

Peters, Kay; Albers, Sönke; Schäfers, Björn

**Working Paper**

## Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce - Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht

Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Innovation, Neue Medien und Marketing, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Kiel

*Suggested Citation:* Peters, Kay; Albers, Sönke; Schäfers, Björn (2008) : Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce - Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht, Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Innovation, Neue Medien und Marketing, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Kiel, ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/27677>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce**

## **- Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht**

Arbeitspapier  
Finale Version

Kay Peters / Sönke Albers / Björn Schäfers

Dipl.-Kfm. Kay Peters, Geschäftsführer des Centrum für interaktives Marketing und Medienmanagement (CIM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, c/o Institut für Marketing (MCM), Am Stadtgraben 13-15, 48143 Münster, Tel. +49 (0)251 83-25025, Fax. +49 (0)251 83-25024, Email: [kay.peters@uni-muenster.de](mailto:kay.peters@uni-muenster.de).

Prof. Dr. Dr. h.c. Sönke Albers, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Innovationsforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Westring 425, 24098 Kiel, Tel. +49 (0)431 880 1541, Fax. +49 (0)431 880 1166, Email: [albers@bwl.uni-kiel.de](mailto:albers@bwl.uni-kiel.de).

Dr. Björn Schäfers war Mitarbeiter am Institut für Innovationsforschung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Westring 425, 24098 Kiel, Tel. +49 (0)431 880 1541, Fax. +49 (0)431 880 1166, Email: [bjoern.schaefers@googlemail.com](mailto:bjoern.schaefers@googlemail.com).

Für wertvolle Hinweise zu früheren Versionen danken wir Prof. Dr. Michel Clement, Sebastian Feld, Dr. Daniel Nießing und Dr. Bernd Vogt.

# **Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce**

## **- Was eingetreten ist und was dem Handel noch bevorsteht**

### **Zusammenfassung:**

Vor zehn Jahren untersuchten *Albers/Peters* (1997) die Einflüsse des eCommerce auf die Wertschöpfungskette im Handel. Seit dieser Zeit ist die Entwicklung weiter vorangeschritten. Neben der erwarteten Entbündelung von Handelsaktivitäten wurde seitdem vor allem die Unterstützung des Kaufprozesses der Konsumenten von branchenfremden Infomediären übernommen. Neue Technologien, Anwendungen und ein geändertes Konsumentenverhalten werden die Effekte noch verstärken und stellen alle heutigen Marktteilnehmer, sowohl Infomediäre als auch Stationär-, Online- und Multichannel-Händler, zukünftig vor noch größere Herausforderungen.

Schlüsselwörter: eCommerce, Handel, Strategie, Multichannel, Wertschöpfungskette, Konsumentenverhalten

### **Summary**

Ten years ago *Albers/Peters* (1997) analyzed the impact of eCommerce on the retail value chain. Since then major change has taken place. Apart from the expected unbundling of several retail activities along the value chain, especially the consumer buying process has been taken online and increasingly supported by new infomediaries. Those new infomediaries have taken the retailer's traditional ground. New technologies, applications and a changing consumer behavior will confront today's market players, infomediaries as well as offline-, online- and multichannel-retailers, with even bigger challenges.

Keywords: eCommerce, Retailing, Strategy, Multichannel, Value Chain

## Executive Summary

Vor zehn Jahren untersuchten *Albers/Peters* (1997) die Einflüsse des eCommerce auf die Wertschöpfungskette (WSK) im Handel. Über die Extrapolation der Treiber und den Einbezug von Beispielen leiteten sie Szenarien und daraus resultierende strategische Optionen für Handelsunternehmen ab. Dabei zeichnete sich ab, dass erste ausgewählte Aktivitäten entlang der WSK entbündelt und von branchenfremden Akteuren übernommen werden könnten. Seit 1997 hat sich der eCommerce rasant fortentwickelt: Neue Technologien, Anwendungen und ein geändertes Konsumentenverhalten resultieren in einem heute nachhaltig veränderten Umfeld für die Handelsunternehmen. Dabei scheint die Entwicklung noch keineswegs abgeschlossen. Doch welche Treiber sind für diese Entwicklung ursächlich und welche konkreten strategischen Implikationen ergeben sich hieraus für den Handel?

Die Ausgangsbasis der Analyse bildet die Beschreibung der fünf Elemente der WSK, nämlich der physischen Distribution, der Sortimentsgestaltung, dem Informationsmanagement und Beratung, den finanziellen Transaktionen sowie den Verbunddienstleistungen. Anschließend werden die wesentlichen technologischen Neuerungen und deren Anwendungen identifiziert. Über die von *Albers/Peters* (1997) angeführten Treiber hinaus ist hier vor allem die Entstehung der sozialen Netzwerke als ganzheitliche, nutzerzentrierte Communities hervorzuheben. Die - von den Konsumenten selbst organisierte - ganzheitliche Selbstdarstellung erstreckt sich zwangsläufig auch auf Berichte zur Nutzung und Bewertung von Produkten. Ergänzende Trends sind in der dezentralen Speicherung und Verarbeitung von Informationen zu sehen, die mittelfristig bspw. in persönlichen Agenten resultieren, die Sortimente sowie Empfehlungen lokal nutzerspezifisch aufbereiten. Die Übermittlung von ungefilterten oder nicht bewerteten Informationen an potenzielle Käufer wird schwieriger.

Vor dem Hintergrund dieser Einflussfaktoren wird nun jedes Element auf strukturelle Veränderungen hin analysiert. In Bezug auf die *physische Distribution* wird gezeigt, dass der Logistikbereich bereits zu einer eigenständigen und stark wachsenden Industrie gereift ist. Ferner entsteht durch die zunehmende Individualisierung eine Tendenz zur Produktion-on-demand, die mit der Mass Customization bzw. Einzelfertigung und den kürzeren Diffusionszyklen von Produkten zwei Facetten aufweist. Hier sind insbesondere Händler gut positioniert, die starke Eigenmarken haben und sich selbst als Hersteller engagieren. Die Diskussion zur *Sortimentsgestaltung* und

zum *Informationsmanagement* bzw. *Beratung* zeigt, dass diese Funktionen heute schon weitestgehend durch branchenfremde Infomediäre und soziale Netzwerke wahrgenommen werden. Dies gilt mittelfristig wohl für alle Produktkategorien und Arten von Käufen. Ehemals anbieterzentrierte Sortimente, die Infomediäre (bspw. Google oder Günstiger) heute in entbundelter Form zu produktzentrierten Sortimenten zusammengefügen, werden langfristig wahrscheinlich in tatsächlich nutzerzentrierte, kundenindividuelle MySortimente überführt. Dabei werden soziale Netzwerke eine große Rolle spielen. Bezüglich des vierten Elements *Finanzdienstleistungen* ist festzuhalten, dass diese Funktionen noch umfassender von Dritten übernommen wurden. Abschließend erfolgt die Analyse des fünften Elements der WSK zu *zusätzlichen (verbundenen) Dienstleistungen*. Hier wird gezeigt, dass viele Leistungen zunehmend unabhängig vom Handelsunternehmen erfolgen oder von den Konsumenten entbündelt, ausgeschrieben und bewertet werden. In Bezug auf die erweiterten Dienstleistungen versuchen Handelsunternehmen derzeit über eigene Marken und Produktwelten den Herstellern zu folgen. Der Weg zu themenspezifischen Erlebniswelten bleibt jedoch eher Spezialisten mit margenträchtigen Warengruppen offen. Betrachtet man die Unterhaltungsaspekte des Shopping näher, so wird diese Funktion in der realen Welt heute bereits eher von den Betreibern der Shopping-Malls wahrgenommen. Zuletzt werden die nicht unbedeutenden Elemente des Erlebens sozialer Kontakte und des durch den Kauf generierten sozialen Status zukünftig wohl weitestgehend durch die sozialen Netzwerke wahrgenommen.

Aus unserer Sicht ergeben sich für den Handel aus der systematischen Entbündelung seiner wertschöpfenden zentralen Aktivitäten zwei Implikationen: Entweder ein Handelsunternehmen verfolgt das Modell, sich langfristig als Logistikplattform bzw. Fulfillment-Spezialist zu positionieren oder es wird als vertikal integrierter Händler zum Hersteller exklusiver Produkte. In der Gesamtschau steht das Retailing unseres Erachtens somit erst am Anfang wirklich tiefgreifender Veränderungen. Diese Veränderungen werden sicherlich in einem graduellen Prozess ablaufen. Doch die Analyse zeigt, dass wohl selbst heute dominante Player sich langfristig in keiner sicheren Position befinden. Es stehen uns außerordentlich interessante Zeiten bevor.

## 1. Einleitung

Vor zehn Jahren haben *Albers/Peters* (1997) potenzielle Einflussfaktoren des eCommerce auf die Wertschöpfungskette des Einzelhandels ermittelt. Sie identifizierten die wesentlichen Treiber auf der Basis damaliger Beobachtungen im Markt als auch den intrinsischen Eigenschaften des World Wide Web. Über die Extrapolation der Treiber und den Einbezug von Beispielen leiteten sie Szenarien und daraus resultierende strategische Optionen für offline- und online-Handelsunternehmen ab.

Seit 1997 hat sich der eCommerce rasant entwickelt. Grundlagen für diese Entwicklung sind zum einen stark gestiegene Nutzerzahlen des Internet als auch die verbesserte Qualität des Internetzugangs. So stieg die Zahl der Internetnutzer seit 1996 von ca. 50 Mio. auf bereits 1,2 Mrd. (*CIA* 2006; *Hoffman/Kalsbeek/Novak* 1996). In den USA verfügen heute bereits 50% aller Haushalte über einen Breitbandzugang. Eine ähnliche Entwicklung wird auch für die anderen industrialisierten Länder erwartet (*ACTA* 2006; *OECD* 2006). Entsprechend nutzen in Deutschland bereits 40% der Konsumenten das Internet täglich und kaufen dort zunehmend auch ein. In Europa haben in den letzten zwei Jahren 58% der Bevölkerung bereits mindestens einmal im Internet gekauft. Dieser Anteil soll bis 2010 auf 78% der Bevölkerung anwachsen (*ACTA* 2006; *Forrester Research* 2006a,b; *JupiterResearch* 2005). Entsprechend schätzt *Datamonitor* (2006a,b,c) die aktuellen Ausgaben privater Haushalte im Internet derzeit bereits auf 656 Mrd. US-Dollar, verglichen mit einem Wert von ca. 3,4 Mrd. US-Dollar im Jahre 1996. Bis zum Jahre 2010 soll dieser Wert auf 1.169 Mrd. US-Dollar steigen. Für 2007 wurde der Internet-Anteil an den Retail-Ausgaben deutscher Haushalte auf ca. 7,9% geschätzt, verglichen mit einem Anteil von lediglich 0,3% in 1996 (*ECC* 2006, S.142; vgl. auch *BBE* 2005; *GfK* 2006; *Gruninger-Herrmann* 1996). Diese Zahlen dokumentieren eindrucksvoll, dass eCommerce heute ein integraler Bestandteil der Handelslandschaft geworden ist und diese Entwicklung noch keineswegs abgeschlossen scheint.

