

## 2. Bedeutung von Online-Geschäftsmodellen

### 2.1. Stellenwert von E-Commerce

Fortschreitende Digitalisierung von Medien und unmittelbarer Zugang zu Kommunikationsinfrastruktur inspirieren die „Consumer Journey“. Während Einkäufe nicht mehr nur auf traditionelle Läden beschränkt sind, besteht eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Produkte im Online-Umfeld zu bewerben und direkt zu vertreiben. Dazu gehören Webshops von Einzelhändlern, Herstellershops oder Auktionsplattformen, die eine „Second Sale“-Kultur anregen. Die Digitalisierung des Handels trägt zunehmend zu einem sehr subjektiven Empfinden der Verbraucher bei: der Verbesserung von Lebensqualität.<sup>4</sup> Im Gegensatz zu reiner „Digitisierung“, die sich auf die Umwandlung von Informationen in digitale Formen beschränkt, umfasst „Digitalisierung“ die Transformation von Geschäftsprozessen durch eine Strategie der digitalen Substitution. Sie entwickelt bestehende und schafft neue Geschäftsmodelle, indem sie neue Technologie zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens einsetzt, digitale Plattformen einführt und damit die Organisation verwandelt.<sup>5</sup>

Das vorliegende Kapitel behandelt die grundlegende Frage nach Gemeinsamkeiten und typischen Kennzeichen von Geschäftsmodellen im E-Commerce-Umfeld. Dabei beschreibt es die Bedeutung des Online-Handels in zweierlei Hinsicht. Zum einen veranschaulicht es seine zunehmende Relevanz, zum anderen erläutert es den Begriff E-Commerce und grenzt ihn vom Sammelbegriff E-Business ab.

#### 2.1.1. Unterscheidung von E-Business und E-Commerce

Webshops sind der Motor hinter dem Erfolg des Online-Shoppings. Sie öffnen Türen und Augen, wenn sie ein Produktportfolio über zahlreiche Shopping-Plattformen entfalten, das Ausdrücke wie „nicht verfügbar“ und „ausverkauft“ weitgehend aus unserem Wortschatz entfernt. Es lohnt sich, einen genaueren Blick auf die Definition von E-Commerce zu werfen und die spezifischen Geschäftsmodelle zu betrachten, welche hinter dem Erfolg des elektronischen Handels stehen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Steffen/Klar/Juchems-Brohl (2012), S. 22f.

<sup>5</sup> Vgl. McDonald (2012), o.S.

Electronic Business bezeichnet die Anbahnung und Vereinbarung wertschöpfender Prozesse sowie deren Abwicklung durch den Austausch von Dienstleistungen über private oder öffentliche Kommunikationsnetze, einschließlich des Internets. Zu Leistungsanbietern und Leistungsnachfragern zählen dabei Privatpersonen, Unternehmen und öffentliche Institutionen.<sup>6</sup> Obwohl allzu oft synonym verwendet, besteht eine klare Unterscheidung zwischen den Begriffen E-Business und E-Commerce.

