UNIVERSITÄT PADERBORN
Die Universität der Informationsgesellschaft

MKWI 2014

Multikonferenz Wirtschaftsinformatik

26. – 28. Februar 2014 in Paderborn

Tagungsband

Dennis Kundisch, Leena Suhl und Lars Beckmann (Herausgeber)

Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014 (MKWI 2014)

ISBN 978-3-00-045311-3

Copyright 2014, Universität Paderborn, Deutschland

Auswirkungen des E-Commerce auf die Wertschöpfungsstrukturen im B2C-Einzelhandel: Erkenntnisse aus der Schweiz

Uwe Leimstoll

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Institut für Wirtschaftsinformatik, CH-4002 Basel,
E-Mail: uwe.leimstoll@fhnw.ch

Ralf Wölfle

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Institut für Wirtschaftsinformatik, CH-4002 Basel,
E-Mail: ralf.woelfle@fhnw.ch

Abstract

In vielen europäischen Ländern entwickelt sich der B2C-E-Commerce rasant. Er führt zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und bringt Chancen und Risiken für die Marktteilnehmer, insbesondere für den traditionellen Handel. Der vorliegende Beitrag untersucht den daraus resultierenden Strukturwandel und analysiert aktuelle Entwicklungen. Die empirische Analyse basiert auf dem Datenmaterial einer langfristig angelegten qualitativen Studie über den Schweizer B2C-E-Commerce. Für die Studie werden seit 2009 jährlich rund 30 E-Commerce-Verantwortliche marktprägender Unternehmen interviewt. Es zeigt sich, dass im Handel unter Einbezug des E-Commerce neue Funktionsbündel entstehen. Dies erlaubt einerseits eine Spezialisierung über Kernkompetenzen, andererseits eröffnen sich neue Positionierungsmöglichkeiten. Die Schaffung von Zugängen zum Kunden stellt sich als eine Schlüsselfunktion für den Erfolg des Handels heraus.

1 Einleitung

Das Internet führt im Business-to-Consumer(B2C)-Handel in mehrfacher Hinsicht zu intensiviertem Wettbewerb: Konsumenten finden mit wenigen Klicks eine Vielzahl an Händlern, Produkten und Preisen. Neue Wettbewerber treten in den Markt ein. Die erhöhte Transparenz und weitere spezielle Einflussfaktoren, z. B. die Mechanismen von Preissuchmaschinen, führen zu einem erhöhten Preisdruck [7], in vielen Bereichen auch zu einer Preisdynamisierung (z. B. in der Reisebranche). Die Differenzierung über den Preis wird schwieriger, so dass alternative Wege begangen werden. Zum Beispiel werden Produkte individualisiert (Mass Customization), Sortimente ausgeweitet (Long-Tail) oder Services ausgebaut [11] [5]. Damit steigt für viele Anbieter auch der Leistungsdruck.

Die Situation des Einzelhandels verschärft sich zudem durch die Handlungsoptionen, die Internet und E-Commerce anderen Markteilnehmern – teilweise auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen – bieten: Allem voran ist hier die Disintermediation mit der Etablierung direkter Verkaufswege vom Hersteller zum Konsumenten zu nennen, in deren Folge Einzelhändler zum Teil umgangen werden. Des Weiteren entstehen entlang der Wertschöpfungskette spezialisierte Anbieter, wie zum Beispiel Service Provider in den Bereichen Logistik, IT-Systeme und Payment [5]. Diese Anbieter nutzen die Chance zur Spezialisierung und konzentrieren sich auf einzelne Tätigkeiten, die bisher zum Teil klassische Funktionen des Einzelhandels darstellten [18]. Ähnliches bewirken virtuelle Vermittler wie elektronische Marktplätze oder Preisvergleichsseiten, die klassische Funktionen des Einzelhandels oder auch Konsumentenaktivitäten übernehmen. Als weitere Treiber von Veränderungen im Handel können ein verändertes Kundenverhalten, neue, internetspezifische Geschäftsformen (z. B. Live Shopping, Club Shopping, Vergleichsplattformen) und verkürzte Produktlebenszyklen genannt werden [7]. In der Folge kam es in den letzten Jahren in vielen Branchen zu deutlichen strukturellen Veränderungen, und die Anforderungen an die Unternehmen sind gestiegen.

In dieser Situation stellen sich für den Einzelhandel unter anderem die folgenden Fragen, die zugleich die Forschungsfragen dieses Beitrags bilden: Wie verändert sich die Wertschöpfungskette von Handelsunternehmen, die am E-Commerce partizipieren? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus? Welche Wertschöpfungsfunktionen werden erfolgsentscheidend sein?

Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, die maßgeblich durch das starke Wachstum des B2C-E-Commerce ausgelösten strukturellen Veränderungen der letzten Jahre zu erfassen und die Konsequenzen – insbesondere Chancen und Risiken – für die Marktteilnehmer zu analysieren. Im Vordergrund steht dabei die Rolle der Einzelhändler. Über Jahrzehnte hinweg haben diese typische Bündel von Handelsfunktionen übernommen. Der Einfluss des Internets verändert nun die Funktionsbündel und bringt den Handel in Bedrängnis [18] [5]. Umgekehrt eröffnet das Internet neue Möglichkeiten. Vor diesem Hintergrund soll – auch an Beispielen – aufgezeigt werden, wie mit neuen Ausprägungen von Wertschöpfungsfunktionen und neuen Kombinationen neue funktionale Rollenverständnisse entstehen.

Ausgangspunkt der Analyse bilden die Funktionen des Handels und die Auflösung der traditionellen Funktionsbündel, wie sie von Albers/Peters [1] beschrieben und zehn Jahre später von Peters et al. [18] reflektiert werden. Die Analyse umfasst sowohl eine konfirmatorische als auch explorative Herangehensweise. Zum einen wird untersucht, ob die klassischen Funktionen des Einzelhandels heute noch Gültigkeit besitzen und ob sich die in der Literatur beschriebenen Veränderungen bestätigen lassen. Zum anderen soll herausgefunden werden, ob sich neue Funktionen erkennen lassen und wie sich die Funktionsbündel des Einzelhandels entwickelt haben.