Parallel zur Entwicklung des eCommerce sind in den letzten 10 Jahren zugleich nachhaltige Veränderungen im Kaufprozess der Konsumenten zu beobachten gewesen. Die Konsumenten werden zunehmend anspruchsvoller, emotional selbstbezogener bzw. selbstverwirklichender und verlangen nach neuen Produkten in immer kürzeren Zeitintervallen. Zugleich kommunizieren die Konsumenten intensiver über geeignete Produkte (*Childers et al.* 2001; *Uncles* 2005; *Weitz/Whitfield* 2005). Das Internet hat diese Trends in mehrfacher Hinsicht unterstützt, insbesondere über die

zunehmende Selbstorganisation der Konsumenten in sozialen Netzwerken. Diese sozialen Netzwerke, bspw. facebook oder StudiVZ, ermöglichen nicht nur die fortwährende Kommunikation zwischen den Konsumenten, sondern die Konsumenten hinterlegen dort für Freunde ihre Daten über die Nutzung und Qualität von Produkten und äußern sich über Geschmacksfragen. Diese Transparenz geht deutlich über die weitestgehend anonymen und ungewichteten Informationen bzw. Qualitätsurteile der Infomediäre im virtuellen Shoppingprozess, bspw. Google, ciao oder guenstiger, hinaus. Dadurch können Konsumenten nun jederzeit persönliche Empfehlungen über die Netzwerke anfordern oder sich Empfehlungen bei verbundenen Personen über deren Besitz bzw. Nutzung oder deren Kommentare implizit erschliessen. Dies hat für den Handel weitreichende Konsequenzen, zumal neue technologische Anwendungen diese Entwicklung weiter vorantreiben. Es ist daher fraglich, ob die ersten Reaktionen des Handels - bspw. mit mehr Möglichkeiten zum erlebnisorientierten Shopping, schneller erneuerten Sortimenten oder Multichannel-Angeboten - ausreichend sind.

Für Handelsunternehmen ist insofern von primärem strategischen Interesse, inwieweit sich hierdurch die zugrunde liegenden Strukturen in ihrer Wertschöpfung fortentwickeln. Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, zum einen den aktuellen Einfluss der ehemals herangezogenen Treiber zu überprüfen als auch gegebenenfalls ergänzende Einflussfaktoren zu identifizieren. Zum anderen sollen aus dem Status Quo und dem ergänzten Treiberportfolio strategische Optionen für die heutigen Handelsunternehmen abgeleitet werden. Hierzu wird nachfolgend zunächst kurz die Wertschöpfungskette (WSK) des Handels als Grundlage der Analyse erläutert, bevor wir auf die strukturellen Veränderungen in deren einzelnen Elementen eingehen. Abschließend überführen wir die Erkenntnisse aus den separaten Analysen in strategische Optionen der Handelsunternehmen.

## **2. Die Wertschöpfungskette des Handels und neue Technologien**

### **2.1. Die Wertschöpfungskette des Handels als Ausgangsbasis der Analyse**

Die Ausgangsbasis der Analyse bildet die Wertschöpfungskette (WSK) des Handels (vgl. hier und im Folgenden *Albers/Peters* 1997). Mit ihrer Hilfe werden die wesentlichen wertschöpfenden Aktivitäten des Handels strukturiert. Die Hauptaufgabe des Handels über alle Elemente der WSK besteht in der Reduktion der Transaktionskosten für die Hersteller von Produkten und die Konsumenten (z.B. *Coughlan et al.* 2005, S. 1f. und 389f.; *Picot* 1986; *Schmid* 1993). Die WSK besteht aus fünf Elementen, die jeweils verschiedene Aktivitäten zusammenfassen. Zunächst orga-

nisieren Handelsunternehmen die physische Distribution von Produkten und Dienstleistungen. Eine weitere zentrale Aufgabe ist die Zusammenstellung von Sortimenten für Konsumenten (-segmente) (z.B. *Krishnan/Koelemeijer/Rao 2002; van Herpen/Pieters 2002*). Das dritte Element beinhaltet die Sammlung, Auswertung und Verteilung von Informationen, insbesondere in Bezug auf den Verkauf und das Feedback aus dem Markt, die Konsumentenpräferenzen und den Wettbewerb. Basierend auf diesen Informationen empfehlen Handelsunternehmen in einem dritten Element ihren Kunden ausgewählte Produkte und Dienstleistungen. Die finanziellen Transaktionen und andere mit dem Einzelhandel verbundene Dienstleistungen komplettieren die zentralen Elemente der WSK. In *Abb. 1* werden diese fünf Elemente der WSK mit ihren wichtigsten Aktivitäten zusammenfassend dargestellt. Die Heterogenität der Hersteller, Produkte, Dienstleistungen und Konsumenten wird durch verschiedene Retail-Formate adressiert. Jedes Retail-Format weist dabei ein anderes Profil entlang dieser WSK auf, obgleich jedes Format alle Elemente und deren Subfunktionen in irgendeiner Weise bedient. Dabei werden die WSK-Elemente 2 und 3 als Kernelemente bezeichnet, während die Elemente 1 und 4 notwendige Elemente darstellen. Element 5 wird oft als zusätzliche Einnahmen generierendes Element betrachtet (vgl. *Albers/Peters 1997* und dort angegebene Quellen für weitere Details).

\*\*\* Hier in etwa *Abb. 1* einfügen \*\*\*

## **2.2. Der Einfluss von Technologien und Anwendungen**

Neue Technologien und Applikationen können zu neuen Retail-Formaten und Strategien führen. Sie können zugleich erhebliche Veränderungen in Distributionskanälen induzieren (*Ahlert/Blut/Evanschitzky 2005; Ravi/Raman/Mantrala 2005*). *Albers/Peters (1997)* antizipieren wesentliche Veränderungen durch die damals absehbaren technologischen Entwicklungen auf der Angebotsseite [1]. Sie gehen insbesondere von einer substanziellen Reduktion der Transaktionskosten für die Informationssammlung, -verarbeitung und -verteilung aus, die sich vor allem aus der Digitalisierung der Informationsaspekte der Transaktionen ableitet. Trotz hoher Anfangsinvestitionen in Online-Angebote impliziert dies nachfolgend Grenzkosten nahe Null bei der Reproduktion eines solchen Angebots. Zugleich können diese Angebote im Web unabhängig von Zeit und Raum global angeboten werden. Diese Möglichkeit ist in der realen Welt so nicht gegeben. Für Wettbewerber kommt erschwerend hinzu, dass erfolgreiche Anbieter neuer Dienste aufgrund von Netzeffekten der Nachfrage, inhärenten Wechselkosten der Konsumenten und Anbie-

ter sowie hoher Markteintrittskosten schnell dominante Positionen erreichen können (*Arthur 1994*). *Albers/Peters (1997)* legen ihrer Analyse ebenso eine prinzipielle Offenheit von Schnittstellen sowie die ubiquitäre breitbandige Verfügbarkeit des Web über potente (mobile) Endgeräte zugrunde. Während offene Schnittstellen eine Voraussetzung für die Herauslösung von Aktivitäten aus der Wertschöpfungskette darstellen, ermöglicht die ubiquitäre Verfügbarkeit des Web eine weitreichende Verfügbarkeit und Penetration vielfältiger Anwendungen, sowohl auf Seiten der Handelsunternehmen als auch der Konsumenten. Aus diesen Treibern leiteten *Albers/Peters (1997)* zusammengenommen eine zunehmende Digitalisierung der zentralen informationsbasierten WSK-Aktivitäten und deren damit einhergehende Entbündelung ab (vgl. auch *Hagel/Singer 1999*). Durch die Entbündelung können insbesondere informationsbasierte Aktivitäten, bspw. in der Sortiments- oder Informations- bzw. Beratungsfunktion, potenziell aus der zuvor integrierten Wertschöpfungskette des Handels herausgelöst und dem Wettbewerb zugeführt werden. Da viele Handelsunternehmen nur über unzureichende Fähigkeiten in diesen neuen Technologien verfügen, erwarten *Albers/Peters (1997)* eine Übernahme ausgewählter Aktivitäten durch branchenfremde Spezialisten über alle Handelsformen und Ländergrenzen hinweg.

Die wesentliche neue Anwendung im Internet sehen wir in den sozialen Netzwerken, bspw. Xing, myspace oder facebook. Diese Vernetzung der Konsumenten begann zunächst als allgemeine Plattform oder virtueller Treffpunkt für Bekanntschaften, auf denen die Mitglieder ihre Profile, d.h. Interessen, persönliche Historien oder Geschichten einstellten. Die wesentliche Motivation für dieses Verhalten sehen *Huang et al. (2007)* insbesondere in der Selbstdarstellung, der Lebensdokumentation, dem Kommentieren von Ereignissen, der Teilnahme an Community-Foren und der Informationssuche. Mit zunehmenden Nutzerzahlen entwickelten sich diese Plattformen über Kontaktbörsen hinaus, die es insbesondere auch für Mitglieder mit sehr speziellen Interessen möglich machen, Gleichgesinnte zu finden und sich mit diesen auszutauschen. Im Unterschied zu den themenspezifischen virtuellen Communities, die noch vor zehn Jahren erwartet wurden (*Armstrong/Hagel 1996; Hagel/Armstrong 1997*), steht bei den sozialen Netzwerken jedoch nicht ein spezifisches Thema, sondern das Individuum mit seinen sozialen Kontakten im Zentrum. Jedes Individuum kann sich dabei entsprechend seinen vielfältigen und unterschiedlichen Interessen darstellen bzw. zu erkennen geben. Auf der Basis dieser Information können sich im Rahmen dieser Netzwerke - über die bestehenden und dokumentierten persönlichen Beziehungen hinaus - neue Kontakte zu anderen Individuen ergeben, die ähnliche spezifische Interessen oder insgesamt

ähnliche Interessenprofile haben. Diese Kontaktaufnahme kann von den Nutzern aktiv oder passiv - über bestehende Kontakte oder Anfragen Dritter - erfolgen. Insofern gehen die Community-Konzepte der 1990iger Jahre nunmehr individuenzentriert in den sozialen Netzwerken umfänglich auf. Die - von den Konsumenten selbst organisierte - ganzheitliche Profilierung bzw. Selbstdarstellung erstreckt sich zwangsläufig auch auf Berichte zum Kauf und zur Nutzung von Produkten, sowie deren Bewertung und Empfehlung, da Interaktionen in (online) Communities meist auch eine spezielle gemeinsame Konsumgewohnheit oder gemeinsame konsumbezogene Aktivitäten zugrunde liegen (u.a. *Kozinets* 2002; *Reingen et al.* 1984; *Rheingold* 1993; *Brown/Broderick/Lee* 2007). Die Bewertung oder Empfehlung von Produkten erfolgt dabei aus unterschiedlichen Gründen, vor allem jedoch aus der Suche der jeweiligen Person nach Selbstwert und Selbstbestätigung heraus (u.a. *Smith et al.* 2007). Unabhängig von den Gründen der Offenlegung treibt diese Transparenz jedoch die bereits durch die Infomediäre angestoßene Veränderung im Kaufprozess der Konsumenten noch weiter voran. Denn die Konsumenten können sich durch die erhöhte Transparenz und Information hinsichtlich des Besitzes, der Nutzung und Zufriedenheit von Produkten und Dienstleistungen durch andere Konsumenten nun weitestgehend unabhängig von den Informationen des Handels und der Infomediäre entscheiden.

