die Interviewinhalte beziehen. Roland Geringer verantwortet den Bereich E-Commerce der Home Shopping Europe GmbH (HSE24) (Geringer 2019, 2-8). Jörg Kratzer ist Prokurist und Bereichsleiter der Madeleine Mode GmbH (Madeleine) und aktuell für operatives Controlling, Abverkaufsmanagement und Business Intelligence zuständig. Er verfügt

über langjährige Erfahrung im Distanzhandel (Kratzer 2019, 2-8). Das Unternehmen gehört zur Tristyle Mode GmbH (Tristyle) (Kratzer 2019, 263-266). Christian Busch ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Walbusch Walter Busch GmbH & Co.KG (Walbusch), eines in dritter Generation geführten Familienunternehmens (Busch 2019, 2-7). Gerhard Wöhrl ist seit 1970 in der Unternehmensleitung der Rudolf Wöhrl SE (Wöhrl) tätig, zunächst für Einkauf und Marketing (Wöhrl 2019, 11-13). Später als Teil des Aufsichtsrats (Wöhrl 2019, 220-221). Friedrich-Wilhelm Göbel ist Generalbevollmächtigter der Sinn GmbH (Sinn) (Göbel 2019, 2-7). Der Konzern firmierte früher unter SinnLeffers und ist als solcher auch in der Studie der Textilwirtschaft angeführt (Göbel 2019, 102-105; Ott 2019, 34-35). Göbel selbst verfügt über Erfahrungen mit Start-Ups (Göbel 2019, 225-230). Maximilian Böck ist als Director Retail der Marc O'Polo Einzelhandels GmbH (MoP) verantwortlich für den stationären Einzelhandel, Full-Price, Factory-Outlet, Operative und Einkauf (Böck 2019, 17-18). Tino Wieser ist Vorstandsmitglied der Palmers Textil AG (Palmers) (Palmers Textil AG 2018). Tilman Benzino führt das Start-up Keto bislang alleine. Derzeit sind seine Haupttätigkeiten die Produktentwicklung und Marketingvorbereitungen (Benzino 2019, 16-18).

Interviewpartner	Position	Unternehmen (Abkürzung)
Julia Ambrosewicz	Leiterin Kommunikation & PR CEE	C&A Mode GmbH & Co. KG (C&A)
Patrick Zahn	Geschäftsführer	der KiK Textilien und Non-Food GmbH (KiK)
Nicolay Merkt	Geschäftsführer Fashion ID	Peek & Cloppenburg KG (P&C)
Philip Kretzer	Geschäftsleiter	Galeria Karstadt Kaufhof GmbH (Galeria Karstadt Kaufhof)
Roland Geringer	Leiter E-Commerce	Home Shopping Europe GmbH (HSE24)
Jörg Kratzer	Prokorist und Bereichsleiter	Madeleine Mode GmbH (Madeleine)
Christian Busch	Vorsitzender der Geschäftsführung	Walbusch Walter Busch GmbH & Co.KG (Walbusch)
Gerhard Wöhrl	Ehem. Unternehmensleitung und Aufsichtsrat	Rudolf Wöhrl SE (Wöhrl)
Friedrich-Wilhelm Göbel	Generalbevollmächtigter	Sinn GmbH (Sinn)
Maximilan Böck	Director Retail	Marc O'Polo Einzelhandels GmbH (MoP)
Tino Wieser	Vorstand	Palmers Textil AG (Palmers)
Tilman Benzino	Gründer	Keto Swimwear (Keto)

Abbildung 58: Position der Interviewpartner.

Die Interviewpartner und deren Unternehmen sind teilweise den Konzernen und Onlineshops der quantitativen Analyse zuzuordnen. Jedoch sind die Gesprächsinhalte nicht immer auf den Konzern oder den quantitativ untersuchten Onlineshop ausgerichtet, sondern meist auf das konkrete Unternehmen, in welchem die Interviewpartner tätig sind.

Qualitative Analyse	Quantitative Analyse			
Unternehmen (Abkürzung)	Konzern (Rang)		Onlineshop (Rang)	
C&A Mode GmbH & Co. KG (C&A)	C&A, Düsseldorf	(3)	www.c-and-a.com/de/de/shop	(78)
der KiK Textilien und Non-Food GmbH (KiK)	Tengelmann, Mülheim/R.	(7)	www.kik.de	
Peek & Cloppenburg KG (P&C)	P&C, Düsseldorf	(8)	www.peek-cloppenburg.de	
Galeria Karstadt Kaufhof GmbH (Galeria Karstadt Kaufhof)	HBC, Köln	(9)	www.galeria-kaufhof.de	(48)
Home Shopping Europe GmbH (HSE24)	HSE24, Ismaning	(26)	www.hse24.de	(33)
Madeleine Mode GmbH (Madeleine)	Tristyle, München	(29)	www.peterhahn.de	(91)
Walbusch Walter Busch GmbH & Co.KG (Walbusch)	Walbusch, Solingen	(38)	www.walbusch.de	(100)
Rudolf Wöhrl SE (Wöhrl)	Wöhrl, Nürnberg	(40)	-	
Sinn GmbH (Sinn)	SinnLeffers, Hagen	(45)	-	
Marc O'Polo Einzelhandels GmbH (MoP)	Marc O'Polo, Stephanskirchen	(49)	www.marc-o-polo.com	
Palmers Textil AG (Palmers)	Palmers, Wien		www.palmers-shop.com	
Keto Swimwear (Keto)	Keto Swimwear, Wien		www.ketoswimwear.com	

Abbildung 59:Vergleich qualitativer und quantitativer Untersuchungsobjekte.

In der Zusammensetzung der Interviewpartner ist trotz der, in Kapitel 11.2 beschriebene, Heterogenität der Untersuchungsobjekte, eine gewisse Homogenität bezüglich der individuellen Position der befragten Verantwortungsträger gegeben. Jeder von ihnen verfügt, den Anforderungen in Kapitel 11.2 entsprechend, sowohl über Informationen bezüglich des Unternehmens als auch über die Möglichkeit, dieses zu beeinflussen. Patrick Zahn, Christian Busch, Gerhard Wöhrl, Friedrich-Wilhelm Göbel, Tino Wieser und Tilman Benzino stehen, beziehungsweise standen, sogar an der Unternehmensspitze. Insofern sprechen die Interviewpartner grundsätzlich für die Organisationen, in welche sie eingebunden sind.[91]

13.2 Qualitative Hinweise zur Vertriebsart

Um die untersuchten Unternehmen bewerten zu können, ist es notwendig, die Vertriebsart zu kennen. Wie in Kapitel 8.6 hergeleitet, ist sie ein zentrales Element des Erscheinungsbildes von Unternehmen. Im Folgenden werden die Gesprächsinhalte den jeweiligen Vertriebsarten zugeordnet und miteinander verglichen. Insbesondere vor dem Hintergrund von Multi-Channel-Strategien ist es ein zentrales Merkmal, in welcher Kombination die Vertriebsarten eingesetzt werden.

Stationärer Handel

Analog zu den größten deutschen Bekleidungshändlern, welche in der quantitativen Studie der Textilwirtschaft analysiert wurden, vertreiben auch die qualitativ

[91] Eine Limitation der Repräsentativität der Ergebnisse der qualitativen Analyse ist in Kapitel 13.9 dargestellt.

untersuchten Unternehmen zum überwiegenden Teil stationär (Ott 2019, 34–35). Die Intensität variiert jedoch zwischen den Untersuchungsobjekten. Keto betreibt als einziges untersuchtes Unternehmen keine stationäre Verkaufsstätte. Dies liegt daran, dass Keto sich noch in der Markteinführungsphase befindet (Benzino 2019, 16-17). HSE24 unterhält eine einzelne Verkaufsstelle. Stationärer Handel findet demnach nur einmal pro Woche – in Form eines Lagerverkaufs – am Standort München statt (Geringer 2019, 68-71). Auch Madeleine betreibt nur in geringem Umfang stationären Handel. Eine Niederlassung wurde vor Kurzem geschlossen und eine weitere wird folgen, so dass zukünftig nur noch ein einzelnes Outlet betrieben wird (Kratzer 2019, 43-45). Da Madeleine ursprünglich dem Karstadt-Quelle-Konzern entstammt, wurde die Ware in der Vergangenheit in Quelle-Shops angeboten. Aktuell wird der stationäre Vertrieb von Unternehmensseite jedoch als wenig vorteilhaft beurteilt (Kratzer 2019, 70-73).

Die übrigen untersuchten Unternehmen verstehen stationären Handel als Kern ihrer Vertriebsstrategie. So definiert sich Sinn als rein stationärer Retailer mit 24 Standorten in Deutschland (Göbel 2019, 6). Für Sinn sind die Beratungskompetenz und die Vermittlung eines modernen Einkaufsgefühl zentrale Elemente der Unternehmensstärke (Göbel 2019, 6-7). Die Kernkompetenz Sinns liegt also im Bereich des klassischen stationären Einzelhandels, etwa in der hochwertigen Kundenberatung. Darin sieht das Unternehmen einen Vorteil gegenüber seinen Mitbewerbern (Göbel 2019, 24-32). Sinn investiert zudem stark in die Digitalisierung des stationären Verkaufs. Viele neue Technologien werden getestet und eingesetzt (Göbel 2019, 41-42). Dazu gehören kostenloses WLAN, digitale Schaufenster, Geo-Targeting, Kunden-Tracking und -Identifikation (Göbel 2019, 230-250). Das Unternehmen befindet sich aktuell in einer Versuchs- und Lernphase (Göbel 2019, 41-42). Göbel (2019, 32-34) attestiert Sinn dabei eine hohe Risikofreude und Umsetzungsgeschwindigkeit. Auch Wöhrl ist zum Zeitpunkt des Interviews ausschließlich stationär aktiv, mit Fokus auf den Standort Deutschland. Internationale Aktivitäten beschränken sich auf vergangene Kooperationen im Bereich der Eigenmarkenproduktion mit Kleider Bauer und PKZ sowie Investitionen in Kleider Bauer. Allerdings waren diese nicht von Erfolg gekrönt (Wöhrl 2019, 233-239). Galeria Karstadt Kaufhof hat seinen Ursprung im Warenhausgeschäft und betreibt auch heute noch große stationäre Flächen (Kretzer 2019, 8-10). Die besondere Stärke des Unternehmens liegt im stationären Geschäft (Kretzer 2019, 22-24). Merkt (2019, 25-26) sieht P&C „(...) als stationäre(n) Händler und das ist ja nun mal einfach nach wie vor

unsere Heritage, da kommen wir her (...)". Für Walbusch ist der stationäre Vertrieb ein wichtiger Absatzkanal im Mix der Vertriebsformen (Busch 2019, 29-36). C&A behandelt den stationären Handel als eigenen Geschäftsbereich (Ambrosewicz 2019, 213-220).

Auch Wieser (2019, 79-81) betont den Stellenwert des stationären Geschäfts, da Palmers dort eine besonders hohe Konversionsrate aufweist. Gut ausgebildete Mitarbeiter garantieren eine hochwertige Kundenberatung, die Serviceorientierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im stationären Geschäft (Wieser 2019, 455-470). Zudem verfügt Palmers über ein sehr dichtes Filialnetz, wodurch die Nachteile des stationären Handels aufgehoben werden: "Aufgrund der hohen Marktdurchdringung ist es, egal ob du zur Post gehst oder zu Palmers" (Wieser 2019, 242-243). Entsprechend genießt Palmers in Österreich einen Bekanntheitsgrad von 97 Prozent (Wieser 2019, 65-74). Auch Zahn (2019, 142-144) sieht in den Filialen einen wichtigen Vorteil gegenüber dem Onlinehandel. Aus diesem Grund sollte der klassische Einzelhandel sein Hauptaugenmerk auf genau diesen Aspekt legen. Für Discounter, wie KiK, gilt dies im besonderen Maße. Als Nahversoger liegt der elementare Vorteil im dichten Filialnetz (Zahn 2019, 157-159). Dieses dient als Alleinstellungsmerkmal (Zahn 2019, 180-181). Insbesondere die Nähe zu den Kunden und die Anbindung der Filialen an weitere Nahversorger in Fachmarktzentren sind für den Erfolg KiKs verantwortlich (Zahn 2019, 14-18). Auch Böck (2019, 102-105) berichtet, dass insbesondere die 1.200 Filialen, in welchen Damenmode verkauft wird, einen großen Anteil am Unternehmensergebnis haben. MoP ist selbst Einzelhändler und betreibt zudem Franchising. Der Kontakt mit den Franchisenehmern bringt jedoch einen hohen koordinativen Aufwand mit sich. Ein eine entsprechende Flächenabdeckung in voll vertikalisierter Form wäre jedoch aufgrund des hohen Kapitalbedarfs nur schwer möglich.

Die Mehrzahl der Interviewten sehen im stationären Handel einen Kern des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs. Die unterschiedliche Bedeutung dieser Vertriebsart könnte von der Kombination des stationären Handels mit anderen Absatzkanälen abhängig sein.

Distanzhandel

Der Großteil der untersuchten Unternehmen betreibt Distanzhandel in Form des Onlinevertriebs. Lediglich Wöhrl und Sinn haben zum Zeitpunkt der Untersuchung keinen

Onlineshop. Göbel (2019, 274-278) erklärt dies damit, dass der Onlinehandel sehr wettbewerbsintensiv ist. Es ist grundsätzlich schwierig, diesen wirtschaftlich zu betreiben. Den Bedarf nach physischem, stationärem Handel kann der Onlinehandel nicht decken (Göbel 2019, 196-200). Vielmehr verlangt der Markt erstklassige stationäre Formate, welche lokale Funktionen ausüben. Der Onlinehandel stellt keine Revolution des Einzelhandels, sondern nur einen zusätzlichen Vertriebskanal dar (Göbel 2019, 42-46). Entsprechend werden Onlinebestellungen nicht als nutzenstiftender Kundenservice verstanden (Göbel 2019, 141-143). Göbel (2019, 216-222) findet es gut, dass viele Marktteilnehmer anderer Meinung sind, da es somit im stationären Bereich weniger Konkurrenz gibt.

Wöhrl unterhält zum Interviewzeitpunkt keinen Onlineshop, sondern nur eine Homepage mit Informationen und Angeboten (Wöhrl 2019, 204-205). Bis 2004 betrieb das Unternehmen, unter dem Namen Herrenkontor, einen Onlineshop für Businessmode, welcher jährlich 3-4 Millionen Euro Umsatz brachte (Wöhrl 2019, 197-200). Der Shop wurde jedoch verkauft. Daraufhin wurde mittels großvolumiger Investitionen ein neuer Onlineshop geschaffen, welcher jedoch mangels Erfolg nach wenigen Jahren wieder geschlossen wurde (Wöhrl 2019, 200-204). Heute konzentriert sich Wöhrl ganz auf das stationäre Geschäft. Dies liegt sowohl in den bisherigen Erfahrungen als auch der Kostenintensität von Onlineshops begründet (Wöhrl 2019, 219). Auch Ambrosewicz (2019, 147-149) bestätigt am Beispiel von C&A, dass der Unterhalt eines eigenen Onlineshops personell und logistisch sehr aufwändig ist.

"Ich glaube allerdings, dass man ganz ohne Online die nächsten Dekaden nicht überstehen kann" sagt Wöhrl (2019, 219-220), der mittlerweile nicht mehr aktiver Teil der Geschäftsführung ist und geht noch einen Schritt weiter: "Wer kein Online macht, ist sowieso verloren" (Wöhrl 2019, 212). Merkt (2019, 185-200) geht davon aus, dass sich im Modehandel ein Onlineanteil von 25-30 Prozent in den kommenden fünf Jahren einstellen wird. Auch Ambrosewicz (2019, 213) bestätigt: "Der Onlinehandel boomt halt". Aus ähnlichem Grunde möchte Benzino (2019, 81) den Vertrieb von Keto zunächst ausschließlich online abwickeln. MoP weist online sogar eine größere Auswahl als in den stationären Verkaufsstätten auf. Begründet wird dies mit den begrenzten Flächen selbstständiger Händler und dem Angebot von Zusatzprodukten von Lizenznehmern (Böck 2019, 38-40).

Auch Palmers betreibt seit 2016 einen Onlineshop. Zu Beginn gab es Herausforderung mit den Systemdienstleistern und der technischen Umsetzung. Trotz der hohen Reichweite des Mediums Internet ist der Onlinehandel für Palmers lediglich ein Nebengeschäft (Wieser 2019, 163-171). Er dient vor allem der Erweiterung der Öffnungszeiten (Wieser 2019, 245-247). Zusätzlich wird er als verlängertes Schaufenster genutzt (Wieser 2019, 188-190). Der Onlineshop stellt zwar eine wichtige Informationsquelle für Kunden dar, der Kauf findet jedoch – aufgrund der Komplexität des Produktes – meist stationär statt (Wieser 2019, 343-353). Entsprechend hat Palmers derzeit einen Onlineanteil von circa zwei Prozent des Gesamtumsatzes (Wieser 2019, 335-337).

KiK kommt in Deutschland auf einen Onlineanteil von circa drei Prozent. Folglich liegt das Hauptaugenmerk auch hier auf dem stationären Handel. Zwar ist der Warenkorb bei KiK online größer als stationär, doch muss dieser die Kosten des Warenhandlings und des Versands kompensieren (Zahn 2019, 75-76). Es kommt daher sogar zu deckungsbeitragsnegativen Verkäufen im Onlineshop. Ziel ist es dennoch, das ganze stationäre Sortiment auch online abzubilden und sich nicht nur auf die Darstellung von Produkten mit höheren Verkaufspreisen oder Deckungsbeiträgen zu beschränken (Zahn 2019, 63-73). So erwirtschaftet KiK derzeit online keinen Gewinn, jedoch auch keinen Verlust. Der Bereich wird vielmehr als "Spielwiese", auf welcher Erfahrungen gesammelt werden können, verstanden (Zahn 2019, 46-50). Die Erfahrungen und Kernkompetenzen großer Onlineplattformen können jedoch nicht imitiert werden. Diese Konzerne sind zumeist keine klassischen Händler, sondern Tech-Unternehmen und haben ihre Organisationsprozesse, von Beginn an, auf den digitalen Handel spezialisiert. "(...) online können Amazon und Zalando besser als wir, das ist keine Frage" (Zahn 2019, 144-146). Allerdings können diese großen Onlineplattformen umgekehrt – bei einer Verlagerung des Geschäfts in Richtung des stationären Handels – ebenfalls nicht schnell Fuß fassen. Zwar sind Kompetenzen relativ rasch zukaufbar, Aufbau und Etablierung eines kompetenten Filialnetzes hingegen benötigt wesentlich mehr Zeit. Insofern besteht der Vorteil der stationären Händler im Betrieb ihrer Bestandsfilialen (Zahn 2019, 146-149).

Kratzer (2019, 31-38) hält es zwar, in Bezug auf den eigenen Onlinehandel, für einen Vorteil, dass Galeria Karstadt Kaufhof ursprünglich aus dem Versandgeschäft stammt. Dennoch sieht er hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Kaufverhaltens und der Serviceansprüche Unsicherheiten.

Zu den Serviceansprüchen der Kunden gehört auch, dass Onlineangebote, über mehrere digitale Kanäle hinweg, parallel angeboten werden. Folglich betreibt HSE24 E-Commerce über Desktop-PC, Mobile-Version, Apps und Smart-TV-Apps (Geringer 2019, 7-10). Der digitale E-Commerce fungiert jedoch derzeit als reiner Orderkanal. Der primäre Impuls kommt meist aus dem Teleshopping (Geringer 2019, 41-42). "Online stellt eine Ergänzung dar" (Geringer 2019, 42). Zusätzlich sollen über E-Commerce auch Neukunden akquiriert werden, welche bislang kein Teleshopping betrieben haben (Geringer 2019, 187-191). Zur Erweiterung der Rolle des Onlinehandels, bräuchte es eine unterhaltende Komponente oder andere verwandte Services. Dies ist derzeit in Planung (Geringer 2019, 43-51). Aktuell werden 30 Prozent der Bestellungen über digitale Kanäle vorgenommen, 70 Prozent erfolgen telefonisch (Geringer 2019, 74-79). Dieses Verhältnis zeigt zugleich die Kernkompetenz von HSE2, nämlich die Produktpräsentation im TV (Geringer 2019, 165-167). HSE24 unterhält drei Fernsehsender und sendet täglich bis zu 16 Stunden live (Geringer 2019, 184-187).

Walbusch ist online vertreten und stellt einen steigenden Anteil der Onlinenutzer fest (Busch 2019, 167-170). Dennoch wird Walbusch den klassischen Versandkatalog in absehbarer Zeit nicht abschaffen (Busch 2019, 167-170). Der Katalogversandhandel ist die Stärke des Unternehmens und laut Busch (2019, 38-40) auch „der Kanal der Wahl". In der Vergangenheit wurde eine zusätzliche Onlinemarke aufgebaut und nun begonnen, auch diese in den Kataloghandel einzuführen (Busch 2019, 146-147). Die Informationsaufnahme über den Katalog findet in der Regel in anderen Situationen als jene über digitale Endgeräte statt. Die Form des geführten Informationskonsums ist nicht ohne weiteres auf den Onlinebereich, in dem der Kunde auf sich alleine gestellt ist, übertragbar (Busch 2019, 155-167). Auch Madeleine generiert laut Kratzer (2019, 11-17) circa 50 Prozent des Umsatzes über den Katalog.

Eine weitere bedeutende Rolle könnte zukünftig der Social-Media-Handel spielen. Social Media als Vertriebsform wird aktuell stark gefördert. Entsprechend hohe Wachstumsraten können generiert werden. Die Kanäle eignen sich zwar für die Neukundenakquise, die Umwandlung in Bestandskunden durch das Medium Katalog gelingt jedoch nur schwer (Kratzer 2019, 197-213). Auch Keto möchte zusätzlich über Social Media verkaufen. Eine solche Funktionalität wird zum Beispiel vom Onlineshop-Anbieter

Shopify International Limited[92] (Shopify) angeboten (Benzino 2019, 171-176). Merkt (2019, 35-49) erklärt, dass Social Media herausfordernd sei, da positive Meldungen häufig ein Reichweiteproblem haben, währen sich kritische Information, wie beispielsweise Datenschutzthemen, weit verbreiten (Merkt 2019, 35-49). Bei Walbusch spielt Social-Media-Handel aufgrund der älteren Zielgruppe aktuell eine untergeordnete Rolle (Busch 2019, 135-146). Dennoch setzt das Unternehmen Testimonials zur Vermarktung der Produkte ein (Busch 2019, 142-144). Auch für Madeleine wäre es denkbar, beispielsweise eine Influencer-Kollektion aufzusetzen (Kratzer 2019, 171-178).

Die Meinungen über die Relevanz des Onlinehandels gehen in den Interviews sehr weit auseinander und reichen von der Ausrichtung des Kerngeschäftsmodells auf den Onlinevertrieb bis zur vollständigen Ablehnung desselben.

Multi-Channel

Insgesamt scheint es wichtig, einen passenden Mix an unterschiedlichen Vertriebskanälen anzubieten. Ein Ziel der Fusion von Galeria Kaufhof und Karstadt war es beispielsweise, die Stärken der beiden Unternehmen für den Ausbau der Omni-Channel-Strategie zu nutzen (Kretzer 2019, 11-13). Der dadurch entstandene Konzern treibt die Verknüpfung der stationären Flächen mit dem Onlinehandel aktiv voran (Kretzer 2019, 8-10). So wurde zuletzt das Service Click & Reserve eingeführt (Kretzer 2019, 28-32). Daneben wird nicht-verkaufte Onlineware über die Filialen vermarktet (Kretzer 2019, 151-156). Auch wenn die Sortimente der verschiedenen Konzernformate Unterschiede aufweisen, soll in Zukunft die Rückgabe in den Filialen angeboten werden. Dies geschieht vor allem aufgrund der Kundenerwartung. Onlinehändler wie Amazon bieten vielzählige Services an, so dass die Kunden auch von Galeria Karstadt Kaufhof ein hohes Servicelevel erwarten. Die Retouren in der Filiale lösen hohe Handling-Kosten aus, da die Ware unter Umständen extra in eine Filiale, welche diese im Sortiment hat, überführt werden muss. Dennoch soll der Service angeboten werden, um mit dem hohen Servicegrad von Onlinemitbewerbern mithalten zu können (Kretzer 2019, 112-121). Zukünftig sollen zudem Filial- und Onlinelagerbestände vereint werden. Onlinebestellungen werden dann direkt aus der Filiale versendet. Dies wird aktuell getestet.

[92] In Kapitel 13.4 werden einige logistischen Aspekte erläutert. Darunter befindet sich eine Darstellung der Zusammenarbeit mit Shopify.

Der stationäre Handel bekommt momentan dafür eine konzerninterne Kompensationszahlung (Kretzer 2019, 45-69). Zukünftig sollen die großen Flächen der Warenhäuser in sehr zentralen Lagen in Zukunft auch als Läger genutzt werden, um innerhalb von 24 Stunden Kunden beliefern zu können. Auch diese Prozesse werden aktuell bereits getestet (Kretzer 2019, 76-82).

MoP betreibt Omni-Channel-Handel über alle gängigen Vertriebsarten hinweg (Böck 2019, 180-186). Entsprechend bietet das Unternehmen die Onlineservices Click & Collect, Bestellungen im Store, Retoure von Onlineware in den Filialen und alle weiteren gängigen Services an. (Böck 2019, 307-309). „Ich wüsste nicht, was wir nicht bieten" (Böck 2019, 312-313). Click & Collect wird insbesondere in Städten stark genutzt, da die Geschäfte – im Vergleich mit den meisten Postfilialen – über längere Öffnungszeiten verfügen (Böck 2019, 309-313). Ziel ist eine voll integrierte Lagerhaltung, welche auf alle Warenbestände zentral zugreift. Dazu ist es notwendig, die Schnittstellen zu managen und in weiteren Schritten zu minimieren (Böck 2019, 131-139). Ebenso versteht sich Walbusch als Omni-Channel-Anbieter (Busch 2019, 35). "Ich glaube, dass es auch schwierig wird, heute nur noch auf einem einzigen Kanal unterwegs zu sein" (Busch 2019, 35-36). "Jedoch sollten wir da sein, wo uns der Kunde gerne antreffen möchte" (Busch 2019, 44-45). Ähnlich sieht das Wöhrl (2019, 223-224). Würde Onlinehandel betrieben werden, wären Synergien zwischen den Kanälen möglich. Die einheitliche Warenhaltung der Bereiche online und stationär brächte dabei das größte Potential (Wöhrl 2019, 224-226). Das Unternehmen Sinn, welches ebenfalls keinen Onlinehandel betreibt, kompensiert die nicht vorhandenen Vorteile dieses Kanals durch alternative Services. Bei einzelnen Marken ist bereits eine Kundenbestellung mittels Tablets in der Filiale möglich (Göbel 2019, 306-308).

Auch wenn kein relevanter stationärer Handel betrieben wird, versteht sich HSE24 als Omni-Channel-Händler, da die unterschiedlichen Vertriebsarten miteinander vernetzt funktionieren (Geringer 2019, 68). Auch Onlinehandel und Kataloggeschäft können im Sinn von Multi-Channel-Handel verknüpft werden. So ist beispielsweise bei Madeleine der Katalog online abrufbar (Madeleine Mode GmbH 2020). Die Bestellung kann wiederum telefonisch eingehen, so dass ein persönlicher Kontakt mit dem Kunden gewährleistet wird (Kratzer 2019, 16-23). Innerhalb des Konzerns wird jedoch bisher nur im Bereich der Nicht-Kerntätigkeiten zusammengearbeitet. Diese Synergien könnten zukünftig ausgeweitet werden (Kratzer 2019, 251-256). Ziel Madeleines ist es, dem Kunden über beide Kanäle ein attraktives Angebot zu machen (Kratzer 2019, 23-28).

Auch Palmers arbeitet an der Verknüpfung der Vertriebskanäle. Das Unternehmen sieht darin aber – aufgrund des geringen Umsatzanteils des Onlinevertriebs und des bereits hohen Servicegrads des stationären Geschäfts – eine untergeordnete Rolle (Wieser 2019, 247-255). Die Ware ist komplex und der Kauf beratungsintensiv. Click & Collect ist für Palmers daher nicht besonders wichtig. Stattdessen wird darauf Wert gelegt, dass die stationäre Warenverfügbarkeit hoch ist (Wieser 2019, 247-255). Die Services Return-Anywhere, Auskunft über Produktverfügbarkeit und Versand aus der Filiale nach Hause, werden möglicherweise in der Zukunft an Attraktivität gewinnen (Wieser 2019, 255-275).

Bei C&A hingegen sind der Onlineshop und das stationäre Geschäft zwei voneinander getrennte Bereiche. Auch das Ergebnis wird einzeln ausgewiesen, obwohl beide Unternehmensbereiche dieselben Eigentümer haben. Aus diesem Grund ist eine enge Abstimmung zwischen den Bereichen notwendig (Ambrosewicz 2019, 213-220). Trotz der getrennten Lagerhaltung wird Click & Collect angeboten. Dies geschieht mit dem Ziel, dass Onlinekunden – bei der Abholung ihrer Bestellung im Geschäft – zusätzlich stationär einkaufen (Ambrosewicz 2019, 149-169). Weiters wird die Retoure von Onlineware im stationären Geschäft angeboten. Im Gegensatz zu anderen vertikalen Mitbewerbern wird diese Ware jedoch nicht im Geschäft verkauft. Die Filiale sendet die Retoure an das Lager des Onlineshops zurück. Ambrosewicz (2019, 238-246) geht davon aus, dass dies zukünftig bei steigenden Stückzahlen geändert werden könnte. Zum Zeitpunkt des Interviews ist die C&A-Logistik jedoch noch von zwei Zentrallagern und täglichen Warenbewegungen zwischen den Lägern und den Filialen geprägt (Ambrosewicz 2019, 255-257).

Auch bei KiK sind der stationäre und der Onlinehandel zwei getrennte Organisationen. Ursächlich sind vor allem die hohen Integrationskosten einer organisationalen Verschmelzung (Zahn 2019, 53-60). Allerdings sind die Sortimente identisch. Sortimentsunterschiede zwischen online und stationär würden zusätzliche Herausforderungen für das Warenhandling bedeuten (Zahn 2019, 107-111). Aufgrund des dichten Filialnetzes ist zudem die Verknüpfung ebendieser Verkaufsstellen mit dem Onlinegeschäft wichtig (Zahn 2019, 180-181). KiK hat die Services Click & Collect und die Rückgabe von Onlineware im stationären Handel bereits sehr früh eingeführt (Zahn 2019, 43-46). Diese Services werden von Zahn (2019, 104-107) als Kundevorteile verstanden. Zusätzlich bietet der physische Kundenkontakt die Chance von Zusatzverkäufen in den Filialen und die Ware wird schneller wieder verkehrsfähig (Zahn 2019, 159-165).

Merkt (2019, 80-83) bestätigt, dass stationärer und Onlinehandel nach verschiedenen Mustern funktionieren und daher einer differenzierten Bearbeitung bedürfen. P&C versucht jedoch auch, die Bereiche zu verknüpfen. So wurde in der Vergangenheit beispielsweise nicht-verkaufte Onlineware stationär abverkauft, um im Onlineshop vordergründig regulärpreisige Ware anbieten zu können. Gegenwärtig wird dies nicht mehr gemacht, um dem Kunden auch im Onlineshop preisattraktive Ware zu offerieren. Zwar kann es dabei zu deckungsbeitragsnegativen Umsätzen kommen, jedoch wird gehofft diese, durch direkte oder spätere Zusatzkäufe, kompensieren zu können (Merkt 2019, 249-266).

Insofern weisen alle untersuchten Unternehmen, die mehr als einen Vertriebskanal nutzen, nach eigenem Verständnis eine Multi-Channel-Strategie auf. Häufig wird diese als Omni-Channel tituliert. Auch jene Unternehmen, welche die Bereiche organisational getrennt voneinander bearbeiten, bemühen sich um Multi-Channel-Strategien. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Markteinschätzung Merkts (2019, 145-151). Aktuell bestehen zwei konkurrierende Paradigmen. Manche Branchenmitglieder glauben, dass Omni-Channel-Strategien das Spiel entscheiden werden, andere setzen auf Pure-Online-Strategien. Er ist der Ansicht, dass die Omni-Channel-Strategie die richtige Antwort auf die zukünftigen Kundenansprüche ist. Dies widerspricht den Aussagen Göbels (2019, 196-200), der als einziger Interviewpartner auch rein stationäre Strategien für zukunftsfähig hält.

Vergleich mit quantitativen Ergebnissen

Die Kombinationen der Vertriebsarten sind ebenso vielfältig wie die individuellen Begründungen. Im Vergleich wird deutlich, dass der direkte, stationäre Kundenkontakt von den meisten untersuchten Unternehmen hochgeschätzt wird. Während einige ihren Vertriebsfokus auf den stationären Handel legen, dient dieser zuweilen auch nur als Ergänzung des Vertriebsmix. Insbesondere HSE24 und Madeleine vermarkten nur Outletware stationär. Keto betreibt keinen stationären Handel.

Die Priorität des Distanzhandels innerhalb des Vertriebsmix reicht von der vollständigen Ablehnung seitens Sinns und Wöhrls bis zur Fokussierung auf ebendiesen, wie es HSE24, Madeleine, Walbusch und Keto zeigen. Insbesondere die Bedeutung des Onlinehandels ist sehr umstritten. In allen Interviews entsteht eine teilweise emotionale Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen des Onlinehandels sowie dessen

zukünftiger Rolle. Nachdem die Gesprächsinhalte meist generalisierender Natur sind und über die Vertriebsart des jeweiligen Unternehmens hinausgehen, wird die Diskussion über die Zukunftserwartungen der Branche in Kapitel 13.6 gesondert skizziert.

Die meisten Interviewpartner heben in den Gesprächen ihre Multi-Channel-Aktivitäten hervor. Dabei wird deutlich, dass das Begriffsverständnis weit auseinandergeht. In jedem Fall wird die aktuelle Relevanz in der Intensität der Ausführungen zu diesem Thema sichtbar. Jene Unternehmen, welche ihre Vertriebswege gegenwärtig noch nicht koordiniert bearbeiten, befinden sich aktuell in der Umsetzungs- oder Planungsphase. Interessant ist, dass Sinn die fehlenden Vorteile des Multi-Channel durch eine Digitalisierung des stationären Handels kompensiert und Wöhrl drei Monate nach dem Interview über einen Onlineshop verfügt (Rudolf Wöhrl SE 2020). Während bei Wöhrl noch keine Multi-Channel-Services angeboten werden, ist dies bei den meisten untersuchten Unternehmen bereits der Fall. Die Interviewpartner berichten teilweise von den, damit verbundenen, organisationalen und finanziellen Aufwänden. Dennoch erscheinen diese Services notwendig. Ob sie aktiv zur Differenzierung eingesetzt werden, wird – analog zur quantitativen Analyse – in Kapitel 13.5 untersucht.

Unternehmen	Stationärer Handel	Distanzhandel	Multi-Channel-handel
C&A	Stationärer Fokus	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Multi-Chnannel-Services trotz getrennter Bereiche und Läger
KiK	Stationärer Fokus	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Multi-Chnannel-Services trotz getrennter Bereiche und Läger
P&C	Stationärer Fokus	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Multi-Chnannel-Services trotz getrennter Bereiche und Läger
Galeria Karstadt Kaufhof	Stationärer Fokus	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Aktuell in der Umsetzung
HSE24	Nur Outlet	Teleshopping und Onlinehandel	Verknüpfung von Teleshopping und Onlinehandel
Madeleine	Nur Outlet	Katalog- und Onlinehandel	Verknüpfung von Katalog- und Onlinehandel
Walbusch	Stationärer Handel als Teil des Vertriebsmix	Katalog- und Onlinehandel	Multi-Channel-Services
Wöhrl	Ausschließlich stationärer Handel	Kein Distanzhandel	Nein
Sinn	Ausschließlich stationärer Handel	Kein Distanzhandel	Nein
MoP	Stationärer Handel als Teil des Vertriebsmix	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Multi-Channel-Services
Palmers	Stationärer Fokus	Onlinehandel als Teil des Vertriebsmix	Nein
Keto	Kein statioärer Handel	Ausschließlich Onlinehandel	Nein

Abbildung 60: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Vertriebsart.

Die Ergebnisse decken sich mit jenen der quantitativen Analyse. Madeleine hat zum Zeitpunkt der quantitativen Erhebung – neben dem Outlet – ein weiteres stationäres Geschäft, welches jedoch zum Zeitpunkt des Interviews im Schließen begriffen ist.

Keto hat zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch keinen aktiven Onlineshop. Die Ausführungen Benzinos beziehen sich jedoch auf den geplanten Betrieb des Shops. Bis auf diese Unterschiede stimmen die Daten überein. Die qualitativen Ausführungen verdichten die Informationen über Hintergründe der Geschäftsmodellentscheidungen und zeigen Wechselwirkungen auf.

Konzern	Onlineshop	Stationär	Mehr als ein Geschäft	Onlineshop	Kataloghandel	Teleshopping
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	1	1	1	0	0
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	1	1	1	0	0
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	1	1	1	0	0
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	1	1	1	0	0
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	1	0	1	0	1
Tristyle, München	www.peterhahn.de	1	1	1	1	0
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	1	1	1	1	0
Wöhrl, Nürnberg	-	1	1	0	0	0
SinnLeffers, Hagen	-	1	1	0	0	0
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	1	1	1	0	0
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com	1	1	1	0	0
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com	0	0	0	0	0

Abbildung 61: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Vertriebsart.

Laut Interviews wird die Wahl der Vertriebsarten maßgeblich vom Sortiment beeinflusst. Aus diesem Grund soll dies in Kapitel 13.3 analysiert werden.

13.3 Qualitative Hinweise zum Sortiment

Hinsichtlich des Sortiments gehen die Interviewpartner stark auf die Art des Produktangebots und die modische Ausrichtung des Sortiments ein. Inhalte zu Sortimentsbreite werden in Zusammenhang mit den generischen Wettbewerbsstrategien in Kapitel 13.5 diskutiert.

Produktangebot

Das generalistische Geschäftsmodell Warenhaus zeichnet sich durch ein umfassendes Produktsortiment aus. So ist das Vollsortiment Grundbestandteil des Geschäftsmodells von Galeria Karstadt Kaufhof (Kretzer 2019, 22-24). Allerdings werden gerade in jüngster Zeit Schwerpunkte gesetzt und Randsortimente durch Partnerschaften abgedeckt. So soll beispielsweise die Lebensmittelsparte mit Unterstützung von Rewe bearbeitet werden (Kretzer 2019, 22-28). Trotz der Zentralisierungs- und Standardisierungstendenzen innerhalb von Galeria Karstadt Kaufhof werden weiterhin regionale Besonderheiten berücksichtigt. So unterschieden sich die Sortimentsschwerpunkte der Filialen entsprechend des lokalen Umfelds, insbesondere der Mitbewerber (Kretzer

2019, 94-104). HSE24 hat in der Vergangenheit bereits mit unterschiedlichen Partnern zusammengearbeitet. Die Erfahrungswerte der Vergangenheit fließen in das heutige Sortiment ein (Geringer 2019, 157-161). Geringer (2019, 157-158) bezeichnet dies, trotz der Vielfältigkeit der angebotenen Produkte, als „(...) eine gewisse Nische, die einen guten Erfolg mit sich bringt (...)". Den unterschiedlichen Produkten gemeinsam ist, dass sie erklärungsbedürftig sind. Die Erklärung erhält der HSE24-Kunde in Form der Präsentation in Bewegtbild. Insofern ist dies ein Alleinstellungsmerkmal des HSE24-Geschäftsmodells (Geringer 2019, 205-208).