Die empirische Grundlage dieses Beitrags stammt aus einer umfassenden, primär qualitativen Studie über den Schweizer B2C-E-Commerce. Auf den Antworten von 34 Handelsexperten basierend, wird die Entwicklung des Schweizer E-Commerce mit einem interpretativen Ansatz analysiert. Die Schweiz stellt im Wesentlichen aus drei Gründen eine interessante Untersuchungsregion dar: (1) Sie ist ein relativ kleines Land, und somit ist auch der Schweizer Markt relativ klein und überschaubar [21]. Neue Entwicklungen sind schnell ausgerollt, was zu einer hohen Marktdynamik führt. Zudem ist der Schweizer Markt wegen der Nicht-Zugehörigkeit zur EU etwas abgeschottet. Der grenzüberschreitende B2C-Handel in die Schweiz ist erschwert durch eine in Struktur und Inhalt von den EU-Direktiven abweichende Gesetzgebung, die eigene Währung sowie die Aufwände infolge von Zoll- und Mehrwertsteuervorschriften. Die Einflüsse des Auslands sind daher geringer als in anderen Ländern. (2) Die Dominanz einer weniger großer Anbieter ist nicht so ausgeprägt wie zum Beispiel in Deutschland. (3) Der Anteil der Erwachsenen, die das Internet für den Kauf von Waren nutzen, liegt mit knapp 50 % im Mittelfeld anderer europäischer Länder, in denen E-Commerce bereits einen relevanten Stellenwert hat [8].

Im folgenden Kapitel werden zunächst der theoretische Bezugsrahmen der Analyse dargestellt und die in der Literatur bereits beschriebenen Veränderungen der Wertschöpfungskette des Handels zusammengefasst. In Kapitel 3 folgt die Beschreibung des Forschungsdesigns. Im Analysekapitel werden die Erkenntnisse zur Entwicklung der Wertschöpfungsfunktionen hergeleitet und erörtert. Am Ende werden die Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen.

2 Theoretischer Bezugsrahmen und Treiber des Strukturwandels

Den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit bilden die Grundfunktionen des Handels nach Sarkar et al. [24] und Albers/Peters [1]. Auf diesen Funktionen beruhen das Selbstverständnis und die Berechtigung des Handels. Die Auswirkungen des Internets und insbesondere des Onlinehandels werden als Treiber des Strukturwandels im Handel gesehen. Sie können Veränderungen der Handelsfunktionen hervorrufen [18] und sind deshalb in die Analyse einzubeziehen.

2.1 Typische Funktionen des Handels

Mehrere Analysen zum Strukturwandel im Einzelhandel bauen auf den Funktionen von Intermediären auf, die von Sarkar et al. [24] und Albers/Peters [1] beschrieben werden (vgl. z. B. [5], [18], [22]). Die zentralen Funktionen des Handels, auch als „Wertschöpfungskette in der Distribution“ bezeichnet [1], werden wie folgt strukturiert (zur Diskussion der Funktionen von Intermediären im Allgemeinen vgl. auch [22], [24]):

- *Distributionsfunktion:* Aufspaltung der großen Lose der Hersteller und Verteilung innerhalb der Zielmärkte, Sicherstellung der Verfügbarkeit
- *Sortimentsgestaltung:* Vorauswahl und Zusammenführung von Produkten aus verschiedenen Quellen analog zu den Erwartungen der anvisierten Zielgruppe
- *Information und Kommunikation:* Vermittlung der Anforderungen des regionalen Marktes an die Hersteller sowie Information und Beratung der Konsumenten über die Eignung der Produkte
- *Finanzielle Transaktion:* Zahlungsabwicklung und ergänzende Services wie Finanzierung und Risikoreduktion
- *Ergänzende Dienstleistungen:* Services wie Installation und Einrichtung, Garantien, Garantie- und Reparaturabwicklung, aber auch Schaffung von Convenience und Einkaufserlebnissen

Neben diesen Funktionen führen Sarkar et al. [24] explizit die Risikoreduktion für die Hersteller und den Ausgleich der Interessen zwischen Herstellern und Konsumenten auf. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Händler als Intermediäre durch Risikoreduktion, Größeneffekte sowie Information und Kommunikation die Kosten des Warenaustausches sowohl auf Seiten der Hersteller als auch auf Seiten der Konsumenten reduzieren [18]. Die Rolle des Handels insgesamt als Binde- und Bündelungsglied zwischen Herstellern und Konsumenten erfährt seine theoretische Begründung dementsprechend aus der Transaktionskosten- und der Koordinationstheorie. Je nach theoretischem Ansatz wird die kostensenkende Wirkung über eine Reduktion der Transaktionskosten [26] oder eine Reduktion der Koordinationskosten erklärt [14].

2.2 Das Internet als Treiber des Strukturwandels im Handel

In der Literatur werden verschiedene Ursachen und Treiber des Strukturwandels identifiziert – in der Regel basierend auf einer mehr oder weniger systematischen Beobachtung der Realität. Die Vielzahl der Veränderungen lässt sich in Anlehnung an Boersma [5] grob in die folgenden Kategorien einteilen. Hier werden hier nur Aspekte berücksichtigt, die vom Onlinehandel maßgeblich getrieben oder beeinflusst sind. Weitere Treiber des Strukturwandels im Handel, darunter gesellschaftliche oder soziodemographische Entwicklungen, werden z. B. von Bruhn/Heinemann [7] beschrieben.

