

Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive

Manfred Bruhn und Gerrit Heinemann

Inhaltsverzeichnis

1 Die Entwicklung des Handels aus der Perspektive des ressourcen- und beziehungsorientierten Ansatzes.....30

2 Entwicklungsperspektiven des Handels auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes.....35

3 Entwicklungsperspektiven des Handels auf Basis des beziehungsorientierten Ansatzes.....44

4 Zusammenfassung und Ausblick59

Literatur.....60

1 Die Entwicklung des Handels aus der Perspektive des ressourcen- und beziehungsorientierten Ansatzes

Der Einzelhandel nimmt in Deutschland eine bedeutende Stellung ein und stellt mit rund 400 Mrd. Euro Umsatz und knapp 3 Mio. Beschäftigten die drittgrößte Wirtschaftsbranche dar (Müller-Hagedorn/Natter 2011, S. 15; HDE 2012). An der Nahtstelle zwischen Produzent und Verbrauchern finden in den letzten Jahren Entwicklungen statt, die die Rolle des Handels dramatisch verändern (HDE 2012; Heinemann 2012a). Ursprünglich lag die Aufgabe des Einzelhandels darin, dass produzierte wirtschaftliche Güter vom Produzenten in den Verfügungsbereich des Konsumenten gelangen (Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2011). Der Handel hatte somit also überwiegend Distributionsaufgaben zu bewältigen.

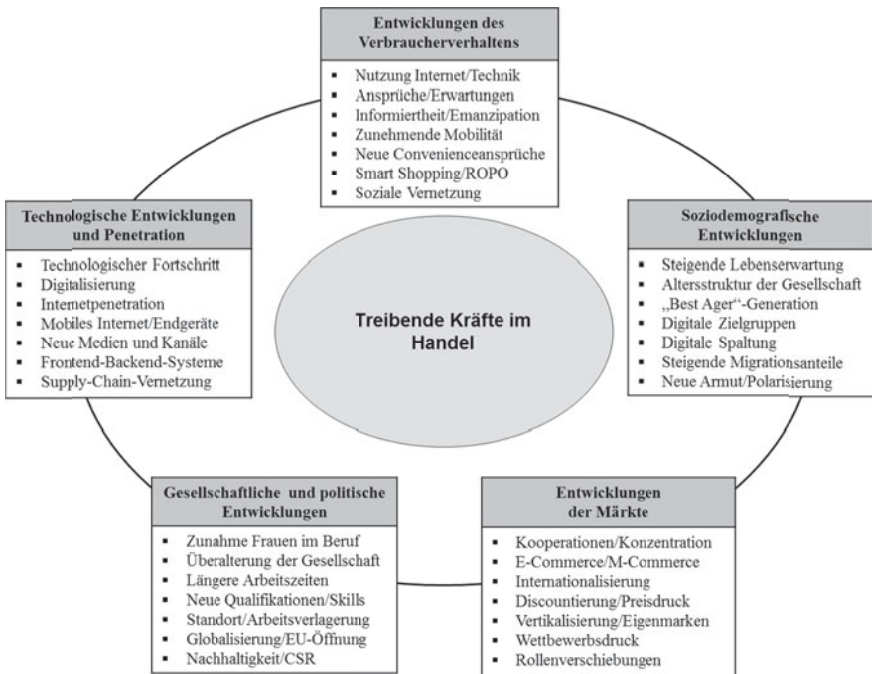


Abbildung 1: Treibende Kräfte im Handel

In den letzten Jahren ist im Handelssektor jedoch eine extreme Dynamik wie in kaum einem anderen Wirtschaftssektor zu beobachten (Krafft/Matrala 2006; Zentes/Morschett/Schramm-Klein 2007; Riekhof 2008). Verschiedene treibende Kräfte haben dazu beigetragen, dass sich die Rolle und der Stellenwert des Handels gewandelt haben. Diese **treibenden Kräfte der Handelsdynamik** lassen sich in technologische, nachfragerbezogene, demografische, marktbezogene und gesellschaftliche Entwicklungen kategorisieren. Ein Überblick der verschiedenen treibenden Kräfte des Handels ist in Abbildung 1 dargestellt.

