

Universität Salzburg

Wintersemester 2014/15

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Bachelor-Studium Recht und Wirtschaft

Seminar

Strategisches Management (500.111)

Bachelor-Arbeit

Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt. Untersuchen Sie die strategischen Chancen und Risiken in Theorie und Praxis.

Betreuende/r Lehrveranstaltungsleiter/in:

Hon.-Prof. Dr. Christoph Schließmann

Vor- und Zuname: Franziska Waller

Matrikelnummer: 1021652

Studienkennzahl: D 033500

E-Mail Adresse: Franziska.Waller@stud.sbg.ac.at

Abgabedatum: 07.01.2015

I. Abbildungsverzeichnis.....	I
II. Tabellenverzeichnis	I
III. Abkürzungsverzeichnis.....	I
IV. Eidesstattliche Erklärung	II
1. Einleitung.....	1
2. Der Versandhandel	2
2.1 Definition	2
2.2 Versandhandelstypen.....	3
2.2.1 Business-to-Consumer-Versandhandel	3
2.2.1.1 Sortimentsversender	3
2.2.1.2 Spezialversender	4
2.2.2 Unterscheidung anhand des genutzten Mediums	5
2.2.2.1 TV-Shopping.....	6
2.2.2.2 Katalogversand.....	7
2.2.2.3 Hybridversand.....	7
2.2.2.4 Direktvertrieb.....	8
2.2.3 Business-to-Business-Versandhandel.....	8
2.3 Entwicklung des Versandhandels	9
2.3.1 Entwicklung.....	9
2.3.2 Statistiken.....	10
2.4 Vor- und Nachteile des Versandhandels	14
2.4.1 Vor- und Nachteile aus Sicht der Konsumenten	14
2.4.2 Vor- und Nachteile aus Sicht der Verkäufer	16
3. Der E-Commerce-Markt	18
3.1 Definition	18
3.2 Electronic-Commerce-Anwendungen	22
3.2.1 Unterscheidung nach Art des Online-Auftritts	22
3.2.2 Unterscheidung nach Art des Online-Vertriebsweges	24
3.3 Auswirkungen des E-Commerce auf den Versandhandel	25
3.4. Branchenanalyse.....	26
3.4.1 Five Forces nach Porter	27
4. Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt	30
4.1 Markteintritt und Markteintrittsbarrieren	30
4.2 Onlineverkaufsfähige Güter.....	32
4.3 Strategische Sortimentsentwicklung	35
4.4 Praxisbeispiele	36
4.4.1 Erfolgreicher Markteintritt	36
4.4.2 Gescheiterter Markteintritt	37
5. Blue Ocean Strategy	38
5.1 Rote Ozeane	38
5.2 Blaue Ozeane	39
6. Chancen- und Risiken	41
6.1 Chancen	41
6.2 Risiken.....	42
7. Conclusio.....	43
8. Literaturverzeichnis	45

I. Abbildungsverzeichnis

- Abb.1: Versendertypen im Interaktiven Handel
- Abb.2: Umsatz des Interaktiven Handels
- Abb.3: Umsatz nach Warengruppen
- Abb.4: Kundenstruktur nach Geschlechtern
- Abb.5: Kundenstruktur nach bevorzugter Warengruppe
- Abb.6: Online-Anteil
- Abb.7: Online-Vertriebswege
- Abb.8: Branchenstrukturmodell
- Abb.9: Grafische Darstellung der Neuprodukteinführungsstrategie
- Abb.10: Umsatz des E-Commerce-Marktes nach Warengruppen

II. Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Ziele der Versandhändler im E-Commerce-Markt

III. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Business	Electronic Business
E-Community	Electronic Community
EUR	Euro
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o.A.	oder Andere
TV	Television
usw.	und so weiter

IV. Eidesstattliche Erklärung

Ich, Franziska Waller, erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur, oder aus dem Internet übernommenen Inhalte und Formulierungen gemäß den Richtlinien für wissenschaftlicher Arbeiten zitiert und durch Fußnoten gekennzeichnet habe.

Mir ist bewusst, dass bei Verstößen gegen diese Richtlinien, diese Arbeit mit "nicht genügend" bewertet werden muss.

1. Einleitung

Ein Markt ist ein Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage nach einem Wirtschaftsgut, aufgrund dessen sich Preise bilden lassen.¹

Märkte verändern sich ständig, neue Marktteilnehmer treten ein, während alte, bestehende Marktteilnehmer austreten. Gründe dafür sind zum einen der schnelle ökonomische Wandel, die Anpassung der Kundenwünsche an die finanzielle und wirtschaftliche Situation, oder aber auch die starke Konkurrenz am Markt. Ein Markt steht also niemals still.

Der E-Commerce-Markt bietet die Möglichkeit, Angebot und Nachfrage online, also im Internet mit Hilfe von Online-Shops oder Verkaufsplattformen geschehen und aufeinandertreffen zu lassen. Auch Versandhändler haben diese Chance bereits ergriffen, ihre Produkte auf diesem Markt anzubieten und die Konsumenten genießen die Leichtigkeit des Einkaufens von Zuhause aus per Mausclick. Dies steigert natürlich auch die Zahl der Konkurrenten am Markt, die dieses Potenzial ausschöpfen möchten. Wie aber ist es möglich, einen Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt zu gestalten und was sind die strategischen Chancen und Risiken, ist die zentrale Fragestellung. Dies soll anhand dieser Arbeit untersucht werden. Die Strategie der Blauen Ozeane von W. Chan Kim und Renee Mauborgne soll auch zur Untersuchung dienen und bei der Klärung der Fragestellung helfen. Denn die Forschungsfrage - "Wie lässt sich ein erfolgreicher Markteintritt in einem roten Ozean gestalten oder ist eine sogenannte Nutzeninnovation in einem blauen Ozean nötig, um einen Markteintritt erfolgreich zu gestalten?" - soll hier beleuchtet werden.

Zunächst wird auf den Versandhandel und den E-Commerce-Markt eingegangen. Anschließend werden die Versandhändler im E-Commerce-Markt dargestellt, die Branche des Online-Geschäftes anhand von Michael E. Porter's Branchenstrukturmodell betrachtet und der Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt anhand von strategischen Überlegungen analysiert. Den theoretischen Hintergrund der Überlegungen sollen Praxisbeispiel von erfolgreichen aber auch von gescheiterten Markteintrittsversuchen verdeutlichen. Unterstützend zu den Überlegungen werden Statistiken und Abbildungen herangezogen. Abschließend wird die Blue Ocean Strategy erklärt und auf den Versandhandel und daraus entnommene Praxisbeispiele angewendet. Zusammenfassend werden dann die Chancen und Risiken dargestellt und in der Conclusio ein eigenes Fazit sowie eine Zukunftsprognose gegeben.

¹ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler online, Definition Markt.

2. Der Versandhandel

Zunächst soll die Branche des Versandhandels näher erläutert werden, wobei eine Definition eben dieser Branche gegeben werden soll. Auch soll die Entwicklung des Versandhandels, sowie die Vor- und Nachteile dargestellt werden.²

2.1 Definition

Der Versandhandel ist eine Betriebsform des Einzelhandels. Das Angebot von Waren erfolgt nach dem sogenannten Distanzprinzip, der Kunde muss also nicht vor Ort sein, um den Kauf abzuwickeln, sondern kann von einem beliebigen Ort aus, die angebotenen Wirtschaftsgüter über bestimmte Medien einsehen und bei Gefallen und Bedarf, kaufen. Dieses Distanzprinzip wird auch Versandprinzip in der Betriebsform des Versandhandels genannt.

Die Funktionsweise des Versandhandels lässt sich wie folgt beschreiben.

Der Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer entsteht über unpersönliche Kommunikationsmedien, wie etwa Kataloge, Anzeigen, Werbebroschüren, Telefonanrufe, Websites oder Fernsehsendungen. Online-Shops und dem sogenannten E-Commerce-Business kommt hierbei große Bedeutung zu. Hierauf soll in Punkt 3 näher eingegangen werden. Die Präsentation der Waren erfolgt über Bilder, Fotos, Filme und Artikelbeschreibungen. Der Kunde kann von zuhause aus ohne an die Ladenöffnungszeiten gebunden zu sein, seine Warenauswahlentscheidung treffen.³ Nach Eingang der Bestellung durch den Kunden erfolgt die Lieferung der Ware möglichst zeitnah und direkt an die vom Kunden angegebene Lieferadresse durch die Post oder einem Versanddienstleister. Anschließend erfolgt die Bezahlung, wobei die kundenfreundlichste Variante der Kauf auf Rechnung ist, bei der der Kaufpreis nach Prüfung der Ware anhand von einer Überweisung beglichen wird. Aber auch die Möglichkeiten des Kaufs per Vorkasse, bei der der Versand der Ware erst nach Zahlungseingang erfolgt oder der Kauf per Nachnahme, bei der der Kunde den Kaufpreis zuzüglich anfallender Nachnahmegebühren direkt der Post oder dem Versanddienstleister, der die Ware anliefert, bezahlt, kommen zur Anwendung.⁴

² Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S.1.

³ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler online, Definition Versandhandel.

⁴ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 2.

2.2 Versandhandelstypen

Die gängigste Kategorisierung des Versandhandels richtet sich nach den Hauptzielgruppen. Das sind zum einen die privaten Haushalte, auch Business-to-Consumer-Versandhandel genannt, zum anderen die Unternehmen, auch Business-to-Business-Versandhandel genannt.

2.2.1 Business-to-Consumer-Versandhandel

Business-to-Consumer-Versandhandel ist der Leistungsaustauschprozess zwischen Unternehmern, hier als Business bezeichnet und den Konsumenten, als Consumer bezeichnet.⁵

Grundsätzlich lassen sich in dieser Hauptzielgruppe zwei Versandertypen unterscheiden. Dies sind die sogenannten Sortimentsversender und die Spezialversender, deren Unterteilung nach Art des Angebotes erfolgt. Der Sortimentsversender bietet ein breites Sortiment an, der Spezialversender konzentriert sich auf eine schmale aber tiefe Produktpalette. Je nach Nutzung der Medien erfolgt dann noch eine weitere Unterscheidung in Katalogversender, TV-Shopping, Direktvertreiber, Hybridversandhandel und Internetversandhandel. Besonders das Internet hat zu einer sehr positiven Entwicklung des Versandhandels in den letzten Jahren beigetragen.⁶ Die Variante der Online-Shop-Nutzung durch den Versandhandel soll in Kapitel 3 dieser Arbeit anhand des E-Commerce-Marktes näher beleuchtet werden.

2.2.1.1 Sortimentsversender

Sortimentsversender sind sogenannte Universalversender, sie führen ein warenhausartiges Vollsortiment und richten sich an Männer und Frauen, an ganze Familien und an Kunden aller Generationen, wobei sie doch bestimmte Zielgruppen, die beispielsweise durch eine bestimmte soziale Schichtung, ein bestimmtes Einkommensniveau oder einen besonderen Lifestyle gekennzeichnet sind, anprechen. Jedoch kann es bei dem breiten Warenangebot der Sortimentsversender trotzdem klare Angebotsschwerpunkte geben. Große Sortimentsversender unterhalten teilweise Sammelbestellerorganisationen. Hier werden Kataloge durch Sammelbesteller in deren Umfeld verbreitet und Bestellungen von eben diesem Umfeld gesammelt aufgenommen.

Für Zielgruppen, die, wie oben genannt, etwa durch bestimmte soziale Schichten, Einkommensniveaus oder einen besonderen Lifestyle gekennzeichnet sind, entwickeln Sortimentsversender zusätzlich zum Hauptangebot des Vollsortiments Spezialangebote, wie etwa durch einen Spezialkatalog. Dies wiederum lässt den Sortimentsversandhandel in die Rolle des Spezialversandhandels schlüpfen.

⁵ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkung von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 7.

⁶ Vgl. Handelswissen online, Versandhandel.

Große deutsche Sortimentsversender sind beispielsweise⁷

- Quelle GmbH (seit 2009 zu Otto-Group gehörend) mit einer Artikelanzahl von 300.000 Stück.
- Otto mit einem Umsatz von EUR 2.27 Mrd. und einer Artikelanzahl von 2,1 Mio. Artikeln.
- Schwab (zur Otto-Group gehörend) mit einem Umsatz von EUR 1,216 Mrd. und einer nahezu identischen Artikelanzahl wie der Otto-Versand.⁸

2.2.1.2 Spezialversender

Spezialversandhändler hingegen richten sich direkt an spezielle Zielgruppen. Diese Zielgruppen können teilweise so speziell sein, dass ein stationärer Einzelhändler mit ebendiesem Angebot nicht existieren könnte, da in seinem Einzugsfeld nicht genügend Kundschaft für dieses Spezialangebot gegeben ist. Deutsche Spezialversender sind sehr vielfältig in ihrem Angebot, sie sind im Gegensatz zu den Sortimentsversendern präziser und angepasster im Bereich Qualität und Preis des Angebots.

Die Unternehmen, die einen Spezialversandhandel betreiben, lassen sich in Teilgruppen, vorwiegend anhand der jeweiligen Branche, in der sie tätig sind, untergliedern. So sind Spezialversender in der Mode- und Textilbranche etwa "Bon Prix" mit einem Umsatz von EUR 682 Mio. oder Peter Hahn mit EUR 194 Mio.

Die Teilgruppe der Textilversender ist die größte Teilgruppe der Spezialversender, wobei sie Tochtergesellschaften von den Sortimentsversendern wie etwa von Otto/Schwab sein können. Desweiteren gibt es Teilgruppen im Bereich Möbel und Inneneinrichtung, wie etwa IKEA, im Bereich Sport und Hobbybedarf, wie etwa Sport Scheck, Golf House, Frankonia, aber auch die Bereiche technische Artikel, Sammelartikel, Wein, Lebens- und Genussmittel, Gesundheit und Kosmetik sowie Geschenke und ökologische Versandwaren, bilden Teilgruppen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Teilgruppe des Buch- und Medienversandhandels ist eine wichtige Kategorie im Versandhandel. Durch die Verbreitung des Internets ist ein sehr großer Aufschwung dieser Teilgruppe gelungen, insbesondere durch die Online-Versender für Bücher und Medien, dessen wohl bekanntester Vertreter Amazon ist. Auch etablierte große Buchversandhändler haben die Vorteile des Online-Vertriebes für sich entdeckt und haben den Markteintritt mit eigenen Projekten wie etwa Bertelsmann mit Buch.de gewagt. Jedoch wurden weitaus geringere Erfolge als bei Amazon erzielt. Vertiefend eingegangen wird hierauf in Kapitel 3.

⁷ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S.28 f.

⁸ Vgl. Otto-Group online, Konzernfirmen.

Weitere Unterarten des Buchversandhandelsgeschäftes sind die sogenannten Buchclubs, deren Konzept darin besteht, eigene Lizenzausgaben von im stationären Buchhandel erhältlichen Büchern zu Preisen bis zu einem Drittel unter den durch den Verlag gebundenen Preisen, mit einer gewissen Zeitverzögerung nach dem ersten Erscheinungstermin, zu vertreiben. Die Kunden des Buchclubs verpflichten sich, im Quartal einen Mindestbetrag an Büchern oder Medienprodukten abzunehmen. Als Beispiel eines bekannten Buchclubs ist der Bertelsmann-Buchclub zu nennen. Jedoch hat diese Bereitschaft der Kunden, regelmäßig Produkte abzunehmen, in den letzten Jahren stark abgenommen, sodass eine Rezession der Buchclubs vorliegt und die jeweiligen Betreibenden vor die Herausforderung gestellt sind, neue Konzepte hervorzubringen und sich auf die Kundenwünsche und die jeweiligen Gegebenheiten, anzupassen. Eine erste Reaktion darauf stellt der Versand von Medienprodukten, jedoch ohne Abnahme- und somit Kaufverpflichtung, dar. Der Weltbild Verlag ist hiermit höchst erfolgreich und bietet auch ein Katalogprogramm mit einem hohen Anteil eigener Verlagsausgaben, zu selbst gesetzten Preisen, an. Heutzutage gibt es etwa 800 Versender für Bücher und Medien.⁹

2.2.2 Unterscheidung anhand des genutzten Mediums

Geht man nun noch auf die Unterscheidung anhand des genutzten Mediums ein, wie schon genannt, so gibt es TV-Shopping, Katalogversender, Hybrid-Versender und den Direktvertrieb. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Unterteilung des Versandhandels anhand der möglichen Medien, die genutzt werden können.