- *Disintermediation:* Dieser in der Literatur schon sehr früh thematisierte Effekt des Onlinehandels (vgl. z. B. [4], [15]) besagt, dass zwischen Herstellern und Konsumenten liegende Wertschöpfungsstufen übersprungen werden. Grundlage dafür ist die Senkung der Informations- und Koordinationskosten durch das Internet. Individualisierbare Produkte (Mass Customization) begünstigen direkte Beziehungen zwischen Herstellern und Konsumenten [18]. Von einzelnen Geschäftsfeldern wie dem Vertrieb von Flugtickets abgesehen, kann bis dato aber noch nicht von einer weitgehenden Verdrängung des Handels durch Disintermediation gesprochen werden.
- *Auftreten spezialisierter Anbieter entlang der Wertschöpfungskette:* Die durch das Internet und den elektronischen Geschäftsverkehr (E-Business) begünstigte Arbeitsteilung ist im Handel generell und in besonderem Maße auch im Onlinehandel zu beobachten. So werden Logistikprozesse und Zahlungsabwicklung in großem Umfang an spezialisierte Anbieter ausgelagert, darüber hinaus auch der Betrieb von IT-Systemen, Vermarktungsdienstleistungen und weitere. Neben den auf der Verkäuferseite tätigen Spezialisten gibt es auch Unternehmen, die Funktionen der Konsumenten übernehmen oder unterstützen. In diese Kategorie fallen zum Beispiel Bewertungs- und Testplattformen oder Preis- und Produktsuchmaschinen [5].
- *Technologische Entwicklungen:* Über das den Onlinehandel begründende Internet hinaus wird der Strukturwandel im Handel durch weitere technologische Entwicklungen vorangerieben. Der Begriff Web 2.0 steht unter anderem für Bewertungs- und Feedbackfunktionen, die eine Alternative zu Informationsleistungen des Handels sein können. Mobile Commerce hat die Ubiquität der Einkaufsmöglichkeiten weiter erhöht [10]. Als qualitative Auswirkung wird derzeit vor allem der Einsatz mobiler Applikationen zur Unterstützung des stationären Handels diskutiert: Es wird die Vermutung geäußert, dass Mobile Commerce durch die Anzeige von lokalen Verfügbarkeiten und Aktionen eine Umkehr zurück in die Offline-Welt begünstigen könnte [7].
- *Internetspezifische Geschäftsmodelle:* Neben Onlineshops hat das Internet weitere spezifische Geschäftsmodelle hervorgebracht. Dazu zählen elektronische Marktplätze, Mass-Customization-Plattformen, Live-Shopping, Shoppingclubs und Social-Shopping-Plattformen [5]. Alle diese Geschäftsmodelle haben vermittelnden Charakter und treten in direkte Konkurrenz zum klassischen

Handel. Elektronische Marktplätze senken die Eintrittsschwellen in den Onlineverkauf erheblich und machen ihn damit auch für Kleinunternehmer leicht zugänglich.

- *Virtuelle Sortimente:* Auch veränderte Sortimente können im weiteren Sinne als innovative internetspezifische Geschäftsmodelle betrachtet werden. Da ein Onlineangebot nicht mehr als die Daten des Produkts erfordert und der Anbieter im Hintergrund nicht mehr als eine geeignete Bezugsquelle vorhalten muss, unterliegt das Sortiment nicht den Restriktionen klassischer Händler. Onlineangebote können sehr breite, sehr tiefe oder sehr spezialisierte (Long Tail [2]) Sortimente umfassen, zudem können auch gebrauchte Artikel wirtschaftlich vermarktet werden.
- *Verändertes Kundenverhalten:* Die beschriebenen Entwicklungen führen zu einem Bedeutungsverlust des Handels. Schon für die Kaufinspiration hat das Internet eine Vielzahl neuer Quellen hervorgebracht. Der Kaufentscheidungsprozess ist seltener anbieterorientiert und häufiger produktorientiert, d.h. die Bezugsquelle wird erst nach dem Produktentscheid ausgewählt [5]. Viele Kunden nutzen für Teilaspekte des Einkaufs unterschiedliche Kommunikationspartner und Kanäle. Für den Handel greift deshalb eine isolierte Betrachtung der verschiedenen Customer Touchpoints in Online- und Offlinekanälen zu kurz [7].

Die Strukturveränderungen haben die Vielfalt der Einkaufsmöglichkeiten für Konsumenten stark erhöht. Die zusätzlichen Geschäftsmodelle ziehen in einem seinem Volumen nach weitgehend konstanten Markt Kaufkraft auf sich. Das bewirkt eine Fragmentierung der Angebotsformen und eine Verschärfung des Wettbewerbs [5]. In der Folge haben sich viele Branchen in den letzten Jahren weiter von Verkäufermärkten zu Käufermärkten gewandelt. Insbesondere der stationäre Handel sieht sich durch diese Entwicklung bedroht. Um Umsatzanteile zurückzugewinnen verstärkt er selbst den Onlinehandel [7]. Über das parallele Betreiben mehrerer Verkaufskanäle hinaus geht dabei der Ansatz des No-Line-Commerce, in dem die verschiedenen Kanäle nicht mehr separat betrachtet, sondern zu einem zusammenhängenden System kombiniert werden [12]. In den neueren Konzepten müssen an einem stationären Verkaufsgeschäft nicht mehr zwingend alle Funktionen gebündelt verfügbar sein. Somit kommt es auch von dieser Seite her zu einer Entbündelung und Neubündelung von Handelsfunktionen. An diese Thematik wird später wieder angeknüpft.

3 Forschungsdesign

Zur Untersuchung der qualitativen Veränderungen der Wertschöpfungskette und der Handelsfunktion bietet sich ein interpretativer Forschungsansatz [9] an, der für die Anwendung in der Business- und Management-Forschung als sehr geeignet eingestuft wird [25]. Qualitative Veränderungen sind in der Regel nicht messbar und häufig nicht direkt beobachtbar. Aufgrund der Komplexität der realen Verhältnisse ist es nur sehr bedingt möglich, allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu formulieren. In einer qualitativen vertiefenden Analyse steht die Identifikation von Gesetzmäßigkeiten auch nicht im Vordergrund, und die Komplexität soll nicht zwingend reduziert werden, um die Erkenntnisse nicht einzuschränken [25]. Es erscheint deshalb angebracht, Wissen über die realen Zustände und Entwicklungen auf der Basis von Experteninterviews zu erheben. Experten verfügen in ihrem Betätigungsfeld über Spezialwissen, das auf ihren Erfahrungen, Meinungen und Erwartungen beruht [6]. Dieses Wissen basiert zum einen schon auf der Interpretation des Experten, und zum anderen können die Expertenaussagen aufgrund ihrer Subjektivität und Kontextrelativität nicht direkt miteinander vergleichen werden. Es ist eine interpretierende Analyse nötig, in der die Expertenaussagen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes richtig verstanden und eingeordnet werden [17] [25]. Dann können sie zusammengeführt und miteinander verglichen werden,

um Aussagen über die zu analysierenden Veränderungen zu machen. Der Forschungsprozess entspricht damit einer induktiven Vorgehensweise.