Zu den **technologischen Entwicklungen** zählen insbesondere der mit dem Internet einhergehende technologische Fortschritt sowie die damit verbundene Digitalisierung des Handels, die mit der Internet-Penetration einhergeht. Diese elektronischen Märkte führen aufgrund der hohen Transparenz sowie ausgeprägten Informationsdichte zu einem Abbau von Wechselbarrieren und damit zu einer zunehmenden Marktmacht der Nachfrager (Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2008, S. 222). Dem gegenüber stehen vielfältige Wege, die Kunden durch Web 2.0 aktiv und erlebnisorientiert in den Wertschöpfungsprozess einzubeziehen und eine Informationsbereitstellung sowohl in zeitlicher, räumlicher und sprachlicher Hinsicht zu vereinfachen (Möhlenbruch/Dölling/Elste 2012, S. 129). War vor ein paar Jahren der Trend zum Online-Shopping und E-Commerce zu beobachten, besteht heute die Möglichkeit, über Handys, Smartphones und sonstige mobile Endgeräte ortsungebunden Produkte und Leistungen zu beziehen (Sadeh 2002; Heinemann 2012b). Der Trend zum mobilen Internet wird das anhaltende Online-Wachstum weiter antreiben. Dieser geht einher mit einer Rollenveränderung der neuen Medien und neuen Kanäle. Eine sinnvolle Klassifizierung der einzelnen Instrumente des elektronischen und mobilen Handels gewinnt daher stetig an Bedeutung (Möhlenbruch/Dölling/Ritschel 2008, S. 223). Als nächste Entwicklungsstufe gilt diesbezüglich das Hybrid-TV, also die Kombination von Fernsehen und Internet. Eine Schlüsselstellung in der technologischen Entwicklung des Handels kommt den Systemen im Frontend und Backend zu. Nur durch sie ist eine Automatisierung der Prozesse sicherzustellen, was Voraussetzung für eine exzellente Prozessqualität ist. Diese ermöglicht ebenfalls eine lückenlose Vernetzung innerhalb der Supply-Chain, die bis zur Kundenlieferung eine zentrale Brückenfunktion zur Nachfrageseite ausübt (Heinemann 2013b).

Zu den bedeutenden **Entwicklungen auf der Nachfrageseite** zählen zunächst die Nutzung der neuen Technologien sowie die daraus erwachsenden steigenden Ansprüche an den Handel. Diese gehen auch mit einer zunehmenden Informiertheit und Emanzipation der Kunden einher. Steigende Mobilität, neue Convenience-Orientierung, Smart-Shopping und Mitgliedschaften in sozialen Netzen sind Bestandteil der nachfragerrelevanten Entwicklungen (Go_Smart 2012). Die neue Convenience-Orientierung äußert sich z.B. darin, neben dem „One-Stop-Shopping“ und Einkauf in Tankstellenshops auf Offline-Seite zusätzlich

auch Mindestanforderungen an die Usability und den Lieferservice auf Online-Seite zu stellen (Liebman/Zentes/Swoboda 2008, S. 72; Heinemann 2013b).

Die Veränderung der Altersstruktur durch steigende Lebenserwartungen betrifft **soziodemografische Entwicklungen**. Dadurch erlangt die Generation der „Best Ager“ und deren besondere Bedürfnisse auch für Handelsunternehmen steigende Bedeutung. Gleiches gilt aber auch für die Digital und Smart Natives, also die neuen digitalen Zielgruppen, die sich immer weiter von den rund 28 Prozent „Internet-Analphabeten“ in Deutschland entfernen und damit den Graben der digitalen Spaltung immer mehr vergrößern (Go_Smart 2012; Heinemann 2012a). Über alle Altersgruppen hinweg wird allerdings für die nächsten Jahre auch eine steigende Armut prognostiziert, so dass die einkommensschwachen Zielgruppen an Bedeutung gewinnen werden.

