

Rechtswissenschaftliche Fakultät
Bachelorstudium Recht und Wirtschaft
Wintersemester 2012

Interdisziplinäres Seminar (LV-Nummer 500.111):
Strategisches Management

Betreuender Lehrveranstaltungsleiter:
Prof. Dr. Christoph Schließmann

Bachelor-Arbeit

zum Thema

„Die künftige Unternehmensentwicklung“

Die Herausforderung der Zukunft ist die Synthese aus analogem und digitalem Vertrieb! Was bedeutet dies für die strategische und operative Unternehmensentwicklung für die Zukunft? Inwieweit lassen sich stationärer Handel und e-commerce verbinden? Beleuchten Sie Ihre theoretischen Erkenntnisse am Negativbeispiel Media Markt.

Vor- und Zuname: Andrea Jesner
Matrikelnummer: 1020499
Studienkennzahl: D033649
E-Mail-Adresse: AndreaMaria.Jesner@stud.sbg.ac.at
Abgabedatum: 9. Jänner 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung.....	1
1.1	Ziele der Arbeit	1
1.2	Forschungsfragen	1
2	Arten der Absatzkanäle im Einzelhandel	2
2.1	Definition – Stationärer Handel	3
2.1.1	Vorteile des stationären Handels.....	3
2.1.2	Nachteile des stationären Handels	4
2.2	Definition – E-Commerce	4
2.2.1	Vorteile des Onlinehandels	4
2.2.2	Nachteile des Onlinehandels.....	5
2.3	Produkteignung für den Online-Handel	6
3	Die Gesellschaft im Wandel.....	7
3.1	Die Mega-Trends im Konsumbereich	8
3.2	Der Trend zum Mehrkanalsystem	10
3.2.1	Die Verbindung von stationärem Handel und E-commerce	12
3.2.1.1	Augmented Reality.....	12
3.2.1.2	Ortungstechnik	14
3.2.1.3	Onlineterminals	14
4	Das Geschäftsmodell	15
4.1	Bestandteile des Geschäftsmodells	15
4.1.1	Positionierung	16
4.1.2	Angebotslogik	16
4.1.3	Wertschöpfungslogik	16
4.1.4	Marketing- und Vertriebslogik.....	16
4.1.5	Ertragslogik.....	17
4.2	Das künftige Geschäftsmodell.....	17

5	Unternehmensentwicklung in der Zukunft.....	21
5.1	Vision, Mission und Werte.....	21
5.2	Gesamtunternehmensstrategie.....	21
5.3	Funktionale Strategien für einzelne Geschäftsfelder.....	22
5.3.1	Forschung und Entwicklung	23
5.3.2	Produktion.....	23
5.3.3	Marketing.....	24
5.3.4	Einkauf.....	25
5.3.5	Logistik	26
5.3.6	Personal.....	26
6	Das Unternehmen Media Markt	26
6.1	Das Konzept und die Unternehmenskultur	27
6.2	Der gescheiterte Multichannel-Ansatz	27
6.3	Der Relaunch des Onlineshops 2012 und seine Fehler	28
6.4	Die Zukunft von Media Markt	34
6.4.1	Das Geschäftsmodell – Früher, heute, künftig.....	34
6.4.2	Die Gesamtunternehmensstrategie.....	38
6.4.3	Die einzelnen Funktionalstrategien.....	38
7	Fazit.....	42
8	Literaturverzeichnis	43

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Die Nutzung verschiedener Kanäle während dem Kaufprozess	1
Abb. 2: Komponenten des Geschäftsmodells	1
Abb. 3: Hohe Versandkosten bei großer Bestellsumme	1
Abb. 4: Kauf eines MacBook´s bei Amazon	1
Abb. 5: Kauf eines MacBook´s bei Media Markt.....	1
Abb. 6: Zufriedenheit mit dem Onlineshop von Media Markt	1
Abb. 7: Zufriedenheit mit dem Onlineshop von Amazon.....	1

Tabellenverzeichnis:

Tab. 1: Vertriebsarten nach Art der Kontaktaufnahme.....	2
Tab. 2: Eignung des Produktes für den Onlinehandel nach dem 3-B-Modell	7

1 Einleitung und Problemstellung

In den letzten Jahren veränderte sich der österreichische Handel grundlegend! Durch die immer weitere Verbreitung des Internets und vor allem auch der mobilen Internetnutzung nimmt die Bedeutung des Onlinehandels stark zu. Dem Konsumenten eröffnet sich eine völlig neue, virtuelle Welt, die ihm noch nie dagewesene Möglichkeiten bietet.

Einer der führenden, internationalen Betriebswirte bezeichnet den E-Commerce daher auch als einen der sieben stärksten Vertriebstrends¹, diese Tatsache lässt auch den stationären Handel nicht unberührt. Laut der Plattform „Regio Data“ wächst der Onlinehandel in den letzten Jahren rasant, während der stationäre Handel in Österreich nur eine leichte Steigerung zu verzeichnen hat. **Aufgrund dieser Veränderung liegt es nun an den Unternehmen ihre Strategien zu überdenken und sie an die „Vertriebsform der Zukunft“ anzupassen.**²

In früheren Jahren lag die Umsatzgarantie in der Konzentration auf wenige Absatzkanäle, heute soll das Unternehmen in so vielen Kanälen wie möglich vertreten sein, um den Kunden auf vielfältige Weise anzusprechen.³ In der folgenden Arbeit wird dabei im Speziellen auf die Kombination der Absatzwege „stationärer Handel“ und „E-commerce“ im Non-Food-Bereich eingegangen, der Kataloghandel steht nicht im Vordergrund.

1.1 Ziele der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es zu klären, welches Geschäftsmodell aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse künftig noch Chancen auf Erfolg hat. Unter der Berücksichtigung des zunehmenden Trends zum Mehrkanalsystem gilt es außerdem herauszufinden inwieweit verschiedene Absatzkanäle kombiniert werden können und warum Media Markt im Zusammenhang des Mehrkanalsystems ein Negativbeispiel darstellt.

1.2 Forschungsfragen

- Welche Möglichkeiten gibt es im Mehrkanalsystem speziell den Onlinehandel und den stationären Handel erfolgreich zu kombinieren?
- Mit welchem Geschäftsmodell kann ein Unternehmen unter Berücksichtigung der veränderten Kundenbedürfnisse in Zukunft überhaupt noch erfolgreich sein?
- Welcher Handlungsbedarf ergibt sich auf Grundlage des künftigen Geschäftsmodells auf strategischer und operativer Unternehmensebene?

¹ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 143.

² Vgl. Futurezone, Online-Handel in Österreich wächst rasant (2011), o.S.

³ Vgl. Bachem/Merx, Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 2.

2 Arten der Absatzkanäle im Einzelhandel

Je nach Art der Kontaktbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager, werden vier Prinzipien unterschieden, die dazu dienen den Einzelhandel zu systematisieren.

Prinzip	Art der Kontaktaufnahme	Ort	Beispiel
Residenzprinzip	Der Händler wird vom Kunden aufgesucht	Räumlichkeit des Verkäufers	Bsp. Stationärer Handel
Domizilprinzip	Händler sucht Kunde auf	Räumlichkeit des Käufers (Wohnung oder Büro)	Ambulanter Einzelhandel
Treffprinzip	Es findet ein Treffen zwischen Käufer und Verkäufer statt	„neutrale“ Räumlichkeit, außerhalb der Geschäfts- und Wohnräume	Messeverkauf, Wochenmärkte
Distanzprinzip	Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager wird ausschließlich über die Medien hergestellt	Kein realer Ort, nur virtuell	Katalogversand, Electronic Retailing

Tab. 1: Vertriebsarten nach Art der Kontaktaufnahme⁴

Die grundlegenden Sparten des Distributionssystems im Einzelhandel werden durch den Onlinehandel, den stationären Handel und den Kataloghandel gebildet.⁵

Unternehmen, die sich in der Vergangenheit ausschließlich auf einen der Vertriebskanäle konzentriert haben, werden als sogenannte „Pure Player“ bezeichnet.⁶ Immer häufiger nutzen Unternehmer jedoch mehrere Absatzkanäle parallel und versuchen somit die Vorteile aller Vertriebsarten auszuschöpfen. Eine Vielzahl stationärer Händler erweitert ihr stationäres Absatzsystem um den Onlinehandel und versucht somit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese Erscheinung wird als „Brick & Click“ oder „Click & Mortar“ bezeichnet, wobei „Click“ für den Onlinehandel und „Brick“ bzw. „Mortar“ für den stationären Handel steht. Der umgekehrte Versuch, nämlich den bestehenden Onlinehandel durch ein stationäres Geschäft zu erweitern, stellt eine deutlich größere Herausforderung dar und kommt daher auch nicht so häufig vor. Die großen Markteintrittsbarrieren, vielfach gesättigte Märkte und hohe Marketingkosten wirken sich negativ auf die Erfolgchancen aus.

Eine weitere Form der Verbindung verschiedener Absatzkanäle bildet das sogenannte „Click & Sheet“, wobei hier der Handel über das Internet mit dem Kataloghandel kombiniert wird. Händler, die alle drei Grundkategorien des Distributionssystems im Einzelhandel nutzen und sowohl einen

⁴ Pepels, Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis (2007), S. 45 und Schröder, Multichannel Retailing (2005), S. 150 (leicht modifiziert)

⁵ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 35.

⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden...Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 37ff.

stationären Handel, als auch Online- und Kataloghandel betreiben, verbinden die Erscheinungsformen von Brick, Click & Sheet.⁷

Auch wenn Unternehmer durch die Nutzung verschiedener Absatzkanäle unterschiedliche Kundenbedürfnisse befriedigen, können Vorteile eines Absatzkanales gleichzeitig Nachteile in einem anderen darstellen. Für diese sogenannten „Multi-Channel-Unternehmen“ ist es daher wichtig, die Distributionswege optimal aufeinander abzustimmen.⁸

2.1 Definition – Stationärer Handel

Unter stationärem Handel wird im Allgemeinen der Handel mit festem Standort verstanden, welcher Ladengeschäfte umfasst, die sich durch verschiedene Sortiments- und Preispolitik von einander unterscheiden.⁹ Diese traditionelle Form des Handels zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Kunde die Produkte vor der Kaufentscheidung begutachten und sich bei den Mitarbeitern darüber informieren kann. Es gilt hierbei das sogenannte „Holprinzip“, da der Käufer den Anbieter aufsucht, um das jeweilige Produkt nachzufragen.¹⁰

Typische Betriebsformen sind Supermärkte, Fachmärkte, Warenhäuser sowie Discounter. Warenhäuser und Supermärkte bieten dem Kunden ein breites Sortiment, Fachmärkte sind auf eine bestimmte Produktparte spezialisiert und Discounter zeichnen sich durch ein flaches Sortiment aus, das zu günstigen Preisen angeboten wird. Automatenhandel und Shops in Tankstellen stellen zusätzliche Formen des stationären Handels dar.¹¹

2.1.1 Vorteile des stationären Handels

Auch wenn sich diese Form des Handels nun schon lange bewährt, gerät sie durch den Trend zum Onlinehandel zunehmend unter Druck.

Zu den Vorteilen des stationären Handels zählt zunächst die persönliche Beratung, welche eine Form sozialer Interaktion darstellt und für den Menschen als „soziales Wesen“ durchaus von Bedeutung ist. Auch der persönliche Kontakt des Kunden zum Kaufgegenstand und die Wahrnehmung der Eindrücke mit all seinen Sinnen, schaffen Vertrauen und vermitteln ihm ein Einkaufserlebnis.¹²

⁷ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 35.

⁸ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 39.

⁹ Vgl. Wirtz, Multi-Channel-Marketing (2008), S. 34.

¹⁰ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 40.

¹¹ Vgl. Wirtz, Multi-Channel-Marketing (2008), S. 34.

¹² Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 40f.

2.1.2 Nachteile des stationären Handels

Die Wahrnehmung der Einkaufsumwelt kann jedoch auch zu Nachteilen führen. Der Rummel in den Geschäften, lange Wartezeiten an den Kassen und aufdringliche Mitarbeiter können das Einkaufserlebnis schnell zur Belastung werden lassen. Auch die festgelegten Öffnungszeiten und das oftmals begrenzte Sortiment, bieten dem Kunden gewisse Schranken und lassen keine flexiblen Einkäufe zu.

Ein weiterer Nachteil des stationären Handels ist die anonyme Kundenbeziehung. Ist der Käufer nicht Besitzer einer Kundenkarte, hat der Verkäufer keinerlei Informationen über ihn und ist somit auch nicht in der Lage diese für eine Kundenanalyse zu verwenden.¹³

2.2 Definition – E-Commerce

Unter „E-Commerce“ versteht man den Kauf und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen über das Internet oder ein anderes Datennetz. Man unterscheidet dabei die Geschäftsabwicklung zwischen zwei Unternehmen und die Abwicklung zwischen Unternehmer und Konsument. Ersteres ist aus dem Englischen als „Business to Business“ (B2B) bekannt, letzteres wird oftmals als „Business to Customer“ (B2C) bezeichnet.¹⁴ Meistens wird der Absatz der Produkte im Sektor des „E-Commerce“ bzw. des Onlinehandels über Onlineshops abgewickelt.¹⁵

Heutzutage ist es aufgrund der niedrigen Investitionskosten sogar für kleinere Unternehmen möglich, einen Onlineshop einzurichten.¹⁶ Auch fehlende IT-Kenntnisse sollten kein Hindernis für die Eröffnung eines virtuellen Shops darstellen, denn durch benutzerfreundliche Softwares wird der Aufbau stark vereinfacht. Der Onlinehandel funktioniert nach dem sogenannte „Bring Prinzip“. Im Vergleich zum stationären Handel besucht hier nicht der Kunde das Geschäft um die Produkte nachzufragen, sondern er bestellt die Ware und lässt sich diese durch den Händler zuliefern. Der Einkauf wird rein über das Internet abgewickelt und erfolgt ohne das Betreten eines realen Geschäftslokales.

2.2.1 Vorteile des Onlinehandels

Immer mehr Menschen nutzen die Vorteile des Onlinehandels! Im Internet gibt es keine Öffnungszeiten und keine Tage an denen geschlossen ist. Es kann außerdem rund um die Uhr eingekauft werden, da für die reine Bestellannahme keine Mitarbeiter nötig sind.¹⁷

¹³ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 40f.

¹⁴ Vgl. Bullhost, Definition: E-commerce, (o.J.), o.S.

¹⁵ Rechtskonzept, Internetrecht, (o.J.), o.S.

¹⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden...Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 41f.

¹⁷ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 43.

Durch den mobilen Internetzugang via Handy oder Notebook, über den heute fast jeder verfügt, kann man einkaufen wann und wo man will. Im Vergleich zum stationären Handel wird die Flexibilität des Kunden dadurch deutlich erhöht. Mit lästigem Warten an der Kassa oder auch dem Lärm und Rummel in den Geschäften, wird der Kunde nicht mehr belastet. Das Auto muss nicht gestartet werden und das Haus nicht verlassen, auch das Tragen der Einkäufe wird dem Kunden erlassen, denn die Ware wird direkt nach Hause geliefert. Einen weiteren positiven Aspekt des Onlinehandels, stellt das umfassende Sortiment dar. Beispielsweise vergriffene Produkte und Angebotsware, die im stationären Handel oftmals nur begrenzt vorhanden ist, kann über den Onlineshop erworben werden. Bei vielen Onlineshops und -plattformen fallen zudem keine Versandgebühren für den Käufer an und er kann das Produkt, wenn es nicht gefällt oder passt, ohne Probleme und Kosten wieder zurücksenden.

Ein klarer Pluspunkt für Unternehmer ist die enorme Reichweite, auch Konsumenten außerhalb der Region können problemlos über das Angebot informiert werden. Des Weiteren wird auch ihre Flexibilität bedeutend erhöht, da die Produkte über den Onlineshop kurzfristig und rasch an veränderte Kundenbedürfnisse angepasst werden können.¹⁸

2.2.2 Nachteile des Onlinehandels

Der Onlinehandel ist bestimmt eine wichtige Errungenschaft der heutigen Zeit, der vieles erleichtert und möglich macht. Nicht desto trotz ergeben sich gegenüber dem stationären Handel auch Nachteile, die einige Kunden nachwievor daran hindern, dem neuen Trend zu folgen.

Erstmals ist der Onlineshop klarerweise jenen Kunden vorbehalten, die über einen Internetzugang und gewisse Kenntnisse im Umgang mit Computer und Netzwerk verfügen. Für einige Angehörige der älteren Generation, die mit der modernen Technik nicht vertraut sind, kommt der Onlinehandel als Alternative zum stationären Handel schon allein aus diesem Grund, nicht in Frage.¹⁹

Da der Einkauf über das Internet nur auf virtueller Ebene erfolgt, fehlen der physische Kontakt zum Produkt und die emotionale Wahrnehmung gänzlich. Es ist schwerer das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und Glaubwürdigkeit zu vermitteln, da dieser die Qualität nicht überprüfen kann. Er muss sich auf Beschreibungen und Abbildungen verlassen, welche die Wirklichkeit oftmals falsch oder verzerrt darstellen. Auch auf die persönliche Beratung muss verzichtet werden und der soziale Kontakt, beispielsweise zu Mitarbeitern, bleibt völlig aus. Ein weiterer negativer Aspekt ist die zwin-

¹⁸ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 45.