Die übrigen untersuchten Unternehmen sind auf den Bekleidungshandel fokussiert. Am deutlichsten zeigt sich dies bei Keto. Das Sortiment ist auf das Kernprodukt Badehose ausgerichtet (Benzino 2019, 16-18, 53). Walbusch bietet zwar mehrere Bekleidungsprodukte an, fokussiert sich jedoch auf bestimmte Zusatzfunktionen (Busch 2019, 116-118). Kratzer bezeichnet (2019, 73-76) Madeleine als grundsätzlich wenig fokussiert. Allerdings beschränkt sich die angebotene Ware auf Damenmode. Auch Wöhrl adressierte ursprünglich nur ein Geschlecht und war auf Herrenmode spezialisiert. Später wurde das Sortiment jedoch ergänzt, so dass heute eine ausgewogene Kombination an verschiedenen Bekleidungstextilien angeboten wird (Wöhrl 2019, 10-13). Auch P&C bietet eine große Auswahl an Bekleidungstextilien. Allerdings sieht Merkt (2019, 291-303) die reine Angebotsmenge für den Kundennutzen als nicht ausschlaggebend, da das Sortiment ab einer gewissen Breite für den Kunden nur schwer zu fassen ist (Merkt 2019, 291-303). Aus diesem Grund setzt Sinn weniger auf Sortimentsbreite denn auf -tiefe. Auf diese Weise wird auch versucht, das Thema Nachbestellung zu vermeiden (Göbel 2019, 102-111). C&A ist hinsichtlich der angebotenen Produkte sehr breit aufgestellt. Es wird Bekleidung für Kinder, Damen und Herren angeboten (Ambrosewicz 2019, 281-285). Zusätzlich testet C&A seit 2018 den Vertrieb von Heimtextilien in ausgewählten Filialen (Ambrosewicz 2019, 285-287).

Entsprechend der Auswahl der Interviewpartner sind die untersuchten Unternehmen im Bekleidungshandel tätig. Die meisten Unternehmen haben textile Sortimente mit unterschiedlichen Breiten und Schwerpunkten. Einige weisen hingegen ein breites, über Bekleidung hinausgehendes, Produktangebot auf.

Modegrad

Auch hinsichtlich des Modegrades ist C&A breit aufgestellt. Das modische Segment nimmt aktuell zu. Allerdings ist die Kernkundengruppe eine weniger modeaffine (Ambrosewicz 2019, 293-302). KiKs Sortiment ist wenig modebewusst. Es wird keine Fast-Fashion angeboten, sondern ein stabiles Kernsortiment. Die Zielgruppe sind Kunden bis 12 und ab 27 Jahren. Die Kunden zwischen 12 und 27 fragen eher modischere Bekleidung nach und werden daher von KiK bewusst weniger adressiert (Zahn 2019, 28-33). P&C ist ein führender Anbieter für Kunden ab 30 (Merkt 2019, 87-89). Das Unternehmen hat sich auf die Ansprüche dieser Kunden spezialisiert. Der jüngere Markt ist hart umkämpft und schwerer zu bearbeiten. Zudem lassen sich zwischen klassischen Marken und stationärem Geschäft bessere Synergien erzielen und an die Unternehmensausrichtung der Vergangenheit anknüpfen (Merkt 2019, 83-98). Walbusch spricht eher ältere Kunden an. (Busch 2019, 135-136). Auch HSE24 bedient eine eher ältere Kernzielgruppe. Obwohl nicht ausschließlich Damenbekleidung angeboten wird, sind die meisten Kunden weiblich (Geringer 2019, 21-22). Das gleiche Klientel bedient Madeleine. Eine Ausweitung des Sortiments jenseits der weiblichen, älteren Kernzielgruppe wäre möglich, wird jedoch als nicht zielführend angesehen (Kratzer 2019, 171-178). Palmers Kunden sind ebenfalls eher älter (Wieser 2019, 190-191). Aktuell setzt das Unternehmen auf eine Neuausrichtung des Marketings und wirbt nicht mehr ausschließlich mit Models, welche stark von den durchschnittlichen Kunden abweichende Körpermaße haben (Wieser 2019, 7-29).

Walbuschs Stärke ist die klassische Mode. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über eine Tochtermarke mit jüngerer Zielgruppe. Diese wird online und auch über den Katalogversand angesprochen. Insofern zeigt sich, dass die Vertriebsart nicht unbedingt eine Frage des Alters der Zielgruppe ist (Busch 2019, 167-170). Busch (2019, 14-15) betont jedoch: "Aus meiner Sicht brauchen wir als Mittelständler eine klare Zielgruppe. Diese müssen wir bedienen und deren Wünsche und Anforderungen erfüllen". Wöhrl bietet modische und klassische Sortimente kombiniert an. Die Erfolgsfaktoren Wöhrls sind die junge Mode und die Segmentierung (Wöhrl 2019, 13-18). Jedoch ist es anspruchsvoll, hochmodische Sortimente filialisiert abzubilden, da man nicht auf Standortbesonderheiten eingehen kann (Wöhrl 2019, 18-21). MoP hat einen mittleren bis hohen Modegrad. Besonders in der Damenmode sticht MoP durch ein sehr modisches Sortiment hervor. In der Herrenmode hingegen weist MoP einen mittleren Modegrad auf (Böck 2019, 263-267). Keto steht für einen hohen modischen Anspruch, da die

angebotenen Badehosen mit Kunstwerken bedruckt sind. Zusätzlich ist das Thema Nachhaltigkeit Teil des Markenversprechens, womit ebenfalls eher junge Kunden adressiert werden (Benzino 2019, 363-367).

Es zeigt sich, dass ein großer Teil der untersuchten Unternehmen eher ältere und weibliche Kunden anspricht. Die Auswirkungen dieser speziellen Klientel auf das Geschäftsmodell werden in den weiteren Kapiteln deutlich.

Vergleich mit quantitativen Ergebnissen

Das Hauptprodukt der Untersuchungsobjekte ist grundsätzlich Bekleidung. Ketos Sortiment ist auf das Produkt Badehose beschränkt, Madeleines auf Damenbekleidung. Die restlichen Unternehmen bieten eher breite Bekleidungssortimente an oder – wie im Fall von Galeria Karstadt Kaufhof und HSE24 – allgemein undifferenzierte Sortimente.

Die meisten Unternehmen sind hinsichtlich des Modegrads wenig differenziert und bieten verschieden modische Produkte gleichzeitig an. Lediglich Keto und MoP schätzen sich als eher modisch ein. P&C, HSE24, Madeleine und Palmers richten ihre Sortimente eher auf ältere Kunden aus.

Unternehmen	Produktangebot	Modegrad
C&A	Bekleidung	Breit
KiK	Bekleidung	Breit
P&C	Bekleidung	Breit, ältere Kunden
Galeria Karstadt Kaufhof	Generalist	Breit
HSE24	Generalist	Ältere Kunden, weiblich
Madeleine	Damenbekleidung	Ältere Kunden, weiblich
Walbusch	Bekleidung	Klassisch
Wöhrl	Bekleidung	Breit
Sinn	Bekleidung	Breit
MoP	Bekleidung	Breit, eher modisch
Palmers	Bekleidung	Ältere Kunden, weiblich
Keto	Badehose	Trendthema

Abbildung 62: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Sortiments.

Galeria Karstadt Kaufhof und HSE24 werden vom EHI Retail Institute (2019) als Generalisten eingestuft. Diese Ergebnisse decken sich mit denen der Interviews.

Konzern	Onlineshop	Hauptprodukt-sortiment
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	Bekleidung
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	Generalist
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	Generalist
Tristyle, München	www.peterhahn.de	Bekleidung
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	Bekleidung
Wöhrl, Nürnberg	-	
SinnLeffers, Hagen	-	
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com	
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com	

Abbildung 63:Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Sortiments.[93]

Die weiteren in der quantitativen Analyse unter Sortiment erhobenen Daten, wie Auswahl und Preisrange, werden in den Interviews im Kontext der Differenzierung genannt und sind daher in Kapitel 13.5 zum Thema Wettbewerbsstrategien zusammengefasst.

13.4 Qualitative Hinweise zur Wertschöpfungsquote

Zunächst sollen jedoch die Inhalte zur Wertschöpfungsquote untersucht werden. Die Wertschöpfung wird in Kapitel 7.5 über den eigenen PoS, das eigene Label und Wholesale operationalisiert. Bereits in der quantitativen Analyse wird das Merkmal eigener PoS, wie in Kapitel 11.1 hergeleitet, vorausgesetzt. Die beiden zusätzlichen Unternehmen der qualitativen Untersuchung sind Palmers und Keto. Das Palmers-Geschäftsmodell ist auf dem stationären Kundenkontakt aufgebaut. In Deutschland ist Palmers durch eine Tochtergesellschaft vertreten. Diese agiert vor allem im Süden des Landes. Im Norden tut sich das Unternehmen gegen nationale Mitbewerber wie Triumph, Schiesser und Mey schwer (Wieser 2019, 74-70). Keto hingegen hat noch keinen Kundenkontakt. Das Unternehmen befindet sich aktuell in der Vorbereitung der Markteinführung. Ketos Produkte sollen zunächst im eigenen Onlineshop und auf Instagram verkauft werden (Benzino 2019, 194-195). Ab diesem Zeitpunkt baut auch das Geschäftsmodell von Keto auf Kundenkontakt auf. Aus den oben genannten Gründen

[93] Das Hauptproduktsortiment stammt aus der Beurteilung des EHI Retail Institute (2019).

werden folglich die Gesprächsinhalte zu Eigenmarke und Wholesale genauer untersucht.

Eigenmarke

Alle untersuchten Unternehmen, mit Ausnahme von Sinn, unterhalten eine oder mehrere eigene Marken. Sinn bietet bewusst keine Eigenmarken an und sieht Mitbewerber mit Eigenmarken grundsätzlich im Nachteil. Dies gilt für Göbel (2019, 90-94) sowohl im Premiumbereich als auch im Massenmarkt. Aus diesem Grund versteht sich Sinn als reinen Multi-Brand-Retailer (Göbel 2019, 6).

Laut Merkt (2019, 291-303) ist es im Multi-Label-Modebereich besonders schwierig, einen USP aufzubauen. Das liegt daran, dass die Sortimente im Kern sehr austauschbar sind. Eigenmarken werden von P&C bewusst dazu eingesetzt, um einen USP zu schaffen (Merkt 2019, 284-286). Auch Wöhrl (2019, 52) sieht in der Vertikalisierung den Vorteil der Alleinstellung. "Jetzt ist die Zeit wieder da, wo man eigentlich alles unter eigenem Label machen muss" (Wöhrl 2019, 45-46). Während viele Marktteilnehmer Entscheidungen über die Zukunft aus dem Blick in die Vergangenheit ableiten, sind vertikale Ketten innovativ und nutzen ihre Schnelligkeit, um den Markt aktiv zu gestalten (Wöhrl 2019, 172-175). Aus diesen Gründen bieten die beiden Multi-Label-Anbieter Wöhrl und P&C – neben dem Markensortiment – auch Eigenmarken an (Merkt 2019, 279-286; Wöhrl 2019, 233-235). Galeria Karstadt Kaufhof verfügt über ein großes Markenportfolio und ergänzt dieses durch Eigenmarken (Kratzer 2019, 177-181; 223-224). Auch Walbusch vertreibt sowohl Marken als auch Eigenmarken, allerdings mit einem anderen Fokus. Das Unternehmen hat einen Eigenmarkenanteil von 95 Prozent (Busch 2019, 65-66). Eigenmarken bringen den Vorteil besserer Margen sowie einer zielgerichteten Sortimentsgestaltung (Busch 2019, 65-67). Der hohe Eigenmarkenanteil hilft sowohl die Kundebedürfnisse als auch die wirtschaftlichen Ansprüche des Unternehmens zu befriedigen (Busch 2019, 53-58). Busch (2019, 92-95) macht die Kontrolle der Wertschöpfungskette und des Kundenkontaktes für den nachhaltigen Erfolg von Walbusch verantwortlich. Dies wäre alleine durch Partnerschaften nicht zu erreichen.

Das Geschäftsmodell von HSE24 ist in Hinblick auf die Eigenmarkenstrategie besonders hervorzuheben. Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist der Vertrieb von Exklusivangeboten. Darunter sind Produkte oder Produktvarianten und -

kombinationen, die in dieser Form von keinem anderen Anbieter verkauft werden. Dadurch fehlt die Vergleichbarkeit und der Preiswettbewerb wird vermieden (Geringer 2019, 139-148). In welchem Umfang die Nicht-Markenprodukte von Partnern oder von HSE24 selbst angeboten werden, möchte Geringer (2019, 126-140) nicht preisgeben. „Grundsätzlich ist es so, entweder wir sourcen Produkte selbst oder wir arbeiten mit Partnern zusammen" (Geringer 2019, 114-115).

Anders als Multi-Label-Händler bieten Mono-Label-Händler keine Ware von Fremdfirmen an. Zu ihnen zählt Palmers. Das Unternehmen bildet in seinen unterschiedlich großen Filialen jeweils nur bestimmte Ausschnitte des Gesamtsortiments ab. Fremdware wird keine angeboten (Wieser 2019, 361-363). MoPs Erfolg basiert darauf, dass das Unternehmen „(...) eine relativ starke, bekannte, tolle Marke (...)" besitzt (Böck 2019, 74). Diese wird grundsätzlich im Sinn eines Mono-Label-Vertriebs angeboten. Im Onlineshop werden zusätzlich Waren von Lizenznehmern angeboten. Für den Kunden ist dies jedoch nicht ersichtlich, da die Lizenzware als MoP gelabelt ist (Böck 2019, 38-40).

Aktuell vertreibt Madeleine – bis auf Hausmarken im Bereich Wäsche und Sport – ausschließlich Eigenmarken und hebt sich damit von der Konzernschwester Peter Hahn, welche auch Multi-Label-Handel betreibt, ab (Kratzer 2019, 158-161). Zusätzlich unterhielt Madeleine zwischenzeitlich ein eigens Label für große Größen. Allerdings stellten sich die erwarteten Synergien mit der Kernmarke nicht ein. Die separate Markenführung brachte zudem hohe Kosten mit sich, so dass diese Marke nun nur noch bei Peter Hahn vertreten ist (Kratzer 2019, 237-243).

Besonders die Mono-Label-Anbieter sind meist vertikal integriert. Dies wird von den entsprechenden Unternehmen als Vorteil gesehen. Zahn (2019, 177-180) bezeichnet KiK als sehr preisaggressiv und im Sourcing unschlagbar. Amazon wird aufgrund der Volumina zwar als ernsthafter Konkurrent wahrgenommen, jedoch aktuell nicht im Sourcing. KiK wird daher diese Kernkompetenz weiter ausbauen. C&A ist grundsätzlich ein vertikal integriertes Unternehmen, welches ausschließlich eigene Ware über eigene Kanäle anbietet. Allerdings wurde 2019 damit begonnen, der Marke Wrangler testweise Flächen zur Verfügung zu stellen und somit das Sortiment hinsichtlich der Preislage auszuweiten. Ob das Modell nach der Testphase weitergeführt oder sogar auf andere Partnermarken ausgeweitet wird, ist derzeit noch unklar (Ambrosewicz 2019, 97-103). C&A betreibt hauptsächlich Vertragsfertigung. Zusätzlich werden einzelne

eigene Produktionsstätten unterhalten (Ambrosewicz 2019, 89-94). Auch Ketos Produktion findet als Auftragsfertigung in China statt. Das Design und die Produktentwicklung geschehen in Österreich. Es gibt Überlegungen, weitere Accessoires in Österreich zu produzieren (Benzino 2019, 60-64). Fast alle Interviewpartner heben die Rolle der Eigenmarke hervor. Einige kombinieren diese mit anderen Marken, andere bieten sie ausschließlich an.

Wholesale

Unternehmen, welche eigene Marken unterhalten, haben die Möglichkeit, diese nicht nur selbst, sondern auch über Dritthändler zu vertreiben. Wie in Kapitel 3.2 erklärt, geschieht dies über den Wholesale.

C&A betreibt keinen Wholesale. Die produzierte Ware wird ausschließlich in eigenen stationären Geschäften und im Onlineshop angeboten (Ambrosewicz 2019, 97-116). Madeleine sieht sich als Modemarke und betreibt derzeit keinen Vertrieb über andere Unternehmen (Kratzer 2019, 40). Selbst eine Zusammenarbeit mit dem bekannteren und größeren Konzernunternehmen Peter Hahn ist nicht in Planung, da es unklar ist, wie beide Markennamen verwendet werden können (Kratzer 2019, 278-284). Auch Walbusch hat keinen Wholesale und kontrolliert daher den Kundenkontakt (Busch 2019, 69-70).

Palmers setzt im österreichischen Heimatmarkt auf Wholesale. In Deutschland wird allerdings auf diesen Vertriebsweg verzichtet. Dies liegt an der dortigen Marktstruktur, welche von mächtigen Händlern geprägt ist. Diese übertragen das Risiko häufig auf die Lieferanten. Zusätzlich kann Palmers auf diese Weise keine eigene Kundenbindung aufbauen (Wieser 2019, 89-131). Peek & Cloppenburg vertrieb in der Vergangenheit eigene Marken über den Wholesale. Dieser wird aktuell jedoch aufgelöst, um die Vorteile des Alleinstellungsmerkmals der Marken ausspielen zu können (Merkt 2019, 269-281). Keto möchte zunächst keinen Wholesale betreiben. Gerade zu Beginn ist es mit einem großen Aufwand verbunden, die notwendigen Stückzahlen bereit zu halten. Allerdings bleibt der Wholesale-Vertrieb eine Option für die Zukunft, da dies zusätzliche Absatzmöglichkeiten bringen kann. Aktuell machen Marketing- und Vertriebskosten 40 Prozent des Kaufpreises aus. Beim Wholesale wäre dieser Anteil deutlich niedriger, wodurch höhere Deckungsbeiträge möglich werden (Benzino 2019, 264-294). Ein weiterer Vorteil der Nutzung des Wholesale als zusätzlichen Vertriebskanal ist die

Risikostreuung durch Diversifikation. Dieser steht den Vorteilen der Vertikalisierung – Geschwindigkeit und Effektivität – gegenüber. Aus diesem Grund entscheidet sich MoP für eine kombinierte Strategie und wendet sowohl eigenen Vertrieb und als auch Wholesale parallel an (Böck 2019, 88-95).

Ein Großteil der untersuchten markenführenden Unternehmen lehnt allerdings den Wholesale ab. Zentrale Argumente sind zumeist die Kontrolle über den Vertrieb und das Alleinstellungsmerkmal.

Vergleich mit quantitativen Ergebnissen

Wie die vorhergehende Analyse zeigt, weisen alle untersuchten Unternehmen grundsätzlich Kundenkontakt in Form eines eigenen PoS auf. Auch Keto plant dies für die nahe Zukunft. Deshalb gibt, analog zu Kapitel 7.3., der Grad der Rückwärtsintegration Aufschluss über die Wertschöpfungsquote. Die vertikal integrierten Unternehmen C&A und KiK sowie der Mono-Label-Anbieter Keto kontrollieren den größten Teil der Wertschöpfungskette. Sie bieten ausschließlich eigene Marken an und vertreiben diese selbst. MoP und Palmers produzieren zwar ebenso eigene Ware, verkaufen diese jedoch auch an andere Händler. Alle anderen setzen auf einen Mix aus Eigenmarken und Marken. Manche legen dabei den Fokus deutlich auf Marken und sind daher als Multi-Label-Händler zu bezeichnen, andere ergänzen lediglich das Eigenmarkensortiment. Nicht aus allen Gesprächen resultieren Informationen zum Wholesale. Diejenigen Händler mit Markensortimenten, von denen Informationen vorliegen, haben keinen Wholesale oder beenden dies, wie P&C.

Unternehmen	Eigenmarke	Wholesale
C&A	Vertikal integriert	Kein Wholesale
KiK	Vertikal integriert	
P&C	Multilabel, Eigenmarke	Bisher Wholesale
Galeria Karstadt Kaufhof	Multilabel, Eigenmarke	
HSE24	Marke und Eigenmarke	
Madeleine	Fast nur Eigenmarke	Kein Wholesale
Walbusch	Marke und Eigenmarke	Kein Wholesale
Wöhrl	Multilabel, Eigenmarke	
Sinn	Multilabel, keine Eigenmarke	Kein Wholesale
MoP	Monolabel	Wholesale
Palmers	Monolabel	Wholesale in Österreich
Keto	Monolabel	Kein Wholesale

Abbildung 64: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Wertschöpfung.

Auch in der quantitativen Analyse ist Keto das einzige Unternehmen ohne Kundenkontakt und Sinn das einzige ohne Eigenmarke. Beim Wholesale zeigen sich jedoch Unterschiede. So wird eine einzelne Konzernmarke von Madeleine fremdvertrieben. Jedoch liegt der Fokus des Interviews auf dem Unternehmen Madeleine. Zudem ist Ware von C&A bei einem Dritthändler zu finden, während Ambrosewicz (2019, 97-116) betont, die Ware sei ausschließlich bei C&A erhältlich. Bei einer erneuten Recherche zu einem späteren Zeitpunkt stellt sich jedoch heraus, dass es sich dabei um ein zeitlich begrenztes Angebot von Sonderposten handelte.

Konzern	Onlineshop	Kundenkontakt	Eigenmarke	Untersuchte Eigenmarke	Vertrieb über Dritthändler	Untersuchter Dritthändler
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	1	1	C&A	1	www.merkandi.com
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	1	1	Identic	0	
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	1	1	Review	0	
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	1	1	Mark Adam NY	0	
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	1	1	Helena Vera	1	www.futsal-innsbruck.at
Tristyle, München	www.peterhahn.de	1	1	Day.Like	1	www.gocalne.org.uk
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	1	1	Walbusch	0	
Wöhrl, Nürnberg	-	1	1	James B. Cook	0	
SinnLeffers, Hagen	-	1	0	-	0	
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	1	1	Marc O'Polo	0	
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com	1	1	Palmers	1	www.enamora.at
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com	0	1	Keto	0	

Abbildung 65: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der Wertschöpfung.

Insofern ist auch hier kein Widerspruch gegeben. Dennoch wird an diesen Beispielen der Wert der Zusammenführung der Erkenntnisse aus Markt- und Unternehmensperspektive deutlich.

13.5 Qualitative Hinweise zu generischen Wettbewerbsstrategien

Der Wettbewerbsstrategie kommt, wie in Kapitel 9.3 gezeigt, eine zentrale Rolle bei der Gestaltung des Geschäftsmodells zu. Theoretisch lässt sich zwischen Preisführerschaft und Differenzierung unterscheiden. Arten der Differenzierung, welche in den Interviews genannt werden, betreffen das Produkt, die Auswahl oder spezielle Services. Die andere generische Wettbewerbsstrategie ist auf die Gewinnung von Marktanteilen durch Preisführerschaft ausgerichtet.

Preisführerschaft

So sieht sich C&A als klaren Preisführer. Dieser Anspruch wird auch durch entsprechende Marketingaktionen unterstrichen, bei welchen C&A sogar unterkalkulierte Produkte anbietet und bewirbt. Daraus generiert das Unternehmen – neben einem

Imagegewinn im Niedrigpreissegment –besser kalkulierte Zusatzverkäufe (Ambrosewicz 2019, 305-313). Die Preisstrategie drückt sich auch im, vergleichsweise niedrigen, durchschnittlichen Warenkorb aus. Dieser beträgt im stationären Bereich circa 29 Euro (Ambrosewicz 2019, 137-141). Online hingegen sind niedrige Warenkörbe kritisch. Zahn (2019, 42-43) hält es für herausfordernd, ein auf Preisführerschaft ausgerichtetes Geschäftsmodell online darzustellen. KiK versucht es dennoch (Zahn 2019, 18-19). Jedoch ist das Unternehmen gegenwärtig noch dabei, das eigene Onlinegeschäftsmodell zu optimieren: „Wir experimentieren bei uns im Onlineshop stark" (Zahn 2019, 42). Das zentrale Alleinstellungsmerkmal von KiK ist die Preisführerschaft in den Dauersortimenten (Zahn 2019, 18-19). Es wird dabei weniger auf kurzfristige Aktionsware gesetzt, sondern auf ein konstantes Kernsortiment, welches dadurch in der niedrigsten Preislage positioniert werden kann (Zahn 2019, 12-14).

Derart niedrige Preise bringen Massenanbieter, wie Galeria Karstadt Kaufhof, in Bedrängnis. Im Onlinebereich ist es vor allem die Dominanz Amazons – niedrigere Preise anbieten zu können – welche Druck auf das Geschäftsmodell Warenhaus ausübt (Kretzer 2019, 252-256). Galeria Karstadt Kaufhof versucht dagegenzuhalten und bietet online auch reduzierte Ware mit negativem Deckungsbeitrag an. Das Unternehmen erwartet sich davon eine Steigerung der Attraktivität, Zusatzverkäufe und eine rasche Lagerbereinigung (Kretzer 2019, 151-156). Auch bei P&C kann es vorkommen, dass einzelne Onlinebestellungen mit negativem Deckungsbeitrag vertrieben werden. Dies geschieht bei reduzierter Ware, um dem Kunden auch online ein Komplettsortiment anzubieten. Wichtiger ist dem Unternehmen der Deckungsbeitrag aller Bestellungen in Summe. Stationär und online sind – insbesondere in dynamischen osteuropäischen Märkten – gerade die niedrigpreisigen Sortimente wettbewerbsrelevant, um Begehrlichkeit zu wecken. P&C versucht Kunden über preisgünstige Kernartikel anzuziehen und dadurch besser kalkulierte Zusatzverkäufe generieren zu können (Merkt 2019, 222-239). Ähnlich, wie Galeria Karstadt Kaufhof und P&C, ist auch HSE24 in vielen unterschiedlichen Preislagen vertreten. Die Preislagenentscheidungen hängen von den angebotenen Produkten ab. Auch niedrige Preislagen werden vertrieben, wenn sie hohe Margen oder Absatzmengen mit sich bringen (Geringer 2019, 114-116).

Sowohl bei den Niedrigpreisanbietern als auch bei Unternehmen, welche in mehreren Preislagen vertreten sind, lassen sich Anzeichen für eine Preisdifferenzierung finden. Fraglich scheint, ob die beiden – sich theoretisch ausschließenden – Strategien Preisführerschaft und Differenzierung parallel betrieben werden. Differenzierung kann unter

anderem auf dem Produkt, der Größe der Auswahl oder dem Anbieten spezieller Services basieren.

Differenzierung über ein besonderes Produkt

Entgegen dieser Strategien bewegt sich Walbusch bewusst nicht im niedrigsten Preissegment (Busch 2019, 120). „(...) eine Preisführerschaft werden wir nie einnehmen können und wollen" sagt Busch (2019, 20-22). Busch (2019, 15-20) sieht Walbusch nicht als großes Unternehmen, da es nicht im Massenmarkt beheimatet ist, sondern verortet seine Kernkompetenz in der zielgerichteten Kundenansprache. Ziel ist es viel mehr, dem Kunden mit dem Produkt eine besondere Zusatzfunktion anzubieten. Das Differenzierungsmerkmal ist somit nicht der Preis, sondern der Zusatznutzen durch die Funktionalität des Produktes und die Erklärung derselben (Busch 2019, 116-118). Differenzierungsmerkmale sind die angebotenen Waren und die Kundenberatung (Busch 2019, 40-44).

Auch Palmers will in der Einstiegspreislage nicht vertreten sein. Stattdessen setzt das Unternehmen auf faire Produktionsbedingungen (Wieser 2019, 203-212). Palmers Zielkunden sind zudem, aufgrund ihres Alters, häufig sehr qualitätsbewusst (Wieser 2019, 190-196). Es ist zu erwarten, dass dieses Qualitätsbewusstsein ursächlich für eine höhere Zahlungsbereitschaft ist. Kernversprechen des Unternehmens ist es, hochwertige Wäsche für alle Anlässe zu führen (Wieser 2019, 36-58). Einen zusätzlichen Produktnutzen übt die Gutscheinmünze aus. Diese wird häufig anstelle der Ware gekauft, um sie zu verschenken. Es ist wichtig, dass diese auch online verkauft wird (Wieser 2019, 275-285). Für Palmers ist die Münze besonders attraktiv, da nur 85 Prozent der Münzen eingelöst werden. Die anderen 15 Prozent sind umsatzsteuerbefreite Einnahmen (Wieser 2019, 288-294). MoPs Durchschnittswarenkorb beträgt 170 Euro stationär und ca. 200-300 Euro online, vor Retouren (Böck 2019, 298-301). Insofern versteht sich MoP als Premiummarke. Dennoch wird der Großteil des Umsatzes im Massenmarkt generiert. MoP strebt jedoch danach, sich von den mittelpreisigen Mitbewerbern zu differenzieren (Böck 2019, 251-257). Ursächlich für MoPs Erfolg sind laut Böck (2019, 73-79) die starke Marke, die guten Kollektionen und das solide Management. Auch Madeleine verkauft eher hochpreisig (Kratzer 2019, 58-59). Kratzer (2019, 73-76) sieht das jedoch auch als Nachteil. Aufgrund der gehobenen Verkaufspreise spricht Madeleine automatisch eine ältere Kernzielgruppe an und limitiert damit die Ausbringungsmenge. Um auch andere Kundengruppen zu adressieren, müsste das

Sortiment erweitert werden. Bei einer grundsätzlichen Verjüngung wären jedoch wenig Anknüpfungspunkte und Synergien mit dem aktuellen Geschäftsmodell möglich (Kratzer 2019, 219-229). So bleibt es wahrscheinlich dabei, dass Madeleine eine spezielle Klientel hinsichtlich der Preislage bedient und sich so von Mitbewerbern differenziert (Kratzer 2019, 171-178). Der Durchschnittspreis liegt bei 105 Euro im Sommer und 125 Euro im Winter. Niedrige Preislagen bestehen kaum (Kratzer 2019, 113-115).

Im gleichen Preissegment, jedoch mit einer jüngeren Zielgruppe, ist Keto vertreten. Die Badehosen kosten zwischen 75 und 85 Euro (Benzino 2019, 257-261). Die Differenzierung Ketos findet, wie in Kapitel 13.3 gezeigt, über das Produkt statt. Dies drückt sich ebenfalls im gehobenen Verkaufspreis aus. Keto erwartet dank dem Bespielen der Trendthemen Nachhaltigkeit und Bademode großen Erfolg (Benzino 2019, 25-28). Fünf Prozent des Umsatzes werden gespendet. Bei einigen Modellen sind es sogar 100 Prozent (Benzino 2019, 364-366). "Und deswegen soll der Kunde wirklich das Gefühl haben, dass er mit jedem Kauf etwas Gutes tut" (Benzino 2019, 366-367).

Die geschilderten Zielsetzungen deuten auf eine Differenzierungsstrategie hinsichtlich eines besonderen Produktes oder dessen Zusatznutzen hin.

Differenzierung durch Auswahl

Neben dem Produkt selbst kann auch die Auswahl an Produkten zur Differenzierung genutzt werden. Grundsätzlich gilt der Long-Tail-Ansatz, welcher eine große Angebotsmenge im Vorteil sieht (Merkt 2019, 240-246). Allerdings ist die reine Angebotsmenge nicht ausschlaggebend, da das Sortiment ab einer gewissen Größe für den Kunden nur mehr schwer zu fassen ist (Merkt 2019, 291-303). „(...) die optimale Sortimentsgröße (...) hängt immer daran, welche Zielgruppe ich bediene. Wenn ich den Anspruch habe von Miez und Mops bis High-Fashion, dann muss ich auch breiter sein. Wenn ich eine gewisse Zielgruppenfokussierung, ein klares Zielgruppenverständnis habe, dann brauche ich das vielleicht gar nicht. Dann bin ich margenseitig und in Bezug auf meine Optionen, bewusst und auch aus Kundensicht, gerechtfertigt limitierter" (Merkt 2019, 226-240).

Aus diesem Grund sieht P&C sein Alleinstellungsmerkmal in der Kuratierung des Sortiments. Für den Kunden ist es weniger wichtig, eine maximal große Auswahl zu erhalten, sondern vielmehr die richtige Sortimentsgröße präsentiert zu bekommen, um

die subjektiv optimale Wahl zu treffen (Merkt 2019, 336-346). Der Kunde möchte Inspiration erfahren. Auch wenn er sich dann wieder für das standardisierte Produkt entscheidet, möchte er Modekompetenz präsentiert bekommen. Der Markenkern von Wöhrl ist die Markenqualität (Wöhrl 2019, 7-10). Das Unternehmen ist dadurch groß geworden, dass bereits nach dem Zweiten Weltkrieg begonnen wurde, im großen Stil bekannte Marken anzubieten. Mit diesem attraktiven Sortiment differenziert sich Wöhrl bis heute (Wöhrl 2019, 7-21). Auch Sinn sieht einen zentralen Erfolgsfaktor in der Zusammenstellung des Sortiments (Göbel 2019, 6-7; 24-32).

Einige Multi-Label-Anbieter differenzieren sich ebenfalls über die Zusammenstellung des Sortiments. Dieses kuratierte Angebot geht, im Vergleich zum Komplettmarkt, mit einer Limitierung einher. Insofern sind es zwei verschiedene Ansätze, den Gesamtmarkt mit Filtern und Personalisierung oder den relevanten Teilmarkt mit der richtigen Kuratierung zu bearbeiten. Für beide Modelle konnte die optimale Sortimentsgröße noch nicht gefunden werden (Merkt 2019, 354-372). Bei den untersuchten Unternehmen lassen sich insofern Beispiele für eine Differenzierung durch Kuratieren, nicht aber für eine Differenzierung durch eine besonders große Auswahl finden.

Differenzierung durch Services

In der quantitativen Untersuchung wird die Differenzierung anhand der angebotenen Services operationalisiert. Dabei wird insbesondere solche Services untersucht, welche mit dem logistischen Prozess der Onlinebestellung verbunden sind. Fraglich ist, ob diese sowie zusätzliche Dienstleistungen von den Interviewpartnern überhaupt als Grundlage einer Differenzierungsstrategie gesehen werden.

Madeleine hat die Infrastruktur für einen internationalen Versand, nutzt diesen aber aktuell kaum, da diese Serviceleistung marketingmäßig nicht begleitet wird (Kratzer 2019, 139-144). Auch Keto versendet international. Die Lieferzeiten variieren zwischen den einzelnen Ländern jedoch stark. Da beispielsweise der Standardversand nach Deutschland zwei bis vier Tage dauert, wird zusätzlich ein kostenpflichtiger Expressversand angeboten (Benzino 2019, 310-341). Der Standardversand ist ab einem bestimmten Mindestbestellwert gratis. Die Entscheidungen bezüglich der Lieferkonditionen wurden auf Basis von Benchmarking getroffen und sollen dem Kunden den gewohnten Service bieten (Benzino 2019, 305-307). Auch P&C erhebt aktuell keine Versandkosten und beabsichtigt nicht, dies zu ändern (Merkt 2019, 242-245). Von einer

Differenzierungsstrategie hinsichtlich der Services kann bei Madeleine, Keto und P&C abgesehen werden.

Anders als bei der Mehrheit der Marktteilnehmer gibt es im Onlineshop von MoP einen Mindestbestellwert von 29 Euro (Böck 2019, 282-283). MoP erhebt zudem Versandgebühren (Böck 2019, 375-376). Auch andere Bekleidungshändler, die bisher versandkostenfreie Bestellungen anbieten, führen aufgrund von Margendruck wieder Versandkosten ein (Merkt 2019, 208-209). Geringer (2019, 92-93) sieht in Versandkosten eine durchaus strategische Relevanz. Das Thema wird bei HSE24 regelmäßig diskutiert. HSE24 kalkuliert die Preise ohne Versandkosten. Daher werden diese grundsätzlich vom Kunden erhoben, können aber in Aktionen oder ab einem gewissen Einkaufswert erlassen werden. So entfalten sich Zusatzkauf- oder Kundenbindungswirkungen (Geringer 2019, 94-102). Madeleine verlangt grundsätzlich ebenfalls Versandkosten und rechnet diese in die Kalkulationen mit ein. Dabei machen die Versandkosten etwa 1,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Auch bei Madeleine wird die aktionsweise Versandkostenbefreiung als wirksame Marketingmaßnahme eingesetzt (Kratzer 2019, 123-132). Nachdem MoP Versandkosten erhebt und die Versandkostenbefreiung bei HSE24 und Madeleine nur situativ eingesetzt wird, kann auch hier nicht von einem Differenzierungsmerkmal ausgegangen werden. Es lassen sich somit – trotz der strategischen Relevanz – keine Hinweise darauf finden, dass einer der Interviewpartner Versandkonditionen als Differenzierungsmerkmal versteht.

Neben den Lieferkosten sind die hohen Retourenquoten eine zentrale Herausforderung des Onlinevertriebs (Ambrosewicz 2019, 176-183). Das Handling der Retouren gefährdet den Deckungsbeitrag (Merkt 2019, 260-262). Die Retourenquote liegt in der Branche bei durchschnittlich 50 Prozent. Als Reaktion darauf versucht MoP den Durchschnittswarenkorb zu vergrößern (Böck 2019, 341-344). Grundsätzlich ist ein großer durchschnittlicher Warenkorb – trotz einer hohen Retourenquote – wünschenswert, da beobachtet wird, dass die Kunden dann einen relevanten Teil der Ware behalten (Ambrosewicz 2019, 200-205). Keto versucht der Retourenquote mit kostenpflichtigem Rückversand zu begegnen (Benzino 2019, 307). Fehlender Gratisversand könnte von den Kunden zwar negativ wahrgenommen werden, dies ist laut Böck (2019, 293-301) jedoch kein Problem, da dies bei der Senkung der Retourenquote hilft. Andere Marktteilnehmer denken ebenfalls über derartige Maßnahmen nach. Ambrosewicz (2019, 186-194) widerspricht dem und berichtet aus Erfahrungen, dass die Retourenquote nur schwer über die Versandkosten beeinflusst werden kann. Folglich wird von

den untersuchten Unternehmen der kostenlose Rückversand eher als Herausforderung denn als differenzierungsfähiger Service betrachtet.

Neben den logistischen Services des Versandes und Rückversandes werden von einigen Interviewpartnern auch Kundebindungsprogramme als derartige Zusatzleistungen verstanden. Durch den über 30-jährigen Einsatz des Kundenbindungsprogramm und der Migration auf die neue Kunden-App kann Sinn auf eine breite Datenbasis zurückgreifen. Diese wird vor allem für eine individualisierte Kundenansprache, auf Basis der vergangenen Käufe, genutzt (Göbel 2019, 250-274). Auch MoP verwendet sein Bindungsprogram für den direkten Kundenkontakt (Böck 2019, 217-221). Zunächst wurde das Programm ohne Rückvergütungssystem aufgesetzt. Vor kurzem kam es jedoch zur Erweiterung um diese Funktion. Insgesamt sieht Böck (2019, 234-243) das Programm mit 300.000 Teilnehmern als erfolgreich an. Sowohl Sinn als auch MoP betrachten die unternehmenseigenen Kundenbindungsprogramme als Vorteil gegenüber den Mitbewerbern.