Zentral dargestellt werden die Multi-Channel-Versender, die mehrere Kanäle des Vertriebs nutzen und bei denen die Kunden wählen können, welchen Weg der Bestellung sie in Anspruch nehmen möchten. Hierbei spielt es eine geringere Rolle, ob das Unternehmen zuerst den Weg des Online-Handels und anschließend den stationären Handel, das TV-Shopping, den Katalogversand oder Andere geht oder eben umgekehrt.¹⁰

Desweiteren gibt es Shopping-Clubs, Onlinemarktplätze, wie etwa Amazon oder Ebay, Vertreter-Direkt-Versender, die anschließend auch näher definiert werden, Versender mit Heimat im stationären Handel, Teleshopping-Versender, Apothekenversender, Internet-Pure-Player, die ihre Ware ausschließlich über das Internet anbieten und absetzen, sowie Hersteller-Versender.

⁹ Vgl. Thieme, J, Versandhandelsmanagement, S. 28 ff.

¹⁰ Vgl. Derhandel online, Webshops und Versender wachsen mit eigenen Läden, Sybille Wilhelm.

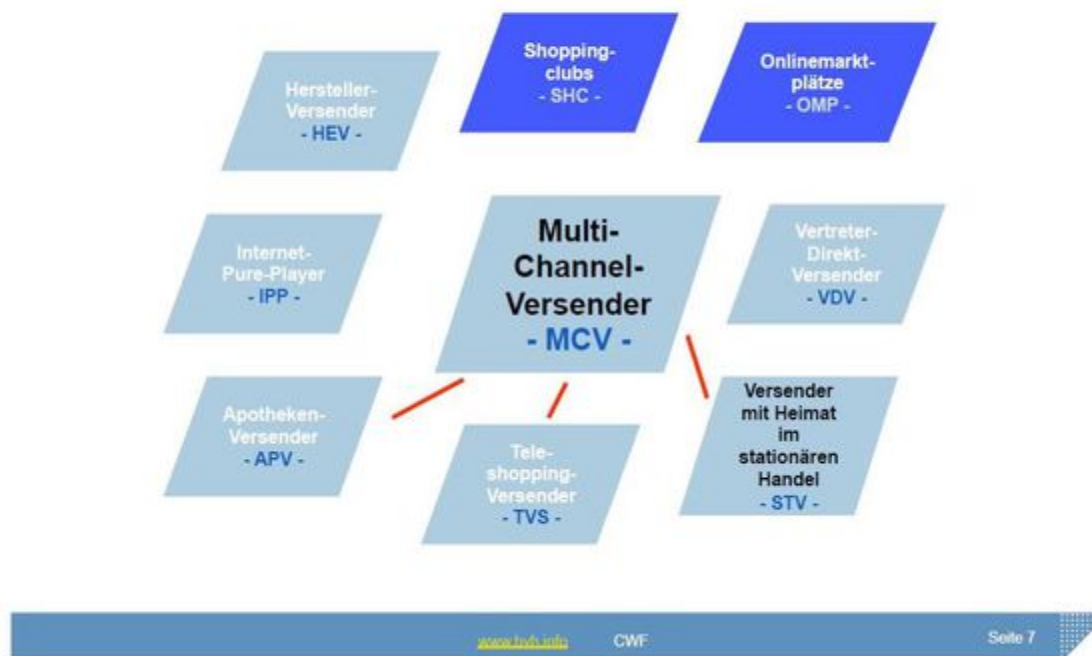


Abb.1. Versendertypen im Interaktiven Handel (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Im Folgenden wird aber insbesondere auf die Versendertypen TV-Shopping, Katalogversender, Hybridversender und den Direktvertrieb eingegangen. Das Online-Shopping wird in Punkt 3, E-Commerce, dieser Arbeit näher beleuchtet.

2.2.2.1 TV-Shopping

Der Verkauf von Produkten erfolgt beim TV-Shopping über das Medium Fernsehen, wobei man hier auch wiederum drei Formate unterscheidet:

1. Teleshopping
2. Direct-Response-Television-Spots
3. Infomercials

Teleshopping gilt als ein Spezialformat, nicht als Werbung und es handelt sich meist um 24-Stunden-Verkaufskanäle. Home-Shopping Europe ist ein Beispiel für einen Teleshopping-Sender, bei dem, wie bei den meisten anderen Sendern auch, der Verkauf von Schmuck, Heimtextilien und Neuheiten im Zentrum steht.

Direct-Response-Television-Spots sind Spots, die zwischen 15 und 60 Sekunden, bei den jeweiligen Fernsehsendern, bei denen Sendezeiten belegt wurden, als bewegtes Bild mit

gleichzeitiger Einblendung einer Bestellnummer oder einer Internetadresse, übertragen werden. Es handelt sich also um Ultra-Kurz-Formate.

Bei der dritten Gruppe, den Infomercials, handelt es sich um eine Kombination von Informationsvermittlung und kommerziellen Verkaufs, wobei diese Formate eine starke amerikanische Prägung aufweisen. Ein erklärungsbedürftiges Produkt wird innerhalb von Formaten zwischen 20 und 30 Minuten ausgiebig demonstriert, auch unter Einbezug eines scheinbar objektiven Publikums. Best Direct ist ein solchen Infomercial, bei dem am meisten Fitnessgeräte verkauft werden.¹¹

Im Gegensatz zu den USA ist die Beliebtheit des Teleshoppings in Deutschland jedoch wesentlich geringer.¹²

2.2.2.2 Katalogversand

Der Katalogversand ist die älteste Form des Versandhandels. Erste Erscheinungen gehen bis ins Jahr 1875 zurück. Die anderen Typen des Versandhandels haben sich mehr oder weniger aus dem Katalogversand entwickelt. Gegenüber den Ladengeschäften, dem stationären Einzelhandel, bot sich die Möglichkeit eines Produktivitäts- und Kostenvorsprunges durch Aussendung von Katalogen und Preislisten sowie Werbebroschüren. Kunden, die dem Online-Shopping misstrauisch gegenüber stehen oder die gar keinen Internetzugang besitzen, schätzen nach wie vor diese Form des Versandhandels. Auch bieten sich mehrere Möglichkeiten der Bestellung der aus dem Katalog erwählten Produkte, wie etwa per Telefon, Telefax, Internet oder durch den dem Katalog beigelegten Bestellschein.¹³

2.2.2.3 Hybridversand

Hybridversender bieten ihr Warensortiment sowohl im Versandhandel als auch im stationären Einzelhandel an. In den 70er-Jahren gab es beispielsweise ein Quelle-Kaufhaus, während Quelle auch als Sortimentsversender am Markt tätig war. Heutzutage sind die Hybridversender allesamt Spezialversender. Meist ist das ursprüngliche Betätigungsfeld der stationäre Einzelhandel, während dieser dann um den Versandhandel ergänzt wird, mit ein und der selben Sortimentspalette, die dann sowohl im Ladengeschäft als auch im Versandhandel erworben werden kann. Vorteil dieser Handelsform ist die Möglichkeit, einen Warenüberhang, der gegebenenfalls im Versandhandelsgeschäft entsteht, über stationäre Ladengeschäfte abzubauen. Auch die gegenseitige Kundenwerbung und Kundenaktivierung bietet hier Vorteile. Probleme kann es aber bei der Koordination der Logistik und der

¹¹ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 39 f.

¹² Vgl. Illik, A., Electronic Commerce, S.91.

¹³ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 5 f.

Preisfestsetzung geben. Ein Beispiel sei mit dem Unternehmen Ulla Popken gegeben, aber auch das Praxisbeispiel MyMuesli, dem im weiteren Verlauf dieser Arbeit Bedeutung zugemessen wird, fällt unter die Hybridversender, wobei bei MyMuesli zuerst der Versandhandel existierte, der dann um den stationären Einzelhandel ergänzt wurde.

2.2.2.4 Direktvertrieb

Beim Direktvertrieb werden Waren durch eine Vertreter vor Ort, in der Wohnung des Kunden präsentiert. Informationen und Erklärungen werden anhand von Mustern der Produkte gegeben. Der Vertreter nimmt die Bestellung sodann auf und diese wird dann vom Versender ausgeführt. Vorwerk Deutschland Stiftung & Co. KG sowie Tupperware Deutschland GmbH sind bekannte Unternehmen des Direktvertriebs. Aber auch der Unternehmenstyp des Lieferservices fällt darunter, denn hier können die Bestellungen auch direkt vom Vertreter ausgeführt werden, zumal dieser auch Ware mit sich führt und verkauft. Es lässt sich hier eine Ähnlichkeit zum ambulanten Handel,¹⁴ bei dem der Handel durch bewegliche Verkaufsstellen erfolgt, erkennen.¹⁵ Die Unternehmen Bofrost und Eismann sind sogenannte Lieferservices im Direktvertrieb.¹⁶

2.2.3 Business-to-Business-Versandhandel

Business-to-Business-Versandhandel ist der Handel zwischen gewerblichen Unternehmen. Während der Business-to-Consumer-Versandhandel auch als Sortimentsversandhandel auftreten kann, so ist der Business-to-Business-Versandhandel stets Spezialversandhandel¹⁷, der häufig über das Medium des klassischen Katalogversandes abgewickelt wird. Hybride Versender kommen vor, ebenso wie der Vertreter-Versandhandel. Als Beispiel sei hier das Unternehmen Würth genannt, dessen Hauptprodukt Schrauben sind. Auch Online-Shops sind zu beobachten beim Business-to-Business-Versandhandel jedoch weitaus geringer als beim Business-to-Consumer-Versandhandel. Office.XL ist so ein Online-Shop, der sich an gewerbliche Unternehmen richtet. Die Mischform des Verkaufs an private Haushalte und gleichzeitig an Unternehmen tritt auch auf, wie etwa beim Unternehmen Conrad oder Hawesko.

Es ist zu beobachten, dass sich einige typische Warensortimente im Unternehmensbedarf etabliert haben, die sich an große Zielgruppen richten. Bürobedarf, Lager- und Betriebsausstattung, Computer-Zubehör und Elektronik, aber auch Fachverlage,

¹⁴ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S.43 f.

¹⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, Definition ambulanter Handel.

¹⁶ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 44.

¹⁷ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 8.

Werbegeschenke oder Arbeitskleidung sind solche Warensortimente, bei denen ein wiederkehrender Bedarf der Unternehmen festgestellt wird.¹⁸

Die Abwicklung der Transaktionen wird immer häufiger und mit einem stetig wachsenden Anteil über elektronische Wege, also das Internet abgewickelt, da der E-Mail-Kontakt wohl die schnellste Möglichkeit der Kommunikation zwischen Unternehmen und Versandhändler darstellt und Geschäftsbeziehungen zu Geschäftspartnern und Lieferanten so am einfachsten aufgebaut werden können.

Diese Möglichkeit der Kommunikation über den elektronischen Weg hat einen großen Anteil an den stark wachsenden Umsatzzahlen im Business-to-Business-Versandhandel, weil auch Einkaufs- und Vertriebsprozesse automatisiert werden.¹⁹

2.3 Entwicklung des Versandhandels

Nun soll der Versandhandel anhand von Zahlen, Daten und Auswertungen genauer analysiert werden, wobei zunächst die Entwicklung allgemein betrachtet wird und anschließend Statistiken analysiert und erläutert werden.

2.3.1 Entwicklung

Zunächst ist zu sagen, dass der Versandhandel in Deutschland über 100.000 Menschen beschäftigt, wobei weitere Beschäftigte von zusätzlich etwas über 100.000 aus Dienstleistungsunternehmen hinzukommen, die für den Versand der Produkte, die Logistik, Call Center oder für die Werbung zuständig sind. Es wird klar, dass der Versandhandel als großer Arbeitgeber angesehen werden kann.

Da laut Verbraucheranalysen, mindestens 36% aller Deutschen über 14 Jahren schon einmal auf irgendeine der genannten Arten Ware im Versandhandel bestellt haben, bedeutet dies eine Abdeckung von mindestens zwei Drittel aller Haushalte in Deutschland, in denen es mindestens einen Versandhandelskäufer gibt. Mit zunehmender Haushaltsgröße nimmt auch der Anteil der Versandkäufer zu.

Dominierend am Deutschen Versandhandel waren lange Zeit zwei Konzerne, zum Einen Otto, zum Anderen Quelle/Neckermann. Der gesamte Otto-Konzern erzielte einen jährlichen Inlandsumsatz von circa EUR 14 Mrd, der Quelle-Neckermann-Konzern lag bei einem jährlichen Gesamtumsatz von rund EUR 13 Mrd, wobei auch die stationären Handelsaktivitäten dieser beiden Unternehmen in den Umsatzzahlen mit inbegriffen sind.²⁰

¹⁸ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 45 ff.

¹⁹ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, Hamburg (2014), S. 7 f.

²⁰ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 52 ff.

Seit der Insolvenz von Quelle und Neckermann, gehört Quelle zur Otto-Group, die im Jahr 2009 die Markenrechte am Quelle-Unternehmen erworben hat.

Der Otto Versand selber, als auch Schwab und der Baur-Versand, die beide auch ganz beziehungsweise anteilmäßig zur Otto-Group gehören, zählen als Sortimentsversender während Versandhändler wie etwa Sport-Scheck, Alba Moda, Heine und viele andere als Spezialversender gelten, die aber auch allesamt zur Otto-Group gehören.²¹

2.3.2 Statistiken

Um nun weiter ins Detail der Struktur des Versandhandels blicken zu können, werden einzelne Statistiken zur Analyse herangezogen. Zunächst wird der Interaktive Handel und dessen Anteil am Einzelhandel betrachtet. Interaktiver Handel ist der Oberbegriff für klassischen Versandhandel und Online-Handel.²²



Abb.2. Umsatz des Interaktiven Handels (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Nach den Angaben des Bundesverbandes des Versandhandels erzielte der Interaktive Handel in Deutschland im Jahr 2013 einen Umsatz von EUR 48,5 Mrd. Dies ist ein Umsatzplus von über EUR 8 Mrd. gegenüber dem Jahr 2012. Der Anteil am Einzelhandel beträgt 2013 11,2 % und bedeutet im Vergleich zum Vorjahr 2012 eine Steigerung um knapp 2 %.

Noch 1970 und 1980 lag der Anteil des Versandhandelsumsatzes am Einzelhandel mit vereinzelt Schwankungen jährlich bei ca. 4,5 % wobei ein sprunghafter Anstieg seit der Öffnung der neuen Bundesländer zu beobachten ist. Einen sehr großen Schritt erzielte man im

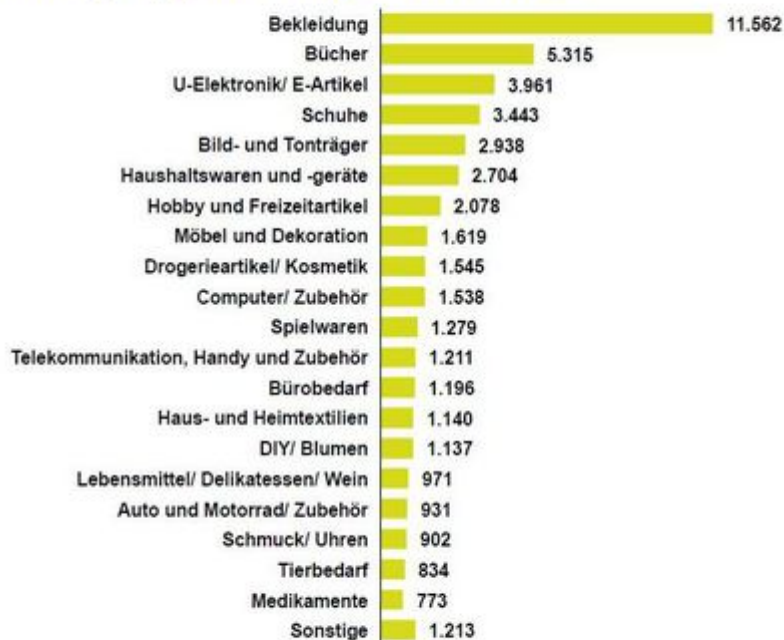
²¹ Vgl. Otto-Group online, Konzernfirmen.

²² Vgl. Handelsblatt online, Einzelhandel enttäuscht -E-Commerce brummt, S.2.

Jahr 2002, nämlich erstmals auf einen Anteil von 6 %, was aber auch damit erklärt werden kann, dass das Internet eine immer größere Rolle spielte und heutzutage die bedeutendste Rolle im Versandhandel spielt. Näheres zum Internet, E-Commerce und Online-Shops siehe Kapitel 3 dieser Arbeit.

Nun soll auf die Warengruppen, die im Versandhandel eine Rolle spielen und verkauft werden, eingegangen werden. Anhand der Umsatzangaben im Jahr 2013 der jeweiligen Warengruppe erfolgt eine Einordnung.