Die Auswahl der geeigneten Experten folgte inhaltlichen und operationalen Gesichtspunkten. Es erschien sinnvoll, Personen zu befragen, die aktiv in die Wertschöpfungsprozesse involviert sind und die auch hinsichtlich der Aufgaben des B2C-Handels im Allgemeinen und dem B2C-Onlinehandel im Besonderen eine Expertenrolle einnehmen. Dies trifft auf E-Commerce-Verantwortliche primär von B2C-Handelsunternehmen zu, die sich in den letzten Jahren als marktprägend erwiesen haben. Eine marktprägende Stellung wird hier angenommen, (1) wenn das Unternehmen im E-Commerce in seiner Branche zu den führenden Unternehmen zählt, (2) wenn es in der Branche insgesamt als führend bezeichnet werden kann oder (3) wenn sich das Unternehmen durch besondere Innovationen auszeichnet oder solche von ausländischen Unternehmen erfolgreich adaptiert hat. Seit dem Jahr 2009 wird ein branchenübergreifendes Panel aufgebaut, dem derzeit mehr als 30 solcher Personen angehören. Zur ersten Gruppe gehören Anbieter wie LeShop, Digitec, ricardo.ch oder ebookers.ch, zur zweiten Orell Füssli, Redcats Suisse, Mövenpick Wein oder Swiss International Air Lines, zur dritten Blacksocks, DeinDeal, QoQa Services oder Zattoo International. Als Schweizer Unternehmen werden dabei Unternehmen eingestuft, die in der Schweiz einen Standort haben und einen Teil ihrer Wertschöpfung in der Schweiz selbst erbringen. Eine operationale Einschränkung beim Aufbau des Panels ist natürlich die Tatsache, dass nicht alle angefragten Unternehmen bereit sind, am Panel teilzunehmen [20]. Damit werden die Panelteilnehmer zwar gezielt ausgewählt, aber das Panel entspricht trotz hoher Mitwirkungsbereitschaft nicht vollumfänglich den Wunschvorstellungen der Autoren.

Jedes Jahr werden rund 30 Mitglieder des Panels ausgewählt und von den Autoren persönlich interviewt. Die übrigen Panelmitglieder werden schriftlich befragt. Die hier verwendeten Daten stammen aus der Befragung, die von Mitte Januar bis Mitte März 2012 durchgeführt wurde. 34 Personen nahmen an der Befragung teil. Die Befragung basiert auf einem strukturierten Interviewleitfaden, der offene und geschlossene Fragen enthält. Um die Vergleichbarkeit der Aussagen zu erhöhen, werden jeder Person dieselben Fragen gestellt. Hiervon gibt es nur geringfügige Abweichungen: etwa wenn Unternehmen kategorisiert werden (zum Beispiel reine Onlineanbieter versus Multikanalanbieter) und die Fragestellung an die jeweilige Kategorie angepasst werden muss.

Im Interview erhalten die Befragten den Interviewleitfaden schriftlich ausgehändigt und beantworten die geschlossenen Fragen durch Ankreuzen. Die Antworten auf die offenen Fragen werden nach den Interviews durch das Abhören von Audioaufzeichnungen erfasst. Dabei werden die Aussagen ausführlich zusammengefasst und schriftlich dokumentiert. Die auf diese Weise interpretierten, leicht komprimierten und vereinheitlichten Aussagen erweisen sich für die weitere Auswertung und Analyse als nützlicher als wörtliche Transkripte.

Die Inhaltsanalyse erfolgt mit Hilfe von Tabellen, in denen die Aussagen der Befragten frageweise zusammengeführt sind. Teilweise werden die Aussagen auch paraphrasiert, was eine Kategorisierung und Häufigkeitsauswertung erlaubt [3].

4 Analyse und Ergebnisse

Auf Basis der durchgeführten empirischen Untersuchung können Indikatoren identifiziert werden, die auf einen Strukturwandel auch im Schweizer Einzelhandel hinweisen. Mit den Daten können einige der in der Literatur gemachten Aussagen zur Veränderung der Handelsfunktionen bestätigt werden. In weiteren Schritten wird gezeigt, dass im Modell von Albers/Peters [1] eine zusätzliche Funktion

ergänzt werden sollte, und wie sich die Funktionsbündel verändern. Das gesamte Kapitel basiert primär auf den Aussagen der Studienteilnehmer.

4.1 Indikatoren für den Wandel der Wertschöpfungsstrukturen im Einzelhandel

Der oben beschriebene Strukturwandel im Handel zeigt sich auch in der Schweiz in aller Deutlichkeit. Allerdings betrifft der Strukturwandel nicht mehr nur die klassischen Händler. Auch die Onlinehändler sind in zunehmendem Maße vom steigenden Preis- und Leistungsdruck betroffen, selbst wenn die Onlineumsätze in der Schweiz fast zweistellige Wachstumsraten aufweisen [8]. In den Jahren 2009 bis 2012 konnte im Onlinehandel eine zweite Anbieterwelle beobachtet werden, die zu großen Teilen von etablierten klassischen Händlern verursacht wurde, die nach anfänglichem Zögern ernsthaft in den immer bedeutender werdenden E-Commerce eingestiegen sind [20]. Die wachsende Anzahl von Anbietern führt zu einem verschärften Wettbewerb und zu einer Zunahme des Preiskampfs, obwohl in der Schweiz der Wettbewerb weniger stark preisorientiert geführt wird als in Nachbarländern. In der Folge sinken bei den meisten Anbietern die Margen. Bild 1 zeigt, dass diese drei Parameter im Vergleich zu anderen Parametern der Marktentwicklung mit Abstand die meiste Zustimmung erhalten. Eine Abnahme der Kundenbindung wird demgegenüber nicht generell bestätigt. Einer sinkenden Nachfrage sieht sich kaum ein E-Commerce-Unternehmen gegenüber.