Auf den **Märkten** ist schließlich eine steigende Konzentration und Kooperation zu beobachten. Als Beispiel ist hier die Metro Group zu nennen, unter deren Dach viele Handelsunternehmen wie z.B. Mediamarkt, Saturn, Galeria Kaufhof usw. vereint sind (Metro Group 2012). Zu den größten Gewinnern zählen diesbezüglich jedoch die E-Commerce-Anbieter wie Amazon und eBay, die mittlerweile auch große Zuwachsraten im M-Commerce realisieren (Heinemann 2012bb). Dabei handelt es sich überwiegend um ausländische Anbieter, so dass das Online-Wachstum einerseits den internationalen Wettbewerb in der deutschen Handelslandschaft fördert. Andererseits ist E-Commerce aber auch ein geeignetes Instrument zur beschleunigten Internationalisierung in neue Märkte außerhalb Deutschlands (Heinemann/Haug 2010). Neben den weiter steigenden Marktanteilen der Discounter verursachen die Online-Händler einen weiter zunehmenden Preisdruck, der durch die fortschreitende Vertikalisierung von Handelssystemen noch verstärkt wird. Diese äußert sich auf Seiten des Handels in der Ausweitung der Eigenmarkenanteile (Tietz 1984; Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009), die darüber hinaus zu einer Verschiebung der bisherigen Rollenverteilung zwischen Herstellern und Händlern führt (Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009).

Gesellschaftliche und politische Entwicklungen zeichnen sich u.a. durch den gestiegenen Anteil erwerbstätiger Frauen aus. Dies führt dazu, dass das klassische Rollenverständnis nicht mehr gilt, in dem überwiegend die Frauen für die Einkäufe zuständig waren und verlangt von Handelsunternehmen, bei der Ausgestaltung des Angebots verstärkt die Bedürfnisse der männlichen Kunden mit einzubeziehen. Darüber hinaus stellt die Überalterung der Bevölkerung den Handel vor neue Herausforderungen und wird auch längere Arbeitszeiten erforderlich machen, so dass die Konsumenten unter der Woche vermehrt auf längere Öffnungszeiten angewiesen sind, um ihre Einkäufe nach Feierabend zu erledigen.

Als Folge der digitalen Revolution werden auch neue Fähigkeiten und Qualifikationen erforderlich („Skills“), die in Ausbildungs- und Studienangeboten zu berücksichtigen sind (Heinemann 2011). Der Zugang zu derartigen Angeboten wird auch die Standortqualitäten verändern und zu Verschiebungen führen, die durch die Auswirkungen der Globalisierung und die weitere Verschmelzung des EU-Binnenmarktes sich zusätzlich verändern. Beides wird zu Arbeitsplatzverlagerungen führen, so wie auch das Abwandern von Einzelhandelsumsätzen in das Netz (Heinemann 2013b). Zugleich werden Politik und Gesellschaft verstärkt auf Nachhaltigkeit achten, um die natürlichen Ressourcen zu erhalten bzw. zu stabilisieren.

Die Aufgabe der Handelsunternehmen liegt nun darin, eine entsprechende Strategie zu wählen, um – aufbauend auf den sich bietenden Triebkräften – im Handelsunternehmen Maßnahmen abzuleiten, die es ermöglichen, **Wettbewerbsvorteile** zu generieren. Grundlage hierfür stellen der ressourcenorientierte und beziehungsorientierte Ansatz dar.

Dem **ressourcenorientierten Ansatz** liegt die Annahme zugrunde, dass die zu wählende Unternehmensstrategie von den unternehmensinternen und -externen Ressourcen abhängt (Bruhn 2013, S. 49). Diese Ressourcen sind letztlich die Grundlage für eine dauerhaft überlegene Wettbewerbsposition (Wernerfelt 1984; Bamberger/Wrona 1996, S. 131). Die Aufgabe der Handelsunternehmen ist es, eine optimale Kombination der unternehmensinternen und -externen Ressourcen sicherzustellen, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Zu den **unternehmensinternen Ressourcen** zählen neben den finanziellen und materiellen (z.B. Immobilien) Ressourcen in diesem Zusammenhang auch das vorhandene Wissen und Fähigkeiten, wie z.B. das Know-how der Mitarbeitenden, aber auch Kundendatenbanksysteme, die eine individuelle Kundenansprache ermöglichen. Im Rahmen der **unternehmensexternen Ressourcen** ist darauf zu achten, dass das Unternehmen über entsprechende Zugangsmöglichkeiten zu den Beschaffungs-, Arbeits- und Kapitalmärkten verfügt (Pfeffer/Salancik 1978, S. 258; Pfeffer 1982, S. 192). Hierzu ist es erforderlich, dass das Unternehmen mit den Anspruchsgruppen in Beziehungen tritt, die über die benötigten Ressourcen verfügen, wodurch ein Einfluss der Umwelt auf die Aktivitäten des Unternehmens entsteht (Aldrich/Pfeffer 1976). Diese Anspruchsgruppen lassen sich nach dem Stakeholder-Ansatz in verschiedene Gruppen unterteilen, wie z.B. Gläubiger, Lieferanten, Konkurrenten, Kunden, Staat, Gesellschaft und Mitarbeiter (Bruhn 2013, S. 49).