Ergänzend zur Bedarfsdeckung können Handelsunternehmen auch das Aufzeigen bzw. Wecken eines Bedarfs als Ziel eines Handelsbetriebs begreifen. Busch (2019, 45-53) sieht dies in einer Überschussgesellschaft, in welcher es kaum echte Bedarfskäufe gibt, als zentrales Ziel an. Die Kaufmotive der Kunden sind überwiegend hedonistischer Natur. Es gilt folglich, den Kunden zu inspirieren (Busch 2019, 45-53). Walbusch versteht das Vertrauen und die Bequemlichkeit des Kunden als maßgebliche Elemente der Kaufentscheidung (Busch 2019, 40-44). Aus diesem Grund versucht das Unternehmen dem Kunden Informationen und Inspiration anzubieten. Dies geschieht sowohl analog als auch digital. Busch (2019, 102-116) sieht es als wesentlich einfacher, Zusatzinformationen zum Produkt in Form eines Katalogs anzubieten, als dies online zu tun. Dennoch muss es das Ziel sein, den Content in ähnlicher Qualität digital aufzubereiten. Die Kommunikation von Content in analoger und digitaler Form ist zentral für den Erfolg des Unternehmens (Busch 2019, 118-126). Auch vom Kataloghändler Madeleine wird Content als ein wichtiger Zusatznutzen verstanden, der sowohl im Katalog als auch online angeboten wird. Madeleine könnte sich sogar vorstellen, diesen zukünftig noch weiter auszubauen (Kratzer 2019, 174-181).

HSE24 sieht das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens in der Art des Einkaufsprozesses. HSE ist daher nur begrenzt mit Mitbewerbern vergleichbar. Dennoch weist die strategische Ausrichtung des Einkaufsprozesses Ähnlichkeiten mit jener der

Kataloghändler Walbusch und Madeleine auf. Anstelle von Plankäufen wird auf Impulskäufe gesetzt. Zudem kommt der Unterhaltung eine besondere Rolle zu (Geringer 2019, 17-21). Der Einkaufsvorgang bei HSE24 läuft grundsätzlich über eine Verbindung von Unterhaltung und Einkauf (Geringer 2019, 21-28). So gelingt es HSE24, vor allem erklärungsbedürftige Produkte zu inszenieren (Geringer 2019, 204-215). Durch die Erfahrungen aus der Vergangenheit kann HSE24 gute Prognosen für den Erfolg bestimmter Produkte erstellen (Geringer 2019, 118-121). So ist es laut Geringer (2019, 161-164) der besondere Kundenkontakt, welcher Loyalität und Vertrauen schafft und so entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wie Walbusch und Madeleine setzt auch HSE24 auf Zusatzinformationen zum Aufzeigen von Bedarf. Hinzu kommt bei HSE24 die besondere Verknüpfung mit Unterhaltung, welche durch den Fokus auf das Medium Fernsehen möglich gemacht wird. Alle drei Unternehmen scheinen die Information als differenzierendes Merkmal des Geschäftsmodells einzusetzen.

Fast alle Unternehmen haben nicht-digitalen Versandhandel in ihrem Vertriebsmix. In den Interviews lassen sich keine stichhaltigen Hinweise darauf finden, dass Services rund um die Bestellung zur Differenzierung eingesetzt werden. Allerdings werden das Kundenbindungsprogram und das Angebot an Inhalten als differenzierende Services verstanden.

Vergleich mit quantitativen Ergebnissen

C&A und KiK verfolgen, nach eigener Aussage, eine reine Strategie der Preisführerschaft. Bei KiK findet diese Strategie vor allem im Kernsortiment Anwendung. Galeria Karstadt Kaufhof, P&C und HSE24 sind in mehreren Preislagen vertreten und scheinen daher eine weniger differenzierte Marktbearbeitung zu verfolgen.

Madeleine, Walbusch, MoP, Palmers und Keto bezeichnen sich allesamt als Premiumanbieter. Walbusch, Palmers und Keto begründen dies zudem mit einem, über den originären Produktnutzen hinausgehenden, Versprechen. Bei Palmers sind es die fairen Produktionsbedingungen, bei Keto die Nachhaltigkeit und bei Walbusch die Funktionalität.

Die Multi-Label-Anbieter P&C, Wöhrl und Sinn sehen ihr Alleinstellungsmerkmal jeweils in der Zusammenstellung des Sortiments. Nachdem bei Ihnen Eigenmarken nur sortimentserweiternd oder gar nicht eingesetzt werden, begreifen sie den wirtschaftlichen Mehrwert ihrer Unternehmenstätigkeit primär in der Kuratierung eines

zielgruppenadäquaten Produktangebots. Jedoch gerät Wöhrl, nach eigener Aussage, sowohl von oben als auch unten unter Druck und befindet sich daher in einer so genannten Stuck in the Middle-Position (Wöhrl 2019, 257-273).

Wie bereits in Kapitel 13.2 gezeigt, werden Multi-Channel-Services vom Großteil der Interviewpartner als relevant eingeschätzt. In der tiefergehenden Analyse können jedoch kaum Hinweise auf eine strategische Differenzierung durch logistische Services gefunden werden. Vielmehr werden diese vom Kunden vorausgesetzt. Kretzer (2019, 112-121) erklärt, Service als Differenzierung funktioniere nicht mehr, da Onlinehändler wie Amazon, durch vielzählige Services die Kundenerwartungen bereits im niedrigpreisigen Massenmarkt hochgesetzt haben. Dennoch bringen die Interviews unerwartet Hinweise auf Differenzierungsstrategien, welche auf Kundenbindungsprogrammen und Informationsbereitstellung basieren.

Diese werden auch in Kombination mit anderen Strategien eingesetzt, während sich die übrigen untersuchten Strategien weitestgehend gegenseitig auszuschließen scheinen. Lediglich bei P&C lassen sich Hinweise auf eine Preisführerschaft und eine Differenzierung durch Kuratierung finden. Allerdings wird die Preisführerschaft nur in den ausgewählten Randpreislagen angestrebt und kann daher nicht als generische Strategie betrachtet werden.

Unternehmen	Preisführerschaft	Differenzierung über ein besonderes Produkt	Differenzierung durch Auswahl	Differenzierung durch Services
C&A	Preisführerschaft			
KiK	Preisführerschaft im Kernsortiment			
P&C	Auch niedrige Preislage		Kuratierung	
Galeria Karstadt Kaufhof	Auch niedrige Preislage			
HSE24	Auch niedrige Preislage			Information, Entertainment
Madeleine		Premium		Information
Walbusch		Premium, Zusatznutzen Funktionalität		Information
Wöhrl			Markenkompetenz	
Sinn			Markenkompetenz	Kundenbindungsprogramm
MoP		Teilweise Premium		Kundenbindungsprogramm
Palmers		Premium, Zusatznutzen Produktionsbedingungen		
Keto		Premium, Zusatznutzen Nachhaltigkeit		

Abbildung 66: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der generischen Wettbewerbsstrategien.

C&A und Galeria Karstadt Kaufhof, welche laut den Interviews eine Strategie der Preisführerschaft anstreben, weisen auch in der quantitativen Analyse verhältnismäßig niedrige Einstiegspreislagen auf. HSE24, das auch erklärt, sich über den Preis zu differenzieren, ist zumindest in den Einstiegspreislagen der untersuchten Produktgruppen nicht besonders günstig.

Bemerkenswert ist weiterhin, dass C&A und Galeria Karstadt Kaufhof, welche – laut den Ergebnissen der quantitativen Analyse – über eine verhältnismäßig große Auswahl verfügen, dies nicht hervorheben. Galeria Karstadt Kaufhof weist die große Auswahl auch hinsichtlich der Preisrange auf. Bei C&A bestätigt sich die Strategie der Preisführerschaft. Hinsichtlich der Services lassen sich – auch im Vergleich mit den quantitativen Ergebnissen – bei der kleinen Fallzahl keine Hinweise auf eine Differenzierung finden.

Konzern	Onlineshop	Einstiegspreislage Mittelwert	Angebot Mittelwert	Preisrange Mittelwert	Anzahl der untersuchten Services
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	4,95	1.398	24,95	2
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de				
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de				
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	17,97	8.185	100,01	5
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	39,99	348	67,01	2
Tristyle, München	www.peterhahn.de	49,97	780	50,01	3
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	45,40	224	40,55	3
Wöhrl, Nürnberg	-				
SinnLeffers, Hagen	-				
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com				
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com				
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com				

Abbildung 67: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich der generischen Wettbewerbsstrategien.

Preisführerschaft als Unternehmensstrategie lässt sich aus der Marktperspektive unmittelbar beobachten. Die übrigen, in den Interviews besprochenen, Strategien drücken sich am Markt in besonderen Produktnutzen, Sortimentszusammenstellungen, Kundenbindungen oder Informationsbereitstellungen aus.

13.6 Qualitative Hinweise zum Marktanteil

Die Interviewpartner, welche aufgrund der Zugehörigkeit zu den, in der quantitativen Analyse untersuchten, Unternehmen ausgewählt wurden, weisen eine gewisse Homogenität hinsichtlich des Umsatzes auf. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, welche Umsatzentwicklung die Unternehmen verzeichnen und wo die Interviewpartner die Ursachen dafür verorten. Zunächst werden die Ausführungen zum Marktanteil der Untersuchungsobjekte analysiert, bevor das, dafür verantwortlich gemachte,

angespannte Marktumfeld erklärt wird. Die abschließende Diskussion soll die Kontroverse hinsichtlich Wahrnehmung der Branche abbilden.

Aktueller Marktanteil

Zum konkreten Marktanteil oder zu anderen Erfolgsgrößen werden in den Interviews wenig Informationen bereitgestellt. Allerdings gehen die Gesprächspartner teilweise auf die grundsätzliche Marktsituation der Unternehmen ein. So berichtet Wöhrl (2019, 121-124) von stagnierenden Umsätzen. Das Unternehmen gerät sowohl durch preisaggressive als auch premiumlastige Formate unter Druck (Wöhrl 2019, 257-262). Das liegt daran, dass Wöhrl in der Vergangenheit viele Sparmaßnahmen ergriffen hat, welche negative Auswirkungen auf die Serviceintensität auf der Verkaufsfläche haben. Deshalb wird aktuell weniger Umsatz erzielt als früher (Wöhrl 2019, 94-100). Wöhrl (2019, 233-239) unterhielt zeitweise auch Anteile an anderen großen Multi-Label-Händlern. Durch eine Straffung der Organisation wurde auch dort teilweise zu stark rationalisiert (Wöhrl 2019, 109-115). Auch KiKs Wachstum in Deutschland stagniert. In Osteuropa kann das Unternehmen hingegen weiteres Wachstum verzeichnen. Das Engagement in diesen Ländern startet meist stationär. Die Entscheidung über eine Ausweitung der Onlineaktivitäten in neue Länder wird nach Kosten-Nutzen-Abwägungen getroffen, da damit große Logistikkosten verbunden sind (Zahn 2019, 126-134).

MoP hatte in den vergangenen drei Jahren eine negative Entwicklung aufzuweisen. Im letzten Geschäftsjahr konnte MoP jedoch im stationären Geschäft um vier Prozent und im Onlinebereich um 20-30 Prozent wachsen. Damit ist MoP Marktführer im Bereich der Damenmode (Böck 2019, 263-265). Für die Zukunft plant das Unternehmen mit steigenden Umsätzen in beiden Bereichen (Böck 2019, 60-67). Auch Sinn setzt aktuell auf Expansion (Göbel 2019, 12-17). Der Onlinehandel von C&A wächst aktuell in allen Märkten. Das Wachstum ist größer als jenes des stationären Geschäfts. Gleichzeitig sind im Onlinehandel alle relevanten Kennzahlen positiv (Ambrosewicz 2019, 265-275). So nehmen sowohl die Anzahl der Transaktionen als auch die der, pro Transaktion bestellten, Produkte im Onlineshop zu (Ambrosewicz 2019, 176-183). Allerdings steigen auch die Marketingaufwendungen von C&A jährlich. Bei den Mitbewerbern ist dies jedoch ähnlich (Ambrosewicz 2019, 22-31). Aussagen über den Erfolg sind ohnehin davon abhängig, welche Kennzahlen betrachtet werden. Bei C&A sind diese bereichsabhängig verschieden (Ambrosewicz 2019, 38-43). Erfolg wird bei Walbusch an langfristigem Unternehmenswachstum gemessen. Kurzfristiges Wachstum verleitet

häufig zu wenig weitsichtigen Entscheidungen (Busch 2019, 7-11). Erfolgsfaktoren von Walbusch sind daher die Stringenz in der Unternehmensstrategie und die Ausrichtung auf Rentabilität und nachhaltiges Wachstum (Busch 2019, 22-24).

P&Cs Marktanteil ist im – Vergleich zu großen Plattformanbietern – gering. Dafür hat Unternehmen prozentual höhere Marketingaufwände zu tragen (Merkt 2019, 32-34). P&C sieht sich aktuell mit Strukturherausforderungen konfrontiert (Merkt 2019, 112). Andres als einige Mitbewerber leidet P&C online jedoch nicht unter sinkenden Warenkörben (Merkt 2019, 98-100). Im Rahmen der Fusion von Karstadt und Galeria Kaufhof finden noch strukturelle Anpassungen statt, welche Galeria Karstadt Kaufhof beschäftigen (Kretzer 2019, 8-11). Keto hingegen befindet sich in der Gründungsphase und generiert daher noch keinen Umsatz (Benzino 2019, 16-18).

Die Schilderungen der gegenwärtigen Situation der Unternehmen sind sehr verschieden und reichen von expansivem Wachstum über Stagnation bis zu strukturellen Herausforderungen. Allerdings sind dies nur jene Gesprächsausschnitte, welche konkret dem Themenbereich Marktanteil zuzuordnen sind. Aus diesem Grund lassen sich daraus nur begrenzt Rückschlüsse auf den tatsächlichen Marktanteil der Unternehmen schließen. Auch berichten die Interviewpartner wenig über spezifische Erfolgsgrößen und mehr über allgemeine Erfolgsfaktoren sowie gegenwärtige Branchenherausforderungen.

Marktumfeld

Laut Ambrosewicz (2019, 16-22) herrscht aktuell eine allgemein angespannte Marktsituation vor. Sie berichtet, dass alle Modehändler mit Umsatzrückgängen zu kämpfen hätten. Busch (2019, 10-14) bestätigt dies. Die Mehrheit der Unternehmen im Modebereich hat sich in den letzten Jahren schwergetan. Böck (2019, 53-60) sieht diese Entwicklung auch zukünftig voranschreiten. Er geht von einer, sich verstärkenden, Marktkonsolidierung aus. Einige stationäre Formate werden dadurch ihre Daseinsberechtigung verlieren.

Eine Ursache für die angespannte Marktsituation wird von den Interviewpartnern unter anderem in der Überdistribuierung gesehen. So kam es in den letzten Jahren im deutschen Einzelhandel zu einer Verdreifachung der Verkaufsfläche (Göbel 2019, 68-71). Einige Marken schwemmten in der Vergangenheit über viele, fremde und eigene,

Kanäle Waren in den Markt, so dass es zu einem Überangebot der entsprechenden Marken kam (Busch 2019, 10-14). Für die Multi-Label-Anbieter schufen die Marken zusätzliche Konkurrenz (Wöhrl 2019, 38-43). Die markeneigenen Online- und Offline-aktivitäten brachten Herausforderung für Wöhrl mit sich (Wöhrl 2019, 182-189). Das Unternehmen unterstützte die Marken in der Aufbauphase und begab sich dadurch in eine gewisse Abhängigkeit: "(...) wir haben uns in den letzten 30 Jahren mit den Marken ins Bett gelegt (...)" (Wöhrl 2019, 184-185). Nun nutzen die Marken die erlangte Reichweite aus und schöpfen über eigenen Kanäle Rendite ab.

Voll vertikalisierte Ketten, die ausschließlich über eigene Kanäle anbieten, verstärken den Wettbewerb zusätzlich (Göbel 2019, 71-73). Diese wechseln zumeist monatlich ihre Sortimente und beschleunigen dadurch das saisonale Geschäft. Aus diesem Grund ist es für Sinn wirtschaftlich nicht mehr nutzenstiftend, Ware zwischen Filialen oder sogar zwischen Unternehmen hin und her zu schicken (Göbel 2019, 111-119). Die Herausforderungen der Vertikalisierung werden vordergründig von Walbusch, Sinn und Wöhrl gesehen. Wöhrl (2019, 182-189) betont dabei, dass so manch vertikaler Anbieter durch innovative Lösungen erfolgreich ist. Auch Ambrosewicz (2019, 16-22) meint, dass einzelne vertikale Mitbewerber von der Negativentwicklung ausgenommen sind.

Jedoch ist auch das voll vertikalisierte System mit Herausforderungen konfrontiert. Wenn Planverkäufe nicht eintreten, entstehen auf den Verkaufsflächen und in den Lägern Kapazitätsengpässe. Neue Ware kann unter Umständen nicht mehr angenommen werden. Bei C&A startet der Einkauf mit der Sortimentierung der Ware eineinhalb Jahre vor der Auslieferung (Ambrosewicz 2019, 39-42). Die produzierte Ware hat Transportzeiten von drei bis vier Monaten. In dieser Zeit können keine Anpassungen der logistischen Prozesse vorgenommen werden. Zusätzlich werden die Produkte bereits bei der Produktion ausgezeichnet und mit einer Saisonkennzahl versehen, welche nachträglich nicht ohne wesentlichen Aufwand umgebucht und umgezeichnet werden kann. Auch ist in der Ware viel Kapital gebunden, welches bei einer Lagerung über die Saisongrenzen hinaus ungenutzt bliebe (Ambrosewicz 2019, 73-86). Wenn sich also beispielsweise das jahreszeittypische Wetter zu spät einstellt, verkürzt sich der Zeitraum, in welchem die saisonale Ware verkauft werden kann und die Läger müssen über Reduzierungen bereinigt werden (Ambrosewicz 2019, 43-49). Aus diesem Grund wirken negative Abweichungen von geplanten Abverkäufen über die Reduzierungen auf Kosten und Marge (Ambrosewicz 2019, 52-64). Insofern beeinflussen externe Einflüsse, wie etwa das Wetter, strukturierte Organisationen mit langen Planungshorizonten, wie

beispielsweise C&A, besonders stark. Auch Wöhrl (2019, 158-164) kritisiert die allgemeine Starrheit von gewachsenen Systemen, welche die zukünftige Nachfrage auf Basis vergangener Umsätze prognostizieren. Diese Systeme haben nach Wöhrl (2019, 158-164) ausgedient, da der Markt schneller und volatiler geworden ist.

Allgemein wird der deutsche Markt als besonders herausfordern wahrgenommen, da die Kunden eine hohe Preissensibilität aufweisen (Wieser 2019, 138-153). Daher wird eine Veränderung im Konsumentenverhalten schnell spürbar. Aktuell verzeichnet der stationäre Handel abnehmende Ausgaben für Bekleidung (Ambrosewicz 2019, 313-315). Der Onlinehandel leidet unter den sinkenden Größen der Warenkörbe (Merkt 2019, 98-100). Das Konsumentenverhalten verändert sich, da der Bekleidung ein geringerer gesellschaftlicher Stellenwert eingeräumt wird als beispielsweise der Kommunikation (Göbel 2019, 63-68). Zukünftig könnten Nachhaltigkeitsaspekte diesen Trend weiter unterstützen (Benzino 2019, 34-36).

Eine weitere Ursache für stagnierende Umsätze sieht Wöhrl (2019, 121-124) in den sinkenden stationären Frequenzen. Auch C&A verzeichnet eine negative Frequenzentwicklung. Ambrosewicz (2019, 313-315) sieht dies als Konsequenz des steigenden Onlineanteils. Folglich besteht die Hauptaufgabe des C&A-Marketings nicht mehr im Ankurbeln des Umsatzes, sondern in der Belebung der stationären Frequenzen (Ambrosewicz 2019, 315-317). Die Mitarbeiter des stationären Geschäfts von C&A stehen dem Onlinehandel generell skeptisch gegenüber (Ambrosewicz 2019, 257-259). Die langen Öffnungszeiten, der deregulierte Markt der Reduzierungen und die Transparenz des Internets sind für den stationären Handel allgemein herausfordernd und führen zu Frequenzverlusten (Wieser 2019, 416-425).

Die Interviewpartner berichten von diversen Branchenherausforderungen. Auch wenn diese teilweise unternehmensspezifisch sind, zeichnen sie ein Bild einer sich schnell wandelnden Branche. Sowohl die Intensität des Wettbewerbs, die Mitbewerberstruktur als auch das Konsumverhalten der Nachfrager wandeln sich rasant. Nach Ansicht einiger Interviewpartner werden daher bestehende Strukturen hinterfragt und Anteile verschieben sich.

Zukunftserwartungen

Allerdings sieht Merkt (2019, 200-208) bereits einen Gegentrend. Der Erfolg des Bekleidungsonlinehandels der letzten Jahre resultiert mitunter aus den kostenfreien Lieferungen. Nun setzt dies, in Kombination mit hohen Marketing- und Logistikkosten, den Onlinehandel unter Druck. Zudem ist zu erwarten, dass die Logistikdienstleister die Lieferkosten weiter steigen lassen. Sie sind in vielen Ländern Monopolisten und haben zu Beginn des E-Commerce niedrige Preise angeboten, welche nun, aufgrund der hohen Versandzahlen und der steigenden Lohnkosten, nach oben korrigiert werden. Gleichzeitig sinken Mietpreise für innerstädtische Geschäftsflächen zum Teil wieder. Merkt geht demnach davon aus, dass sich das aktuelle Verhältnis zugunsten des stationären Handels verschieben wird (Merkt 2019, 160-182).

Auch ist es Wunsch der Menschen, weiterhin stationär einzukaufen (Merkt 2019, 179-182). Der Gedanke, dass der Großteil der Konsumenten das Einkaufen ausschließlich über den heimischen Computer erledigt, findet Göbel (2019, 174-180) absurd und kritisiert die Debatte. "(...) diese Messias ähnlichen Charaktere, die herumlaufen und prognostizieren, dass die Welt untergeht, dass nur noch das und das geht, das wird nicht so sein" (Göbel 2019, 212-213). Einkaufen ist nicht nur Bedarfsdeckung, sondern zu einem gewissen Teil Sozialverhalten. In der westlichen Welt ist es als kulturelles Ereignis zu verstehen. Daher werden die Kunden auch zukünftig stationär einkaufen (Merkt 2019, 151-160).

Göbel (2019, 46-54) versteht den Onlinehandel als logischen Nachfolger des Distanzhandels. Den Onlineanteil am gesamten Einzelhandel sieht er daher bei maximal 30 Prozent. Busch (2019, 109-111) sieht den Katalogversand auch in Zukunft als Bestandteil der Einzelhandelslandschaft. Ursächlich ist, dass das Haptische im Einkaufsprozess immer einen gewissen Reiz haben wird. Auch Böck (2019, 53-60), der zwar davon ausgeht, dass einige Anbieter nicht lange weiterbestehen werden, attestiert dem stationären Handel per se dennoch den weiteren Fortbestand. Gemäß Göbel (2019, 208-212) wird es das Warenhauskonzept in Deutschland auch zukünftig geben. Dagegen gibt es einige reine Onlineformate, deren Fortbestand unsicher ist (Göbel 2019, 180-196). Auch Busch (2019, 153) ist skeptisch: "Nur online eine Marke zu führen oder ein Geschäft zu führen, das gelingt wenigen". Dies liegt an der Dominanz weniger marktbeherrschender Anbieter: "Eine Rolle wie Amazon wird kein zweiter mehr einnehmen können" (Busch 2019, 154-155). Auch ist Technologie aktuell noch

sehr kostenintensiv und wird in der Zukunft günstiger werden (Göbel 2019, 200-208). Die Vertriebsentscheidung ist insofern immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Beispielsweise stehen die hohen Kosten der Kundenakquise im Onlinehandel ebensolchen im stationären Handel gegenüber. Dort stellen sich diese jedoch nicht nur in Marketingkosten dar, sondern auch in Kosten für Immobile oder Personal (Merkt 2019, 24-31). Sobald sich die Kostenstrukturen verändern, können folglich auch andere Geschäftsmodellentscheidungen sinnvoll sein. Möglicherweise wird selbst Sinn in Zukunft online vertreiben (Göbel 2019, 300-315).

Über die zukünftige Gestalt des stationären Handels gibt es unterschiedliche Vorstellungen. MoP experimentiert bereits heute damit, in eigenen Geschäften die Kasse abzuschaffen. Der Kunde kann so ein Outfit, ohne zu bezahlen, mit nach Hause nehmen. Zusätzlich erhält er eine Versandtasche für die Retoure. Wenn die Bekleidung zusagt, wird der Bezahlprozess nachgeholt. Im Retail hat sich in den letzten 50 Jahren für den Kunden wenig verändert. Deshalb sind derartige Innovationen überfällig (Böck 2019, 333-346). Die zentralen Erfolgsfaktoren für das zukünftige Überleben im Einzelhandel sieht Böck (2019, 53-60) in der Verknüpfung von online und stationären Kanälen sowie der Kundenorientierung. Auch Kretzer (2019, 244-252) sieht die Kundenorientierung als entscheidende Überlebensstrategie im Einzelhandel. Allerdings ist dies nicht in allen Sortimentsbereichen möglich. Ein Generalist, wie Galeria Karstadt Kaufhof, würde die erhöhten Personalkosten einer verstärkten Beratungsleistung kaum gewinnbringend aufbringen können. Um zukünftig konkurrenzfähig zu sein, muss man sich vielmehr spezialisieren und in den ausgewählten Sortimentsbereichen auf Service und Kundenberatung setzen. Galeria Karstadt Kaufhof macht das beispielsweise im Sportartikelbereich. Eine übermäßige Kostenfokussierung ist dagegen gefährlich.

Wöhrl (2019, 265-273) macht dies sogar zur Gretchenfrage. Die Branche ist sich noch nicht einig, ob zukünftig mehr oder weniger Service das Erfolgsrezept ist. "Wo geht die Reise hin? Wird uns mehr Rationalisierung, mehr Kostenkontrolle, weniger Personalkosten, wird uns das retten? Ich behaupte nein" (Wöhrl 2019, 149-150). Entsprechend hat Wöhrl die Frage für sich beantwortet. Die Zukunft verlangt demnach nach mehr Service, Individualität und Freiraum. Daher besinnt sich das Unternehmen aktuell auf Kernkompetenzen und Altbewährtes, wie Markenqualität, persönliche Beratung und einen modischen Fokus (Wöhrl 2019, 155-158). Diese Strategie wird auch von den erfolgreichsten Unternehmen der Branche verfolgt (Wöhrl 2019, 132-146).

Insbesondere im Premiumbereich gibt es bereits einige Marktteilnehmer, die dies vormachen (Wöhrl 2019, 239-258).

Neben düsteren Zukunftsprognosen für die Modebranche allgemein und nicht-digitale Kanäle im Besonderen zeigen einige Interviewpartner auch einen erkennbaren Optimismus in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Branche. Dem nicht-digitalen Handel wird von einigen Interviewpartnern auch in einer digitalisierten Welt eine wichtige Rolle zugesprochen. Dieser Auffassung nach gewinnen auch die klassischen Werte des stationären Handels wieder an Bedeutung.

Vergleich mit quantitativen Ergebnissen

Die untersuchten Unternehmen werden mehrheitlich positiv beschrieben, während das Marktumfeld durchgehend als anspruchsvoll skizziert wird. Das könnte daran liegen, dass die Interviewpartner ihr jeweiliges Unternehmen vertreten und daher Erfolge tendenziell stärker hervorheben als Herausforderungen. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse, hinsichtlich des aktuellen Marktanteils beziehungsweise des Unternehmenserfolgs, gefiltert dargestellt. Gesprächsinhalte über Herausforderungen werden so stärker gewichtet. Dadurch ergibt sich folgendes Bild: Während P&C, Galeria Karstadt Kaufhof und Keto aktuell interne Herausforderungen bearbeiten, berichten MoP, Sinn und C&A von Wachstum. Walbusch setzt auf langfristiges Wachstum. Wöhrl tut sich allgemein schwer, während KiK nur in Deutschland stagniert und in Osteuropa wächst. Die Ausführungen zum Marktumfeld werden weitgehend vom Geschäftsmodell unabhängig dargestellt, weshalb sich keine dahingehenden Rückschlüsse ziehen lassen. Konsens scheint über den Wandel der Branche zu bestehen. Die Lösungsansätze sind dagegen uneinheitlich und kontrovers. Einige Interviewpartner betonen jedoch die unveränderte Relevanz von nicht-digitalen Vertriebsarten und der Kundenorientierung.

Unternehmen	Aktueller Marktanteil	Zukunftserwartungen
C&A	Erfolg im Onlinehandel	
KiK	Stagnation in Deutschland	
P&C	Strukturelle Herausforderung	Stationär weiter relevant
Galeria Karstadt Kaufhof	Strukturelle Herausforderung	Kundenorientierung
HSE24		
Madeleine		
Walbusch	Fokus auf langfristigem Erfolg	Katalog weiter relevant
Wöhrl	Stagnation	Kundenorientierung
Sinn	Expansion	Stationär weiter relevant
MoP	Erfolg	Stationär weiter relevant
Palmers		
Keto	Strukturelle Herausforderung	

Abbildung 68: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Marktanteils.

Während die Marktanteile des Konzerns und des Onlineshops sowie das Konzernwachstum zentrale Messgrößen der quantitativen Analyse darstellen, werden in den Interviews wenig Informationen dazu geliefert. Das könnte an der, in Kapitel 10.1 geschilderten, Verschwiegenheit der Branche liegen. MoP spricht offen über den Unternehmenserfolg. Hinsichtlich der Konzernentwicklung ist dies, dank eines Wachstums von 12,9 Prozent, durchaus berechtigt. Wallbuschs Konzentration auf langfristigen Erfolg sowie Sinns Expansion drücken sich im Jahr 2018 in einer unveränderten Umsatzentwicklung aus. Bis auf HSE24, von denen es wenig Gesprächsinhalte zum Marktanteil gibt, verzeichnen alle anderen, untersuchten Unternehmen einen Rückgang des Konzernumsatzes. In den absoluten Werten spiegelt sich die Heterogenität der Untersuchungsgruppe der qualitativen Analyse wider.

Konzern	Onlineshop	Konzernumsatz mit Bekleidung in DE 2018	Entwicklung Konzernumsatz zu VJ	Websiteumsatz 2018
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	2.320	-1,7	95
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	1.446	-0,1	
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	1.410	-1,8	
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	1.270	-5,2	151
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	370	2,8	176
Tristyle, München	www.peterhahn.de	331	-1,5	74
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	241	0,0	65
Wöhrl, Nürnberg	-	216	-1,8	
SinnLeffers, Hagen	-	170	0,0	
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	149	12,9	
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com			
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com			

Abbildung 69: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Marktanteils.[94]

Die Gesprächsergebnisse zum Marktanteil zeichnen ein durchwachsenes Bild der deutschen Bekleidungsbranche. Die Dynamik des Umfeldes fordert die Geschäftsmodelle heraus. Fraglich ist, ob die Plattformökonomie als Lösung oder zusätzliche Herausforderung verstanden wird.

13.7 Qualitative Hinweise zu Plattformentscheidungen

Plattformvertrieb

MoP nutzt die Plattformen Zalando und Otto. Zum einen verkauft das Unternehmen an die beiden Plattformanbieter Ware im Sinne des Wholesale. Zum anderen nutzt MoP die zusätzlichen Vorteile des Plattformvertriebs und bietet selbst als Händler auf den Plattformen Ware an. Darunter findet sich auch Ware, welche für die MoP-Filialen vorgesehen ist. Auf diese Weise kann das Unternehmen aktiv auf die Einsteuerung der eigenen Ware, über die verschiedenen Kanäle hinweg, einwirken (Böck 2019, 114-118). Allerdings sieht MoP das Plattformgeschäft nicht als unternehmerische Kerntätigkeit, sondern als On-Top-Business. MoP möchte maximal 20 Prozent des Onlineumsatzes über Plattformen generieren (Böck 2019, 322-327). Plattformvertrieb wird also als zusätzliches Geschäftsfeld gesehen, nicht als Kern (Böck 2019, 175-177). Palmers nutzt Zalando und Amazon für den Vertrieb. Allerdings kaufen diese als Händler Palmers-Ware ein und auf eigenes Risiko weiter. Eigene Ware wird nicht aktiv über Plattformen vermarktet (Wieser 2019, 326-328).

[94] Die Daten stammen aus der Studie der Textilwirtschaft (Ott 2019, 34–35) und des EHI Retail Institute (2019).

Walbusch hingegen versucht den eigenen Vertrieb über Amazon. Zalando kam nicht in Frage, da die Plattform eine andere Zielgruppe anspricht (Busch 2019, 79-80). Gegen Otto hat sich das Unternehmen aufgrund der schlechten Konditionen entschieden (Busch 2019, 80). Der Plattformvertrieb geschieht jedoch nur mit ausgewählten Produkten (Busch 2019, 80-81). Für Walbusch ist Plattformvertrieb allgemein wenig bedeutsam (Busch 2019, 68-69). Als kleinerer Omni-Channel-Anbieter ist es nicht zwangsweise notwendig, auf Plattformen vertreten zu sein (Busch 2019, 90-92). Dies liegt auch an der Zusammenarbeit mit den Plattformbetreibern. So ist Busch (2019, 80-89) unzufrieden mit dem Warenhandling von Amazon. Die Ware wird in einer Tüte versandt, obwohl dies nicht gut für das Produkt ist. Außerdem wird die Retourenware vor dem Wiederverkauf nicht entsprechend aufbereitet, was zu einem negativen Markenauftritt führt und beim Vertreib über eigene Kanäle vermieden werden könnte.

Auch Madeleine bereitet zum Zeitpunkt des Interviews einen Testlauf für die Nutzung von Plattformen vor. Zunächst soll über Zalando vertrieben werden. Die Entscheidung für einen Plattformvertrieb wurde aufgrund von Reichweitenproblemen getroffen. Zwar baut Madeleine auf eine treue Bestandskundenbasis auf, Neukunden sind jedoch über die aktuellen, eigenen Kanäle schwer zu generieren (Kratzer 2019, 40-43). Madeleine testet zunächst mit einem begrenzten Sortiment die Partnerschaft mit Zalando. In der Vergangenheit wurde bereits mit einem anderen Plattformanbieter zusammengearbeitet (Kratzer 2019, 101-106). Die finale Entscheidung über das Ausmaß des Plattformvertriebs wurde noch nicht getroffen (Kratzer 2019, 92-95).

P&C hat bisher seine Eigenmarke Review auch über den eigenen Wholesale verkauft. Die Marke war damit bei anderen Händlern und auch auf der Otto-Plattform zu finden. Allerdings wurde diese Entscheidung 2019 rückgängig gemacht, um die Kontrolle über die Marke als USP nutzen zu können (Merkt 2019, 269-288). Auch C&A hat sich, nach einer Phase der Kooperation, gegen eine weitere Zusammenarbeit mit Amazon und anderen Plattformen entschieden. Ursächlich waren die zu geringen Margen. Trotz guter Umsätze sieht sich C&A als Verlierer der Partnerschaft. Amazon profitiert grundsätzlich überproportional (Ambrosewicz 2019, 119-134). Auch bei Wöhrl gab es bereits die Idee, mit Zalando zu kooperieren, allerdings wurde dies nicht umgesetzt, da Zalando vom Großteil der Unternehmensführung doch als Konkurrent wahrgenommen wird (Wöhrl 2019, 220-223). Für Discounter liegt der Vorteil im dichten Filialnetz. Deshalb macht eine Plattformkooperation für KiK keinen Sinn (Zahn 2019, 157-159). Nach Geringer (2019, 204-215) wird auch ein Vertrieb von HSE24-Ware über Plattformen

nicht angestrebt, weil dabei der direkte Kundenkontakt und die Kernkompetenzen des Unternehmens verloren gehen. Da Sinn keinen Onlinehandel betreibt und keine Eigenmarken unterhält, stellt sich die Frage nach einem Plattformvertrieb nicht (Göbel 2019, 273-278).

Galeria Karstadt Kaufhof verkauft ebenso grundsätzlich nicht über Amazon (Kretzer 2019, 200). Allerdings gibt es eine stationäre Partnerschaft mit dem Konzern. In den Filialen der Kaufhauskette sind Amazon-Paketboxen installiert. Diese ermöglichen es Amazon-Kunden, ihre bestellte Ware in einer Filiale von Galeria Karstadt Kaufhof abzuholen. Die Miete, welche Amazon für die Flächen zahlt, spielt eine untergeordnete Rolle (Kretzer 2019, 156-162). Der Konzern erhofft sich davon vor allem eine höhere Frequenz und zusätzliche Umsätze durch Impulskäufe (Kretzer 2019, 168-174). Für die Zukunft ist eine weitergehende Zusammenarbeit mit Amazon geplant. So soll der Onlinekonzern Innenstadtflächen von Galeria Karstadt Kaufhof anmieten, um von dort aus seine innerstädtischen Kunden innerhalb von zwei Stunden beliefern zu können (Kretzer 2019, 188-194).

Ketos Produkte sollen zunächst im eigenen Shop und auf Instagram verkauft werden. Auch der Vertrieb über Amazon ist eine Option für die Zukunft (Benzino 2019, 194-195). Zusätzlich soll Google-Shopping als Vertriebskanal genutzt werden (Benzino 2019, 294-298). Die Besonderheit am Vertreib von Keto ist, dass sowohl der eigene Shop als auch die Vertriebsinfrastruktur auf den Services von Plattformanbietern aufgebaut sind. Da das junge Unternehmen derzeit noch nicht über eine gewachsene Vertriebsinfrastruktur verfügt, basiert der Onlineshop vorläufig auf dem Shop-System-Anbieter Shopify. Unternehmen entscheiden sich bei Shopify – abhängig von der Anzahl der zu erwartenden Transaktionen – für ein Preismodell und zahlen dann eine monatliche Grundgebühr plus einen Prozentsatz des erzielten Umsatzes. Das Service umfasst unter anderem die Serverkosten, die Gewährleistung der Stabilität der Seite und das Abwickeln des Zahlungsverkehrs (Benzino 2019, 115-135). Darüber hinaus hat Shopify ein modulares Pricing-System, welches bei zunehmender Transaktionszahl teurer wird (Benzino 2019, 159-165). So kommt es bei dauerhafter Nutzung des Systems zu Abhängigkeiten. Ob ein späteres, einfaches Herauslösen der Homepage aus dem Shopify-System möglich ist, scheint unklar. Benzino (2019, 138-159) geht davon aus, dass ab einer bestimmten Größe des Unternehmens eine Selbstverwaltung der IT-Infrastruktur wirtschaftlich sinnvoll ist und nutzt daher Shopify nur für die Anfangsphase.

Die Warenausgangslogistik soll zum Zeitpunkt der Markteinführung noch selbst abgewickelt und anschließend im Zuge der Expansion an einen Fulfillment-Dienstleister ausgelagert werden (Benzino 2019, 67-74). Durch Fulfillment-Services ist ein weltweiter Vertrieb möglich, da es online keine wesentliche Limitation des geographischen Produktangebots gibt. So plant Keto von saisonalen Nachfrageschwankungen unabhängig zu werden (Benzino 2019, 39-45). Der Fulfillment-Anbieter ist automatisch mit dem Shop verbunden und wickelt bei Auftragseingang das Verpacken und Versenden der Ware eigenverantwortlich ab (Benzino 2019, 81-86). Auch dieser Service kostet einen monatlichen Fixbetrag, bestehend aus einer Grundgebühr, den Lagerkosten sowie eines variablen Betrags für Verpackungs- und Versandkosten (Benzino 2019, 86-91). Die Wareneingangslogistik kann zwischen Produzenten und Fulfillment-Dienstleister, aber auch Amazon stattfinden. Lediglich die Qualitätssicherung führt Keto selbst durch. Dadurch kann – ohne die Notwendigkeit einer physischen Präsenz – weltweit verkauft werden (Benzino 2019, 98-105). Das Unternehmen nutzt somit das Long-Tail-Prinzip und bietet seine Produkte einer sehr großen potentiellen Kundengruppe an (Benzino 2019, 43-53). Trotz des durch die Gebühren bedingten negativen Margeneffekts und einer möglichen Abhängigkeit vom Plattformanbieter, wirken Plattformen für Shopsysteme und Logistikdienstleistungen markterweiternd. Unternehmen wie Keto erhalten so die Chance, ihre Ware nahezu gleichberechtigt, neben gewachsenen Marken, zu vertreiben.