Diese Entwicklung wird sich durch die neuen Technologien zur dezentralen Datensammlung, -verarbeitung und -distribution potenziell noch weiter verschärfen [2]. Hierbei soll nur kurz an zwei Beispielen das Potenzial solcher Technologien aufgezeigt werden, nämlich „Tags“- und „Peer-to-Peer (P2P)“-Anwendungen. Neue Anwendungen wie „tags“ ermöglichen bspw. Internet-Nutzern, Kommentare an Objekte im Internet, z.B. Websites, Produkte, Bilder, Orte, Geschäfte (auf digitalen Landkarten) anzubringen, die von anderen Nutzern gelesen werden können. Das Besondere daran ist, dass diese individuellen Kommentare zu dem beschriebenen Objekt im Web aufgrund der dezentralen Ablage vom Betroffenen nicht kontrolliert werden können, zugleich aber anderen Nutzern potenziell offenstehen. Heute werden solche Informationen meist zentral abgelegt und vorgehalten, bspw. in sozialen Netzwerken wie facebook oder Infomediären wie Google, ciao oder günstiger. Kombiniert man diese Dezentralisierung der Informationsablage mit dem Trend zur Dezentralisierung der Informationsverarbeitung, bspw. über P2P-Anwendungen, so ergeben sich auch für den Handel und die aktuellen Infomediäre potenziell nachhaltige Veränderungen. Analog zur Musikindustrie, wo kaum kontrollierbare P2P-Netzwerke wie Kazaa oder Bittorrent die Konsumenten verbinden, können auch für den Handel

persönliche P2P-Agenten entstehen, die Sortimente oder Empfehlungen lokal und nutzerspezifisch aufbereiten. Ein Zugriff auf zentralisierte Informationsspeicher, wie bspw. heute bei Händlern oder Infomediären, wäre für Nutzer zunehmend weniger bedeutend. Eine solche Entwicklung ist insofern nicht abwegig, als dass Suchmaschinen derzeit immer intelligenter bzw. zielgerichteter suchen können (z.B. *FTD* 2007; *Gandon et al.* 2002; *Hsinchun et al.* 2001) und leistungsfähiger werden. Dies gilt auch für die P2P-Suchtechnologien (*Parreira/Michel/Weikum* 2007). Im übertragenen Sinne hätte dann jeder Konsument einen eigenen kleinen Google-Server oder Kaufberater auf seinem mobilen Endgerät, der wohl mit anderen gleichartigen Agenten bilateral kommuniziert, aber eben keinen zentralen Server mehr benötigt. Ohne zentral verwaltete Infomediäre oder soziale Netzwerke wäre es aber für Hersteller und Händler immer weniger möglich, potenzielle Käufer über klassische Kommunikationskanäle zu erreichen bzw. ihnen Information zu übermitteln, die nicht schon durch andere Konsumenten gefiltert oder bewertet wurde.

### **3. Veränderungen in den WSK-Elementen**

Vor dem Hintergrund der zuvor erläuterten Einflussfaktoren wird nun sukzessive jedes Element der WSK auf wesentliche strukturelle Veränderungen hin analysiert. Dabei werden jeweils die Aktivitäten des Elements kurz erläutert, die aktuelle Entwicklung strukturiert aufgenommen und abschliessend der abzusehende Einfluss des erweiterten Treiber-Sets aufgezeigt.

#### **3.1. Physische Distribution**

Das erste Element der WSK beinhaltet den Transport der Produkte, das Aufspalten großer Lose und deren Verteilung an die Konsumenten (z.B. *Barth* 1988; *Tietz* 1985). Zusätzlich fungieren Handelsunternehmen als Puffer entlang der Supply Chain bzw. übernehmen einen Teil der Zwischenlagerung und sichern somit die Verfügbarkeit der Produkte über die Zeit und physische Distanzen hinweg. Der Standort spielt dabei traditionell eine wichtige Rolle, sowohl intern entlang der Supply Chain als auch in Bezug auf den Verkaufsstandort für die Konsumenten (u.a. *Coughlan et al.* 2005, S. 77f. und 503 f.). *Albers/Peters* (1997) erwarten eine weiter gehende Entbündelung dieser Funktionen, insbesondere im Hinblick auf den Transport, die Lagerung und Aufspaltung großer Lose der Produkte. Hierzu führten sie bereits damals ausgewählte Beispiele aus der Praxis an. In Bezug auf die Verfügbarkeit der Produkte sehen sie im online-Handel einen inhärenten Vorteil.

Im Hinblick auf die Supply Chain sind zwei aktuelle Entwicklungen von Bedeutung: Wie von *Albers/Peters* (1997) erwartet, hat sich im Logistikbereich eine eigenständige und stark wachsende Industrie entwickelt. Diese Entwicklung wurde vom Handel selbst unterstützt, in dem die Handelsunternehmen ihre interne Logistik im Laufe der Zeit zunehmend an Dritte abgegeben haben. Parallel zu dieser Entwicklung haben vor allem Postunternehmen den Transport von Waren zum Endkunden fortwährend verbessert. Diese Industrie öffnet die zuvor in Handelsunternehmen integrierten Logistikplattformen auch für Hersteller und ermöglicht diesen eine kostengünstige Möglichkeit, nun selbst den Direktvertrieb zu privaten Endkunden zu gestalten. Selbst große Handelsunternehmen wie Otto oder amazon bieten Herstellern und Handelsunternehmen mittlerweile die Nutzung ihrer Logistik-Plattform an. Diese Entwicklung ist bereits soweit fortgeschritten, dass sogar Konsumenten selbst als Händler professionelle Dienstleistungen in diesem Sektor nutzen können, wie die Integration von DHL bei ebay zeigt. Obgleich dies in wesentlichen Zügen bereits von *Albers/Peters* (1997) erwartet wurde, ist die Entwicklung in nur zehn Jahren konsequent zuende geführt worden. Als Folge befindet sich der Handel im Hinblick auf die Logistikfunktion in einer gefährlichen Situation. Die ehemals internen Logistik-Plattformen bieten nun jedem Hersteller bzw. Händler eine einfache und schnelle Möglichkeit, selbst den Vertrieb an seine Endkunden bzw. die Konsumenten zu übernehmen. Dem Handel mit seiner Logistik bleiben mittelfristig wohl nur geringwertige Produkte mit einem kurzen Verfallsdatum, für die eine Differenzierung durch die eigene Logistik noch möglich ist.

Zum zweiten entstehen neue Anforderungen an die Supply Chain durch eine zunehmende Individualisierung von Produkten. Die Individualisierung wird unseres Erachtens in zwei Dimensionen vorangetrieben: Einerseits erfolgt zunehmend eine Anpassung von Produkten an die Präferenzen einzelner Konsumenten und andererseits ist eine zunehmende Zeitpräferenz der Konsumenten, d.h. ein erhöhter Wunsch nach Aktualität, zu beobachten. Während der Handel bei standardisierten Massenprodukten seine traditionellen Distributionsfunktionen in diesem WSK-Element erfüllen kann, werden diese Funktionen für individualisierte Produkte, sei es als Mass Customization oder Einzelfertigung (vgl. hierzu insbesondere *Piller* 2003, 2006; *Wind/Rangaswamy* 2001), immer weniger benötigt. Die Produktion dieser individualisierten Produkte erfolgt überwiegend beim Hersteller und die Lieferung ist für den Hersteller über externe Dienstleister möglich. Kann die Konfiguration vom Endkunden selbst spezifiziert werden, so ist das Web als Vertriebskanal für den Hersteller sogar besser geeignet als das Handelsunternehmen (vgl. Dell, Spreadshirt, etc.).

In Bezug auf die zunehmende Zeitpräferenz der Konsumenten beobachten wir sowohl im stationären Handel (z.B. Zara, Tchibo oder Esprit) als auch im Internet (z.B. Otto) zunehmend zeitlich begrenzte und schneller drehende Sortimente, die nach kurzer Zeit erneuert werden. Das Web fördert diese Entwicklung durch seine inhärenten Eigenschaften, die eine schnelle Bekanntheit eines neuen Angebots ebenso ermöglichen wie seine unverzügliche öffentliche Bewertung durch die Konsumenten selbst. Die direkte Verfügbarkeit dieser Informationen unterstützt die gegenüber früher schnellere Diffusion attraktiver neuer Angebote und kommt dem allgemeinen Trend einer höheren Zeitpräferenz der Konsumenten entgegen. Die Entwicklung in beiden Dimensionen der Individualisierung führt de facto zu einer Produktion-on-demand. Diese stellt neue Anforderungen an die Logistikfunktionen, über die reine Handelsunternehmen ohne eigene Produkte derzeit kaum verfügen. Bietet der stationäre Handel jedoch die neuen Produkte nicht schnell und umfassend genug an, so kommt er aus der Sicht der Konsumenten seiner Aufgabe hinsichtlich der Verfügbarkeit von gewünschten Produkten in nicht ausreichendem Umfang nach.

In der Summe ist deshalb festzuhalten, dass dem Handel im Rahmen der Funktionen der physischen Distribution immer weniger Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Herstellern und anderen Handelsunternehmen zur Verfügung stehen.

### **3.2. Sortimentsfunktion**

Im Rahmen des zweiten Elements der WSK reduziert der Handel die Transaktionskosten der Konsumenten, indem er für seine Zielsegmente geeignete Produkte zusammenstellt und präsentiert. Für den Konsumenten bedeutet dies, dass er nur eine geringe Anzahl von Händlern aufsuchen muss. Über die daraus resultierenden Sortimente für bestimmte Zielgruppen entsteht nachfolgend über die Zeit eine bestimmte Reputation des Handelsunternehmens (bzw. eine Aufladung der Marke), die auch die relativen Qualitäts- und Preiswahrnehmungen der Konsumenten widerspiegelt (u.a. *Coughlan et al.* 2005, S. 43f. und 390f.). Zusammen mit dem dritten Element stellt es ein Kernelement der WSK des Handels dar.

*Albers/Peters* (1997) sehen in der Zusammenstellung von Sortimenten weiterhin eine zentrale Funktion. Allerdings vermuten sie, dass die Information über die Präferenzen der Konsumenten nicht mehr unbedingt von den traditionellen Handelsunternehmen selbst zusammengetragen wird. Sie gehen insbesondere davon aus, dass in einem absehbaren Zeitraum individualisierte Sortimente für Konsumenten von den online Handelsunternehmen angeboten werden. Auch die Such-

kosten der Konsumenten sinken im Web erheblich, so dass klassische Sortimente eine geringere Bedeutung erlangen.