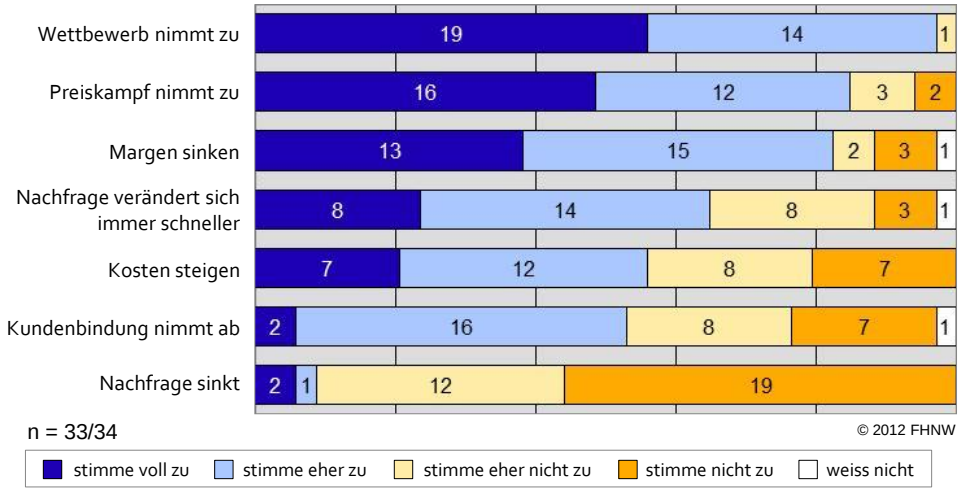

Bild 1: Entwicklung zentraler Marktparameter – Quelle: [20]

Direkt auf einen möglichen Strukturwandel angesprochen, herrscht branchenübergreifend eine sehr weitgehende Einigkeit: Der Aussage „Das Internet hat in unserer Branche einen Strukturwandel ausgelöst, der noch lange nicht zu Ende ist“ stimmen 94 % der 34 Studienteilnehmer zu [20].

Die Einführung von Multikanalstrategien ist eine markante Entwicklung in der Schweiz. Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass in ihrer Branche immer mehr Kunden von den Anbietern erwarten, auf mehreren Kanälen für sie da zu sein [20]. Dabei bezieht sich die freie Kanalwahl nicht nur auf Informationssuche (Research) und Kauf (Purchase), sondern auf alle Aktivitäten eines Transaktionsprozesses. Der Kunde möchte auch auswählen, auf welchem Kanal er bezahlen möchte, wie die Ware übergeben wird oder wie er seine Garantieansprüche geltend machen möchte.

„Erstaunlicherweise werden viele Onlinebestellungen im Laden abgeholt.“
Reto Ambiel, Steg Electronics AG – Quelle: [20], S. 12

„Retouren werden in der Filiale angenommen, der Kunde erwartet das. Preisunterschiede zwischen den Kanälen akzeptiert er nicht, das haben wir ausprobiert."
Rita Graf, Weltbild Verlag GmbH – Quelle: [20], S. 12

Diese Aussagen stehen beispielhaft für eine Reihe weiterer Aussagen mit vergleichbaren Inhalten. Unternehmen, die derartige kanalübergreifende Services anbieten können, berichten, dass diese von Kunden schnell und in großem Umfang angenommen werden. Die Konsumenten erwarten allerdings eine gewisse Durchlässigkeit und Einheitlichkeit der Kanäle. Auch in Bezug auf die Preise erwarten sie einheitliche Konditionen [20]. Cross-Channel-Services können primär von Handelsunternehmen mit vielen Filialen realisiert werden. Für solche Anbieter ergibt sich die Chance, unter Einbezug von Filiale, Website, Social Media oder Mobile Apps mehrere Touchpoints zu realisieren. Hierin besteht einerseits eine Entwicklungsperspektive für die Anbieter. Andererseits erfordern Multikanalkonzepte hohe Investitionen und spezifisches Know-how, was die Komplexität des Geschäfts erheblich erhöht. Um die Investitionen zu amortisieren, ist in den meisten Fällen eine Umsatzsteigerung erforderlich. In wieweit diese in einem Markt mit immer mehr Anbietern und zunehmendem Wettbewerbsdruck realisierbar ist, bleibt offen.

4.2 Zusätzliche Handelsfunktion: Schaffung von Zugängen zu Kunden

In der Studie wird auch die Entwicklung der einzelnen Handelsfunktionen untersucht [20]. Die Ergebnisse bestätigen die Thesen von Albers/Peters [1] und Peters et al. [18] weitgehend. Eine Beobachtung legt allerdings eine Erweiterung ihres Wertschöpfungsmodells nahe: Viele Studienteilnehmer berichten branchenübergreifend über zunehmende Schwierigkeiten bei der Schaffung geeigneten Traffics auf ihren Onlineshops. „Geeignet" bezieht sich dabei auf die Kaufbereitschaft der Besucher, messbar in der Conversion Rate. Die Schwierigkeiten sind eine erhöhte Konkurrenz um geeignete Werbemittel, steigende Werbekosten im Verhältnis zum Umsatz sowie ein höherer Know-how-Bedarf.

„Wenn der heutige Vertriebskostenvorteil verschwindet, z.B. wegen immer teurerer Adwords, wird E-Commerce die Attraktivität für Unternehmen verlieren."
Erich Mühlemann, TUI Suisse Ltd. – Quelle: [20], S. 36

„Die Marketingkosten entscheiden, ob das Geschäftsmodell funktioniert oder nicht. Wenn sie weiter steigen, ist das Geschäftsmodell bedroht."
Matthias Fröhlicher, Koala SA – Quelle: [20], S. 36

Aus dieser Herausforderung kann die Handelsfunktion „Schaffung von Zugängen zu Kunden" abgeleitet werden. Händler, denen dies nicht gelingt, können die von Albers/Peters [1] angeführte Rolle des Handels, Agent zwischen Herstellern und Konsumenten zu sein, nicht erfüllen. Auch andere Wertkettenmodelle enthalten derartige Funktionen: Das von Porter entwickelte Modell [19] enthält als eine von fünf primären Aktivitäten „Marketing und Vertrieb" – unter anderem mit den Aspekten Werbung und Verkaufsförderung. Im „Neuen St. Galler Management-Modell" [23] gehören die Teilprozesse Kundenakquisition und Kundenbindung zu den marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung.