Laut der Interviewpartner vertreiben Walbusch, MoP und P&C direkt über Plattformen, wobei P&C sein Engagement beenden wird. Madeleine möchte eines beginnen. Palmers verkauft an Plattformbetreiber und Keto nutzt Plattformen sogar zur Abwicklung der gesamten Verkaufslogistik.

Unternehmen	Plattformvertrieb
C&A	Nein
KiK	Nein
P&C	Ja, zukünftig nein
Galeria Karstadt Kaufhof	Nein
HSE24	Nein
Madeleine	Nein, zukünftig ja
Walbusch	Ja
Wöhrl	Nein
Sinn	Nein
MoP	Ja
Palmers	Verkauf an Plattformbetreiber
Keto	Fulfillment

Abbildung 70: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Plattformvertriebs.

Laut den Daten der quantitativen Analyse vertreiben P&C, HSE24, Tristyle, Walbusch und MoP über mindestens eine große Plattform, während KiK, C&A, Galeria Karstadt Kaufhof, Wöhrl und Sinn keine große Plattform nutzen. Sinn hat hierbei eine Sonderrolle, da das Unternehmen keine Eigenmarken unterhält und somit nicht vor einer solchen Entscheidung steht. Palmers und Keto werden nicht quantitativ untersucht. Insofern zeigen sich Unterschiede in der Bewertung von Keto, HSE24 und Madeleine. Die von Keto genutzte Fulfillment-Plattform wird in der quantitativen Analyse nicht erfasst. Madeleine wird in der quantitativen Analyse bereits plattformvertreibend bewertet, da die Marke Day.Like Eigentum der Tristyle Konzernschwester Peter Hahn ist[95] und auf Amazon[96] und Otto[97] angeboten wird. Auch HSE24, das Plattformvertreib aktuell nicht in Erwägung zieht, wird in der quantitativen Suche als

[95] Die Marke 014900104 ist zum Zeitpunkt der Recherche am 19.1.2020 Eigentum der Peter Hahn GmbH (Peter Hahn) (Deutsches Patent- und Markenamt 2019). Peter Hahn ist neben Madeleine ein Format von Tristyle (Kratzer 2019, 263-265).

[96] Eine Suche nach „Day.Like" auf Amazon in der Rubrik Damenbekleidung am 19.1.2020 liefert 180 Ergebnisse (Amazon Europe Core S.à r.l 2020).

[97] Eine Suche nach „Day.Like" auf Otto am 19.1.2020 liefert 37 Ergebnisse (Otto GmbH & Co KG 2020).

plattformvertreibend bewertet, da die Marke Helena Vera, welche sich (Deutsches Patent- und Markenamt 2019) im Eigentum von HSE24 befindet[98], über Amazon angeboten wird.[99]

Konzern	Onlineshop	Eigenmarke	Name der Eigenmarke	Plattformvertrieb
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	1	C&A	0
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	1	Identic	0
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	1	Review	1
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	1	Mark Adam NY	0
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	1	Helena Vera	1
Tristyle, München	www.peterhahn.de	1	Day.Like	1
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	1	Walbusch	1
Wöhrl, Nürnberg	-	1	James B. Cook	0
SinnLeffers, Hagen	-	0	-	0
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	1	Marc O'Polo	1
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com	1	Palmers	1
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com	1	Keto	0

Abbildung 71: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Plattformvertriebs.

In den Differenzen zwischen der quantitativen und qualitativen Analyse werden die Unterschiede der Untersuchungsperspektiven sichtbar. Die Interviewpartner sprechen über ihr jeweiliges Unternehmen, in welches sie organisational eingebunden sind. Die Daten der quantitativen Erhebung zum Plattformvertrieb werden auf der abstrakten Ebene des Konzerns erhoben. Gleiches gilt für den Agenturhandel.

Agenturhandel

Die Onlinepräsenz des fusionierten Unternehmens Galeria Karstadt Kaufhof wächst laufend. Dabei werden auch neue Produktkategorien online getestet. Diese Tests laufen häufig in partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf der Galeria Karstadt Kaufhof-Plattform. Ziel ist es, Produktnischen ausfindig zu machen und diese nachhaltig zu besetzten (Kretzer 2019, 224-228). Auch das Geschäftsmodell von HSE24 basiert auf Agenturhandel. Das Unternehmen stellt die mediale Plattform zur Verfügung, auf welcher sich sowohl junge als auch gewachsene Unternehmen präsentieren und ihre Produkte anbieten können (Geringer 2019, 132-133). Zusätzlich verkauft das

[98] Die Prüfung der Markenzugehörigkeit wird am 19.1.2020 vorgenommen. Dabei zeigt sich, dass die Marken 300681933, 302111433 und 013522131 als Eigentum der Home Shopping Europe GmbH registriert sind (Deutsches Patent- und Markenamt 2019).

[99] Die Suche nach Helena Vera auf Amazon liefert am 19.1.2020 143 Ergebnisse (Amazon Europe Core S.à r.l 2020).

Unternehmen auch eigene Produkte. Abhängig von Marke und Umsatzvolumen wählt HSE24 zwischen den Vertriebsoptionen Eigen- und Agenturhandel (Geringer 2019, 114-116).

KiK kann sich derzeit nicht vorstellen, das Sortiment auszuweiten und selbst eine Plattform zu werden (Zahn 2019, 97-104). Auch Madeleine betreibt aktuell keinen Agenturhandel. Eine Ergänzung des Sortiments um weitere Produkte von Fremdfirmen sieht Kratzer (2019, 153-162) jedoch als möglich an. Madeleine verfügt bereits über eine, auf den internationalen Vertrieb ausgelegte, Infrastruktur. Diese Entscheidung wurde vorbereitend, zum Zweck eines späteren Ausbaus des Vertriebs, getroffen und ermöglicht es dem Unternehmen in Zukunft, neben dem eigenen Sortiment, auch Ware von anderen Händlern anzubieten (Kratzer 2019, 139-144). Auch Palmers kann sich vorstellen, das Onlinesortiment durch Artikel von Partnerunternehmen auszuweiten. Da bereits die stationären Verkaufsstätten sehr unterschiedlich gestaltet sind und daher verschiedene Sortimente aufweisen, wird überlegt, im Onlineshop Sortimentserweiterungen vorzunehmen. Dies würde zusätzlich dem Ziel, neue Produkte oder Ergänzungen anzubieten, dienen (Wieser 2019, 361-366).

Wöhrl betreibt zwar keinen Agenturhandel im Sinn der Definition in Kapitel 5.1, dennoch weist das Geschäftsmodell im stationären Bereich Ähnlichkeiten auf. So resultiert der Erfolg Wöhrls in der Vergangenheit zu einem großen Teil aus dem Konzessionsgeschäft. Auch heute werden Wöhrls Lieferanten grundsätzlich erst nach dem Verkauf an die Endkunden bezahlt (Wöhrl 2019, 66-70). Diese Art der stationären Zusammenarbeit weist gewisse Ähnlichkeiten mit dem Onlineagenturhandel auf. Vorteil für Wöhrl ist eine geringere Kapitalbindung (Wöhrl 2019, 52-56). Die große Liquidität birgt jedoch auch das Risiko von zu viel Ware und dadurch wenig Frische in den Sortimenten (Wöhrl 2019, 76-79). Zudem besteht die Gefahr, dass die Organisation träge wird (Wöhrl 2019, 66-70) und Abhängigkeiten entstehen (Wöhrl 2019, 52-56). Nicht zuletzt fallen beim Konzessionsgeschäft erhöhte Warenhandling-Kosten an (Wöhrl 2019, 86-87). In Summe muss folglich abgewogen werden, ob die Vorteile des Konzessionsgeschäftes überwiegen. Ähnlichkeiten mit Agenturhandel bestehen in jedem Fall.

Die einzigen, im Sinne der vorliegenden Untersuchung, agenturhandelbetreibenden Unternehmen der qualitativen Studie sind Galeria Karstadt Kaufhof und HSE24. Bei HSE24 zeigt sich bereits die Besonderheit, dass auch über Teleshopping Agenturhandel

betrieben wird. Hier deutet sich eine möglicherweise notwenige Ausweitung des Verständnisses von Agenturhandel an.

Unternehmen	Agenturhandel
C&A	
KiK	Nein
P&C	
Galeria Karstadt Kaufhof	Ja
HSE24	Ja
Madeleine	Vielleicht zukünftig
Walbusch	
Wöhrl	Nein
Sinn	
MoP	
Palmers	Vielleicht zukünftig
Keto	

Abbildung 72: Qualitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Agenturhandels.

Auch der quantitativen Analyse nach betreiben Galeria Karstadt Kaufhof und HSE24 Agenturhandel. Die übrigen qualitativ untersuchten Untersuchungsobjekte tun dies hingegen nicht.

Konzern	Onlineshop	Agenturhandel
C&A, Düsseldorf	www.c-and-a.com/de/de/shop	0
Tengelmann, Mülheim/R.	www.kik.de	0
P&C, Düsseldorf	www.peek-cloppenburg.de	0
HBC, Köln	www.galeria-kaufhof.de	1
HSE24, Ismaning	www.hse24.de	1
Tristyle, München	www.peterhahn.de	0
Walbusch, Solingen	www.walbusch.de	0
Wöhrl, Nürnberg	-	0
SinnLeffers, Hagen	-	0
Marc O'Polo, Stephanskirchen	www.marc-o-polo.com	0
Palmers, Wien	www.palmers-shop.com	0
Keto Swimwear, Wien	www.ketoswimwear.com	0

Abbildung 73: Quantitative Bewertung der Untersuchungsobjekte hinsichtlich des Agenturhandels.

Trotz unterschiedlicher Untersuchungsebenen stimmen die Daten der quantitativen und qualitativen Analyse hinsichtlich des Agenturhandels überein. Dennoch offenbaren sich – im Zuge der Auswertung der Interviews – Hinweise auf eine möglicherweise zur Definition von Agenturhandel notwenige Ausweitung des Plattformbegriffs.

Direkte Parameter von Plattformentscheidungen

In Zusammenhang mit der eigenen Plattformstrategie berichten die Interviewpartner über grundsätzliche Entscheidungsparameter. Deutlich wird dabei, dass zum einen der Rolle der großen Plattformanbieter und zum anderen den Vor- und Nachteilen der Plattformen hohe Bedeutung zukommt.

Insbesondere beim Plattformvertrieb spielt die Einschätzung der dominanten Handelsplattformen eine große Rolle, da diese als potentielle Vertriebspartner bewertet werden. Doch auch als Mitbewerber urteilen die Interviewpartner über die Anbieter. Böck (2019, 213-214) sieht Plattformen als unerlässlichen Teil des Vertriebsmix an, wenn man als Unternehmen den breiten Markt bearbeiten möchte: "Von daher ist es ja in der Modebranche auch schon so, wenn du nicht bei einem Zalando bist, oder bei einem Amazon, dann ist es schwierig für den großen Massenmarkt". Auch Kratzer (2019, 89-91) versteht Plattformvertrieb als das Gebot der Stunde. Madeleine sieht in Plattformen vor allem Institutionen, welche die Rahmenbedingungen des Branchenwettbewerbs verändern: "Natürlich dringen immer mehr Mitbewerber über Plattformen auf den Markt. Das darf man einfach nicht vergessen. Die Geschwindigkeit ist enorm. Da kämpfen wir auch damit" (Kratzer 2019, 38-40). Aus Perspektive des Kaufhausspezialisten Galeria Karstadt Kaufhof heißt es ebenfalls anerkennend: "Amazon ist eigentlich das große Warenhaus online. Die bieten alles an. Man bekommt es super schnell. Man bekommt es zum besten Preis" (Kretzer 2019, 252-253). Zahn (2019, 166-167) möchte sich daher dem direkten Wettbewerb mit den großen Plattformen nicht stellen: "Ich glaube einfach, dass wir Amazon im Onlinebereich nicht mehr einholen" (Zahn 2019, 166-167). "Im Prozess online, im Auswerten von Kundendate werde ich gegen Amazon den Krieg nicht mehr gewinnen" (Zahn 2019, 182-182). Stattdessen soll sich Zahn zu Folge (2019, 180-181) der Handel auf die Vorteile stationärer Flächen konzentrieren. Jedoch könnten Plattformen die eigenen Geschäftstätigkeiten auch auf andere Bereiche ausweiten. Zwar sind Plattformen heute noch nicht gut im Kuratieren eines Modeangebots, jedoch ist das – mit ausreichend finanziellen Mitteln – relativ schnell imitierbar (Zahn 2019, 170-177). Merkt sieht das anders und traut es Amazon

nicht zu, in absehbarer Zeit ein wirtschaftlich relevantes Modesortiment zu kuratieren (Merkt 2019, 304-330). Er kritisiert die radikalen Ansichten, welche davon ausgehen, dass sich die großen Plattformen den Markt aufteilen und der Rest nicht überleben wird (Merkt 2019, 125-128). Auch unterstützt Merkt (2019, 63-66) die Vereinheitlichung nicht. Zalando ist beispielsweise nur zu zehn Prozent eine Plattform. Das übrige Business erwirtschaftet Zalando als klassischer Händler. Auch Göbel (2019, 158-163) versteht Zalando nicht als Logistiker, wie etwa Amazon, sondern als Onlineshop (Göbel 2019, 158-163). Das Geschäftsmodell von Zalando wird sich seiner Meinung nach daher auch zukünftig nicht rechnen (Göbel 2019, 169-174). HSE24 nimmt andere Plattformen nicht als Konkurrenten wahr, da diese eine andere Verkaufsmechanik als HSE24 aufweisen (Geringer 2019, 203-204).

Die Kunden profitieren grundsätzlich von der großen Auswahl auf Plattformen (Böck 2019, 175-177; 324-327). Für Händler ist die Reichweite das Kernargument des Plattformvertriebs (Kratzer 2019, 40-43; 89-91). So ist beispielsweise Amazon für Keto vor allem aufgrund der Größe der Nachfrage attraktiv. Zusätzlich befinden sich die Kunden beim Durchklicken der Amazon-Seite in einem aktiven und bekannten Kaufprozess (Benzino 2019, 195-198). Selbst für etablierte Händler, wie MoP, können die Plattformen zusätzliche Reichweiten bringen (Böck 2019, 114-118). Zudem haben Unternehmen die Möglichkeit, mit überschaubarem Aufwand, den Vertriebskanal Plattform zu testen (Busch 2019, 80-81; Kratzer 2019, 101-106). Agenturhandel nutzt den Unternehmen, um über ein größeres und attraktiveres Angebot Wachstum generieren zu können (Kratzer 2019, 139-144; Wieser 2019, 361-366). Je nach Margenanforderung und Risikobewusstsein können so die Alternativen Eigenhandel und Agenturhandel nebeneinander angeboten werden (Geringer 2019, 114-116). Zudem können Sortimentslücken geschlossen und Nischen besetzt werden (Kretzer 2019, 224-228).

Neben den wenigen angeführten Vorteilen berichten die Interviewpartner von etlichen negativen Effekten, welche bei Plattformentscheidungen berücksichtigt werden müssen. Die Ausführungen der Interviewpartnern zu den Nachteilen von Plattformen beziehen sich zum überwiegenden Teil auf den Plattformvertrieb. Der offensichtlichste Nachteil aus Händlerperspektive sind die Plattformgebühren. Diese bewirken eine schlechtere Kalkulation und beeinflussen so die Vertriebsentscheidung (Busch 2019, 69-72). So fand Walbusch die Verkaufsprovision von Otto zu hoch (Busch 2019, 80). C&A bewertet die vergangene Partnerschaft mit Amazon als wirtschaftlich unausgeglichen und unvorteilhaft (Ambrosewicz 2019, 119-134). Zalando verlangt eine

Umsatzbeteiligung von 17 Prozent, was auch für MoP Margenverluste bedeutet (Böck 2019, 155-161; 227-228). Für eine gute Auffindbarkeit sind zusätzliche Kosten in Kauf zu nehmen (Benzino 2019, 240-244). Bei Keto sind die Plattformkosten genauso hoch wie die wegfallenden Marketingkosten. Entsprechend sind Ketos Margen bei Eigen- und Plattformvertrieb gleich hoch (Benzino 2019, 208-219). Insofern kommt es auf die individuelle Kostenstruktur der Alternativvertriebsmöglichkeiten an, ob Plattformvertrieb sinnvoll ist oder nicht.

Zusätzlich muss der Händler die Versandkosten und das Retourenrisiko tragen. Deshalb lohnt sich Plattformvertrieb für MoP grundsätzlich erst ab circa 50 Euro Verkaufspreis nach Herabzeichnung (Böck 2019, 155-161). Auch das Absatzrisiko trägt beim Plattformvertrieb der Händler (Böck 2019, 169-173). Die Bedingungen der Plattformbetreiber hinsichtlich Verpackung und der Lieferfähigkeit sind streng (Kratzer 2019, 91-92). Beim Plattformvertrieb ist der Händler bei einigen Entscheidungen an die Vorgaben des Plattformanbieters gebunden (Böck 2019, 227-228). Unter anderem muss die Warenpräsentation an die der Plattform angepasst werden. Beispielsweise können nicht alle Fotos des eigenen Onlineshops übernommen werden (Kratzer 2019, 102-105).

Ein weiterer Nachteil von Generalistenplattformen, wie Amazon, ist es, dass sie keinen Sortimentsschwerpunkt haben und der Aufbau der Seite nicht zwangsläufig auf die Präsentation von Bekleidung ausgerichtet ist. Anbieter, welche wenig Wert auf die Markenpflege legen, können dort zwar große Mengen umsetzen, allerdings fürchten viele Marken, gerade jene aus dem Modebereich, die schlechte Kuratierung des Angebots durch die Plattform (Merkt 2019, 304-330). Benzino (2019, 198-200) geht davon aus, dass ein Vertrieb über Amazon, insbesondere im Modehandel, imageschädigend sein kann. Bei Amazon ist es, besonders für wenig spezialisierte Produkte, schwer, gefunden zu werden. Amazon bietet sich für Kostenführer an, da die Plattform eher von preissensiblen Kunden genutzt wird. Premiumprodukte sind dort laut Benzino (2019, 244-250) schwieriger zu verkaufen. Busch (2019, 89-90) fürchtet bei der Zusammenarbeit mit Amazon, dass das Markenimage unter der schlechten Aufbereitung der Retourenware und der Verwendung von minderwertigen Versandmaterialien leidet.

Der Verlust des Kundenkontakts wird als zentrale Gefahr des Plattformvertriebs wahrgenommen. Für einige Unternehmen ist dies der Grund, nicht mit Plattformen zusammenzuarbeiten (Böck 2019, 220-221; Busch 2019, 69-72; Merkt 2019, 269-288; Zahn

2019, 157-159). Da der Kontakt über die Plattform stattfindet, ist es nur schwer möglich, eine eigene Kundenbindung aufzubauen (Wieser 2019, 328-330). Folglich entgehen den Händlern eine Vielzahl an wertvolle Daten, welche sie sonst beim Kaufprozess sammeln könnten (Böck 2019, 227-228).

Wenn Plattformvertrieb und eigener Vertrieb nebeneinander betrieben werden, kann es zu einer Konkurrenzsituation kommen (Wöhrl 2019, 220-223). Derartige Kannibalisierungseffekte zwischen der Plattform und dem eigenen Onlineshop sind negative Begleiterscheinungen des Plattformvertriebs. Auch kann die Wettbewerbssituation auf der Plattform eine andere als in den selbst kontrollierten Vertriebsstätten sein (Kratzer 2019, 87-89). "Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Palmers Kunde im Palmers Geschäft einen Triumph Artikel kauft, ist Null. Bei Zalando ist das natürlich nicht so, weil er dort die Auswahl hat. Der Kunde hat es ein bisschen leichter, die Kollektionen zu vergleichen" (Wieser 2019, 330-332).

Madeleine hat erst in jüngster Zeit entschieden, über Plattformen zu vertreiben. Grund für das Zögern war die Sorge vor Abhängigkeiten und des Verlusts des Alleinstellungsmerkmals (Kratzer 2019, 79-87). Eine häufige Gefahr von Plattformen ist die Substituierung durch Produkte des Plattformanbieters. Busch (2019, 95-98) fürchtet, dass Amazon seine Suchalgorithmen möglicherweise dahingehend beeinflusst, dass Eigenmarkenhemden gegenüber jenen von Händlern bevorzugt werden. Die Abhängigkeit von Plattformbusiness wird auch von Böck (2019, 214-217) als Gefahr gesehen. Es könnte sein, dass die Plattformen, welche aktuell Eigen- und Agenturhandel betreiben, das Wholesale-Geschäft einstellen und das Risiko ganz auf die Händler übertragen. Deshalb werden, von vornherein, bestimmte Artikel nicht über Plattformen vertrieben, sondern ausschließlich über eigene Kanäle. Zusätzlich werden bei Zalando während der Saison Sortimentsoptimierungen aufgezeigt (Böck 2019, 168-175). Auch Merkt (2019, 269-288) sorgt sich um den Kontrollverlust und den Verlust des Alleinstellungsmerkmals im System. Aus diesem Grund beendet P&C die Zusammenarbeit mit Plattformen.

Plattformökonomie führt zu Abhängigkeiten und kann geschäftsmodellzerstörend sein (Böck 2019, 210-213). Einige Interviewpartner sehen die Gefahren von Margenverlust, unfairer Risikoverteilung, anspruchsvollen Logistikanforderungen, Imageverlust, fehlendem Kundenkontakt, Kannibalisierung und Abhängigkeit. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen Händlern und Marken. Nach Zahn (2019, 152-157) ist es für Marken

sinnvoll, mit Plattformen zu kooperieren, für Händler nicht. Von Göbel (2019, 128-134) wird eine Zusammenarbeit zwischen stationären Händlern und Plattformen, wie Zalando, als wirtschaftlich nicht nachhaltig gesehen. Der Erfolg von Plattformanbietern zeigt, dass die von den Interviewpartnern erwähnten Vorteile von Plattformen in Zusammenhang mit Größe, Auswahl und Reichweite überwiegen.

13.8 Fazit der qualitativen Ergebnisse

Anders als in der Typologie der quantitativen Analyse steht bei der qualitativen Untersuchung nicht die Anzahl der Ausprägungen im Vordergrund. Dies liegt zum einen an der geringen Stichprobengröße, zum anderen geht es in der qualitativen Analyse darum, Tendenzen auszumachen, sich unterstützende Aussagen zusammenzufassen und Kontroversen aufzuzeigen. Dennoch werden im Folgenden Hinweise auf Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Geschäftsmodelle und der Vertriebsentscheidung – den Thesen aus Kapitel 10 entsprechend – zugeordnet.

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Plattformvertrieb

Das Start-Up Keto zeigt deutlich, wie gerade Unternehmen mit einem kleinen Marktanteil von Plattformen überproportional profitieren können. Insbesondere die niedrigen Markteintrittsbarrieren unterstützen kleine Akteure bei der Expansion. Die Interviewpartner der übrigen Unternehmen äußern sich zwar nicht direkt zu ihrem konkreten Marktanteil, jedoch zeigt die Kombination der Informationen aus quantitativer und qualitativer Analyse, dass diejenigen Interviewpartner, welche angeben, über Plattformen zu vertreiben, tendenziell eher geringere Marktanteile aufweisen, als jene, die Plattformvertrieb ablehnen. Erstere sehen vor allem die zusätzliche Reichweite der Plattformen als zentralen Vorteil.

Plattformvertreibende Unternehmen sind grundsätzlich jene, deren Vertreter erklären, eine eigene Marke zu unterhalten. Bei den untersuchten Unternehmen sind es vor allem Mono-Label-Anbieter und solche mit einem hohen Eigenmarkenanteil. Multi-Label-Anbieter sehen dagegen ihre Kernkompetenz in der Sortimentierung und lehnen Kooperationen mit Plattformen grundsätzlich ab. Wholesale-betreibende Unternehmen nutzen Plattformen zur Erweiterung des Vertriebsmix. Ein wichtiges Argument, welches in diesem Zusammenhang genannt wird, ist der zusätzlich generierte Umsatz. Der Anteil sollte jedoch – nach Aussage der befragten Plattformhändler –nicht zu hoch

sein. In welchem Bereich sich dieser optimalerweise bewegen sollte, ist aktuell nicht eindeutig festzustellen. Davon zeugen einige Testläufe, von denen die Interviewpartner berichten. Beispielsweise hat MoP für sich den maximalen Plattformanteil auf 20 Prozent festgesetzt. Eine rechnerische Herleitung der Zahl findet sich jedoch auch in diesen Ausführungen nicht.

Jene Interviewpartner, welche ihre Unternehmen als Generalisten bezeichnen, kooperieren nicht mit Plattformen. Dies kann allerdings auch daran liegen, dass sie Agenturhandel betreiben und deshalb nicht zugleich auf Plattformvertrieb zurückgreifen. In jedem Fall besteht ein Hinweis auf einen Zusammenhang. Auch Unternehmen mit einem besonders breiten Sortiment lehnen den Vertrieb ihrer Produkte über Plattformen ab.

Interviewpartner, welche den stationären Fokus ihrer Unternehmen hervorheben, setzen eher nicht auf Plattformvertrieb, da sie um das Alleinstellungsmerkmal des persönlichen Kundenkontaktes fürchten. Auch sind es tendenziell eher die stationär geprägten Unternehmen, welche Plattformen als Konkurrenten wahrnehmen. Von anderen Vertretern werden Plattformen als Teil des eigenen Vertriebsmix verstanden und im Sinn des Multi-Channel-Handels verwendet. So wird auch die Kombination von Kataloghandel und Plattformvertrieb als effektive Ergänzung der Absatzkanäle verstanden. Der eigene Onlinehandel scheint jedoch nicht als Voraussetzung für die Verwendung eines Plattformvertriebs gesehen zu werden.

Unternehmen, welche sich nach Aussage ihrer Vertreter über niedrige Preise von den Mitbewerbern abheben, vertreiben nicht über Plattformen. Für einige Interviewpartner sind die Margenverluste, welche aus den Plattformgebühren resultieren, ursächlich für diese Entscheidung. Die Unternehmen, welche Plattformvertrieb betreiben, erwähnen hingegen die Preislage in den Gesprächen nicht.

Beim Versuch, aus den Interviews Hinweise auf eine Differenzierung über Services zu finden, können keine relevanten Gesprächsinhalte festgestellt werden. Zwar zeigt das Beispiel Keto, dass besonders kleine Unternehmen die Dienstleistungen, welche von Plattformen zur Verfügung gestellt werden, schätzen. Jedoch sind diese stark standardisiert und befriedigen die Ansprüche von Anbietern mit einem gewachsenen Serviceverständnis nicht immer. Ein Beispiel dafür ist Walbusch. Das Unternehmen fürchtet, durch das aus seiner Sicht unzureichend sorgsame Warenhandling, um sein Markenimage. Unternehmen mit einem hohen Serviceniveau begründen dieses zum großen Teil mit den Anforderungen des Marktes. Eine Differenzierungsstrategie kann

daher nicht ausgemacht werden. Jedoch können Hinweise darauf gefunden werden, dass sich einzelne Akteure über Kundenbindungsprogramme oder die Kuratierung des Sortiments von Mitbewerbern abheben. Diejenigen, welche ihr Alleinstellungsmerkmal im Sortiment sehen, betreiben, wie bereits dargestellt, keinen Plattformvertrieb.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 13 Ergebnisse der qualitativen Analyse
Plattformvertrieb	T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Geringer Marktanteil
	T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Eigenes Label Wholesale
	T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nicht Generalist Spezielles Sortiment
	T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nicht stationärer Handel Vertriebsmix
	T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nicht niedriger Preis
	T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nein

Abbildung 74: Hinweise der qualitativen Analyse auf Merkmale von Plattformvertrieb.

Bis auf T6A, welche einen Zusammenhang zwischen Differenzierung und Plattformvertrieb unterstellt, lassen sich für alle auf den Plattformvertrieb bezogene Thesen Hinweise finden. Zwischen Marktanteil und Plattformvertrieb könnte ein negativer Zusammenhang im Sinn der T1A bestehen. T2A deutet darauf hin, dass ein eigenes Label und Wholesale in einem positiven Zusammenhang mit Plattformvertrieb stehen. Auch für T3A lassen sich Hinweise ausmachen. Laut der Interviewpartner besteht ein negativer Zusammenhang zwischen einem generalistischen Sortiment und Plattformvertrieb. Ein spezielles Sortiment steht entsprechend zum Plattformvertrieb in einem positiven Verhältnis. Die verschiedenen Formen von nicht-stationärem Handel und der Mix derselben unterstützen das Vorliegen von Plattformvertrieb im Sinn von T4A. Niedrige Preise stehen, wie in T5A aufgestellt, in einem Zusammenhang mit Plattformvertrieb. Dieser Zusammenhang ist laut den Ausführungen der Interviewpartner negativ gerichtet.

Hinweise auf Geschäftsmodellmerkmale in Zusammenhang mit Agenturhandel

Auf einen möglichen Zusammenhang zwischen Marktanteil und Agenturhandel lassen sich in den Interviews keine eindeutigen Hinweise finden. Sowohl große als auch kleinere Unternehmen berichten von eigenen Plattformaktivitäten oder -überlegungen.

Laut den Aussagen der Interviewpartner betreiben Plattformen Eigen- und Agenturhandel in Kombination. Dabei werden die Vorteile beider Wertschöpfungsmodelle parallel genutzt. HSE24 macht die Entscheidung beispielsweise von der Markenbekanntheit und dem Umsatzniveau abhängig. Insofern könnte ein Zusammenhang zwischen dem Betreiben von Eigen- und Agenturhandel bestehen.

Jene Unternehmen, die sich als Generalisten bezeichnen, haben ein Geschäftsmodell, welches auf Agenturhandel beruht. Sie möchten den Kunden attraktive Sortimente anbieten und profitieren daher von der zusätzlichen Reichweite.

Eigentlich gilt Onlinehandel als Voraussetzung für den Plattformvertrieb im Sinne der vorliegenden Untersuchung. Zusätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass auch Teleshopping und Versandhandel von den Interviewpartnern als Plattformhandel gesehen werden. Ebenso können Multi-Label-Anbieter, wie Wöhrl, als stationäre Plattformen agieren, wenn sie Ware auf Konzession verkaufen. Das Verständnis der Interviewpartner von Plattformen ist somit ein wesentlich weiteres gefasstes, als das in der Untersuchung angewandte. Dennoch deutet sich ein Zusammenhang zwischen Kataloghandel beziehungsweise Teleshopping und Agenturhandel im Sinn der theoretischen Untersuchung an.

Weiters zeigen die Interviews, dass Plattformen auch in preislich niedrigen Lagen vertreten sind. Verantwortlich scheint dafür die Größe des Angebots zu sein. Wird eine breite Preisrange angeboten, erstreckt sich diese auch in niedrigere Preislagen. Gleichzeitig lehnen die Unternehmen, welche ausschließlich günstig anbieten, Agenturhandel ab.

Auch bei einem unternehmensseitigen Fokus auf Agenturhandel gibt es keine Hinweise auf eine Differenzierung durch Service. Allerdings heben die Interviewpartner der agenturhandelbetreibenden Unternehmen diesbezüglich das Angebot besonderer Produkte und die Kuratierung des Sortiments hervor. Darin besteht eine Hauptaufgabe der Plattformbetreiber, welche auch als Dienstleistung verstanden werden kann. Im

Sinn der vorliegenden Untersuchung finden sich jedoch keine Hinweise auf eine Differenzierung durch Services und einen Zusammenhang mit Agenturhandel.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 13 Ergebnisse der qualitativen Analyse
Agenturhandel	T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Nein
	T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Marke und Eigenmarke
	T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Generalist
	T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Onlinehandel Teleshoping Katatloghandel
	T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Auch niedrige Einstiegspreislage
	T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Nein

Abbildung 75: Hinweise der qualitativen Analyse auf Merkmale von Agenturhandel.

In den Interviews lassen sich Hinweise zu T2B, T3B, T4B und T5B finden. T2B unterstellt einen Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsquote und Agenturhandel. In den Interviews können Hinweise für einen positiven Zusammenhang gefunden werden. Das Vorliegen einer Eigenmarke unterstützt – für den Fall, dass diese mit Marken kombiniert wird – den Agenturhandel. Nach T3B sind Generalisten eher Plattformen. Die nicht-stationären Vertriebsarten und Agenturhandel stehen gemäß T4B in einem positiven Zusammenhang. T5B drückt sich in der qualitativen Analyse in einer negativen Beziehung zwischen Einstiegspreislage und Agenturhandel aus, solange nicht ausschließlich günstige Preise angeboten werden.

Verhältnis zur quantitativen Analyse

Trotz der großen methodischen Unterschiede der beiden empirischen Untersuchungen zeigen sich in Bezug auf die Erkenntnisse einige Gemeinsamkeiten. Das mag zum einen an der Nutzung einer gemeinsamen theoretischen Erkenntnisbasis bezüglich der Gestaltung und Durchführung liegen. Zum anderen baut der Leitfaden der qualitativen Interviews auf dem gleichen theoriegeleiteten Kategoriensystem auf, wie die untersuchten Merkmale der quantitativen Analyse. Bei der späteren Auswertung werden zwar auch induktive Auswertungsmethoden, wie in Kapitel 11.2 dargestellt, angewandt, die untersuchten Thesen aus Kapitel 10 leiten die Auswertung jedoch in eine Struktur, welche jener der Ergebnisse der quantitativen Studie in Kapitel 12 ähnlich

ist. Hinsichtlich der Differenzierung offenbart die induktive Typologie jedoch ihre Wirkung. Hier kann deutlich aufgezeigt werden, dass die theoretischen Vorannahmen hinterfragt werden sollen. In den meisten übrigen Kategorien bestätigen die Hinweise aus der quantitativen und qualitativen Analyse die Theorie.

13.9 Limitation der qualitativen Ergebnisse

Analog zu Kapitel 12.8, welches weitere Limitationen der quantitativen Analyse aufzeigt, ergeben sich auch in der Auswertung der qualitativen Ergebnisse, über die Limitation der Methodik in Kapitel 11.2 hinausgehende, Einschränkungen der Ergebnisse. Dass die Praxis gewisse Zusammenhänge nahelegt, bedeutet nicht zwangsläufig, dass zum einen ein tatsächlicher Wirkungszusammenhang besteht und zum anderen diesem auch rationale Entscheidungen zugrunde liegen. Die Inhalte der Interviews werden stellvertretend für die jeweilige Organisation ausgewertet. Allerdings besteht eine Organisation aus mehreren Individuen, weshalb die Befragung der Experten jeweils nur deren einzelne Meinung widerspiegelt. Gerade bei Konzerngesellschaften berichten die Interviewpartner in den Ausführungen zwischen den Organisationen, über welche sie berichten. Grundsätzlich ist es das Unternehmen, in welchem der Interviewpartner beschäftigt ist.

Die geringe Stichprobengröße erschwert zudem den Vergleich der Ergebnisse mit denen der quantitativen Analyse. Auch wenn grundsätzlich keine Repräsentativität angestrebt wird, fehlen doch teilweise Merkmalsausprägungen in den Ausführungen. Die Ergebnisse, welche einer weiterführenden Untersuchung bedürfen, werden im Rahmen der zusammenführenden Schlussbetrachtung in Kapitel 14.3 dargestellt.

14 Schlussbetrachtung

Während sich die theoretische Untersuchung der Geschäftsmodelle der Plattformökonomie – wie in Kapitel 1 bis 10 dargelegt – hauptsächlich mit dem Erfassen der einschlägigen Diskurse sowie den Definitionen der Kategorien und Rahmenbedingungen beschäftigt, können in Kapitel 11 und 12 konkrete Geschäftsmodelle typologisiert und untersucht werden. Dabei finden sich etliche Hinweise auf die Bestätigung theoretischer Vorannahmen. Zusätzlich bringen einige Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse Erkenntnisse, welche dazu anregen, theoretische Vorannahmen zu hinterfragen.

Der Einfluss der Plattformökonomie macht es erst möglich, dass Marktteilnehmer sich für, aber auch gegen, Plattformvertrieb und Agenturhandel entscheiden können. Aus diesem Grund werden die beiden Plattformentscheidungen zum Kern der Untersuchung. So werden die allgemein gehaltenen Thesen aus Kapitel 10, welche Zusammenhänge zwischen den Plattformentscheidungen und den weiteren zentralen Geschäftsmodelleigenschaften unterstellen, mit den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Untersuchungen angereichert. Bis auf T6A und T6B lassen sich zu allen Thesen Hinweise finden. Das liegt zum einen daran, dass die Thesen sehr weit und ungerichtet formuliert sind, zum anderen daran, dass kein Mindestmaß an Hinweisstärke definiert ist. Aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung werden diesen beiden Entscheidungen jedoch bewusst getroffen. Speziell für die qualitative Untersuchung wäre es, bei einer Stichprobe von zwölf Interviews, ohnehin wenig sinnvoll quantitative Standards anzusetzen. Dennoch fallen die Ergebnisse unterschiedlich deutlich aus. Teilweise spielen nur einzelne Merkmale eine quantitative Rolle und die qualitativen Ausführungen sind kurz oder unscharf. Zum anderen gibt es Thesen, zu denen sich viele, deutliche Hinweise finden lassen. Die kombinierten Ergebnisse werden im Folgenden nach Plattformvertrieb und Agenturhandel getrennt und den Thesen entsprechend sortiert, bevor sie abschließend diskutiert und limitiert werden. Mögliche Implikationen für die weitere Forschung und die Praxis werden zum Schluss ergänzt.

Welchen Einfluss hat die Plattformökonomie auf Geschäftsmodelle? Geschäftsmodelle stellen sich in diesem Zusammenhang als eine Kombination von Merkmalsausprägungen der Perspektiven Wertschöpfung, Kundennutzen und Strategie dar. Um die Merkmale operationalisieren zu können, werden die Merkmalsgruppen Marktanteil, Wertschöpfungsquote, Sortiment, Vertriebsart, Preisführerschaft und Differenzierung

gebildet. Der Einfluss zeigt sich hinsichtlich der Entscheidung, ob Plattformvertrieb und Agenturhandel genutzt werden. Ob dabei das Geschäftsmodell Einfluss auf die Plattformentscheidung hat oder die Plattformentscheidung das Geschäftsmodell beeinflusst, bleibt dabei unberücksichtigt.

14.1 Zusammenführung der Ergebnisse zum Plattformvertrieb

Die Thesen bezüglich Plattformvertrieb unterstellen zunächst ungerichtete, aber mindestens schwach feststellbare, Hinweise auf Zusammenhänge von Marktanteil, Wertschöpfungsquote, Sortiment, Vertriebsart, Preisführerschaft und Differenzierung mit der Nutzung von Plattformvertrieb.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 10 Ergebnisse aus der theoretischen Analyse	Kapitel 12 Ergebnisse der quantitativen Analyse	Kapitel 13 Ergebnisse der qualitativen Analyse
Plattformvertrieb	T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Geringer Marktanteil Negative Umsatzentwicklung	Niedriger Konzernumsatz Negative Entwicklung des Konzernumsatzes	Geringer Marktanteil
	T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Eigener PoS Eigenes Label Wholesale	Eigenes Label Wholesale Andere Plattform	Eigenes Label Wholesale
	T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Geringe Auswahl Spezielles Sortiment Geringe Preisrange	Geringe Auswahl Geringe Preisrange	Nicht Generalist Spezielles Sortiment
	T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Nicht stationärer Handel	Nicht Rotpreis Nicht Membership	Nicht stationärer Handel Vertriebsmix
	T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Niedrige Einstiegspreislage	Hohe Einstiegspreislagen	Nicht niedriger Preis
	T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.	Niedriges Serviceniveau	Nein	Nein

Abbildung 76: Vergleich der Hinweise auf Merkmale von Plattformvertrieb.