¹⁹ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 43.

gende Angabe der persönlichen Daten im Bezug auf die Zahlung, da viele Kunden wenige Vertrauen in den Datenschutz haben und den Missbrauch fürchten.²⁰

Für große Unternehmen kann die Einführung eines Onlineshops mit klassischen Innovationsbarrieren, wie hohen Kosten und einem Mangel an qualifiziertem Personal verbunden sein.²¹

2.3 Produkteignung für den Online-Handel

Auch wenn der Onlinehandel offensichtlich viele Vorteile bietet, ist zu beachten, dass nicht alle Produktgruppen im gleichen Maße dafür geeignet sind. Abhängig ist die Eignung des Produktes für den elektronischen Markt von seinem sogenannten „E-Potential“. Darunter versteht man das „Potential“ eines Produktes, aufgrund seiner Eigenschaften über den Onlinehandel vertrieben zu werden. Eine essenzielle Rolle spielt dabei die Digitalisierbarkeit, worunter man die Umwandlung des Produktes in digitale Informationen versteht.²²

Musik beispielsweise eignet sich hervorragend für den elektronischen Markt. Schon seit Jahren wird der Kauf von CD's und Kassetten zu einem großen Teil durch den „Download“ der MP3-Files aus dem Internet ersetzt.²³ Bei Produkten, die nicht so einfach zu digitalisieren sind, ist abzuwägen inwiefern sich die Produktinformationen online darstellen lassen, was wiederum von den jeweiligen Eigenschaften abhängig ist. Über das Internet erfolgt somit idealerweise ein Verkauf psychischer Ware, der durch die physische Lieferung des Produktes vollendet wird. Ein Beispiel aus diesem Bereich wäre der Verkauf von Autos, auch wenn sich das Auto an sich nicht digitalisieren lässt, ist es möglich alle Informationen, die für den Kauf eine Rolle spielen, im Internet anzugeben. Der Interessent kann sich somit schon allein aufgrund dieser Daten, wie Farbe, Modell, Jahrgang, Ausstattung, Verbrauch etc. und verschiedener Abbildungen für oder gegen einen Kauf entscheiden.

Zusätzlich zur Digitalisierbarkeit gibt es noch drei weitere Bewertungskriterien für die Ermittlung des E-Potentials, welche der Beurteilung nicht gänzlich digitalisierbarer Produkte dienen:

Digitale Beschreibbarkeit: Darunter versteht man die Möglichkeit der digitalen Darstellung der Produktinformationen. Wie bereits erwähnt bietet sich hier das Auto als ideales Beispiel an, aber auch verschiedene Hardware-Komponenten lassen sich gut auf diese Weise darstellen.

Digitale Beurteilbarkeit: Hier geht es um die Möglichkeit des Kunden das Produkt rein über das Internet zu bewerten. Da sich der Kunde beim Onlinekauf auf die Beschreibung des Produktes verlassen muss und keine Möglichkeit hat die Qualität der Ware zu überprüfen, sollte das Produkt geeignet sein auch ohne direkten Kontakt bewertet werden zu können.

²⁰ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 44.

²¹ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 45.

²² Vgl. Kollmann, E-Business (2011), S.266.

²³ Vgl. hierzu und im Folgenden...Kollmann, E-Business (2011), S.266f.

Ein Fernsehgerät beispielsweise lässt sich auch online gut beurteilen. Durch die Kenntnis der Daten und Abbildungen verschiedener Ansichten, ev. auch Videos, ist es nicht unbedingt notwendig das Gerät vor dem Kauf anzufassen und somit den Zustand zu überprüfen.

Bei Lebensmitteln hingegen ist die Situation anders, diese werden gerne von den Kunden unter die Lupe genommen, um die Qualität wahrzunehmen. Daher ist in diesem Bereich die digitale Beurteilbarkeit nicht vollständig gegeben.

Digitaler Beratungsaufwand: Dabei geht es um die Bewertung des Informationsumfangs der Ware über das Internet. Bei einigen Produkten fällt die Digitalisierbarkeit der Daten schwerer als bei anderen, da sie mehr Beratung erfordern. Dazu zählen vor allem Produkte, die erst durch eine umfassende Beschreibung des Anbieters von dem Kunden bewertet werden können. Da es Online, im Vergleich zum stationären Handel, keine Mitarbeiter gibt die den Kunden ausführlich beraten können, eignen sich diese Produkte nicht ideal für den elektronischen Markt.

Beispiele hierfür sind Versicherungen und Finanzdienstleistungen, hier reicht die einfache Beschreibung im Internet meistens nicht aus um den Kunden zu überzeugen. Auch der Kauf von Industrieanlagen erfordert eine umgehende Beratungsleistung durch den Anbieter und eignet sich daher eher schlecht.²⁴

Aus den drei genannten Bewertungskriterien ergibt sich das sogenannte „3-B-Modell“, nach dem die Eignung der entsprechenden Ware für den Onlinehandel festgelegt wird.

Eignung	Beurteilbarkeit	Beschreibbarkeit	Beratungsaufwand	Produkte
Optimal	hoch	hoch	niedrig	Software, Musik, Bücher, Zeitungen, Flugtickets, etc.
Mäßig	niedrig	hoch	niedrig	Nahrungsmittel, Kleidung, Autos, etc.
Mäßig	niedrig	hoch	hoch	Versicherungen, Individualreisen, Häuser, Möbel, etc.
Gering	niedrig	niedrig	hoch	Industriemaschinen, Schmuck, Parfum etc.

Tab. 2: Eignung des Produktes für den Onlinehandel nach dem 3-B-Modell²⁵

3 Die Gesellschaft im Wandel

Aufgrund der Wandlung der Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten, änderte sich auch das Kundenverhalten grundlegend. Der heutige Konsument ist individuell, selbstbestimmt, von Angeboten überflutet, gestresst und um eine einfache, aber gleichzeitig abwechslungsreiche Lebensgestaltung

²⁴ Vgl. Kollmann, E-Business (2011), S.267.

²⁵ Quelle: Kollmann, E-Business (2011), S.268.; Wieser, Fokussierter Online-Vertrieb (2009), S. 14 (leicht modifiziert)

bemüht. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse allesamt befriedigen zu können, stellt eine große Herausforderung für den Handel dar.

Einerseits fordert der moderne Kunde Differenzierung, andererseits aber auch günstige und einfache Standardleistungen. **Es ist eine Entwicklung des Kunden von einem „Entweder-Oder Verhalten“ hin zu einem „Sowohl-als-auch Verhalten“ zu beobachten.**²⁶

Die Herausforderung der Zukunft der Händler ist somit die Kombination unterschiedlicher Absatzkanäle. Aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse und des großen Drucks der Mitbewerber reicht es oftmals nicht mehr, den Nachfrager nur auf einem Weg anzusprechen²⁷. „Wir müssen dort sein, wo der Kunde uns erwartet²⁸“, ist inzwischen ein beliebter Ausspruch des Topmanagements. Die schnelle Entwicklung der Informationstechnologie und die zunehmende Veränderung des Einkaufsverhaltens der Kunden, zwingen heutige Unternehmen, in neue Vertriebswege zu investieren. Für das Unternehmen gilt es, die passenden Absatzkanäle auszuwählen, sie zu gestalten und zu steuern. Außerdem müssen die Vertriebswege gleichzeitig von einander abgegrenzt, aber auch richtig koordiniert werden.

Obwohl sich diese Entwicklung schon vor mehr als 15 Jahren abzeichnete, reagieren einige Unternehmen erst jetzt und versuchen hektisch die Verbreitung ihrer Produkte in zusätzlichen Kanälen zu planen.²⁹ Wie bereits erwähnt ist jedoch nicht jedes Produkt gleich gut für den Vertrieb in mehreren Kanälen geeignet. Bevor man nun sein Produkt beispielsweise zusätzlich im Onlinehandel anbietet, gilt es zunächst die Sinnhaftigkeit zu überdenken.

Das Multichannel Management beschränkt sich schon lange nicht mehr nur auf den Innovationsbereich des Marketings, sondern umfasst auch den Bereich des Vertriebs. Exakt in diesem Teil des Unternehmens sehen viele Manager die zukünftige Garantie des Ertrag- und Umsatzzuwachses im Mehrkanalsystem.³⁰

3.1 Die Mega-Trends im Konsumbereich

Unternehmer, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, sind gezwungen, sich am wandelnden Markt zu orientieren und sich den aktuellen Konsumententrends anzupassen. Zunächst stellt sich die Frage, was versteht man überhaupt unter einem Trend?

²⁶ Vgl. Bachem/Merx, Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 3.

²⁷ Vgl. Bachem/Merx, Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 1.

²⁸ Bachem/Merx Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 2.

²⁹ Siehe auch: Eignung des Produktes für den Onlinehandel nach dem 3-B-Modell, S. 8.

³⁰ Vgl. Binder/Schögel, Profitables Channel Management (2010), in: Belz (Hrsg.), Innovationen im Kundendialog, S.179.

„Ein Trend ist die Grundausrichtung einer Entwicklung in der Wirtschaft oder Gesellschaft, die das Geschehen am Markt mindestens über zehn Jahre nachhaltig berührt. Dabei kündigt sich ein Trend vorerst mit schwachen Impulsen an und wird mit fortschreitender Entwicklung immer intensiver.“³¹

Auch wenn die Gesellschaft im Grunde immer älter wird, legt die Trendforschung ihr Hauptaugenmerk auf die junge Zielgruppe. Aktuelle Studien bestätigen, dass sich die ältere Generation im Konsumbereich stark an der Jugend orientiert. Die jungen Konsumenten prägen die Megatrends der Zukunft, sie gelten als äußerst flexibel und reagieren stark auf Innovationen.³²

Der Geschäftsführer von Egger & Partner, einem Netzwerk für Standortmarketing und Management, beschreibt in einem Artikel die Megatrends des Konsumverhaltens. Der Konsument der Zukunft wird als sehr kritisch beschrieben, er lässt sich vor allem durch die wachsende Bildungsquote nicht mehr so leicht beeinflussen und ist Werbung gegenüber sehr skeptisch. Das Preisbewusstsein steigt und auch auf die Sicherstellung von versprochener Produktqualität wird verstärkt Wert gelegt. Weiters ist das Verhalten des Konsumenten nur sehr schwer einzuschätzen, da er das Gegensätzliche sucht und äußerst situativ handelt. Ein gleichzeitiger Einkauf von Lebensmitteln beim Billig-Diskounter und Kleidung in Luxusboutiquen, stellt heute keine Ausnahme mehr dar.

Das größte Problem aus Unternehmenssicht ist dabei die fehlende Kundentreue. Es ist fast unmöglich den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, denn sein Kaufverhalten wird von Impulskäufen geprägt. Auch wenn der moderne Kunde viel häufiger als früher bereit ist, neue Produkte zu kaufen, achtet er auf konsistente Qualität. Aufgrund des höheren Vertrauens der Kunden in Garantie, Sicherheit und Qualität werden sich in Zukunft namhafte Markenhersteller deutlich gegenüber Mitbewerbern durchsetzen.

Je individueller ein Unternehmen das Angebot seiner Produkte und Dienstleistungen auf die jeweiligen Zielgruppen abstimmt, desto erfolgreicher wird es sein.³³ Der Kunde will wie ein Einzelkind behandelt werden und legt keinen Wert auf Massenmarketing. Er fühlt sich außerdem durch die einzigartige Gestaltung von Einkaufsorten angesprochen und strebt nach Erlebnissen, die ihn aus dem langweiligen Alltag reißen. Auch im Onlinehandel, kann die Aufmachung einer Homepage, den Kunden emotional berühren und ihm Abwechslung bieten.

Weiters gilt für den Kunden der Zukunft das Sprichwort „Menscherlebnis vor Materialerlebnis“. Je technischer orientierter die Gesellschaft wird, desto mehr zählen auf der anderen Seite Werte, wie persönlicher Kontakt und menschliche Beziehungen.

Ein weiterer Punkt der das Konsumverhalten künftig prägt ist der subjektiv empfundene Zeitmangel. Die Nachfrage nach Artikeln und auch Dienstleistungen, die dem Kunden helfen Zeit einzuspa-

³¹ Egger, Mega Trends bestimmen die Zukunft der Städte (o.J.), S. 20.

³² Vgl. hierzu und im Folgenden...Egger, Mega Trends bestimmen die Zukunft der Städte (o.J.), S. 20.

³³ Vgl. hierzu und im Folgenden...Egger, Mega Trends bestimmen die Zukunft der Städte (o.J.), S. 21.

ren, steigt. Da der Konsum über Onlineshops meist sehr zur Zeitersparnis beiträgt, wird die Bedeutung dieses Absatzkanals auch weiterhin zunehmen.

Ein weiterer Trend, der sich bemerkbar macht, ist die veränderte Verhaltensweise der älteren Generation. Auch sie wollen das Leben genießen, sich nicht alt fühlen und nicht auf ihren Ersparnissen sitzen bleiben, sie weisen oftmals eine hohe Konsumkraft auf und versuchen auch im Alter mit aktuellen Trends mitzuhalten. Das neue Körperbewusstsein wird in Zukunft auch eine bedeutende Rolle spielen. Der Konsument achtet vermehrt auf die Schönheit, Gesundheit und auf den Kauf natürlicher Produkte. Auch das Umweltbewusstsein des Konsumenten hat in den letzten Jahren stark zugenommen und beeinflusst künftig sein Einkaufsverhalten.³⁴

3.2 Der Trend zum Mehrkanalsystem

In verschiedenen Situationen und unterschiedlichen Phasen des Kaufprozesses nutzt der Kunde differenzierte Kanäle um den Händler zu erreichen.³⁵ Nicht nur im Bezug auf Produkte und Serviceleistungen, sondern auch auf Vertriebskanäle, strebt der modernen Kunde nach Abwechslung. Oftmals werden die Kanäle gleichzeitig, manchmal auch nacheinander genutzt, da der Kunde von seinen Möglichkeiten Gebrauch machen will. Aus dem Zusammenspiel seiner Eindrücke aus den unterschiedlichen Kanälen, ergibt sich für den Kunden ein Gesamtbild des Unternehmens, daher ist es notwendig, dass alle Vertriebswege gleichermaßen überzeugen. Wenn ein Anbieter mehrere Kanäle nutzt um den Kunden anzusprechen, sollte er bei jedem Einzelnen auf hohe Qualität achten und keinen vernachlässigen. Der Konsument unterscheidet seine Erfahrungen nicht nach Kanälen, hat er ein negatives Erlebnis in einem Bereich, wirkt sich das auf den Gesamteindruck des Unternehmens aus und kann zum Verlust wichtiger Kunden führen.

Er wird wegen seinem unvorhersehbaren und wechselhaften Nachfrageverhalten heute oftmals als „hybrid“ bezeichnet. Dabei wird betont, dass er weder einseitig preis-, leistungs- noch serviceorientiert ist.³⁶ Worauf der Kunde im speziellen achtet, ist situations- und produktabhängig und daher schwer einzuschätzen. Der hybride Kunde zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass er gerne zwischen den Absatzkanälen wechselt. Beispielsweise werden Produkte häufig im stationären Handel begutachtet, die tatsächliche Bestellung erfolgt jedoch über den Onlineshop.

Beispiel: Kauf eines Laptops durch einen hybriden Kunden

Der Kunde informiert sich im nahegelegenen Elektrofachhandel bei einem Mitarbeiter über den Computer. Er testet direkt vor Ort die Funktionen und die Bildqualität an einem ausgestellten Gerät.

³⁴ Vgl. Egger-Partner, Mega Trends bestimmen die Zukunft der Städte, (o.J.), S. 21.

³⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden...Bachem/Merx, Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 3.

³⁶ Vgl. Gabler Lexikon, Definition: Hybrider Kunde (o.J.), o.S.

Um sich zu vergewissern, dass die eingeholten Daten der Wahrheit entsprechen, wirft er zu Hause nochmals einen Blick in den Onlineshop des Fachhandels, weiters sucht er nach Produktbewertung von bereits bestehenden Nutzern. Da ihn die Eindrücke von dem Gerät überzeugen haben und er keine Zeit und Lust hat nochmals den Weg zum Geschäft zu machen, bestellt er es direkt über den Onlineshop des Anbieters. Drei Tage später erhält er das auf Rechnung gekaufte Gerät und bezahlt es via Banküberweisung.

Kurz nachdem er alle Einstellungen vorgenommen hat und das Gerät in Betrieb nimmt, stellt er fest, dass der Akku nach längerer Nutzung extrem heiß wird. Er hat bedenken, dass es aufgrund der Überhitzung zu Schäden am Gerät kommen kann und beschließt sich im Onlineshop zu informieren, ob eventuell andere Kunden ähnliche Probleme mit dem Gerät hatten, stößt jedoch auf keine passenden Berichte. Gleich am nächsten Tag besucht er nochmals den Elektromarkt, wo das Gerät auch gleich von einem Mitarbeiter auf das beschriebene Problem hin getestet wird. Dieser stellt fest, dass die Überhitzung aufgrund eines Defekts des Akkuteils hervorgerufen wird, welches dem Kunden umgehend ausgetauscht wird.