Den Handelsunternehmen stehen in Bezug auf den **Ressourceneinsatz** vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, die in einer spezifischen Branchenstruktur zum Erfolg führen. Sei es durch ein qualitativ hochwertiges Sortiment, günstige Preise, modernes Design der Verkaufsstätten, exklusives Image, kundenorientierte Beratung, flächendeckendes Filialnetz u.a.m. In diesem Zusammenhang

stellt sich die Frage, wie der Ressourceneinsatz zu planen ist, um **Wettbewerbsvorteile** generieren zu können. Bei der Auswahl der Ressourcen ist grundsätzlich darauf zu achten, dass mit Hilfe des Ressourceneinsatzes ein **Leistungsversprechen** generiert wird, das

- ein relevantes Kaufentscheidungskriterium beim Kunden darstellt,
- als Geschäftsmodell für das Unternehmen geeignet ist,
- von der Öffentlichkeit als Erwartung an Unternehmen formuliert und überprüft wird,
- aus Kundensicht ein Differenzierungsmerkmal darstellt und
- von Konkurrenzunternehmen nur schwer zu imitieren ist.

Mit anderen Worten: Es muss vom Kunden deutlich wahrgenommen werden, kaufentscheidungsrelevant sein und von den Konkurrenten schlecht imitierbar sein (für einen Überblick über die Erfolgsfaktorenforschung im Handel vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke 2011). Der Standort des Handelsunternehmens spielt beispielsweise für die Kunden eine wichtige Rolle. Gelingt es einem Handelsunternehmen, seine Filialen stets an für Kunden optimal erreichbaren Standorten zu platzieren, wird es einen deutlichen Vorteil und ein Differenzierungsmerkmal gegenüber den Konkurrenzunternehmen erlangen. Dabei ist auch das Internet zu einer Art Standort geworden, wo Unternehmen präsent sein müssen. Besteht jedoch für weitere Unternehmen die Möglichkeit, sich jeweils in unmittelbarer Nähe ebenfalls anzusiedeln, wird dieser Wettbewerbsvorteil nur von kurzer Dauer sein und das Unternehmen benötigt andere Ressourcen, wie z.B. das Sortiment, die Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter usw., um sich weiterhin langfristig von der Konkurrenz zu differenzieren.

Eine effiziente Ressourcenallokation alleine ist jedoch nicht ausreichend, um im Markt langfristig erfolgreich bestehen zu können. Entscheidend für Unternehmen ist es, langfristig profitable Beziehungen zu den Kunden aufzubauen. In diesem Zusammenhang wird vom **beziehungsorientierten Ansatz** gesprochen. Grundlage des beziehungsorientierten Ansatzes stellt die Kundenorientierung dar, d.h., sämtliche Aktivitäten des Unternehmens sind an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden auszurichten, da eine steigende Heterogenität der Kundenerwartungen sowie eine häufige Wechselbereitschaft der Kunden und dadurch eine sinkende Kundenloyalität zu beobachten ist (Bruhn 2013, S. 2). Die Zufriedenheit der Kunden und der Aufbau und Erhalt **langfristiger Kundenbeziehungen** sind daher zu zentralen Erfolgsgrößen im strategischen Management geworden. Eine Kundenbeziehung besteht dabei aus verschiedenen Beziehungsepisoden (Bitner/Hubbert 1994; Rust/Oliver 1994; Liljander/Strandvik 1995; Dagger/Sweeney 2007), während sich die einzelnen Episoden wiederum jeweils aus mehreren Einzeltransaktionen, die abgrenzbare Teil-

leistungen darstellen, zusammensetzen (Bauer 2000; Kleinaltenkamp/Kühne 2003).