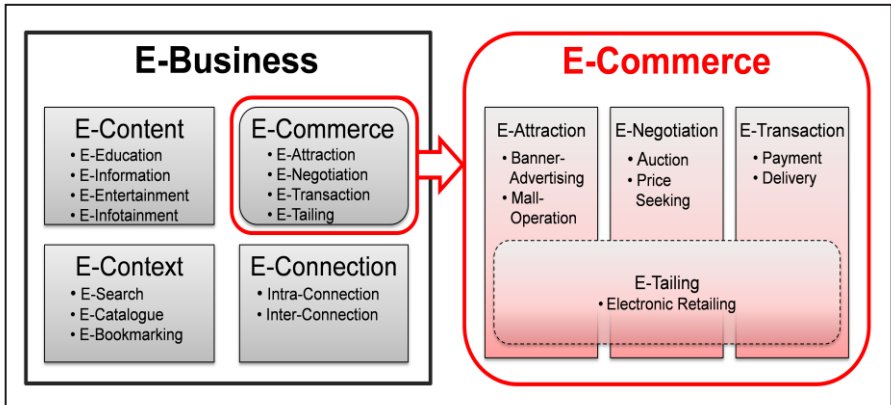


Abbildung 2: Abgrenzung von E-Business und E-Commerce<sup>7</sup>

Während E-Business von einem breiten Spektrum an elektronischen Prozessen gebildet wird, darunter Aktivitäten rund um E-Content, E-Context und E-Connection, konzentriert sich diese Studie auf ein Teilgebiet, den elektronischen Handel. E-Commerce beschreibt über elektronische Netze abgewickelte Aktivitäten und Leistungsaustauschprozesse, die direkt mit dem Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen zusammenhängen. Electronic Retailing, kurz E-Tailing, integriert querschnittartig die verschiedenen Aspekte des E-Commerce, einschließlich E-Attraction, E-Negotiation, und E-Transaction. Es umfasst Verkaufstransaktionen von „Business to Customer“ (B2C).<sup>8</sup>

E-Commerce-Umsätze im B2C-Bereich setzen sich aus Einzelhandel, Reisevertrieb, digitalen Downloads und Geschäften zusammen, die über Auktionsplattformen abgewickelt werden.<sup>9</sup> Elektronischer Einzelhandel und jene Faktoren, die

<sup>6</sup> Vgl. Meier/Stormer (2012), S. 2.

<sup>7</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtz (2013), S. 277, S. 279, S. 306, S. 331 und S. 358; Heinemann (2012), S. 28.

<sup>8</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 30f., S. 277 und S. 306.

<sup>9</sup> Vgl. eMarketer (2013), o.S.

den Anstieg des Online-Handels im B2C-Segment unterstützen, sind Teil der nachfolgenden Untersuchung.

Das Wachstum des Internethandels erscheint unaufhaltsam. Mit dem Anstieg internetaffiner Zielgruppen – auch in älteren Bevölkerungsschichten – und dem Nachrücken weiterer „Digital Natives“, die in großer Zahl geschäftsfähig werden, steigt das Potential des Online-Handels weiter.<sup>10</sup> Während Online-Verkäufe schneller wachsen als der Offline-Vertrieb, beeinflusst das Internet in Ländern wie den Vereinigten Staaten bereits mehr als die Hälfte der Offline-Einkäufe.<sup>11</sup> Obwohl E-Commerce – trotz verschiedener Kannibalisierungseffekte – den klassischen Handel sicherlich nicht völlig verdrängen wird, so informieren sich Verbraucher doch zunehmend im Netz über Produkte und Dienstleistungen. Von der Internetnutzung der Kunden im Rahmen der Kaufanbahnung profitiert wiederum der klassische Handel ebenso wie insbesondere Multi-Channel-Retailer, welche die „Channel Hopping“-Möglichkeit als echten Kundenmehrwert ausspielen können.<sup>12</sup>

E-Commerce transformiert die Geschäftswelt durch die Entwicklung neuer Produkte und Absatzmärkte. Zugleich verändert sich die Interaktion zwischen Unternehmen und Verbrauchern zu einer weit engeren Beziehung, begünstigt durch ihre Verbindung mittels Online-Technologie. Zu wirtschaftlichen Veränderungen gesellen sich zunehmend soziale Auswirkungen. Die Rolle des Verbrauchers hat sich vom reinen Empfänger zum aktiven Teilnehmer an Produktdesign und -kreation entwickelt. Zudem erfordert E-Commerce mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in einem sich rasch verändernden Geschäftsumfeld. Es hilft dabei, Produktionszyklen zu beschleunigen, und verkürzt die Markteintrittszeit bzw. „Time to Market“ für neue Waren und Services. Transaktionen rund um die Uhr haben Verbraucher von den Ladenöffnungszeiten unabhängig gemacht. E-Commerce hat die Interaktivität in der Wirtschaft erhöht und auch kleinen Unternehmen und Haushalten die Möglichkeit gegeben, die ganze Welt zu erreichen.<sup>13</sup>

## 2.1.2. Relevanz und Erfolg von E-Commerce

Das kontinuierliche Wachstum des Online-Vertriebs hat zu einer signifikanten Verschiebung des globalen Kaufverhaltens geführt. Im Jahr 1999 wurde den Vereinigten Staaten mehr als vier Fünftel der E-Commerce-Aktivität zugeschrie-

---

<sup>10</sup> Vgl. Heinemann (2012), S. 6.