Diese Hinweise sollen im Folgenden dargestellt und bewertet werden. Die Reihenfolge entspricht jener der Thesen.

T1A: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Bereits in der theoretischen Analyse ergeben sich Hinweise darauf, dass Unternehmen mit einem geringen Marktanteil überproportional von einer Vertriebskooperation mit Plattformen profitieren. Auch eine negative Umsatzentwicklung lässt sich, aufgrund der unvorteilhaften Konditionen, aus einer Plattformkooperation ableiten. Das ungerichtete Untersuchungsdesign und die zeitraumbezogene, quantitative Erhebung bringen eine große Unschärfe in die Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich der Umsatzentwicklung. So sind es tatsächlich Unternehmen mit einer negativen Entwicklung des Konzernumsatzes, welche zu einem größeren Anteil mit Plattformen kooperieren. Ob dies aber aus der Not der rückläufigen Umsatzentwicklung resultiert oder diese Entwicklung Resultat der Kooperation ist, bleibt unklar. Etwas Aufklärung zu diesem Thema verschafft die qualitative Analyse. Einige Interviewpartner berichten von ihren Beweggründen, den Plattformvertrieb zu beenden und erklären, dass dieser für sie unvorteilhaft gestaltet sei. Zur Messung des Einflusses von Plattformvertrieb auf die Umsatzentwicklung oder den allgemeinen unternehmerischen Erfolg wären Folgestudien hilfreich. Jedoch ist dies, wie bereits in Kapitel 10.1 gezeigt, mit einigen Herausforderungen verbunden.

Wesentlich klarer wirkt der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Plattformvertrieb. Über die gesamte Untersuchung hinweg bestätigt sich, dass es vor allem Unternehmen mit einem geringen Marktanteil – gemessen anhand des Umsatzes – sind, die ihr Heil in der Vertriebspartnerschaft mit Plattformen suchen. Gerade die geringen Markteintrittsbarrieren und die raschen Wachstumschancen ziehen diese Unternehmen an.

Es ist daher wahrscheinlich, dass T1A zutrifft und ein negativer Zusammenhang zwischen Marktanteil und Plattformvertrieb besteht. Für einen negativen Zusammenhang zwischen Umsatzentwicklung und Plattformvertrieb lassen sich einzelne Hinweise finden. Hierbei müssten jedoch insbesondere gerichtete Wirkungsbeziehungen untersucht werden, um verlässliche Aussagen treffen zu können.

T2A: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Die theoretische Untersuchung legt einen positiven Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsquote und Plattformvertrieb nahe. Unternehmen, welche viele Wertschöpfungstätigkeiten selbst ausführen, sind eher in der Lage, wirtschaftlich sinnvollen Plattformvertrieb zu betreiben. Für diese Annahme lassen sich sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Analyse zahlreiche Hinweise finden. Insbesondere das Merkmal eigenes Label, welches stellvertretend für die Kontrolle der untersuchten Organisation über die Produktion gewisser Handelsgüter steht, stellt sich als wichtige Voraussetzung für Plattformvertrieb heraus. Obwohl dies offenkundig erscheint, wäre es dennoch möglich, dass auch reine Handelsunternehmen Ware im Großhandel günstig erwerben und über Plattformen höherpreisig veräußern, um so Arbitrage abschöpfen zu können. Diese Art des Plattformhandels kann jedoch in der vorliegenden Untersuchung nicht festgestellt werden. Die Aussagekraft des Ergebnisses könnte sich auf den Bekleidungshandel, mit seinen in Kapitel 4 dargestellten Besonderheiten, beschränken, dennoch ist ein direkter Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines eigenen Labels und Plattformvertrieb wahrscheinlich.

Eine weitere Erkenntnis, die sich in diesem Zusammenhang offenbart, ist die Rolle des Wholesale. Das Merkmal findet sich in allen drei Untersuchungen. Unternehmen, welche ihre Produkte auch über Wholesale an andere Händler vertreiben, sind eher zur Kooperation mit Plattformen bereit. Der Plattformvertrieb fungiert dabei als eine Erweiterung des Vertriebsmix und ist nicht notwendigerweise auf einen Plattformanbieter begrenzt. Häufig kooperieren Unternehmen mit mehreren Plattformen und erhöhen ihre Reichweite damit zusätzlich. Ein möglicher positiver Zusammenhang zwischen Wholesale und Plattformvertrieb, im Sinn von T2A, könnte somit bestehen.

Ob ein eigener PoS in Verbindung mit Plattformvertrieb steht, kann nicht ermittelt werden, da das Merkmal in der Methodik der empirischen Untersuchungen vorausgesetzt wird.

T3A: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Welche Sortimente weisen plattformvertreibende Unternehmen auf? Dieser Frage widmen sich die Untersuchungen zu T3A. Sowohl die theoretische als auch die quantitative

Untersuchung geben Hinweise darauf, dass eine eher geringe Auswahl Plattformvertrieb begünstigen könnte. In der qualitativen Untersuchung bestätigt sich, dass Unternehmen, welche ein spezielles Sortiment anbieten, eher mit Plattformen zusammenarbeiten als Generalisten. Das mag daran liegen, dass sich Generalisten selbst über ein großes Sortiment definieren und unter Umständen Agenturhandel betreiben könnten. Auch könnten gerade Unternehmen mit einer geringeren Auswahl, hinsichtlich der Anzahl der Produkte und der Preislagen, den Vorteil der zusätzlichen Reichweite der Plattformen benötigen und gleichzeitig die Plattformgefahren, der harten Konkurrenz und möglichen Substitution, weniger fürchten als Generalisten dies tun. In jedem Fall lassen sich einige kongruente Hinweise finden, die einen positiven Zusammenhang mit speziellen Sortimenten und einen negativen mit der Sortimentsgröße erahnen lassen.

T4A: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Weniger eindeutig sind die Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Vertriebsart und Plattformvertrieb. Das mag zum einen daran liegen, dass die individuelle Kombination aus verschiedenen Vertriebsarten weniger einheitlich zu messen und zu bewerten ist als andere Merkmale, zum anderen offenbart sich in T4A ein unerwartetes Ergebnis. Die theoretische Auseinandersetzung mit den Vertriebsarten legt nahe, dass stationäre Händler Plattformvertrieb ablehnen, da sie ihr Alleinstellungsmerkmal im persönlichen Kundenkontakt sehen. Tatsächlich lassen sich in der quantitativen Analyse keine Hinweise darauf finden. In der qualitativen Analyse gibt es zwar Anhaltspunkte dafür, dass ein positiver Zusammenhang zwischen nicht-stationärem Handel und Plattformvertrieb besteht, Hinweise auf den gegenteiligen Effekt bleiben jedoch aus. Daher ist dieser Zusammenhang nicht eindeutig. Auch zeigt die qualitative Analyse, dass eine Kombination von Plattformvertrieb mit anderen Vertriebsarten positiv bewertet wird. Die Unternehmen verstehen die Kooperation, wie bereits zu T2A festgestellt, als Ergänzungen ihres Vertriebsmix. Unter Umständen lassen sich die untersuchten, nicht-stationären Vertriebsarten des Onlinehandels, Kataloghandels und Teleshoppings gut mit Plattformhandel kombinieren. Für eine derartige Kombination ungeeignet erscheinen dagegen – zumindest der quantitativen Analyse nach – Vertriebsarten, welche auf Rotpreisen oder Membership basieren.

So bleiben zu T4A letztlich einige Hinweise, welche nicht-stationären Handel in einer positiven Beziehung zu Plattformvertrieb sehen. Der Zusammenhang müsste noch

weiter überprüft werden, um mögliche Synergien zwischen den einzelnen Vertriebsarten messen zu können.

T5A: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Entgegen der Erwartungen aus der theoretischen Untersuchung besteht offenbar kein negativer Zusammenhang zwischen Einstiegspreislage und Plattformvertrieb. Aufgrund der Offenheit und Transparenz der Plattformökonomie geht der wissenschaftliche Diskurs bisher davon aus, dass insbesondere jene Händler, welche sich durch den Preis differenzieren und daher in den niedrigen Einstiegspreislagen vertreten sind, über Plattformen vertreiben. Netzwerkeffekte und der Long-Tail-Effekt unterstützen diese Annahme zudem. Tatsächlich lassen sich in den empirischen Untersuchungen jedoch keine Hinweise finden, die diese Annahme bestärken würden. Die quantitative Analyse offenbart sogar ein konträres Ergebnis. Die dabei untersuchten Marktteilnehmer sind tendenziell durch eine hohe Einstiegspreislage gekennzeichnet. In der qualitativen Analyse bestätigt sich dies zwar nicht, jedoch wird darin die Ablehnung des Plattformvertriebs durch die preisaggressiven Formate deutlich. Im preissensiblen Marktbereich sind demnach die Margen schmaler, so dass eine Kooperation mit einer Plattform – aufgrund der unvorteilhaften Bedingungen der Partnerschaft – unattraktiv ist. Auch betonen diese Marktteilnehmer, dass sie ihr Alleinstellungsmerkmal schützen möchten und daher nicht mit Plattformen kooperieren. Es zeigt sich, dass der Preis tatsächlich eine wichtige Rolle in der Entscheidung über Plattformvertrieb spielt. T5A kann somit aus allen drei Untersuchungsperspektiven unterstützt werden. Jedoch zeigt sich, dass die strategischen Nachteile einer solchen Kooperation die theoretischen Vorteile überwiegen. Folglich lassen sich in den empirischen Untersuchungen Hinweise auf einen negativen Zusammenhang zwischen sehr niedrigen Einstiegspreislagen und Plattformvertrieb finden. Diese sollten theoretisch nachvollzogen werden, um einige Vorannahmen der Plattformökonomie überprüfen zu können.

T6A: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Plattformvertrieb.

Eine weitere Vorannahme ist, dass Unternehmen mit einem niedrigen Serviceniveau, bezogen auf das eigene Onlineangebot, einen verhältnismäßig hohen Nutzen aus der Kooperation mit einer Plattform ziehen, da die dortigen Kundenservices einen hohen

Standard aufweisen. Umgekehrt wäre es naheliegend, dass die Unternehmen, für deren Geschäftsmodell die eigene Dienstleistungskompetenz besonders relevant ist, den Plattformvertrieb scheuen, um eben diese Kernkompetenz bewahren zu können. Für letztere theoretische Argumentation lassen sich Hinweise in der qualitativen Analyse finden. Allerdings gibt es ebenso Gegenbeispiele. Quantitativ kann kein Zusammenhang festgestellt werden. Die besonders enge methodische Festlegung auf eine Differenzierung durch Onlineservices erschwert es, aus den Untersuchungen Hinweise auf Zusammenhänge zwischen der Differenzierung und Plattformvertrieb im Sinn von T6A zu finden.[100] Durch die damit verbundenen Prozesse können jedoch einige Hinweise auf verwandte Zusammenhänge gefunden werden, welche in Kapitel 14.3 dargestellt werden.

14.2 Zusammenführung der Ergebnisse zum Agenturhandel

Auch die allgemein gehaltenen Thesen zum Agenturhandel können aus den drei Dimensionen – Theorie, quantitative und qualitative Analyse – betrachtet werden.

[100] In Kapitel 14.3 wird auf die Rolle der Methodik in Zusammenhang mit der Differenzierung eingegangen.

	Kapitel 10 Thesen aus der theoretischen Analyse	Kapitel 10 Ergebnisse aus der theoretischen Analyse	Kapitel 12 Ergebnisse der quantitativen Analyse	Kapitel 13 Ergebnisse der qualitativen Analyse
Agenturhandel	T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Hoher Marktanteil Positive Umsatzentwicklung	Hoher Konzernumsatz Positive Entwicklung des Konzernumsatzes Hoher Onlineumsatz Viele Besucher	Nein
	T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Nein	Nein	Marke und Eigenmarke
	T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Große Auswahl Generalist Große Preisrange	Große Auswahl Generalist Große Preisrange	Generalist
	T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Onlinehandel	Teleshopping	Onlinehandel Teleshoping Katatloghandel
	T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Niedrige Einstiegspreislage	Niedrige Einstiegspreislagen	Auch niedrige Einstiegspreislage
	T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.	Hohes Serviceniveau	Nein	Nein

Abbildung 77: Vergleich der Hinweise auf Merkmale von Agenturhandel.

Diese Hinweise sollen im Folgenden dargestellt und bewertet werden. Die Reihenfolge entspricht jener der Thesen.

T1B: Der Marktanteil steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

Netzwerk-, Long-Tail- und Skalierungseffekte legen theoretisch eindeutig dar, dass Plattformgeschäftsmodelle erst ab einer gewissen Größe wirtschaftlich sinnvoll sind und mit zunehmender Größe weiter an Effizienz gewinnen. Auch in der quantitativen Analyse können zahlreiche Hinweise darauf gefunden werden, dass Plattformen diejenigen sind, die viele Besucher, einen hohen Online- sowie Konzernumsatz und eine positive Entwicklung des Konzernumsatzes aufweisen. In der qualitativen Analyse lassen sich nur wenig Hinweise auf Marktanteile ausfindig machen. Der Großteil der Interviewpartner berichtet von Erfolgen in einem angespannten Marktumfeld. Hier können – aufgrund der möglichen Erwünschtheit bestimmter Aussagen – keine zusätzlichen verdichtenden Erkenntnisse gewonnen werden. Allerdings sind die Hinweise der quantitativen Untersuchung der Marktanteile, auch wegen der metrischen Skalierung der relevanten Merkmalsgrößen, sehr eindeutig. Ein positiver Zusammenhang zwischen Marktanteil und Agenturhandel ist zu erwarten. Auch die Umsatzentwicklung

könnte trotz, analog zu T1A, fehlender Ursache-Wirkungs-Beziehung in einem positiven Zusammenhang mit Agenturhandel stehen. Das müsste allerdings erst, wie zuvor dargestellt, über einen längeren Zeitraum und anhand konkreter Entscheidungen gemessen werden. Es bestehen jedoch Hinweise, welche T1B unterstützen.

T2B: Die Wertschöpfungsquote steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

Nachdem reiner Agenturhandel auf der einen Seite eine niedrige Wertschöpfungsquote bedeutet und die Theorie, auf der anderen Seite, die Kombination aus Eigenhandel und Agenturhandel als den Kern erfolgreicher Plattformgeschäftsmodelle identifiziert, stehen zwei, sich gegenseitig ausschließende, Ansätze im Raum. Die Erwartung der theoretischen Analyse ist folglich kein messbarer Zusammenhang, da sich beide Wirkungsweisen unter Umständen gegenseitig aufheben. Bei der quantitativen Analyse können demnach auch keine Hinweise gefunden werden. Die qualitative Analyse, welche keine Verrechnung der einzelnen Ergebnisse vornimmt, zeigt jedoch, dass etliche Interviewpartner den Eigenhandel der Plattformen fürchten und einige, die selbst Agenturhandel betreiben, den Vorteil in der Kombination von Eigen- und Agenturhandel sehen. In der Modebranche bieten Plattformen erfolgreich Marken und Eigenmarken nebeneinander an und stiften – durch die Vergrößerung des Sortiments – zusätzlichen Mehrwert für den Kunden. Trotz fehlender Vorhersagen der Theorie und ausbleibender Ergebnisse der quantitativen Untersuchung deuten sich bezüglich T2B schwache Zusammenhänge hinsichtlich des parallelen Einsatzes von Marke, Eigenmarke und Agenturhandel an. Die Wertschöpfungsquote könnte folglich, unter Umständen, in einem positiven Zusammenhang mit Agenturhandel stehen. Um das zu messen, müsste jedoch ein anderes Untersuchungsdesign, in welchem sich die Wirkungsweisen nicht gegenseitig beeinflussen, verwendet werden.

T3B: Das Sortiment steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

Wesentlich eindeutiger sind die Ergebnisse zu T3B. Theoretisch ist es für Plattformen sinnvoll, eine große Auswahl hinsichtlich der angebotenen Produkte und der Preislagen aufzuweisen und ein generalistisches Sortiment anzubieten, um möglichst viele Kunden zu erreichen und eine notwendige Größe des Handelsvolumens zu erlangen. Ebendiese Größen zeigen in der quantitativen Analyse einen positiven Zusammenhang mit Agenturhandel. In der qualitativen Verdichtung der Erkenntnisse lassen sich vor allem

Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Agenturhandel und einer generalistischen Sortimentsgestaltung finden. Insofern scheint dieser Zusammenhang in jedem Fall naheliegend. Zur weiteren Ergründung der Merkmale Auswahl und Preisrange könnten sich zusätzliche Interviews anbieten. Für einen Zusammenhang zwischen dem Sortiment und Agenturhandel sind bereits in der vorliegenden Untersuchung einige Hinweise zu finden.

T4B: Die Vertriebsart steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

Nach der Definition von Agenturhandel, als Betreiben einer Onlinehandelsplattform im Sinne der vorliegenden Untersuchung, ist es theoretisch nachvollziehbar, dass die Vertriebsart des Onlinehandels zwingende Voraussetzung für Agenturhandel ist. Ein positiver Zusammenhang ist daher das Resultat der theoretischen Untersuchung. Dies lässt sich in der darauffolgenden quantitativen Analyse jedoch nicht bestätigen. Es zeigt sich stattdessen, dass Teleshopping – trotz der geringen Ausprägungsstärke – ein deutliches Indiz für Agenturhandel ist. Die abschließende qualitative Untersuchung der diversen Kombinationen von Vertriebsarten zeigt deutlich, dass die verschiedenen Formen des Distanzhandels einen positiven Zusammenhang mit Agenturhandel nahelegen. Insbesondere Teleshopping und Kataloghandel, die in der theoretischen Auseinandersetzung wenig Aufmerksamkeit erfahren, zeigen mögliche Zusammenhänge mit Agenturhandel. Dennoch sind die Ergebnisse wenig einheitlich und könnten auf Einzelfällen beruhen. Ein Zusammenhang müsste daher durch eine größere Stichprobe ermittelt werden. Die Hinweise für T4B reichen nicht aus, um einen Zusammenhang nahezulegen.

T5B: Die Preisführerschaft steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

In der Plattformökonomie herrscht, laut der theoretischen Auseinandersetzung, eine große Markttransparenz und -effizienz vor. Folglich sollten die Preise auf Plattformen besonders niedrig sein. In der Praxis weisen Plattformen, wie bereits in T3B gezeigt, häufig eine große Sortimentsbreite auf. Damit bewegen sie sich auch preislich in verschiedenen Bereichen. Die unteren Preislagen definieren den Einstiegspreis und sind bei einer Strategie der Preisführerschaft besonders relevant. In der quantitativen Untersuchung zeigt sich, dass diejenigen Marktteilnehmer, die Agenturhandel betreiben, auch jene sind, welche niedrige Einstiegspreislagen aufweisen. Die Verdichtung der

Informationen durch die qualitative Untersuchung offenbart, dass die ausschließlich in niedrigen Preislagen anbietenden Unternehmen Agenturhandel ablehnen. Plattformen sind zugleich jene, welche nicht ausschließlich in niedrigen Preislagen vertreten sind. Für T5B, die einen Zusammenhang zwischen der Preisführerschaft und Agenturhandel annimmt, können insofern aus allen drei Untersuchungsperspektiven Hinweise gefunden werden. Der Zusammenhang ist negativ gerichtet. Der Einschränkung, dass nicht ausschließlich Preisführerschaft als Kernstrategie von Plattformen angewendet wird, kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

T6B: Die Differenzierung steht in Zusammenhang mit Agenturhandel.

Der konträre Ansatz, im Sinne der generischen Wettbewerbsstrategien, wäre die Differenzierung über einen bestimmten Kundenutzen. Nachdem dieser Nutzen in sehr vielfältiger Form gestaltet sein kann und die Logistikdienstleistungen im Onlinehandel, laut der theoretischen Analyse, eine besondere Bedeutung haben, wird die Differenzierung anhand der angebotenen Onlineservices untersucht.[101] In der Theorie zeichnen sich Plattformen durch ein hohes Serviceniveau aus und setzen dabei Marktstandards. Dieses theoriegeleitete Ergebnis lässt sich jedoch empirisch nicht nachvollziehen. Die quantitative Analyse, bei der die Anzahl der angebotenen Services ausgewertet wird, offenbart keine diesbezüglichen Hinweise. Die qualitative Analyse zeigt zwar, dass ein Teil der Befragten berichtet, dass Plattformen in der Vergangenheit Benchmarks gesetzt haben, zum Zeitpunkt der Erhebung können jedoch keine wesentlichen Unterschiede ausgemacht werden. Kundenseitig herrscht allgemein eine hohe Erwartung hinsichtlich dieser Dienstleistungen. Daher zieht ein Großteil der untersuchten Marktteilnehmer mit einem eigenen Angebot nach. T6B, welche die Differenzierung, in Form eines hohen Servicegrades, in Zusammenhang mit Agenturhandel sieht, kann damit nicht unterstützt werden.

[101] Die in Kapitel 14.1 erwähnten Herausforderungen durch die Operationalisierung der Merkmale der Differenzierung gelten auch für T6B und werden in Kapitel 14.3 detaillierter dargestellt.

14.3 Implikationen für die weitere Forschung

T6A und T6B zur Differenzierung über Services sind die einzigen Thesen, für welche sowohl die quantitative Analyse als auch die qualitative Untersuchung keine ausreichenden Hinweise offenbart. Nachdem dies beide Ausprägungen – Plattformvertrieb und Agenturhandel – betrifft, ist es möglich, dass dieses Ergebnis durch die Auswahl und Operationalisierung der Merkmale einer solchen Differenzierungsstrategie bedingt ist. Wie in Kapitel 14.1 und 14.2 bereits dargestellt, gibt es Hinweise, dass die Differenzierung in der Branche nicht, wie erwartet, über Services stattfindet, sondern über andere Faktoren. In den Interviews werden die Kundenbindung sowie das Anbieten und Aufbereiten von speziellen, mit dem Produktangebot in Verbindung stehenden, Informationen genannt. Insofern kann es sein, dass für die Untersuchung eine nicht optimale Differenzierungskategorie ausgewählt wurde. Eine erneute Durchführung mit einer angepassten Operationalisierung wäre sinnvoll. Aus den Ergebnissen in Kapitel 14.1 und 14.2 ergeben sich einige weitere, offene Fragestellungen, welche zukünftig tiefergehend untersucht werden sollten.

In der quantitativen Studie wird die Umsatzentwicklung eines Kalenderjahres zum Vorjahr betrachtet. Die übrigen Merkmale werden jedoch zu einem Stichtag im darauffolgenden Jahr verglichen. Es liegt somit eine gewisse zeitliche Messungenauigkeit vor. Aus diesem Grund lassen sich aus den Ergebnissen nur bedingt Hinweise auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der Plattformentscheidung und der Umsatzentwicklung machen. Hier wäre es spannend, einzelne Fälle – etwa im Rahmen von Case-Studies – über einen bestimmten Zeitraum hinweg zu untersuchen und die Wirkungsweisen zu ergründen.

Auch das Design, in welchem die Wertschöpfungsquote erhoben wird, könnte hinsichtlich des Agenturhandels abgewandelt und eine erneute Erhebung durchgeführt werden. Dafür spricht, dass sich in der vorliegenden Untersuchung zwei Wirkungsweisen überlagern könnten, weshalb kein Ergebnis festzustellen ist.

Bezüglich der optimalen Sortimentsgröße sind die Ausführungen der Interviewpartner nicht ausführlich genug. Hier wäre eine weitere Verdichtung der Informationen hilfreich.

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen Preisführerschaft und Plattformvertrieb sollte weitere Erklärungen für die vergleichsweise hohe Einstiegspreislage der plattformvertreibenden Unternehmen der beiden empirischen Studien liefern. Zusätzlich könnte insbesondere die quantitative Studie zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden.

Die Erkenntnisse beziehen sich zudem auf den deutschen Bekleidungshandel und sind nur begrenzt auf andere Bereiche übertragbar. Eine Durchführung der gleichen Studien in anderen Branchen könnte der Verallgemeinerung dienen.

14.4 Implikationen für die Praxis

Die Untersuchung zeigt eine Branche im Wandel. Viele der qualitativ untersuchten Anbieter im Bekleidungshandel sehen sich unter Anpassungsdruck. Auch die quantitative Analyse der Marktdaten zeigt eine Branche mit stagnierenden Umsätzen. Dieses angespannte Marktumfeld führen die Interviewpartner auf ein sich veränderndes Kundeverhalten und einen zunehmenden Wettbewerbsdruck durch internationale Konkurrenz zurück. Daneben wird immer noch der Onlinehandel als weitreichendste Branchenveränderung wahrgenommen.

Eine Reaktion auf diese Veränderung ist die Optimierung und Digitalisierung aller Vertriebswege. Insbesondere nicht-digitale Kanäle sind in den vergangenen Jahrzehnten in ihrer technischen Funktionsweise weitestgehend unverändert geblieben und müssen nun unter dem gestiegenen Wettbewerbsdruck aufholen. Der besser informierte Kunde, der online ein umfassendes Produktangebot und schnelle Suchergebnisse gewöhnt ist, stellt hohe Performanceerwartungen an diese Vertriebswege. Trotz einer gewissen Verlagerung der Umsätze in digitale Kanäle zeigt die qualitative Untersuchung deutlich, dass nach Auffassung der Entscheidungsträger des deutschen Bekleidungshandels nicht-digitale Kanäle in Zukunft auch weiterhin zum wesentlichen Vertriebsmix gehören werden.

Dennoch stellt der Onlinehandel die am stärksten wachsende Komponente des Branchenvertriebsmix dar. Die Mehrzahl der quantitativ untersuchten Unternehmen betreiben ihn in Form von Multi-Channel. Auch in den Interviews zeigt sich die Relevanz der Marktbearbeitung über unterschiedliche Vertriebswege. Jedoch stellt vor allem die Kostenintensivität der notwenigen Reichweite ein zentrales Problem des

Onlinegeschäftes dar. Zahlreiche untersuchte Marktteilnehmer sehen im Plattformvertrieb die Chance am Onlinehandel zu partizipieren, ohne dabei die hohen Investitionskosten tragen zu müssen. Andere erkaufen sich durch die Kooperation mit einer Plattform zusätzliche Reichweite, um für den Kunden maximal erreichbar zu sein. Auf der anderen Seite können die Plattformen dadurch die hohen Investitionen mit anderen Akteuren teilen und das Geschäftsmodell durch Größenvorteile optimieren.

Diesen zentralen Chancen stehen Risiken gegenüber, welche von Plattformen ausgehen. Die Plattformökonomie wird von etlichen befragten Akteuren als Teil der weitreichenden Marktveränderung des Onlinehandels gesehen und kritisch bewertet. Denn Marktveränderungen bedürfen Organisationsveränderungen und stellen die Unternehmen damit vor wesentliche Herausforderungen. Die Plattformökonomie kann jedoch auch Herausforderung und mögliche Lösung zugleich sein. Entscheidend ist, in welcher Situation sich das betroffene Unternehmen befindet. Festgemacht werden kann dies am jeweiligen Geschäftsmodell. Während für einige untersuchte Unternehmen eine Kooperation mit Plattformen in der Form des Plattformvertriebs sinnvoll erscheint, würde dies für andere die Vernichtung zentraler Wettbewerbsvorteile bedeuten und somit geschäftszerstörend sein. Während die Öffnung des eigenen Vertriebsnetzes für Mitbewerber für manche untersuchte Unternehmen die Chance auf eine starke Umsatzsteigerung darstellt, würden andere am finanziellen Aufwand und der zusätzlichen Konkurrenz scheitern. Für wen Plattformvertrieb oder Agenturhandel letztendlich sinnvoll ist, hängt von einer Vielzahl an Faktoren und deren Wechselwirkungen ab. Einige Wirkungsweisen werden in der vorliegenden Arbeit dargestellt.

Die vorhergegangene Untersuchung reduziert dazu die Komplexität schrittweise und weist diverse Ergebnisebenen auf. So wird die Praxis in den Stand versetzt, abhängig vom jeweiligen Erkenntnissinteresse, die passende Abstraktionsebene und Betrachtungsperspektive wählen und die Erkenntnisse mit der eigenen Geschäftsmodellrealität abgleichen zu können. Die Quintessenz der praktischen Implikation soll dennoch gesondert dargestellt werden. Sie mündet in zwei Checklisten, mit welchen sich die Passung zwischen den wesentlichen Geschäftsmodelleigenschaften und Plattformvertrieb respektive Agenturhandel abgleichen lassen.

Checkliste: Pro Plattformvertrieb	X
Geringer Marktanteil	
Verfügt Ihr Unternehmen, gemessen am Durchschnitt der Branche, über einen geringen Marktanteil?	
Existenz von eigenem Label	
Unterhält Ihr Unternehmen ein eigenes Label?	
Betrieb von Wholesale	
Wenn ja, verkauft Ihr Unternehmen dieses Label auch an Dritthändler?	
Geringe Auswahl	
Ist die Auswahl Ihres Unternehmens geringer als die des Branchendurchschnitts?	
Spezielles Sortiment	
Bietet Ihr Unternehmen ein spezielleres Sortiment als die Mehrzahl der Branchenmitglieder an?	
Nicht stationärer Fokus	
Ist Ihr Unternehmen bereits auf Distanzhandel ausgerichtet?	
Keine Preisführerschaft	
Bieten andere Marktteilnehmer günstigere Produkte an als Ihr Unternehmen?	
Keine Differenzierung über Kundenkontakt	
Stellt der Kundenkontakt keine primäre Quelle der Differenzierung für Ihr Unternehmen dar?	
Differenzierung über Produkt	
Liegt das Alleinstellungsmerkmal Ihres Unternehmens in einem speziellen Produktnutzen?	

Abbildung 78: Checkliste Plattformvertrieb.

Abgeleitet aus den untersuchten Merkmalen von Geschäftsmodellen stellen sich in der Checkliste des Plattformvertriebs jene Faktoren dar, welche für einen Plattformvertrieb begünstigend wirken können. Auch wenn die Richtung nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, kann in jedem Fall eine Passung ausgemacht werden. Zur Konkretisierung sind diese als Fragen formuliert. Es muss nicht jeder Punkt erfüllt sein, damit Plattformvertrieb zum Geschäftsmodell eines Unternehmens passt, jedoch gibt die Anzahl der passenden Merkmale Hinweis auf den Grad der Vereinbarkeit von Geschäftsmodell und Plattformvertrieb.

Wenn man die Checkliste am Beispiel des Bademodenanbieters Keto prüft, ergibt sich eine konkrete Handlungsempfehlung. Keto produziert unter eigenem Namen in Asien Badehosen. Wholesale wird noch nicht betrieben, ist jedoch später denkbar. Die Auswahl ist derzeit auf eine geringe Anzahl an Badehosen begrenzt. Das Produkt stellt ein spezielles Sortiment dar. Der Vertriebsfokus liegt im Onlinehandel, betrieben über den eigenen Shop. Die Produkte werden relativ hochpreisig angeboten. Nachdem nur Onlinehandel betrieben wird, spielt der unmittelbare Kundenkontakt eine untergeordnete Rolle. Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist das Design und die nachhaltige Produktion der Badehose. Insofern kann das Unternehmen Keto für sich alle Fragen der Checkliste, bis auf die nach dem Wholesale, positiv beantworten. Plattformvertrieb scheint folglich sehr gut zum Geschäftsmodell des Unternehmens zu passen.

Das Ergebnis deckt sich mit der Strategie Ketos. Tatsächlich hat das Unternehmen vor, die Ware neben dem eigenen Onlineshop, auch auf Plattformen anzubieten. Kleine spezialisierte Produzenten stellen somit das privilegierte role model für plattformvertreibende Marktteilnehmer dar. Für sie überwiegen die Vorteile des Marktzugangs und der Reichweite gegenüber den Nachteilen des Verlusts von Kundenkontakt und Wettbewerbsvorteilen. Für sie empfiehlt sich zumindest in der kurzen Frist eine Kalkulation, die lautet: Wenn, gemessen am Umsatz, die Plattformgebühren niedriger sind als die Marketingkosten des Eigenvertriebs, ist der Plattformvertrieb sinnvoll. Wie sinnvoll auf der anderen Seite Agenturhandel ist, lässt sich ebenfalls anhand einer Checkliste vereinfacht darstellen.

Checkliste: Pro Agenturhandel	
Hoher Marktanteil	
Hat Ihr Unternehmen bezogen auf den Umsatz eine marktbeherrschende Stellung innerhalb der Branche?	
Große Auswahl	
Ist das Produktangebot Ihres Unternehmens größer als das der Mehrzahl der Branchenmitglieder?	
Generalist	
Bietet Ihr Unternehmen ein vielfältigeres Produktsortiment als andere Branchenmitglieder an?	
Große Preisrange	
Sind die angebotenen Produkte Ihres Unternehmens in mehr Preislagen verfügbar als bei Ihren Mitbewerbern?	
Betrieb von Distanzhandel	
Ist Ihr Unternehmen bereits im Distanzhandel tätig?	
Niedrige Einstiegspreislage	
Bietet Ihr Unternehmen auch Produkte in der Brancheneinstiegspreislage an?	

Abbildung 79: Checkliste Agenturhandel.

Analog zum Plattformvertrieb lassen sich auch für den Agenturhandel praktische Faktoren herausstellen, welche für eine Passung des Unternehmens mit Agenturhandel sprechen. Auch hier ist die Richtung ungewiss. Es fällt auf, dass weniger Merkmale für den Agenturhandel sprechen. Da die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung zeigen, dass nur eine geringe Zahl an Marktteilnehmern Agenturhandel betreibt, sollten alle sechs Merkmale positiv beantwortet werden, um die kostenintensive Entscheidung für Agenturhandel strategisch rechtfertigen zu können.

Um auch diese Checkliste anhand eines Beispiels zu prüfen, dient Galeria Karstadt Kaufhof als Referenz. Der Konzern gehört zu den Marktführern im deutschen Einzelhandel. Er zeichnet sich weiter durch eine große Auswahl aus und ist als Generalist in diversen Produktkategorien vertreten. Die Preislagen innerhalb einer Kategorie sind breit gefächert. In der Vergangenheit waren Konzerntöchter bereits in marktführender Stellung im Versandhandel tätig, gegenwärtig wird Onlinehandel betrieben. Zum Sortiment gehören auch Produkte der Einstiegspreislage. Insofern können in Hinblick auf Galeria Karstadt Kaufhof alle Fragen der Checkliste positiv beantwortet werden. Es besteht eine Passung zwischen Agenturhandel und dem übrigen Geschäftsmodell. Tatsächlich testet der Konzern aktuell den Agenturhandel.

Als role model für agenturhandelbetreibende Unternehmen wird in der Literatur häufig Amazon genannt. Allerdings sucht das Geschäftsmodell Amazons nicht zuletzt aufgrund der schieren Unternehmensgröße seinesgleichen und weist etliche Besonderheiten auf. Auch zeigt die vorliegende Untersuchung, dass es nicht ausschließlich Amazon vorenthalten ist, Agenturhandel zu betreiben. Ein role model für Agenturhandel stellen allgemein distanzhandelerfahrene, große Handelsunternehmen dar, die ein breites Sortiment hinsichtlich der Produkte und der Preisrange anbieten. Außer dem Merkmal des Distanzhandels lassen sich die übrigen Voraussetzungen mit ausreichend großer Kapitalausstattung schnell aufbauen. Folglich ist Kapital die zentrale Voraussetzung für Agenturhandel.

Große Marktteilnehmer, die Agenturhandel betreiben können, sind tendenziell die stärksten Nutznießer der Plattformökonomie. Sie realisieren ab einer kritischen Größe umfassende Skalenvorteile und verdrängen dadurch andere Marktteilnehmer. Doch auch für kleine Unternehmen können Plattformen, durch einen raschen Markteintritt und die einfache Erhöhung der Reichweite, wirtschaftliche Chancen bieten. Die Plattformökonomie wirkt somit monopolbildend und eintrittsbarrieresenkend zugleich. Darin zeigt sich erneut die Ambivalenz dieser Retail Revolution.

Diese Erkenntnis sowie die festgestellten Zusammenhänge der vorliegenden Untersuchung sind der deutschsprachige, praxisbezogene Handels- und Marketingforschung zuzuordnen. Marketing sei dabei verstanden als „(...) funktionsübergreifende Führungsphilosophie mit der besonderen Betonung des Management von Wettbewerbsvorteilen (...)“ (Meffert 2000, 329–330). Die Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen im Geschäftsmodell ist Kern der theoretischen und empirischen Ausrichtung der Untersuchung. Beide Bereiche ergänzen sich. Gleichermaßen befindet sich auch das „(...) Marketing als angewandte Disziplin zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxisbezogenen Anforderungen (...)“ (Meffert 2000, 328). Es liegt in der Natur der Sache, dass dabei laufend praktische Herausforderungen aufgegriffen und durch Neukonzeptionen bearbeitet werden. Dieses Vorgehen sieht sich jedoch dem Vorwurf der Theorielosigkeit ausgesetzt (Meffert 2000, 330). Auch die vorliegende Arbeit bedient sich zur Konzeptionierung theoretischen Modellen. Die eigentliche Erklärung der praktischen Herausforderungen geschieht jedoch aus den Erkenntnissen der Praxis und weniger aus denen der Vorerkenntnisse. Daher lässt sich die Frage stellen, ob die Untersuchung aufgrund der praktischen Orientierung der beiden empirischen Studien zu sehr auf der Seite der Praxis und zu wenig auf der der Theorie ist. Auch in der

deutschsprachigen Marketingforschung gibt es eine Diskussion zur Diskrepanz zwischen Theorie- und Praxisbezug (Behrens 2000; Meffert 2000; Müller-Hagedorn 2000). Man kann Theorie verstehen, als etwas Regelgeleitetes, Abstraktes, dass damit über die Analyse der Realität hinausgeht. Demgegenüber steht das Verständnis, dass jede wissenschaftliche Ausarbeitung, auch wenn sie sich mit der Praxis beschäftigt, einen Beitrag zu Theoriebildung darstellt (Müller-Hagedorn 2000, 22).

Müller-Hagedorn (2000, 27-35) skizziert in diesem Kontext gängige wissenschaftliche Einteilungen von Aussageformen. Zu diesen gehört die wissenschaftliche Begriffsbildung, wie sie in Kapitel eins bis vier der vorliegenden Arbeit stattfindet. Hinzukommen Erklärung und Prognose. Diese werden in der theoretischen Untersuchung der Kapitel fünf bis neun hergeleitet. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist die Beschreibung der wirtschaftlichen Realität, wie es die empirischen Untersuchungen der Kapitel zehn bis 13 bieten. Daneben ist die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen, wie in Kapitel 14 dargestellt, Inhalt wissenschaftlicher Aussagen. Diese Einteilung macht deutlich, dass die vorliegende Untersuchung gerade durch die Beschreibung der wirtschaftlichen Realität und der Ableitung von Gestaltungsempfehlungen seine wissenschaftliche Aussagekraft entfaltet. Auch die Praxis fordert wirtschaftstechnologische Aussagen, welche in der konkreten betrieblichen Realität angewendet werden können. Müller-Hagedorn (2000, 38) fordert daher einen problembezogenen, interdisziplinären Ansatz der Marketingforschung. Theorie und Praxis müssen nicht zwangsläufig als Gegensatz verstanden werden (Behrens 2000, 42). Vielmehr „(...) gehört die Verknüpfung von Theorie und Praxis zum konstitutiven Arbeitsprogramm" (Behrens 2000, 45). Damit Theorien operationalisierbar und falsifizierbar sein können, sollten sie in konkret beobachtbaren Zusammenhängen auszudrücken sein (Behrens 2000, 42–43). Dennoch muss regelgeleitet vorgegangen werden (Behrens 2000, 50). Schlussendlich sind weder eine zu starke Theorie-, noch eine zu starke Praxisorientierung sinnstiftend (Meffert 2000, 335–337). In diesem Sinn offenbart die vorliegende Untersuchung, wie Veränderungen in der Praxis zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung führen. Es zeigt sich, dass die Plattformökonomie den Handel nachhaltig verändert und ihre Auswirkungen in den Geschäftsmodellen der Marktteilnehmer offenbart.