Umsatz des Interaktiven Handels nach Warengruppen Insgesamt 2013



www.bvh.info TL

Seite 12

Umsatzangaben in Mio. Euro

Abb.3. Umsatz nach Warengruppen (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Wie man an der Abbildung erkennen kann, fließt der Produktgruppe der Bekleidung die größte Bedeutung zu, insbesondere im Business-to-Consumer-Versandhandel, also im privaten Bereich. Mit einem Umsatz von EUR 11, 562 Mrd steht sie klar an erster Stelle. Ihr nachfolgend rangiert die Gruppe der Bücher mit einem Umsatz von EUR 5,315 Mrd, gefolgt von Elektronik, Schuhen und weiteren Gruppen, die in der Abbildung zu sehen sind. Anhand dieser Statistik wird auch die Bedeutung der strategischen Sortimentsentwicklung klar, damit Unternehmen konkurrenzfähig agieren können. Bereits bei einem Markteintritt ist diese

strategische Überlegung wichtig, um eben diesen erfolgreich gestalten zu können. Zur strategischen Sortimentsentwicklung mehr in Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

Die geschlechterspezifische Unterscheidung wird anhand der folgenden Statistiken dargestellt und anschließend erläutert. Die Frage, "Was kaufen Frauen und was kaufen Männer?", ist auch wichtig für die strategische Sortimentsentwicklung, das Marketing, aber auch vorbereitend wieder für einen erfolgreich geplanten und gestalteten Markteintritt.

Kundenstrukturen 2013

Differenzierung nach Geschlecht

	Männer	Frauen
OMP Online-Marktplätze (Ebay, Amazon etc.)	14.693	12.034
MCV ,Neu' MCV+APV+STV+TVS	4.358	9.649
MCV Multi-Channel-Versender (Katalog+Internet)	2.359	5.616
IPP Internet-Pure-Player	2.458	3.172
STV Versender, die Heimat im Stationärhandel haben	1.636	2.931
TVS Teleshopping-Versender	126	706
APV Apotheken-Versender	238	396
HEV Hersteller-Versender	279	269
SHC Shopping Clubs	153	115
Nicht zuzuordnen	583	526

Männer: 22,5 Mrd. €

Frauen: 25,8 Mrd. €

Abb.4. Kundenstruktur nach Geschlechtern (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Frauen und Männer werden in dieser Abbildung getrennt voneinander betrachtet und in den jeweiligen Versendertypen, mit dem dort erzielten Umsatz 2013, beurteilt.

Wie zu erkennen ist, wurde der größte Umsatz online erzielt, bei der Gruppe der Männer mit etwa EUR 14, 69 Mrd. und bei den Frauen von EUR 12, 03 Mrd., gefolgt von den Multi-Channel-Versendern und den Internet-Pure-Playern. Den geringsten Umsatz weisen die Shopping-Clubs sowohl bei den Männern, EUR 583 Mio., als auch bei den Frauen, EUR 526 Mio., auf.

Zu beobachten ist vor allem, dass die jeweiligen Kategorien der Versendertypen in der gleichen Reihenfolge, sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen, rangieren. Es hat also

keine Bedeutung, welches Geschlecht die Einkäufe tätigt, denn sie kaufen beide am meisten über Online-Marktplätze wie Amazon oder Ebay und beide am wenigsten über Shopping-Clubs. Jedoch wird deutlich, dass Männer etwas mehr über Online-Marktplätze einkaufen, während Frauen mehr bei den Multi-Channel-Versendern aktiv sind. Der größte geschlechterspezifische Unterschied im Umsatzvolumen lässt sich anhand der Kategorie des Teleshoppings erkennen. Frauen sind hier mit EUR 706 Mio. wesentlich kauffreudiger als Männer mit EUR 126 Mio. Dies könnte daran liegen, dass Frauen häufiger zuhause sind, vor allem während Schwangerschaft eben mehr Zeit haben, diese speziellen Sender im Fernsehen anzusehen.

Bei den übrigen Kategorien der Versandhändler Typen hält sich das jeweilige Umsatzvolumen in etwa im Gleichgewicht.

Die folgende Statistik stellt die geschlechterspezifische Kundenstruktur anhand der Warengruppen dar.



Abb.5. Kundenstruktur nach bevorzugter Warengruppe (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Insgesamt sind Frauen mit 58% die stärkere Kundengruppe im Versandhandel als die Männer mit 42%. Insbesondere wird dies auch in den Warengruppen Bekleidung, Schuhen, Büchern, Spielwaren, Möbeln, Drogerieartikeln und Kosmetik, Haus-und Heimartikeln und Schmuck bestätigt. Männer hingegen kaufen Elektronik, Computerartikel sowie Blumen mehr als Frauen über den Versandhandel. In den anderen angeführten Kategorien ist der Absatz in Prozent in etwa ausgeglichen. Hier zeichnen sich also die typischen geschlechterspezifischen Klischees ab.

Jedoch spielt immer auch die Altersstruktur, die Haushaltsgröße, die Einkommensverteilung aber auch die Konsumgewohnheiten und der unterschiedliche Lebenswandel, der sogenannte Lifestyle in der Großstadt und auf dem Land eine Rolle, der aber in der obigen Darstellung vernachlässigt wurde.²³

2.4 Vor- und Nachteile des Versandhandels

Vor- und Nachteile der Branche des Versandhändlers sollen im Folgenden vorgestellt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den Vor- und Nachteilen aus Sicht der Konsumenten und aus Sicht der Verkäufer. Zu wissen, was die jeweiligen Vor- und Nachteile sind, weist einem Unternehmen auch gleichzeitig einige mögliche Chancen und Risiken beim Markteintritt auf.

2.4.1 Vor- und Nachteile aus Sicht der Konsumenten

Vorteile sind:

- Bequemes Einkaufen
- Große Auswahl
- Günstige Preise
- Anonymität
- Individuelle Zahlungsmethoden

Da der Kauf im Versandhandel direkt von zuhause aus erfolgen kann, durch Telefon, Internet, Fax, Email, Smartphones oder Ausfüllen eines Bestellscheines, sind wohl alle Möglichkeiten des bequemen Einkaufens gegeben. Der Konsument ist an keine Ladenöffnungszeiten gebunden, hat kein Problem mit der Parkplatzsuche in der Innenstadt und auch der Fall des Nichtvorhandenseins eines Artikel im Ladengeschäft entfällt. Insbesondere über Online-Shops ist ein Kauf rund um die Uhr, zu Tages- oder Nachtzeiten, möglich. Über die Lieferung und den Transport der Ware muss sich der Kunde keine Sorgen machen, die Regellieferzeit eines Artikels, der auf Lager liegt, beträgt nur circa 1-2 Tage. Bei Nichtgefallen eines Artikels hat der Kunde die Möglichkeit des kostenlosen Zurücksendens an den Versandhändler und er kann von seinem Rücktrittsrecht vom Kaufvertrag durch gesetzliches Widerrufsrecht Gebrauch machen.²⁴

Die Große Auswahl wird durch das breite Sortimentsangebot der Universalhändler geboten, aber auch durch die Vielzahl an Anbietern jeder Warengruppe. Findet man so sein gewünschtes Produkt nicht bei dem einen Versandhandelsunternehmen, so wirft man einen

²³ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 54.

²⁴ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 19 ff.

Blick in das Sortiment eines anderen Versandhändlers, der die gleiche Warengruppe in seinem Sortiment führt.

Durch eben dieses erwähnte große Angebot am Markt, sind die Anbieter einem großen Preisdruck ausgesetzt und sind somit gezwungen, ihre Preise angemessen und möglichst knapp zu kalkulieren, da die Kunden ansonsten einen günstigeren Anbieter wählen können. Dies ist auch durch die Möglichkeit sogenannter Preisvergleichsportale im Internet gegeben.

Bei einigen Warengruppen ist von Kundenseite aus eine gewisse Anonymität gewünscht, beispielsweise im Gesundheitsmarkt, im Erotikgeschäft aber auch gegebenenfalls in der Modebranche, wenn eine öffentliche Anprobe vermieden werden soll. Diese Anonymität wird durch den Versandhandel ermöglicht.

Der Kauf über Versandhandelsunternehmen bietet dem Konsumenten eine Vielzahl an Zahlungsmethoden. So kann der Kunde zwischen Kauf auf Rechnung, oder Kauf per Nachnahme wählen, oder dem Verkäufer innerhalb weniger Minuten den Zahlungsbetrag auf sein Konto überweisen, woraufhin dann der Versand der Ware erfolgt. Auch das Ratengeschäft, bei dem der Kunde den Betrag monatlich abzahlen kann oder den gesamten Betrag erst zu einem späteren Zeitpunkt begleichen kann, hat sich etabliert.

Der Versandhandel bietet dem Kunden also eine große Anzahl an Vorteilen, die ein stationärer Handel nicht bietet.

Nachteile sind:

- Fehlende Beratung
- Zusatzaufwand
- Körperliche Überprüfung
- Kaufrisiko

Zwar bietet der Versandhandel durch hochauflösende Fotos in Katalogen oder auch im Internet und teilweise auch schon durch Produktvideos, wie auch beim TV-Shopping, einen möglichst wahrheitsgetreues Bild des Produktes, jedoch ersetzt dies nicht eine qualitative Beratung durch geschultes Fachpersonal im Ladengeschäft, das gezielt auf die Kundenwünsche eingeht und auch Alternativprodukte vorstellen kann.

Die Suche und Auswahl der Produkte über Versandhandelsmedien aber auch die Vertraulichkeitsprüfung der Anbieter stellt einen Zusatzaufwand für die Besteller dar. Auch das Zurücksenden der Artikel, die nicht gefallen, sowie die Klärung von eventuellen Beschädigungen der Pakete, die auf dem Lieferweg entstanden sind, ist ein zusätzlicher Aufwand, der aber durch die Versender durch die Möglichkeit des kostenlosen Hin- und Rücksendens, verringert werden soll. Auch kann die Bestellung durch sogenannte Trackingsysteme anhand der Bestellnummer auf ihrem Lieferweg verfolgt werden.

Insbesondere in der Textil- und Modebranche ist oft eine fehlende Passgenauigkeit der bestellten Produkte gegeben, da die Kunden die Ware vorab nicht körperlich überprüfen können und Produktfotos oft eine verfälschende Wirkung haben können.

Bei der Zahlungsmethode der Sofortüberweisung wird der Artikel erst nach Eingang der Bezahlung versendet. Somit geht das Kaufrisiko sofort auf den Kunden über, weshalb eine Vertraulichkeitsprüfung des Versender unbedingt notwendig ist. Denn vor allem in der letzten Zeit treten immer wieder sogenannte "schwarze Schaafe" am Markt auf, die nicht vertrauenswürdig sind.²⁵

2.4.2 Vor- und Nachteile aus Sicht der Verkäufer

Vorteile sind:

- geringe Fixkosten
- große Zielgruppe
- Spezialisierungsmöglichkeit

Dadurch, dass ein Versandhändler keine Ausgaben für Verkaufspersonal oder Mieten für ein Ladengeschäft zu tragen hat, spart er einiges an Kosten ein. Handelt es sich um einen kleineren Händler, so kann er seine Geschäfte sogar von zuhause aus betreiben. Ein großes Versandhandelsunternehmen jedoch hat hohe Lagerkosten aufgrund seines breiten Sortiments.

Dadurch, dass der deutschsprachige Raum die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz umfasst, bietet dies eine Bevölkerungszahl von über 90 Mio. Einwohnern. Ein Versandhändler hat also die Möglichkeit, diese große Bevölkerungsanzahl in ihrer Gesamtheit anzusprechen und sie als Kunden zu gewinnen.

²⁵ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 19 ff.

Da im Versandhandel eine große Anzahl an potentiellen Kunden besteht, hat ein Händler die Möglichkeit, sich auf gezielte Kunden, Warengruppen oder Branchen zu spezialisieren und so zum Spezialversandhändler zu werden. Diese Möglichkeit ist im stationären Einzelhandel nicht geboten, da ein Ladengeschäft nicht über die nötige Anzahl an potentiellen Kunden in seinem Einzugsgebiet für eben dieses Spezialangebot verfügt.

Nachteile sind:

- Preisdruck
- gesetzliche Regelungen
- Versandrisiko

In der Versandhandelsbranche ist es immer schwieriger für einen Händler, eine konstante Preispolitik durchsetzen zu können, insbesondere durch die Vergleichsmöglichkeiten, die speziell am Online-Markt gegeben sind. Die Möglichkeit des Markteintritts ist durch geringe Eintrittsbarrieren speziell im Versandhandel gegeben, durch die aggressive Preispolitik der neuen Anbieter, die sich durch diese geringen Preise am Markt etablieren wollen. Zwar müssen viele von ihnen nach kurzer Zeit den Markt wieder verlassen, da sie ihre Preise letztendlich doch zu gering kalkulieren um profitabel wirtschaften zu können, hinterlassen sie trotzdem Umsatz- und Gewinneinbußen bei den seit Jahren am Markt bestehenden, generell erfolgreichen Unternehmen.

Speziell für große Anbieter ist es unerlässlich, gesetzlich abgesichert zu sein. Verpflichtend sind das ein Impressum, das Rückgaberecht und die Widerrufsbelehrung, die auch in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen zum Ausdruck kommt. Die hohen Kosten, die durch die Durchführung und Darstellung eben dieser gesetzlichen Regelungen, die meistens durch eine Anwaltskanzlei durchgeführt wird, entstehen, stellt einen Nachteil dar, ist aber auch in den meisten Fällen von Nöten, da es schwierig ist, aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen in den EU-Mitgliedsstaaten, den Überblick zu behalten.²⁶

Aber auch die gesetzlichen Vorschriften für den Versand einiger Warengruppen sind zu beachten, denn nicht alles darf versendet werden. Besondere Vorschriften sind für den Betrieb einer Versandapotheke gegeben, ebenso wie für den Versand von Waffen oder

²⁶ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 19 ff.

jugendgefährdenden Medien. Auch die Produkthaftungsgesetze bei Importen sind zu beachten.²⁷

Gewerbliche Versandhandelsunternehmen tragen immer das Versandrisiko, sie sind dafür verantwortlich, dass die Ware auch wirklich beim Konsumenten eintrifft. Die Prävention möglicher Probleme bei der Lieferung von Produkten, durch zusätzliche Schutzeinrichtungen des Verpackungsmaterials, wie etwa Schutzhüllen für Mobiltelefone oder Elektronikgeräte, erfordert höhere Portokosten. Diese wiederum werden auf den Konsumenten übertragen, der sich deswegen anderen günstigeren Konkurrenzunternehmen zuwendet. Dies führt dann zu sinkenden Absatzzahlen und somit zu Umsatz- und Gewinneinbußen und stellt einen Nachteil dar.²⁸

Als Zwischenfazit kann gesagt werden, dass sich Vor- und Nachteile sowohl aus Sicht der Konsumenten als auch aus Sicht der Verkäufer gegenüberstehen und relativ ausgeglichen sind. Jedoch ist wohl der Vorteil der Bequemlichkeit des Bestellens für die Kunden von starker Bedeutung, um unter Umständen auch trotz einiger gegebener Nachteile, einen Kauf im Versandhandel zu tätigen.

3. Der E-Commerce-Markt

In diesem Kapitel soll der E-Commerce-Markt beschrieben werden. Es stellt sich zunächst die Frage, was E-Commerce überhaupt bedeutet und welchen Einfluss dieser Markt auf den Versandhandel hat. Desweiteren wird insbesondere auf die Ausprägung des Online-Versandhandels anhand von Online-Shops eingegangen. Zahlen, Analysen und Statistiken sollen dabei verdeutlichen, welche Rolle das Online-Geschäft am Versandhandelsmarkt einnimmt. Auch wird eine Branchenanalyse mit Hilfe des Modells von Porter durchgeführt und Überlegungen zur strategischen Sortimentsentwicklung getroffen. Abschließend werden die Chancen und Risiken des Marktes erörtert, insbesondere auch für einen Markteintritt.

3.1 Definition

"E-Commerce ist die vollständige elektronische Abwicklung der Unternehmensaktivitäten in einem Netzwerk."²⁹

²⁷ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 61.

²⁸ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 24 f.

²⁹ Industrie- und Handelskammer Nürnberg online, Recht des E-Commerce.