<sup>11</sup> Vgl. Freeman Evans/Forrester Research (2009), S. 11.

<sup>12</sup> Vgl. Heinemann (2012), S. 18 und S. 229.

<sup>13</sup> Vgl. OECD (1999), S. 10f.

ben, gefolgt von Westeuropa mit 10% und Asien mit 5%.<sup>14</sup> In den folgenden Jahren hat sich dieses Bild drastisch verändert. Im Jahr 2012 überstieg der weltweite E-Commerce-Umsatz im Business-to-Consumer-Markt zum ersten Mal eine Billion US-Dollar. Mit Wachstumsraten von über 30% ist es 2013 der Region Asien-Pazifik zum ersten Mal gelungen, Nordamerika als Weltführer im E-Commerce-Umsatz abzulösen. Dabei war China der Wachstumstreiber der Region. China allein stellte etwa 270 Millionen Online-Shopper mit geschätzten jährlichen Ausgaben von 770 US-Dollar pro Person. In den Vereinigten Staaten, kauften im gleichen Zeitraum rund 150 Millionen Menschen online ein. Ihre Pro-Kopf-Ausgaben betragen im Schnitt mehr als 2.400 US-Dollar.<sup>15</sup>

Per Ende des Jahres 2012 bestanden bereits an die 550.000 europäische B2C-Websites, bei einem prognostizierten jährlichen Wachstum von 15 bis 20 Prozent. Mit einer Internet-Penetrationsrate über 90% und einem E-Shopper-Anteil von 70% bis 80% unter den Internetnutzern weisen vor allem die skandinavischen Länder sowie die Niederlande und Großbritannien sehr hohe E-Commerce- und M-Commerce-Umsatzanteile auf.<sup>16</sup> In Österreich verzeichnete der Online-Handel zwischen 2007 und 2011 einen Zuwachs um 278% und holte damit seinen zögerlichen Start auf.<sup>17</sup> Während im Jahr 2011 nur ein niedriger zweistelliger Prozentsatz aller europäischen Online-Shopper Einkäufe außerhalb des eigenen Landes getätigt hatte, wurden in Österreich bereits die Hälfte aller Online-Bestellungen auf landesfremden Webseiten platziert, davon der überwiegende Teil im Nachbarland Deutschland.<sup>18</sup>

Das Beispiel von China zeigt den Beitrag von mobilen Geräten zum E-Commerce-Wachstum. Der chinesische E-Commerce-Markt wuchs 2012 um beträchtliche 66,5% gegenüber dem Vorjahr. Das außergewöhnliche Wachstum wurde vor allem durch mobile Nutzer und Social Media vorangetrieben. In der zweiten Jahreshälfte verwendeten bereits 40,7% der Online-Shopper mobile Geräte. Hinzu kommt, dass 41,8% der Käufer angaben, dass sie durch Social Media auf Produktinformationen aufmerksam geworden wären, welche zunehmend Kaufentscheidungen beeinflussen.<sup>19</sup>

In den Vereinigten Staaten ist „Black Friday“ der größte Shopping-Tag des Jahres. Der Tag nach Thanksgiving eröffnet Ende November traditionell das Weihnachtsgeschäft. An diesem Tag ist ein zunehmendes „Multiscreen“-Kaufverhalten zu beobachten, das sich über Ladengeschäfte, online und auf mo-

---

<sup>14</sup> Vgl. ebd. (1999), S. 29.