Folgende Grafik dient der Veranschaulichung der einzelnen Schritte des Kaufprozesses:

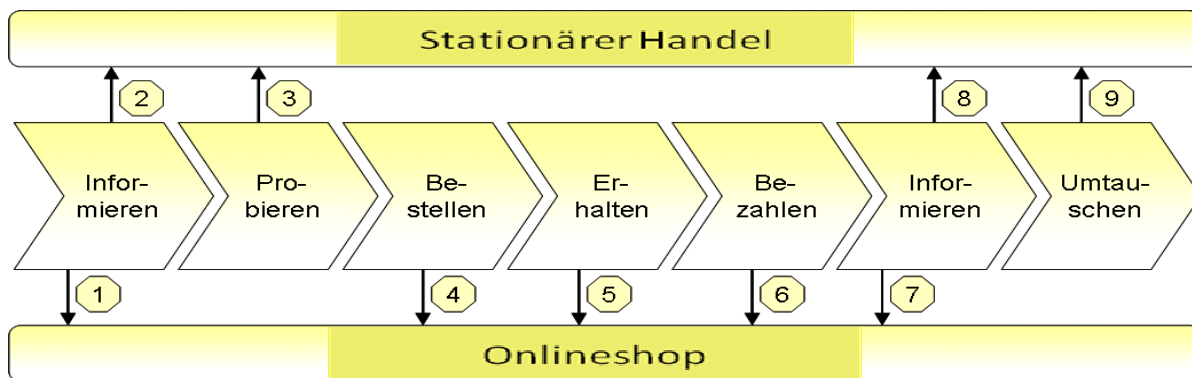


Abb. 1: Die Nutzung verschiedener Kanäle während dem Kaufprozess ³⁷

Anhand von diesem Beispiel wird sehr deutlich, wie oft manche Kunden tatsächlich während eines einzelnen Kaufvorganges die Kanäle wechseln oder auch parallel nutzen. Dieses Verhalten wird als „Channel Hopping“³⁸ bezeichnet und stellt bei weitem keinen Einzelfall mehr dar. Häufig erfolgt die Einholung von Informationen online, der Kauf aber offline, oder umgekehrt.

Vor eine noch größere Herausforderung wird der Handel jedoch gestellt, wenn der Kunde, im Gegensatz zu dem oben angeführten Beispiel, nicht während des ganzen Prozesses einem Unternehmen treu bleibt. Oftmals nutzt der Kunde den stationären Handel um sich bezüglich eines Produkts beraten zu lassen, kauft es jedoch im Anschluss günstig über Amazon oder andere Onlinehändler.

³⁷ Quelle: Wieser, Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing (2009), S. 4 (leicht modifiziert)

³⁸ Heinemann, Multi-Channel-Handel (o.J.), S. 46.

Auch dieser Aspekt muss bei der Findung einer künftigen Unternehmensstrategie berücksichtigt werden.

3.2.1 Die Verbindung von stationärem Handel und E-commerce

Wie wir bereits festgestellt haben, bieten beide Absatzformen zahlreiche Vor- und Nachteile.

Moderne Unternehmen sind daher zunehmend bestrebt, speziell diese beiden Kanäle miteinander zu kombinieren und somit die Vorteile beider Seiten zu nutzen. In den meisten Fällen wird der neue Absatzkanal „Internet“ in das bestehende Distributionssystem des stationären Handels integriert. Dieses Phänomen wird als „integriertes Multikanalsystem“ bezeichnet und dient dazu, den Kunden enger an das Unternehmen zu binden und ihm einen gewissen Mehrwert zu vermitteln. Im Idealfall profitiert der Händler durch diese Entwicklung von dem sogenannten „Synergiepotenzial“, welches besteht, wenn sich die beiden Absatzkanäle gegenseitig fördern.³⁹

Der Wert, den der Absatz über das Internet für das Unternehmen darstellt wird nach dem Geschäftsführer des E-Commerce-Center Handel, Kai Hudetz, durch folgende Komponenten gebildet:

1. Den Mehrumsatz, den das Unternehmen ohne den Einsatz des Onlinehandels nicht erwirtschaftet hätte
2. Die Kaufanbahnung, die den Kunden über das Internet zu anderen unternehmenseigenen Kanälen leitet
3. Den positiven Einfluss auf das Image und die Zufriedenheit der Kunden⁴⁰

3.2.1.1 Augmented Reality

Eine neuartige Form der Verbindung von stationärem Handel und Onlinehandel bildet das Konzept der „Augmented Reality“.⁴¹ Man versteht darunter die digitale Erweiterung der Realität im stationären Handel. Diese bedeutende Entwicklung wurde im Jahre 2008 von dem amerikanischen Marktforschungsunternehmen Gartner entwickelt und gehört zu den zehn wichtigsten strukturverändernden Technologietrends der Zukunft. Durch dieses Konzept wird die Abbildung der Realität durch den Einsatz eines mobilen Gerätes um eine digitale Ebene erweitert. Auf diese Weise erhält der Kunde kaufrelevante Informationen und gelangt über Links zum Onlineshop des stationären Ladens. Hier erhält er eventuell Vorschläge zu ähnlichen Produkten oder sieht was andere Kunden, die dieses Produkt kauften, noch erworben haben. Der Kunde wird somit über den Einsatz des digitalen Mediums dazu angeregt, im stationären Geschäft auch noch weitere Produkte nachzufragen.

³⁹ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 38f.

⁴⁰ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 140f.

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden...Gutknecht/Kallweit et al., Augmented Reality (2012), in: Marketing Review St. Gallen, S. 28 und S. 32.

Das entsprechende Objekt wird dabei mit dem Smartphone oder Tablet-PC anvisiert und in Kürze werden dem Kunden erweiterte Inhalte bezüglich des Produktes dargelegt. Die Realität wird somit mit der virtuellen Welt verbunden und der Kunde nutzt gleichzeitig zwei Absatzkanäle des Unternehmens.

Speziell im Buchhandel könnte „Augmented Reality“ eingesetzt werden, da sich vor allem diese Branche, aufgrund des zunehmenden Trends zum Onlinehandel, in einer Umbruchphase befindet. Die Umsätze im Buchhandel verlagern sich zunehmend vom stationären Handel zum Onlinehandel, da Bücher heute meist über Onlineshops erworben werden. Die Angaben über Inhalt und Autor sind im Internet häufig ausführlicher, außerdem existieren Rezensionen und Kundenbewertung, die dem Kunden die Kaufentscheidung erleichtern. Diesem Problem könnte man jedoch mit dem Konzept der „Augmented Reality“ entgegenwirken und somit wieder mehr Kunden in den stationären Handel locken.⁴²

Anfang des Jahres 2012 analysierte eine Gruppe von Wissenschaftlern erstmals die mobile Anwendung der „Augmented Reality“ mittels eines Feldexperiments.⁴³ Die empirische Untersuchung wurde in einer stark frequentierten Buchhandelsfiliale einer deutschen Großstadt durchgeführt. Zufällig ausgewählte Besucher wurden entweder der Experimentalgruppe oder der Kontrollgruppe zugeteilt. Nach einer kurzen Einführung wurde die Experimentalgruppe mit einem Tablet-PC ausgestattet, um eigenständig die AR-Anwendung im Geschäft zu nutzen und zu testen. Die Kontrollgruppe bekam keinen Tablet-PC zur Verfügung gestellt und musste somit auf die erweiterten Inhalte verzichten. Nach diesem Versuch mussten die Mitglieder beider Gruppen einen zehnminütigen Fragebogen ausfüllen, worin sie allgemeine demografische Daten angeben sollten und Angaben zu ihrem Informations- und Kaufverhalten, ihrer Zufriedenheit und Einstellung. Der Fragebogen der Experimentalgruppe wurde um einen Block erweitert. Sie wurden zusätzlich bezüglich des wahrgenommenen Nutzens, der Einfachheit der Nutzung, der Freude an der Nutzung sowie der Wiedernutzungsabsicht des Tablet-PC's befragt. Teilnehmer der Experimentalgruppe bewerteten das Angebot an Informationen am Point of Sale um einiges besser als jene der Kontrollgruppe, somit verspricht die AR-Anwendung vor allem für sogenannte „Stöberkäufer“, die bewusst nach zusätzlichem Inhalt suchen, ein großes Potenzial. Weiters ist AR laut der Studie dazu in der Lage die Einstellung des Kunden gegenüber des gesamten Unternehmens im positiven Sinne zu beeinflussen, da auch die Kundenzufriedenheit dadurch erhöht werden kann. Über 80% der Befragten würden von der Anwendung aufgrund der guten Nutzungsmöglichkeiten und des Spaßfaktors erneut Gebrauch machen. Unternehmer müssen sich nun überlegen wie sie die AR am besten anwenden können, um den

⁴² Vgl. Gutknecht/Kallweit et al., Augmented Reality (2012), in: Marketing Review St. Gallen, S. 29.

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden... Gutknecht/Kallweit et al., Augmented Reality (2012), in: Marketing Review St. Gallen, S. 30ff.

Kunden gleichzeitig zu unterhalten und ihm einen Nutzen zu stiften. Aufgrund des Installationsaufwands und des kleinen Bildschirms der Smartphones, scheint es in der Praxis am sinnvollsten, unternehmenseigene Tablet-PC's zur Verfügung zu stellen. Somit ist der neue Technologietrend für jeden zugänglich und kann auch von der älteren Generation genutzt werden.

3.2.1.2 **Ortungstechnik**

Der stationäre Handel und der Onlinehandel werden Großteils zu einem sogenannten „No-Line“-System, worin beide Betriebsformen miteinander verschmelzen. Durch die Verbindung von neuen und alten Vertriebsformen, entsteht ein neues Verkaufssystem welches veraltete Formate, wie den stationären Handel, mit neuer Energie versorgt und wieder in Schwung bringt. Durch den enormen technischen Fortschritt ergeben sich außerdem völlig neue Formen der Kundenorientierung, wovon Unternehmer profitieren können.

„Die Zukunft von online ist offline⁴⁴“ lautet die Devise vieler E-Commerce-Experten. In einigen amerikanischen Geschäften wird daher schon seit einiger Zeit eine Ortungstechnik angewandt, die dazu dient, den stationären Absatz durch den Einsatz mobiler Hilfsmittel zu fördern.⁴⁵ Zu den Akteuren zählen beispielsweise der Elektronikhändler „Best Buy“ und der Kaufhausbetreiber „Macy's“. Beide haben unzählige ihrer Filialen technisch aufgerüstet, um den Konsumenten mit Hilfe seines Smartphones in ihre Niederlassungen zu locken. Der Kunde wird mittels gezielter Werbeanzeigen angesprochen, da mit Hilfe der neuartigen Ortungstechnik exakt ermittelt werden kann, an welchen Punkten er im stationären Geschäft stehen bleibt. Es erfolgt der Einsatz von sofortiger Werbung auf dem Smartphone des Konsumenten, die auf den jeweiligen Ort, die Person, die Zeit und in Zukunft sogar auf das entsprechende Regal zugeschnitten ist. Der Kunde erhält via Handy einen Gutschein für einen bestimmten Laden und wird über die Verfügbarkeit des Produktes in den umliegenden Filialen informiert. Mittels eines Navigationssystems gelangt er nun zum gewünschten Objekt, indem er direkt in die entsprechende Filiale geführt wird.

Laut Heinemann liegt daher „...der Schlüssel künftig in der Kombination von sozialem, lokalem und mobilem Net...“⁴⁶

3.2.1.3 **Onlineterminals**

Über Terminals, die im stationären Geschäft aufgestellt werden, kann der Kunde beispielsweise vergriffene Produkte sofort vom Geschäft aus im Onlineshop bestellen. Das Risiko, dass der Konsument im Anschluss das Produkt von zu Hause aus über Onlineshops der Konkurrenz erwirbt, wird

⁴⁴ Vgl. Heinemann, Der neue Online-Handel (2012), S. 13.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden...Heinemann, Der neue Online-Handel (2012), S. 16.

⁴⁶ Heinemann, Der neue Online-Handel (2012), S. 16.

dadurch vorgebeugt. Der Kunde bekommt das Produkt bequem nach Hause geliefert und die beiden Absatzkanäle werden erneut optimal miteinander verbunden. Es wäre beispielsweise auch denkbar dem Kunden als Anreiz zur Nutzung des Terminals, bei einem Kauf auf diese Art und Weise die Versandkosten zu erlassen.

4 Das Geschäftsmodell

„Ein Geschäftsmodell umschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen Werte generiert und diese in Gewinn umwandelt.“⁴⁷ Peter Drucker bezeichnet sie auch als „Theorie des Unternehmens.“⁴⁸ Das Geschäftsmodell ist jedoch nicht mit der Strategie zu verwechseln. Jedes Unternehmen verfügt über ein Geschäftsmodell, darunter ist lediglich eine Beschreibung seiner Funktion und seiner Sichtweise zu verstehen. Nur das Modell allein stellt keine Strategie dar, sondern dient zur Unternehmensanalyse, auf dessen Basis sich eine Strategie entwickeln kann. Anders ist es jedoch mit der Geschäftsmodellinnovation, da hier absichtlich die Unternehmensstrukturen geändert werden, um sich besser im Konkurrenzkampf profilieren zu können, ist in diesem Fall von einer Strategie zu sprechen.⁴⁹

Im Zusammenhang mit der Geschäftsmodellinnovation spielen die Begriffe „Value Creation“ und „Value Capture“ eine große Rolle. Der erste Begriff beschreibt den Kundennutzen der über dem eigentlichen Kaufpreis liegt und dem Kunden somit einen Mehrwert verschafft. Von einem Value Capture spricht man, wenn die Kosten eines Produktes untere seinem Preis liegen und somit ein Gewinn entsteht. Schafft es nun ein Unternehmen dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen zu stiften und durch ein erfolgreiches Ertragsmodell diesen Mehrwert in Gewinne umzuwandeln, spricht man von erfolgreicher Geschäftsmodellinnovation.⁵⁰

4.1 Bestandteile des Geschäftsmodells

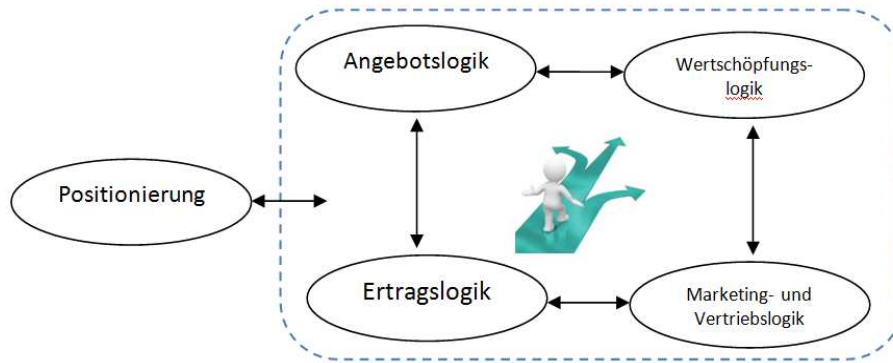
Folgende Grafik zeigt die einzelnen Bestandteile eines Geschäftsmodells und ihre Wechselwirkung:

⁴⁷ Bailom/Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung, S. 214.

⁴⁸ Drucker, The theory of the business (1994), in: Harvard Business Review, S. 96.

⁴⁹ Vgl. Patrick Stähler, Business-model-innovation (o.J.), o.S.

⁵⁰ Vgl. Bailom/Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung, S. 214.

Abb. 2: Komponenten des Geschäftsmodells⁵¹

4.1.1 **Positionierung**

Zunächst einmal ist es wichtig, dass das Unternehmen gut am Markt positioniert ist. Da die Konkurrenz in den meisten Branchen sehr groß ist, ist es notwendig sich von den Mitbewerbern eindeutig zu unterscheiden. Ohne Differenzierung entwickelt das Unternehmen keine Einzigartigkeit und hat somit keine Möglichkeit einer Geschäftsmodellinnovation.

4.1.2 **Angebotslogik**

Hierbei geht es um die vom Unternehmen angebotenen Waren und Dienstleistungen. Diese müssen mit der Positionierung im Einklang stehen und dem Kunden einen Zusatznutzen bringen. Erfolgreich ist ein Unternehmer in diesem Bereich, wenn der Preis für den Kunden unter dem tatsächlichen Nutzen des Produktes liegt (=Konsumentenrente).

4.1.3 **Wertschöpfungslogik**

Dabei geht es um die Rolle, die das Unternehmen im Wertschöpfungsprozess einnimmt. Sie umschreibt die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Waren und Dienstleistungen auf den Markt bringt. Es hat zu entscheiden, welche Schritte im Wertschöpfungsprozess selbst erledigt werden und welche man möglicherweise auslagern kann.

4.1.4 **Marketing- und Vertriebslogik**

Durch eine gute Marketing- und Vertriebslogik werden die Konsumenten an das Unternehmen gebunden.