Literaturverzeichnis

Adomavicius, Gediminas/Bockstedt, Jesse/Curley, Shawn/Zhang, Jingjing/Ransbotham, Sam (2019): The Hidden Side Effects of Recommendation Systems. In: MIT Sloan Management Review, 60 (2), 13–15.

Adriana, Daniel/Dhewantoa, Wawan (2018): Regulating P2P Lending in Indonesia: Lessons Learned from the Case of China and India. In: Journal of Internet Banking and Commerce, 23 (1), 1–19.

Ahmad, Asad/Rahman, Obaidur/Khan, Mohammed (2017): Exploring the Role of Website Quality and Hedonism in the Formation of E-Satisfaction and E-Loyalty: An International Journal. In: Journal of Research in Interactive Marketing, 11 (3), 246–267.

Akman, Ibrahim/Mishra, Alok (2017): Factors Influencing Consumer Intention in Social Commerce Adoption. In: Information Technology & People, 30 (2), 356–370.

Al-Adwan, Ahmad/Kokash, Husam (2019): The Driving Forces of Facebook Social Commerce. In: Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research, 14 (2), 15–32.

Alexiadis, Peter (2017): Forging a European Competition Policy Response to Online Platforms. In: Business Law International, 18 (2), 91–154.

Alvertis, Iosif/Biliri, Evmorfia/Lampathaki, Fenareti/Askounis, Dimitris (2018): Social Agents to Enable Pervasive Social Networking Services. In: Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research, 13 (3), 50–84.

Amazon Europe Core S.à r.l (2020): Amazon.de. Amazon.de. Online im Internet unter: https://www.amazon.de/ (Stand: 19.02.2020; Abfrage: 19.01.2020).

Amazon.com, Inc. (2019): News Release: Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 20% to $72.4 Billion. The Amazon Blog: Day One. Online im Internet unter: https://ir.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-announces-fourth-quarter-sales-20-724-billion (Stand: 31.01.2019; Abfrage: 12.08.2019).

Anderson, Chris (2006): The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. New York: Hyperion.

Anwar, Syed (2017): Alibaba: Entrepreneurial Growth and Global Expansion in B2B/B2C Markets. In: Journal of International Entrepreneurship, 15 (4), 366–389.

Arora, Mukul/Jain, Harshit (2017): A Study of Factors Influencing the Shift Towards M-Commerce in Indian Context. In: International Journal of Technology Transfer & Commercialisation, 15 (3), 346–359.

Aulkemeier, Fabian/Iacob, Maria-Eugenia/Hillegersberg, Jos van (2019): Platform-Based Collaboration in Digital Ecosystems. In: Electronic Markets, 29 (4), 597–608.

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution. 5. Ausgabe. Köln: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

IFH.

Bach, Norbert/Brehm, Carsten/Buchholz, Wolfgang/Petry, Thorsten (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen - Prozesse - Strukturen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bag, Sujoy/Ghadge, Abhijeet/Tiwari, Manoj (2019a): An Integrated Recommender System for Improved Accuracy and Aggregate Diversity. In: Computers & Industrial Engineering, 130, 187–197.

Bag, Sujoy/Tiwari, Manoj/Chan, Felix (2019b): Predicting the Consumer's Purchase Intention of Durable Goods: An Attribute-Level Analysis. In: Journal of Business Research, 94, 408–419.

Barroso, Ricardo/Ferreira, Fernando/Meidute-Kavaliauskiene, Ieva/Banaitiene, Nerija/Falcao, Pedro/Rosa, Alvaro (2019): Analyzing the Determinants of E-Commerce in Small and Medium-Sized Enterprises: A Cognition-Driven Framework. In: Technological & Economic Development of Economy, 25 (3), 496–518.

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels. 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Barton, Allen/Lazarsfeld, Paul (1993): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, Christel (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta, 41–89.

Basu, Amit/Bhaskaran, Sreekumar/Mukherjee, Rajiv (2019): An Analysis of Search and Authentication Strategies for Online Matching Platforms. In: Management Science, 65 (5), 2412–2431.

Beck, Norbert/Rygl, David (2017): Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce. In: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 613–642. doi:10.1007/978-3-658-12388-8_26.

Behrens, Gerold (2000): Theoriegeleitetes vs. praxisorientiertes Marketing. In: Backhaus, Klaus/Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 41–53.

Berekoven, Ludwig (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. überarbeitete Auflage. München: Beck.

Berman, Saul/Davidson, Steven/Ikeda, Kazuaki/Marshall, Anthony (2018): Navigating Disruption with Ecosystems, Partners and Platforms. In: Strategy & Leadership, 46 (5), 26–35.

Berne, Michel/Vialle, Pierre/Whalley, Jason (2019): An Analysis of the Disruptive Impact of the Entry of Free Mobile into the French Mobile Telecommunications Market. In: Telecommunications Policy, 43 (3), 262–277.

Berthon, Pierre/Pitt, Leyland (2019): Types of Mindfulness in an Age of Digital Distraction. In:

Business Horizons, 62 (2), 131–137.

Bezos, Jeff (2019): Company News: 2018 Letter to Shareholders. The Amazon Blog: Day One. Online im Internet unter: https://blog.aboutamazon.com/company-news/2018-letter-to-shareholders (Stand: 11.04.2019; Abfrage: 12.08.2019).

Bianchi Constanza/Andrews, Lynda (2018): Consumer Engagement with Retail Firms through Social Media: An Empirical Study in Chile. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 46 (4), 364–385.

Blois, Keith (1972): Vertical Quasi-Integration. In: The Journal of Industrial Economics, 20 (3), 253–272.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009a): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 61–98.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009b): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung: Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 7–31.

Cai, Ya-Jun/Wang, Yingjia/Zhang, Juzhi (2018): Enhancing E-Platform Business by Customer Service Systems: A Multi-Methodological Case Study on Ali Wangwang Instant Message's Impacts on TaoBao. In: Annals of Operations Research, 1–23.

Castro-Lopez, Adrian/Puente, Javier/Vazquez-Casielles, Rodolfo (2018): E-Service Quality Model for Spanish Textile and Fashion Sector: Positioning Analysis and B2C Ranking by F-Topsis. In: International Journal of Information Technology & Decision Making, 17 (2), 485–512.

Chaloupek, Günther/Jetschgo, Johannes/Lehner, Dionys/Pammer, Michael/Resch, Andreas/Sandgruber, Roman/Schnedlitz, Peter (2012): Österreichische Handelsgeschichte: von den Anfängen bis zur Gegenwart. Wien: Styria Premium.

Chandna, Vallari/Salimath, Manjula (2018): Peer-to-Peer Selling in Online Platforms: A Salient Business Model for Virtual Entrepreneurship. In: Journal of Business Research, 84, 162–174.

Chasin, Friedrich/Hoffen, Moritz von/Cramer, Marcus/Matzner, Martin (2018): Peer-to-Peer Sharing and Collaborative Consumption Platforms: A Taxonomy and a Reproducible Analysis. In: Information Systems and eBusiness Management, 16 (2), 293–325.

Chen, Jing/Zheng, Yuan (2019): User Information Protection of E-Commerce Platform Business Based on Credit Evaluation System. In: Information Systems and eBusiness Management, 1–10.

Chen, Kun/Luo, Peng/Wang, Huaiqing (2017): An Influence Framework on Product Word-of-Mouth (WoM) Measurement. In: Information & Management, 54 (2), 228–240.

Chen, Kun/Yin, Jian (2017): Information Competition in Product Launch: Evidence from the

Movie Industry. In: Electronic Commerce Research & Applications, 26, 81–88.

Chen, Liang/Shaheer, Noman/Yi, Jingtao/Li, Sali (2019): The International Penetration of IBusiness Firms: Network Effects, Liabilities of Outsidership and Country Clout. In: Journal of International Business Studies, 50 (2), 172–192.

Chen, Lin/Nan, Guofang/Li, Minqiang (2018): Wholesale Pricing or Agency Pricing on Online Retail Platforms: The Effects of Customer Loyalty. In: International Journal of Electronic Commerce, 22 (4), 576–608.

Chen, Runyu/Zheng, Yitong/Xu, Wei/Liu, Minghao/Wang, Jiayue (2018): Secondhand Seller Reputation in Online Markets: A Text Analytics Framework. In: Decision Support Systems, 108, 96–106.

Chen, Tingqiang/Wang, Shuaibin/Pei, Lei/Wang, Jining (2018): Assessment of Dairy Product Safety Supervision in Sales Link: A Fuzzy-ANP Comprehensive Evaluation Method. In: Journal of Food Quality, 1–16.

Chen, Xiayu/Huang, Qian/Davison, Robert (2017a): Economic and Social Satisfaction of Buyers on Consumer-to-Consumer Platforms: The Role of Relational Capital. In: International Journal of Electronic Commerce, 21 (2), 219–248.

Chen, Xiayu/Huang, Qian/Davison, Robert M. (2017b): The Role of Website Quality and Social Capital in Building Buyers' Loyalty. In: International Journal of Information Management, 37 (1b), 1563–1574.

Chen, Yongmin/Zhang, Tianle (2018): Intermediaries and Consumer Search. In: International Journal of Industrial Organization, 57, 255–277.

Cheng, Xusen/Fu, Shixuan/de Vreede, Gert-Jan (2018): A Mixed Method Investigation of Sharing Economy Driven Car-Hailing Services: Online and Offline Perspectives. In: International Journal of Information Management, 41, 57–64.

Cheung, Wang/Simchi-Levi, David/Wang, He (2017): Technical Note-Dynamic Pricing and Demand Learning with Limited Price Experimentation. In: Operations Research, 65 (6), 1722–1731.

Chiu, Chao-Min/Huang, Hsin-Yi/Weng, Yi-Chin/Chen, Chieh-Fan (2017): The Roles of Customer-Brand Relationships and Brand Equity in Brand Extension Acceptance. In: Journal of Electronic Commerce Research, 18 (2), 155–176.

Church, Mitchell/Oakley, Richelle (2018): Etsy and the Long-Tail: How Microenterprises Use Hyper-Differentiation In Online Handicraft Marketplaces. In: Electronic Commerce Research, 18 (4), 883–898.

Consoli, Domenico (2017): The Use of Social Media and E-Commerce: A Winning Strategy for Small Businesses. In: North Economic Review, 1 (1), 109–119.

Cui, Yi/Mou, Jian/Cohen, Jason/Liu, Yanping (2019): Understanding Information System

Success Model and Valence Framework in Sellers' Acceptance of Cross-Border E-Commerce: A Sequential Multi-Method Approach. In: Electronic Commerce Research, 1–30.

Dandapani, Krishnan (2017): Electronic Finance: Recent Developments. In: Managerial Finance, 43 (5), 614–626.

Darley, William/Lim, Jeen-Su (2018): Mavenism and E-Maven Propensity: Antecedents, Mediators and Transferability: An International Journal. In: Journal of Research in Interactive Marketing, 12 (3), 293–308.

de los Santos, Babur (2018): Consumer Search on the Internet. In: International Journal of Industrial Organization, 58, 66–105.

Deans, Penny/Tretola, Betsy (2018): The Evolution of Social Media and its Impact on Organizations and Leaders. In: Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28 (3), 173–192.

Delmond, Marie-Helene/Coelho, Fabien/Keravel, Alain/Mahl, Robert (2017): How Information Systems Enable Digital Transformation: A Focus on Business Models and Value Co-Production. In: IUP Journal of Business Strategy, 14 (3), 7–40.

Deutscher Fachverlag GmbH (2019): Textilwirtschaft. dfv Mediengruppe. Online im Internet unter: https://www.dfv.de/portfolio/medien/TextilWirtschaft-7 (Stand: 2019; Abfrage: 20.11.2019).

Deutsches Patent- und Markenamt (2019): Marken - Einsteigerrecherche. DPMAregister. Online im Internet unter: https://register.dpma.de/DPMAregister/marke/einsteiger (Stand: 19.11.2019; Abfrage: 19.01.2020).

Dhevan, K./Vidya, M. (2018): Digital Buyer Behaviour in B2C Model: An Empirical Research Study in Trichirappalli District of Tamil Nadu. In: Sumedha Journal of Management, 7 (2), 115–124.

Eferin, Yaroslav/Hohlov, Yuri/Rossotto, Carlo (2019): Digital Platforms in Russia: Competition between National and Foreign Multi-Sided Platforms Stimulates Growth and Innovation. In: Digital Policy, Regulation and Governance, 21 (2), 129–145.

EHI Retail Institute (2019): Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland. EHI Retail Institute. Online im Internet unter: http://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/ (Stand: 09.09.2019; Abfrage: 11.09.2019).

EHI Retail Institute/Statista GmbH (2019): Top-100-Onlineshops: Überraschungen bei Fashion und Beauty. EHI Retail Institute. Online im Internet unter: http://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/top-100-onlineshops-ueberraschungen-bei-fashion-und-beauty/ (Stand: 09.09.2019; Abfrage: 11.09.2019).

Eickhof, Norbert (2008): Die Hoppmann-Kantzenbach-Kontroverse: Darstellung, Vergleich und Bedeutungder beiden wettbewerbspolitischen Leitbilder. In: Diskussionsbeitrag Nr. 95. Paper präsentiert bei der Gedenkveranstaltung für Erich Hoppmann am 20./21.11.2008 an der

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Potsdam: Universität Potsdam.

Eisenmann, Thomas (2006): Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of Investment Intensity and Long-term Performance. In: Strategic Management Journal, 27 (12), 1183–1204.

Ellinger, Alexander/Lynch, Daniel/Andzulis, James/Smith, Ronn (2003): B-to-B E-Commerce: A Content Analytical Assessment of Motor Carrier Websites. In: Journal of Business Logistics, 24 (1), 199–220.

Englmaier, Florian/Schmöller, Arno/Stowasser, Till (2018): Price Discontinuities in an Online Market for Used Cars. In: Management Science, 64 (6), 2754–2766.

Epstein, Marc (2018): Adapting for Digital Survival. In: Strategic Finance, (2), 26–33.

Erkan, Ismail/Evans, Chris (2018): Social Media or Shopping Websites? The Influence of EWOM on Consumers' Online Purchase Intentions. In: Journal of Marketing Communications, 24 (6), 617–632.

Europäische Zentralbank (2019): Jährliche Entwicklung des Wechselkurses des Euro gegenüber dem US-Dollar von 1999 bis 2018 (in US-Dollar), zitiert nach de.statista.com. Statista. Online im Internet unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200194/umfrage/wechselkurs-des-euro-gegenueber-dem-us-dollar-seit-2001/ (Stand: 2019; Abfrage: 13.08.2019).

Evans, Jody/Mavondo, Felix (2002): Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. In: Journal of International Business Studies, 33 (3), 515–532.

Fan, Jingting/Tang, Lixin/Zhu, Weiming/Zou, Ben (2018): The Alibaba Effect: Spatial Consumption Inequality and the Welfare Gains from E-Commerce. In: Journal of International Economics, 114, 203–220.

Fang, Hui/Zhang, Jie/Şensoy, Murat (2018): A Generalized Stereotype Learning Approach and its Instantiation in Trust Modeling. In: Electronic Commerce Research & Applications, 30, 149–158.

Farivar, Samira/Turel, Ofir/Yuan, Yufei (2017): A Trust-Risk Perspective on Social Commerce Use: An Examination of the Biasing Role of Habit. In: Internet Research, 27 (3), 586–607.

Fensky, Peter (2008): Prozessveränderungen – Anregungen für den strukturellen Wandel im Einzelhandel. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster; mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Auto plus, Conley's, DocMorris, Electronic Partner, Kiehl's, Lush, Max Bahr, Media Markt, Metro, Otto, Saturn und Zara. Wiesbaden: Gabler, 347–364.

Finck, Michele (2018): Distinguishing Internet Platforms from Transport Services: Elite Taxi v. Uber Spain. In: Common Market Law Review, 55 (5), 1619.

Flick, Uwe (2011): Triangulation: Eine Einführung. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Foros, Oeystein/Kind, Hans Jarle/Shaffer, Greg (2017): Apple's Agency Model and the Role of Most-Favored-Nation Clauses. In: RAND Journal of Economics (Wiley-Blackwell), 48 (3), 673–703.

Friese, Susanne (2018): Computergestützte Analyse: Das Kodieren narrativer Interviews. In: Pentzold, Christian/Bischof, Andreas/Heise, Nele (Hrsg.): Praxis Grounded Theory. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 277–309.

Gandolfo, Alessandro (2019): Content Shared between Banks and Users on the Social Ecosystem: an Inductive Exploratory Inquiry. In: Electronic Commerce Research, 1–34.

Geng, Xianjun/Tan, Yinliang/Lai, Wei (2018): How Add-on Pricing Interacts with Distribution Contracts. In: Production and Operations Management, 27 (4), 605–623.

Gereffi, Gary/Frederick, Stacey (2010): The Global Apparel Value Chain, Trade And The Crisis: Challenges And Opportunities For Developing Countries. Policy Research Working Papers. Washington: The World Bank.

Gerybadze, Alexander (2005): Strategisches Management in vertikalen Kooperationen und Leistungsverbünden. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 457–474.

Gittenberger, Ernst/Teller, Christoph (2012): Betriebstypen des Handel–Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel. Wiesbaden: Springer Gabler, 215–242.

Goraya, Awais/Zhu, Jing/Shareef, Mahmud/Imran, Muhammad/Malik, Aneela/Akram, Shakaib (2019): An Investigation of the Drivers of Social Commerce and E-Word-of-Mouth Intentions: Elucidating the Role of Social Commerce in E-Business. In: Electronic Markets, 1–15.

Gou, Juanqiong/Li, Jiayao/Xiang, Jing/Zhang, Justin (2018): Innovating Service Delivery Through a Community-Based B2B2C Platform: A Case Study of Card Union. In: Journal of Cases on Information Technology, 20 (4), 17–31.

Graf, Alexander/Schneider, Holger (2017): Das E-Commerce Buch: Marktanalysen - Geschäftsmodelle - Strategien. 2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Graf von Arnim, Philipp (2016): Lösungsansätze für ein Multi-Channel-Controlling. In: Buttkus, Michael/Neugebauer, Altfrid/Kaland, Anna (Hrsg.): Controlling im Handel: innovative Ansätze und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, 75–90.

Guan, Yue/Wei, Qiang/Chen, Guoqing (2019): Deep Learning Based Personalized Recommendation with Multi-View Information Integration. In: Decision Support Systems, 118, 58–69.

Gudemann, Wolf-Eckhard (Hrsg.) (1992): Bertelsmann-Lexikon Wirtschaft. Gütersloh: Bertelsmann Lexikon Verlag.

Günter, Bernd (1995): Vertriebstypen im industriellen Absatz. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2634–2642.

Guo, Wenbo/Straub, Detmar/Han, Xiao/Zhang, Pengzhu (2017): Understanding Vendor Preference in the Crowdsourcing Marketplace: the Influence of Vendor-Task Fit and Swift Trust. In: Journal of Electronic Commerce Research, 18 (1), 1–17.

Guo, Yue/Bao, Yongchuan/Stuart, Barnes/Le-Nguyen, Khuong (2018): To Sell or not to Sell: Exploring Sellers' Trust and Risk of Chargeback Fraud in Cross-Border Electronic Commerce. In: Information Systems Journal, 28 (2), 359–383.

Guo, Yue/Xin, Fu/Li, Xiaotong (2019): The Market Impacts of Sharing Economy Entrants: Evidence from USA and China. In: Electronic Commerce Research, 1–21.

Haller, Sabine/Wissing, Christian (2018): Normstrategien für das Service Business Development zur Berücksichtigung digitaler Plattformen in der Wertschöpfung. In: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Service Business Development: Strategien – Innovationen – Geschäftsmodelle, Band 1. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 168–189.

Hampton-Sosa, William (2019): The Access Model for Music and the Effect of Modification, Trial, and Sharing Usage Rights on Streaming Adoption and Piracy. In: Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research, 14 (3), 126–155.

Han, Hui/Trimi, Silvana (2017): Social Commerce Design: A Framework and Application. In: Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 12 (3), 50–68.

Handelsverband Deutschland/IFH Köln (2019): Online Monitor 2019. HDE Handelsverband Deutschland. Online im Internet unter: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168 (Stand: 20.05.2019; Abfrage: 02.11.2019).

Hänninen, Mikko/Smedlund, Anssi (2019): On Retail Digital Platforms Suppliers Have to Become Responsive Customer Service Organizations. In: Strategy & Leadership, 47 (1), 37–43.

Hänninen, Mikko/Smedlund, Anssi/Mitronen, Lasse (2018): Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. In: Baltic Journal of Management, 13 (2), 152–168.

Hassan, Masoodul/Iqbal, Zeeshan/Khanum, Bakhtawar (2018): The Role of Trust and Social Presence in Social Commerce Purchase Intention. In: Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 12 (1), 111–135.

Hawlitschek, Florian/Teubner, Timm/Gimpel, Henner (2018): Consumer Motives for Peer-to-Peer Sharing. In: Journal of Cleaner Production, 204, 144–157.

Heinemann, Gerrit (2018): Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und

Benchmarks im E-Commerce. 9. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2010): Aktuelle Situation und zukünftige Herausforderungen im E-Commerce: Was New-Online-Retailer auszeichnet. In: Heinemann, Gerrit (Hrsg.): Web-Exzellenz im E-Commerce: Innovation und Transformation im Handel. Wiesbaden: Gabler, 3–19.

Heinemann, Gerrit (1989): Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel: eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels. Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Heinze, Aleksej/Griffiths, Marie/Fenton, Alex/Fletcher, Gordon (2018): Knowledge Exchange Partnership Leads to Digital Transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. In: Global Business & Organizational Excellence, 37 (4), 6–13.

Herr, Sebastian/Klaus, Peter (2012): Leistungstiefenoptimierung in der Logistik. In: Klaus, Peter (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse. Wiesbaden: Springer Gabler, 314–318.

Hertel, Joachim/Zentes, Joachim/Schramm-Klein, Hanna (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Heuskel, Dieter (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien. Frankfurt am Main: Campus.

Hitzler, Ronald (1994): Wissen und Wesen des Experten: Ein Annäherungsversuch - zur Einleitung. In: Hitzler, Roland/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, 13–30.

Ho, Ree/Rezaei, Sajad (2018): Social Media Communication and Consumers Decisions: Analysis of the Antecedents for Intended Apps Purchase. In: Journal of Relationship Marketing, 17 (3), 204–228.

Holland, Christopher/Gutierrez-Leefmans, Manuela (2018): A Taxonomy of SME E-Commerce Platforms Derived from a Market-Level Analysis. In: International Journal of Electronic Commerce, 22 (2), 161–201.

Hong, Ilyoo (2018): Building Initial Trust in an Intermediary in B2C Online Marketplaces: The Korean Evidence From Interpark.com. In: Journal of Global Information Management, 26 (2), 27–47.

Hotz, Adrian/Fost, Markus (2017): Die „Amazonisierung“ des Konsums: Game-Changer Amazon. In: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Schwerpunkt: Business Model Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler, 669–696.

Hsu, Chia-Ling/Matta, Rafael/Popov, Sergey/Sogo, Takeharu (2017): Optimal Product Placement. In: Review of Industrial Organization, 51 (1), 127–145.

Hsu, Shih-Wei/Qing, Fang/Wang, Chien-Chih/Hsieh, Hsin-Ling (2018): Evaluation of Service Quality in Facebook-Based Group-Buying. In: Electronic Commerce Research & Applications, 28, 30–36.

Huang, Qian/Chen, Xiayu/Ou, Carol Xiaojuan/Davison, Robert/Hua, Zhongsheng (2017): Understanding Buyers' Loyalty to a C2C Platform: The Roles of Social Capital, Satisfaction and Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. In: Information Systems Journal, 27 (1), 91–119.

Huang, Robin (2018): Online P2P Lending and Regulatory Responses in China: Opportunities and Challenges. In: European Business Organization Law Review, 19 (1), 63–92.

Huang, Runhe/Sato, Atsushi/Tamura, Toshihiro/Ma, Jianhua/Yen, Neil (2017): Towards Next-Generation Business Intelligence: An Integrated Framework Based on DME and KID Fusion Engine. In: Multimedia Tools and Applications, 76 (9), 11509–11530.

Huang, Zhao/Benyoucef, Morad (2017): The Effects of Social Commerce Design on Consumer Purchase Decision-Making: An Empirical Study. In: Electronic Commerce Research & Applications, 25, 40–58.

Hübner, Alexander/Holzapfel, Andreas/Kuhn, Heinrich (2016): Distribution Systems in Omni-Channel Retailing. In: Business Research, 9 (2), 255–296.

Hui Li/Qiaowei Shen/Bart, Yakov (2018): Local Market Characteristics and Online-to-Offline Commerce: An Empirical Analysis of Groupon. In: Management Science, 64 (4), 1860–1878.

Hult, Tomas/Sharma, Pratyush/Morgeson, Forrest/Zhang, Yufei (2019): Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do they Differ Across Online and Offline Purchases? In: Journal of Retailing, 95 (1), 10–23.

Isaac, Mathew/Abraham, Ajay/Richards, Elaine (2019): Implementing the Challenger Sales Model at Cars.com: A Case Study. In: The Journal of Business & Industrial Marketing, 34 (2), 291–302.

Jacob, Rüdiger/Heinz, Andreas/Decieux, Jean (2013): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 3. überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg.

Jhang-Li, Jhih-Hua/Chang, Cheng-Wei (2017): Analyzing the Operation of Cloud Supply Chain: Adoption Barriers and Business Model. In: Electronic Commerce Research, 17 (4), 627–660.

Jiang, Zhong-Zhong/He, Na/Qin, Xuwei/Ip, W.H./Wu, C.H./Yung, K.L. (2018): Evolutionary Game Analysis and Regulatory Strategies for Online Group-Buying Based on System Dynamics. In: Enterprise Information Systems, 12 (6), 695–713.

Jolivet, Gregory/Turon, Helene (2019): Consumer Search Costs and Preferences on the Internet. In: Review of Economic Studies, 86 (3), 1258–1300.

Ju, Chunhua/Wang, Jie/Zhou, Guanglan (2018): The Commodity Recommendation Method for Online Shopping Based on Data Mining. In: Multimedia Tools and Applications, 1–14.

Jusop, Mariana/Risyawati Mohamed, Ismail/Noor Azizi, Ismail (2018): Understanding Halal E-Commerce Practice: A Proposed Conceptual Framework. In: Global Business and Management Research, 10 (3), 908–918.

Kamble, Aakash/Walvekar, Shubhangi (2017): Policy Regulations in E-Commerce Sector-Critical Analysis of FDI Guidelines for Market Place Model. In: Journal of Commerce & Management Thought, 8 (3), 409–421.

Kanat, Irfan/Raghu, T.S./Vinze, Ajay (2018): Heads or Tails? Network Effects on Game Purchase Behavior in The Long Tail Market. In: Information Systems Frontiers, 1–12.

Kaushik, Kapil/Mishra, Rajhans/Rana, Nripendra/Dwivedi, Yogesh (2018): Exploring Reviews and Review Sequences on E-Commerce Platform: A Study of Helpful Reviews on Amazon.in. In: Journal of Retailing & Consumer Services, 45, 21–32.

KiK Textilien und Non-Food GmbH (2019): Impressum. KiK. Online im Internet unter: https://www.kik.de/i/impressum-i316.html (Stand: 22.10.2019; Abfrage: 22.10.2019).

Kim, Byung–Cheol/Lee, Jeongsik/Park, Hyunwoo (2017): Two-Sided Platform Competition with Multihoming Agents: An Empirical Study on the Daily Deals Market. In: Information Economics and Policy, 41, 36–53.

Kim, Jongbum/Lee, Jeongho/Zo, Hangjung (2018): Toward Sustainable Freemium Software: The Roles of User Satisfaction and Use Context. In: Journal of Electronic Commerce Research, 19 (3), 201–222.

Kim, Taekyung/Por, Meng/Yang, Sung-Byung (2017): Winning the Crowd in Online Fundraising Platforms: The Roles of Founder and Project Features. In: Electronic Commerce Research & Applications, 25, 86–94.

Kim, Yong/Song, Jaeki/Koo, Chulmo (2008): Exploring the Effect of Strategic Positioning on Firm Performance in the E-Business Context. In: International Journal of Information Management, 28 (3), 203–214.

King, Stephen P. (2018): Technology and Competition Economics. In: International Journal of the Economics of Business, 25 (1), 109–118.

Knoblich, Hans (1969): Betriebswirtschaftliche Warentypologie: Grundlagen und Anwendungen. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Ko, Hsiu-Chia (2018): Social Desire or Commercial Desire? The Factors Driving Social Sharing and Shopping Intentions on Social Commerce Platforms. In: Electronic Commerce Research & Applications, 28, 1–15.

Koay, Kian (2018): Workplace Ostracism and Cyberloafing: A Moderated–Mediation Model. In: Internet Research, 28 (4), 1122–1141.

Kobia, Caroline/Liu, Chuanlan (2017): Why Forward Viral Fashion Messages? The Moderating Roles of Consumers' Fashion Traits and Message Orientation. In: Journal of Internet Commerce, 16 (3), 287–308.

Kollmann, Tobias (2019): E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft. 7. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kollmann, Tobias (2014): E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kollmann, Tobias/Schmidt, Holger (2016): Deutschland 4.0: Wie die digitale Transformation gelingt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kotha, Suresh/Basu, Sandip (2011): Amazon and eBay: Online Retailers as Market Makers. In: The Market Makers: How Retailers Are Reshaping the Global Economy. Oxford: Oxford University Press, 155–177.

Kotler, Philip/Keller, Kevin/Opresnik, Marc (2017): Marketing-Management: Konzepte - Instrumente - Unternehmensfallstudien. 15. aktualisierte Auflage. Wirtschaft 4279. Hallbergmoos: Pearson.

Kotzab, Herbert/Madlberger, Maria (2001): European Retailing in E-Transition? An Empirical Evaluation of Web-Based Retailing: Indications from Austria. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management; Bradford, 31 (6), 440–462.

Kotzab, Herbert/Munch, Hilde/de Faultrier, Brigitte/Teller, Christoph (2011): Environmental Retail Supply Chains: When Global Goliaths Become Environmental Davids. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 39 (9), 658–681.

Kotzab, Herbert/Soerensen, Lars (2004): www.stationaerhandelgoesinternet.dk: How Danish Retailers use the Internet. In: Spengler, Thomas/Voss, Stefan/Kopfer, Herbert (Hrsg.): Logistik Management. Heidelberg: Physica, 79–89.

Kuah, Adrian/Wang, Pengji (2017): Fast-Expanding "Online" Markets in South Korea and China: Are They Worth Pursuing? In: Thunderbird International Business Review, 59 (1), 63–77.

Kumar, Ashish/Salo, Jari/Li, Hongxiu (2019): Stages of User Engagement on Social Commerce Platforms: Analysis with the Navigational Clickstream Data. In: International Journal of Electronic Commerce, 23 (2), 179–211.

Kumar, Bipul/Bala, Pradip (2017): Fattening The Long Tail Items in E-Commerce. In: Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research, 12 (3), 27–49.

Kwak, Jooyoung/Zhang, Yue/Yu, Jiang (2019): Legitimacy Building and E-Commerce Platform Development in China: The Experience of Alibaba. In: Technological Forecasting and Social Change, 139, 115–124.

Lademann, Rainer (2013): Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Retail Business: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster: mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen On fashion, Kiehl´s, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko. Wiesbaden: Springer Gabler, 3–30.

Langer, Nina/Langenberg, Christoph/Hofacker, Lars/Eden, Stephanie/Marks, Marcel (2018): E-Commerce-Markt Deutschland 2019. Köln, Hamburg: EHI Retail Institute e.V. und Statista GmbH.

Lashgari, Maryam/Sutton-Brady, Catherine/Solberg Soeilen, Klaus/Ulfvengren, Pernilla (2018): Adoption Strategies of Social Media in B2B Firms: A Multiple Case Study Approach. In: Journal of Business & Industrial Marketing, 33 (5), 730–743.

L'Ecuyer, Pierre/Maille, Patrick/Stier-Moses, Nicolas/Tuffin, Bruno (2017): Revenue-Maximizing Rankings for Online Platforms with Quality-Sensitive Consumers. In: Operations Research, 65 (2), 408–423.

Lee-Geiller, Seulki/Lee, Taejun (2019): Using Government Websites to Enhance Democratic E-Governance: A Conceptual Model for Evaluation. In: Government Information Quarterly, 36 (2), 208–225.

Lefkes, Christoph/Berth, Matthias/Schultz, Christian (2017): Perspektivenwechsel im Handel: Von disruptiven Geschäftsmodellen lernen und Gegenstrategien entwickeln. In: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Schwerpunkt: Business Model Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler, 547–574.

Lehdonvirta, Vili/Kässi, Otto/Hjorth, Isis/Barnard, Helena/Graham, Mark (2019): The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders. In: Journal of Management, 45 (2), 567–599.

Lekmat, Laddawan (2018): Antecedents of E-Commerce Adoption in Thai SMEs. In: UTCC International Journal of Business & Economics, 10 (2), 219–244.

Lerchenmüller, Michael (2014): Handelsbetriebslehre. 5. komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage. Herne: Kiehl.

Lerchenmüller, Michael/Vochezer, Renate/Vogler, Thomas (2011): Lexikon Betriebsformen: Supermarkt, Discounter & Co.: Strukturen - Fakten - Trends. Enzyklopädie des Handels. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

Levy, Michael/Weitz, Barton/Grewal, Dhruv (2014): Retailing Management. 9. Auflage. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Li, Liang/Su, Fang/Zhang, Wei/Mao, Ji-Ye (2018): Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. In: Information Systems Journal, 28 (6), 1129–1157.

Li, Weiwei/Yang, Yuan (2018): Purchase Experience and Involvement for Risk Perception in

Online Group Buying. In: Nankai Business Review International, 9 (4), 587–607.

Li, Yaping/Wen, Decheng/Sun, Xiaojing (2018): Quality Supervision Game between Government and Online Shopping Platforms. In: Total Quality Management & Business Excellence, 29 (9–10), 1246–1258.

Li, Yuhao/Oh, Lih-Bin/Wang, Kanliang (2017): Why Users Share Marketer-Generated Contents on Social Broadcasting Web Sites: A Cognitive–Affective Involvement Perspective. In: Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce, 27 (4), 342–373.

Li, Zhenhong/Li, Bo/Lan, Yanfei/He, Yulin (2018): Uncertain Principal-Agent Models for Providing Information Service with Moral Hazards. In: Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 35 (3), 3321–3332.

Liang, Kun/Jiang, Cuiqing/Lin, Zhangxi/Ning, Weihong/Jia, Zelin (2017): The Nature of Sellers' Cyber Credit in C2C E-Commerce: The Perspective of Social Capital. In: Electronic Commerce Research, 17 (1), 133–147.

Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2008): Handelsmanagement. 2. neu bearbeitete Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Lien, Nguyen/Chang, Henry/Lin, Hardy (2017): The Impacts of Social Media on Online to Offline (O2O) in Vietnam. In: Global Journal of Emerging Trends in e-Business, Marketing & Consumer Psychology, 3 (1), 443–454.

Lin, Hao/Guo, Hong/Easley, Robert (2017): A Mobile Platform's In-App Advertising Contract Under Agency Pricing for App Sales. In: Production and Operations Management, 26 (2), 189–202.

Lin, Tian/Vakharia, Asoo/Tan, Yinliang/Xu, Yifan (2018): Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model. In: Production and Operations Management, 27 (8), 1595–1610.

Lin, Xiao/Chuanmin Mi/Zhang, Yucheng/Ma, Jing (2017): Examining Consumers' Behavioral Intention in O2O Commerce from a Relational Perspective: an Exploratory Study. In: Information Systems Frontiers, 1–24.

Lin, Xiao/Guo, Zixiu/John D'Ambra (2019): Benefit-Based O2O Commerce Segmentation: A Means-end Chain Approach. In: Electronic Commerce Research, 19 (2), 409–449.

Liu, He/Qiao, Han/Wang, Shouyang/Li, Yuze (2019): Platform Competition in Peer-to-Peer Lending Considering Risk Control Ability. In: European Journal of Operational Research, 274 (1), 280–290.

Liu, Wei/Xia, Li-Qiu (2017): An Evolutionary Behavior Forecasting Model for Online Lenders and Borrowers in Peer-to-Peer Lending. In: Asia-Pacific Journal of Operational Research, 34 (1), 1–14.

Liu, Yezheng/Xiong, Qiang/Sun, Jianshan/Jiang, Yuanchun/Silva, Thushari/Ling, Haifeng (2019): Topic-Based Hierarchical Bayesian Linear Regression Models for Niche Items Recommendation. In: Journal of Information Science, 45 (1), 92–104.

Liu, Yi/Tang, Xinlin (2018): The Effects of Online Trust-Building Mechanisms on Trust and Repurchase Intentions. In: Information Technology & People, 31 (3), 666–687.

Lu, Wen-Cheng/Chen, Shieh-Liang/Chiu, Wen-Hong/Li, Kuo Pin (2018): A Study Investigating the Stage-by-Stage Pre-Order Platform Strategies Taking Online Pre-Order Catering Platforms for Example. In: International Journal of Business & Administrative Studies, 4 (6), 239–251.

Lubua, Edison/Pretorius, Philip (2019): Factors Determining the Perceived Relevance of Social Commerce in the African Context. In: South African Journal of Information Management, 21 (1), 1–8.

Ma, Ben-jiang/Zhou, Zheng-long/Hu, Feng-ying (2017): Pricing Mechanisms in the Online Peer-to-Peer Lending Market. In: Electronic Commerce Research & Applications, 26, 119–130.

Madeleine Mode GmbH (2020): Madeleine. Online im Internet unter: https://www.madeleine.de/ (Stand: 21.01.2020; Abfrage: 21.01.2020).

Mahadevan, B. (2003): Making Sense of Emerging Market Structures in B2B E-Commerce. In: California Management Review, 46 (1), 86–100.

Mamonov, Stanislav/Malaga, Ross (2018): Success Factors in Title III Equity Crowdfunding in the United States. In: Electronic Commerce Research & Applications, 27, 65–73.

Manescu, Valentin-Andrei/Neghina, Ramona-Alexandra/Militaru, Gheorghe/Niculescu, Andrei (2019): Business Models in Online Industry. In: FAIMA Business & Management Journal, 7 (1), 5–19.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 12. überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.

McColl, Julie/Moore, Christopher (2013): Developing a Value Chain for Fashion Retailers: Activities for Competitiveness. In: Morschett, Dirk/Rudolph, Thomas/Schnedlitz, Peter/Schramm-Klein, Hanna/Swoboda, Bernhard (Hrsg.): European Retail Research. Wiesbaden: Gabler, 47–75.