<sup>15</sup> Vgl. eMarketer (2013), o.S.

<sup>16</sup> Vgl. Ecommerce Europe (2013), o.S.

<sup>17</sup> Vgl. IFH Retail Consultants Köln (2013), o.S.

<sup>18</sup> Vgl. yStats.com GmbH & Co. KG (2012), o.S.

<sup>19</sup> Vgl. Shu (2013), o.S.

bile Geräte verteilt. Im Jahr 2012 begaben sich am Schwarzen Freitag bereits 58% der Verbraucher mittels Smartphone und 41% mithilfe von Tablets auf Online-Schnäppchenjagd.<sup>20</sup> In Europa ist das Vereinigte Königreich in Bezug auf M-Commerce führend, wo dieser im Jahr 2012 bereits 12% der gesamten Online-Verkäufe ausmachte. Im Jahr davor waren es gerade 5% gewesen.<sup>21</sup> Der Internet-Start des Weihnachtsgeschäfts verlagert sich zunehmend von „Black Friday“ auf den folgenden Werktag, der bereits als „Cyber Monday“ bezeichnet wird.

Bei derart respektablen Wachstumsraten des Online-Handels stellt sich die Frage nach den Hintergründen und Zusammenhängen von Online-Business-Modellen und ihren wertschöpfenden Prozessen, welche die fortschreitende globale Expansion von E-Commerce unterstützen und ermöglichen.

## 2.2. Merkmale von Online-Geschäftsmodellen

Innovative Ideen sind die Basis für erfolgreiche Geschäfte. Sie haben eine strenge Prüfung auf Durchführbarkeit, Betriebsfähigkeit, operationale Gültigkeit und wirtschaftlichen Wert zu bestehen. Ausschlaggebend sind sowohl die Bereitschaft, neue unternehmerische Ideen zu begrüßen, als auch der Mut, Ressourcen dezidiert mit der Arbeit an diesen Ideen zu beauftragen. Schließlich erfordert die Realisierung zukunftsweisender Geschäftsideen persönliches Engagement und Arbeit. Sie nimmt das Risiko des Neuen bewusst in Kauf, statt sich auf die viel größere Gefahr einzulassen, von künftigen Entwicklungen überrascht zu werden.<sup>22</sup>

Ein Geschäftsmodell konkretisiert die bedürfnisbezogene technische und wirtschaftliche Umsetzung einer Geschäftsidee.<sup>23</sup> Geschäftsmodelle beschreiben die Gestaltung der Wertschaffung als „Value Creation“, die Bereitstellung eben-dieses Mehrwerts durch „Value Delivery“ an den Kunden und die Wertschöpfung mittels „Value Capture“ durch das Wirtschaftsunternehmen. Ihr Nutzenversprechen stützt sich auf die Bedarfsfeststellung durch das Managements und die Organisation des Unternehmens, um Kundenbedürfnissen bestmöglich gerecht zu werden.<sup>24</sup> Die Kundenschnittstelle beschreibt, über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle ein Produkt seine Zielgruppe erreicht.<sup>25</sup> Dazu legen Geschäftsmodelle geeignete Markteinführungs- und Wertschöpfungsstrategien fest. Ihre

---

<sup>20</sup> Vgl. IBM Corporation (2012), S. 2.

<sup>21</sup> Vgl. Ecommerce Europe (2013), o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Drucker (1964), S. 16, S. 19 und S. 182.

<sup>23</sup> Vgl. Freiling (2006), S. 213.

<sup>24</sup> Vgl. Teece (2010), S. 191.

<sup>25</sup> Vgl. Schwarz/Krajger/Dummer (2013), S. 87f.