Diese Erwartungen sind heute bereits nicht nur eingetreten, sondern die Entwicklung ist in mehreren Punkten schon weiter fortgeschritten. Aus den anonymen stationären Zielgruppensortimenten haben sich online bereits frühzeitig individualisierte Sortimente bei Online-Händlern herausgebildet (bspw. myamazon). Diese Entwicklung hat zwei nachhaltige Implikationen: Zum einen wurde aus dem wenig differenzierten Zielgruppensortiment ein individuelles, konsumentenspezifisches Sortiment im Rahmen des verfügbaren Angebots des jeweiligen Handelsunternehmens. Es reduziert die Suchkosten für die Konsumenten und erhöht zugleich die Kundenbindung, da der Konsument bei einem anderen Händler eben erst wieder aufwändig ein neues Profil anlegen müsste, um ähnlich gute Empfehlungen zu erhalten. Zum anderen ermöglicht diese Individualisierung des Sortiments dem Handelsunternehmen online eine umfassendere Tiefe des eigenen Sortiments, ohne die Suchkosten der Konsumenten zu erhöhen (u.a. *Anderson* 2006), während dies für den stationären Handel aus Kundensicht negativ bewertet würde (u.a. *Broniarczyk/Hoyer* 2005). Im Gegenteil erhöht sich online durch höhere Sortimentstiefen sogar die Auswahl für jeden einzelnen Konsumenten und zugleich die Attraktivität des tieferen Sortiments auch für weitere Zielgruppen. Zusammengenommen löst sich somit die klassische Zielgruppenspezifität eines „offline“-Sortiments als Kompromiss aus Suchkosten der Konsumenten und Regalkosten des Handels im Internet pareto-optimal auf. Die virtuelle Trennung von Lagerhaltung/Sortiment aus Handelssicht und Sortiment aus der Konsumentenperspektive ermöglicht nun die Entbündelung der Sortimentsfunktion. Sortimente sind dementsprechend heute längst händlerunabhängig verfügbar. Mit Hilfe von *zlio.com* können Konsumenten über viele Tausende angeschlossene Händler ihre individuellen Stores eröffnen und auch an den über sie vermittelten Käufen mitverdienen. Die Handelsunternehmen haben somit die klassische „Editor“-Funktion für Zielgruppen bereits teilweise verloren. Doch selbst die Übernahme durch branchenfremde Akteure könnte hier nur ein Zwischenschritt in der Entwicklung darstellen, denn auch diese Funktion wird zunehmend von den Konsumenten selbst übernommen: sei es über Bewertungen bei online-Händlern selbst, bei Infomediären oder im Rahmen der sozialen Netzwerke.

Eine weitere Herausforderung für die klassische Sortimentsfunktion des Handels resultiert aus der zunehmenden Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Der Konsument wird dadurch in vielen Bereichen immer mehr zum (Co-)Produzenten (vgl. *Prahalad/Ramaswamy*

2000, 2004a, 2004b). Dies gilt nicht nur im Rahmen des Selbstbedienungscharakters von Produkten und Dienstleistungen (bspw. comdirect oder lufthansa.de). Vielmehr entwerfen Konsumenten bspw. bei lego.com eigene Bauwerke und stellen die Baupläne auf die Website von Lego. Werden sie dort oft genug heruntergeladen, so nimmt Lego das Design in die reguläre Produktion von Bausätzen auf und der Konsumentenentwickler erhält hierfür eine Lizenzgebühr. Solche Co-Produktionen erstrecken sich bereits auf vielfältige Bereiche, u.a. Spreadshirt für T-Shirts, Juicywalls für die individuelle Wandgestaltung, Adidas für individuelle Sportschuhe oder IC3D für individuelle Jeans. Es ist fraglich, wie vor allem der stationäre Handel mittelfristig auf diesen Trend im Rahmen seiner Sortimentsgestaltung reagieren kann, weil solche innovativen und individuellen Produktionsprozesse über das Web effizienter organisiert werden können.

Die Rolle aktiver Konsumenten ist jedoch nicht nur auf die Produktion beschränkt: Amazon und Ebay zeigen, dass Konsumenten auch verstärkt selbst als Händler und somit Sortimentersteller auftreten können. Dies führte bspw. im Bereich des Handels mit Babywäsche dazu, dass innerhalb von nur 3 Jahren mehr als 50% des Distanzhandelsumsatzes über ebay und nicht mehr über die klassischen Handelsunternehmen geführt wurde (GfK 2006).

Die Herausforderungen der Handelsunternehmen für die klassische Sortimentsfunktion - ein Kernelement ihrer Wertschöpfung - sind daher enorm. Stationäre Handelsunternehmen werden zum einen in dieser Funktion online über Mega-Sortimente dominiert, während sie für individualisierte Angebote nicht mehr benötigt werden. Zum anderen ist fraglich, ob diese „Editor“-Funktion des Handels zukünftig nicht überwiegend durch Infomediäre und soziale Netzwerke wahrgenommen wird.

### **3.3. Informationsmanagement- und Beratungsfunktion**

Das dritte Element der WSK bezieht sich auf die Sammlung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen über alle Elemente des Markts, d.h. über Produkte, Wettbewerber und Konsumenten. Basierend auf diesem Wissen empfehlen Handelsunternehmen ihren Zielgruppen bestimmte Angebote. Es gilt zusammen mit dem zweiten Element als Kern der WSK des Handels.

*Albers/Peters* (1997) gehen davon aus, dass im eCommerce das Bereitstellen von Informationen über Produkteigenschaften und die interaktive Beratung eines individuellen Kunden gemäß seinen Präferenzen nur mit marginalen Kosten verbunden ist. Da die Beratung nicht zwangsläufig an den Kaufakt gebunden ist, kann sie von den anderen Handelsfunktionen leicht entbündelt wer-

den. Sie erwarten die Entwicklung branchenfremder, intelligenter Agenten für die Auswahlentscheidung und führen als erste zeitgenössische Beispiele u.a. Peapod's Shopping-Agent, Firefly für Filme und Preisagenturen an.

Analog zu dem Peapod-Beispiel haben online-Handelsunternehmen wie Amazon bereits frühzeitig auch Empfehlungsagenten in ihre individualisierten Sortimente integriert. Diese Empfehlungen basieren auf der Kaufhistorie eines Kunden bei Amazon und den Analogien dieser Käufe zu den Kaufhistorien anderer Amazon-Kunden, oftmals ergänzt um das Click-Verhalten des Nutzers in der aktuellen Besuchs-Session. Diese Empfehlungsagenten sind sehr erfolgreich und helfen den Kunden, innerhalb der Mega-Sortimente sowohl spezifische Produkte zu suchen als auch zu „stöbern“. Dennoch sind sie immer nur auf Empfehlungen im Rahmen der Sortimente des Anbieters beschränkt.

Daher sind entlang des Kaufprozesses der Konsumenten parallel weitere intelligente Agenten entstanden, die ihre Empfehlungen unabhängig von den Sortimenten einzelner Handelsunternehmen generieren [3]. Hierunter fallen sowohl Suchmaschinen (bspw. Google), Preisagenten (bspw. guenstiger.de) als auch Beratungsagenten zur Qualität von Produkten (bspw. test.de der Stiftung Warentest oder übergreifend testeo.de für objektive Vergleiche sowie ciao.com für Nutzerbewertungen). Diese Agenten werden von den Konsumenten heute schon intensiv genutzt (*Jess 2007; Albers/Panten/Schäfers 2002*): So informieren sich derzeit bereits 46% der Konsumenten vor einem Kauf regelmäßig im Internet über die gesuchten Produkte (*ACTA 2006*), wobei die Nutzung von Suchmaschinen dominiert (*ACTA 2006; AGOF 2006*). Diese Informationssuche beginnt heute oft ohne Markenfestlegung. Diese fällen 42% aller Deutschen erst nach der Informationssuche im Web vor dem Bildschirm (*Internet World 2006a; Novomind 2006*). Bei dieser Entscheidung vertrauen die Konsumenten mittlerweile vornehmlich den Urteilen anderer Konsumenten, die bereits zuvor in dieser Kategorie gekauft haben und ihre erstandenen Produkte öffentlich bewerten (u.a. *Chu/Choi/Song 2005; Dholakia/Uusitalo 2002; IPSOS 2006; Internet World 2006b; Senecal/Nantel 2004*).

Das hohe Vertrauen der Konsumenten in die Urteile anderer Konsumenten mit spezifischer Produkterfahrung ist mittlerweile die große Schwäche dieser Agenten. Denn nachdem die Bewertungen von den Konsumenten zunächst bei Händlern wie Amazon hinterlegt wurden, werden diese nun zunehmend in den sozialen Netzwerken wie facebook offengelegt. Dort werden jedoch nicht

nur der individuelle Besitz, die Nutzung und die Bewertung von Produkten und Dienstleistungen offengelegt, sondern es werden über die Community-Penetration somit zugleich ganzheitliche persönliche „Fit“-Urteile abgegeben. Die ehemals spezifischen Such-, Preis- und Empfehlungsagenten reagieren auf diese Entwicklungen, indem sie sich aus ihrer anfänglichen Spezialisierung lösen. Sie integrieren sich horizontal und versuchen nun, alle Beratungsaspekte des Kaufs - von der Produktsuche über die Preisfindung bis zur Empfehlung - für die Konsumenten abzudecken. So bieten die Suchmaschinen Google und Yahoo nunmehr selbst Preisinformationen an, während der Beratungsagent Ciao die Suche und die Preisinformationen aufnimmt. Es ist jedoch fraglich, ob sie langfristig mit den sich selbst organisierenden sozialen Netzwerken in Bezug auf die Kaufempfehlungen konkurrieren können.

Es ist zu erwarten, dass in Bezug auf die individuellen und persönlichen Kaufempfehlungen letztendlich alle Produktkategorien von den Agenten sowie den sozialen Netzwerken zu unterschiedlichen Graden durchdrungen werden. Aus unserer Sicht sind hiervon sowohl rationale als auch durch Inspiration geleitete Geschmacks- bzw. Impulskäufe über alle Produktkategorien hinweg betroffen. Vor allem für rational getätigte Käufe hat sich dabei unseres Erachtens der Kaufprozess - wie oben kurz skizziert - gegenüber früher auch strukturell verändert (vgl. hierzu auch *Bhatnagar/Ghosc* 2004). Damals ging der Konsument zum Händler und traf dort im Rahmen des vorhandenen Sortiments - sei es auch über mehrere Geschäfte hinweg - auf Basis der dort erhaltenen Beratung seine Kaufentscheidung. Heute steht meist die internetbasierte Suche - unabhängig von händlerspezifischen Sortimenten und oft auch Marken - am Beginn des Kaufprozesses. Zur Entscheidung über das zu kaufende Produkt bzw. die Marke werden heute objektive Tests und vor allem nutzergenerierte Bewertungen herangezogen, die von Infomediären oder sozialen Netzwerken bereitgestellt werden. Die Entscheidung über den Händler, bei dem das Produkt vom Konsumenten erworben wird, fällt erst zum Schluss des Prozesses. Dabei sind vor allem der Preis, die Lieferfähigkeit und die Reputation von Bedeutung. Während diese Entwicklung für bestimmte Sortimente wie Medien oder Technik (z.B. [guentiger.de](http://guentiger.de)) schon schon sehr weit fortgeschritten ist, entsteht sie in Sortimenten wie Mode oder Einrichten gerade erst (z.B. [smatch.com](http://smatch.com)). Gegenüber früheren Zeiten hat infolgedessen vor allem der stationäre Handel auch die Push-Wirkung seines Sortiments weitestgehend verloren. Doch auch der online-Handel mit seinen ultimativen vertikalen Sortimentstiefen wird von diesen Agenten bzw. Infomediären in Bezug auf die Sortimentsfunktion umfänglich entbündelt. Die so genannten Kaufprozess-

Entbündler ziehen den Kaufprozess der Konsumenten de facto von anbieterzentrierten Sortimenten auf die übergeordnete Ebene der produktzentrierten Sortimente. Auf dieser produktzentrierten Sortimentsebene werden reine Händler entbündelt und zum Fulfillment-Provider reduziert.