Das Weglassen dieser Funktion ist aus einer Perspektive der 1990er Jahre insofern nachvollziehbar, als man bei klassischen Handelsformen den Zugang zu Kunden durch die Wahl des Kanals als implizit gegeben ansehen kann: z. B. bei Ladengeschäften durch den mit dem Standort verbundenen Zugang zur jeweiligen regionalen Kundschaft. Allerdings unterscheidet sich hier das Wesen des Onlinehandels: Onlinehandel hat in Bezug auf die Herstellung eines Kontakts zu Kunden einen

passiven Charakter. Ein Onlineshop ist zwar im Internet allgemein zugänglich, das Zustandekommen eines Kontakts erfordert aber zwingend eine initiierende Aktivität des Kunden.

Nach Lombriser/Abplanalp [13] dient das Konzept der Wertkette dazu, die Wettbewerbsvorteile zu erfassen. Wer es versteht, im Vergleich zu Wettbewerbern effektivere und wirtschaftlichere Zugänge zu Kunden zu schaffen, verfügt über einen Wettbewerbsvorteil. Es wird deshalb vorgeschlagen, die von Albers/Peters [1] zugrunde gelegte Wertschöpfungskette des Handels um die Funktion „Schaffung von Zugängen zu Kunden“ zu ergänzen.

Für die Handelsfunktion „Schaffung von Zugängen zu Kunden“ einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, ist im Onlinehandel eine besonders große Herausforderung. Bild 2 zeigt die Einschätzung der Studienteilnehmer zur Bedeutung der verschiedenen Instrumente zur Herstellung von Kundenkontakten und gibt einen Entwicklungstrend an. Es fällt auf, dass der passive Zugang zu Kunden, nämlich von diesen über die Eingabe der URL des Händlers im Browser aufgesucht zu werden, als einziger Zugangsweg einen rückläufigen Bedeutungstrend aufweist. Die drei anderen Zugangswege mit hoher Bedeutung basieren auf Diensten spezialisierter Anbieter, allen voran Google. Sie liegen damit nicht im Gestaltungsbereich der Händler, bei denen es allerdings nicht ungewöhnlich ist, wenn sie 50 % des Traffics über Google generieren. Als Pull-Marketing-Instrument hat Google faktisch eine monopolartige Stellung. Für die Vermittlung von Traffic kommen wettbewerbsgesteuerte Preisbildungsmechanismen zum Einsatz. Aufgrund des hohen Wettbewerbs muss für den Onlinehandel mit einer ähnlichen Entwicklung gerechnet werden, wie sie für den stationären Einzelhandel bei den Mieten in guten Lagen ebenfalls stattfindet. Anbieter wie Google treten dabei an die Stelle der Vermieter: Im Wettbewerb treiben sich die Konkurrenten die Kosten für den Zugang zu Kunden so hoch, wie es die Marge des Produkts zulässt, und kommen dabei an die Rentabilitätsschwelle. Online bestehen allerdings keine langfristigen Mietverträge – jedes Kontaktpaket muss zu uneingeschränkt dynamischen Preisen immer wieder neu gekauft werden. Gleichzeitig verändern die Dienstanbieter ihre Services laufend. Wettbewerbsstrategien wie der Markteintritt von Zalando in die Schweiz können ebenfalls in kurzer Zeit krasse Marktveränderungen bewirken. Unter diesen Bedingungen ist die Schaffung von Zugängen zu Kunden längerfristig unkalkulierbar und der Erfolg in dieser Wertschöpfungsfunktion ist ein besonders kritischer Erfolgsfaktor. Der Handel generell und insbesondere der Onlinehandel stehen vor der Herausforderung, den Zugang zu Kunden dauerhaft, kontinuierlich und zu tragbaren Kosten herzustellen.

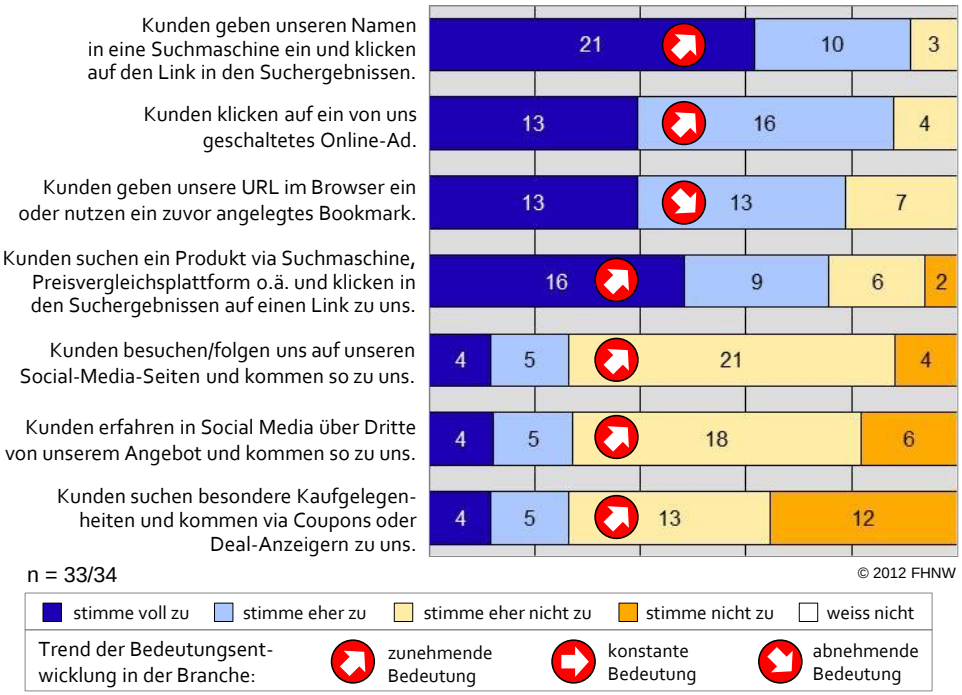

Bild 2: Maßnahmen zur Schaffung von Kundenkontakten – Quelle: [20]

4.3 Entstehung neuer Bündel von Wertschöpfungsfunktionen

Die von Albers/Peters [1] erwartete Entbündelung der Wertschöpfungskette des Handels ist in der Schweiz deutlich zu beobachten. Auf Skaleneffekte gestützte, spezialisierte Dienstleister mit hohem Leistungsniveau bieten auf Basis eines in der Regel vollständig automatisierten Geschäftsverkehrs die Übernahme von Funktionen an: Logistikleistungen, Zahlungsverkehr, Systembetrieb, Schaffung von Traffic, kanalübergreifende Kundenkommunikation vom Callcenter bis Social Media und weitere. In den Interviews zeigt sich, dass viele Händler von solchen Angeboten Gebrauch machen, wenn sie das Leistungsniveau der Dienstleister nicht mit dem gleichem Kosten-Nutzen-Verhältnis erreichen können oder wenn sie ihr Kapital und ihren Managementfokus auf andere Funktionen konzentrieren wollen.