Dieses Zitat trifft eine passende, knappe und prägnante Umschreibung. E-Commerce ist elektronischer Handel über die elektronische Handelsplattform des Internets.³⁰ Handeln oder eben auch Commerce findet auf Märkten statt, die nach der ökonomischen Definition als abstrakter Ort des Tausches von Angebot und Nachfrage, zu einem bestimmten Zeitpunkt, gelten. Durch die elektronischen Möglichkeiten des Handels, entstehen durch das E-Commerce Märkte, die ort- und zeitlos sind. Solche Märkte sind im E-Commerce-Bereich beispielsweise Online-Shops, die durch Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik entstehen.³¹

E-Commerce kann auch beschrieben werden, als die Summe der Möglichkeiten der Umsatzgenerierung über elektronische Technologien bei Fokussierung der Transaktionsprozesse, insbesondere durch die Nutzung des Internets als neue Distributionsplattform.³²

Einfach ausgedrückt ist E-Commerce die elektronische Geschäftsabwicklung. Geschäftliche Transaktionen, der Kauf und Verkauf von Waren, wird über elektronische Verbindungen abgewickelt. Als elektronische Verbindung ist hierbei das Internet anzusehen.³³ Electronic Commerce wird als Teil des Electronic Business gesehen, wobei Electronic Business die wirtschaftlichen Möglichkeiten im Zusammenhang mit den globalen digitalen Netzen bezeichnet.³⁴

*" E-Commerce ist wie ein Zauberwort - niemand weiß wie es so richtig funktioniert, aber jeder glaubt, dass es funktioniert und will es haben."*³⁵ Thomas Hess

Wie dieses Zitat schon besagt, ist es schwierig, genau in Worte zu fassen, was genau E-Commerce bedeutet. Aber grundsätzlich ist es der Warenverkehr im World Wide Web, das heißt, das Werben, Kaufen und Verkaufen, bequem von Zuhause aus, ohne das Haus verlassen zu müssen. Auch Kundenservices oder das Online-Banking fällt unter den Bereich des E-Commerce.

Schnell wird klar, welche immensen Möglichkeiten, Erleichterungen und somit auch Vorteile das Electronic Commerce bietet. Mittlerweile ist es zum Kerngeschäftsmodell im Internet geworden.³⁶

³⁰ Vgl. Krause, J., Electronic Commerce, S. 51.

³¹ Vgl. Lampe, F., Marketing und Electronic Commerce, S. 3.

³² Vgl. Online Lehrbuch der Universität Erlangen, Die Grundlagen von E-Business und E-Commerce, S. 2 f.

³³ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler online, Definition E-Commerce.

³⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler online, Definition Electronic Business.

³⁵ Online-Lehrbuch Universität Erlangen, Die Grundlagen von E-Business und E-Commerce, S. 2.

Der Versandhandel hat diese Chance ergriffen und Electronic Commerce ist ein bedeutsamer Teilbereich des Versandhandels geworden, insbesondere die Anwendung des Online-Shoppings, auf das in Kapitel 3.2.1 näher eingegangen wird.

Erste Erscheinungen des durch Electronic-Commerce geprägten Versandhandels kamen im Jahre 1995 auf, als das Internet für die Wirtschaft geöffnet wurde. Erste Unternehmen waren Amazon und die Handelsplattform Ebay, sowie Suchmaschinen. Zunächst war die Akzeptanz gering, jedoch gingen die Verkaufszahlen durch Einführung von elektronischen Zahlungsmöglichkeiten und automatisierter Abwicklung nach oben. Insbesondere seit der Jahrtausendwende erlebte die Branche einen regelrechten Aufschwung, immer mehr neue Unternehmen wagten den Markteintritt, einige von ihnen verschwanden aber genauso schnell wieder. Es ist ein stetiger Aufschwung zu beobachten, der auch heute noch anhält und auch in den nächsten Jahren weiter anhalten wird.

Besonders wichtig ist das richtige Marketing in diesem Bereich. Neue Unternehmen müssen dem potentiellen Kunden zu Gemüte geführt und bekannt gemacht werden, weshalb ein spezielles Suchmaschinenmarketing eine große Rolle spielt. Über Online-Suchmaschinen wie Google oder Yahoo versuchen Unternehmen, ihren Online-Shop im Internet auffindbar zu machen.³⁷

Der Einfluss und der Erfolg des E-Commerce-Geschäftes im Versandhandel kann nicht oft genug betont werden. Anhand der nachfolgenden Statistik wird klar, welchen großen Anteil das Internet-Geschäft am Gesamtumsatz des Versandhandels einnimmt.

³⁶ Vgl. Gründerszene online, Begriff E-Commerce.

³⁷ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 35.

Überblick 1 - Waren

Vergleich Klassische Bestellwege vs. Online 2013

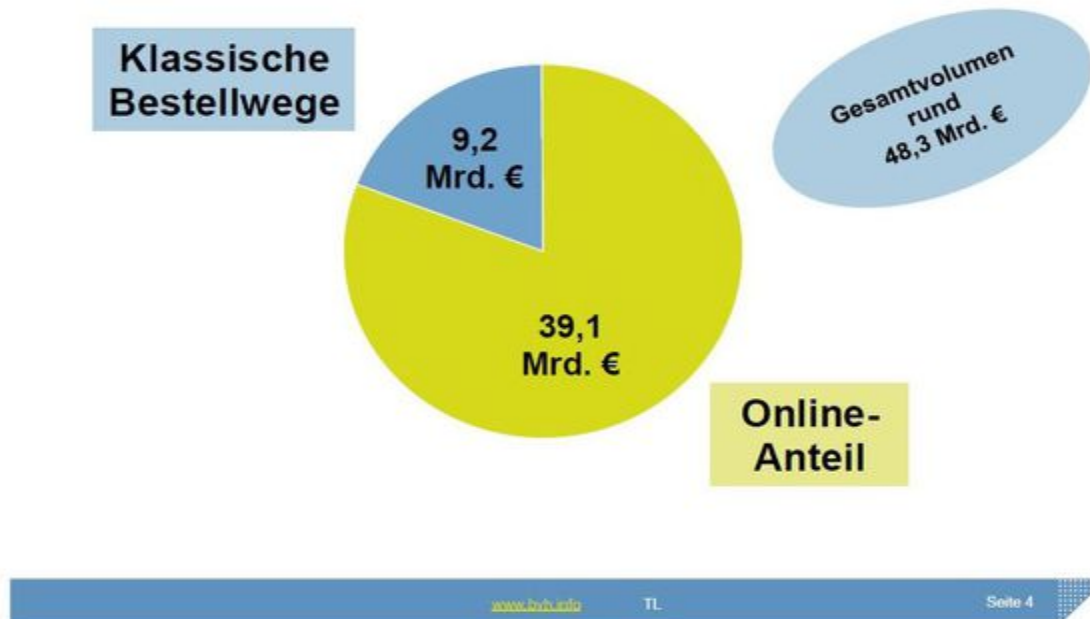


Abb.6. Online-Anteil (Quelle: Bundesverband des Verbandhandels; online unter: <https://www.bevh.org/marktstatistik/zahlen-fakten/>)

Es wird eindeutig klar, dass das E-Commerce der größte Umsatztreiber im Versandhandel ist. Mehr als drei Viertel der Waren wurden 2013 über das Internet geordert. Lediglich EUR 9,2 Mrd. am Gesamtumsatzvolumen von EUR 48,3 Mrd. fallen auf die klassischen Bestellwege wie etwa TV-Shopping, Katalogversand und Andere.

Der Online-Verdrängungswettbewerb hält also an und wird ausgeweitet.

Einige Zitate von Fachleuten der Branche dazu, die den starken Einfluss des Online-Marktes bestätigen:

*"Ich gehe davon aus, dass sich das Volumen des Online-Handels bis 2020 von derzeit 9,3 auf dann 25 Prozent erhöht".*³⁸ Hans-Otto Schrader, Chef der Otto-Group (Wirtschaftswoche).

*"80% der Offline-Händler werden nicht überleben."*³⁹ Oliver Samwer, Rocket Internet.

*"Verbundgruppe, die nicht online verkaufen, machen langfristig einen großen Fehler."*⁴⁰ Intersport-Vorstand Klaus Jost.

*"Unser fundamentales Ziel ist es, das Bargeld zu ersetzen."*⁴¹ Yapital-Geschäftsführer Nils Winkler.

³⁸ Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

³⁹ Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

⁴⁰ Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

Aber andere Experten wiederum stehen dem E-Commerce-Geschäft auch weiterhin kritisch gegenüber, wie die folgenden Zitate belegen:

*"Wer ins Online-Geschäft geht, sollte nicht glauben, dass er morgen direkt Geld verdient."*⁴²

Tengelmann-Chef Karl-Erivan Haub (in Handelslatt).

"Ein Online-Kauf alleine kann das echte Einkaufserlebnis einer Modemarke nicht ersetzen."

⁴³Sabine Tietz, Geschäftsführerin des Große-Größen-Versenders sheego.

Der Boom des E-Commerce-Geschäfts im Internet wird also von Seiten der Fachleute der Branche einerseits bestätigt, andererseits jedoch auch skeptisch betrachtet. Denn es entgeht wohl Niemandem, dass eine große Konkurrenzsituation im Online-Versandhandel gegeben ist. Ziel muss es letztendlich für diejenigen sein, die das Potenzial des Verkaufs über das Internet für sich nutzen wollen, dem Konkurrenzdruck des Verdrängungswettbewerbes standzuhalten. Unternehmen, die einen Markteintritt planen, müssen genau überlegen, mit welchen Vorteilen sie die Konkurrenz bezwingen und dem Druck am Markt standhalten können. Dies beinhaltet eine strategische Sortimentsplanung oder gar eine Nutzeninnovation. Diese Punkte werden in Kapitel 4 und 5 dieser Arbeit näher analysiert.

Diejenigen, die dem Markt des Internets skeptisch gegenüber stehen und keinen Eintritt planen, müssen damit rechnen, dass das Online-Geschäft immer mehr Anteile gewinnt und sich dementsprechend anpassen.

3.2 Electronic-Commerce-Anwendungen

Zum einen werden E-Commerce-Anwendungen nach der Art des Online-Auftritts, zum anderen nach der Art des Vertriebsweges unterschieden.

3.2.1 Unterscheidung nach Art des Online-Auftritts

Im Folgenden sollen Möglichkeiten dargestellt werden, im World Wide Web als Versandhändler, Produkte zu verkaufen. Zu unterscheiden sind die Formen der Online-Plattform, des Online-Shops und des Shopping-Portals. Das wohl wichtigste Kriterium ist hierbei der Kostenfaktor.

Eine Online-Plattform ist eine technische Plattform, die für das Zusammentreffen von Individuen innerhalb eines elektronischen Kontaktnetzwerkes geschaffen wurde, um eine

⁴¹ Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

⁴² Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

⁴³ Etailment online, Olaf Kohlbrück, Die besten Zitate der E-Commerce-Manager 2013.

organisierte Kommunikation untereinander zu gewährleisten.⁴⁴ Diese Kommunikation bezieht sich wohl auf den Kauf und Verkauf von Produkten.

Nach erfolgreichem Markteintritt ist die günstigste Variante wohl der Verkauf über eine Online-Plattform, denn etablierte große Plattformen verfügen über einen großen Kundenstamm, den neue Wettbewerber für sich nutzen können. Bekannte Vertreter sind beispielsweise Amazon oder Ebay. Über Ebay können Nutzer ihre Produkte zum Verkauf anbieten, müssen jedoch bei erfolgreichem Verkauf eine Verkaufsprovision an Ebay bezahlen, die sie im vornherein bereits in ihre Preise mit einkalkulieren sollten. Wichtig ist vor allem, möglichst gute Preise bieten zu können, denn ansonsten riskieren die Verkäufer, Kunden an andere Wettbewerber zu verlieren, die eben für das gleiche Produkt bessere Preise anbieten können. Auch ist es wichtig, als Verkäufer gute Bewertungen von anderen Käufern zu erhalten, denn potentielle Neukunden orientieren sich an solchen Bewertungen. Solche Verkaufs-Plattformen können auch als Marktplatz bezeichnet werden.⁴⁵

Der Vertrieb über einen Online-Shop wird auch Online-Shopping bezeichnet. Geschieht dies nicht über eine Verkaufs-Plattform, so benötigen Verkäufer und Unternehmen einen Online-Shop. Dieser entsteht durch Kauf eines Shopsystems bei einem Dienstleistungsunternehmen, das dann auch für die Programmierung dieses Systems verantwortlich ist und auch den rechtlichen Rahmen koordiniert. Problem dabei können die hohen Kosten für den Kauf eines solchen Shopsystems sein und die laufenden Kosten für den Programmierer. Jedoch werden die Verkaufsprovisionen, die beispielsweise bei einem großen Verkaufsvolumen hoch ausfallen können, eingespart.

Negativ anzusehen ist hierbei auch, dass es schwieriger ist, auf diesem Vertriebsweg, Kunden zu akquirieren als beispielsweise über eine Plattform, wo schon ein großer Kundenstamm vorhanden ist. Oftmals ist zusätzliche Werbung über Zeitschriften, Kataloge o.A., nötig, um den Online-Shop bekanntzumachen.

Die dritte Variante ist das Versandhandelsgeschäft über sogenannte Shopping-Portale, auch Shopping-Malls genannt. Hier wird eine gewisse Anzahl an Shops entweder des gleichen Konzerns oder nicht verbundener Shops im Sinne eines Einkaufszentrums unter einem

⁴⁴ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler online, Definition E-Community.

⁴⁵ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 25 f.

Markendach gebündelt. Sinnvoll ist dies aber nur, wenn weniger bekannte Shops durch ein starkes Markendach profitieren können und dadurch Kunden gewinnen können.⁴⁶

3.2.2 Unterscheidung nach Art des Online-Vertriebsweges

Nachfolgende Grafik aus dem Jahr 2012 zeigt die unterschiedlichen Vertriebswege im Internet und wie ihr jeweiliger Anteil am gesamten Online-Umsatz des Versandhandels ist.

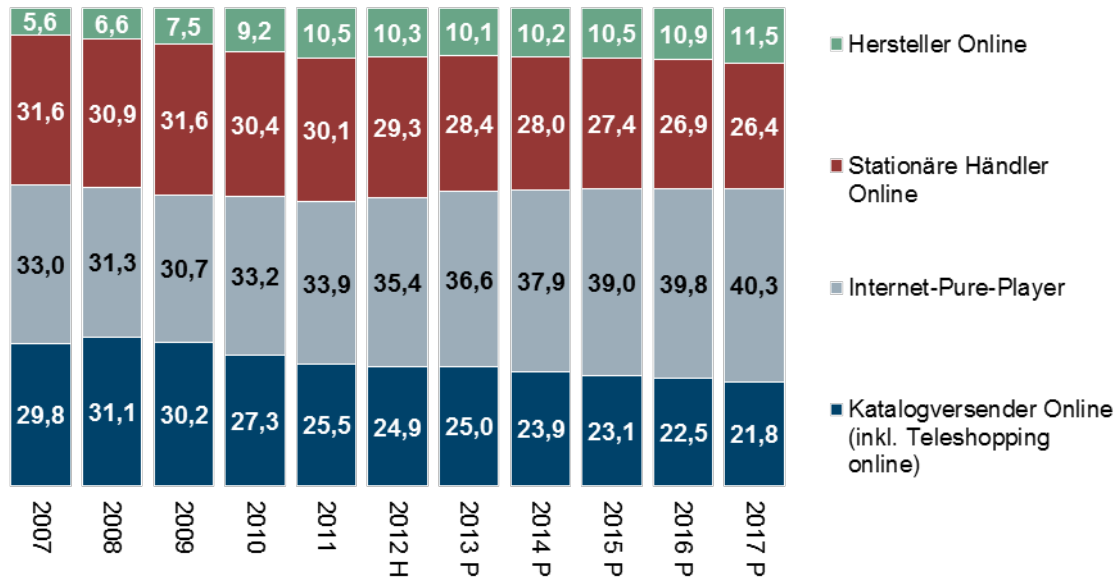


Abb.7. Online-Vertriebswege (Quelle: Institut für Handelsforschung Köln; online unter: <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Verdraengungswettbewerb-haelt-an--Internet-Pure-Player>)

Ganz allgemein zusammenfassend betrachtet ist der Online-Umsatz um 15% zum Vorjahr 2011 gestiegen.

Zunächst sind vier Vertriebswege zu unterscheiden. Die Internet-Pure-Player, deren gesamtes Versandhandelsgeschäft ausschließlich über das Internet abgewickelt wird, haben nach wie vor eine dominante Stellung des Anteils in Prozent am Online-Umsatz mit 35,4%. Die stationären Händler haben einen leichten Rückgang auf 29,3% des Anteils am Online-Umsatz zu verzeichnen, was wohl daran liegen kann, dass die Internet-Pure-Player ihr Online-Angebot durch Filialen ergänzen. Rückläufig ist auch das Online-Geschäft der Katalogversender, die zwar einen steigenden Umsatz aufweisen, jedoch nur noch einen Anteil von knapp 25% am Online-Umsatz behaupten können. Einen leicht steigenden Anteil am Online-Umsatz haben auch die Hersteller Online.