⁵¹ Quelle: Bailom/Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung, S. 214 (leicht modifiziert)

4.1.5 Ertragslogik

Dies ist die letzte Komponente des Geschäftsmodells und bildet auch sein Kernstück. Wie der Name schon sagt, geht es hierbei um die Art und Weise wie das Unternehmen sein Geld verdient.⁵²

Die Kernfragen der einzelnen Bereiche:

Positionierung:

1. „Auf welches Grundbedürfnis zielt das Unternehmen?“
2. „Wie gelingt es, eine Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher aufzubauen und abzusichern?“

Angebotslogik:

1. „Mit welchen Produkten erreichen wir unsere Positionierung?“
2. „Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?“

Wertschöpfungslogik:

1. „Wie gestalten wir unsere Wertschöpfungsprozesse, um unsere Angebote effizient und effektiv auf den Markt zu bringen?“
2. „Was sind unsere Kernkompetenzen und Kernprozesse, auf die wir uns konzentrieren und die uns Wertschöpfung ermöglichen?“

Vertriebslogik:

1. „Wie akquirieren wir Kunden?“
2. „Wie halten wir Kunden?“

Ertragslogik:

3. „Nach welcher ökonomischen Formel machen wir unseren Gewinn?“⁵³

4.2 Das künftige Geschäftsmodell

Wie bereits festgestellt, verkörpert der Konsument der Zukunft eine Menge an Interessen, die sich im ständigen Wandel befinden. Er wird in der Literatur oftmals als kindlich bezeichnet, da er gleichzeitig unaufmerksam und kritisch, aber auch neugierig und offen ist. Sein Wertesystem hat sich grundlegend geändert und er fängt plötzlich an alles in Frage zu stellen.⁵⁴

Was bedeutet die grundlegende Veränderung der Kundenbedürfnisse und des Kundenverhaltens nun für ein künftig erfolgreiches Geschäftsmodell?

⁵² Vgl. Bailom/Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung, S. 217ff.

⁵³ Bailom/Matzler et al., Geschäftsmodellinnovation (2012), in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung, S. 220.

⁵⁴ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen, (2012), S. 29.

Positionierung: Da der Konsument künftig viel Zeit in der virtuellen Welt verbringen wird und danach strebt die Realität nur für einen kurzen Moment zu verlassen, wäre es ratsam für stationäre Händler sich zusätzlich im Onlinehandel zu positionieren. Für das Unternehmen ist es außerdem wichtig, durch die verkörperte Marke Haltung zu zeigen, indem es großen Wert auf Differenzierung, Qualität, Service und Nachhaltigkeit legt.⁵⁵ Seine Angebote soll das Unternehmen künftig klar und so leicht verständlich wie möglich positionieren.⁵⁶

Wertschöpfungslogik: Hier muss man in Zukunft einen hohen Wert auf Effizienz legen. Das Unternehmen sollte sich nicht mit Schritten aufhalten, die man ausgelagert eventuell günstiger erledigen kann, es sollte sich verstärkt auf die Bereiche konzentrieren, in denen es gut ist. Es muss sich künftig durch Produkte und Angebote auszeichnen, die dem Kunden Zeit ersparen und ihm helfen noch effizienter zu werden. Der Kunde erwartet sozusagen im besten Fall ein Service rund um die Uhr.⁵⁷

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Leistung, hier muss das Unternehmen 120% geben, um künftig erfolgreich zu sein. Der Kunde wird in diesem Bereich immer kritischer und kann sich in der heutigen Zeit durch wenige Klicks von der tatsächlichen Leistung eines Produkts und der Zufriedenheit anderer Kunden überzeugen. Das Unternehmen muss dem Kunden zeigen, dass es stets bemüht ist, seine Leistung zu steigern, um den Kundenbedürfnissen noch besser gerecht zu werden. Der Kunde will durch nachvollziehbare Leistung überzeugt werden und hält nichts von angeberischer Zurschaustellung. Heute ist keiner mehr bereit aufgrund eines günstigen Preises, eine schlechtere Leistung zu akzeptieren. Ist der Kunde unzufrieden, wird das Produkt innerhalb kurzer Zeit wieder zurückgeschickt und ganz einfach der Anbieter gewechselt.

Unternehmen können bei dem Kunden außerdem durch Zusatzleistungen punkten, die von der Konkurrenz nicht angeboten werden.⁵⁸

Angebotslogik: Der Kunde fordert leicht verständliche und Sinn stiftende Angebote. Er ist in der Vergangenheit oftmals enttäuscht worden und legt in diesem Bereich nun Wert auf Ehrlichkeit und Fairness. Auch auf ein ansprechendes Design der Produkte und eine praktische Verpackung, die an unseren mobilen Lifestyle angepasst ist, legt der Kunde Wert. Weiters kommen vor allem Premiumangebote gut bei dem künftigen Konsumenten an, da er bereit ist seinen Alltag gezielt und qualitativ aufzuwerten. Der Kunde der Zukunft strebt nach Inspiration und Kreativität im Angebot.

⁵⁵ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 126.

⁵⁶ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 145.

⁵⁷ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 51f und S. 75f.

⁵⁸ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 65ff

Das Unternehmen sollte ihm durch das Sortiment Abwechslung bieten und seine Gefühle berühren. (wie z.B Apple durch Design, Technik, Marke etc.)⁵⁹

Weiters wird das Unternehmen in Zukunft vor allem durch innovative Angebote punkten, die den Kunden begeistern und individuell auf ihn zugeschnitten sind.⁶⁰ Um bestmöglich auf die Individualität des Kunden eingehen zu können, ist ein großes Sortiment notwendig. Je größer die Wahlmöglichkeiten sind, desto besser kommt das Angebot beim Endverbraucher an.

Zudem sollte das Unternehmen künftig seine Öffnungszeiten individuell an die Kundenbedürfnisse anpassen, was am einfachsten in Form eines Onlineshops oder in manchen Branchen durch den Einsatz von Verkaufsautomaten möglich ist. Das größte Problem ist, dass der Kunde durch die geregelten Öffnungszeiten extrem in seiner Flexibilität und Unabhängigkeit eingeschränkt wird. Um als Unternehmen in der Zukunft Erfolg zu haben, sollte auch der stationäre Handel seine Öffnungszeiten neu überdenken und sinnvoller gestalten. Ausländische Händler machen es uns vor, und bieten großteils rund um die Uhr oder bis spät in die Nacht eine Einkaufsmöglichkeit.⁶¹

Der Konsument steht der Zukunft entschlossen und mutig gegenüber und fordert diese Merkmale auch von den Produkten bzw. von der Marke die dahintersteht. Er wird vor allem durch clevere Angebote angesprochen und freut sich über Rabatte oder beispielsweise einer Gratisfußmatte, die er beim Kauf eines Luxuswagens gratis obendrauf bekommt.

Marketing- und Vertriebslogik: Das Unternehmen punktet künftig durch eine klare und einfache Werbebotschaft. Der Kunde will kein Vorspiel einer falschen Realität, in der jeder glücklich ist, jeden Tag die Sonne scheint und es keine Probleme gibt. Er will leicht verständliche Fakten, denn eine komplexe Werbebotschaft deutet auf Unehrlichkeit hin. Weiters sollte im Bereich Marketing vor allem die Leistung ins richtige Licht gesetzt werden. Hier kann das Unternehmen von neuen sozialen Kommunikationsmitteln, wie Guerilla- oder Ambient Marketing Gebrauch machen.⁶²

Die größte Veränderung des Kundenverhaltens ist geprägt von dem Drang, alles sofort haben zu wollen. Der Kunde ist ungeduldig und wandert schnell zur Konkurrenz ab, wenn er das Gefühl hat lange warten zu müssen. Vor allem bei den Angeboten im Onlineshop ist es daher sehr wichtig darauf zu achten, dass die Homepage eine kurze Ladedauer aufweist, die Lieferzeiten gering sind und der Kundenservice prompt auf Anfragen reagiert. Eine ausgereifte Logistik ist unbedingt notwendig.⁶³

⁵⁹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 54 und S. 57 und S. 59

⁶⁰ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 61 und S. 83.

⁶¹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 90.

⁶² Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 60 und S. 72.

⁶³ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 95.

Der Kunde strebt immer mehr nach Weiterentwicklung und Weiterbildung, diese Bereiche sollten daher in den Werbebotschaften speziell betont werden. Ein Laptop beispielsweise hat sein Format nicht deshalb, um in jede Handtasche zu passen, sondern vor allem um selbst auf sehr engem Raum (Bsp. Flugzeug) noch effizient genutzt werden zu können. Der Kunde kann seine Arbeit somit praktisch überall erledigen und sich auf diesem Wege weiterentwickeln. Die Marke der Zukunft soll den Kunden also dabei unterstützen sich weiterzubilden.⁶⁴

Da der Kunde es außerdem sehr gerne hat, wenn er individuell angesprochen wird, sollte das Unternehmen Kundenmeinungen bezüglich des Unternehmens oder der Produkte im Internet und vor allem in sozialen Netzwerken berücksichtigen. Der Kunde fühlt sich gut, wenn speziell auf seinen Eintrag reagiert und seine Meinung dadurch anerkannt wird. Da der Konsument heutzutage über viel Macht verfügt und durch einfache Einträge im Internet (Blogs, Plattformen, sozial media) in der Lage ist, ein Unternehmen oder eine Marke negativ dazustellen, ist es notwendig ihn schon vorher ernst zu nehmen. Durch die rasche Verbreitung im Internet kann sonst rasch ein negatives Unternehmensimage entstehen, was wiederum zum Verlust von Kunden führt.⁶⁵

Soziale Netzwerke haben jedoch auch positive Effekte, die in Zukunft unbedingt genutzt werden müssen. Denn auch positive Bewertungen und Zustimmung verbreiten sich äußerst schnell und dies kann für das Unternehmen durchaus von Vorteil sein. Die Hauptsache dabei ist, dass die Kommunikation im Internet nicht von dem Unternehmen ignoriert, sondern aktiv daran teilgenommen wird. Hier liegen große Chancen, denn man erfährt im direkten Dialog, was der Kunde fordert und was er von den angebotenen Produkten hält.

Ein weiterer Aspekt auf den in Zukunft immer mehr Wert gelegt werden muss, ist der Kundenservice. Die Wartezeiten für den Konsumenten müssen so gut es geht reduziert werden und das Unternehmen muss rasch auf seine Wünsche und Bedürfnisse reagieren können. Der wichtigste Faktor der künftigen Kundenbindung ist die Aufmerksamkeit, die man dem Kunden schenkt. Unternehmen sollen mehr Gebrauch von Ritualen machen, die dem Kunden ein angenehmes Gefühl vermitteln. Durch kleine Geschenke und nette Gesten beispielsweise bleibt man dem Kunden positiv in Erinnerung und er kommt gerne wieder.⁶⁶

Ertragslogik: Durch die attraktive und ansprechende Gestaltung des Angebots kann der Fokus des Konsumenten vom Preis, auf die Leistung verlagert werden. Während der Preis ein negatives Gefühl beim Kunden auslöst, sorgt eine gute Leistung für Freude und stellt den Preis in den Hintergrund. Apple beispielsweise hat sehr hohe Marktpreise, durch seine einzigartige Leistung schaffte

⁶⁴ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012) S. 98.

⁶⁵ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 109ff.

⁶⁶ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012) S. 95 und S. 140.

es das Unternehmen jedoch, innerhalb kürzester Zeit Marktführer zu werden.⁶⁷ Ein weiteres ertragsförderndes Mittel ist die Kaufanregung der Kunden im Internet. Durch speziell auf den jeweiligen Konsumenten abgestimmte Angebote in den Onlineshops, kann der Ertrag deutlich gesteigert werden.⁶⁸

5 Unternehmensentwicklung in der Zukunft

Darunter ist die künftige Unternehmensentwicklung auf operativer und strategischer Ebene zu verstehen. Im Allgemeinen formuliert ein Unternehmen seine Strategie auf der funktionalen Ebene, der Geschäftsfeldebene, der Unternehmensebene und zuletzt auf der globalen Ebene.⁶⁹

Auf operativer Ebene werden im Anschluss die strategisch festgelegten Maßnahmen in den funktionalen Bereichen umgesetzt.⁷⁰

Da jedes Unternehmen seine eigenen Geschäftsfelder definiert und diese auch sehr branchenabhängig sind, werde ich diese hier vernachlässigen. Auch auf die globale Ebene wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen. Im Folgenden werden nun die künftig notwendige Gesamtunternehmensstrategie und die Funktionalstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene behandelt.

5.1 Vision, Mission und Werte

Zunächst ist es notwendig, auf normativer Ebene eine Vision und Mission festzulegen, die das Unternehmen in die richtige Richtung lenkt. Die Vision ist es, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern ihm einen klar erkennbaren Mehrwert zu bieten. Die Mission ist es, dem Konsumenten den Einkauf so gut wie möglich zu erleichtern, indem ihm Zeit erspart wird und er sowohl online als auch offline auf kompetente Beratung zählen kann. Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Effizienz und Kundenorientierung sind Werte die in Zukunft besonders zählen.

5.2 Gesamtunternehmensstrategie

„Die Gesamtunternehmensstrategie ist ein Konzept zur Nutzung und Weiterentwicklung von Stärken und Kernkompetenzen“.⁷¹

Aufgrund der veränderten Konsumgewohnheiten und dem Bedürfnis des Konsumenten mehrere Absatzkanäle gleichzeitig nutzen zu können, liegen die größten Chancen des künftigen Unternehmenserfolgs in der Implementierung einer Mehrkanalstrategie.

⁶⁷ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012) S. 71f.

⁶⁸ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 243.

⁶⁹ Vgl. Gareth/Ricarda, Organisation. Theorie, Design und Wandel (2008), S. 531.

⁷⁰ Vgl. Aumayr, Erfolgreiches Produktmanagement (2009), S. 77.

⁷¹ Gareth/Ricarda, Organisation. Theorie, Design und Wandel (2008), S. 487.

Laut Porter zählt diese zu den Differenzierungsstrategien. Um hier Wettbewerbsvorteile erzielen zu können müssen sich die angebotenen Produkte und Dienstleistungen deutlich von denen der Mitbewerber unterscheiden, indem sie den Kundenwünschen besser entsprechen und von einzigartiger Qualität sind.⁷²

Wie bereits erwähnt, ist hier vor allem die Verknüpfung von stationärem Handel und Onlinehandel sinnvoll. Aus den Komponenten des künftigen Geschäftsmodells geht eindeutig hervor, dass die Unternehmensstrategie stark kundenorientiert sein muss, eine hohe Servicequalität steht daher an oberster Stelle. Außerdem ist aufgrund des raschen Wandels der Gesellschaft eine schnelle und konsequente Umsetzung der Strategie von großer Bedeutung.⁷³

Chancen: Unternehmen müssen künftig immer gezielt auf der Suche nach neuen Chancen sein.⁷⁴ Durch den Einsatz mehrerer Kanäle wird die Marktabdeckung erhöht und neue Kunden werden erreicht. Weiters kann der Umsatz deutlich gesteigert und gleichzeitig Kosten eingespart werden. (z.B durch die Nutzung eines Zentrallagers für beide Kanäle).⁷⁵

Risiken: Wenn ein Unternehmen eine erfolgreiche Mehrkanalstrategie betreiben will, muss der stationäre Handel auf gleicher Höhe mit dem Onlinehandel stehen. Wird ein Kanal vernachlässigt, kann das in der heutigen Zeit schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben (siehe Media Markt). Das Unternehmen muss jedoch auch darauf achten, dass sich die Kanäle nicht gegenseitig konkurrieren und der Kunde nicht durch eine unterschiedliche Preisgestaltung durcheinander gebracht wird. Um den Kontrollverlust der Kanäle zu vermeiden, ist eine gute Koordination von großer Bedeutung. Sehr wichtig ist des Weiteren eine attraktive Gestaltung des neuen Absatzkanals, da er sonst eventuell nicht von den Kunden angenommen und genutzt wird.⁷⁶

Werfen wir nun einen Blick auf die funktionalen Strategien der einzelnen Geschäftsfelder, die sich daraus ergeben.

5.3 Funktionale Strategien für einzelne Geschäftsfelder

Hier werden jene Funktionen zusammengefasst die in den zentralen Verantwortungsbereich des Unternehmens fallen.⁷⁷ Das strategische Ziel jeder Funktion liegt darin, durch Schaffung einer Kernkompetenz einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.⁷⁸ Aus dem künftigen Geschäftsmodell können nun die Strategien der einzelnen Unternehmensbereiche abgeleitet werden, daraus ergeben sich wiederum die notwendigen Schritte für die Umsetzung der Strategie auf operativer Ebene.

⁷² Vgl. Recklies, Das Konzept der Strategie (2000), o.S.

⁷³ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 17.

⁷⁴ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 17.

⁷⁵ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 32f.

⁷⁶ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 33ff.

⁷⁷ Vgl. Stöger, Funktionalstrategie (2007), S. 1.

⁷⁸ Vgl. Gareth/Ricarda, Organisation. Theorie, Design und Wandel (2008), S. 488.