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Kundenbindung und langfristige Kundenbeziehungen sowohl auf Erlös- als auch auf Kostenseite positive Auswirkungen haben (Reichheld/Sasser 1990; Stauss 1992; Rust/Zahorik/Keiningham 1994; Blattberg/Deighton 1996; Zeithaml/Berry/Parasuraman 1996; Anderson/Fornell/Rust 1997; Hadwich 2003; Krafft 2007). Auf der **Erlösseite** werden in erster Linie Absatzwirkungen durch die Realisierung von Kauffrequenzsteigerungen und Cross Selling-Potenzialen hervorgerufen (Krafft/Götz 2008). Darüber hinaus wird von einer erhöhten Preistoleranz gebundener Kunden ausgegangen, indem diese bereit sind, bei dem Händler ihrer Wahl so genannte „Price Premiums“ zu bezahlen (Narayandas 1998; Diller 2006; Vogel 2006). Auf der **Kostenseite** lassen sich mit Hilfe langfristiger Kundenbeziehungen Kostensenkungspotenziale durch Erfahrungskurveneffekte realisieren (Duffy 2003). Gerade bei Handelsunternehmen können diese Einsparpotenziale sehr hoch ausfallen. Ein Kunde, der sich in der Einkaufsstätte sehr gut auskennt, wird seine Einkäufe effizienter erledigen können als ein Kunde, der zum ersten Mal die Einkaufsstätte aufsucht. Dadurch wird er weniger Personal beanspruchen und somit die Ressourcen des Handelsunternehmens nur in sehr geringem Umfang, z.B. beim Bezahlen an der Kasse, benötigen.

Die Ausführungen zeigen, dass Handelsunternehmen verschiedenen Entwicklungstendenzen ausgesetzt sind. Mit dem ressourcen- und beziehungsbasierten Ansatz stehen zwei Erfolg versprechende Instrumente zur Verfügung, diese Entwicklungstendenzen zu nutzen und einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Akteuren zu erzielen. Im Folgenden werden für beide Ansätze jeweils **fünf Thesen** vorgestellt, die Entscheidern in Handelsunternehmen als Hilfestellung für die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens dienen sollen.

2 Entwicklungsperspektiven des Handels auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes

Im Zuge einer zunehmenden Internet-Penetration und -Nutzung boomt der Online-Handel ungebrochen, dabei vor allem über das mobile Internet. In Relation zum gesamten Einzelhandelsumsatz lag der Anteil des Online-Handels mit seinen 26,3 Mrd. Euro Warenumsatz in 2012 zwar erst bei 6,3 Prozent, jedoch gilt der Lebensmitteleinzelhandel für Fast Moving Consumer Goods (FMCG), der im vergangenen Jahr rund 206,1 Mrd. Euro Umsatz erzielt hat, nicht als online-tauglich. Der relativ geringe Online-Umsatz mit Lebensmitteln, der maximal 3 Promille Online-Anteil am gesamten Lebensmitteleinzelhandelsumsatz ausmacht, wird auch bei Umsatzverdopplung oder -verdreifachung keine nennens-

werten Online-Anteile generieren können. Insofern kann als Vergleichsbasis auch nur der Non-Food-Einzelhandel mit rund 210,8 Mrd. Euro herangezogen werden (eWeb-Research-Center 2011; eWeb-Research-Center 2012; eWeb-Research-Center 2013; HSNR 2011). Demnach betrug im Non-Food-Einzelhandel der Online-Anteil im vergangenen Jahr bereits 12,1 Prozent. Selbst bei „nur“ 16 Prozent durchschnittlichem Online-Wachstum pro Jahr wird sich der Online-Anteil bis 2020 in Deutschland voraussichtlich auf rund 30 Prozent erhöhen. Die im Internet vorbereiteten stationären Einkäufe sind darin noch nicht enthalten. Damit bleibt das Internet der Vertriebskanal mit der höchsten Wachstumsdynamik (vgl. Abbildung 2).