Deutlich wird dadurch, dass die Internet-Pure-Player immer solider aufgestellt sind. Viele entdecken Eigenmarken zur Wettbewerbsdifferenzierung.

⁴⁶ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 41f.

Nicht nur für den stationären Handel ist das Internet eine starke Bedrohung, auch die Online-Vertriebsformen stehen untereinander in einem starken Verdrängungswettbewerb. Um mehr Anteile am Online-Umsatz in Zukunft erzielen zu können, müssen sich Multi-Channel-Versender, die ihre Produkte über unterschiedliche Vertriebswege absetzen, am Online-Markt mit attraktiven Konzepten positionieren, genauso wie die Hersteller. Ansonsten werden in Zukunft die Internet-Pure-Player den E-Commerce-Markt immer mehr dominieren.⁴⁷

3.3 Auswirkungen des E-Commerce auf den Versandhandel

Wie aus obenstehender Abbildung schon deutlich wurde, wächst das Online-Geschäft mit den E-Commerce-Anwendungen. Mehr als drei Viertel des Umsatzes wird mittlerweile in der Versandhandelsbranche über das Internet umgesetzt. Durch den Einfluss des Internets erlebt das ursprünglich als rückläufig geltende Geschäft des Versandhandels einen neuen wirtschaftlichen Aufschwung. Unternehmen des Versandhandels, die Electronic Commerce-Anwendungen betreiben, verfolgen ganz bestimmte Ziele, die sie durch Online-Verkauf erreichen wollen. Im Folgenden werden die Ziele sowohl der Anbieter aber auch die der Konsumenten tabellarisch aufgelistet:

Ziele der Anbieter	Ziele der Konsumenten
<ul style="list-style-type: none"> • Zusatzgewinn durch neue Online-Absatzkanäle • Direkte Kommunikation mit einzelnen Benutzern • Flexible Anpassung von Produkten an Benutzerwünsche • Verkürzung von Absatzwegen durch Direktverkauf • Zeit- und Kosteneinsparung bei Auftragsannahme und Durchführung • 24-Stunden-Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Komfortable, einfache und schnelle Erledigung von Geschäftstransaktionen rund um die Uhr • Schnelle Kommunikation mit anderen Personen • -> Kundenbewertungen

Tabelle 1. Ziele der Versandhändler im E-Commerce-Markt (eigene Darstellung; in Anlehnung an Lampe F., Marketing und Electronic Commerce, Braunschweig/Wiesbaden, (1998))

Ein weiteres Kriterium für die Entscheidung eines Unternehmens, am Online-Geschäft des Versandhandels teilzunehmen, ist wohl auch die geringe Markteintrittsbarriere, die das Internet bietet. Fast jeder, egal ob Privatperson oder gewerbliches Unternehmen, hat die Möglichkeit, heutzutage im World Wide Web geschäftlich aktiv zu werden. Dies hat aber auch zur Folge, dass Unternehmen schnell auftauchen, genauso schnell aber auch wieder aus dem Markt austreten und von der Bildfläche verschwinden. Es herrscht einfach ein Überangebot am Markt, so dass es vor allem für kleinere Unternehmen schwierig ist, sich gegen die Internet-Riesen wie eben Amazon oder Ebay, sowie auch Zalando, durchsetzen zu

⁴⁷ Vgl. Institut für Handelsforschung Köln online, Pressemitteilungen, Online Verdrängungswettbewerb hält an- Internet Pure Player weiterhin vorne.

können. Ein professionelles Managementwissen, über die Bereiche des Online-Marketings hinausgehend, ist wichtig und nötig für einen erfolgreichen Markteintritt. Aber auch die genauen strategischen Überlegungen zum Sortimentsangebot und der Strategie allgemein, sich in einem überfüllten Markt durchzusetzen, ist für den Erfolg unersetzlich. Mehr dazu in Kapitel 4 dieser Arbeit.⁴⁸

Jedoch ist das Electronic-Commerce-Geschäft nicht nur positiv zu beurteilen. Die neuesten Skandale 2014 des Online-Riesen Amazon, der mit Leiharbeitern in die Nachrichten geriet, sowie Logistikdienstleister wie DHL oder GSL, die sich nicht an die gesetzlich geregelten Tariflöhne hielten, schaden dem Image der Online-Unternehmen nachhaltig. Dies wiederum könnte aber eine Chance sein, für Konkurrenten dieser Unternehmen, Kunden abzuwerben oder gar in dieser Situation einen Markteintritt zu wagen.⁴⁹

Auch ist zu beobachten, dass gerade das für den Online-Markt typische und erfolgreiche Buchgeschäft sich insbesondere 2014 wieder mehr in den Ladengeschäften und somit im stationären Handel abspielt. Grund dafür ist sicherlich einerseits das Vertrauen der Kunden in Ladengeschäfte aber auch das teilweise neue, schicke Design der Läden. Der stationäre Handel kämpft also teilweise mit Erfolg gegen das Internet an.

Grundsätzlich kann man sagen, dass Multi-Channel-Versender wohl am besten aufgestellt sind und gute Prognosen haben. Denn sie haben die Chancen des Online-Marktes ergriffen, wollen sich aber nicht nur darauf konzentrieren, sondern stellen sich breiter auf und nehmen weiterhin beispielsweise am klassischen Versandhandelsmarkt teil, wie etwa durch das Katalog-Geschäft. Somit wird fast die ganze Bevölkerung angesprochen als potentielle Kunden.

Die Warengruppe mit dem größten Umsatz am Online-Markt ist und bleibt wohl auch noch die nächste Zeit die Gruppe der Bekleidung. Sie bildet den Top-Seller im Netz.⁵⁰

3.4. Branchenanalyse

Um die Attraktivität einer Branche zu beurteilen, wird häufig die Branchenstrukturanalyse von Michael E. Porter herangezogen. Die Wettbewerbssituation in einer Branche kann damit analysiert werden. Dies ist wichtig vor einem Markteintritt, insbesondere die Überprüfung, ob diese Branche für ein Unternehmen attraktiv ist und ob eine langfristige positive Entwicklung und Etablierung möglich ist.

⁴⁸ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 5.

⁴⁹ Vgl. Handelsblatt online, Carina Groh-Kontio, Die Schattenseiten des Online-Handels, S.1.

⁵⁰ Vgl. Tagesspiegel online, Maris Hubschmid, Internethandel wächst viel langsamer als erwartet.

3.4.1 Five Forces nach Porter

Porter konzentriert sich auf fünf Komponenten der Branchenstruktur, die er "Five Forces" nennt. Diese sind:

1. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten
2. Die Verhandlungsmacht der Kunden
3. Bedrohung durch neue Wettbewerber
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte
5. Wettbewerbsintensität in der Branche

Grundaussage dieses Modelles ist, dass je schwächer die Wettbewerbskräfte sind, desto attraktiver ist die Branche für ein Unternehmen.⁵¹

Nachfolgend eine Abbildung des Branchenstrukturmodelles nach Porter.

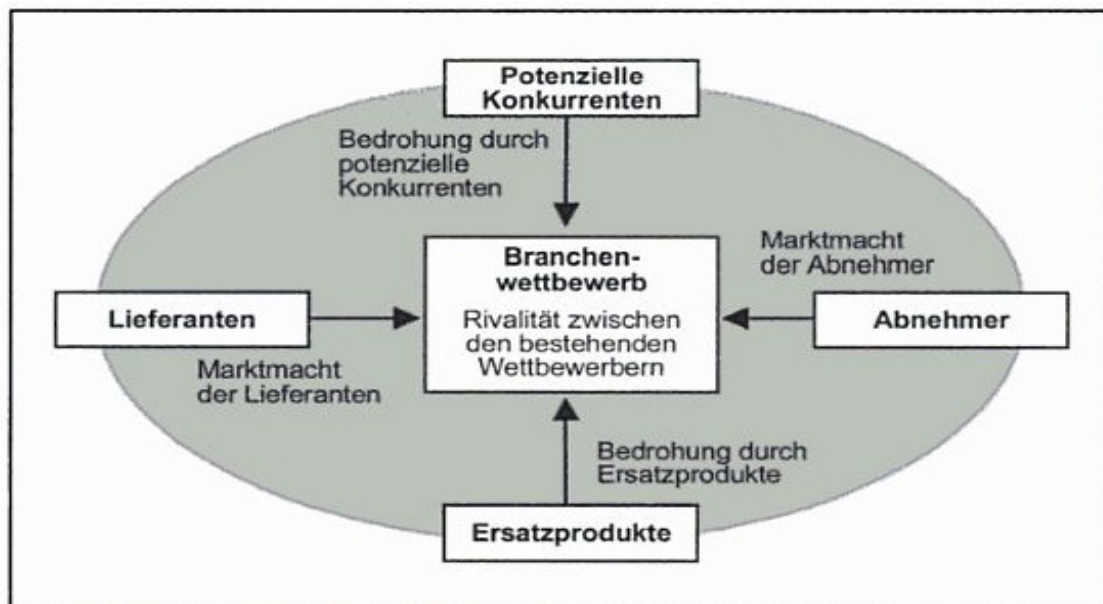


Abb.8. Branchenstrukturmodell (Quelle: <http://www.hs-enden-leer.de/forschung-transfer/projekte/controlling-lexikon/controlling-themen/b/branchenstrukturanalyse.html>)

Nun soll dieses Modell für die Analyse der Branche des Online-Versandhandels herangezogen werden.

Zu 1.: Die Verhandlungsmacht der Lieferanten beschreibt, wie stark die Lieferanten ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen durchsetzen können. Als hoch ist sie einzustufen, wenn es wenig Substitute am Markt gibt, die Produkte stark differenziert sind und die Lieferanten somit höhere Preise für ihre Güter verlangen können. Dies wiederum führt aber zu Gewinnverlusten bei den Unternehmen, deshalb ist eine geringe

⁵¹ Vgl. Kaltenbrunner, K., Foliensatz zum Proseminar Vertiefung zum Strategischen Management an der Universität Salzburg, S. 23.

Verhandlungsmacht der Lieferanten für eine Branche immer attraktiver.⁵² Für die Branche des Online-Versandhandels ist die Verhandlungsmacht der Lieferanten generell als gering einzustufen, da die angebotenen Produkte meist standardisiert sind und eine Vielzahl von Konsumenten dadurch angesprochen werden. Jedoch ist trotzdem immer noch eine zusätzliche Unterscheidung zwischen den einzelnen Warengruppen zu treffen, die einen sind mehr standardisiert, wie etwa Bücher, die anderen weniger, wie beispielsweise spezifische Elektronik-Produkte.⁵³

Zu 2.: Die Verhandlungsmacht der Kunden oder Abnehmer beschreibt, wie stark die Kunden ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung durchsetzen können. Als hoch ist sie einzustufen bei einer geringen Differenzierung und somit einer Standardisierung der Produkte am Markt. Eine starke Verhandlungsmacht der Kunden macht die Branche unattraktiv. Die Kunden könne in diesem Fall niedrigere Preise verlangen, was zu Gewinnverlusten bei den Unternehmen führt.⁵⁴ Im Online-Versandhandel ist generell eine hohe Verhandlungsmacht der Konsumenten gegeben, da die Produkte wenig differenziert sind. Eine Ausnahme bilden die Spezialversender, bei denen eine höhere Differenzierung der Produkte gegeben ist und die Verhandlungsmacht der Abnehmer somit geringer ist.⁵⁵

Zu 3.: Der Markteintritt von neuen Wettbewerben erhöht den Preisdruck und somit die Konkurrenzsituation in einer Branche. Neue Wettbewerber können den Markt leichter betreten, wenn geringe Markteintrittsbarrieren gegeben sind. Dies wiederum erhöht die Bedrohung durch neue Wettbewerber. Höhere Markteintrittsbarrieren erhöhen die Branchenattraktivität, da sie die Position der bereits bestehenden Marktteilnehmer schützen.⁵⁶ In der Branche des Versandhandels ist bezüglich der Eintrittsbarriere zu unterscheiden zwischen einem kleineren Unternehmen und Unternehmen mit größeren Strukturen. Bei kleineren Versandhändlern ist die Markteintrittsbarriere als gering einzuschätzen, es ist kein allzu großes Startkapital vonnöten und das Geschäft kann meist von zuhause aus durchgeführt werden, nach dem Prinzip Ware einkaufen, Ware verkaufen, verpacken und verschicken.

⁵² Vgl. Manager-wiki online, Branchenstrukturanalyse Porter.

⁵³ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 16.

⁵⁴ Vgl. Manager-wiki online, Branchenstrukturanalyse Porter.

⁵⁵ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 15 f.

⁵⁶ Vgl. Manager-wiki online, Branchenstrukturanalyse Porter.

Handelt es sich um größere Unternehmen sind die Markteintrittsbarrieren jedoch als höher einzustufen, da ein hohes Marketingbudget eingplant werden muss, Logistikdienstleister hinzugezogen werden müssen, Lagerkosten anfallen und Warenwirtschaftssysteme notwendig sind⁵⁷ und gegebenenfalls auch hohe Kosten für den Ankauf eines eigenen Online-Shopsystems anfallen.

Zu 4.: Ersatzprodukte sind sogenannte Substitutionsgüter, also Produkte, die ähnliche Kundenbedürfnisse befriedigen. Je mehr solcher Güter vorhanden sind, desto unattraktiver wird die Branche. Die Kundenbindung ist der zentrale Begriff. Für den Online-Versandhandel stellt einerseits die Vielzahl an Substitutionsgüter am Markt eine Bedrohung dar, denn Kunden wechseln den Anbieter, sobald ein anderer Anbieter ein ähnliches Produkt zu einem guten oder besseren Preis-Leistungsverhältnis anbietet und die Umstellungskosten auf diesen Anbieter gering sind oder nicht existieren.⁵⁸ Da im Online-Versandhandel geringe Umstellungskosten auf ein Ersatzprodukt gegeben sind, fördert dies nicht die Kundenbindung. Andererseits stellt der Online-Versandhandel auch eine Art Substitution zum klassischen Versandhandel und zum stationären Handel dar, was ein Vorteil sein kann, da das Online-Geschäft die klassischen Vertriebswege des Versandhandels ersetzt, aber auch ein Nachteil, da Kunden die Möglichkeit haben, auf Ersatzprodukte zuzugreifen, die in Ladengeschäften vor Ort, durch Katalogbestellung oder Teleshopping geordert werden können.⁵⁹

Zu 5.:Ist die Wettbewerbsintensität in der Branche hoch, so herrscht ein starker Preis- und Leistungswettbewerb unter den Konkurrenten. Preise werden instabil und die Branche somit weniger attraktiv.⁶⁰ Bei dieser Bewertung kommt es aber auch auf die Struktur der Branche an und ob diese Branche am wachsen oder bereits rückläufig ist. Im Versandhandel herrscht generell eine hohe Wettbewerbsintensität. Da insbesondere das Online-Geschäft die Branche aber wachsen lässt, verhalten sich die Teilnehmer weniger rivalisierend, wobei aber auch wieder zwischen den Sortimentsversendern und den Spezialversendern unterschieden werden muss. Da die Sortimentsversender ein breites Publikum ansprechen und die Online-Versandhandelsbranche wächst, herrscht hier zwar Konkurrenz, aber weitaus weniger als bei den Spezialversendern, die ein kleineres Publikum ansprechen und die Branche somit von

⁵⁷ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 16.

⁵⁸ Vgl. Manager-wiki online, Branchenstrukturanalyse Porter.

⁵⁹ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S. 17.

⁶⁰ Vgl. Manager-wiki online, Branchenstrukturanalyse Porter.

vornherein begrenzt ist.⁶¹ Grundsätzlich wirkt sich die Wettbewerbssituation aber eher weniger attraktiv für die Branche des Online-Versandhandels aus, insbesondere, da es auch auf dem weniger konkurrenzbelasteten Markt der Sortimentsversender die großen Platzhirsche wie etwa die Otto-Group gibt, gegen die es für neue Versandhändler sehr schwierig sein kann, sich zu positionieren.

4. Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt

Das folgenden Kapitel behandelt den Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt. Es wird zunächst der Markteintritt selbst und die Markteintrittsbarrieren erklärt und dies anschließend auf den Markteintritt in der Branche der Online-Versandhändler bezogen, wobei die Bedürfnisbefriedigung aus Sicht der Kunden betrachtet wird und anschließend auf die strategische Sortimentsentwicklung im Online-Markt der Versandhändler eingegangen wird.