5.3.1 **Forschung und Entwicklung**

Strategische Ebene: die Aufgaben in diesem Bereich werden künftig nicht an externe Profis abgetreten, denn das Management und der Unternehmer selbst wissen am besten was die Marke verkörpern muss. Außerdem ist das Unternehmen im Bereich der Forschung und Entwicklung künftig sehr kundenorientiert und stets bemüht seine Innovationskraft zu steigern.⁷⁹

Operative Ebene: Das Management und der Unternehmer werden bezüglich neuer Entwicklungen in Zukunft ihre eigenen Ideen einbringen. Darüber hinaus werden Kommentare und Kritiken von Kunden im Internet, speziell im eigenen Onlineshop, vermehrt unter die Lupe genommen und die Produkte entsprechend angepasst.⁸⁰ Es wird also die Kreativität der Kunden genutzt und davon profitiert. Die Innovationskraft des Unternehmens wird durch Kooperationen mit anderen Firmen der Branche erweitert.⁸¹

5.3.2 **Produktion**

Strategische Ebene: Hier wird äußerst flexibel auf veränderte Bedürfnisse und Kritik der Kunden reagiert. Die Verpackung und das Produkt werden so einfach und praktisch wie möglich gestaltet. Es wird großer Wert auf die ethische Unbedenklichkeit gelegt,⁸² denn das Unternehmen verfolgt eine „Free From“-Strategie, das heißt die Produkte sind frei von „bösen Zutaten“.⁸³ Die Produktion erfolgt sowohl im Inland, als auch im Ausland.

Operative Ebene: Durch die Verfolgung der Kundenmeinungen in sozialen Netzwerken und im unternehmenseigenen Onlineshop, können die Produkte hier an die Wünsche der Kunden angepasst werden. Die Verpackung wird dem mobilen Lifestyle des Konsumenten gerecht und enthält eine ausführliche Produktinformation. Bei der Fertigung der Produkte wird ökologische und soziale Verantwortung übernommen, indem Wert auf gesundheitsverträgliche und sichere Produktionsbedingungen gelegt wird. Energieeffizientes und umweltgerechtes Arbeiten haben oberste Priorität. Die Verantwortung, die das Unternehmen für die Umwelt übernimmt wird auf der Homepage offengelegt. Das Unternehmen setzt sich bestimmte Ziele, wie z.B. die Reduktion des CO₂ Ausstoßes und versucht diese bis zu einem festgelegten Zeitpunkt zu erreichen. Des Weiteren wird großer Wert auf das Recycling der unternehmenseigenen Abfälle gelegt. Auch wenn die Produktion teilweise ausgelagert ist, gibt es keine Kinderarbeit und keine finanzielle Ausbeutung der Arbeiter.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 231.

⁸⁰ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 84.

⁸¹ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 25.

⁸² Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 37.

⁸³ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 132.

⁸⁴ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 37 und S. 92.

5.3.3 Marketing

Produkt

Strategische Ebene: Hier verfolgt das Unternehmen (aus Händlersicht) einen Mix aus Discount- und Premiumstrategie. Aus Produzentensicht spielt künftig das Produktdesign eine immer größere Rolle, daher ist dieses nun Teil der Marketingstrategie.⁸⁵

Im Bezug auf erworbene Produkte, hat der Kunde die Möglichkeit seine Meinung im Onlineshop zu veröffentlichen. Des Weiteren erhält ein registrierter Kunde im Onlineshop persönliche Produktempfehlungen.

Operative Ebene: Das Sortiment umfasst keine Billigangebote sondern vorwiegend Markenartikel. Hochwertige Produkte werden zu günstigen Preisen angeboten und es gibt Premiumangebote für Konsumenten mit höheren Ansprüchen. Allein das Design des Produkts vermittelt eine Botschaft und ist äußerst ansprechend.

Der Kunden kann als registriertes Mitglied im Onlineshop, erworbene Produkte bewerten und kommentieren. Um einen Missbrauch dieser Funktion zu vermeiden, werden diese Kommentare regelmäßig von Mitarbeitern verfolgt und bei Bedarf als ungültig markiert. Außerdem erhält er regelmäßige Produktvorschläge, die entweder mit seinem letzten Einkauf in Verbindung stehen oder mit Produkten die von Kunden erworben wurden, die sich für ähnliche Artikel interessierten.

Distribution

Strategische Ebene: Die Produkte werden über den stationären Handel und das Internet vertrieben. Der Kunde hat zusätzlich die Möglichkeit den Onlineshop über moderne Medien, wie Smartphones oder Tablet-Pc's zu nutzen. Das Unternehmen punktet bei dem Konsumenten durch gewisse Zusatzleistungen, die von der Konkurrenz nicht geboten werden.

Operative Ebene: Es existiert eine mobile Version des Onlineshops, die auch auf Smart-Phones, etc. einwandfrei funktioniert und die Inhalte komprimiert darstellt. Zusätzlich wird eine unternehmenseigene App des Onlineshops angeboten, die für den Kunden kostenlos zur Verfügung steht. Bei Internetbestellungen wird der Kunde, wenn gewünscht, vor der Lieferung seiner Ware telefonisch informiert.⁸⁶ Über Terminals, die im stationären Geschäft aufgestellt werden, kann der Kunde ein soeben betrachtetes Produkt sofort im Onlineshop bestellen und sich nach Hause liefern lassen. Gewünschte Artikel können über den Onlineshop im stationären Geschäft reserviert und bis zum nächsten Tag abgeholt werden. (siehe Media Markt „Funktionalstrategien“)

⁸⁵ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 236.

⁸⁶ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 69.

Preis:

Strategische Ebene: Das Unternehmen bietet dem Konsumenten konsistente Preise. Bei den Produkten, die produziert oder vertrieben werden, wird auf hohe Qualität und auf einen fairen Preis geachtet.

Operative Ebene: Die Preise des Onlineshops und des stationären Geschäfts sind grundsätzlich identisch, es gibt jedoch spezielle Angebote, die nur für einen der beiden Absatzkanäle gelten.

Kommunikation:

Strategische Ebene: Die Werbebotschaft ist entschlossen und mutig, sowie der heutige Konsument.⁸⁷ Nicht nur das Produkt selbst, sondern auch die Leistung die das Unternehmen für den Kunden erbringt, wird betont. Das Unternehmen nutzt soziale Netzwerke, wie Facebook, um mit dem Kunden zu kommunizieren und in Kontakt zu bleiben. Durch den Einsatz moderner Point of Sale Methoden werden beide Absatzkanäle optimal miteinander verbunden.

Operative Ebene: Das Unternehmen macht eine klare Ansage zum Produkt, es werden Fakten auf den Tisch gelegt und nicht um den heißen Brei geredet. Auch bestimmte Zusatzleistungen, wie beispielweise die Reservierungsfunktion, werden in der Werbebotschaft hervorgehoben.

Die unternehmenseigene Facebook-Seite dient der reinen Unterhaltung der Kunden. Es werden Gewinnspiele gemacht, aktuelle Angebote und Werbematerial gepostet. Kundenbeschwerden und ähnliches werden hier nicht bearbeitet, sondern an den Kundenservice weitergeleitet.

Durch POS Methoden, wie der Augmented Reality, kann der Kunde unterhalten werden und erhält erweiterte Inhalte bezüglich verschiedener Produkte. Auch der Verkaufsraum wird durch den Einsatz modernen Technologien aufgewertet. (siehe Media Markt „Funktionalstrategien“)

5.3.4 Einkauf

Strategische Ebene: Das Sortiment wird äußerst vielfältig gestaltet und das Unternehmen verfügt im Einkauf über marktfähige Konditionen.

Operative Ebene: Um dieses Ziel umsetzen zu können und die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken, sind Kooperationen mit Branchenkollegen von Bedeutung.⁸⁸ Durch die Bündelung des Einkaufs erhält das Unternehmen außerdem marktfähige Konditionen.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 60.

⁸⁸ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 132 und S. 25.

⁸⁹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 126.

5.3.5 Logistik

Strategische Ebene: Das Unternehmen versucht in diesem Bereich durch die enge Verknüpfung von stationärem und Onlinehandel Kosten einzusparen.⁹⁰

Die Bedürfnisse der Kunden werden so effizient wie möglich befriedigt.

Operative Ebene: Die Produkte beider Absatzkanäle werden in einem Zentrallager aufbewahrt um den Logistikaufwand zu vermindern.

Anfragen von Kunden an den Kundenservice werden rasch bearbeitet, auch die Umtauschabwicklung und Lieferung von Produkten erfolgt reibungslos.

5.3.6 Personal

Strategische Ebenen: Das Unternehmen verfügt über hoch qualifiziertes Beratungspersonal sowohl im stationären Handel, als auch im Onlineshop.

Operative Ebene: Das gesamte beratende Personal wird regelmäßig geschult und weitergebildet. Die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter steigen, auch Aushilfskräfte verfügen über ein fundiertes Fachwissen. Es werden nicht nur ihre notwendigen Kenntnisse der jeweiligen Branche weiterentwickelt, sondern auch der richtige Umgang mit dem modernen Kunden gefördert. Nicht nur im stationären Geschäft wird Beratungspersonal eingesetzt, sondern auch im Onlineshop kann der Kunde mit einem Mitarbeiter in Kontakt treten. Der Kunde kann im Onlineshop über einen Chat sein Problem direkt mit einem Angestellten klären, ohne zum Hörer greifen zu müssen.

Möchte er trotzdem lieber den Kundenservice kontaktieren, ist auch dies problemlos möglich. Die entsprechende Nummer ist klar auf der Homepage des Onlineshops ersichtlich und kann kostenlos in Anspruch genommen werden.

Außerdem werden Expertenteams eingesetzt, die direkt mit dem Kunden in Verbindung stehen. Sie betreuen den Auftritt des Unternehmens im Internet und reagieren schnell auf negative Kritiken bezüglich des Unternehmens oder bestimmter Produkte, die sich im Netz verbreiten.⁹¹

6 Das Unternehmen Media Markt

Mit mehr als 650 Filialen in weltweit 15 Ländern, verteilt auf zwei Kontinenten (Europa und Asien) ist der Elektrofachmarkt nun schon mehr als 30 Jahre erfolgreich. Das 1979 gegründete Unternehmen bietet rund 45.000 Produkte und hält schon lange die Marktführerposition in dieser Branche.⁹²

⁹⁰ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 33.

⁹¹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 262.

⁹² Vgl. Media Markt, Unsere Philosophie (o.J.), o.S.

Durch die Mithilfe von 70.000 Mitarbeitern erwirtschaftete die Media-Saturn-Holding GmbH, zu der das Unternehmen gehört, im Jahr 2011 einen Umsatz von 20,6 Milliarden Euro.⁹³

6.1 Das Konzept und die Unternehmenskultur

Media Markt zeichnet sich vor allem durch innovative Produkte aus. Sie bieten stets die neuesten technologischen Angebote und verfügen über eine enorme Sortimentsbreite- und tiefe.⁹⁴ Die Mitarbeiter sind kompetent und das Serviceangebot vielfältig, bei Media Markt erfolgt der „Umtausch ohne Wenn und Aber“. Weiters setzt das Unternehmen auf eine flache Hierarchie, sowie Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Die Strukturen sind dezentralisiert, das heißt jeder Markt ist als eigenständige Gesellschaft tätig und verfügt über einen geschäftsführenden Gesellschafter, der an der jeweiligen Filiale bis zu zehn Prozent beteiligt ist. Jeder Geschäftsführer kann nun zusammen mit seinen Mitarbeitern entsprechend der Bedürfnisse der lokalen Kunden, die Produktauswahl treffen und die Preise festlegen. Auch die eingesetzten Werbemethoden, werden an das jeweilige Umfeld angepasst. Dies ist ein Hauptgrund dafür, dass es dem Unternehmen gelingt auch international so erfolgreich zu sein, jeder Markt wird durch die dezentralisierte Führung perfekt an seine Zielgruppe angepasst. Maßgebend für die Unternehmenskultur ist außerdem die Beratungs- und Servicequalität von Media Markt, die aus der Förderung von Entwicklungs- und Weiterbildungschancen der Mitarbeiter resultiert. Zusammengefasst zählen somit vor allem Innovation, Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit zu den Kernkompetenzen von Media Markt. Anfang des Jahres 2012 betrat Media Markt, nach einem gescheiterten Versuch im Jahr 2005, mit der Eröffnung des Onlineshops einen neuen Vertriebskanal und betreibt somit nun auch ein Multichannel-System.

6.2 Der gescheiterte Multichannel-Ansatz

Über lange Zeit war Media Markt ein Pure Player, der seine Umsätze nur im stationären Handel erwirtschaftete. Im Jahre 2005 jedoch wurde die MediaOnline GmbH gegründet, die das Ziel hatte, die Marktführerschaft im Bereich des Onlinehandels zu erlangen.⁹⁵ Obwohl das System lange im Voraus geplant wurde, war das Konzept für den Onlineshop fehlerhaft und von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Die MediaOnline GmbH sollte möglichst losgelöst agieren und im Grunde keine Erweiterung des bestehenden stationären Handels bilden, sondern ein eigenständiges Unternehmen darstellen. Von einem Tag auf den anderen wurden die Filialen mit den Internetpreisen des

⁹³ Vgl. Duales Studium, Media-Saturn-Holding GmbH (o.J.), o.S.

⁹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden...Media-Saturn, Nummer Eins in Europa (o.J.), o.S. und Media Markt, Unsere Philosophie (o.J.), o.S.

⁹⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden...Jürgen Cleve, Media Markt – Wie blöd ist das Konzept wirklich? (2011), S. 198ff.

„Online-Kollegen“ konfrontiert. Vorher zeichnete sich das Unternehmen, wie bereits erwähnt, vor allem durch individuell an den jeweiligen Kundenkreis angepassten Preise aus, doch gerieten die Filialen durch die Internetpreise des „eigenen“ Unternehmens zunehmend unter Druck. Das After-Sale-Service, der über das Internet erworbenen Produkte, sollte weiterhin über die stationären Ladengeschäfte abgewickelt werden. Dieser Umstand stellte für die einzelnen Märkte eine enorme Mehrbelastung dar, die sie auf Dauer finanziell nicht bewältigen konnten. Durch die schlechte Verteilung von Umsätzen und Erträgen auf beide Absatzkanäle, fehlten dem stationären Handel bald die Einnahmen, die nötig gewesen wären, um diese zusätzliche Belastung ausgleichen zu können. Es folgten weitere Veränderungen des Onlineshops, die dazu führen sollten, dass sich die MediaOnline GmbH noch weiter von dem tatsächlichen Unternehmen entfernt. Das Design der Marke Media Markt wurde ihm vollständig entzogen und die Links die auf den Mutterseiten (www.mediamarkt.at/de/) zum Onlineshop führten, wurden entfernt. Bis Ende des Jahres 2007 wurde um die Aufrechterhaltung des Onlinehandels erfolglos gekämpft, dann wurde er bis auf weiteres eingestellt.

Auf der Webseite des Media Markts stand nach diesem Todesstoß nur mehr ein Katalog mit dem aktuellen Sortiment zur Verfügung, erwerben konnte man online jedoch nichts mehr. Dieser Zustand hielt bis zum Jahre 2012 an und wurde oftmals kritisiert. Dem Marktführer entgehen jährlich etwa 3,4 Milliarden Euro E-Commerce-Umsatz, der nun in die Kasse diverser Onlinehändler der Elektronikbranche wandert. Hier drängt sich die Frage auf, warum der Handelskonzern so viele Jahre zögerte um erneut den Schritt in den profitablen Absatzkanal zu wagen. Dabei spielt vor allem die Angst vor der Schwächung des Stammgeschäfts eine bedeutende Rolle. Diese ist jedoch unbegründet und kann für das Unternehmen zu Nachteilen, wie den Verlust von Marktanteile an Mitbewerber und die Senkung der Kundenzufriedenheit, führen.⁹⁶

6.3 Der Relaunch des Onlineshops 2012 und seine Fehler

Lange Zeit wurde der Trend von Media Markt ignoriert, da vor allem das aus eingefleischten stationären Händlern bestehende Management, die Bedeutung des Onlinehandels unterschätzte. Eine weitere Schwierigkeit, wodurch die Planung des Shops verkompliziert wurde, ist das Schaffen einheitlichen offline und online Preise.⁹⁷

Trotzdem kündigt Media Markt in einer Presseaussendung Anfang des Jahres 2012, endlich seinen erneuten Auftritt im Internet an. Er wolle seine Multichannelstrategie ausbauen und somit am 16. Jänner 2012 einen Onlineshop eröffnen, dessen Angebot eng mit dem Sortiment der bestehenden

⁹⁶ Vgl. Emrich/Rudolph, Cross-Channel-Management (2011), in: Harvard Business Manager, o.S.

⁹⁷ Vgl. Meck, Media Markt kann's nicht online (2011), in: Frankfurter Allgemeine, o.S.