Selbst bei Käufen, die von der Inspiration und dem Geschmack getragen werden, bekommen Handelsunternehmen über die Agenten im Web ein zunehmendes Problem. Früher dominierten die Handelsunternehmen mit ihren Sortimenten, ihrem Stil und ihrer Reputation je nach Produktkategorie die Gedankenwelt der Konsumenten. Wer unbestimmte Dinge, bspw. Geschenke oder Accessoires, in einer bestimmten Stilrichtung suchte, kannte den entsprechenden Händler seines Vertrauens. Hier stellte der entsprechende Händler eine Vorauswahl für seine Klientel zusammen, d.h. er hat eine gewisse Editor-Funktion für die Konsumenten erfüllt. Diese Funktion wird nun jedoch ebenfalls durch Infomediäre bzw. die sozialen Netzwerke im Internet übernommen. Die sozialen Netzwerke erfüllen diese Aufgabe, in dem sie als „Bottom-up“-Filter der Neigungen ihrer Mitglieder fungieren. In den großen sozialen Netzwerken wie facebook oder myspace finden sich Konsumenten selbst für kleinste „Geschmacksnischen“ und informieren sich gegenseitig über alle komplementären Belange oder Produkte des täglichen Lebens. Dies geht sogar soweit, dass neben getätigten neuen Käufen und deren Bewertung bzw. Empfehlung auch Abstimmungen der Freunde über das tägliche Outfit keine Unüblichkeit darstellen (z.B. fashmatch.com bzw. Applikationen weiterer Anbieter in Facebook). Handelsunternehmen können dieses umfangreiche und unabhängige kollektive Wissen sowie die Kompetenz dieser Netzwerke in keiner Weise adäquat abbilden. De facto werden auch hier wieder über sinkende Informations- und Transaktionskosten zunächst in Unternehmen integrierte Tätigkeiten zunehmend dem Markt übergeben. Durch die Transparenz werden analog auch zunehmend Impulskäufe initiiert, in dem es möglich ist, im Rahmen seiner Netzwerke Gefallen findende Neuanschaffungen von Bekannten ebenfalls zu erwerben.

Eine solche Rolle wurde in den 1990-iger Jahren eher den virtuellen Communities zugeschrieben, in denen sich Interessierte jeweils themenspezifisch online zusammen finden (u.a. *Hagel/Armstrong* 1997). Doch diese spezifischen virtuellen Communities gehen in den sozialen Netzwerken viel umfassender auf, d.h. jeder Konsument kann zugleich entsprechend seinen Neigungen und deren jeweiliger Intensität simultan beliebigen „Subnetzwerken“ bzw. virtuellen Communities angehören. Entsprechend laufen auch die Kaufempfehlungen ganzheitlich - aktiv als explizite Bewertung oder eben passiv durch die offengelegte Nutzungsfrequenz des Produkts -

immer stärker über diese Netzwerke. Dies kommt den grundsätzlichen Trends im Konsumentenverhalten - d.h. aktivere, selbstbewusstere, sich selbst kommunizierende und darstellende Konsumenten - entgegen. Insofern ist zu erwarten, dass sich dieser Trend noch weiter verstärken wird. Unklar ist jedoch für die sozialen Netzwerke ebenso wie für die Communities, wie sie sich langfristig finanzieren können. Bereits von den Communities ist bekannt, dass Online-Werbung wenig akzeptiert wird, so dass andere Erlösquellen hinzukommen müssen wie fixe Mitgliedergebühren (z.B. beim Business-Netzwerk Xing), transaktionsabhängige Gebühren oder Marktforschung (vgl. hierzu Panten 2005, S. 492 ff.).

\*\*\* Hier in etwa Abb. 2 einfügen \*\*\*

Betrachtet man die hier skizzierten Entwicklungen zusammen, d.h.

- die umfassende, ganzheitliche Beratung der Konsumenten durch Agenten und soziale Netzwerke entlang des Kaufprozesses auf der Basis von Erfahrungen anderer Nutzer,
- die Ausdehnung dieser Beratung von rationalen Käufen auf Stil-, Geschmacks- und Impulskäufe über soziale Netzwerke,

so stellt sich die Frage, ob die Handelsunternehmen ihre Sortiments-, Informationsmanagement- und Beratungsfunktion noch innehaben bzw. mittelfristig halten können. Abb. 2 illustriert die relative Position verschiedener Player in diesen Dimensionen.

Ausgehend von diesem Status Quo wird die Entwicklung noch weiter gehen, wenn man die o.a. zunehmende Dezentralisierung der Informationsspeicherung und -verarbeitung einbezieht. Während viele Informationen bzw. Bewertungen zu Produkten, Marken und Geschäften heute noch zentral bei Händlern (z.B. amazon), Agenten (z.B. Google) und Netzwerken (z.B. facebook) verwaltet werden, ermöglichen neue Technologien die Dezentralisierung der Information über jegliche bewerteten Objekte, bspw. über Produkte oder Handelsfilialen. Nachfolgende Konsumenten bzw. ihre Agenten können nun alle öffentlichen „Tags“ und Bewertungen lesen und in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. Dazu können sie bspw. neue individuelle Suchmaschinen oder Agenten nutzen, die diese Informationen gar mit einem (persönlichen) Gewichtungsfaktor aufbereiten. Ein solches Umfeld könnte bspw. durch P2P-basierte, individuelle Agenten geschaffen werden, die analog zu anderen Datenaustauschnetzwerken (u.a. auch Kazaa, Bittorrent) keiner zentralen Kontrolle mehr unterworfen werden könnten. Ein solches Szenario würde die heute im

Rahmen der sozialen Netzwerke im Entstehen begriffenen nutzerzentrierten Sortimente potenziell auf eine neue Qualitätsstufe bringen - nämlich ganzheitliche, nutzerzentrierte MySortimente, die unabhängig von Infomediären und Handelsunternehmen sind. Diese Entwicklung würde wiederum selbst die heute dominanten Infomediäre zu Informationslieferanten herabstufen, da sie den direkten Kontakt zum Konsumenten verlieren. Es ist jedoch mehr als fraglich, ob die heutigen Handelsunternehmen im Rahmen solcher Entwicklungen eine wesentliche Rolle spielen können.

### **3.4. Finanzielle Transaktionen**

Im vierten Element der WSK werden die finanziellen Transaktionsleistungen des Handels zusammengefasst. Handelsunternehmen führen das Inkasso für die Hersteller durch und versorgen die Hersteller mit einem Cash Flow (u.a. *Alba et al.* 1996). Ebenso reduzieren die Handelsunternehmen das Transaktionsrisiko für die Konsumenten, indem sie sich nicht mit jedem Hersteller separat und ggf. über die Distanz engagieren müssen (*Picot* 1986). *Albers/Peters* (1997) führen an, dass die finanziellen Funktionen des Handels im eCommerce wohl weitestgehend von branchenfremden Unternehmen übernommen werden, bspw. durch traditionelle Finanzunternehmen (z.B. Mastercard, Visa) oder neue Anbieter von digitalem Geld.

Heute werden viele Transaktionen bereits über EC-Karten- und Kreditkartenunternehmen abgewickelt, vor allem online dominieren diese Zahlungsarten neben digitalen Währungen (*epaynews* 2007; *The Economist* 2007a). Darüber hinaus offerieren DHL, Fedex und UPS (internationale) Inkassodienste für die Distanzhandelsunternehmen und Hersteller mit Endkundengeschäft (z.B. *dhl-globalmail.com*). Für Konsumenten sind zwischenzeitlich Spezialisten entstanden, die über die Handelsunternehmen als Mittler Ratenkredite für vielfältige Produkte offerieren. Selbst im B2C-/C2C-Geschäft von ebay, wo aufgrund der mangelnden Vertrautheit von Verkäufern und Käufern die höchsten Inkasso-Risiken auftreten, können mittlerweile Treuhanddienste Dritter genutzt werden, um finanzielle Transaktionen abzusichern. Ein weiteres Beispiel für die weitreichenden Entwicklungen (sozialer) Netzwerke sind in diesem Kontext die Vermittlung von Privatkrediten zwischen Konsumenten (bspw. *smava.de*). Zusätzlich offerieren sowohl ebay als auch Google mit Paypal bzw. GBuy mittlerweile digitale Währungen, mit denen auch kleine Beträge im Web kostengünstig beglichen werden können. Ebay bietet seit kurzer Zeit sogar eine eigene VISA-Kredit- und Kundenkarte an, die auch offline genutzt werden kann. Viele Handelsunternehmen versuchen, über diesen Weg an Informationen über das Kaufverhalten ihrer Nutzer bei

anderen Handelsunternehmen zu gelangen und diese für ihre Zwecke zu nutzen (u.a. *Krafft/Klingsporn 2007; Kumar et al. 2008*). Dabei muss jedoch grundsätzlich angemerkt werden, dass selbst Kunden- und Kreditkarten den Unternehmen immer nur partielle Einblicke in das Shopping-Verhalten der Kunden bzw. Konsumenten ermöglichen. Sie erreichen nie die ganzheitliche Informationsbasis bspw. sozialer Netzwerke oder eben zukünftig persönlicher Agenten. Es wäre demnach wenig überraschend, wenn gerade solche persönlichen Agenten die verschiedenen Zahlungsfunktionen, von digitalem Geld bis hin zu EC- und Kreditkarten, später einmal integrieren. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Aktivitäten in diesem Element der WSK mittlerweile von ursprünglich branchenfremden Akteuren dominiert werden. Es scheint deshalb unwahrscheinlich, dass sich Handelsunternehmen in diesem bereits stark entbündelten Element wieder engagieren können.