McNair, Malcolm (2002): Trends in Large Scale Retailing. In: Findlay, Anne/Sparks, Leigh (Hrsg.): Retailing: Critical Concepts. London, New York: Routledge, 105–117.

McNair, Malcolm (1931): Trends in Large Scale Retailing. In: Harvard Business Review, 10, 30–39.

Meffert, Heribert (2000): Marketingdisziplin im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxisbezogenen Anforderungen. In: Backhaus, Klaus/Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 327–338.

Meffert, Heribert (1988): Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler.

Meuser, Michael (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, Roland/Honer, Anne/Maeder, Christoph/Nagel, Ulrike (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, 180–192.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 35–60.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 441–471.

Miao, Qi/Xie, Danxia/Zhong, Weiqiang (2018): Platform Externality, Asymmetric Information, and Counterfeit Deterrence in E-Commerce. In: Emerging Markets Finance & Trade, 54 (14), 3209–3234.

Mild, Andreas/Natter, Martin/Reutterer, Thomas/Taudes, Alfred/Wöckl, Jürgen (2009): Retail Revenue Management. In: Schnedlitz, Peter/Morschett, Dirk/Rudolph, Thomas/Schramm-Klein, Hanna/Swoboda, Bernhard (Hrsg.): European Retail Research, Volume 23 Issue II. Wiesbaden: Gabler, 89–106.

Mikalef, Patrick/Giannakos, Michail/Pappas, Ilias (2017): Designing Social Commerce Platforms Based on Consumers' Intentions. In: Behaviour & Information Technology, 36 (12), 1308–1327.

Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation. In: Management Science, 24 (9), 934–948.

Mirica, Catalina-Oana (2018): Online Contingent Labor in a Precarious Capitalism: Platform Business Models, Nonstandard Forms of Employment, and Digitally Driven Sharing-Economy Services. In: Journal of Self-Governance and Management Economics, 6 (3), 129–135.

Mishra, Oly/Ayatham, Prasad (2017): Online Retailers Connecting to the Youth Segment Through Facebook (a Study on the Influence of Gender and Personality Type). In: Journal of Asia Business Studies, 11 (4), 387–412.

Mittendorf, Christoph (2018): Collaborative Consumption: the Role of Familiarity and Trust among Millennials. In: The Journal of Consumer Marketing, 35 (4), 377–391.

Mola, Lapo/Russo, Ivan/Giangreco, Antonio/Rossignoli, Cecilia (2017): Who Knows What? Reconfiguring the Governance and the Capabilities of the Supply Chain between Physical and Digital Processes in the Fashion Industry. In: Production Planning & Control, 28 (16), 1284–1297.

Morschett, Dirk (2012): Distanzhandel - Online-Shops und andere Formen. In: Zentes,

Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel. Wiesbaden: Springer Gabler, 375–398.

Mosteller, Jill/Poddar, Amit (2017): To Share and Protect: Using Regulatory Focus Theory to Examine the Privacy Paradox of Consumers' Social Media Engagement and Online Privacy Protection Behaviors. In: Journal of Interactive Marketing (Elsevier), 39, 27–38.

Müller-Hagedorn, Lothar (2000): Theorie und Praxis im Marketing. In: Backhaus, Klaus/Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 21–39.

Müller-Hagedorn, Lothar (1995): Betriebstypen im Einzelhandel. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 238–255.

Müller-Hagedorn, Lothar/Natter, Martin (2011): Handelsmarketing. 5. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, Lothar/Toporowski, Waldemar/Zielke, Stephan (2012): Der Handel: Grundlagen, Management, Strategien. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Muris, Timothy/Nuechterlein, Jonathan (2019): Antitrust in the Internet Era: The Legacy of United States v. A&P. In: Review of Industrial Organization, 54 (4), 651–681.

Narasimha, Abhishek (2017): Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-Commerce Industry. In: Vision, 21 (2), 225–232.

Nieschlag, Robert (1959): Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Volkswirtschaftslehre. Berlin: Duncker & Humblot.

Nieschlag, Robert/Kuhn, Gustav (1980): Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. 3. neubearbeitete Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation: ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt, New York: Campus.

Ott, Martin (2019): TW-Rangliste der größten deutschen Bekleidunghändler: Online-Spezialisten gewinnen weiter Marktanteile, Multilabel-Fachhandel bleibt ein zentrales Segment der Branche. In: Textilwirtschaft, 2019 (38), 32–35.

Otto GmbH & Co KG (2020): Otto. Otto. Online im Internet unter: https://www.otto.de (Stand: 19.01.2020; Abfrage: 19.01.2020).

O.V. (2018): Has Digital Retail Won?: The Effect of Multi-Sided Platforms on the Retail Industry. In: Strategic Direction, 34 (3), 4–6.

Palmers Textil AG (2018): Team aus Matvei Hutman, Tino Wieser und Luca Wieser führt nun Palmers Textil AG. Palmers Online-Pressecenter. Online im Internet unter: http://press.palmers.at/News_Detail.aspx?id=74208&menueid=12428 (Stand: 15.10.2018; Abfrage: 03.11.2019).

Papagiannidis, Savvas/Pantano, Eleonora/See-To, Eric/Dennis, Charles/Bourlakis, Michael (2017): To Immerse or not? Experimenting with two Virtual Retail Environments. In: Information Technology & People, 30 (1), 163–188.

Parakhonyak, Alexei/Titova, Maria (2018): Shopping Malls, Platforms and Consumer Search. In: International Journal of Industrial Organization, 58, 183–213.

Parker, Geoffrey/van Alstyne, Marshall/Choudary, Sangeet (2016): Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and how to Make them Work for You. New York, London: Norton & Company.

Pathak, Ruchi/Sharma, Meghna/Sujatha, R. (2017): Craftsvilla is Revolutionizing through Co-Creation: Creating Value for Stakeholders. In: Journal of Business and Retail Management Research, 12 (1), 49–61.

Patt, Paul-Josef (1988): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. Schriften zu Marketing und Management. Frankfurt am Main, New York: P. Lang.

Pei, Yilei/Xue, Wanxin/Li, Dandan (2019): The Impacts of User Experience on User Loyalty Based on O2O Innovation Platform. In: Journal of Electronic Commerce in Organizations, 17 (2), 79–87.

Peng, Zhenlong/Gui, Xiaolin/An, Jian/Wu, Tianjie/Gui, Ruowei (2019): Multi-Task Oriented Data Diffusion and Transmission Paradigm in Crowdsensing Based on City Public Traffic. In: Computer Networks, 156, 41–51.

Penttinen, Esko/Halme, Merja/Lyytinen, Kalle/Myllynen, Niko (2018): What Influences Choice of Business-to-Business Connectivity Platforms? In: International Journal of Electronic Commerce, 22 (4), 479–509.

Petrovic, Misha/Hamilton, Gary (2011): Retailers as Market Makers. In: Hamilton, Gary/Senauer, Benjamin/Petrovic, Misha (Hrsg.): The Market Makers: How Retailers Are Reshaping the Global Economy. Oxford: Oxford University Press, 31–49.

Pfadenhauer, Michaela (2009): Auf gleicher Augenhöhe: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 99–116.

Phillips, Paul/Barnes, Stuart/Zigan, Krystin/Schegg, Roland (2017): Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. In: Journal of Travel Research, 56 (2), 235–249.

Picot, Arnold (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (4), 336–357.

Porter, Michael (2001): Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review, 79 (3), 63–78.

Porter, Michael (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, London: Free Press, Collier Macmillan.

Porter, Michael (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Prabhu, Raghavendra/Joshi, Harisha (2018): Determinants of Willingness to Adopt M-Commerce among Fisher Women Retailers in Karnataka, India. In: AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics, 10 (4), 59–64.

Pradhan, Priyanka/Nigam, Devesh/Tiwari, C.K. (2018): Digital Marketing and Smes: An Identification of Research Gap via Archives of Past Research. In: Journal of Internet Banking and Commerce, 23 (1), 1–14.

Prothmann, Oliver (2017): Marketplaces across the world: Analysen und Ranking zu Online-Marktplätzen weltweit: Branchenreport 2017.

Qin, Rui/Yuan, Yong/Wang, Fei-Yue (2017): Exploring the Optimal Granularity for Market Segmentation in RTB Advertising via Computational Experiment Approach. In: Electronic Commerce Research & Applications, 24, 68–83.

Rani, Anshu/Shivaprasad, H.N. (2018): Determinants of Electronic Word of Mouth Persuasiveness a Conceptual Model and Research Propositions. In: Journal of Contemporary Management Research, 12 (2), 1–16.

Rapoport, Anatol/Chammah, Albert/Orwant, Carol (1965): Prisoner's Dilemma: A Study in Conflict and Cooperation. University of Michigan Press.

Reimers, Kai/Guo, Xunhua/Li, Mingzhi (2018): Beyond Markets, Hierarchies, and Hybrids: An Institutional Perspective on IT-Enabled Two-Sided Markets. In: Electronic Markets, 1–19.

Riazati, Mohammad/Shajari, Mehdi/Khorsandi, Siavash (2019): An Incentive Mechanism to Promote Honesty among Seller Agents in Electronic Marketplaces. In: Electronic Commerce Research, 19 (1), 231–255.

Rizvi, Syed/Naqvi, Bushra/Tanveer, Fatima (2018): Is Pakistan Ready to Embrace Fintech Innovation? In: The Lahore Journal of Economics, 23 (2), 151–182.

Rofin, T.M./Mahanty, Biswajit (2019): Fulfillment Mode Selection for Indian Online Sellers under Free and Flat Rate Shipping Policies. In: Electronic Commerce Research, 1–34.

Rofin, T.M./Mahanty, Biswajit (2018): Optimal Dual-Channel Supply Chain Configuration for Product Categories with Different Customer Preference of Online Channel. In: Electronic Commerce Research, 18 (3), 507–536.

Rohit, Yadav/Tripti, Mahara (2019): An Empirical Study of Consumers Intention to Purchase Wooden Handicraft Items Online: Using Extended Technology Acceptance Model. In: Global Business Review, 20 (2), 479–497.

Rudolf Wöhrl SE (2020): Wöhrl. Wöhrl Onlineshop. Online im Internet unter:

https://www.woehrl.de/ (Stand: 03.02.2020; Abfrage: 03.02.2020).

Saengchote, Kanis/Nakavachara, Voraprapa (2018): Are Consumers Forward Looking? Evidence from Used iPhones. In: Applied Economics Letters, 25 (13), 905–909.

Saxena, Anupriya/Srivastava, Sachin (2017): Online to Offline Platform: A Case Study of Firstcry.com. In: Journal of Economic & Management Perspectives, 11 (3), 424–430.

Scheinbaum, Angeline/Lacey, Russell/Drumwright, Minnette (2019): Social Responsibility and Event-Sponsor Portfolio Fit. In: European Journal of Marketing, 53 (2), 138–163.

Schnedlitz, Peter/Rychly, Nicole/Lienbacher, Eva (2012): Dynamik im Handel: Vom Fachgeschäft zum Fachmarkt. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel. Wiesbaden: Springer Gabler, 259–276.

Schnedlitz, Peter/Zopf, Stefan (2009): An Analysis of Ingredient Branding Using the Example of Tetra Pak. In: Schnedlitz, Peter/Morschett, Dirk/Rudolph, Thomas/Schramm-Klein, Hanna/Swoboda, Bernhard (Hrsg.): European Retail Research, Volume 23 Issue II. Wiesbaden: Gabler, 127–143.

Schoeffler, Sidney/Buzzell, Robert/Heany, Donald (1974): Impact of strategic planning on profit performance. In: Harvard Business Review, 52 (2), 137–145.

Scholl, Armin (2018): Die Befragung. 4. bearbeitete Auflage. UTB Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften. Konstanz: Utb.

Schramm-Klein, Hanna (2012): Multi-Channel-Retailing: Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.): Handbuch Handel. Wiesbaden: Gabler, 419–437.

See-To, Eric/Ngai, Eric (2018): Customer Reviews for Demand Distribution and Sales Nowcasting: A Big Data Approach. In: Annals of Operations Research, 270 (1/2), 415–431.

Sfenrianto, Sfenrianto/Wijaya, Tendi/Wang, Gunawan (2018): Assessing the Buyer Trust and Satisfaction Factors in the E-Marketplace. In: Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research, 13 (2), 43–57.

Shah, Bhavin/Khanzode, Vivek (2018): Designing a Lean Storage Allocation Policy for Non-Uniform Unit Loads in a Forward-Reserve Model. In: Journal of Enterprise Information Management, 31 (1), 112–145.

Shao, Zhen/Zhang, Lin/Li, Xiaotong/Guo, Yue (2019): Antecedents of Trust and Continuance Intention in Mobile Payment Platforms: The Moderating Effect of Gender. In: Electronic Commerce Research & Applications, 33, 1–10.

Shapiro, Carl/Varian, Hal (1999): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Shihab, Muhammad/Maulana, Dimas/Hidayanto, Achmad (2018): Determinants of Repurchase Intention in C2C E-Commerce: Customers' Perspectives of Merchants and Platform

Providers. In: Information Resources Management Journal, 31 (3), 54–76.

Shoukry, Alaa/Khader, Jameel/Gani, Showkat (2019): Improving Business Process and Functionality Using IoT Based E3-Value Business Model. In: Electronic Markets, 1–10.

Singh, Abhinav/Tucker, Conrad (2017): A Machine Learning Approach to Product Review Disambiguation Based on Function, Form and Behavior Classification. In: Decision Support Systems, 97, 81–91.

Song, Long/Lau, Raymond/Kwok, Ron/Mirkovski, Kristijan/Dou, Wenyu (2017): Who are the Spoilers in Social Media Marketing? Incremental Learning of Latent Semantics for Social Spam Detection. In: Electronic Commerce Research, 17 (1), 51–81.

Sreeram, Anusha/Kesharwani, Ankit/Desai, Sneha (2017): Factors Affecting Satisfaction and Loyalty in Online Grocery Shopping: An Integrated Model. In: Journal of Indian Business Research, 9 (2), 107–132.

Stanescu, Georgiana (2018): A Smart Approach for E-Learning Domain: The Use of Business Models and Semantic Technologies. In: Informatica Economica, 22 (2), 68–80.

Su, Ping/Liu, Shuguang/Lin, Jun (2017): Agglomeration Effect and the “Dual-Format” E-Marketplace Pricing Scheme. In: Journal of Modelling in Management, 12 (1), 19–35.

Subramanian, Hemang (2018): Decentralized Blockchain-Based Electronic Marketplaces. In: Communications of the ACM, 61 (1), 78–84.

Sun, Juanjuan/Buijs, Jasmin (2018): Online Food Regulation in China: The Role of Online Platforms as a Critical Issue. In: European Food and Feed Law Review, 13 (6), 503–513.

Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas/Schramm-Klein, Hanna (2019): Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Tan, Felix/Pan, Shan/Zuo, Meiyun (2019): Realising Platform Operational Agility through Information Technology–Enabled Capabilities: A Resource-Interdependence Perspective. In: Information Systems Journal, 29 (3), 582–608.

Täuscher, Karl/Hilbig, Romy/Abdelkafi, Nizar (2017): Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen. In: Schallmo, Daniel/Rusnjak, Andreas/Anzengruber, Johanna/Werani, Thomas/Jünger, Michael (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Schwerpunkt: Business Model Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler, 179–211.

Te, Yiea-Funk/Muller, Daniel/Wyder, Sebastian/Pramono, Dwian (2018): Predicting the Growth of Restaurants Using Web Data. In: Economic and Social Development: Book of Proceedings, 237–256.

Teece, David/Linden, Greg (2017): Business Models, Value Capture, and the Digital Enterprise. In: Journal of Organization Design, 6 (1), 1–14.

Tereszkiewicz, Piotr (2018): Digital Platforms: Regulation and Liability in the EU Law. In: European Review of Private Law, 26 (6), 903–920.

Thaichon, Park/Surachartkumtonkun, Jiraporn/Quach, Sara/Weaven, Scott/Palmatier, Robert (2018): Hybrid Sales Structures in the Age of E-Commerce. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, 38 (3), 277–302.

Thakur, Subhasis (2019): A Reputation Management Mechanism that Incorporates Accountability in Online Ratings. In: Electronic Commerce Research, 19 (1), 23–57.

Thitimajshima, Wiyada/Esichaikul, Vatcharaporn/Krairit, Donyaprueth (2018): A Framework to Identify Factors Affecting the Performance of Third-Party B2B E-Marketplaces: A Seller's Perspective. In: Electronic Markets, 28 (2), 129–147.

Tietz, Bruno (1993a): Binnenhandelspolitik. 2. neubearbeitete Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Tietz, Bruno (1993b): Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik. 2. neubearbeitete Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Trivedi, Jay/Trivedi, Hemant (2018): Investigating the Factors that Make a Fashion App Successful: The Moderating Role of Personalization. In: Journal of Internet Commerce, 17 (2), 170–187.

Tucker, Alfred (1983): The Mathematics of Tucker: A Sampler. In: The Two-Year College Mathematics Journal, 14 (3), 228–232.

Walter, Eva/Steyrer, Claudia/Wiesel, Stefan (2010): Customer Satisfaction with Loyalty Card Programs in the Austrian Clothing Retail Sector-an Empirical Study of Performance Attributes Using Kano's Theory. In: Schnedlitz, Peter/Morschett, Dirk/Rudolph, Thomas/Schramm-Klein, Hanna/Swoboda, Bernhard (Hrsg.): European Retail Research, Volume 24 Issue I. Wiesbaden: Gabler, 71–95.

Wang, Chengfu/Fan, Xiaojun/Yin, Zhe (2019): Financing Online Retailers: Bank vs. Electronic Business Platform, Equilibrium, and Coordinating Strategy. In: European Journal of Operational Research, 276 (1), 343–356.

Wang, Dong/Li, Jiexun/Xu, Kaiquan/Wu, Yizhen (2017): Sentiment Community Detection: Exploring Sentiments and Relationships in Social Networks. In: Electronic Commerce Research, 17 (1), 103–132.

Wang, Holly/Hao, Na/Zhou, Qingjie/Wetzstein, Michael/Wang, Yong (2019): Is fresh Food Shopping Sticky to Retail Channels and Online Platforms? Evidence and Implications in the Digital Era. In: Agribusiness, 35 (1), 6–19.

Wang, Xuequn/Lin, Xiaolin/Spencer, Marilyn (2019): Exploring the Effects of Extrinsic Motivation on Consumer Behaviors in Social Commerce: Revealing Consumers' Perceptions of Social Commerce Benefits: SSIS. In: International Journal of Information Management, 45, 163–175.

Wang, Yichuan/Yu, Chiahui (2017): Social Interaction-Based Consumer Decision-Making Model in Social Commerce: The Role of Word of Mouth and Observational Learning: SSIS. In: International Journal of Information Management, 37 (3), 179–189.

Wang, Yuyan/Yu, Zhaoqing/Shen, Liang (2019): Study on the Decision-Making and Coordination of an E-Commerce Supply Chain with Manufacturer Fairness Concerns. In: International Journal of Production Research, 57 (9), 2788–2808.

Waqar, Muhammad/Rafiei, Davood (2017): Characterizing Users and Tracking their Activities in Online Classified Ads. In: International Journal on Artificial Intelligence Tools, 26 (2), 1–33.

Weiber, Rolf/Kollmann, Tobias (1997): Wettbewerbsvorteile auf virtuellen Märkten: vom Market Place zum Market Space. In: Link, Jörg/Brändli, Dieter/Schleuning, Christian/Kehl, Roger (Hrsg.): Handbuch Database-Marketing. Ettlingen: IM Fachverlag Marketing-Forum, 512–530.

Wenner, Greg/Bram, Joshua/Marino, Martin/Obeysekare, Eric/Mehta, Khanjan (2018): Organizational Models of Mobile Payment Systems in Low-Resource Environments. In: Information Technology for Development, 24 (4), 681–705.

Willing, Christoph/Brandt, Tobias/Neumann, Dirk (2017): Electronic Mobility Market Platforms: A Review of the Current State and Applications of Business Analytics. In: Electronic Markets, 27 (3), 267–282.

Wiradinata, Trianggoro (2017): Nascent Entrepreneurs in E-Marketplace: The Effect of Founders' Self-Efficacy and Personality. In: International Journal of Electronic Business, 13 (2/3), 163–182.

Wu, Jiang/Ma, Panhao/Xie, Karen (2017a): In Sharing Economy we Trust: The Effects of Host Attributes on Short-Term Rental Purchases. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (11), 2962–2976.

Wu, Jiang/Zeng, Minne/Xie, Karen (2017b): Chinese Travelers' Behavioral Intentions Toward Room-Sharing Platforms. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (10), 2688–2707.

Xiang, Hui/Saeedi, Maryam/Sundaresan, Neel (2018): Adverse Selection or Moral Hazard, An Empirical Study. In: The Journal of Industrial Economics, 66 (3), 610–649.

Xiang, Zehua/Xu, Minli (2019): Dynamic Cooperation Strategies of the Closed-Loop Supply Chain Involving the Internet Service Platform. In: Journal of Cleaner Production, 220, 1180–1193.

Xiao, Lin/Zhang, Yucheng/Fu, Bin (2019): Exploring the Moderators and Causal Process of Trust Transfer in Online-to-Offline Commerce. In: Journal of Business Research, 98, 214–226.

Xu, Hong (2018a): Is More Information Better? An Economic Analysis of Group-Buying Platforms. In: Journal of the Association for Information Systems, 19 (11), 1130–1144.

Xu, Hong (2018b): To Compete or to Take Over? An Economic Analysis of New Sellers on E-

Commerce Marketplaces. In: Information Systems and eBusiness Management, 16 (4), 817–829.

Xue, Wanxin/Pei, Yilei/Li, Dandan/Li, Yi (2017): Factors Affecting Users' Release Behavior Intention Based on WeChat Innovation Platform: An Exploratory Study. In: Journal of Electronic Commerce in Organizations, 15 (4), 72–82.

Ya-Ling, Chiu/Lu-Jui, Chen/Jiangze, Du/Yuan-Teng, Hsu (2018): Studying the Relationship between the Perceived Value of Online Group-Buying Websites and Customer Loyalty: the Moderating Role of Referral Rewards. In: The Journal of Business & Industrial Marketing, 33 (5), 665–679.

Yan, Qiang/Wu, Shuang/Zhou, Yiqun/Zhang, Lin (2018): How Differences in EWOM Platforms Impact Consumers' Perceptions and Decision-Making. In: Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce, 28 (4), 315–333.

Yan, You/Dongmei, Zhao/Weining, Yang (2019): Role of Platform, Supplier and Medium in Online Trust Formation. In: International Journal of Business Data Communications and Networking, 15 (1), 58–70.

Yan, Yuwei/Lv, Zhihan/Hu, Bin (2018): Building Investor Trust in the P2P Lending Platform with a Focus on Chinese P2P Lending Platforms. In: Electronic Commerce Research, 18 (2), 203–224.

Yang, Hualong/Du, Helen/Le Wang/Wu, Tianshi (2019): The Influence of Social Support Networks on Health Conditions via User Engagement: Gender as a Moderator. In: Journal of Electronic Commerce Research, 20 (1), 35–54.

Yang, Yang/Liu, Yuan/Fan, Ming (2018): Online Inter-Provincial Trade in China. In: Information Systems & e-Business Management, 16 (4), 831–842.

Yao, Jianrong/Chen, Jiarui/Wei, June/Chen, Yuangao/Yang, Shuiqing (2019): The Relationship between Soft Information in Loan Titles and Online Peer-to-Peer Lending: Evidence from RenRenDai Platform. In: Electronic Commerce Research, 19 (1), 111–129.

Ye, Xin/Dong, Lu-an/Ma, Da (2018): Loan Evaluation in P2P Lending Based on Random Forest Optimized by Genetic Algorithm with Profit Score. In: Electronic Commerce Research & Applications, 32, 23–36.

You, Liangjun/Yao, Dong-Qing/Sikora, Riyaz/Nag, Barin (2017): An Adaptive Supplier Selection Mechanism in E-Procurement Marketplace. In: Journal of International Technology and Information Management, 26 (2), 94–116.

Yu, Chuanming/Zuo, Yuheng/Bolin Feng/Lu, An/Chen, Baiyun (2018): An Individual-Group-Merchant Relation Model for Identifying Fake Online Reviews: An Empirical Study on a Chinese E-Commerce Platform. In: Information Technology and Management, 1–16.

Yu, Wangyang/Yan, Chungang/Ding, Zhijun/Jiang, Changjun/Zhou, Mengchu (2018): Analyzing E-Commerce Business Process Nets via Incidence Matrix and Reduction. In: IEEE Transactions

on Systems, Man & Cybernetics. Systems, 48 (1), 130–141.

Yu, Xiaoyu/Tao, Yida/Chen, Yi/Zhang, Weiyong/Xu, Pinglei (2019): Social Networks and Online Store Performance in Emerging Economies: The Mediating Effect of Legitimacy. In: Electronic Markets, 1–18.

Zatonatska, T.H./Melnychuk, O.S. (2017): Cross-Border Cooperation of China and Ukraine in E-Commerce: The Status and Development Prospects. In: Cross-border cooperation of China and Ukraine in e-commerce: the status and development prospects, 12 (4, Part1), 79–85.

Zeebroeck, Nicolas van/Bughin, Jacques (2017): The Best Response to Digital Disruption. In: MIT Sloan Management Review, 58 (4), 79–86.

Zentes, Joachim (2006): Dynamik des Handels—Perspektiven und Zukunftsstrategien. In: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - internationaler Wettbewerb. Wiesbaden: Gabler, 3–22.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Foscht, Thomas (2012): Handelsmanagement. 3. neu bearbeitete Auflage. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.

Zhang, Bo/Zhang, B./Lima, Stanley/Rocha, Alvaro (2018): Precise Marketing of Precision Marketing Value Chain Process on the H Group Line Based on Big Data. In: Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 35 (3), 2837–2845.

Zhang, Jianqiang/Liu, Zhuping/Rao, Raghunath Singh (2018): Flirting with the Enemy: Online Competitor Referral and Entry-Deterrence. In: Quantitative Marketing and Economics, 16 (2), 209–249.

Zhang, Ke/Pelechrinis, Konstantinos/Lappas, Theodoros (2018): Effects of Promotions on Location-Based Social Media: Evidence from Foursquare. In: International Journal of Electronic Commerce, 22 (1), 36–65.

Zhang, Mingyang/Zhang, Juliang/Cheng, T.C.E./Hua, Guowei (2018): Why and how do Branders Sell New Products on Flash Sale Platforms? In: European Journal of Operational Research, 270 (1), 337–351.

Zhang, Wenyao/Daim, Tugrul/Zhang, Qingpu (2018): Understanding the Disruptive Business Model Innovation of E-Business Microcredit: A Comparative Case Study in China. In: Technology Analysis & Strategic Management, 30 (7), 765–777.

Zhang, Yun/Chen, Xiaogang/Liu, Xinhui/Zhu, Nan (2018): Exploring Trust Transfer between Internet Enterprises and their Affiliated Internet-Only Banks. In: Chinese Management Studies, 12 (1), 56–78.

Zhao, Sisi/Wu, Feng/Jia, Tao/Shu, Lei (2018): The Impact of Product Returns on Price and Delivery Time Competition in Online Retailing. In: Computers & Industrial Engineering, 125, 658–667.

Zheng, Haichao/Xu, Bo/Wang, Tao/Chen, Dongyu (2017): Project Implementation Success in Reward-Based Crowdfunding: An Empirical Study. In: International Journal of Electronic Commerce, 21 (3), 424–448.

Zhou, Geng/Song, Peijian/Wang, Quansheng (2018): Survival of the Fittest: Understanding The Effectiveness of Update Speed in the Ecosystem of Software Platforms. In: Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28 (3), 234–251.

Zhu, Li/Li, Li/Zhang, Yue/Shi, Qiaosheng (2017): Strategic IT Investment in B2B E-Commerce Platform on User Loyalty: Considering Variable Investment Cost. In: International Journal of Networking & Virtual Organisations, 17 (2/3), 290–313.

Zhu, Qian/Li, Yazhuo (2018): Agricultural Research Recommendation Algorithm Based on Consumer Preference Model of E-Commerce. In: Future Generation Computer Systems, 88, 151–155.

Anhang: Tabellen

Tabelle 1: Funktionen

Titel		Stichworte	Inhalt		Themenfeld	
Suche						
Intermediaries and Consumer Search (Chen/Zhang 2018)	3	Einflussnahme von Suchmaschinen und Onlinehandelsplätzen auf die Suchergebnisse der Kunden	Suchergebnisse	3	Plattform	1
Optimal Product Placement (Hsu et al. 2017)	3	Entscheidungsmodell in der Plattformökonomie zum Thema Product-Placement	Suchergebnisse	3	Plattform	1
Revenue-Maximizing Rankings for Online Platforms with Quality-Sensitive Consumers (L'Ecuyer et al. 2017)	3	Sortierung der Suchergebnisse auf Plattformen	Suchergebnisse	3	Plattform	1
Consumer Search on the Internet (de los Santos 2018)	3	Vorkaufsuchverhalten auf Onlinemärkten	Suchverhalten	3	E-Commerce	1
An Analysis of Search and Authentication Strategies for Online Matching Platforms (Basu et al. 2019)	9	Besonderheiten von Matching-Plattformen	Suche und Authentifizierung	3	Matching-Plattformen	3
Produktempfehlungen						
Deep Learning Based Personalized Recommendation with Multi-View Information Integration (Guan et al. 2019)	3	Produktempfehlungen im Onlinehandel im Zusammenspiel von Bildern und Textinhalten	Produktempfehlungen	3	Plattform	1
The Hidden Side Effects of Recommendation Systems (Adomavicius et al. 2019)	3	Wirkung von algorithmischen Produktempfehlungen	Produktempfehlungen	3	Plattform	1
Topic-Based Hierarchical Bayesian Linear Regression Models for Niche Items Recommendation (Y. Liu et al. 2019)	3	Personalisierte Produktempfehlungen vor dem Hintergrund des Long-Tail-Effekts auf E-Commerce-Plattformen	Produktempfehlungen und Long-Tail	3	Plattform	1
An Integrated Recommender System for Improved Accuracy and Aggregate Diversity (Bag et al. 2019a)	3	Entwurf eines integrierten Empfehlungssystem im E-Business	Produktempfehlungen	3	E-Commerce	1
The Commodity Recommendation Method for Online Shopping Based on Data Mining (Ju et al. 2018)	3	Produktempfehlungen auf Basis von Data-Mining	Produktempfehlungen	3	E-Commerce	1
Pricing						
Agglomeration Effect and the "Dual-Format" E-Marketplace Pricing Scheme (Su et al. 2017)	2	Duale Strategie: Plattform und Händler	Pricing	2	Plattform	1
Apple's Agency Model and the Role of Most-Favored-Nation Clauses (Foros et al. 2017)	2	Pricing im E-Commerce auf Plattformen wie Apple	Pricing	2	Plattform	1
Technical Note-Dynamic Pricing and Demand Learning with Limited Price Experimentation (Cheung et al. 2017)	2	Dynamic Pricing bei unbekannter Nachfragekurve am Beispiel Groupon	Pricing	2	E-Commerce	1
Price Discontinuities in an Online Market for Used Cars (Englmaier et al. 2018)	2	Pricing im Onlinegebrauchtwagenmarkt	Pricing	2	E-Commerce	1
Consumer Price Search and Platform Design in Internet Commerce (H. Lin et al. 2017)	2	Gestaltung der Preissuche und Aufbau der Homepage von E-Commerce-Plattformen am Beispiel Ebay	Pricing und Suchergebnisse	2	E-Commerce	1
A Mobile Platform's In-App Advertising Contract Under Agency Pricing for App Sales (H. Lin et al. 2017)	6	Werbeverträge in Apps	Pricing	2	Werbung	3
Why and how do Branders Sell New Products on Flash Sale Platforms? (M. Zhang et al. 2018)	6	Funktionsweise von Flash-Sell-Plattformen	Funktionsweise	3	Flash-Sell	2
Regulierung						
Digital Platforms: Regulation and Liability in the EU Law (Tereszkiewicz 2018)	3	Regulierung und Haftung von digitalen Plattformen in der EU	Regulierung	3	Plattform	1
Quality Supervision Game between Government and Online Shopping Platforms (Y. Li et al. 2018)	3	Regulierung von E-Commerce-Plattform hinsichtlich Produktqualität	Regulierung	3	Plattform	1
Forging a European Competition Policy Response to Online Platforms (Alexiadis 2017)	3	Regulierung von Plattformen durch die EU	Regulierung	3	Plattform	1
Technology and Competition Economics (King 2018)	3	Wettbewerb und Regulierung in der Plattformökonomie	Regulierung	3	Plattform	1
Policy Regulations in E-Commerce Sector-Critical Analysis of FDI Guidelines for Market Place Model (Kamble/Walvekar 2017)	9	Regulierungen von ausländischen Investitionen in indische Marktplatzmodelle	Regulierung	3	Finanzierung	3
Assessment of Dairy Product Safety Supervision in Sales Link: A Fuzzy-ANP Comprehensive Evaluation Method (T. Chen et al. 2018)	9	Überwachung von Lebensmittelsicherheit	Regulierung	3	Lebensmittelsicherheit	3
Online Food Regulation in China: The Role of Online Platforms as a Critical Issue (Sun/Buijs 2018)	9	Regulierung im online Lebensmittelhandel in China	Regulierung	3	Online Lebensmittelhandel	3

Versand						
Fulfillment Mode Selection for Indian Online Sellers under Free and Flat Rate Shipping Policies (Rofin/Mahanty 2019)	3	Auswahl der Versandart bei kostenlosem Service	Versandart	3	E-Commerce	1
The Impact of Product Returns on Price and Delivery Time Competition in Online Retailing (Zhao et al. 2018)	3	Auswirkung der Wettbewerbsfaktoren Lieferkosten und Lieferzeit auf die Retourenquote	Versandart	3	E-Commerce	1
Produktbewertung						
Platform Externality, Asymmetric Information, and Counterfeit Deterrence in E-Commerce (Miao et al. 2018)	3	Vorgehen gegen das Anbieten von Fälschungen auf E-Commerce-Plattformen	Produktbewertungen	3	E-Commerce	1
A Machine Learning Approach to Product Review Disambiguation Based on Function, Form and Behavior Classification (Singh/Tucker 2017)	3	Produktbewertungen auf Marktplätzen	Produktbewertungen	3	Plattform	1
A Reputation Management Mechanism that Incorporates Accountability in Online Ratings (Thakur 2019)	3	Produktbewertungen auf Marktplätzen	Produktbewertungen	3	Plattform	1
Adverse Selection or Moral Hazard, An Empirical Study (Xiang et al. 2018)	3	Produktbewertungen auf Marktplätzen	Produktbewertungen	3	Plattform	1
Exploring Reviews and Review Sequences on E-Commerce Platform: A Study of Helpful Reviews on "Amazon".in (Kaushik et al. 2018)	3	Produktbewertungen auf Marktplätzen am Beispiel Amazon	Produktbewertungen	3	Plattform	1
Customer Reviews for Demand Distribution and Sales Nowcasting: A Big Data Approach (See-To/Ngai 2018)	3	Vorhersage von kurzfristigen Nachfrageentwicklungen auf Basis von Produktbewertungen	Produktbewertungen und Forecasting	3	E-Commerce	1
Who are the Spoilers in Social Media Marketing? Incremental Learning of Latent Semantics for Social Spam Detection (Song et al. 2017)	3	Erkennung von Social-Spam-Inhalten auf Plattformen durch lernende Algorithmen	Falsche Produktbewertungen	3	Plattform	1
An Individual-Group-Merchant Relation Model for Identifying Fake Online Reviews: An Empirical Study on a Chinese E-Commerce Platform (C. Yu et al. 2018)	3	Falsche Produktbewertungen in China	Falsche Produktbewertungen	3	Plattform	1

Tabelle 2: Kunde

Titel		Stichworte	Inhalt		Themenfeld	
Kundenverhalten						
An Incentive Mechanism to Promote Honesty among Seller Agents in Electronic Marketplaces (Riazati et al. 2019)	2	Anreizsystem zur Steuerung des Verkäuferverhaltens	Kundenverhalten	2	Plattform	1
Consumer Search Costs and Preferences on the Internet (Jolivet/Turon 2019)	2	Kundenverhalten auf Plattformen anhand der Case Study Priceminister	Kundenverhalten	2	Plattform	1
Digital Buyer Behaviour in B2C Model - An Empirical Research Study in Trichirappalli District of Tamil Nadu (Dhevan/Vidya 2018)	2	Kundenverhalten in B2C-Ecomerce-Plattformen anhand einer Fallstudie in Indien	Kundenverhalten	2	Plattform	1
Legitimacy Building and E-Commerce Platform Development in China: The Experience of Alibaba (Kwak et al. 2019)	2	Legitimitätsaufbau von E-Commerce-Plattformen anhand der Casestudy Alibaba	Kundenverhalten	2	Plattform	1
Exploring the Role of Website Quality and Hedonism in the Formation of E-Satisfaction and E-Loyalty: An International Journal (Ahmad et al. 2017)	2	Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit und Loyalität von Onlinekunden	Kundenzufriedenheit und Loyalität	2	E-Commerce	1
Predicting the Consumer's Purchase Intention of Durable Goods: An Attribute-Level Analysis (Bag et al. 2019b)	2	Vorhersage von Kundenverhalten hinsichtlich langlebiger Wirtschaftsgüter	Kundenverhalten	2	E-Commerce	1
Collaborative Consumption: the Role of Familiarity and Trust among Millennials (Mittendorf 2018)	6	Kundenverhalten von Millennials im Gastgewerbe	Kundenverhalten	2	Hospitality Plattformen	3
Is fresh Food Shopping Sticky to Retail Channels and Online Platforms? Evidence and Implications in the Digital Era (H. Wang et al. 2019)	6	Onlinekaufverhalten bei frischen Lebensmitteln in China	Kundenverhalten	2	Onlinelebensmittelhandel	3
Factors Affecting Users' Release Behavior Intention Based on WeChat Innovation Platform: An Exploratory Study (Xue et al. 2017)	6	Kundenverhalten auf WeChat	Kundenverhalten	2	Kommunikationsplattform	3
Characterizing Users and Tracking their Activities in Online Classified Ads (Waqar/Rafiei 2017)	6	Kundenverhalten nachverfolgen in Onlinewerbung	Kundenverhalten	2	Werbung	3
Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do they Differ Across Online and Offline Purchases? (Hult et al. 2019)	6	Kundenzufriedenheit online und offline	Kundenzufriedenheit	2	Online und Offline	3
Are Consumers Forward Looking? Evidence from Used iPhones (Saengchote/Nakavachara 2018)	6	Konsumentenverhalten in Hinblick auf Rationalität am Beispiel des I-Phone-Gebrauchtmarkt	Kundenverhalten und Rationalität	2	Gebrauchtmarkt für Smartphones	3
Factors Affecting Satisfaction and Loyalty in Online Grocery Shopping: An Integrated Model (Sreeram et al. 2017)	6	Kundenzufriedenheit und Loyalität im Onlinelebensmittelhandel	Kundenzufriedenheit und Loyalität	2	Onlinelebensmittelhandel	3
Vertrauen						
Role of Platform, Supplier and Medium in Online Trust Formation (Yan et al. 2019)	3	Faktoren der Vertrauensbildung in der Plattformökonomie	Vertrauen	3	Plattform	1
Assessing the Buyer Trust and Satisfaction Factors in the E-Marketplace (Sfenrianto et al. 2018)	3	Kundenzufriedenheit und Vertrauen auf indonesischen E-Marktplätzen	Vertrauen und Kundenzufriedenheit	3	Plattform	1
Building Initial Trust in an Intermediary in B2C Online Marketplaces: The Korean Evidence From Interpark.com (Hong 2018)	3	Vertrauen im Onlinekonsumgütermarkt in Korea	Vertrauen	3	E-Commerce	1
The Effects of Online Trust-Building Mechanisms on Trust and Repurchase Intentions (Liu/Tang 2018)	3	Vertrauensaufbau im E-Commerce	Vertrauen	3	E-Commerce	1
To Sell or not to Sell: Exploring Sellers' Trust and Risk of Chargeback Fraud in Cross-Border Electronic Commerce (Guo et al. 2018)	3	Vertrauen der Verkäufer und die Gefahren von Chargeback-Fraud	Vertrauen und Betrug	3	E-Commerce	1
Exploring Trust Transfer between Internet Enterprises and their Affiliated Internet-Only Banks (Y. Zhang et al. 2018)	6	Vertrauenstransfer zwischen Internetunternehmen und deren Onlinebanken in China	Vertrauen	3	E-Commerce und Banking	2
Antecedents of Trust and Continuance Intention in Mobile Payment Platforms: The Moderating Effect of Gender (Shao et al. 2019)	9	Vertrauen auf Mobile-Pay-Plattformen	Vertrauen	3	Mobile Payment	3
Secondhand Seller Reputation in Online Markets: A Text Analytics Framework (R. Chen et al. 2018)	9	Rolle der Verkäuferreputation im Gebrauchtwarenhandel	Verkäuferreputation	3	Onlinegebrauchtwarenhandel	3
Social-Commerce						
Social Commerce Design: A Framework and Application (Han/Trimi 2017)	2	Social Commerce	Geschäftsmodelle	1	Social Commerce	2
The Driving Forces of Facebook Social Commerce (Al-Adwan/Kokash 2019)	2	Social Commerce am Beispiel Facebook	Strategie	1	Social Commerce	2