Märkte verbunden wird.⁹⁸ Horst Norberg, CEO der Media-Saturn-Holding GmbH erklärt: „Wir werden unsere Stärke im stationären Handel auf den Marktplatz Internet nachhaltig ausdehnen“ und „Die Doppelpräsenz macht Media Markt attraktiver denn je.“⁹⁹ Der Kunde kann sich die bestellte Ware entweder direkt nach Hause liefern lassen oder sie im nächstgelegenen Markt, meist noch am selben Tag, abholen. Dort kann er sich nochmals über das Produkt informieren und bei Bedarf die Bestellung abändern.¹⁰⁰ Horst Norberg meint dazu: „Im stationären Geschäft sind wir die Nummer Eins Deutschlands geworden. Mit der Forcierung der Online-Aktivitäten treten wir nun in eine neue Wachstumsphase ein. Unsere Kompetenz in den Märkten zusammen mit den Vorteilen des Online-shops kann den Kunden vom Start weg einen echten Mehrwert bieten, über den keiner unserer reinen Online-Wettbewerber verfügt.“¹⁰¹

Zu Beginn bietet der Onlineshop ein eher kleines Sortiment mit rund 2500 Artikeln, dieses sollte jedoch mit der Zeit sukzessive ausgeweitet werden. Weiters bietet Media Markt auch die Montage und Installation von erworbenen Geräten durch hauseigene Monteure an und entsorgt bei Bedarf Altgeräte der Kunden nach terminlicher Vereinbarung. Außerdem steht ein eigener Downloadshop für den Erwerb von Musik, Videos, Spielen etc. zur Verfügung. Auch verschiedene Zahlungsmöglichkeiten werden angeboten und der Konsument kann seine Einkäufe auch direkt online finanzieren.

Ein weiterer Punkt in dem sich Media Markt durch den Onlineshop deutlich verbessern möchte, ist die Preistransparenz. Durch die Kontrolle der Angebote von Mitbewerbern will der Fachmarkt auch in Zukunft täglich tiefe Preise anbieten. Auch die Verfügbarkeit von Produkten im Markt um die Ecke kann geprüft werden und der Kunde wird per Mail informiert, sobald er die Ware abholen kann.¹⁰²

Durch den Einbezug des neuen Absatzkanals erhöht Media Markt die Flexibilität der Kunden, dies wird vom CEO Horst Norberg folgendermaßen begründet: „Die meisten Kunden wollen ein Gerät sehen, anfassen und ausprobieren, bevor sie sich zum Kauf entscheiden. Immer mehr Menschen nutzen aber auch das Internet, um sich ausführlich über Produkte zu informieren, Preise zu vergleichen und die Ware direkt zu bestellen. Indem wir nun beide Optionen bei einheitlichen Produktpreisen anbieten, können wir unseren Stammkunden mehr Vorteile bieten und zugleich neue Käufer gewinnen“ und er ist sich sicher: „Internetkäufer werden es zu schätzen wissen, wenn sie die Möglichkeit haben, sich zwecks persönlicher Beratung, Produktvorführung, Umtausch, Reklamation

⁹⁸ Vgl. Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 1.

⁹⁹ Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 1.

¹⁰⁰ Vgl. Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 1.

¹⁰¹ Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 2.

¹⁰² Vgl. Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 2f.

oder der Inanspruchnahme von Serviceleistungen auch direkt an einen Media Markt in ihrer Nähe zu wenden. Es schafft Vertrauen, wenn man einen persönlichen Ansprechpartner hat.“¹⁰³

„Media Markt wird sowohl das Online-Sortiment als auch das stationäre Marktnetz weiter ausbauen. Das Jahr 2012 hat gerade erst begonnen und es wird sich noch einiges tun.“¹⁰⁴

So lautete der Schlusssatz der Presseaussendung und es wird sehr deutlich, dass Media Markt davon überzeugt ist, für seine Zukunft als Multichannel-Unternehmen bestens vorbereitet zu sein. Auch wenn das Konzept für den Onlineshop zunächst ausgereift erscheint und Media Markt der neuen Strategie äußerst zuversichtlich gegenüber steht, haben sich in der Praxis einige schwerwiegende Fehler eingeschlichen. Das Unternehmen wurde deshalb nach dem Start ihres Onlineshops förmlich von den Medien zerrissen. Aus so manchen Fehlern ihres ersten Internetauftrittes haben sie jedoch gelernt.

Die Filialeiter sind im neuen System mit einer Provision am Onlineshop beteiligt, daher sollte die Umtauschabwicklung in den Filialen künftig kein finanzielles Risiko mehr darstellen. Des Weiteren wird im Gegensatz zum damaligen Ziel der völligen Loslösung des Internethandels vom eigentlichen Unternehmen, nun auf eine enge Verknüpfung zu den Filialen Wert gelegt. Trotz alledem brachte der Onlineshop bisher nicht den angestrebten Erfolg, anstatt das Unternehmen durch den zusätzlichen Absatzkanal zu bereichern, hagelt es Kritik sowohl von Konsumenten, als auch von Experten. Media Markt gilt nun als Negativbeispiel der Branche hat damit zu kämpfen, diesen Ruf wieder loszuwerden.¹⁰⁵ Im folgenden Kapitel werden nun die Ursachen für den missglückten Neustart des Internetshops näher beleuchtet.

Die Fehler des Systems

Obwohl viele Unternehmen ihre Absatzkanäle schon lange durch den Onlinehandel erweitert haben, schaffen es nur wenige Anbieter des deutschsprachigen Raums dabei ein hohes Niveau zu erreichen. Es sind zwar viele Multichannel-Ansätze vorhanden, diese sind jedoch oftmals nicht optimal im Unternehmen integriert. Nur vereinzelt werden die strategischen Wachstumschancen des Internetgeschäfts genutzt und der Onlineshop als gleichberechtigter Absatzkanal angesehen.¹⁰⁶ Auch Media Markt hat seinen Erfolg lange ausschließlich auf den stationären Handel gestützt. Der kürzlich eingeführte Onlineshop erreicht keinesfalls ein akzeptables Niveau und stellt auch keinen gleichwertigen Absatzkanal dar. Es scheint als hätte Media Markt den Schritt in den neuen Absatz-

¹⁰³ Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 3.

¹⁰⁴ Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 4.

¹⁰⁵ Vgl. Internet-Handel, Media Markt startet Online-Shop (2012), o.S.

¹⁰⁶ Vgl. Heinemann, Der neue Online-Handel (2012), S. 17.

kanal nur gemacht um mit der Konkurrenz mitzuziehen, jedoch nicht um dem Kunden ernsthaft einen Mehrwert zu bieten, wie es einst in der Presseaussendung groß angekündigt wurde.

Äußerst verwunderlich ist, dass der Online-Händler Redcoon, der seit Anfang des Jahres 2011 Teil der Media-Saturn Holding GmbH ist, mit seinem Onlineshop schon lange erfolgreich ist.¹⁰⁷

Wie kann es nun sein, dass die Muttergesellschaft sich derartige Fehler bei der Ausführung erlaubt, wenn sie doch mit Redcoon ein Musterbeispiel vor sich haben?

Vor allem wird die Benutzerfreundlichkeit der Homepage aus Konsumentensicht kritisiert. Die Menüführung ist teilweise unlogisch und die Produktsuche umständlich. Es mangelt an Transparenz und Übersichtlichkeit und in punkto Preis kann der Onlineshop des Fachmarktes teilweise nicht mit Angeboten der Konkurrenz mithalten. Auch wenn die Preise der Produkte an sich identisch mit denen der Wettbewerber sind, kommen bei Media Markt teils hohe Versandkosten hinzu.¹⁰⁸ Selbst bei einem Einkaufswert von mehreren Tausend Euro werden diese verrechnet, bei Amazon beispielsweise ist die Lieferung von Elektrogeräten großteils schon ab einem Einkauf von 20€ kostenlos.

Die Sprecherin von Media Markt meint zu diesem Thema: "Versandkosten sind im Onlinehandel üblich. Zum anderen sind diese konkurrenzfähig. Wir haben uns bewusst dafür entschieden. Die Versandkosten ergeben sich aus einer leistungsstarken Logistik. Darüber hinaus legen wir so die Versandkosten für die Kunden transparent offen, anstatt sie in die Preiskalkulation für die Produkte einzubeziehen."¹⁰⁹ In Wahrheit sind die Kosten zwar klar für den Kunden ersichtlich, sind jedoch oftmals nicht konkurrenzfähig. Über längere Zeit wird sich Media Markt auf diese Weise nur schwer gegen erfahrene Onlinehändler durchsetzen können. Hier ein Auszug aus einem, mit Elektrogeräten gefüllten, Warenkorb bei Media Markt. Trotz einer Gesamtsumme von über 2000 € werden 29 € Versandkosten hinzugerechnet:









Artikel	Hersteller/Bezeichnung	Art.-Nr.	Anzahl	Stückpreis	Gesamtpreis
	APPLE iPad 2 Wi-Fi 16GB schwarz	1169605	1	€ 379,00	€ 379,00
	GIGASET GIGASET E500A TITANIUM	1154920	1	€ 99,90	€ 99,90
	CANON PIXMA MG5350	1181865	1	€ 96,90	€ 96,90
	HP Pavilion g7-2282eg i7/2,2GHz/6GB/1TB	1216067	1	€ 799,00	€ 799,00
	HANNSPREE SE 32" LMNB LED	1191220	1	€ 249,90	€ 249,90
	SAMSUNG PS 43 E 490 B1	1194928	1	€ 449,90	€ 449,90
Weitere Service Möglichkeiten ▶					
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Mit wenigen Klicks einfach bezahlt.</p> </div> <div style="text-align: right;"> <p>Summe Versandkosten  € 29,00</p> <p>Gesamtsumme (inkl. gesetzl. MwSt.) € 2.103,60</p> <p>Enthaltene MwSt (20%) € 350,60</p> </div> </div>					110

Abb. 3: Hohe Versandkosten bei großer Bestellsumme

¹⁰⁷ Vgl. Ludowig, Die besten Online-Shops (2012), in: Handelsblatt, o.S.

¹⁰⁸ Vgl. Internet-Handel, Media Markt startet Online-Shop (2012), o.S.

¹⁰⁹ Internetworld, Vernichtendes Urteil zum Shop-Launch (2012), o.S.

¹¹⁰ Quelle: Media Markt, Warenkorb (2012), o.S.

Ein weiteres Beispiel sollte den Preisunterschied von ein und demselben Produkt bei Media Markt und Amazon verdeutlichen:

Salzburg, 5020
Österreich
Telefon: 06502308917 [Ändern](#)

Rechnungsadresse:
Identisch mit Lieferadresse [Ändern](#)

Einlösen

Bestellungsübersicht
Artikel: EUR 1.703,20
Verpackung & Versand: EUR 0,00
Gesamtbetrag: EUR 1.703,20

Oben genannte Preise verstehen sich inklusive Mehrwertsteuer. [Informationen anzeigen](#)

Eingelöste Aktionsgutscheine:
• Fashion-Aktion

Lieferung
voraussichtlich: 12. Dezember 2012 - 14. Dezember 2012

Wählen Sie die Versandart:
 Standard-Versand (1-3 Werktage)
 Internationale Express-Zustellung (1 Werktag):
Lieferung am 12. Dezember 2012

Apple MacBook Pro MD103D/A 39,1 cm (15,4 Zoll) Notebook (Intel Core i7, 2,3GHz, 4GB RAM, 500GB HDD, NVIDIA GT 650M (512MB GDDR 5), Mac OS)
EUR 1.689,00

Abb. 4: Kauf eines MacBook's bei Amazon ¹¹¹

Artikel	Hersteller/Bezeichnung	Art.-Nr.	Anzahl	Stückpreis	Gesamtpreis
	APPLE MacBook Pro 15" i7/2,3GHz Gerätetyp: Notebook, Prozessor: Intel Core i5, Arbeitsspeicher: 4 GB DDR3-RAM, Speichertyp: DDR3...	1204760	1	€ 1.879,00	€ 1.879,00
Summe Versandkosten					€ 4,99
Gesamtsumme (inkl. gesetzl. MwSt.)					€ 1.883,99
Enthaltene MwSt (20%)					€ 314,00

Mit wenigen Klicks einfach bezahlt.
PayPal Sicherer

Abb. 5: Kauf eines MacBook's bei Media Markt ¹¹²

Ein weiterer vielfach kritisiert Punkt ist der späte Einstieg von Media Markt in den E-Commerce Sektor. Der Konzern hätte nach seinem ersten Internetauftritt nicht so lang zögern sollen, um den Schritt erneut zu wagen. Inzwischen haben sich zahlreiche Mitbewerber in dieser Branche breitgemacht und erschweren dem Unternehmen den Markteintritt. Das richtige Timing und eine ausgereifte Markteintrittsplanung sind von großer Bedeutung, Pioniere wie Media Markt, bezahlen ihren Pioniergeist häufig mit viel Lehrgeld.¹¹³

Das kleine Sortiment von rund 2.500 Artikeln ist ein zusätzlicher Kritikpunkt, der für Aufregung sorgte. Dieser wird jedoch von der Sprecherin des Marktes folgendermaßen begründet: "Das Kernsortiment, das wir für den Start definiert haben, umfasst etwa 2.500 Produkte. Hiermit haben wir für den Kunden eine Vorauswahl getroffen. Es sind dies die wichtigsten Artikel aus den unterschiedlichen Produktgruppen. Diese decken den Großteil der Wünsche der Kunden ab...diese Erweiterung wird sich stark an Kundenwünschen und Marktneuheiten ausrichten."¹¹⁴

Dieser Schritt könnte jedoch problematisch sein, da sich der Konsument bereits zu Beginn ein Bild von dem zusätzlichen Absatzkanal macht und zu dem Zeitpunkt der Produkterweiterung eventuell schon als Kunden verloren wurden.

¹¹¹ Quelle: Amazon, Warenkorb (2012), o.S

¹¹² Quelle: Media Markt, Warenkorb (2012), o.S

¹¹³ Vgl. Heinemann, Der neue Online-Handel (2012), S. 18.

¹¹⁴ Internetworld, Vernichtendes Urteil zum Shop-Launch (2012), o.S.

Einige Kritiker bemängelten auch die fehlende Verknüpfung des Onlinehandels zu Social Media. Vergeblich sucht man auch heute, fast ein Jahr nach Shop Eröffnung, nach „Like-buttons“ oder der Funktion ein Produkt via Facebook an „Freunde“ zu empfehlen. Das Unternehmen versicherte eigentlich schon im Jänner 2012: "Perspektiv kommen auch weitere Features, unter anderem im Social-Media-Bereich hinzu".¹¹⁵

Wenn man den Internetauftritt von damals nun mit dem heutigen vergleicht, fällt auf, dass Media Markt in Sachen Benutzerfreundlichkeit auf zahlreiche Kritikpunkte reagierte und viele Funktionen verbessert hat. Trotz des schlechten Starts wird drei Monate nach Shoperöffnung aus der Media Markt Zentrale in Ingolstadt berichtet: „Die hohe Pick-Up-Quote, das heißt die große Anzahl an Kunden, die ihr online bestelltes Produkt im Markt abholen, zeigt, dass unsere Kunden die Multi-channel-Vorteile ganz klar sehen und schätzen. Sehr gut angenommen werden auch weitere Bausteine unseres Multichannel-Konzepts wie beispielsweise die sogenannten Long-Tail-Terminals in den Märkten".¹¹⁶

Werfen wir nun einen Blick auf verschiedene Kundenbewertungen des Onlineshops um herauszufinden wie zufrieden diese sind. Hier eine Bewertung von Media Markt:
















Navigation, Produktauswahl:	 (Note: 2,32)		
Sortiment, Verfügbarkeit:	 (Note: 2,85)		
Produktinformation, Aufbereitung:	 (Note: 2,08)	Bestellvorgang:	 (Note: 2,41)
Kundenservice vor dem Kauf (Beratung, Anfragen):	 (Note: 4,07)	Korrektheit der Angaben im Shop (z.B. Lagerstand):	 (Note: 2,56)
Preisniveau:	 (Note: 1,96)	Bestätigung und Auslieferung, Paketverfolgung:	 (Note: 2,62)
Versandoptionen und -kosten bzw. Abholmöglichkeit:	 (Note: 2,40)	Lieferzeit:	 (Note: 2,42)
Bezahlung (Möglichkeiten, Abwicklung):	 (Note: 2,15)	Verpackung und tatsächlicher Lieferumfang:	 (Note: 1,60)
Geschäftsbedingungen:	 (Note: 2,39)	Kundenservice während/nach der Lieferung:	 (Note: 3,08)
Website-Performance/Ladezeiten:	 (Note: 2,38)		

Abb. 6: Zufriedenheit mit dem Onlineshop von Media Markt¹¹⁷

Zu allererst fällt die geringe Anzahl der abgegebenen Bewertungen auf, der Onlineshop scheint sich noch nicht wirklich durchgesetzt zu haben. Es wird weiters deutlich, dass Media Markt fast in keinem Bereich wirklich überzeugt, die Zufriedenheit ist in fast allen Punkten durchschnittlich. Vor allem der Kundenservice wird stark kritisiert, was verwunderlich ist, da dieser für Media Markt doch eigentlich keine Neuheit darstellt.

Sehr häufig wird in den Rezensionen auch die Umständlichkeit der Abholung des Produktes in der nächstgelegenen Filiale betont: „Nach etlichen Unterschriften wurde mir dann die Ware ausgehän-

¹¹⁵ Internetworld, Vernichtendes Urteil zum Shop-Launch (2012), o.S.