4.1 Markteintritt und Markteintrittsbarrieren

Ein Markteintritt liegt dann vor, wenn ein Unternehmen auf einem Absatzmarkt aktiv wird, auf dem es bislang noch nicht aktiv war. Markteintrittsbarrieren sind Rahmenbedingungen, die einen erfolgreichen Markteintritt oder eine erfolgreiche Aufnahme der Aktivität am Markt hemmen, verzögern oder verhindern können.⁶² Zu unterscheiden sind strukturelle und strategische Markteintrittsbarrieren. Strukturelle Markteintrittsbarrieren ergeben sich aus den Aktivitäten der etablierten Unternehmen, ohne, dass diese spezielle Maßnahmen gegen potentielle Konkurrenten treffen. Betriebsgrößenvorteile, Produktdifferenzierungsvorteile, Kostenvorteile, aber auch ein hoher Startkapitalbedarf, hohe Umstellungskosten oder auch rechtliche und politische Voraussetzungen können solche strukturellen Barrieren sein. In der Branche der Online-Versandhändler sind das die Betriebsgrößenvorteile der etablierten Unternehmen wie etwa Amazon, Ebay oder Zalando, niedrige Produktdifferenzierung, da ein und das selbe Produkt meistens bei vielen unterschiedlichen Anbietern im Sortiment vorhanden ist und ein hoher Kapitalbedarf vor allem bei Unternehmen mit weiten Strukturen, die große Ausgaben für Lagerkosten, Warenwirtschaftssysteme, Logistikdienstleister usw. tätigen müssen.

⁶¹ Vgl. Dunzinger, T., Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, S.17.

⁶² Vgl. Sternsberger, M., Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Markteintritt von digitalen Startups, S.22 f.

Strategische Markteintrittsbarrieren sind Maßnahmen, die von am Markt etablierten Unternehmen gezielt getroffen werden, um potentielle Konkurrenten abzuwehren und sich gegen diese zu schützen. Es handelt sich um sogenannte Abwehrstrategien. Die Absenkung des Angebotspreises so weit, dass ein kostendeckender Markteintritt nicht mehr möglich ist, oder eine frühzeitige Abdeckung der Kapazität am Markt, damit die etablierten Unternehmen die Nachfrage schneller und kostengünstiger befriedigen können als potentielle neue Wettbewerber sowie die Besetzung möglichst vieler Marktnischen durch strategische Produktvarianten sind solche strategischen Markteintrittsbarrieren.

Die Markteintrittsbarrieren erweisen sich in der Regel als weniger problematisch für größere Unternehmen als für kleinere, mit Ausnahme der Barriere des Kapitalbedarfs bei großen Unternehmen des Versandhandels. Für kleinere Unternehmen ist es nämlich schwieriger sich gegen bestehende Unternehmen durchzusetzen bzw. ihnen standzuhalten. Obwohl es für den Markteintritt von neuen Versandhändlern am E-Commerce-Markt generell schwierig ist, sich gegen die bestehenden großen Online-Versandhändler durchzusetzen, insbesondere, da die Konsumenten diesen großen Unternehmen vertrauen, Bewertungen vorhanden sind und der Ablauf bei diesen bekannt ist, ganz dem Motto nach, "Was der Esel nicht kennt, frisst er nicht", wagen immer wieder neue Unternehmen einen Markteintritt.

Desweiteren ist beim Markteintritt eine Strategie notwendig. Beim Markteintritt von neuen Versandhändlern im E-Commerce-Markt wird es sich wohl in den meisten Fällen entweder um ein Start-Up-Unternehmen oder ein bereits auf einem anderen Absatzmarkt aktives Unternehmen handeln, das eine interne Diversifikation durchführt und auf einem neuen Absatzmarkt oder Vertriebsweg aktiv werden möchte, wie eben am Online-Markt. Bei beiden Varianten ist eine Neuprodukteinführungsstrategie notwendig, bei der dann noch unterschieden wird, ob man eine Innovation oder eine Imitation auf den Markt bringen möchte. Neuprodukteinführungsstrategien sind immer als riskant anzusehen. Beim Online-Versandhandel ist aber wohl der Markteintritt mit einer Innovation weniger riskant als mit einer Imitation, da, wie ja schon erwähnt, der Markt eine Vielzahl von Anbietern mit dem gleichen Sortiment oder mit Ersatzprodukten aufweist.⁶³

⁶³ Vgl. Das Wirtschaftslexikon online, Markteintrittsstrategien.

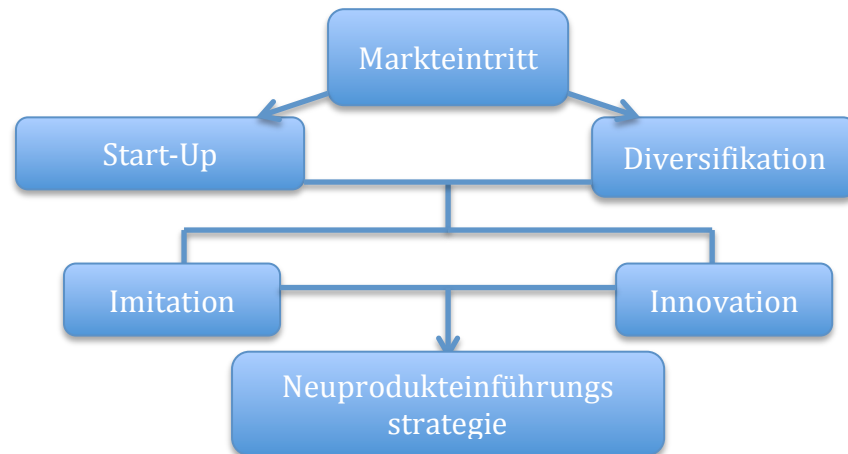


Abb.9. Grafische Darstellung der

Neuprodukteinführungsstrategie (Eigene Darstellung; in Anlehnung an:

http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/markteintritts-_und_marktaustrittsstrategien/markteintritts-_und_marktaustrittsstrategien.htm#HWMM0326H03)

4.2 Onlineverkaufsfähige Güter

Die Frage, "Was wollen Kunden überhaupt online kaufen", muss sich ein Unternehmen stellen, um einen erfolgreichen Markteintritt durchführen zu können. Hier wird also die Kundensichtweise beleuchtet und die Bedürfnisse der Kunden analysiert. Denn es ist eigentlich nur logisch, dass ein Unternehmen am Markt nur dann langfristig erfolgreich wirtschaften kann, wenn genügend Konsumenten zur Abnahme der angebotenen Produkte bereit sind. Gerade in der Branche des E-Commerce-Versandhandels ist es also wichtig, herauszufinden, welche Güter onlineverkaufsfähig sind und welche Güter die Kunden doch lieber klassisch über den stationären Handel erwerben wollen. Es gilt die Frage zu klären, ob seitens der Endkunden ein Markt beziehungsweise eine Nachfrage nach einem Online-Verkauf der jeweiligen Produkte, die ein Unternehmen anbieten möchte, gegeben ist.

Zunächst wird nun untersucht, welche Produkte besonders gerne online gekauft werden. Wie es schon aus vorhergehenden Analysen in dieser Arbeit ersichtlich geworden ist, wollen Verbraucher heutzutage viele Produkte lieber online kaufen, anstatt über die anderen Vertriebswege des Versandhandels oder gar in Ladengeschäften. Jedoch sind hier hinsichtlich der Nachfrage nach den unterschiedlichen Produktgruppen deutliche Unterschiede erkennbar. Nachfolgenden Statistik zeigt die Umsätze der einzelnen Warengruppen im E-Commerce-Markt.

Umsatz des Interaktiven Handels nach Warengruppen E-Commerce 2013

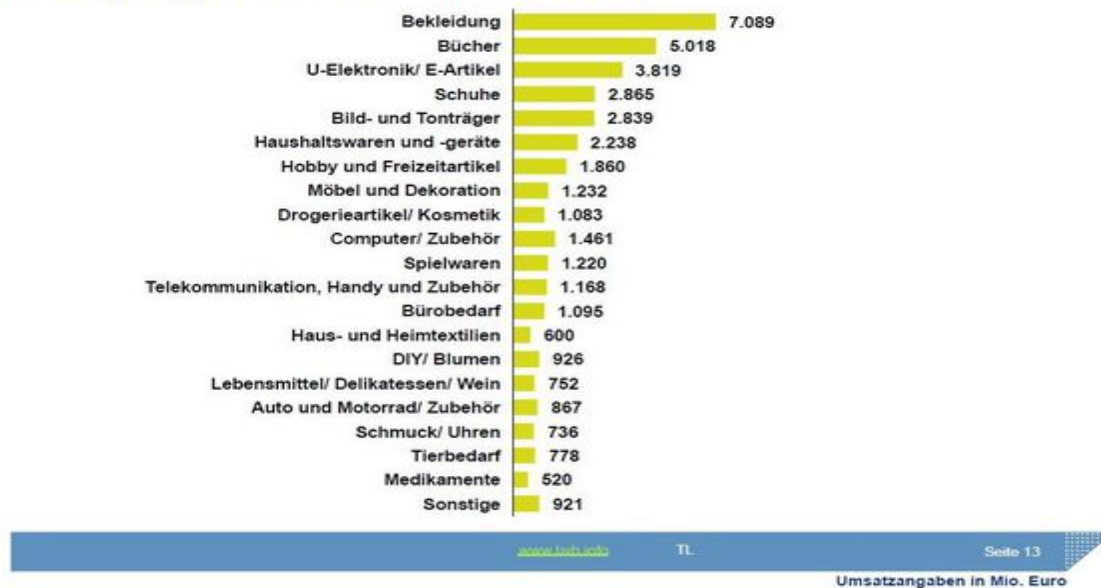


Abb.10. Umsatz des E-Commerce-Marktes nach Warengruppen (Quelle: Bundesverband des Versandhandels; online unter:<https://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>)

Daraus ergeht, dass gemessen am Umsatz 2013, die Warengruppe der Bekleidung an Platz eins steht mit über EUR 7 Mrd., gefolgt von den Büchern und den Elektronik-Artikeln. Lebensmittel liegen mit EUR 752 Mrd. relativ am Ende der Auflistung. In der Mitte der Statistik findet man Möbel und Haushaltswaren wieder.

Somit könnte man schon anhand des Umsatzes die Feststellung treffen, dass wohl die Textil- und Modebranche stark onlineverkaufsfähig ist, ebenso die Warengruppe der Bücher und der Elektronik-Artikel. Da Haushaltswaren, Möbel, Spielwaren und Hobby- und Freizeitartikel keinen so großen Umsatz am E-Commerce-Markt erzielen konnten, kann man bei ihnen sagen, dass sie wohl sowohl online, aber auch im stationären Handel verkauft werden und es ziemlich ausgeglichen ist. Die Warengruppe der Lebensmittel hingegen ist laut des erzielten Umsatzes nur gering gefragt im Online-Geschäft. Dies kann wohl auch damit erklärt werden, dass die meisten Lebensmittel leicht verderblich sind.

Um noch präzisere Aussagen zu den Kundenbedürfnissen treffen zu können, werden Studien zum Umsatzverhalten der Konsumenten des öfteren durchgeführt. Kunden werden direkt nach ihrem Kaufverhalten befragt. Diese Studien, vor allem des Bundesverbandes des Versandhandels, ergeben, dass Unterhaltungsmedien, Bild- und Tonträger sowie Medien besonders gerne online gekauft werden. Lieber online als im Ladengeschäft gekauft werden auch Produktgruppen aus dem Bereich der Telekommunikation, sowie Computer und PC-

Zubehör. Auch noch lieber online als stationär gekauft werden Bekleidung, Schmuck und Medikamente laut den Angaben der Konsumenten, jedoch weitaus weniger intensiv als eben vorher genannte Waren. Die Aussagen der Kunden ergaben überdies, dass Möbel, Heim- und Gartenbedarf sowie insbesondere Lebensmittel lieber klassisch im Ladengeschäft vor Ort gekauft werden als online im E-Commerce-Markt.⁶⁴

Jedoch ergab eine weitere Studie der BAT-Stiftung für Zukunftsfragen, dass sich das Online-Lebensmittelgeschäft zwar immer noch schwer tut, sich zu stabilisieren, jedoch können sich 24 % der Deutschen vorstellen, zukünftig Lebensmittel über das Internet zu ordern. Denn vor allem die Gruppe der Singles, der Männer und der jüngeren Bevölkerung schätzt die Vorteile des bequemen Service, von zuhause aus Lebensmittel ordern zu können, denn Einkaufen in Supermärkten und Lebensmittelgeschäften wird als lästige Pflicht angesehen. Die Möglichkeit rund um die Uhr online ordern zu können gilt als sehr attraktiv, nicht nur im Bereich des Lebensmitteleinkaufs. Jedoch beschränken sich die meisten Online-Anbieter noch auf den Verkauf von nicht-verderblichen Produkten, wie etwa MyMuesli. Wenn also der Kunde dann für den Einkauf einzelner Produkte doch wieder in das Ladengeschäft gehen muss, so wird dort dann meist auch der ganze Einkauf getätigt, was wiederum negativ für das Internetgeschäft ist. Viele Kunden schätzen nicht nur im Bereich der Lebensmittel die persönliche Beratung vor Ort. Heutzutage gibt es aber schon Versuche großer Lebensmittelketten, Produkte online zu verkaufen, wie es in den USA beispielsweise schon sehr etabliert ist. Es wird also auch in diesem Bereich die große Chance des Online-Versandhandels erkannt. Doch allzu leicht wie in anderen Bereichen, wie etwa im Buchhandel, wird es nicht, sich im Internetgeschäft zu etablieren. Auch ist die Online-Konkurrenz jetzt schon stark und es ergibt sich wieder das Problem der Ausweichmöglichkeiten auf andere Anbieter.⁶⁵

Die Chance, gute Umsatzzahlen mit dem Online-Geschäft zu erzielen ist also branchen- und warengruppenabhängig und man muss immer wieder seinen Blickwinkel darauf richten, welche Produkte onlinefähig sind, aber dann auch gleichzeitig darauf, wie stark die bereits am Markt tätige Konkurrenz ist. Wichtig dabei ist auch, die richtige Zielgruppe anzusprechen, denn vor allem das jüngere Publikum schätzt das Versandhandelsgeschäft im E-Commerce-Bereich.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Marketingfish online, Was Kunden gerne online kaufen.

⁶⁵ Vgl. N-TV online, Lebensmittel online, Deutsche wollen online kaufen.

⁶⁶ Vgl. Marketingfish online, Was Kunden gerne online kaufen.

4.3 Strategische Sortimentsentwicklung

Ein Versandhändler, der einen Markteintritt am E-Commerce-Markt plant, hat entweder die Möglichkeit, ein neues Sortiment zu planen und am Markt einzuführen oder aber er entwickelt ein bereits bestehendes Sortiment weiter, mit dem er bereits auf anderen Vertriebswegen des Versandhandels aktiv ist und muss dieses nun am neuen Markt des Internets verteidigen. Die strategische Positionierung des Sortiments am Markt ist in beiden Fällen zu planen. Veränderungen des Umfelds sowie Veränderungen der Zielgruppe und des Wettbewerbs sind dabei besonders zu beachten.

Folgende Fragestellungen ergeben sich dabei:

1. Ist mein Sortiment überhaupt online-versandhandelsgeeignet?
2. Was ist meine Zielgruppe und passt das Sortiment zu meiner Zielgruppe?⁶⁷
3. Hat mein Sortiment die Chance sich im Wettbewerb der Onlinebranche zu behaupten?

Frage eins und zwei wurden bereits ausführlich in Punkt 4.2 behandelt, indem die Produkte, die am Online-Markt nachgefragt werden, analysiert wurden und die Zielgruppe am Markt untersucht wurde. Desweiteren sind aber bei der Klärung dieser Fragestellungen auch die Kostenkalkulation zu beachten, denn der Versandhandel hat, durch beispielsweise Verpackungsmaterial oder Logistikleistung, einen zusätzlichen Kostenfaktor.

Zu 3.: Um am Markt erfolgreich zu sein, muss sich ein Online-Versandhändler vom Wettbewerb abheben. Eine eigenen Identität des Sortiments und die Frage, "Was biete ich, was andere nicht bieten können", ist erforderlich. Die Strategie der Sortimentskompetenz, also der Auswahl des entsprechenden Sortiments ist geeignet, denn durch entweder entsprechende Sortimentsbreite oder Sortimentstiefe, die sonst kein anderer Anbieter führt, kann man sich im Wettbewerb absetzen. Dies ist beispielsweise dem Otto-Versand gelungen. Aber auch das Selbstbild der Kunden muss mit dem Sortiment getroffen werden, der Kunde muss sich mit dem Sortiment identifizieren können. Denn es gilt der Grundsatz im Online-Versandhandel: Der Verkäufer kommt zum Käufer und wird von den Käufern nicht direkt gerufen.⁶⁸

Hat sich ein Unternehmen erstmal eine sogenannte Kernkompetenz, also die Fähigkeit, sich von anderen im Wettbewerb abzuheben, geschaffen, so ist es sehr schwierig für neue Unternehmen, diese Kernkompetenzen zu überwinden, sei es die Kernkompetenz im Bereich des Sortiments oder die Zielgruppenkompetenz. Insbesondere für den Markteintritt stellt diese Überwindung einen Aufwand für neue Online-Versandhändler dar.⁶⁹

⁶⁷ Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 59.