Stages of User Engagement on Social Commerce Platforms: Analysis with the Navigational Clickstream Data (Kumar et al. 2019)	4	Nutzerverhalten auf Social Commerce Plattformen	Kundenverhalten	2	Social Commerce	2
Factors Influencing Consumer Intention in Social Commerce Adoption (Akman/Mishra 2017)	4	Akzeptanzfaktoren für Social Commerce	Kundenverhalten	2	Social Commerce	2
Why Forward Viral Fashion Messages? The Moderating Roles of Consumers' Fashion Traits and Message Orientation (Kobia/Liu 2017)	4	Kundenverhalten hinsichtlich des Teilens von Marketingnachrichten im Modebereich	Kundenverhalten	2	Social Commerce	2
Designing Social Commerce Platforms Based on Consumers' Intentions (Mikalef et al. 2017)	4	Social Commerce Platformen	Kundenverhalten	2	Social Commerce	2
Exploring the Effects of Extrinsic Motivation on Consumer Behaviors in Social Commerce: Revealing Consumers' Perceptions of Social Commerce Benefits: SSIS (X. Wang et al. 2019)	4	Kundenverhalten im Social Commerce mit Fokus auf extrinsischer Motivation	Kundenverhalten und extrinsische Motivation	2	Social Commerce	2
Mavenism and E-Maven Propensity: Antecedents, Mediators and Transferability: An International Journal (Darley/Lim 2018)	6	Kaufverhalten und Mavenism	Multiplikatoren	3	Social Commerce	2
Social Media Communication and Consumers Decisions: Analysis of the Antecedents for Intended Apps Purchase (Ho/Rezaei 2018)	6	Kaufentscheidungen des Social Commerce	Kaufverhalten	3	Social Commerce	2
The Effects of Social Commerce Design on Consumer Purchase Decision-Making: An Empirical Study (Huang/Benyoucef 2017)	6	Wirkung von Social Commerce Design auf das Kaufverhalten	Kaufverhalten	3	Social Commerce	2
Social Desire or Commercial Desire? The Factors Driving Social Sharing and Shopping Intentions on Social Commerce Platforms (Ko 2018)	6	Wirkungsweisen von Social Commerce	Kaufverhalten und Kommunikationsverhalten	3	Social Commerce	2
A Trust-Risk Perspective on Social Commerce Use: An Examination of the Biasing Role of Habit (Farivar et al. 2017)	6	Vertrauen und Risiko im Social Commerce	Vertrauen und Risiko	3	Social Commerce	2
The Role of Trust and Social Presence in Social Commerce Purchase Intention (Hassan et al. 2018)	6	Auswirkung von Vertrauen und Präsenz auf das Kaufverhalten im Social Commerce	Vertrauen und soziale Präsenz	3	Social Commerce	2
Social Media						
Online Retailers Connecting to the Youth Segment through Facebook (A Study on the Influence of Gender and Personality Type) (Mishra/Ayatham 2017)	6	Kundensegmentierung durch die Nutzung von Social Media	Kundensegmentierung und Kundenansprache	2	Social Media	3
Why Users Share Marketer-Generated Contents on Social Broadcasting Web Sites: A Cognitive–Affective Involvement Perspective (Li et al. 2017)	6	Kundenverhalten in Sozialen Netzwerken hinsichtlich des Teilens von Marketinginformationen	Kundenverhalten und Social Commerce	2	Social Media	3
A Generalized Stereotype Learning Approach and its Instantiation in Trust Modeling (Fang et al. 2018)	6	Vorurteile von Nutzern sozialer Plattformen	Kundenverhalten und Vorurteile	2	Social Media	3
The Evolution of Social Media and its Impact on Organizations and Leaders (Deans/Tretola 2018)	6	Auswirkungen von Social Media auf Organisationen und Entscheider	Organisationen und Entscheider	2	Social Media	3
The International Penetration of IBusiness Firms: Network Effects, Liabilities of Outsidership and Country Clout (Chen et al. 2019)	6	Netzwerktheorien im interaktiven Business	Netzwerkeffekte	2	I-Business	3
Content Shared between Banks and Users on the Social Ecosystem: an Inductive Exploratory Inquiry (Gandolfo 2019)	9	Social Media Marketing im Banking	Banking	3	Social Media	3
Sentiment Community Detection: Exploring Sentiments and Relationships in Social Networks (Wang et al. 2017)	9	Gefühlsgemeinschaften in sozialen Netzwerken	Gefühlsgemeinschaften	3	Social Media	3
Effects of Promotions on Location-Based Social Media: Evidence from Foursquare (K. Zhang et al. 2018)	9	Promotions in Social Media auf Basis von Standortdaten von Foursquare	Geofencing	3	Social Media	3
To Share and Protect: Using Regulatory Focus Theory to Examine the Privacy Paradox of Consumers' Social Media Engagement and Online Privacy Protection Behaviors (Mosteller/Poddar 2017)	9	Spannungsfeld von Nutzung von Personendaten für Marketing und Regulierung in den USA	Persönliche Daten und Regulierung	3	Social Media	3
Information Competition in Product Launch: Evidence from the Movie Industry (Chen/Yin 2017)	9	Produkteinführung mit Hilfe von Informationen in Social Media am Beispiel der Filmindustrie	Produkteinführung	3	Social Media	3
Social Agents to Enable Pervasive Social Networking Services (Alvertis et al. 2018)	9	Das Nutzen von Multiplikatoren in sozialen Netzwerken	Social Agents	3	Social Media	3
The Influence of Social Support Networks on Health Conditions via User Engagement: Gender as a Moderator (Yang et al. 2019)	9	Wirkung von sozialen Unterstützungsnetzwerken	Engagement	3	Social-Support-Networks	3
Word-of-Mouth-Kommunikation						

Determinants of Electronic Word of Mouth Persuasiveness a Conceptual Model and Research Propositions (Rani/Shivaprasad 2018)	3	Digitale Mundpropaganda im E-Commerce	WoM	3	E-Commerce	1
An Investigation of the Drivers of Social Commerce and E-Word-of-Mouth Intentions: Elucidating the Role of Social Commerce in E-Business (Goraya et al. 2019)	6	Social Commerce	WoM	3	Social Commerce	2
How Differences in EWOM Platforms Impact Consumers' Perceptions and Decision-Making (Q. Yan et al. 2018)	6	Wirkung von WOM-Plattformen auf Kundenverhalten	Kundenverhalten	2	WoM	3
Social Media or Shopping Websites? The Influence of EWOM on Consumers' Online Purchase Intentions (Erkan/Evans 2018)	9	Einfluss von Mundpropaganda auf die Kaufentscheidung	Kaufentscheidung	3	WoM	3
Social Interaction-Based Consumer Decision-Making Model in Social Commerce: The Role of Word of Mouth and Observational Learning: SSIS (Wang/Yu 2017)	9	Rolle von Mundpropaganda bei der Entscheidungsfindung im Social Commerce	Kaufentscheidung	3	WoM	3
An Influence Framework on Product Word-of-Mouth (WoM) Measurement (K. Chen et al. 2017)	9	Messung des Einflusses von Mundpropaganda	Messung	3	WoM	3

Tabelle 3: Geschäftsfelder

Titel		Stichworte	Inhalt		Themenfeld	
Group-Buying						
Purchase Experience and Involvement for Risk Perception in Online Group Buying (Li/Yang 2018)	4	Einkaufserlebnis und wahrgenommenes Risiko im Group-Buying	Einkaufserlebnis und Risiko	2	Group-Buying	2
Studying the Relationship between the Perceived Value of Online Group-Buying Websites and Customer Loyalty: the Moderating Role of Referral Rewards (Ya-Ling et al. 2018)	4	Einflussfaktoren auf Loyalität im Group-Buying	Kundenbindung	2	Group-Buying	2
Is More Information Better? An Economic Analysis of Group-Buying Platforms (Xu 2018a)	6	Einfluss der Informationen auf das Group Buying	Informationen	3	Group-Buying	2
Evaluation of Service Quality in Facebook-Based Group-Buying (Hsu et al. 2018)	6	Messung der Servicequalität im Group-Buying von Facebook in Taiwan	Servicequalität	3	Group-Buying	2
Evolutionary Game Analysis and Regulatory Strategies for Online Group-Buying Based on System Dynamics (Jiang et al. 2018)	6	Regulierungsstrategien für das Group-Buying	Regulierung	3	Group-Buying	2
C2C-Plattform						
The Role of Website Quality and Social Capital in Building Buyers' Loyalty (X. Chen et al. 2017b)	6	Kundenbindung in C2C-Plattformen durch Qualität des Onlineangebots und Sozialkapital am Beispiel von Taobao	Erfolgsfaktoren	2	C2C-Plattform	3
Understanding Buyers' Loyalty to a C2C Platform: The Roles of Social Capital, Satisfaction and Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms (Q. Huang et al. 2017)	6	Faktoren der Kundenbindung von C2C-Plattformen	Kundenbindung	2	C2C-Plattform	3
Economic and Social Satisfaction of Buyers on Consumer-to-Consumer Platforms: The Role of Relational Capital (X. Chen et al. 2017a)	6	Einfluss der Websitequalität auf die Kundenzufriedenheit im C2C-E-Commerce-Plattformen	Kundenzufriedenheit	2	C2C-Plattform	3
Determinants of Repurchase Intention in C2C E-Commerce: Customers' Perspectives of Merchants and Platform Providers (Shihab et al. 2018)	6	Determinanten von Kaufabsichten im C2C-E-Commerce IN Indonesien	Kundenverhalten	2	C2C-Plattform	3
The Nature of Sellers' Cyber Credit in C2C E-Commerce: The Perspective of Social Capital (Liang et al. 2017)	9	Cyberkredite von Onlinehändlern am Beispiel Alibaba	Cyberkredite	3	C2C-Plattform	3
Sharing-Economy						
Chinese Travelers' Behavioral Intentions Toward Room-Sharing Platforms (Wu et al. 2017b)	6	Kundenverhalten von chinesischen Touristen auf Rorm-Sharing-Plattformen	Kundenverhalten	2	Room-Sharing	3
Consumer Motives for Peer-to-Peer Sharing (Hawlitschek et al. 2018)	6	Kundenmotive in der Sharing Economy	Kundenverhalten	2	Sharing Economy	3
In Sharing Economy we Trust: The Effects of Host Attributes on Short-Term Rental Purchases (Wu et al. 2017a)	6	Verhalten von Vermietern in kurzfristiger Sharing Economy in China	Kundenverhalten	2	Sharing Economy	3
A Mixed Method Investigation of Sharing Economy Driven Car-Hailing Services: Online and Offline Perspectives (Cheng et al. 2018)	9	Car-Sharing	Car-Sharing	3	Sharing Economy	3
The Market Impacts of Sharing Economy Entrants: Evidence from USA and China (Guo et al. 2019)	9	Disruptionskräfte der Sharing Economy am Beispiel der Neuwagenmärkte in China und den USA	Disruption	3	Sharing Economy	3
P2P-Lending						
Platform Competition in Peer-to-Peer Lending Considering Risk Control Ability (H. Liu et al. 2019)	6	Wettbewerbsdeterminanten von P2P-Lending-Plattformen	Wettbewerb und Risiko	2	P2P-Lending	3
An Evolutionary Behavior Forecasting Model for Online Lenders and Borrowers in Peer-to-Peer Lending (Liu/Xia 2017)	6	Verhaltensprognosen im Crowdlending	Kundenverhalten	2	P2P-Lending	3
Loan Evaluation in P2P Lending Based on Random Forest Optimized by Genetic Algorithm with Profit Score (Ye et al. 2018)	6	Algorithmische Preisgestaltung von P2P-Lending	Pricing	2	P2P-Lending	3
Pricing Mechanisms in the Online Peer-to-Peer Lending Market (Ma et al. 2017)	6	Pricing auf dem P2P-Lending-Markt	Pricing	2	P2P-Lending	3
The Relationship between soft Information in Loan Titles and Online Peer-to-Peer Lending: Evidence from RenRenDai Platform (Yao et al. 2019)	9	Online-P2P-Lending am Beispiel von RenRenDai	Informationen	3	P2P-Lending	3
Online P2P Lending and Regulatory Responses in China: Opportunities and Challenges (Huang 2018)	9	P2P-Lending in China	Regulierung	3	P2P-Lending	3
Regulating P2P Lending in Indonesia: Lessons Learned from the Case of China and India (Adriana/Dhewantoa 2018)	9	Regulierung von P2P-Lending in Indonesien	Regulierung	3	P2P-Lending	3
Building Investor Trust in the P2P Lending Platform with a Focus on Chinese P2P Lending Platforms (Y. Yan et al. 2018)	9	Vertrauen der Investoren im P2P-Lending-Markt	Vertrauen	3	P2P-Lending	3

Crowdfunding und Crowdsourcing						
Project Implementation Success in Reward-Based Crowdfunding: An Empirical Study (Zheng et al. 2017)	6	Erfolgsfaktoren im Crowdfunding	Erfolgsfaktoren	2	Crowdfunding	3
Winning the Crowd in Online Fundraising Platforms: The Roles of Founder and Project Features (T. Kim et al. 2017)	6	Erfolgsfaktoren im Crowdfunding	Erfolgsfaktoren	2	Crowdfunding	3
Success Factors in Title III Equity Crowdfunding in the United States (Mamonov/Malaga 2018)	6	Erfolgsfaktoren von Equity Crowdfunding Plattformen	Erfolgsfaktoren	2	Crowdfunding	3
Multi-Task Oriented Data Diffusion and Transmission Paradigm in Crowdsensing Based on City Public Traffic (Peng et al. 2019)	9	Crowdsensing im öffentlichen Personennahverkehr	Öffentlicher Personennahverkehr	3	Crowdsensing	3
Understanding Vendor Preference in the Crowdsourcing Marketplace: the Influence of Vendor-Task Fit and Swift Trust (Guo et al. 2017)	9	Lieferantenpräferenzen im Crowdsourcing anhand der Case Study Zhubajie.com	Lieferantenpräferenzen	3	Crowdsourcing	3
KMU						
Antecedents of E-Commerce Adoption in Thai SMEs (Lekmat 2018)	3	E-Commerce in thailändischen KMU	KMU	3	E-Commerce	1
Analyzing the Determinants of E-Commerce in Small and Medium-Sized Enterprises: A Cognition-Driven Framework (Barroso et al. 2019)	3	E-Commerce von KMU	KMU	3	E-Commerce	1
An Empirical Study of Consumers Intention to Purchase Wooden Handicraft Items Online: Using Extended Technology Acceptance Model (Rohit/Tripti 2019)	3	Empirische Studie zum Onlinekaufverhalten von Holzhandwerkprodukten	Kunsthandwerk	3	Plattform	1
RC²@Craftsvilla.Com Craftsvilla is Revolutionizing through Co-creation: Creating Value for Stakeholders (Pathak et al. 2017)	3	Vertrieb von Kunsthandwerk über Plattformen anhand der Case Study Craftsvilla.com	Kunsthandwerk	3	Plattform	1
Etsy and the Long-Tail: How Microenterprises Use Hyper-Differentiation In Online Handicraft Marketplaces (Church/Oakley 2018)	3	Long-Tail-Effekt von Kunsthandwerksplattformen mit Case Study von Etsy	Kunsthandwerk	3	Plattform	1
Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective (L. Li et al. 2018)	6	Digitalisierung von KMU	KMU	3	Digitalisierung	2
The Use of Social Media and E-Commerce: A Winning Strategy for Small Businesses (Consoli 2017)	6	Chancen von sozialen Netzwerken und E-Commerce für KMU	KMU	3	Soziale Netzwerke und Plattform	2
Digital Marketing and Smes: An Identification of Research Gap via Archives of Past Research (Pradhan et al. 2018)	9	Digitales Marketing von KMU in Indien	Marketing	3	KMU	3
Online-to-Offline-Plattformen						
Online to Offline Platform: A Case Study of Firstcry.com (Saxena/Srivastava 2017)	2	Online-to-Offline-Plattform mittels der Casestudy Firstcry.com	Strategie	1	O2O	2
Local Market Characteristics and Online-to-Offline Commerce: An Empirical Analysis of Groupon (Hui Li et al. 2018)	2	Online-to-Offline anhand der Casestudy Groupon	Strategie	1	O2O	2
A Study Investigating the Stage-by-Stage Pre-Order Platform Strategies Taking Online Pre-Order Catering Platforms for Example (Lu et al. 2018)	2	Strategien von Onlinereservierungsplattformen in Taiwan, Deutschland und Amerika	Strategie	1	O2O	2
The Impacts of User Experience on User Loyalty Based on O2O Innovation Platform (Pei et al. 2019)	4	Einkaufserlebnis auf Online-to-Offline-Innovationsplattformen	Einkaufserlebnis	2	O2O	2
The Impacts of Social Media on Online to Offline (O2O) in Vietnam (Lien et al. 2017)	6	Social Media im Online-to-Offline in Vietnam	Social Media	3	O2O	2
Examining Consumers' Behavioral Intention in O2O Commerce from a Relational Perspective: an Exploratory Study (X. Lin et al. 2017)	4	Studie zu Kundenverhalten in Online-to-Offline-Handel	Kundenverhalten	2	O2O	2
Exploring the Moderators and Causal Process of Trust Transfer in Online-to-Offline Commerce (Xiao et al. 2019)	3	Vertrauenstransfer im Online-to-Offline-Handel	Vertrauen	3	O2O	2
Benefit-Based O2O Commerce Segmentation: A Means-end Chain Approach (Lin et al. 2019)	2	Segmentierung des Online-to-Offline-Commerce	Geschäftsmodelle	1	O2O	2
B2B-Plattformen						
A Framework to Identify Factors Affecting the Performance of Third-Party B2B E-Marketplaces: A Seller's Perspective (Thitimajshima et al. 2018)	6	Erfolgsfaktoren von Drittparteien B2B-Marktplatz mit Fokus auf Thailand	Erfolgsfaktoren	2	B2B Plattform	3
What Influences Choice of Business-to-Business Connectivity Platforms? (Penttinen et al. 2018)	9	Einflussfaktoren bei der Auswahl von B2B-Plattformen	Auswahl	3	B2B Plattform	3
Strategic IT Investment in B2B E-Commerce Platform on User Loyalty: Considering Variable Investment Cost (Zhu et al. 2017)	6	Investitionsstrategien für B2B-E-Commerce-Plattformen	Investitionsstrategien	3	B2B Plattform	3
Adoption Strategies of Social Media in B2B Firms: A Multiple Case Study Approach (Lashgari et al. 2018)	6	Social Media Marketing im B2B	Social Media	3	B2B Plattform	3

Platform-based Collaboration in Digital Ecosystems (Aulkemeier et al. 2019)	6	Coworking-Plattformen zwischen Unternehmen	E-Company	2	B2B Plattform	3
Digitalisierung allgemein						
Knowledge Exchange Partnership Leads to Digital Transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd (Heinze et al. 2018)	6	Digitale Transformation anhand der Casestudy Hydro-X Water Treatment	Strategie	1	Digitalisierung	2
Navigating Disruption with Ecosystems, Partners and Platforms (Berman et al. 2018)	9	Studie zu CEOs im Umgang mit Disruption von Geschäftsfeldern	Strategie	1	Digitalisierung	2
Adapting for Digital Survival (Epstein 2018)	6	Transfer von Onlinehandelsplattformen auf Finanzvorstände	Strategie	1	Digitalisierung	2
Types of Mindfulness in an Age of Digital Distraction (Berthon/Pitt 2019)	6	Achtsamkeit in Zeiten der Digitalisierung	Achtsamkeit	3	Digitalisierung	2
Towards Next-Generation Business Intelligence: An Integrated Framework Based on DME and KID Fusion Engine (R. Huang et al. 2017)	6	Ansätze der Business Intelligence unter Nutzung umfassender Kundendaten	Business Intelligence	3	Digitalisierung	2
Workplace Ostracism and Cyberloafing: A Moderated–Mediation Model (Koay 2018)	9	Wechselwirkung von der Ausgrenzung am Arbeitsplatz und der privaten Nutzung der Arbeits-IT-Infrastruktur	Arbeitsbedingungen	3	Digitalisierung	2
Spezieller geographischer Fokus						
Cross-Border Cooperation of China and Ukraine in E-Commerce: The Status and Development Prospects (Zatonatska/Melnychuk 2017)	2	E-Commerce Partnerschaften zwischen China und der Ukraine	Partnerschaft China und Ukraine	2	E-Commerce	1
Fast-Expanding "Online" Markets in South Korea and China: Are They Worth Pursuing? (Kuah/Wang 2017)	3	Online Shopping in China und Korea	China und Korea	3	E-Commerce	1
Dharavi Market: Linking Social Enterprise into the E-commerce Industry (Narasimha 2017)	3	Case Study: E-Commerce von Heimarbeitsbetrieben in Indien	Social Enterprise in Indien	3	E-Commerce	1
Online Inter-Provincial Trade in China (Yang et al. 2018)	3	Binnenonlinehandel in China	Binnenhandel in China	3	E-Commerce	1
A Study of Factors Influencing the Shift Towards M-Commerce in Indian Context (Arora/Jain 2017)	4	Einflussfaktoren auf M-Commerce in Indien	Erfolgsfaktoren in Indien	2	M-Commerce	2
Determinants of Willingness to Adopt M-Commerce among Fisher Women Retailers in Karnataka, India (Prabhu/Joshi 2018)	6	Akzeptanz von M-Commerce bei indischen Fischerfrauen	Akzeptanz in Indien	3	M-Commerce	2
Factors Determining the Perceived Relevance of Social Commerce in the African Context (Lubua/Pretorius 2019)	6	Social Commerce in Afrika	Afrika	3	S-Commerce	2
Is Pakistan Ready to Embrace Fintech Innovation? (Rizvi et al. 2018)	9	Fintech in Pakistan	Pakistan	3	Fintech	3
Predicting the Growth of Restaurants Using Web Data (Te et al. 2018)	9	Wachstumsvorhersage für schweizerische Restaurants	Erfolgsfaktoren in der Schweiz	3	Restaurants	3
An Analysis of the Disruptive Impact of the Entry of Free Mobile into the French Mobile Telecommunications Market (Berne et al. 2019)	9	Disruption des französischen Mobilfunkmarktes	Disruption in Frankreich	3	Mobilfunk	3
Consumer Engagement with Retail Firms through Social Media: An Empirical Study in Chile (Bianchi Constanza/Andrews 2018)	9	Social Media Marketing von Einzelhändlern in Chile	Social Media in Chile	3	Einzelhandel	3
Andere Geschäftsfelder						
Who Knows What? Reconfiguring the Governance and the Capabilities of the Supply Chain between Physical and Digital Processes in the Fashion Industry (Mola et al. 2017)	1	Analoges und digitales Wertkettenmanagement in der Textilbranche	Wertkette	1	Textilbranche	1
E-Service Quality Model for Spanish Textile and Fashion Sector: Positioning Analysis and B2C Ranking by F-Topsis (Castro-Lopez et al. 2018)	3	Digitale Qualitätssicherung von Modeunternehmen in Spanien	Qualitätssicherung	3	Textilbranche	1
Electronic Finance - Recent Developments (Dandapani 2017)	9	E-Finance	Entwicklungen	3	E-Finance	3
Using Government Websites to Enhance Democratic E-Governance: A Conceptual Model for Evaluation (Lee-Geiller/Lee 2019)	9	E-Government	Möglichkeiten	3	E-Government	3
Electronic Mobility Market Platforms - A Review of the Current State and Applications of Business Analytics (Willing et al. 2017)	9	E-Mobility	Entwicklungen	3	E-Mobility	3
An Adaptive Supplier Selection Mechanism in E-Procurement Marketplace (You et al. 2017)	9	Auswahlmethoden im E-Procurement	Auswahlmethoden	3	E-Procurement	3
Uncertain Principal-Agent Models for Providing Information Service with Moral Hazards (Z. Li et al. 2018)	6	Prinzipal-Agentenproblematik zwischen Informationsplattformbetreibern und Autoren	Prinzipal-Agenten-Modell	2	Onlineinformationsservice	3
Exploring the Optimal Granularity for Market Segmentation in RTB Advertising via Computational Experiment Approach (Qin et al. 2017)	9	Onlinemarketing: Real-Time-Biding	Real Time Biding	3	Onlinewerbung	3

Dynamic Cooperation Strategies of the Closed-Loop Supply Chain Involving the Internet Service Platform (Xiang/Xu 2019)	9	Lieferketten von Serviceplattformen in China	Supply Chains	3	Serviceplattformen	3
Survival of the Fittest: Understanding The Effectiveness of Update Speed in the Ecosystem of Software Platforms (Zhou et al. 2018)	9	Relevanz der Updategeschwindigkeit von softwarebasierten Dienstleistungen	Updategeschwindigkeit	3	Softwareplattformeb	3
Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis (Phillips et al. 2017)	9	Einfluss der Kundenbewertung auf die Performance von Hotels	Produktbewertungen	3	Hotellerie	3
Social Responsibility and Event-Sponsor Portfolio Fit (Scheinbaum et al. 2019)	9	Kundenwirkung von Social Responsibility im Eventsponsoring	Social Responsibility	3	Eventsponsoring	3
User Information Protection of E-Commerce Platform Business Based on Credit Evaluation System (Chen/Zheng 2019)	9	Datenschutz in Kreditevaluationssystemen	Datenschutz	3	Kreditevaluation	3

Tabelle 4: Strategie

Titel		Stichworte	Inhalt		Themenfeld	
Spezielle Themen des E-Commerce						
Investigating the Factors that Make a Fashion App Successful: The Moderating Role of Personalization (Trivedi/Trivedi 2018)	2	Erfolgsfaktoren von Apps von Online Modehändlern	Erfolgsfaktoren von Apps	2	E-Commerce	1
Understanding Information System Success Model and Valence Framework in Sellers' Acceptance of Cross-Border E-Commerce: A Sequential Multi-Method Approach (Cui et al. 2019)	2	Erfolgsfaktoren von grenzüberschreitendem E-Commerce	Partnerschaft	2	E-Commerce	1
A Smart Approach for E-Learning Domain: The Use of Business Models and Semantic Technologies (Stanescu 2018)	3	Vorteile und Nachteile von elektronischen Geschäftsmodellen	E-Learning	3	E-Commerce	1
Financing Online Retailers: Bank vs. Electronic Business Platform, Equilibrium, and Coordinating Strategy (C. Wang et al. 2019)	3	Finanzierung von Onlinehändlern	Finanzierung	3	E-Commerce	1
Toward Sustainable Freemium Software: The Roles of User Satisfaction and Use Context (Kim et al. 2018)	3	Freemium-Geschäftsmodelle	Freemium	3	E-Commerce	1
Understanding Halal E-Commerce Practice: A Proposed Conceptual Framework (Jusop et al. 2018)	3	Halal-E-Commerce	Halal	3	E-Commerce	1
Antitrust in the Internet Era: The Legacy of United States v. A&P (Muris/Nuechterlein 2019)	3	Kartellrecht im Internetzeitalter	Kartellrecht	3	E-Commerce	1
Designing a Lean Storage Allocation Policy for Non-Uniform Unit Loads in a Forward-Reserve Model (Shah/Khanzode 2018)	3	Lagerhaltung im Onlinehandel	Lagerhaltung	3	E-Commerce	1
Agricultural Research Recommendation Algorithm Based on Consumer Preference Model of E-Commerce (Zhu/Li 2018)	3	E-Commerce in der Landwirtschaft	Landwirtschaft	3	E-Commerce	1
Social Networks and Online Store Performance in Emerging Economies: The Mediating Effect of Legitimacy (Yu et al. 2019)	3	Der Einfluss von sozialen Beziehungen auf die Performance von E-Commerce in Entwicklungsländern	Soziale Netzwerke und Performance und Entwicklungsländer	3	E-Commerce	1
Study on the Decision-Making and Coordination of an E-Commerce Supply Chain with Manufacturer Fairness Concerns (Y. Wang et al. 2019)	3	Entscheidungsfindung in partnerschaftlich organisierten E-Commerce-Supply-Chains	Supply-Chains	3	E-Commerce	1
To Immerse or not? Experimenting with two Virtual Retail Environments (Papagiannidis et al. 2017)	3	Vergleich eines virtuellen Stores mit einem klassischen Onlinestore	Virtuale Reality	3	E-Commerce	1
The Alibaba Effect: Spatial Consumption Inequality and the Welfare Gains from E-Commerce (Fan et al. 2018)	3	Wohlfahrtseffekte des E-Commerce für den Binnenhandel am Beispiel Alibaba	Wohlfahrtsgewinn	3	E-Commerce	1
Precise Marketing of Precision Marketing Value Chain Process on the H Group Line Based on Big Data (B. Zhang et al. 2018)	2	Gezielte Kundenansprache im E-Commerce anhand der Casestudy H-Group	Marketing	2	E-Commerce	1
Spezielle Geschäftsmodelle						
The Roles of Customer-Brand Relationships and Brand Equity in Brand Extension Acceptance (Chiu et al. 2017)	2	Wirkung des Markenwerts auf die Ausweitung des Geschäftsmodells von Telekommunikation auf E-Commerce-Plattformen anhand der Casestudy des Kommunikationsanbieters Line	Geschäftsmodelle	1	Telekommunikation und Plattform	2
The Access Model for Music and the Effect of Modification, Trial, and Sharing Usage Rights on Streaming Adoption and Piracy (Hampton-Sosa 2019)	2	Geschäftsmodelle der Access-Ökonomie	Geschäftsmodelle	1	Access Economy	2
Analyzing the Operation of Cloud Supply Chain: Adoption Barriers and Business Model (Jhang-Li/Chang 2017)	3	Cloud-Services	Geschäftsmodelle	1	Cloud-Supply-Chain	3
Understanding the Disruptive Business Model Innovation of E-Business Microcredit: A Comparative Case Study in China (W. Zhang et al. 2018)	3	Disruption durch das Geschäftsmodell des E-Business-Mikrokredits in China	Geschäftsmodelle	1	E-Business-Mikrokredit	3
Distinguishing Internet Platforms from Transport Services: Elite Taxi v. Uber Spain (Finck 2018)	3	Vergleich von Mobilitätsplattform und traditionellem Transportservice in Spanien	Geschäftsmodelle	1	E-Mobility	3
Improving Business Process and Functionality Using IoT Based E3-Value Business Model (Shoukry et al. 2019)	3	Geschäftsmodelle auf Basis von Internet-of-Things	Geschäftsmodelle	1	IoT	3
Organizational Models of Mobile Payment Systems in Low-Resource Environments (Wenner et al. 2018)	3	Vergleich von Mobile Payment-Systemen	Geschäftsmodelle	1	Mobile Payment	3
Peer-to-Peer Sharing and Collaborative Consumption Platforms: A Taxonomy and a Reproducible Analysis (Chasin et al. 2018)	3	Einteilung von Geschäftsmodellen der Plattformökonomie mit dem Fokus auf Service	Geschäftsmodelle	1	Sharing-Economy und Social-Business	3
Geschäftsmodelle						
Has Digital Retail Won?: The Effect of Multi-Sided Platforms on the Retail Industry (O.V. 2018)	1	Disruption des Einzelhandels durch E-Commerce-Plattformen	Geschäftsmodelle	1	Plattform	1
Peer-to-Peer Selling in Online Platforms: A Salient Business Model for Virtual Entrepreneurship (Chandna/Salimath 2018)	1	Geschäftsmodelle auf P2P-E-Commerce-Plattformen	Geschäftsmodelle	1	Plattform	1

Shopping Malls, Platforms and Consumer Search (Parakhonyak/Titova 2018)	1	Mikroökonomische Modellrechnung zur Auswahl von Marktplätzen	Geschäftsmodelle	1	Plattform	1
Analyzing E-Commerce Business Process Nets via Incidence Matrix and Reduction (W. Yu et al. 2018)	1	Modell des E-Commerce-Business-Process-Net	Geschäftsmodelle	1	Plattform	1
Optimal Dual-Channel Supply Chain Configuration for Product Categories with Different Customer Preference of Online Channel (Rofin/Mahanty 2018)	1	Vertriebswege von Herstellern in der Plattformökonomie	Geschäftsmodelle	1	Plattform	1
Fattening The Long Tail Items in E-Commerce (Kumar/Bala 2017)	1	Vertriebsstrategien im Long-Tail-E-Commerce	Geschäftsmodelle und Long-Tail	1	Plattform	1
A Taxonomy of SME E-Commerce Platforms Derived from a Market-Level Analysis (Holland/Gutierrez-Leefmans 2018)	1	Einteilung von KMU-E-Commerce-Plattformen	Geschäftsmodelle von KMU	1	Plattform	1
Business Models in Online Industry (Manescu et al. 2019)	1	Digitale Geschäftsmodelle	Geschäftsmodelle	1	E-Commerce	1
Marketplace, Reseller, or Hybrid: Strategic Analysis of an Emerging E-Commerce Model (Lin et al. 2018)	1	Geschäftsmodelle und Plattformstrategien im E-Commerce	Geschäftsmodelle	1	E-Commerce	1
Hybrid Sales Structures in the Age of E-Commerce (Thaichon et al. 2018)	1	Verkaufsstrategien und Geschäftsmodelle im E-Commerce	Geschäftsmodelle	1	E-Commerce	1
Business Models, Value Capture, and the Digital Enterprise (Teece/Linden 2017)	2	Digitale Geschäftsmodelle	Geschäftsmodelle	1	Digitalisierung	2
How Information Systems Enable Digital Transformation: A Focus on Business Models and Value Co-Production (Delmond et al. 2017)	2	Digitalisierung von Geschäftsmodellen	Geschäftsmodelle	1	Digitalisierung	2
The Best Response to Digital Disruption (Zeebroeck/Bughin 2017)	2	Geschäftsmodellinnovationen als Antwort auf die Disruption der Digitalisierung	Geschäftsmodelle	1	Digitalisierung	2
Strategie						
Alibaba: Entrepreneurial Growth and Global Expansion in B2B/B2C Markets (Anwar 2017)	1	Casestudy über Alibaba	Strategie	1	Plattform	1
Realising Platform Operational Agility through Information Technology–Enabled Capabilities: A Resource-Interdependence Perspective (Tan et al. 2019)	1	Flexibilität von E-Commerce-Plattformen durch IT anhand der Casestudy M.com	Strategie	1	Plattform	1
Beyond Markets, Hierarchies, and Hybrids: An Institutional Perspective on IT-Enabled Two-Sided Markets (Reimers et al. 2018)	1	Two-Sided-Markets aus der institutionellen Sichtweise	Strategie	1	Plattform	1
On Retail Digital Platforms Suppliers have to become Responsive Customer Service Organizations (Hänninen/Smedlund 2019)	1	Vorteile und Herausforderungen für Anbieter in der Plattformökonomie	Strategie	1	Plattform	1
Implementing the Challenger Sales Model at Cars.com: A Case Study (Isaac et al. 2019)	1	Vertriebsstrategien von E-Commerce-Plattformen anhand der Casestudy Cars.com	Strategie	1	Plattform	1
How Add-on Pricing Interacts with Distribution Contracts (Geng et al. 2018)	1	Konditionen der Partnerschaft zwischen Händlern und E-Commerce-Plattformen	Partnerschaft	1	Plattform	1
Wholesale Pricing or Agency Pricing on Online Retail Platforms: The Effects of Customer Loyalty (L. Chen et al. 2018)	1	Kundenbindung und Pricing von Herstellern in der Plattformökonomie	Partnerschaft und Pricing	1	Plattform	1
Two-Sided Platform Competition with Multihoming Agents: An Empirical Study on the Daily Deals Market (B. Kim et al. 2017)	1	Wettbewerb im Multihoming-Markt für Daily-Deals in den USA am Vergleich von Groupon und LivingSocial	Wettbewerb	1	Plattform	1
Flirting with the Enemy: Online Competitor Referral and Entry-Deterrence (J. Zhang et al. 2018)	1	Wettbewerbsstrategien im E-Commerce	Strategie	1	E-Commerce	1
To Compete or to Take Over? An Economic Analysis of New Sellers on E-Commerce Marketplaces (Xu 2018b)	1	Wettbewerbsstrategien im E-Commerce	Strategie	1	E-Commerce	1
Digital Platforms in Russia: Competition between National and Foreign Multi-Sided Platforms Stimulates Growth and Innovation (Eferin et al. 2019)	2	Vergleich digitaler Plattformen in Russland	Netzwerkeffekte	2	Plattform	1
Heads or Tails? Network Effects on Game Purchase Behavior in The Long Tail Market (Kanat et al. 2018)	2	Netzwerkeffekte beim Kauf digitalisierter Produkte	Netzwerkeffekte	2	E-Commerce	1
Online Contingent Labor in a Precarious Capitalism: Platform Business Models, Nonstandard Forms of Employment, and Digitally Driven Sharing-Economy Services (Mirica 2018)	3	Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie mit Fokus auf Service	Arbeitsbedingungen	3	Plattform	1
Decentralized Blockchain-Based Electronic Marketplaces (Subramanian 2018)	3	E-Commerce auf Blockchainbasis	Blockchain	3	Plattform	1
The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders (Lehdonvirta et al. 2019)	3	Plattformökonomie in Entwicklungsländern	Entwicklungsländer	3	Plattform	1
Nascent Entrepreneurs in E-Marketplace: The Effect of Founders' Self-Efficacy and Personality (Wiradinata 2017)	3	Persönlichkeit von Gründern in der Plattformökonomie in Indonesien	Gründereigenschaften	3	Plattform	1
Enhancing E-Platform Business by Customer Service Systems: A Multi-Methodological Case Study on Ali Wangwang Instant Message's Impacts on TaoBao (Cai et al. 2018)	3	Verbesserung von E-Commerce-Marktplätzen durch Service mittels einer Casestudy über die Einführung von Instant Messaging auf TaoBao	Service	3	Plattform	1
Innovating Service Delivery Through a Community-Based B2B2C Platform: A Case Study of Card Union (Gou et al. 2018)	3	Case Study über Serviceinnovationen von Plattformen am Fall Card Union	Serviceinnovation	3	Plattform	1