Zugleich entstehen innovative Einzelfunktionen und neue Bündel von Wertschöpfungsfunktionen. Mit den im Handelsunternehmen verbleibenden Funktionen wollen sich die Anbieter im Wettbewerb unterscheiden. Die Funktionen werden Gegenstand von Innovations- und Optimierungsanstrengungen. Denn jede Funktion kann je nach Branche und strategischem Schwerpunkt des Händlers unterschiedliche Ausprägungen annehmen und auf die Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen zugeschnitten werden. In einem individuellen Mix aus differenzierenden Einzelfunktionen und selbst oder durch Dritte erbrachten Standardleistungen entstehen neue Funktionsbündel. Diese neuen Funktionsbündel können selbst innerhalb einer Branche sehr unterschiedlich gestaltet sein und schaffen so für Konsumenten ein breiteres Angebotsspektrum. Eine Vielfalt unterschiedlicher Funktionsbündel, wie sie Novak/Schwabe [16] und Rensmann/Klein [22] für die Reisebranche aufzeigen, kann in der Schweiz nun auch in anderen Branchen beobachtet werden, zum Beispiel im Weinhandel, in der IT- und Unterhaltungselektronikbranche sowie im Bereich von Flash-Sales.

Diese Aussagen sollen beispielhaft an den individuellen Funktionsbündeln des IT- und Unterhaltungselektronikhändlers Digitec AG und des Weinhändlers Flaschenpost Services AG veranschaulicht werden: *Digitec* startete 2001 als reiner Onlinehändler, heute kann Digitec als Multikanalanbieter bezeichnet werden. Die Ladengeschäfte unterscheiden sich allerdings stark von

Läden der Wettbewerber, die typischerweise als Selbstbedienungsläden einen großen Warenvorrat haben. Digitec-Läden verstehen sich primär als physische Touchpoints für Kunden. Sie sind eine Mischung aus Abholstation, Anlaufstelle für persönliche Beratung und Showroom für einige wenige Produktgattungen. Digitec-Läden kommen mit wenig Fläche aus. Abgesehen von Touchscreens für den Zugang zum Onlineshop haben sie keine Selbstbedienungsmöglichkeiten und nicht einmal 5 % der angebotenen Artikel sind zur sofortigen Mitnahme vor Ort verfügbar. Alle anderen Artikel können einige Stunden nach Bestellung abgeholt oder auf dem Postweg zugestellt werden. Digitec-Läden bieten im Vergleich zu reinen Onlineanbietern den Vorteil persönlicher Services, verursachen aber im Vergleich zum stationären Handel bei größerem Angebot viel niedrigere Kosten.

Flaschenpost positioniert sich auf einer zusätzlichen Handelsstufe zwischen Wein-Einzelhandel und Konsumenten. Ihr Alleinstellungsmerkmal ist das mit Abstand größte Sortiment, bestehend aus 15‘000 Weinen. Dieses Sortiment entsteht aus der Bündelung der Angebote zahlreicher anderer Schweizer Online-Weinhändler. Für diese tritt Flaschenpost als Wiederverkäufer auf, durch den sie aufgrund seiner höheren Vermarktungskompetenz ein größeres Absatzvolumen erreichen. Flaschenpost selbst trifft keine Sortimentsauswahl, sondern übernimmt jeweils das gesamte Angebot der zuliefernden Weinhändler und verkauft es zu identischen Preisen. Haben mehrere Anbieter den gleichen Wein mit unterschiedlichen Preisen im Angebot, wird nur das Angebot des preiswertesten Händlers angezeigt. Dadurch weiß der Kunde, dass er bei Flaschenpost den jeweiligen Wein immer zum günstigsten Preis erhält – und kann sich eigene Preisvergleiche sparen. Flaschenpost unterhält kein eigenes Lager. Erst nach Bestelleingang werden die Weine von den Händlern an Flaschenpost geliefert, dort umgepackt, zusammen ausgeliefert und verrechnet. Neben der cleveren Geschäftsidee basiert der Erfolg von Flaschenpost auf der Fähigkeit, Zugänge zu Kunden zu finden.

5 Schlussfolgerungen und Ausblick

Das Ziel dieses Beitrags besteht darin, die maßgeblich durch den B2C-E-Commerce ausgelösten Veränderungen von Wertschöpfungsstrukturen und –funktionen im Einzelhandel zu beschreiben. Die Datenbasis wurde in der Schweiz erhoben und basiert auf den Aussagen von 34 E-Commerce-Verantwortlichen marktprägender Schweizer Unternehmen.

Zunächst kann festgehalten werden, dass sich durch den vielschichtigen Einfluss des Internets auch in der Schweiz die Wertschöpfungsstrukturen im Handel verändern. Trotz punktuell feststellbarer Disintermediation nimmt der Handel weiterhin eine wichtige Rolle als Vermittler ein. So bestehen heute direkte und indirekte Vertriebswege parallel, weil selbst Hersteller mit starken Marken in der Regel nicht auf die klassischen Vertriebswege über den Handel verzichten. Allerdings hat sich dessen Rolle verändert. Ein einzelnes Handelsunternehmen übernimmt nicht mehr generell das typische Funktionsbündel, wie es von Albers/Peters [1] beschrieben wurde. Durch eine stärkere Arbeitsteilung können sich Anbieter auf einzelne Funktionen konzentrieren, die sie auf differenzierende Weise erbringen, wie die Beispiele von Digitec und Flaschenpost zeigen. Es bilden sich neue Ausprägungen von Einzelfunktionen, neue Funktionsbündel und unterschiedliche Funktionsbündel bestehen nebeneinander. Die Vielfalt im Handel und die Breite des verfügbaren Angebots nehmen dadurch zu.