Ertragslogik spezifiziert die Preisgestaltung sowie die Art und Weise, wie Kunden das Unternehmen kompensieren und wie Kundenzahlungen in Profit umgewandelt werden.<sup>26</sup>

Ein E-Commerce-Rahmenmodell erläutert Zusammenhängen im elektronischen Retailgeschäft. Ein Hauptthema des elektronischen Handels ist Kundennähe. Am Beispiel führender Multi-Level-Marketing-Unternehmen ermittelt dieses Kapitel Grundregeln zum sinnvollen Einsatz von E-Commerce im Direktvertrieb. Anhand führender E-Commerce-Plattformen zeigt es Erfolgchancen spezifischer Geschäftsmodelle auf.

### 2.2.1. E-Commerce-Modell im Einzelhandel

Das Geschäftskonzept des E-Commerce reicht von der geschäftlichen Anbahnung bis zu der Aushandlung und der Abwicklung von Business-Transaktionen über Online-Netzwerke. Es versucht, Einfachheit, Bequemlichkeit und Geschwindigkeit von Kauf- und Geschäftsprozessen durch elektronische Unterstützung zu erhöhen. Typische Vertreter des E-Commerce-Geschäftsmodells wie Amazon oder Expedia verkaufen Produkte und Dienstleistungen mit einem Margenaufschlag an ihre Kunden weiter.<sup>27</sup>

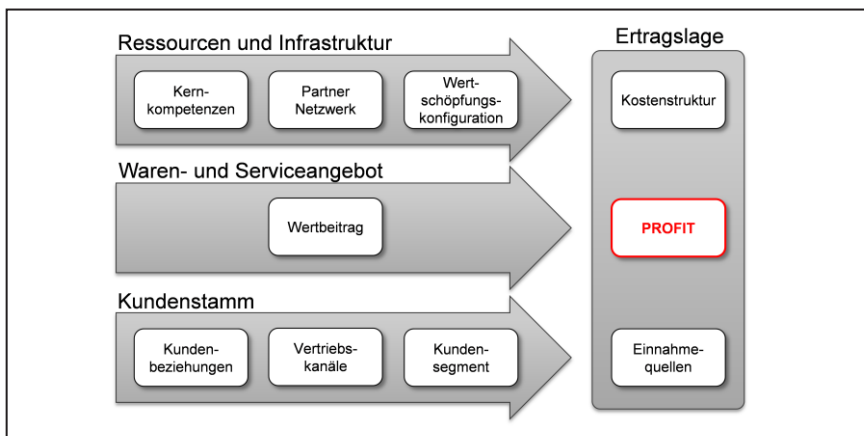


Abbildung 3: E-Business Rahmenmodell<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Teece (2010), S. 183 und S. 191.

<sup>27</sup> Vgl. Heinemann (2012), S. 27f.

<sup>28</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oosterhout/Cappemini Consulting (2008), S. 15; Osterwalder/Pigneur (2002), S. 3.

Das E-Business-Rahmenmodell zeigt die verschiedenen Zusammenhänge auf. Seine Logik stützt sich auf vier Säulen:

- Ressourcen und Infrastruktur beinhalten „In-House“-Vermögenswerte und das Netzwerk der Geschäftspartner, welches die Wertschöpfungskette unterstützt.
- Das Waren- und Serviceangebot bedeutet substanziellen Mehrwert für seine Zielkunden und begründet sich auf den eigenen Fähigkeiten, dasselbe zur Verfügung zu stellen.
- Beziehungskapital wird durch den Kundenstamm gebildet.
- Die finanzielle Ertragslage ergibt sich aus Kostenstruktur, Einnahmequellen und dem daraus resultierenden Profitmodell.<sup>29</sup>

Es sind neue Ideen, die Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit verändern und sie wiederum in Einklang mit ihrem geänderten Marktumfeld bringen. Gerade technologische Veränderungen wie der Aufstieg des Internets und das Sinken der Kommunikationskosten verlangen nach vermehrter Differenzierung im Produkt- und Serviceangebot für die Kunden.<sup>30</sup>