⁶⁸ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 59 ff.

⁶⁹ Vgl. Thieme, J., Versandhandelsmanagement, S. 340 f.

4.4 Praxisbeispiele

In diesem Abschnitt werden Beispiele für Unternehmen gegeben, die einen Markteintritt im Online-Versandhandel gewagt haben. Dadurch sollen die Überlegungen zur Theorie anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht werden.

4.4.1 Erfolgreicher Markteintritt

Ein Paradebeispiel für einen erfolgreichen Markteintritt stellt das Unternehmen MyMuesli dar. MyMuesli wurde 2007 von drei Studenten aus Passau gegründet als ein Unternehmen, das online über das Internet individuell-zusammenstellbare Biomüslis verkauft. Start des Online-Vertriebes war der 30.4.2007 als Start-Up-Unternehmen. Zwar wurde keine klassische Werbung geschaltet, aber die Onlinevernetzung über Suchmaschinen wurde so gut angenommen, dass innerhalb von 3 Tagen 16.500 Google-Treffer erzielt wurden. Der Grundgedanke des Konzepts war die Erkenntnis, dass das Internet-Geschäft insbesondere mit seinen Auswahlmöglichkeiten boomt, aber diese Nische eben bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht für Müsli erkannt wurde, obwohl Müsli als Nahrungsmittel überall beliebt ist. Somit wurde die Kernkompetenz von Mymuesli wohl die individuelle Zusammenstellbarkeit von Müsli. Die Strategische Sortimentsentwicklung bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit war ein absoluter Erfolg, denn kein anderes Unternehmen hat dieses Potenzial zuvor erkannt und ausgeschöpft. Da Müsli ja an sich auch kein leicht verderbliches Lebensmittel ist, ist die Onlineverkaufsfähigkeit auch gegeben. Auch auf die angesprochene Zielgruppe der jungen, gesunden, sportlich fitten Gesellschaft passt Müsli als gesundes Nahrungsmittel am Frühstückstisch. Die Konsumenten können sich damit identifizieren. Markteintrittsbarrieren des großen Wettbewerbs im Online-Versandhandel wurden überwunden mit einer eigenen Identität. Mymuesli stellt ein Produkt dar, für das es wenige Ersatzprodukte gibt. Die Verhandlungsmacht der Kunden ist eher gering, ebenso wie die Bedrohung durch neue Wettbewerber, da Mymuesli sich mittlerweile etabliert hat am Markt und es für neue Konkurrenten schwierig wird, sich dagegen durchzusetzen.

Generell wurde also von den Gründern von Mymuesli erkannt, dass der Online-Markt profitabel und auch für ihre Produkte geeignet ist.

"Die interaktiven Vorzüge des Internets waren auch bei Müslifreunden eingeschlagen wie eine Bombe. Endlich durften sie selber mitmischen, statt nur zu konsumieren." Britta Hesener, stern.de⁷⁰

Mymuesli erlebte innerhalb kürzester Zeit einen großen Aufschwund. Preise wie der Gründerpreis der Financial Times Deutschland im Jahr 2007 oder der Deutsche Gründerpreis

⁷⁰ MyMuesli online, Geschichte des Unternehmens.

in der Kategorie Aufsteiger, sowie viele andere Auszeichnungen lassen den Erfolg erahnen. Das Unternehmen wuchs weiter und hat mittlerweile 170 Angestellte.⁷¹ 2009 wurde ein weiterer Vertriebsweg über stationäre Ladengeschäfte und der Verkauf in großen Supermärkten eingeführt. Der Trend zu mehreren Vertriebswegen wurde also erkannt und Mymuesli verfolgt mittlerweile die als, wie in dieser Arbeit bereits erwähnt, erfolgreich geltende Multi-Channel-Strategie. Die Produkte werden 2014 bereits in 13 Städten Deutschlands in eigenen Ladengeschäften verkauft. Weitere Projekte, wie Oh!Saft, Green Cup Coffee oder Tree of Tea starteten 2011 und 2013 und man bleibt weiter dem Motto der gesunden Ernährung mit Bio-Produkten treu.

Auch die Zukunft sieht positiv aus für Mymuesli, da der E-Commerce-Markt ja weiterhin wächst und das Unternehmen mit der Möglichkeit des Multi-Channel-Vertriebes gut und breit aufgestellt ist.⁷²

4.4.2 Gescheiterter Markteintritt

Unternehmen kommen und gehen. Insbesondere im Online-Versandhandel mussten auch in den letzten Jahren wieder zahlreiche Unternehmen ihren Betrieb einstellen. Zu nennen sind beispielsweise der Online-Reinigungsservice Mydryclean, ein Lieferservice für Textilreinigungen, der die zu reinigenden Textilien der Kunden zuhause abholte und gereinigt wieder lieferte. Eingestellt wurde der Betrieb im Jahr 2013 nachdem das Unternehmen erst 2011 online startete.⁷³ Der Online-Versandhandel für Lebensmittelprodukte Supermarkt.de hatte auch keinen Erfolg, der Geschäftsbetrieb wurde wieder eingestellt. Zu beiden Unternehmen ist zu sagen, dass sie wohl dem großen Wettbewerbsdruck der Online-Branche nicht standhalten konnten oder aber die Produkte nicht genügend onlineverkaufsfähig sind. Gerade Lebensmittel erweisen sich, wie bereits erwähnt, als schwierig im Online-Versandhandel, besonders durch die leichte Verderblichkeit und die Übermacht der stationären Supermarktketten.

Der Online-Versandhändler Buecher.de ist zwar weiterhin am Markt aktiv, aber aufgrund der fehlenden Identität und der fehlenden Sortimentskompetenz hat er mit der Übermacht von Amazon.de zu kämpfen. Beide Anbieter führen im Bereich des Buchhandels in etwa das gleiche Sortiment. Kunden können also jederzeit ausweichen. Eine Chance, die sich den anderen Buchhändlern wie etwa Buecher.de bieten könnte, sind die Imageschäden, die Amazon durch die Skandale 2014 erlitten hat. Jedoch ist nicht gesagt, dass die Kunden auch wirklich abwandern werden.

⁷¹ Vgl. Gründerszene online, Interview, Alex Hofmann.

⁷² Vgl. MyMuesli online, Geschichte des Unternehmens.

⁷³ Vgl. Golem online, Gescheiterte Startups 2013.

Generell haben Versandhändler im E-Commerce-Markt, die sich nicht durch Produktinnovationen oder Einzigartigkeit des Sortiments aufstellen, eine schwierige Ausgangssituation gegen die großen Unternehmen am Markt.

Einen anderen Grund hatte das Scheitern des Versandhauses Quelle. Das von der Familie Schickedanz gegründete Unternehmen hat wohl verpasst, auf den Zug des Online-Geschäfts rechtzeitig mit aufzuspringen und bot anderen Unternehmen somit die Chance, den Online-Versandhandelsmarkt für sich zu gewinnen. Auch das ähnlich Sortiment zu anderen Versandhändlern wie Otto hat wohl dazu beigetragen, dass Quelle immer mehr rote Zahlen schrieb und mittlerweile zur Otto-Group gehört.⁷⁴ Unter dem Dach von Otto hat sich Quelle wieder etwas erholt und vor allem der Online-Versandhandel bei Quelle boomt, so dass der Fokus jetzt auf den Online-Versandhandel gelegt wird.⁷⁵

5. Blue Ocean Strategy

Nach den vorigen Analysen zum E-Commerce-Markt und zum Markteintritt stellt sich die Frage, wie neue Versandhändler im Verdrängungswettbewerb der am E-Commerce-Markt herrscht, bestehen können. Dabei soll abschließend in dieser Arbeit die Strategie der blauen Ozeane, die "Blue Ocean Strategy" von W.Chan Kim und Renee Mauborgne, herangezogen werden.

Die beiden Autoren gehen davon aus, dass ein Markt aus zwei Arten von Ozeanen, den roten und den blauen Ozeanen besteht.⁷⁶

5.1 Rote Ozeane

Roten Ozeane stellen alle Branchen dar, die es heutzutage gibt. In diesem Marktuniversum versuchen die Unternehmen ihre Konkurrenz zu übertreffen, sie versuchen sich den größeren Anteil an der vorhandenen Nachfrage zu sichern. Dabei entsteht ein immer härterer Konkurrenzkampf und die Gewinn- und Wachstumschancen sinken. Zwar ist es wichtig, auch weiterhin sich diesem Kampf in den roten Ozeanen zu stellen, aber das immer größer werdende Angebot bei zugleich nicht ansteigender Nachfrage macht es zunehmend schwierig, hier zu überleben und bestehen zu können. Der Fokus des strategischen Denkens war bislang nur auf den Wettbewerb in den roten Ozeanen fokussiert.⁷⁷ In diesen Strategien geht es darum, sich den Konkurrenten zu stellen und sich ein Stück am Umsatzanteil in den

⁷⁴ Vgl. Focus online, Insolvenz von Neckermann und Quelle.

⁷⁵ Vgl. Neuhandeln online, Otto-Bilanz, Quelle ist eine wahre Perle im Online-Handel.

⁷⁶ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne R., Der Blaue Ozean als Strategie, S. 4.

⁷⁷ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne R., Der blaue Ozean als Strategie, S.4ff.

jeweiligen Branchen zu sichern. Dadurch entstehen härtere Preiskämpfe, schrumpfende Gewinnspannen und eine Vermassung der Produkte und Dienstleistungen, Verbraucher haben die Möglichkeit auf Ersatzprodukte auszuweichen, die Orientierung erfolgt dabei auf Grundlage des Preises. Generell kann man sagen, dass der Wettbewerb im Marktuniversum der roten Ozeane immer unrentabler und ruinöser wird.⁷⁸

So ein roter Ozean ist auch der Versandhandel im E-Commerce-Markt. Der Wettbewerb und die starke Konkurrenzsituation führen zu immer geringeren Gewinnspannen, die Produkte werden immer mehr standardisiert und die Verbraucher haben die Möglichkeit, sich anderen Anbietern mit günstigeren Preisen zuzuwenden.

Diese Faktoren haben die Folge, dass immer mehr Unternehmen, die einen Markteintritt vollzogen haben, wieder vom Markt verschwinden, da sie dem Druck der Branche nicht standhalten können, wie es auch an den Zahlen der jährlich gescheiterten Online-Unternehmen erkenntlich wird.

5.2 Blaue Ozeane

Blaue Ozeane repräsentieren bisher noch nicht erschlossene Märkte, die die Erzeugung von Nachfrage und ein höchst profitables Wachstum in Aussicht stellen. Sie entstehen meistens aus roten Ozeanen heraus, indem die bislang existierenden Marktgrenzen ausgedehnt werden. Der Wettbewerb durch Mitstreiter spielt in den blauen Ozeanen keine Rolle, da die Regeln noch nicht festgelegt sind. Somit können sich Unternehmen in diesen Ozeanen neue Gewinne sichern und Wachstumschancen können ergriffen werden. Vor den Denkansätzen der beiden Autoren hat sich noch niemand mit einer praktischen Anleitung zur Eroberung blauer Ozeane beschäftigt, die Strategieentwicklung lag immer auf dem Fokus der roten Ozeane. Die Existenz von blauen Ozeanen ist jedoch schon lange Zeit bekannt, denn wenn man mal ein paar Jahrzehnte zurückdenkt, kommt man zur Überlegung welche Branchen es damals noch nicht gab, die heute bekannt sind. All diese Branchen stellten zur damaligen Zeit blaue Ozeane dar. Als Beispiel sei die Luftfahrtsbranche oder die Automobil- und Tonträgerbranche genannt, die heutzutage nicht mehr wegzudenken sind, damals aber sogenanntes Neuland waren. Es ist also bekannt, dass Branchen und Märkte sich verändern und niemals stillstehen und im Laufe der Zeit immer mehr blaue Ozeane erschlossen wurden. Im Wirtschaftsleben ist die Gewinnung neuer Märkte also ein zentraler Faktor.⁷⁹ Dabei kommt es aber nicht auf die Unternehmen oder die Branche als Grundeinheit an sich an, sondern auf die Gesamtheit aller Handlungen und Entscheidungen, zur Schaffung und Eroberung neuer Märkte, durch neue

⁷⁸ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne R., Der blaue Ozean als Strategie, S.7 f.

⁷⁹ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, R., Der blaue Ozean als Strategie, S.4ff.

Produkte und Dienstleistungen, die die Nachfrage ansteigen lassen. Kurzum, es kommt auf die Strategien zur Eroberung von blauen Ozeanen an, wobei es grundsätzlich keine Rolle spielt, welches Unternehmen oder welche Branche dabei betrachtet wird. Denn es gelang im Laufe der Zeit den unterschiedlichsten Unternehmen in den verschiedensten Branchen, blaue Ozeane zu erobern. Lediglich das strategische Vorgehen war das gleiche.⁸⁰ Denn der Fokus lag nicht auf dem Schlagen der Konkurrenz sondern auf einer anderen strategischen Logik, dem Ausweichen der Konkurrenz durch Erzeugung eines Nutzens für Käufer und Unternehmen. Dadurch entsteht ein bisher von niemandem genutzter, neuer Markt. Grundgedanke dieser strategischen Logik ist die sogenannte Nutzeninnovation. Dabei ist der Nutzen und die Innovation gleich wichtig, es wird gleichzeitig eine Differenzierung und niedrige Kosten angestrebt.⁸¹ Durch Eliminierung oder Reduzierung derjenigen Faktoren, auf denen der Wettbewerb bislang beruhte, entsteht eine Kosteneinsparung und somit ein Nutzen, durch mehr Absatz. Dieses Umsatzvolumen führt auf Dauer zu einem weiteren Absinken der Kosten. Dieser Effekt wird durch die Innovation, also Elemente und Produkte, die bislang kaum oder gar nicht in der jeweiligen Branche geboten werden, verstärkt.⁸² Nutzen und Innovation greifen folglich ineinander. Der Nutzen für die Konsumenten wird erhöht und die Kosten für das Unternehmen werden reduziert. Erst durch ein Gesamtsystem aus Nutzen und Innovation, die beiden, sowohl dem Käufer als auch dem Unternehmen dienen, entsteht eine Strategie. Sie wird Nutzeninnovation genannt. Auf roten Ozeanen ist aber der Grundgedanke vertreten, dass entweder eine Differenzierung oder niedrigere Preise möglich sind. Beides zusammen ist in roten Ozeanen nicht vorstellbar oder umsetzbar. Genau diese Kombination zu einem Nutzensgewinn zeigt aber das fortschrittliche Denken des Marktuniversums der blauen Ozeane auf und die daran enthaltene Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen oder bereits bestehende Branchengrenzen auszuweiten.⁸³

Bezieht man nun diese Blue Ocean Strategie auf das Unternehmen myMuesli, das im Verlauf dieser Arbeit bereits als Praxisbeispiel für einen erfolgreichen Markteintritt veranschaulicht wurde, so ist zu sagen, dass wohl ein blauer Ozean erschlossen wurde, jedenfalls aber die Branchengrenzen des Versandhandels im E-Commerce-Markt ausgeweitet wurden, denn individuelle Wahlmöglichkeiten der Konsumenten gibt es im Internetgeschäft in nahezu jeder Branche, jedoch hatte dieses Potenzial auf dem Markt für Müslis bislang niemand zuvor erkannt. Auch gibt es viele Müsli-Versandhändler online, jedoch bieten diese bislang nur

⁸⁰ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, R., Der blaue Ozean als Strategie, S. 8ff.

⁸¹ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, R., Der blaue Ozean als Strategie, S. 11 ff.

⁸² Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, R., Der blaue Ozean als Strategie, S.15.

⁸³ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne R., Der blaue Ozean als Strategie, S.16 f.

fertige Mischungen an und kennzeichnen sich nicht, wie myMuesli, durch individuelle Zusammenstellbarkeit einer eigenen Mischung. Die Strategie der Nutzeninnovation wird durch Schaffung eines Nutzen, der in den verhältnismäßig niedrigen Preisen für Biozutaten und der Kreation einer Innovation, der individuellen Zusammenstellbarkeit der Müslis, umgesetzt. Die Nachfrage und damit das Umsatzvolumen wird gesteigert, Kosten können verringert werden. Der Konkurrenz im roten Ozean der Versandhändler im E-Commerce-Markt wurde ausgewichen. Ein blauer Ozean wurde erobert, der bislang von keinem anderen Unternehmen zuvor erkannt wurde.