Als eine neue Wertschöpfungsfunktion des Handels kann die Schaffung von Zugängen zu Kunden identifiziert werden. Vielen Herstellern ist es nicht möglich, diesen Zugang auf Dauer immer wieder herzustellen, weil der eigene Onlineshop und die Marke nicht bedeutend genug sind. Gerade in kleineren Unternehmen fehlen darüber hinaus oft das Know-how und die finanziellen Mittel, um Kunden immer wieder anzusprechen und langfristig zu binden. Händler, die das zur Verfügung

stehende Instrumentarium geschickt nutzen, um Kundenkontakte immer wieder effizient und effektiv herzustellen, bieten Herstellern einen relevanten Nutzen und können sich damit profilieren.

Da sich die Schweiz nicht völlig von anderen hochentwickelten Ländern unterscheidet, ist damit zu rechnen, dass sich diese Ergebnisse auf andere Länder übertragen lassen. Zu beachten sind allenfalls die in der Einleitung beschriebenen Besonderheiten des Schweizer Marktes. Nicht vernachlässigt werden darf die Tatsache, dass die Resultate aus subjektiven Aussagen der Interviewpartner abgeleitet sind und auf der Interpretation der Autoren basieren. Das Ergebnis ist damit als explorativ und nicht als abschließend belegt anzusehen. Aufgrund des explorativen Charakters und auch wegen der Stichprobengröße kann außerdem kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden.

In weiteren Arbeiten könnte es interessant sein, innovative Funktionsbündel zu identifizieren und in Form von Fallstudien zu beschreiben. Daraus könnten sich möglicherweise weitere Gesetzmäßigkeiten ableiten lassen. Spannend bleibt zudem die Entwicklung des Einzelhandels: Ein offene Frage ist, ob die Kosten für Kundenkontakte weiterhin steigen werden und ob dies zu einer Konsolidierung im Handel führen könnte.

6 Literatur

[1] Albers, S; Peters, K (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce. Marketing ZFP 19(2):69-80.

[2] Anderson, C (2006): The long tail: why the future of business is selling less of more. Hyperion Books, New York.

[3] Atteslander, P (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

[4] Benjamin, RI; Wigand, RT (1994): The information superhighway and electronic commerce: effects of electronic markets. CISR Working Paper 273, Sloan Working Paper 3725, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (MA).

[5] Boersma, T (2010): Warum Web-Exzellenz Schlüsselthema für erfolgreiche Händler ist: Wie das Internet den Handel revolutioniert. In: Heinemann, Gerrit; Haug, A (Hrsg), *Web-Exzellenz im E-Commerce: Innovation und Transformation im Handel*. Gabler, Wiesbaden, 21-41.

[6] Bogner, A; Menz, W (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A; Littig, B; Menz, W (Hrsg), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Leske und Budrich, Opladen, 33-70.

[7] Bruhn, M; Heinemann, G (2013): Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive. In: Crockford, G; Ritschel, F; Schmieder, UM (Hrsg.), *Handel in Theorie und Praxis*, Gabler, Wiesbaden, 31-67.

[8] Bundesamt für Statistik (2013): Indikatoren der Informationsgesellschaft: E-Commerce der privaten Haushalte.
http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30108.301.html. Abgerufen am 17.09.2013.

[9] Denzin, NK; Lincoln, YS (2008): Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: Denzin, NK; Lincoln, YS. (Hrsg), *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3. Auflage, Sage, Los Angeles et al., 1-45.

[10] Heinemann, G (2012): Der neue Mobile-Commerce – Erfolgsfaktoren und Best Practices. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

[11] Heinemann, G (2012): Der neue Online-Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

[12] Heinemann, G (2013): No-Line-Handel – Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

[13] Lombriser, R; Abplanalp, PA (2010): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 5. Auflage, Versus-Verlag, Zürich.

[14] Malone, TW; Crowston, K (1994): The interdisciplinary study of coordination. ACM Computing Surveys 26(1):87-119.

[15] Malone, TW; Yates, J; Benjamin, RI (1994): Electronic markets and electronic hierarchies. In: Allen, TJ; Scott Morton, MS (Hrsg), *Information technology and the corporation of the 1990s: research studies*. Oxford University Press, New York, 61-83.

[16] Novak, J; Schwabe, G (2009). Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: towards the travel agency of the future. Electronic Markets 19:15-29.

[17] Oates, BJ (2006): Researching information systems and computing. Sage, London.

[18] Peters, K; Albers, S; Schäfers, B (2008): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce – Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Innovation, Neue Medien und Marketing, ZBW – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel und Hamburg. http://hdl.handle.net/10419/27677. Abgerufen am 09.08.2013.

[19] Porter, ME (1986): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Campus, Frankfurt, New York.

[20] Wölfle, R; Leimstoll, U (2012): E-Commerce-Report 2012: Eine Studie zur Entwicklung des Schweizer E-Commerce. Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel.

[21] Wölfle, R; Leimstoll, U (2013): E-Commerce-Report Schweiz 2013: Der Schweizer Onlinehandel aus Anbietersicht. Institut für Wirtschaftsinformatik, Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel.

[22] Rensmann, B; Klein, S (2011): Sarkar, Butler & Steinfield (1995) "Intermediaries and cybermediaries" revisited: a review and identification of future research directions for intermediaries in electronic markets. In: *Proceedings of the 24th Bled eConference eFuture: Creating Solutions for the Individual, Organisations and Society*. June 12 - 15, Bled, Slovenia.

[23] Rüegg-Stürm, J (2002): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Management-Lehre: Der HSG-Ansatz. Haupt, Bern et al.

[24] Sarkar, MB; Butler, B; Steinfield, C (1995): Intermediaries and cybermediaries: a continuing role for mediating players in the electronic marketplace. Journal of Computer-Mediated Communication 1(3).

[25] Saunders, M; Lewis, P; Thornhill, A (2012): Research methods for business students. 6. Auflage, Financial Times, Prentice Hall, Harlow.

[26] Williamson, OE (1985): The economic institutions of capitalism. Free Press, New York.