Angetrieben durch gesteigerte Server- und Netzwerk-Kapazität hat mit Breitband-Konnektivität der Nutzerkomfort im Internet zugenommen. Zur gleichen Zeit hat sich die Qualität des Online-Angebots erhöht, sowohl aus der Perspektive der Online-Präsentation als auch der des angebotenen Produktsortiments. Während E-Commerce mit klar typisierbaren und leicht digitisierbaren Gütern startete, haben inzwischen auch sperrige und beratungsintensive Produkte – vom Fahrrad bis zu Bekleidung – den Online-Handel erobert. Nur beim Lebensmittel-Einzelhandel bestehen weiterhin Vorbehalte hinsichtlich seiner Online-Tauglichkeit.<sup>31</sup> Unter Produktkategorien im Online-Non-Food-Retail befinden sich Bücher weiterhin im Top-Segment-Ranking, gefolgt von Bekleidung, Accessoires und Schuhen sowie elektronischen Geräten. Flug- und Hotelbuchungen zählen zu den beliebtesten Dienstleistungen, die online verkauft werden, unmittelbar gefolgt von Event-Tickets.<sup>32</sup>

E-Commerce überwindet die natürlichen Grenzen und Einschränkungen des traditionellen Einzelhandels und klassischen Versandhandels, wo die Produktpalette durch die Verfügbarkeit von Angebotsfläche und Katalogumfang begrenzt ist. Die Tatsache, dass sich Kunden in einer breiten Palette von Produktangeboten allzu schnell verloren fühlen, treibt den Schwerpunkt der traditionellen Handlungshäuser auf umsatzstarke Produkte. Geringe Mehrkosten ermöglichen es

---

<sup>29</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2002), S. 3ff.

<sup>30</sup> Vgl. Teece (2010), S. 177 und S. 187f.

<sup>31</sup> Vgl. Heinemann (2012), S. 2ff.

<sup>32</sup> Vgl. The Nielsen Company (2010), S. 2.

E-Commerce jedoch, eine nahezu unbegrenzte Auswahl einschließlich einer Vielzahl von Nischenprodukten anzubieten. Neue Produktsortimente können nun einen wachsenden Marktanteil erreichen und sogar mit „Long Tail“-Angeboten Profitabilität und hohe Handelsmargen erreichen. On-Demand-Produktion umgeht Vermittler, wobei neue Spezialisten entstehen und wesentliche Bereiche in der Wertschöpfungskette des Einzelhandels verändern.<sup>33</sup>

Es besteht eine Vielzahl innovativer Geschäftsmodelle in der Online-Umgebung, deren Erfolg vor allem durch ein gemeinsames Merkmal bedingt wird: durch Kundennähe. Eine Vorreiterrolle hat hierbei zweifelsohne der Direktvertrieb inne.

### 2.2.2. Geschäftsmodelle im Direktvertrieb

Die heutige Arbeitswelt ist durch die steigende Nachfrage nach persönlicher Verantwortung, Flexibilität und Eigenmotivation gekennzeichnet. Gesellschaftliche Werte sind einer Veränderung unterworfen und werden durch Trends wie die Globalisierung der Märkte, zunehmende Mobilität, Digitalisierung der Kommunikation und einen lebenslangen Lernprozess beeinflusst. Individuen sind dazu aufgefordert, neue Wege zu beschreiten und neue Ziele zu verfolgen, um auf die geänderten Zeiten reagieren zu können. Dazu gehören auch geänderte Erwartungen der Konsumenten.<sup>34</sup> Zum einen haben Konsumenten Interesse am ungestörten, hochrationalisierten Einkauf, zum anderen wünschen sie sich auch oft das persönliche Gespräch und kompetente Beratung. Das stellt den Ansatzpunkt für Profitvorteile von Firmen dar, die Direktverkauf und persönliche Auslieferung anbieten. Sie erfüllen dabei zugleich eine soziale Funktion.<sup>35</sup>