### **3.5. Verbunddienstleistungen**

Das fünfte Element der WSK umfasst die zusätzlichen Verbunddienstleistungen des Handels für die Hersteller und die Konsumenten. Diese werden teilweise auch durch Drittanbieter angeboten. Beispiele für solche Dienstleistungen sind Installations- und Reparaturdienste, Garantieabwicklung oder Ersatzleistungen. Neben diesen mit den Produkten verbundenen Dienstleistungen werden hierunter ebenso die Produkterlebniswelt, die Unterhaltungsaspekte sowie das Erleben sozialer Kontakte bzw. des durch den Kauf ggf. generierten sozialen Status subsumiert. Vor allem emotionale Shopping-Erlebnisse laden die Marken der jeweiligen Handelsunternehmen auf (u.a. *Uncles 2005*).

*Albers/Peters (1997)* stellen erstens fest, dass viele traditionelle Offline-Handelsunternehmen die produktbezogenen Dienstleistungen bereits teilweise outgesourct haben. Einige bieten diese Dienste im Rahmen eines Store-in-store-Konzepts über Dritte an. Spezialisten wie z.B. Küchenstudios oder IKEA bieten einen Liefer- und Aufbauservice über Subunternehmer an. Andere Dienstleistungen seien schwerer zu entbündeln, wie bspw. Garantie- oder Ersatzdienstleistungen, und verbleiben daher meistens beim Handelsunternehmen. *Albers/Peters (1997)* sehen zweitens jedoch insbesondere in dem Erlebnis sozialer Kontakte und Status sowie dem Entertainment-Charakter des Shopping ein erhebliches Asset und Potenzial für traditionelle Offline-Handelsunternehmen. Denn diese Erlebniswelten lassen sich aus damaliger Sicht nur bedingt oder nur auf andere Weise in das Web übertragen und somit entbündeln.

## **Verbundene produktspezifische Dienstleistungen werden weiter entbündelt**

Einige Spezialhandelsunternehmen verdienen zwischenzeitlich bereits mehr an den Installations- und Aufbaudiensten als am Verkauf der Produkte selbst. Dies gilt insbesondere für Produkte, bei denen die Beratung und die Installation eine wichtige Voraussetzung für eine problemlose Nutzung der Produkte ist, bspw. im Küchen- und Sanitärbereich. Doch auch hier findet eine interessante, von Konsumenten getriebene Entwicklung statt. Nachdem sie zunächst das Internet nutzen, um Preistransparenz herzustellen und den günstigsten Anbieter für vergleichbare Produkte zu finden, schreiben sie nunmehr auch die entsprechenden Installationsdienstleistungen auf Plattformen Dritter öffentlich über Auktionen aus und bewerten sie dort nach erfolgter Leistung zugleich (z.B. bei jobdoo.de oder myhammer.de). Im Hinblick auf Garantie- und Ersatzleistungen scheinen sich zwei Wege herauszubilden. Garantieleistungen für hochwertige Produkte wie Notebooks und Flachbildfernseher werden aus Effizienzgründen zunehmend zentral durchgeführt, d.h. unabhängig vom Ort oder Handelsunternehmen des Verkaufs (bspw. ibm.com, medion.de). Nur für kleinere und geringwertige Produkte bleibt das Handelsunternehmen die erste Adresse für die Durchführung von Garantieleistungen. Hochwertige verbundene Dienstleistungen sind bzw. werden somit weiterhin vom Handel entbündelt. Dadurch sinkt jedoch auch die Bindung des Konsumenten an seinen Handelspartner.

## **Erlebniswelten als Refugium des stationären Handels?**

Im Kontext der erweiterten verbundenen Dienstleistungen sollen zunächst die Produktwelten betrachtet werden. Der Handel hatte die werbliche Kommunikation für Produkte seit geraumer Zeit den Herstellern überlassen. Vor allem Konsumgüterhersteller haben um Marken wie Adidas, Dove, Nike oder Nivea konsistente Produktwelten geschaffen, deren Entwicklung über Store-in-Store-Konzepte letztendlich in eigenen Markengeschäften mündet. Die Hersteller bekannter Produktmarken bringen ihre Produktwelten somit in Eigenregie zu den Konsumenten. Viele Handelsunternehmen versuchen seit einiger Zeit diesem Trend entgegen zu wirken, in dem sie eigene Produkt- bzw. Markenwelten schaffen. Das Kontinuum reicht dabei von eigenen Produktmarken bis hin zu reinen Handelsmarken, die jedoch einen ausgewählten Fokus haben (bspw. Luxuswelten beim Alsterhaus/KaDeWe). Es bleibt abzuwarten, inwieweit dieser Strategiewechsel der Handelsunternehmen langfristig erfolgreich sein wird, zumal diese Strategie sie - vor allem bei konkurrierenden Produktwelten - zunehmend in Konflikt mit den traditionellen Herstellern bringt.

Ein weiterer Entwicklungsschritt ist die Schaffung von themenspezifischen Erlebniswelten im Handel, bei denen verschiedene Produkte den Themen zugeordnet werden. Diesbezüglich können Handelsunternehmen wie (z.B. Bass Pro in den USA oder Globetrotter) als Beispiele angeführt werden. Hier können Kunden die Produkte direkt im Geschäft erproben, sei es in Kältekammern, Kletterhöhlen, Tauchbecken oder Wasserflächen zum Kanufahren. Die Möglichkeiten zum Erleben dieser Themenwelten werden meist durch komplementäre Events, wie Diashows, Vorträge, Filme und Lesungen abgerundet. Diese Handelsunternehmen bedienen typischerweise bereits gewisse Communities, deren Mitglieder sich mit den Themen stark identifizieren und starke soziale Bindungen untereinander haben. Das Handelsunternehmen hat deshalb schon mehr den Charakter einer Plattform bzw. Bühne für diese sozialen Netzwerke. Insofern ist es nicht überraschend, dass solche Unternehmen oft auch über intensiv genutzte Online-Foren und Online-Shops mit sehr hoher Sortimentstiefe verfügen. In den USA hat sich dieser Trend zu Themenerlebniswelten offline bereits soweit entwickelt, dass erste Shopping-Center mit spezifischen Lifestyle-Schwerpunkten eröffnet werden (*The Economist* 2007b). Das Betreiben solcher Erlebnis-Handelsunternehmen ist jedoch sehr aufwendig und rechnet sich wohl nur in abgegrenzten hochwertigen Sortimenten, bei denen auch ein entsprechendes Involvement bei einer hinreichend großen Zahl von Konsumenten gegeben ist. Der Übergang von den Erlebniswelten zu den Unterhaltungsaspekten des Shopping ist fließend. Hierunter wird von den Konsumenten meist die Kombination von Shopping mit Essen gehen und Events verstanden (u.a. *Weinberg/Besemer* 1999). Obgleich einige Geschäfte bereits über eigene Cafes oder gar Tanzflächen verfügen, werden diese Unterhaltungsaspekte meist im Rahmen von Shopping Malls bedient, die hinreichende Gravitationszentren bilden. Entsprechend gleichen viele von ihnen heute mehr Unterhaltungszentren, in denen auch Kinokomplexe, Foodcourts, Veranstaltungsräumlichkeiten u.ä. integriert werden. Shopping nimmt in diesen Zentren somit oft bereits einen Unterhaltungscharakter ein (*Uncles* 2005). Diese Shopping-Center werden jedoch heute bereits von Spezialisten wie ECE (ece.de) betrieben, nicht von den Handelsunternehmen selbst. Es ist auch fraglich, ob sie in diesem bereits hoch konzentrierten Markt selbst noch aktiv werden können.

Die Events führen uns abschließend zum Erleben sozialer Kontakte und dem durch den (öffentlichen) Kauf generierten sozialen Status. Während Handelsunternehmen früher die wesentlichen Plattformen solcher sozialen Aktivitäten gewesen sind, wandert diese Funktion - bereits sichtbar bei der heute jungen Generation - zunehmend ins Web ab. Diese Funktionen übernehmen über-

wiegend die sozialen Netzwerke, von SchülerVZ über StudiVZ bis hin zu facebook und myspace. Dort entstehen soziale Kontakte themenspezifisch schneller, umfangreicher und besser. Wie bereits oben beschrieben, kann in diesen Netzwerken jeder, der auf sozialen Status eines Kaufs Wert legt, diesen breiter, zielgruppenspezifischer und nachhaltiger generieren bzw. kommunizieren, indem er den Kauf veröffentlicht und darüber berichtet. Der klassische Handel wird dementsprechend wohl vor allem in den nachrückenden Generationen auch diese Funktionen weitestgehend an konsumentengetriebene soziale Netzwerke im Web abgeben.

In der Summe lässt sich somit festhalten, dass der Handel auch im Bereich der zusätzlichen (verbundenen) Dienstleistungen heute schon viele Funktionen in substanziellem Umfang an andere Akteure verloren hat. Dieser Trend wird sich vor allem in den nachrückenden Generationen zunehmend verstärken.

#### **4. Strategische Implikationen für den Handel**

Die Bestandsaufnahme zur Entwicklung der einzelnen Elemente der WSK zeigt zunächst den hohen Fortschritt der letzten zehn Jahre auf. Über alle fünf Elemente der WSK hinweg nutzen aktive und sich zunehmend selbst organisierende Konsumenten neue eCommerce-Applikationen zu ihrem Vorteil. Neben den erwarteten und neuen technologischen Einflüssen werden vor allem die von den Konsumenten selbst getragenen sozialen Netzwerke weitere strukturelle Änderungen induzieren. Doch welche Implikationen bzw. Optionen ergeben sich aus den Veränderungen in den jeweiligen Elementen der WSK? Hierauf werden wir im Folgenden kurz eingehen und die zentralen Aspekte herausstellen.

In Bezug auf das erste WSK-Element der physischen Distribution wird gezeigt, dass der Logistikbereich bereits zu einer eigenständigen und stark wachsenden Industrie gereift ist. Einige große Handelsunternehmen, wie die Otto Gruppe oder amazon, bieten ihre interne Logistikplattform ebenfalls am Markt an. Ferner entsteht durch die zunehmende Individualisierung eine Tendenz zur Produktion-on-demand, die mit der Mass Customization bzw. Einzelfertigung und den kürzeren Diffusionszyklen von Produkten zwei Facetten aufweist. Hier sind insbesondere Händler gut positioniert, die starke Eigenmarken haben und sich selbst als Hersteller engagieren (bspw. Zara, Esprit). Aus unserer Sicht ergeben sich für den Handel hieraus zwei Implikationen: Entweder man verfolgt das Modell, sich als Logistikplattform bzw. Fulfillment-Spezialist zu positionieren oder man wird als vertikal integrierter Händler zum Hersteller exklusiver Produkte. Dies gilt so-

wohl für offline- als auch online- und Multichannel-Handelsunternehmen.