¹¹⁶ Internetworld, Vernichtendes Urteil zum Shop-Launch (2012), o.S.

¹¹⁷ Quelle: Geizhals, Händlerbewertung (2012), o.S

digt (Ausweispflicht, obwohl ich die Abholbestätigung und die Zahlungsbestätigung vorgelegt habe)“, ärgert sich ein Kunde.¹¹⁸

Zum Vergleich hier eine Bewertung des Onlinehändlers „Amazon“:
















Navigation, Produktauswahl:	 (Note: 1,49)		
Sortiment, Verfügbarkeit:	 (Note: 1,56)		
Produktinformation, Aufbereitung:	 (Note: 1,71)	Bestellvorgang:	 (Note: 1,41)
Kundenservice vor dem Kauf (Beratung, Anfragen):	 (Note: 1,79)	Korrektheit der Angaben im Shop (z.B. Lagerstand):	 (Note: 1,71)
Preisniveau:	 (Note: 1,70)	Bestätigung und Auslieferung, Paketverfolgung:	 (Note: 1,59)
Versandoptionen und -kosten bzw. Abholmöglichkeit:	 (Note: 1,68)	Lieferzeit:	 (Note: 1,87)
Bezahlung (Möglichkeiten, Abwicklung):	 (Note: 1,45)	Verpackung und tatsächlicher Lieferumfang:	 (Note: 1,48)
Geschäftsbedingungen:	 (Note: 1,40)	Kundenservice während/nach der Lieferung:	 (Note: 1,59)
Website-Performance/Ladezeiten:	 (Note: 1,20)		

Abb. 7: Zufriedenheit mit dem Onlineshop von Amazon¹¹⁹

Amazon wird in allen Punkten positiv bewertet und hat sich somit klar gegen den Onlineshop von Media Markt durchgesetzt. Die Kunden vertrauen schon lange auf Amazon und sind in allen Punkten zufrieden. Die Bewertung bleibt im Vergleich zu den vergangenen Monaten konstant und in den Rezensionen wird der Onlinehändler vielfach wegen der großen Produktpalette und dem guten Kundenservice gelobt.¹²⁰ „Ein Loblied auf den Laden, der das Wort Kundenservice erfunden hat“, so ein Kunde.¹²¹

6.4 Die Zukunft von Media Markt

Aufgrund der Fehler, die in der Vergangenheit gemacht wurden und der Analyse der künftigen Kundenbedürfnisse wird im folgenden Kapitel versucht dem Unternehmen Vorschläge für ein künftiges Geschäftsmodell zu geben und daraus die passenden Strategien für das Unternehmen und die einzelnen Bereiche abzuleiten.

6.4.1 Das Geschäftsmodell – Früher, heute, künftig

Werfen wir nun einen Blick auf das Geschäftsmodell von Media Markt, wie war es in der Vergangenheit, wie hat es sich verändert und wie sollte es in der Zukunft aussehen um den stationären Handel erfolgreich mit dem Onlinehandel zu verknüpfen?

Die anfängliche Positionierung: Der Fachmarkt hat sich im stationären Handel erfolgreich in der Elektronikbranche positioniert und zeichnete sich bisher durch Innovation, Wettbewerbsfähigkeit,

¹¹⁸ Geizhals, Händlerbewertung (2012), S. 1.

¹¹⁹ Quelle: Amazon, Händlerbewertung (2012), o.S

¹²⁰ Vgl. Geizhals, Händlerbewertung (2012), o.S.

¹²¹ Geizhals, Händlerbewertung (2012), S. 1.

Kundenorientierung und Preisführerschaft aus.¹²² Durch sein Fachmarkt-Konzept brachte er ein nie dagewesenes Geschäftsmodell auf den Markt und stieß schnell auf große Akzeptanz der Bevölkerung.¹²³ Die Marke „Media Markt“ gewann das Vertrauen der Kunden und sicherte sich somit einen Wettbewerbsvorteil, der im Gegensatz zu den angebotenen Leistungen, nur schwer von Mitbewerbern zu imitieren war.¹²⁴

Da Media Markt vorrangig ein Händler war und kein Produzent, ist hier der Zusatznutzen aus Kundensicht anders zu bewerten. Es geht hier nicht um den Mehrwert, den einzelne Produkte liefern, sondern um den zusätzlichen Nutzen, den das gesamte Unternehmen stiftet. Das vielfältige Angebot der neuesten Technologien auf einem Raum bot dem Kunden einen enormen Zusatznutzen, mit dem andere Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht mithalten konnten.

Die aktuelle Positionierung: Seit damals hat sich die Marktsituation deutlich verändert und Media Markt hat mittlerweile viele Nachahmer. Auch wenn Media Markt im Bereich des stationären Handels nachwievor die Nummer eins der Branche ist, hat sich durch den wachsenden E-Commerce Sektor einiges getan. Seit Anfang des Jahres ist Media Markt nun auch im Onlinehandel vertreten und hat somit einen zusätzlichen Absatzkanal geschaffen. Dem Kunden sollte aufgrund der Verknüpfung von Onlineshop und stationärem Handel ein Mehrwert geboten werden, den reine Onlinenhändler nicht erzeugen können.¹²⁵ Die Positionierung des Unternehmens hat sich dadurch jedoch nicht grundlegend verändert. Es wird nachwievor besonderer Wert auf Faktoren, wie Kundenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation gelegt.¹²⁶

Die künftige Positionierung: In Zukunft sollte sich Media Markt verstärkt auf den Onlinehandel konzentrieren und diesen weiter ausbauen, anstatt den stationären Handel immer noch weiter zu vergrößern indem neue Filialen eröffnet werden.

Die anfängliche Angebotslogik: Hier zeichnete sich der Markt von Beginn an durch sein umfassendes Sortiment aus. Auf riesigen Verkaufsflächen vertreibt er Produkte aus den Bereichen Unterhaltungselektronik, Computer, Foto, Telekommunikation, Haushalt sowie Musik & Film. Durch das gleichzeitige Angebot von hochwertigen Markenartikeln, Sonderangeboten, sowie Niedrigpreisen gelang es Media Markt sowohl marken- als auch preisorientierte Kunden für sich zu gewinnen.¹²⁷ Das Unternehmen bietet dem Kunden immer volle Regale und ein auf den Kunden zugeschnittenes Sortiment.

¹²² Vgl. Media Markt, Unsere Philosophie (o.J.), o.S.

¹²³ Vgl. Schindler, Marketing- und Positionierungsstrategien (2004) S. 24.

¹²⁴ Vgl. Ahlert/Backhaus, Management internationaler Dienstleistungsmarken (2009) S. 86.

¹²⁵ Vgl. Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 1.

¹²⁶ Vgl. Media Markt, Unsere Philosophie (o.J.), o.S.

¹²⁷ Vgl. Schindler, Marketing- und Positionierungsstrategien (2004) S. 26.

Die aktuelle Angebotslogik: Heute erreichen die Verkaufsflächen nachwievor enorme Größen. Mit 10000 m² ist der Media Markt in München Haidhausen der aktuelle Spitzenreiter.¹²⁸ Das Sortiment im stationären Handel beinhaltet mittlerweile mehr als 45.000 Artikel und ist stets äußerst innovativ.¹²⁹ Das Sortiment des Onlineshop ist jedoch nicht mit jenem des stationären Handels zu vergleichen, da es wesentlich kleiner ausfällt.¹³⁰

Die künftige Angebotslogik: Um mit Onlinegrößen wie Amazon auf Dauer mithalten zu können, ist es dringend notwendig das Sortiment im Onlineshop zu erweitern. Das Angebot der einzelnen Absatzkanäle muss außerdem besser miteinander verbunden werden. Weiters gilt es die Sortimentspolitik zu überdenken, denn vertreibt ein Unternehmen seine Artikel über mehrere Absatzkanäle, muss sich nicht in allen Bereichen die gesamte Produktpalette decken.¹³¹

Die anfängliche Ertragslogik: Zur Grundidee der Unternehmensgründer gehörte damals die Möglichkeit den Kauf rückgängig zu machen, wenn ein Produkt durch einen Mitbewerber zu einem günstigeren Preis angeboten wird.¹³² Da der Händler verschiedene Herstellermarken unter seinem Dach hat und dadurch die Produkte mit der Konkurrenz vergleichbar macht, steht er ständig im Preiskampf mit seinen Mitbewerbern. Media Markt erzielte bislang seine Erträge durch äußerst aggressive Preise, was zu einer höheren Lagerumschlaghäufigkeit führt. Auch der Vertrieb von Produkten mit geringer Handelsspanne führt zu hohen Erträgen, wenn durch die Dauertiefpreise eine große Stückzahl abgesetzt wird. Media Markt generiert durch seine Ertragslogik hohe Umsätze und schrieb bis zum Jahr 2011 immer schwarze Zahlen.

Die heutige Ertragslogik: Es werden zwar heute keine einzelnen Produkte mehr zurückgenommen, weil der Preis bei der Konkurrenz niedriger ist, jedoch passt sich Media Markt in diesen Fällen sofort an den Preis des Mitbewerbers an und lässt somit alle Kunden davon profitieren. Nachdem Media Markt im zweiten Quartal des Jahres 2011 erstmals rote Zahlen schrieb, waren sie gezwungen entsprechende Gegenmaßnahmen zu setzen. Die Kosten sollten bis 2014 um rund 500 Millionen reduziert werden und europaweit 3000 Stellen gestrichen bzw. nicht mehr nachbesetzt werden. Auch der im Jahr 2012 eröffnete Onlineshop sollte zu einer Besserung der Unternehmenssituation beitragen. Seit Ende des Jahres 2011 erzielt Media Markt seinen Ertrag außerdem nicht mehr durch den Einsatz von Schleuderpreisen und Preisschlachten, sondern strebt nun dauerhafte Tiefpreise an, um für eine bessere Preistransparenz zu sorgen.¹³³

¹²⁸ Vgl. Media-Saturn Brochure (2012), S. 68.

¹²⁹ Vgl. Media Markt, Unsere Philosophie (o.J.), o.S.

¹³⁰ Vgl. Presseaussendung, Media Markt baut Multichannel-Angebot aus (2012), S. 2.

¹³¹ Vgl. Klein-Bölting et al., Ewiger Preiskampf im Elektronikhandel (2011), S. 4.

¹³² Vgl. Metrogroup: Das Unternehmen (o.J.), o.S.

¹³³ Vgl. Meck, Media-Saturn-Chef Horst Norberg im Interview (2011), in: Frankfurter Allgemeine, o.S.

Die künftige Ertragslogik: Media Markt erreicht durch die Beendigung des Preis-Irrsinns, konsistente Preise, die heutzutage eine wichtige Rolle für den Kunden spielen. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, der verlorene Kunden wieder zurück ins Boot holen und die Umsatzzahlen verbessern sollte.¹³⁴

Die anfängliche Wertschöpfungslogik: Bis zum Jahr 2010 war Media Markt kein Produzent von Elektrogeräten, sondern trat nur als Händler auf, der die Verbindung zwischen Hersteller und Endverbraucher herstellte. Er zeichnete sich bisher durch sein großes Angebot aus und durch die Möglichkeit den gewünschten Artikel sofort mitnehmen zu können.

Die aktuelle Wertschöpfungslogik: Seit 2010 lässt der Fachmarkt in China auch selbst Ware produzieren, und vertreibt diese unter Eigenmarken wie beispielsweise „Ok“ oder „Koenic“.¹³⁵ Der Media-Saturn Chef meinte damals dazu: "Wir bieten mehr Wert für weniger Geld".¹³⁶

Die künftige Wertschöpfungslogik: Um die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen ist es notwendig, den stationären Handel und den Onlinehandel bestmöglich zu verzahnen. Media Markt versucht dies durch die Möglichkeit online bestellte Ware im stationären Markt abholen zu können. Es wäre jedoch auch eine umgekehrte Variante denkbar. Durch den Einsatz von Onlineterminals in den Ladengeschäften, könnte sich der Kunde direkt vor Ort durch den persönlichen Kontakt von einem Produkt überzeugen und es anschließend über den Terminal bestellen und sich nach Hause liefern lassen.

Die anfängliche Marketing- und Vertriebslogik: Hier setzte Media Markt in den vergangenen Jahren auf aggressive Werbung. Durch provokative Thesen, auffällige Farben, riesige Werbetafeln und spektakuläre Angebote versuchte der Händler seine Kunden anzulocken. Um den Kunden an sich zu binden setzte Media Markt bisher auf gute Beratung, einen Liefer- und Reparaturservice und das Angebot einer Finanzierungshilfe.

Die aktuelle Marketing- und Vertriebslogik: Nachwievor steckt Media Markt enorme Mengen an Geld in die Werbung.¹³⁷ Der Vertrieb erfolgt heute nicht mehr ausschließlich über das Ladengeschäft, sondern auch über den Onlineshop. Die zahlreichen Serviceleistungen werden für den Onlinenkäufer und den stationären Käufer gleichermaßen angeboten.

Die künftige Marketing- und Vertriebslogik: Da in den Bewertungen des Onlineshops vor allem das Kundenservice stark kritisiert wurde, sollte Media Markt vor allem diesen Bereich nachhaltig verbessern. Das Unternehmen betont vielfach seine bedingungslose Kundenorientierung, ein guter

¹³⁴ Vgl. Meck, Media-Saturn-Chef Horst Norberg im Interview (2011), in: Frankfurter Allgemeine, o.S.

¹³⁵ Vgl. Fasse/Weissenborn, Media Markt legt sich mit der Industrie an (2010), o.S.

¹³⁶ Fasse/Weissenborn, Media Markt legt sich mit der Industrie an (2010), o.S.

¹³⁷ Vgl. Meck, Media-Saturn-Chef Horst Norberg im Interview (2011), in: Frankfurter Allgemeine, o.S.

Kundenservice wird daher sowohl im stationären Markt als auch im Onlinehandel erwartet. Ein weiterer Bereich der Handlungsbedarf erfordert sind die Versandkosten. Ein guter Onlinehändler zeichnet sich vor allem durch den Verzicht auf Versandkosten aus, viele Konkurrenten von Media Markt sind ihm hier einen Schritt voraus.

Der stationäre Handel sollte in Zukunft attraktiver gestaltet werden, da sich der Markt auch bei seinen Angeboten durch die Top-Aktualität auszeichnet, wäre auch der Gebrauch von innovativen Werbemethoden ratsam.

6.4.2 Die Gesamtunternehmensstrategie

Media Markt verfolgt nun seit circa einem Jahr eine Mehrkanalstrategie und sollte auch künftig dabei bleiben. Es gilt jedoch die Funktionalstrategien der einzelnen Geschäftsfelder zu ändern und entsprechend der Kundenbedürfnisse anzupassen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Außerdem ist es notwendig die beiden Absatzkanäle noch besser zu verbinden, sodass sie komplett miteinander verschmelzen. Die Kernkompetenz „Kundenorientierung“ wird in Zukunft stark ausgebaut, indem dem Konsumenten ein klar erkennbarer Mehrwert des zusätzlichen Absatzkanals geboten wird!

6.4.3 Die einzelnen Funktionalstrategien

Marketing

Produkt:

Strategische Ebene: Hier verfolgt das Unternehmen weiterhin einen Mix aus Discount- und Premiumstrategie¹³⁸, da dies auch in Zukunft sehr gut bei dem Konsumenten ankommt. Eine intelligente Sortimentsmechanik kommt künftig zum Einsatz. Durch die Verwendung sogenannter QR-Codes erhält der Kunde außerdem zusätzliche Produktinformationen.

Operative Ebene: Das Sortiment im Onlineshop wird deutlich erhöht. Es deckt sich nicht die komplette Produktpalette im stationären Handel und im Onlinehandel. Produkte die offline selten nachgefragt werden, kann man künftig nur mehr im Onlineshop erwerben.

Durch den Download eines QR-Readers kann der Konsument mittels Smartphone die QR-Codes auf den Produkten fotografieren und wird direkt zum passenden Inhalt auf der unternehmenseigenen, mobilen Homepage weitergeleitet.

¹³⁸ Vgl. Dinh et al., Herausforderungen des globalen Retail Branding (2009), in: Ahlert/Backhaus (Hrsg.), Management internationaler Dienstleistungsmarken, S. 85.

Distribution:

Strategische Ebene: Die Produkte werden über den stationären Handel und das Internet vertrieben. Das Unternehmen punktet bei dem Konsumenten durch gewisse Zusatzleistungen, die von der Konkurrenz nicht geboten werden.

Außerdem wird dem Kunden die Internetbestellung der Produkte so einfach wie möglich gemacht.