Der Europäische Direktvertriebsverband „SELDIA“ definiert Direktvertrieb als „eine Methode der direkten Vermarktung und des direkten Vertriebs von Waren und Dienstleistungen an den Verbraucher in ihrem Eigenheim oder an einem beliebigen anderen Ort abseits permanenter Verkaufsflächen“.<sup>36</sup> „Face-to-Face“-Verkauf, unabhängig von einem festen Einzelhandelsstandort, ist auf operativer Ebene vor allem ein Kommunikationsprozess. Dabei erfolgt das Marketing unmittelbar durch Produktdemonstration und persönliches Engagement.<sup>37</sup> Ein Instrument des Direktvertriebs ist daher das Direct-Marketing, d.h. die individuelle Kontaktaufnahme des Vertreibers mit potentiellen Kunden, typischerweise im

---

<sup>33</sup> Vgl. Boersma (2010), S. 23, S. 28 und S. 38.

<sup>34</sup> Vgl. Angeli/Kundler (2011), S. 26.

<sup>35</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 27.

<sup>36</sup> SELDIA (o.J.), o.S.

<sup>37</sup> Vgl. Peterson/Wotruba (1996), S. 2f.

Zuge einer Produktberatung bzw. Heimvorführung und eines Verkaufsgesprächs. Einen wichtigen Faktor stellt dabei Freundschaftswerbung dar.<sup>38</sup>

Im Unterschied zum traditionellen Einzelhandel umgeht das Geschäftsmodell des Direktvertriebs den Großhandel und vermarktet die Produkte durch direkte, persönliche Kontakte zwischen den Direktvertreibern und deren Kunden.

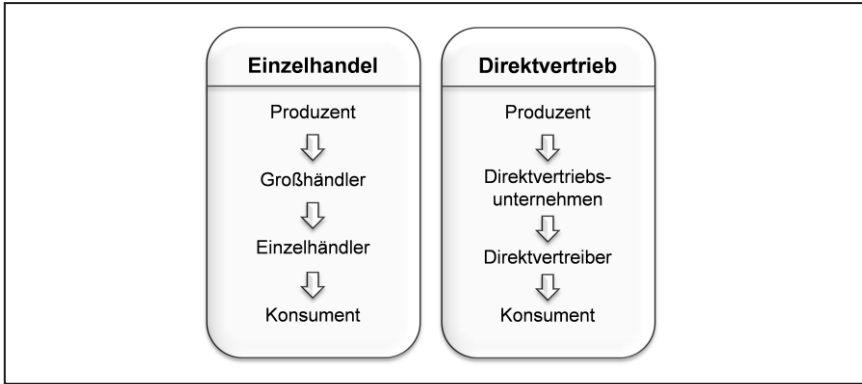


Abbildung 4: Direktvertrieb und Vertrieb im Einzelhandel<sup>39</sup>

Im Direktvertrieb dominiert das Streben nach Innovation und Exklusivität der Waren, welche daher oft in Eigenproduktion hergestellt werden. Die Sortimentszusammenstellung richtet sich nach vorhandener Sortimentskompetenz und dem zugrundeliegenden Deckungsbeitrag. Im Gegensatz zum Vertrieb über den stationären Handel hängt der Erfolg nicht so sehr von der Intensität der Werbemaßnahmen ab, sondern vielmehr davon, dass die Produkte die in sie gesetzten Qualitätsanforderungen erfüllen und die demonstrierten Vorzüge tatsächlich besitzen. Dazu gehört der Vertrieb beratungsintensiver Produkte und solcher, die ursprünglich vom stationären Handel abgelehnt wurden. Anwendungsbeispiele reichen von Staubsaugern von Electrolux und Lebensmittelbehältern aus Polyethylen von Tupperware bis zu dem Tiefkühlkost-Heimdienst von Eismann, sowie Versicherungs- und Ansparverträgen der Bausparkassen.<sup>40</sup>

Der Internetpionier im Direktvertrieb Michael Dell erzielte mit seinem Unternehmen signifikante Produktivitätsvorteile. „Direkt von Dell“ wurde zu einer der erfolgreichsten Business-Strategien. Nur ein halbes Jahr<sup>39</sup> nach dem Launch der Webseite „www.dell.com“ im Jahr 1996 überschritten die Online-Verkäufe be-

<sup>38</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 11, S. 25, S. 32f. und S. 41.