Die Diskussion der Entwicklungen im zweiten und dritten Element der WSK zur Sortimentsgestaltung und zum Informationsmanagement zeigt, dass diese Funktionen heute schon weitestgehend durch branchenfremde Infomediäre und soziale Netzwerke wahrgenommen werden. Dies gilt mittelfristig wohl für alle Produktkategorien und Arten von Käufen, seien sie rational gesteuert oder Impulskäufe oder durch Inspiration bzw. Geschmack geleitete Käufe. Ehemals anbieterzentrierte Sortimente, die heute in entbundelter Form von den Infomediären zu produktzentrierten Sortimenten zusammengefügt werden, werden langfristig wahrscheinlich in tatsächlich nutzerzentrierte, kundenindividuelle MySortimente überführt werden. Dabei werden soziale Netzwerke eine große Rolle spielen. Da reine Händler mit ihrem Sortiment zum einen immer einer Beschränkung unterliegen, die im Web auf einer höheren Ebene leicht dominiert werden kann, werden die Probleme des traditionellen Handels langfristig weiter zunehmen. Da wir nicht davon ausgehen, dass sich Handelsunternehmen mit ihrem klassischen Geschäftsansatz noch in irgendeiner Weise an dieser Entwicklung beteiligen können, scheinen diese Funktionen - gegenüber dem Stand von vor zehn Jahren - für den Handel nun ebenfalls verloren zu sein. Auch aus dieser Sicht bleibt eigentlich nur der Weg in exklusiven Content, d.h. die Migration zum Herstellerhändler.

Bezüglich des vierten Elements der WSK zu den Finanzdienstleistungen des Handels ist festzuhalten, dass diese Funktionen noch weiter von Dritten übernommen wurden. Eine Rückkehr des Handels in dieses WSK-Element scheint keine Option mehr zu sein.

Abschließend bleibt die Analyse des fünften Elements der WSK zu zusätzlichen (verbundenen) Dienstleistungen. Hier wurde gezeigt, dass Garantie- und Ersatzleistungen für hochwertige Produkte zunehmend unabhängig vom Handelsunternehmen zentral durchgeführt werden und verbundene Dienstleistungen wie Aufbau- und Installationsarbeiten zunehmend von den Konsumenten entbündelt und über das Web öffentlich ausgeschrieben und bewertet werden. Der Handel wird hieraus ehemals resultierende Verbundeffekte immer weniger realisieren können. In Bezug auf die erweiterten Dienstleistungen sind ebenfalls zunehmende Herausforderungen für den Handel abzusehen. Handelsunternehmen versuchen derzeit über eigene Marken und Produktwelten den Herstellern zu folgen, die ihre Produkterlebniswelten mittlerweile in Store-in-Store-Konzepten oder eigenen Geschäften stärker selbst vermarkten. Der Weg zu themenspezifischen

Erlebniswelten bleibt eigentlich nur Spezialisten mit margenträchtigen Warengruppen offen, die den hohen Aufwand rechtfertigen. Idealerweise verfügen sie zugleich online über eine hohe Sortimentstiefe und eine spezifische Community, die als soziale Plattform dienen kann. Betrachtet man die Unterhaltungsaspekte des Shopping näher, so wird diese Funktion in der realen Welt heute bereits eher von den Betreibern der Shopping-Malls als den Händlern selbst wahrgenommen. Zuletzt werden die früher nicht unbedeutenden Elemente des Erlebens sozialer Kontakte und des durch den (öffentlichen) Kauf generierten sozialen Status zukünftig wohl weitestgehend durch die sozialen Netzwerke wahrgenommen. Insgesamt ist somit im Hinblick auf die Funktionen des Handels im fünften Element der WSK festzustellen, dass nur noch limitierte Optionen für den Handel bestehen. Diese liegen wiederum eher in exklusivem Content bzw. Produkten mit ihren verbundenen Welten, d.h. auch hier müssen sich Handelsunternehmen besonders um nicht entbündelbare Produkte, Marken und Events bemühen.

Doch für neue Produkte, Marken und Events ist eine umfangreiche Kommunikation der Handelsunternehmen mit den Zielgruppen dieser Angebote notwendig. Viele Handelsunternehmen reagieren auf die oben genannten Entwicklungen bislang nur kommunikativ, indem sie ihren Zielgruppen und deren Shopping-Stilen in die komplementären Kanäle folgen: Das Multichannel-Angebot nimmt deshalb über alle Handelsformate beständig zu und wird sich auch noch weiter verstärken [4]. Diese Entwicklung verstärkt jedoch das Multichannel-Shopping-Verhalten hybrider Konsumenten noch weiter und erhöht somit zunehmend den Wettbewerbsdruck für alle Handelsunternehmen - offline und online - (*Fox/Sethuraman 2005; Gulati/Garrino 2000; Müller-Lankenau/Wehmeyer/Klein 2005*). Bei zunehmender Komplexität des Handelsgeschäfts werden dabei die Größen der Zielgruppen der einzelnen Formate konstant zurückgehen (*Uncles 2005*). Es ist aus unserer Sicht somit jedoch fraglich, ob eine reine Migration des eigenen Angebots in andere Kanäle ausreichend ist, um die oben angeführten strukturellen Probleme langfristig adäquat zu adressieren. Unseres Erachtens darf bspw. der Web-Channel deshalb selbst kurzfristig nicht nur als „just another channel“ gesehen und behandelt werden (wie u.a. von *Weitz 2005* nahegelegt), sondern es muss ein adäquater Mehrwert für die Konsumenten mit langfristig tragfähiger Perspektive geschaffen werden.

## **6. Zusammenfassung**

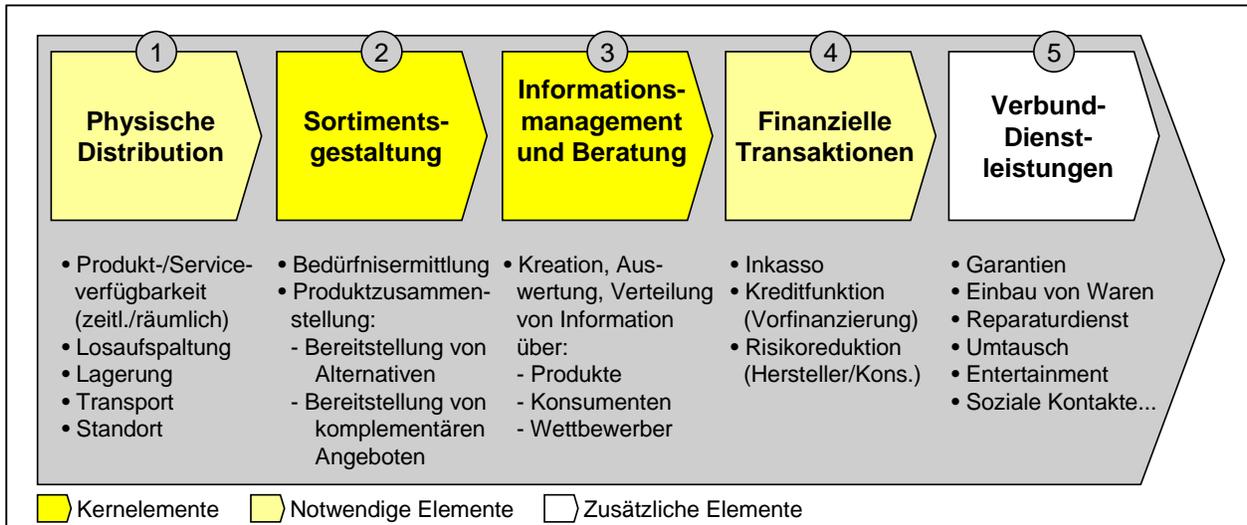
Seit 1997 haben sich in der Handelslandschaft vielfältige strukturelle Veränderungen ergeben.

Vor allem die Entbündelung des Kaufprozesses durch Infomediäre hat den Handelsunternehmen wesentliche wertschöpfende Aktivitäten in ihren Kernfunktionen des Sortiments- und Informationsmanagements genommen. Auch in den Elementen der physischen Distribution sowie den finanziellen Dienstleistungen, die bereits 1997 im Prozess der Entbündelung begriffen waren, sind die Handelsunternehmen weiter zurückgefallen. Die Entbündelung ist auch im letzten Element der Verbunddienstleistungen weiter vorangeschritten. Dem Handel bleiben im Rahmen der Wertschöpfungskette heute somit keine Refugien mehr, in denen er noch dominierend ist oder ein Alleinstellungsmerkmal innehält. Unseres Erachtens bleiben ihm langfristig nur wenige strategische Optionen, bspw. die Wandlung zu einer Fulfillmentplattform oder zum Hersteller exklusiver Produkte, Marken bzw. Anbieter exklusiver offline-Erlebniswelten. Dabei muss auch der Handel beachten, dass die werbliche Kommunikation für diese Zwecke über Push-Werbung langfristig immer weniger möglich sein könnte.

In der Gesamtschau steht das Retailing unseres Erachtens erst am Anfang wirklich tiefgreifender Veränderungen. Diese Veränderungen werden sicherlich in einem graduellen Prozess ablaufen, wobei die offline- und online-Retail-Formate - analog zu Büchern und ebooks - immer nebeneinander existieren werden. Doch die Analyse in diesem Aufsatz zeigt, dass wohl selbst heute dominante Player wie Amazon und Google sich langfristig in keiner sicheren Position befinden. Beide waren vor zehn Jahren kaum bekannt und können noch das gleiche Schicksal finden wie Altavista oder Netscape. Es stehen uns außerordentlich interessante Zeiten bevor.