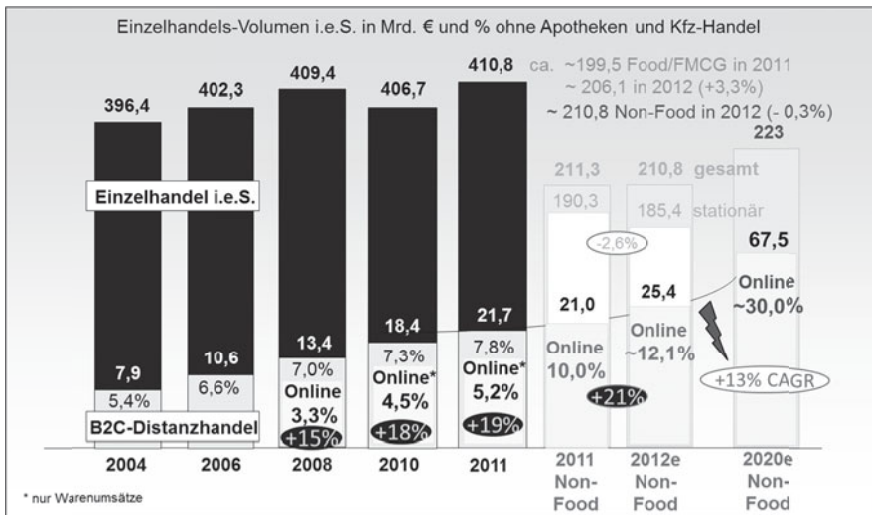


Abbildung 2: Prognose der Online-Anteile bis 2020
(Quelle: BVH 2012; HDE 2012; eWeb-Research-Center 2013).

Die fortschreitende Digitalisierung im Handel verändert die unternehmensinternen und -externen Ressourcen gleichermaßen. So ermöglicht das Internet einerseits die Externalisierung von Unternehmensleistungen an den Kunden, wodurch **unternehmensinterne Ressourcen** entlastet werden (Heinemann 2012a). Andererseits erfordert das Web neue und andere Fähigkeiten als bisher, wodurch neue unternehmensinterne Ressourcen benötigt werden. Zugleich ermöglicht das Internet eine neue Art des Kundenzugangs und damit neue Geschäftsmodelle bzw. Formate, die sowohl Kunden als auch Lieferanten Transak-

tionskostenvorteile bieten und damit Auswirkungen auf sämtliche **unternehmensexternen Ressourcen** haben.

Diese folgenden fünf **Thesen** versuchen, die wesentlichen Auswirkungen auf die unternehmensinternen als auch -externen Ressourcen zu berücksichtigen. Sie befassen sich zunächst mit der veränderten Rolle des Kunden als Prosumenten und den daraus entstehenden Anforderungen und Fähigkeiten (These 1). Sie setzen sich darüber hinaus mit daraus resultierenden neuen Geschäftsmodellen auseinander (These 2) und vertiefen diese dann unter dem Aspekt der Vertikalisierung (These 3), die insbesondere unter dem Aspekt des Fast Fashion dramatische Veränderungen für unternehmensinterne Ressourcen mit sich bringt. Dieses gilt vor allem auch für Geschäftssysteme und die Supply Chain (These 4). Zusammenfassend wird schließlich diskutiert, inwieweit in der Handelsbetriebslehre das „wheel od retailing“ noch Gültigkeit hat angesichts der digitalen Revolution im Handel (These 5).

These 1: Die neuen Kunden stellen als Prosumenten immer komplexere Anforderungen an den Handel, die neue „Communities der Fähigkeiten“ sowie „knowledge based skills“ erfordern.

In dem Ausmaß, wie die Nachfragemacht weiter steigt und die Kunden im Zuge der Internet-Penetration sowie **Externalisierung von Unternehmensleistungen** zunehmend mit in die Leistungserstellung einbezogen werden, wird von den Handelsunternehmen zur Erreichung der höheren Leistungsanforderungen weit mehr abverlangt werden als nur Kundenorientierung und Supply-Chain-Optimierung (Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009). Die Kunden selbst werden ihren Beitrag leisten, indem sie neue **„Communities der Fähigkeiten“** gründen und formen (Kaul/Steinmann 2008). Zukünftige Kundenanforderungen werden derart unterschiedlich und komplex sein, dass kaum eine einzelne Organisation in der Lage sein wird, diese komplett zu erfüllen. Handelsunternehmen nehmen dabei eher eine Agentenfunktion gegenüber ihren Kunden ein und treten dabei als Broker für eigene Produkte und Verkaufskanäle in Erscheinung, so wie Amazon und eBay es heute schon mit ihren offenen Marktplätzen bereits erfolgreich tun. Dieses wird viele Einzelhändler auch dazu bewegen, strategische Allianzen einzugehen, auch mit Unternehmen aus anderen Branchen, wenn diese die gleichen Kunden teilen. Der britische Lebensmitteleinzelhändler Tesco hat sich zum Beispiel zu einem regelrechten „Sammelbecken“ kleiner Angebotsnischen entwickelt, das von Tesco-Finanzdienstleistungen (ein Joint Venture mit der Bank of Scotland) über Tesco-Mobilfunkprodukte (mit O2) bis hin zu Tesco-Reisen (mit LastMinute.com) reicht (Heinemann/Schwarzl 2010). Die Hauptnachfrage wird sich auf spezialisierte, **„knowledge based skills“** beziehen, mit denen Werte jenseits der bestehenden Distribution geschaffen werden können. Diese Fähigkeiten kommen sehr wahrscheinlich aus verschiedenen Quellen, aber natürlich auch aus dem eigenen Unternehmen. Diese werden