Ob sich die Gründer von Mymuesli jedoch bewusst waren, dass sie einen blauen Ozean erobert haben und die Strategie der Nutzeninnovation umgesetzt haben, bleibt jedoch ungewiss. Sicher haben sie aber strategische Überlegungen angestellt, wie sie dem Wettbewerbsdruck im E-Commerce Markt der Versandhändler ausweichen können.

6. Chancen- und Risiken

Die einzelnen Analysen und Gedanken in den vorigen Kapiteln werden nun zu den Chancen und Risiken, die sich für neue Versandhändler im E-Commerce-Markt in Theorie und Praxis ergeben, zusammengefasst.

6.1 Chancen

Dem leicht rückläufigen klassischen Versandhandel wurde durch das Internetgeschäft ein Aufschwung verliehen. Den Trend des Versandhandels im E-Commerce-Markt haben mittlerweile sehr viele Unternehmen erkannt und gehen diesen Weg. Für Versandhändler stellt allein das Internet als Grundlage der Geschäftsabwicklung schon eine große Chance dar. Insbesondere die junge Generation der Konsumenten schätzen die Möglichkeit, per Mausclick Produkte erwerben zu können, die dann bequem nach Hause geliefert werden. Für Unternehmen, die sich dadurch Gewinn- und Umsatzchancen erhoffen, stellen die geringen Markteintrittsbarrieren, die sich nach Porter durch die starken Wettbewerbskräfte ergeben, nur ein geringes Hindernis dar, in den Markt einzutreten. Chancen im Online-Geschäft bieten sich vor allem für Sortimentsversender, die durch die Breite ihres Angebots eine Vielzahl von Konsumenten ansprechen. Unternehmen, die als Multi-Channel-Versender den Vertrieb über mehrere Kanäle abwickeln, sind breit aufgestellt und nutzen sowohl die Chancen des Internets, bleiben aber zusätzlich auch dem stationären Handel oder den anderen Vertriebswegen des Versandhandels treu und erreichen dadurch ein noch größeres Publikum. Das Nutzen von Shoppin-Plattformen, wie Ebay oder Amazon, verstärkt den Effekt des

Erreichens von vielen Konsumenten zusätzlich. Eine gute Marketingstrategie, wie etwa das Suchmaschinenmarketing, lassen die Bekanntheit von neuen Unternehmen am Markt schnell steigern und publik werden. Schaffen es die Unternehmen dann durch Differenzierung und gleichzeitigem Nutzen neuer Produkte, einen blauen Ozean nach der Blue Ocean Strategy zu erobern, sind die Chancen für Versandhändler am E-Commerce-Markt, große Anteile am Gesamtumsatz, zu erreichen, sehr groß. Insgesamt ist die Eroberung eines neuen Marktes oder die Ausweitung von Branchengrenzen durch neue Produkte, die bislang kein anderes Unternehmen auf den Markt gebracht hat, wohl als größte Chance, auch für Online-Versandhändler, anzusehen.

Das Unternehmen myMuesli hat einen blauen Ozean, durch die individuelle Zusammenstellbarkeit des Müslis, das es verkauft, erobert. Zusätzlich stellt es sich breiter auf, indem es mittlerweile auch als Multi-Channel-Versender auftritt und zusätzlich zum Internet-Verkauf auch eigenen Shops eröffnet hat und den Verkauf ihrer Produkte über Supermarktketten durchführt. Mymuesli hat somit die Chancen, die sich ergeben, ergriffen und die Prognosen für ein weiteres Wachstum stehen gut.

Amazon, als Sortimentsversender, hat große Anteile am Internetverkaufsvolumen inne. Dieses Unternehmen hat die Chance des Internets frühzeitig erkannt und sich dadurch am Markt etabliert. Durch hohe Vertrauenswürdigkeit der Konsumenten und durch die Marktposition ist es für andere Unternehmen schwierig, gegen Amazon anzukommen und dem Wettbewerb standzuhalten. Somit sind für Amazon auch in Zukunft große Chancen gegeben, auch weiterhin am Markt zu wachsen.

6.2 Risiken

Das Internet jedoch kann nicht nur Chancen bieten sondern stellt auch einige Risiken für Unternehmen dar. Dadurch, dass so viele Versandhändler die Chance ergreifen wollen, im E-Commerce-Markt tätig zu werden, herrscht ein großer Wettbewerb und Konkurrenzkampf in diesem Markt, dem kleinere unbekanntere Unternehmen, insbesondere Spezialversandhändler, die nur ein kleines spezifiziertes Publikum ansprechen, nicht immer gewachsen sind. Durch die niedrigen Markteintrittsbarrieren, durch eben hohe Wettbewerbskräfte, wird die Branche des Internetversandhandels unattraktiv, aber ermöglicht auch vielen Unternehmen einen leichten Markteintritt. Deshalb ist ein Kommen und Gehen am Markt zu beobachten. Die großen Versandhändler wie Amazon und Zalando stellen ein Risiko für kleinere Händler dar, denn gegen sie ist es schwierig im Wettbewerbskampf standzuhalten. Der hohe Preisdruck, der sich

durch die Bedrohung durch Ersatzprodukte ergibt, macht es für neue Versandhändler zunehmend schwieriger, rentabel zu wirtschaften, denn sie verzeichnen nur einen geringen Umsatz, da die Konsumenten die Möglichkeiten haben, zu preisgünstigeren Anbietern auszuweichen. Auch verfügen kleinere Unternehmen nicht über genügend Startkapital, um ein effektives Marketing durchzuführen und so den Bekanntheitsgrad zu steigern. Ein weiteres Risiko stellen einige Warengruppen dar, die weniger onlineverkaufsfähig sind. Insbesondere Lebensmittel aber auch Produkte, die im stationären Handel etabliert sind, wie beispielsweise Textilreinigungen, werden in nur geringen Mengen über das Internet verkauft. Kunden schätzen hier eher ein fachkundiges Verkaufspersonal und die Möglichkeit, die Ware vor Ort zu begutachten und anschauen zu können. Unternehmen, die mit diesen Produkten am E-Commerce-Markt tätig werden, sind einem Risiko ausgesetzt und ein Scheitern vieler Unternehmen ist zu beobachten.

Der E-Commerce-Markt ist für Versandhändler ein roter Ozean, indem ein Überleben nur möglich ist, durch Überwinden oder Standhalten der Konkurrenz. Dies stellt ein Risiko dar, da die Branche nahezu ausgeschöpft ist.

Grunderwählend ist die Branche des Online-Versandhandels als eher unattraktiv nach Porter einzuschätzen, wodurch wieder deutlich wird, dass das Internet an sich ein Risiko und nicht nur eine Chance darstellt.⁸⁴

7. Conclusio

Durch die Analysen, Gedanken und Auswertungen in dieser Arbeit wird die große Bedeutung, die dem E-Commerce-Markt zukommt, deutlich. Auch an der Branche des Versandhandels ist dieser Trend des Internetgeschäftes nicht vorüber gegangen. Unternehmen wollen die Chancen, die sich ihnen beim Verkauf von Produkten im Internet bieten, nutzen, insbesondere um Umsatz- und Gewinnvolumen zu erhöhen. Jedoch sind auch die Risiken, die dieser Markt bietet, bekannt und müssen berücksichtigt und im Falle einer Entscheidung für einen Markteintritt, in Kauf genommen werden. Es gilt der Minimierung dieser Risiken, was aber durch den großen Wettbewerb am Markt mitunter nicht immer einfach zu gestalten ist. Obwohl der Online-Markt als eher unattraktiv einzustufen ist, ist dies kein Hinderungsgrund für neue Versandhändler, in den E-Commerce-Markt einzutreten. Für einen erfolgreichen Eintritt sind jedoch viele strategischen Überlegungen zu treffen, insbesondere die Gestaltung des Sortiments, aber auch die Wahl der Vertriebswege, denn heutzutage gelten die Multi-

⁸⁴ Auf eine Zitierung wird in Kapitel 6 und 7 verzichtet, da es sich um eine Zusammenfassung der Analysen dieser Arbeit handelt, die in den jeweiligen Kapiteln zitiert wurden.

Channel-Versender, die sich breiter aufstellen und den Vertrieb ihrer Produkte über mehrere Vertriebswege durchführen, als aufstrebend und gut gerüstet gegen die starke Konkurrenz. Um eben dieser entgehen zu können und sich ihr gar nicht erst stellen zu müssen, ist die Eroberung eines neuen Marktes durch eine Differenzierung der Produkte, maßgebend.

Die Zukunftsprognosen deuten ein weiteres langanhaltendes Wachstum des Internet-Marktes, der anhand von E-Commerce-Anwendungen durchgeführt wird, an. Durch den rückläufigen Versandhandel über die klassischen Vertriebswege, wie Katalogversand oder Teleshopping, wird deutlich, dass sich immer mehr Unternehmen, aber vor allem auch die Konsumenten dem Kauf über das Internet zuwenden und ihr Vertrauen darauf setzen. Es gilt also, diesem Trend zu folgen und sich als Versandhändler ein Standbein im E-Commerce-Markt aufzubauen, egal ob als Internet-Pure-Player oder als Multi-Channel-Versender. Dies wird wohl am besten durch eine Produktdifferenzierung und damit einem Ausweichen der Konkurrenz, indem ein blauer Ozean erobert wird, gelingen. Nicht umsonst zeigen die Umsatzzahlen von großen Versandhändlern wie etwa Amazon, das große Potential, das im Online-Geschäft steckt.

Denn, wohin ein Verpassen des Trends, der zum Versandhandel im E-Commerce-Markt deutet und damit ein entgangener Nutzen des Potenzials des Internets führen kann, haben schließlich die Insolvenzen großer Warenhäuser, wie Quelle und Neckermann, in den letzten Jahren gezeigt.

8. Literaturverzeichnis

Monografien

Chan Kim, W./Mauborgne Renee; Der blaue Ozean als Strategie, Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt; Carl Hanser Verlag, München (2005).

Dunzinger, Thomas; Die Auswirkungen von Versandhandel und E-Commerce auf den stationären Handel, Basics mit Tipps und Tricks für den stationären Handel, Master Thesis; Bachelor und Master Publishing, Hamburg (2014).

Hammer, Richard; Führungsorientierte Betriebswirtschaftslehre; MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, Wien (2007).

Illik, Johann Anton; Electronic Commerce, Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte; R. Oldenbourg Verlag, München (1999).

Köhler, Thomas/Best Robert B.; Electronic Commerce, Konzipierung, Realisierung und Nutzung im Unternehmen; Addison Wesley Longman Verlag GmbH, 1.Auflage, Bonn (1998).

Krause, Jörg; Electronic Commerce, Geschäftsfelder der Zukunft heute nutzen; Carl Hanser Verlag, München/Wien (1998).

Lampe, Frank; Marketing und Electronic Commerce, Managementwissen und Praxisbeispiele für das erfolgreich expansive Marketing; Friedrich Vieweg Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wiesbaden (1999).

Sternsberger, Martin; Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Markteintritt von digitalen Startups, Master Thesis; Books on Demand Verlag, Norderstedt (2014).

Thieme, Jan; Versandhandelsmanagement, Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, , 2. aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden (2006).

Lehrmittel

Janisch, Sonja/ Mader Peter; E-Business, Praxis Rechtsskript; LexisNexis Verlag ARD Orac GmbH & Co KG, Wien, 4. aktualisierte Auflage, Wien (2011).

Kaltenbrunner, Katharina; Proseminar Vertiefung zum Strategischen Management an der Universität Salzburg, Foliensatz; Salzburg (2013).

Online-Lehrbuch der Universität Erlangen, Die Grundlagen von E-Business und E-Commerce.

URL: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap2/e_busi/grun_ebus.pdf

Video

Harvard Business Review, The Five Forces that shape strategy, Interview mit Michael E. Porter.

URL: https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw

Internetquellen

Das Wirtschaftslexikon online, Markteintrittsstrategien.

URL: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/markteintritts-und-marktaustrittsstrategien/markteintritts-und-marktaustrittsstrategien.htm - HWMM0326H03](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/markteintritts-und-marktaustrittsstrategien/markteintritts-und-marktaustrittsstrategien.htm-HWMM0326H03)

Der Handel online, Das Wirtschaftsmagazin für Handelsunternehmer, Fachbeitrag: Webshops und Versender wachsen mit eigenen Läden, Sybille Wilhelm, 2.4.2011.

URL: <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Multichannel-Webshops-und-Versender-wachsen-mit-eigenen-Laeden-7282.html>

Etailment online, Die besten Zitate 2013 der E-Commerce-Manager, Olaf Kolbrück, 20.12.2013.

URL: <http://etailment.de/thema/e-commerce/Starke-Sprueche-Die-besten-Zitate-2013-der-E-Commerce-Manager-2074>

Focus online, Fachbeitrag zur Insolvenz von Quelle und Neckermann, 27.4.2012.

URL: http://www.focus.de/finanzen/diverses/tid-25626/das-sterben-der-kataloge-neckermann-geht-ganz-ins-internet-und-baut-stellen-ab-quelle-war-zu-spaet-ins-internet-geschaeft-ingestiegen_aid_744503.html

Golem online, IT-News für Profis, Gescheiterte Startups 2013.

URL: <http://www.golem.de/news/offline-startups-die-2013-gescheitert-sind-1310-102442-3.html>

Gründerszene online, Definition E-Commerce.

URL: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce>

Gründerszene online, Interview mit Hubertus Bessau, Mitgründer von MyMuesli, von Alex Hofmann.

URL: <http://www.gruenderszene.de/allgemein/mymuesli-deutscher-gruenderpreis>

Handelsblatt online, Fachbeitrag: Die Schattenseiten des Online-Handels, Carina Groh-Kontio, 16.5.2013.

URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/e-commerce-boom-die-schattenseiten-des-online-handels/8186932.html>

Handelsblatt online, Fachbeitrag: Einzelhandel enttäuscht, E-Commerce brummt, Carina Groh-Kontio, 31.1.2014.

URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/e-commerce-online-versandhandel-interaktiver-handel-e-commerce-online-versandhandel-interaktiver-handel/9413174-2.html>

Handelswissen online, Das Wissensportal für Handel und Konsum, Betriebsform Versandhandel.

URL: <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Betriebsform/Distanzhandel/Versandhandel>

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, Recht des E-Commerce/Internetrecht.

URL: <http://www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/Recht-Steuern/Rechtsauskuenfte/Recht-des-E-Commerce-Internetrecht/>

Institut für Handelsforschung Köln, Pressemitteilungen: Online-Verdrängungswettbewerb hält an- Internet-Pure-Player weiterhin vorn.

URL: <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Online-Verdraengungswettbewerb-haelt-an--Internet-Pure-Player>

Manager-wiki online, Know-how & Tools für den Unternehmenserfolg, Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter.

URL: <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5-five-forces-nach-porter> - Video: Interview mit Michael E. Porter

Marketingfish online, Fachbeitrag: Was kunden gerne Online kaufen, 20.10.2011.

URL: <http://www.marketingfish.de/kompakt/marktforschung/was-kunden-gerne-online-kaufen-5422/>

MyMuesli online, Geschichte des Unternehmens.

URL: <http://www.mymuesli.com/ueber-uns/ueber-uns/story>

Neuhandeln online, News. Trends. Analysen. Für E-Commerce und Multi-Channel-Handel, Fachbeitrag zur Otto-Group und Quelle.

URL: <http://neuhandeln.de/otto-bilanz-quelle-ist-eine-wahre-perle-im-online-handel/>

N-TV online, Fachbeitrag: Lebensmittel online, Deutsche wollen online einkaufen, 2.12.2014.

URL: <http://www.n-tv.de/panorama/Deutsche-wollen-online-einkaufen-article14080781.html>

Otto-Group online, Konzernfirmen.

URL: <http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/konzernfirmen.php>

Tagesspiegel online, Fachbeitrag: Internethandel wächst viel langsamer als erwartet, Maris Hubschmid, 30.10.2014.

URL: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/stationaere-haendler-holen-auf-internethandel-waechst-viel-langsamer-als-erwartet/10906372.html>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition ambulanten Handel.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ambulanter-handel.html>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition E-Commerce.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/e-commerce.html>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition E-Community.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/e-community.html?referenceKeywordName=Online+Community>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition Electronic Business.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/electronic-business.html>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition Markt.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markt.html>

Wirtschaftslexikon Gabler online, Springer/Gabler Verlag, Definition Versandhandel.
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/versandhandel.html>