Operative Ebene: Über Terminals, die im stationären Geschäft aufgestellt werden, kann der Kunde ein soeben betrachtetes oder stationär nicht verfügbares Produkt sofort im Onlineshop bestellen und sich nach Hause liefern lassen. Im Onlineshop wird der Kunde über die Verfügbarkeit der Produkte in den stationären Geschäften informiert. Außerdem kann er bestimmte Artikel über das Internet im nächstgelegenen Store reservieren und bis am Abend des nächsten Werktages abholen. Mit einer Reservierungsnummer wird der Artikel problemlos an einem Terminal im Geschäft abgeholt und bezahlt. Kann der Kunde das reservierte Produkt nicht innerhalb der vorgegebenen Zeit abholen, wird es ihm, wenn gewünscht, mit einem kleinen Aufpreis abhängig von Größe und Gewicht des Artikels, nach Hause gebracht.¹³⁹

Sämtliche Bestellungen können direkt auf der Homepage von Media Markt verfolgt werden¹⁴⁰ und der Kunde wird zusätzlich vor der Lieferung seiner Ware telefonisch informiert.¹⁴¹

Durch Kooperationen im Bereich des Vertriebs, werden die Versandkosten reduziert und entfallen ab einem bestimmten Bestellwert komplett. Um dem Kunden die Bestellung eines Artikels zu erleichtern, muss er sich nicht extra registrieren bevor er ein Produkt erwirbt, sondern kann seine Daten auch für einzelne Bestellungen angeben.

Preis:

Strategische Ebene: Das Unternehmen bietet dem Konsumenten konsistente Preise. Die Strategie der Preisführerschaft wird künftig durch die große Konkurrenz der Onlinehändler nur schwer umzusetzen sein. Durch die Strategie einer Preisfolgerschaft kann Media Markt jedoch mit den Preisen der Mitbewerber nachziehen.

Bestimmte Angebote im Bezug auf die Serviceleistungen, sollten künftig zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen.

Operative Ebene: Die Preise des Onlineshops und des stationären Geschäfts sind identisch.

Durch die ständige Kontrolle der Preise von Onlinekollegen wird Media Markt seine Preise weiterhin der Konkurrenz anpassen.

¹³⁹ Vgl. Argos, Check&Reserve (o.J.), o.S.

¹⁴⁰ Vgl. Argos, Order Tracking (o.J.), o.S.

¹⁴¹ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 69.

Serviceleistungen des Unternehmens, wie z.B. Aufbau und Installation von Elektrogeräten werden zeitweise gratis angeboten.

Kommunikation:

Strategische Ebene: In der Werbebotschaft werden speziell die Vorteile der Verknüpfung beider Handelsformen betont um dem Kunden den erhaltenen Mehrwert zu verdeutlichen und zu betonen welche Funktionen reine Onlinehändler nicht anbieten können.

Durch den Einsatz moderner Point of Sale Methoden werden beide Absatzkanäle optimal miteinander verbunden. (siehe auch Augmented Reality und Ortungstechnik).

Operative Ebene: Speziell die Möglichkeit Elektrogeräte von unternehmenseigenen Fachkräften zu Hause aufbauen und installieren zu lassen wird in den Vordergrund gestellt. Egal ob man ein Produkt online bestellt oder offline erwirbt, den angebotenen Service kann jeder gleichermaßen in Anspruch nehmen. Die Umtauschabwicklung von online bestellter Ware kann über das stationäre Geschäft erfolgen und muss nicht umständlich zurückgesendet werden. Auch dieser Aspekt wird in der Werbebotschaft herausgearbeitet, um dem Kunden die angebotene Leistung zu verdeutlichen.

Durch den Einsatz moderner Point of Sale – Technologien kann sich der Markt von der Konkurrenz abheben und dem Kunden ein emotionales Einkaufserlebnis bieten. Beispielsweise könnte der Kunde durch die FogScreen-Technologie das Geschäft durch einen virtuellen Wasserfall betreten oder aktuelle Angebote projiziert werden. Auch mit dem Einsatz von Floor-Displays, also Bodengrafiken und Hologrammen ist der Kunde zu begeistern. Hier können dem Konsumenten Produkteigenschaften aus der Vogelperspektive nähergebracht werden. Die digitale Beschilderung stellt einen weiteren Trend dar, der sich in den vergangenen Jahren entwickelte. Mittels Knopfdruck oder einscannen von Barcodes erhält der Kunde sekundenschnell erweiterte, kaufrelevante Informationen bezüglich des gewünschten Artikels.¹⁴²

Einkauf

Strategische Ebene: Das Sortiment wird äußerst vielfältig gestaltet und das Unternehmen verfügt im Einkauf über marktfähige Konditionen.

Operative Ebene: Um dieses Ziel umsetzen zu können und die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken, sind Kooperationen mit Branchenkollegen von Bedeutung.¹⁴³ Durch die Bündelung des Einkaufs erhält das Unternehmen außerdem marktfähige Konditionen.¹⁴⁴

¹⁴² Marktmentor, Moderne Display Technologien (o.J.), o.S.

¹⁴³ Vgl. Deckers/Heinemann, Trends erkennen – Zukunft gestalten (2008), S. 132 und S. 25.

¹⁴⁴ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 126.

Logistik

Strategische Ebene: Das Unternehmen versucht in diesem Bereich Kosten einzusparen.¹⁴⁵

Operative Ebene: Media Markt betreibt ein Zentrallager, um gleichzeitig die Produkte des stationären und des Onlinehandels aufzubewahren.¹⁴⁶

Personal

Strategische Ebenen: Das Unternehmen verfügt über hoch qualifiziertes Beratungspersonal sowohl im stationären Handel, als auch im Onlineshop. Es wird künftig mehr Geld in die Ausbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter investiert. Die Servicequalität wird durch das Unternehmen streng kontrolliert und kann auch durch den Konsumenten bewertet werden.

Operative Ebene: Das gesamte beratende Personal wird regelmäßig geschult und weitergebildet. Es werden nicht nur ihre notwendigen Kenntnisse der jeweiligen Branche weiterentwickelt, sondern auch der richtige Umgang mit dem modernen Kunden gefördert.

Es werden Expertenteams (Task Force) extra dafür eingesetzt, den Internetauftritt des Unternehmens zu beobachten und schnell auf negative Kritiken, beispielsweise in sozialen Netzwerken, zu reagieren.¹⁴⁷

Durch den Einsatz von sogenannten „Mystery Shoppern“, die Testkäufe durchführen und sich dabei beraten lassen, wird die Qualität des Personals im stationären Geschäft regelmäßig überprüft. Auch der Kunden kann jederzeit, egal ob online oder im stationären Geschäft, sein Feedback zum Kundenservice abgeben. Das Unternehmen wird daraufhin versuchen auf etwaige Kritikpunkte einzugehen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu setzen.

Finanzen

Strategische Ebene: Die Schwerpunkte der Investitionen werden verlagert.

Operative Ebene: Anstatt Unmengen an Geld in die Eröffnung neuer stationärer Märkte zu stecken, wird künftig mehr Geld in den Onlinehandel investiert. Auch das Werbebudget wird etwas reduziert und künftig gezielter eingesetzt. Außerdem wird mehr Geld in die Ausbildung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter gesteckt.

¹⁴⁵ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 33.

¹⁴⁶ Vgl. Köck, Chancen und Risiken von Brick&Click (2010), S. 33.

¹⁴⁷ Vgl. Leisse, Be prepared – 30 Trends für das Business von morgen (2012), S. 262.

7 Fazit

Zunächst ging es um die Klärung der Frage nach dem künftig erfolgreichen Geschäftsmodell. Um dieses festlegen zu können war es zunächst notwendig das Konsumverhalten der Zukunft genau zu analysieren. Aus den Trends im Konsumbereich und der Zunahme des „Channel Hoppings“ ergibt sich für künftig erfolgreiche Unternehmen die Notwendigkeit in mehrere Absatzkanäle zu investieren. Die Erweiterung des stationären Handels durch den Onlinehandel scheint nach dem aktuellen Stand in Zukunft am sinnvollsten und ertragreichsten zu sein. Um die Vorteile beider Absatzkanäle bestmöglich nutzen zu können, ist es wichtig sie optimal miteinander zu verzahnen. Dies gelingt beispielsweise durch moderne POS Methoden, wie der Ortungstechnik oder Formen der Augmented Reality.

Der alleinige Einsatz dieser Hilfsmittel wird künftig jedoch nicht ausreichen, um auf dem Markt bestehen zu können. Es ist notwendig die gesamte Unternehmensstrategie neu zu überdenken und vor allem die einzelnen Funktionalstrategien an die enge Verknüpfung von stationärem Handel und E-commerce anzupassen. Auch die veränderten Kundenbedürfnisse, fließen in die künftige Strategiebildung mit ein und sind die Grundlage für ihre Umsetzung auf operativer Ebene.

Die Kundenorientierung spielt künftig eine größere Rolle denn je und muss sich deshalb in allen Geschäftsbereichen wiederfinden. Ein weiteres Schlagwort ist die Differenzierung, schafft es das Unternehmen sich durch das Angebot zusätzlicher Leistungen von der Konkurrenz abzuheben und dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, hat es auch in Zukunft große Chancen auf Erfolg (siehe Argos).

8 Literaturverzeichnis

Argos UK: Check&Reserve, URL:

<http://www.argos.co.uk/static/StaticDisplay/includeName/Reserving.htm#shutl> (05.01.2013).

Argos UK: Where is my order, URL:

<https://www.argos.co.uk/webapp/wcs/stores/servlet/OrderTracking?langId=110&storeId=10151&krpyto=fSI0mh1gIjD8kYRgF%2FIcgA%3D%3D&ddkey=https:ArgosReserveAvailability> (05.01.2013).

Aumayr, K.J.: Erfolgreiches Produktmanagement. Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing, 2., ergänzte Auflage, Wiesbaden 2009.

Bullhost: Definition „E-commerce“, URL: <http://www.bullhost.de/e/e-commerce.html>. (19.10.2012).

Dinh, V.D.D./Ungrade, C.: Herausforderungen des globalen Retail Branding, in: Ahlert/Backhaus (Hrsg.), Management internationaler Dienstleistungsmarken. Konzepte und Methoden für einen nachhaltigen Internationalisierungserfolg (2009), Wiesbaden, S. 79-98.

Drucker, P.: The theory of the business, in: HBR, Nr. 5 (1994), S. 95-104.

Deckers, R./Heinemann, G.: Trends erkennen – Zukunft gestalten. Vom Zukunftswissen zum Markterfolg, Göttingen 2008.

Duales Studium: Media-Saturn-Holding GmbH, URL: www.duales-studium.de/unternehmen/media-saturn-holding-gmbh (02.01.2012).

Egger, T.: Mega-Trends bestimmen die Zukunft der Städte, S. 20-21,

URL: http://www.egger-partner.at/tl_files/content_redakteur/presse/Mega-Trends_bestimmen_die_Zukunft_der_St%C3%A4dte.PDF (15.12.2012).

Emrich, O./Rudolph, T.: Cross-Channel-Management. Wachsen mit E-Commerce, in: Harvard Business Manager (2011), URL:

<http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/78994575/artikel.html?backUrl=http%3A%2F%2Fwissen.harvardbusinessmanager.de%2Fwissen%2Fstatic%2Ftrefferliste2.html%3Fdokid%3D78994575%26> (15.11.2012).

Fasse, M./Weissenborn, C.: Media-Markt legt sich mit der Industrie an (2010),

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/eigenmarken-media-markt-legt-sich-mit-der-industrie-an/3536330.html> (15.11.2012).

Futurezone: Online-Handel in Österreich wächst rasant, URL: <http://futurezone.at/b2b/4887-online-handel-in-oesterreich-waechst-rasant.php> (18.10.2012).

Gabler Versicherungslexikon: Definition: Hybrider Kunde,

URL: <http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/33418/hybrider-kunde.html> (19.10.2012).

Gareth, R.J./Ricarda, B.B.: Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5., aktualisierte Auflage, München 2008.

Geizhals: Händlerbewertung: Amazon.de (2012), URL: <http://geizhals.at/?sb=183> (12.12.2012).

Geizhals: Händlerbewertung: Media Markt.at (2012), URL: <http://geizhals.at/?sb=78213> (12.12.2012).

Gutknecht, K. et al.: Augmented Reality – Digital erweiterte Realität im stationären Handel, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 5 (2012), S. 28-32.

Heinemann, G.: Der neue Online-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices, 4. Auflage, Wiesbaden 2012.

Heinemann, G.: Multi-Channel-Handel – Verkaufsform der Zukunft, URL: http://www.batten-company.com/uploads/media/BBDO8_Insights8_5_Multi-Channel-Handel.pdf (25.11.2012).

Internet-Handel: Media Markt startet Onlineshop (2012), URL: <http://www.internet-handel.org/2012/01/30/media-markt-startet-online-shop.html> (02.11.2012).

Internetworld Business: Vernichtendes Urteil zum Shop-Launch von Media Markt (2012), URL: <http://www.internetworld.de/Nachrichten/E-Commerce/Handel/Vernichtendes-Urteil-zum-Shop-Launch-von-Media-Markt-Media-Saturn-aeussert-sich-zur-Kritik-aus-der-Branche-63194.html> (29.11.2012).

Klein-Bölting, U. et al.: Ewiger Preiskampf im Elektronikhandel (2011), URL: http://www.batten-company.com/uploads/media/111020_Spotlight_Preiskampf_Media_Markt_01.pdf (05.05.2012).

Köck, S.: Chancen und Risiken von Brick&Click. Multi-Channel-Marketing im Bekleidungseinzelhandel, Hamburg 2010.

Kollmann, T.: E-Business. Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 4., Auflage, Wiesbaden 2011.

Leisse, O.: Be prepared – 30 Trends für das Business von Morgen, Freiburg 2012.

Ludowig, K.: Die besten Online-Shops (2012), URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/kunden-zufriedenheit-die-besten-online-shops/6083860.html> (10.12.2012).

Matzek, O/Salchow, D.B.: Rechtskonzept: Internetrecht, URL: <http://www.rechtskonzept.com/bereiche/internetrecht/onlinehandel-onlineshop/> (19.10.2012).

Matzler, K. et al.: Geschäftsmodellinnovation, in: Kaltenbrunner/Urnik (Hrsg.), Unternehmensführung. State of the art und Entwicklungsperspektiven (2012), München, S. 213-223.

Meck, G.: Media Markt kann´s nicht online, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2011), URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/endlich-ein-internetshop-media-markt-kann-s-nicht-online-1591694.html> (01.11.2012).

Meck, G.: Media-Saturn-Chef Horst Norberg im Interview in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (2011),

URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/elektrohaendler-media-markt-schafft-sonderangebote-ab-11447739.html> (25.11.2012).

Media Markt: Pressemitteilung (2012), URL:

http://www.mediamarkt.de/static/pressemitteilung/120116_media_markt_deutschland_start_onlineshop_2012.pdf (15.11.2012).

Media Markt: Unsere Philosophie, URL: <http://www.mediamarkt.de/mcs/shop/unternehmen.html> (24.11.2012).

Media-Saturn: Brochure (2012),

URL: <http://www.media-saturn.com/group/brochure/corporate/page62.html#/68> (06.01.2013).

Media-Saturn: Nummer Eins in Europa,

URL: <http://www.media-saturn.com/group/DE/RetailBrands/MediaMarkt/Seiten/Default.aspx> (25.11.2012).

Metro-group, Das Unternehmen Media Markt,

URL: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11177/Lde/index.html> (06.01.2013).

Neubauer, D.: „Beam me up, Scotty“ – Moderne Display Technologien am POS

URL: <http://www.marketmentor.at/wissensbasis/143-display-technologien.html> (13.12.2012).

Pepels, W.: Vertriebsmanagement in Theorie und Praxis, München 2007.

Recklies, D.: Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter (2000), URL: <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm> (05.01.2013).

Schindler, S.: Marketing- und Positionierungsstrategien, Diplomarbeit. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin 2004. URL:

http://books.google.at/books?id=X_XM42KnEq4C&pg=PA24&lpg=PA24&dq=media+markt+positionierung&source=bl&ots=tbHRtT5D-T&sig=hMOQjI67Xo7aKJAhXKZp1GhuIWA&hl=de&sa=X&ei=zEvHUPXGD4Ou9ATD1oEo&ved=0CE0Q6AEwBw#v=onepage&q=media%20markt%20positionierung&f=false (03.01.2013)

Schögel, M. et al.: Multichannel-Management-Vielfalt in der Distribution, in: Bachem/Merx (Hrsg.), Multichannel-Marketing-Handbuch (2004), S. 1-22.

Schögel, M./Binder, J.: Profitables Channel Management, in: Belz C. (Hrsg.), Innovationen im Kundendialog. Reales Kundenverhalten und reales Marketing (2010), Wiesbaden, S.177-195.

Schröder, H.: Multichannel-Retailing. Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin-Heidelberg 2005

Stähler, P.: Geschäftsmodell als Analyseeinheit für Strategie,

URL: <http://www.business-model-innovation.com/definitionen.htm> (10.12.2012).

Stöger, R.: Funktionalstrategie. Hebel für Produktivität und Umsetzungsstärke (2007),
URL: http://www.malik-management.com/pdfs/onlineblaetter/200715_ob_funktionalstrategie_stoeger.pdf (16.12.2012).

Wieser, O.: Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing, Arbeitspapier. Fachhochschule der Wirtschaft, Graz 2009, URL:
http://www.campus02.at/uploads/Arbeitspapier_FokussierterOnlineVertriebimMultiChannelRetailing_2828_DE.pdf

Wirtz, B.W.: Multi-Channel-Marketing: Grundlagen - Instrumente - Prozesse, Wiesbaden 2008.