<sup>39</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Peterson/Wotruba (1996), S. 7.

<sup>40</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 18, S. 25f., S. 41, S. 44, S. 119 und S. 163.

reits eine Million US-Dollar pro Tag.<sup>41</sup> Der Erfolg lag in einer Kombination von Online-Produktkonfiguration, „Just-in-Time“-Produktion und einem Kaufzyklus im Direktvertrieb begründet. Im Gegensatz zum indirekten Geschäftsmodell, wo zwei getrennte Vertriebsmannschaften für den Verkauf vom Hersteller an den Händler und vom Händler an den Endkunden bestehen, liegt der Vorteil des Direktvertriebsmodells darin, dass die Vertriebsmannschaft ihren ungeteilten Fokus auf den Kunden lenken kann und sich damit direkt am Puls des Marktes befindet.<sup>42</sup>

Multi-Level-Marketing, auch Network-Marketing und Strukturvertrieb genannt, stellt eine Sonderform des Direktvertriebes dar, in der durch Anwerbung selbständiger Händler hierarchische Verkaufsketten entstehen. Die Vergütung der Verkäufer hängt dabei von der Verkaufstätigkeit der nachgelagerten Stufen und vom eigenen Verkauf ab. Während etwa im Unterschied zu Buchclubs keine Abnahmeverpflichtung von Waren besteht, bestimmen Emotionalität und Begeisterungsfähigkeit den Erfolg der gesamten Vertriebsorganisation.<sup>43</sup> Erfolgreiche Direktvertriebsagenten mit substanziellem Umsatz zeichnen sich durch Ausdauer und Initiative aus. Falsche Erwartungen neu rekrutierter Geschäftspartner von großem, leicht verdientem Einkommen bei nur bescheidenem Zeiteinsatz und Arbeitsaufwand bleiben oft unerfüllt und führen mitunter zur Aufgabe ihrer Geschäftstätigkeit.<sup>44</sup>

Network-Marketing-Organisationen sind typischerweise „Lean Organizations“, welche die Produktivität ihrer selbständigen Vertriebsagenten mithilfe verschiedener Vergütungssysteme managen. Multi-Level-Marketing-Konzepte belohnen die erfolgreiche Verkaufsempfehlung bzw. den Verkaufsabschluss durch den Verkaufsberater sowie Geschäfte von in das „Downline“-Netzwerk rekrutierten Personen.<sup>45</sup> Entlohnungsformen beinhalten unter anderem kostenlose Produkte, gewährte Einkaufsrabatte oder Provisionszahlungen. Auszeichnungen für die erzielte Leistung dienen der Motivation der Vertriebsrepräsentanten. Zusätzlicher Ansporn entsteht durch Anerkennung bei Verkaufsveranstaltungen, in gedruckten oder elektronischen Medien oder durch Teilnahme an Schulungs- und Aufbaueminaren im In- und Ausland.<sup>46</sup>

Unter den weltweit größten Direktvertriebsfirmen befinden sich Amway, Avon, Herbalife, Vorwerk, Natura Cosmetics, Mary Kay, Tupperware, Nu Skin und Oriflame. Sie vermarkten eine breite Produktpalette, die sich über die Spar-

---

<sup>41</sup> Vgl. Dell Inc. (2013), o.S.; Dell/Fredman (2006), S. XIV.

<sup>42</sup> Vgl. Dell/Fredman (2006), S. 23.

<sup>43</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 16ff.

<sup>44</sup> Vgl. Peterson/Wotruba (1996), S. 12.

<sup>45</sup> Vgl. Coughlan/Grayson (1998), S. 401f.

<sup>46</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 413ff.



<http://www.springer.com/978-3-658-08326-7>

Global Webshop

E-Commerce-Ansprüche am internationalen Markt

Meidl, O.

2015, VIII, 115 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08326-7