i.d.R. mit einem Outsourcing für bestimmte Fähigkeiten beginnen, wovon ein beträchtlicher Anteil mobil sein und von mehreren Händlern in Anspruch genommen werden wird.

Die Entwicklung zu „Communities der Fähigkeiten“ bezieht auch Mitarbeiter ein, die für verschiedene Unternehmen arbeiten, manchmal auch gleichzeitig im Sinne eines „**Open Sourcing**“. Google und auch Procter & Gamble haben z.B. Mitarbeiter für eine begrenzte Zeit ausgetauscht, um voneinander zu lernen (mindwyse 2011). Japans Otetsudai-Netzwerke erlauben es jedem, sich auf der Suche nach Beschäftigung zu registrieren und seine Dienste und Kernkompetenzen anzubieten. Mitarbeiter mit kurzfristigen Arbeitswünschen können eine Aufgabenbeschreibung einsehen und dabei auch bereits registrierte Mitarbeiter bzw. Bewerber finden (Heinemann/Schwarzl 2010). Die Kunden von heute sind fordernd, aber die zukünftigen Kunden werden noch anspruchsvoller sein. Angespornt von neuen Technologien und einer immer größeren Auswahl werden sie Produkte und Services nachfragen, die ihren ständig ändernden Erwartungen entsprechen – ob Convenience, Preisgünstigkeit oder Umweltverträglichkeit. Sie erwarten Zugang zu derartigen Produkten „**anywhere and anytime**“ (Go_Smart 2012). Neben anderen Dingen ist es vor allem der Drang der Kunden nach sofortiger Bedürfnisbefriedigung, der die Einzelhandelsbranche nachhaltig verändern wird.

These 2: Es entstehen immer neuere Geschäftsmodelle und vielfältigere Formate, in denen Kunden einkaufen und dadurch erwarten, in allen von ihnen die gleichen Angebote und relevanten Inhalte vorzufinden.

Durch das Internet werden **neue Geschäftsmodelle und Betriebstypen** gefördert, die stationär nicht umsetzbar sind, aber im Web in kurzer Zeit hohe Umsätze generieren können (Heinemann 2012a). Bisherige, im Stationärgeschäft als Nische besetzte Märkte öffnen sich durch den Online-Kanal einer breiten Masse und wirken sich disruptiv auf den stationären Einzelhandel aus. Als Beispiele lassen sich die Shopping-Clubs oder Gebrauchtwarenbörsen nennen, wo der Kunde nicht nur als Konsument in Erscheinung tritt, sondern zusätzlich selbst Handel betreibt (Boersma 2010). Eindrucksvoll zeigt sich diese Entwicklung derzeit durch den enormen Erfolg von Zalando, das als Online-Pure-Player innerhalb von nicht einmal vier Jahren nach Unternehmensgründung mit gut 500 Mio. Euro Nettoumsatz in 2012 in Deutschland mehr als 7 Prozent Marktanteil im rund 8 Mrd. großen Schuhmarkt auf sich vereinen kann (LZ 2012). Ein weiteres Beispiel ist Amazon, mit annähernd 1,5 Mrd. Euro Buchumsatz in Deutschland und mehr als 15 Prozent Marktanteil in 2012 unangefochtener Marktführer im deutschen Buchmarkt.

Von den Umsatzrückgängen im klassischen stationären Einzelhandel ist auch die Konsumgüterindustrie betroffen, da sie dadurch ihre wesentlichen Absatzkanäle verliert. Auf dieses Bedrohungspotenzial reagieren immer mehr Anbieter mit

Handel in Theorie und Praxis

Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk
Möhlenbruch

Crockford, G.; Ritschel, F.; Schmieder, U.-M. (Hrsg.)

2013, XIX, 592 S. 83 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01985-3