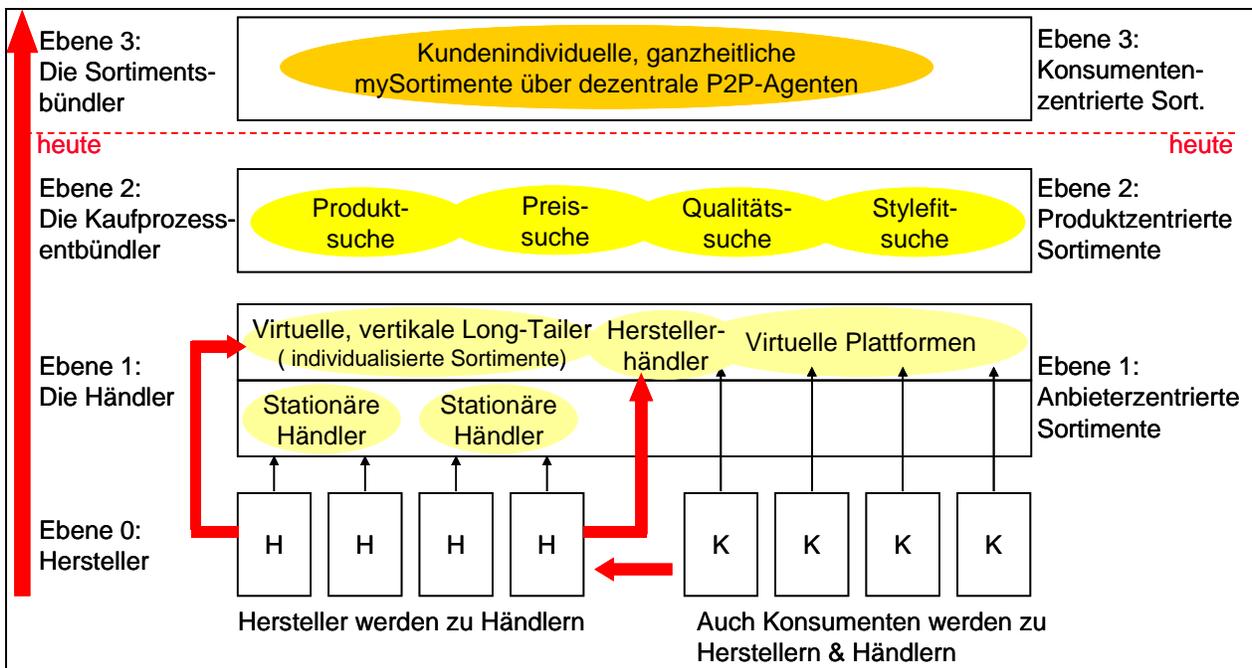
# Abbildungen

Abb. 1: Die Wertschöpfungskette des Handels



Quelle: in Anlehnung an *Albers/Peters* (1997), S. 70

Abb. 2: Entwicklung der Sortimentsebenen und die Rollenverteilung im Überblick



## Anmerkungen

- [1] Die Wertschöpfungskette des WWW wird hier nicht näher behandelt. Hierzu wird auf die umfangreiche Literatur verwiesen. Dies gilt auch für die die Wertschöpfungsketten der Infomediäre (u.a. *Andersen Consulting* 1995; *Bakos* 1991, 1995, 1998, 2001; *Booz, Allen & Hamilton* 1995; *Giaglis/Klein/O'Keefe* 2002; *Hagel/Sacconaghi* 1996; *Malone/Yates/Benjamin* 1987, 1989; *Rayport/Sviokla* 1995; *Sakar/Butler/Steinfeld* 1996; *Schluter-Langdon/Shaw* 2002; *Wigand/Benjamin* 1996). Hier ist von besonderer Bedeutung, dass elektronische Marktplätze und die Informationsinfrastruktur des WWW die Kosten der Sammlung, Verarbeitung und Distribution von Information drastisch reduzieren. Dies wird durch die offene Zugangsarchitektur, reziproke und offene Schnittstellen sowie den freiwilligen Charakter der Teilnahme verstärkt. Darüber hinaus ist das WWW zunehmend zeitlich und räumlich verfügbar (*Hoffman/Novak* 1996; *Hoffman/Novak/Venkatesh* 2004).
- [2] Unter anderem bilden in Produkte integrierte RFID-Chips, die potenziell über eine passive Anbindung an das Web verfügen, eine Grundlage für die nachfolgenden Erläuterungen. Diese RFID-Chips ermöglichen sowohl die Speicherung von wichtigen Produktmerkmalen bzw. Nutzungscharakteristika als auch bspw. die permanente reale Ortsbestimmung über GPS und die Kommunikation mit anderen Geräten (z.B. *Borriello* 2005). Durch die Ubiquität des Internets kann dies immer und überall geschehen (vgl. auch *Weiber/Fälsch* 2007). Vor allem im Hinblick auf die Integration von realem und virtuellem Raum ergeben sich interessante Anwendungen (bspw. lokale Produkt-Verfügbarkeiten über Google abfragen).
- [3] Vgl. für erste Beobachtungen zu Info- bzw. Cybermediären die Studien von *Carr* (2000); *Christensen/Tedlow* (2000); *Chu/Choi/Song* (2005); *Crowston/MacInnes* (2000); *Hagel/Rayport* (1997); *Häubl/Trifts* (2000); *Iyer/Pazgal* (2003); *Lynch/Ariely* (2000).
- [4] Vgl. für den Trend zum Multichannel-Retailing u.a. *Ahlert/Blut/Evanschitzky* (2005); *Bolton/Shankar/Montoya* (2005); *DMA* (2005); *DMA* (2006a,b); *Kumar/Venkatesan* (2005); *Müller-Lankenau/Wehmeyer/Klein* (2005); *Prasarnphanich/Gillensohn* (2003); *Sonneck/Ott* (2005); *Uncles* (2005); *Zentes/Schramm-Klein* (2006).

## Literatur

- ACTA (2006): Allensbacher Computer- und Technik-Analysen, IfD Allensbach ([www.acta-online.de/](http://www.acta-online.de/)).
- AGOF (2006): Internet Facts, Nov 2006 ([www.agof.de/die\\_internet\\_facts.352.html](http://www.agof.de/die_internet_facts.352.html)).
- Ahlert, D./Blut, M./Evanschitzky, H. (2005): Current Status and Future Evolution of Retail Formats, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 289-308.
- Alba, J./Lynch, J./Weitz, B./Janiszewski, C./Lutz, R./Sawyer, A./Wood, St. (1996): Interactive Homeshopping and the Retail Industry, Report, IBM Retail Group, University of Florida.
- Albers, S./Peters, K. (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: Marketing ZFP, 19. Jg, Nr. 2, S. 69-80.
- Albers, S./Panten, G./Schäfers, B. (2002): Wer sind die eCommerce-Gewinner?, in: Albers, S./Panten, G./Schäfers, B. (Hrsg.): Die eCommerce-Gewinner, FAZ-Institut, Frankfurt a.M., S. 12-21.
- Andersen Consulting (1995): Infocism, Report, Frankfurt.
- Anderson, C. (2006): The Long Tail, Random House, London.
- Armstrong, A./Hagel III., J. (1996): The Real Value of On-line Communities, in: Harvard Business Review, Vol. 74 (3), S. 134-141.
- Arthur, B. (1994): Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, University of Michigan Press.
- Bakos, J.Y. (1991): A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces, in: MIS Quarterly, Vol. 15 (3), S. 295-310.
- Bakos, J.Y. (1995): Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces, in: Management Science, Vol. 43 (12), S. 1676-1692.
- Bakos, J.Y. (1998): The Emerging Role of Electronic marketplaces on the Internet, in: Communications of the ACM, Vol. 41 (8), S. 35-42.
- Bakos, J.Y. (2001): The Emerging Landscape for Retail e-commerce, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 15 (1), S. 69-80.
- Barth, K. (1988): Betriebswirtschaftslehre des Handels, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- BBE (2005): Zukunft Versandhandel - der Versandhandel der Zukunft 2010/2015s, Report, BBE Unternehmensberatung, Köln.
- Bhatnagar, A./Ghose, S. (2004): Online information search termination patterns across product categories and consumer demographics, in: Journal of Retailing, Vol. 80 (3), S. 221-228.
- Bolton, R.N./Shankar, V./Montoya, D.Y. (2005): Recent Trends and Emerging Practices in Retailer Pricing, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 255-270.
- Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) (1995): Zukunft Multimedia. Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland, Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH in der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Borriello, G. (2005): RFID: Tagging the world, in: Communications of the ACM, Vol. 48 (9), S. 34-37.
- Broniarczyk, S.M./Hoyer, W.D. (2005): Retail Assortment: More ≠ Better, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 225-238.
- Brown, J./Broderick, A.J./Lee, N. (2007): Word of Mouth Communication Within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 21 (3), S. 2-20.
- Carr, N.G. (2000): Hypermediation. Commerce as Clickstreams, Harvard Business Review, Vol. 78 (1), S. 10-11.
- Childers, T.L./Carr, C.L./Peck, J./Carson, S. (2001): Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 77 (4), S. 511-535.
- Christensen, C.M./Tedlow, R.S. (2000): Patterns of Disruption in Retailing, Harvard Business Review, Vol. 78 (1), S. 6-9.
- Chu, W./Choi, B./Song, M.R. (2005): The role of on-line retailer brand and infomediary reputation in increasing consumer purchase intention, in: International Journal of Electronic Commerce, Vol. 9 (3), S. 115-127.
- CIA (2006): Internet Users by Country, Market Research Report ([www.c-i-a.com](http://www.c-i-a.com)), Arlington Heights (IL) USA.
- Coughlan, A.T./Anderson, E./Stern, L.W./El-Ansary, A.I. (2005): Marketing Channels, 7<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, New Jersey (NJ), USA.
- Crowston, K./MacInnes, I. (2000): The effects of market-enabling Internet agents on competition and prices, in: Journal of Electronic Commerce, Vol. 1 (4), S. 1-22.
- Datamonitor (2006a): Global Internet & Catalog Retail, Industry Profile (0199-2091), Apr. 2006, New York (N.Y.), USA.
- Datamonitor (2006b): Global Internet Retail, Industry Profile (0199-2092), Apr. 2006, New York (N.Y.), USA.
- Datamonitor (2006c): Global Retailing, Industry Profile (0199-2135), Apr. 2006, New York (N.Y.), USA.
- Dholakia, R.R./Uusitalo, O. (2002): Switching to electronic stores: consumer characteristics and the perception of

- shopping benefits, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 (10), S. 459-469.
- DMA* (2005): *The DMA 2005 Multichannel Marketing Report*, Direct Marketing Association of America, New York (N.Y.), USA.
- DMA* (2006a): *Statistical Fact Book*, Direct Marketing Association of America, New York (N.Y.), USA.
- DMA* (2006b): *Multichannel Marketing in the Catalog Industry*, 14<sup>th</sup> edition, Direct Marketing Association of America, New York (N.Y.), USA.
- E-Commerce-Center Handel (ECC)* (2006): *Internet im Handel - Status Quo und Entwicklungen*, Ausgewählte Studien des ECC Handel (Band 17), Institut für Handelsforschung, Universität Köln, Köln.
- Epaynews* (2007): *Statistics for Electronic Transactions* ([www.epaynews.com/statistics/transactions.html#39](http://www.epaynews.com/statistics/transactions.html#39)).
- Forrester Research* (2006a): *Trends: Europe's eCommerce Forecast: 2006 To 2011*, Ausgabe vom 29.6.2006, Cambridge (MA), USA.
- Forrester Research* (2006b): *Trends: German eCommerce Forecast: 2006 To 2011*, Ausgabe vom 9.8.2006, Cambridge (MA), USA.
- Fox, E.J./Sethuraman, R.* (2005): *Retail Competition*, in: *Krafft, K./Mantrala, M.* (Hrsg.): *Retailing in the 21<sup>st</sup> century*, Springer, Berlin et al., S. 193-210.
- FTD Financial Times Deutschland* (2007): *Die Macht der Suchmaschinen*, Ausgabe vom 24.2.2007 ([www.ftd.de/technik/medien\\_internet/164677.html?p=2](http://www.ftd.de/technik/medien_internet/164677.html?p=2)).
- Gandon, F./Poggi, A./Rimassa G./Turci, P.* (2002): *Multi-Agent corporate memory management systems*, in: *Applied Artificial Intelligence*, Vol. 16 (9-10), S. 699-720.
- GfK* (2006): *GfK Webscope, Panel-Services*, Nürnberg.
- Giaglis, G.M./Klein, S./O'Keefe, R.M.* (2002): *The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model*, in: *Info Systems*, Vol. 12 (3), S. 231-246.
- Gruninger-Hermann, C.* (1996): *Multimedia und andere Informations- und Kommunikationstechnologien im Handel - Einsatz, Verbreitung und Konsequenzen -*, Sonderheft 42 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln.
- Gulati, R./Garino, J.* (2000): *Getting the right mix of clicks & bricks*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 78 (3), S. 107-114.
- Häubl, G./Trifts, V.* (2000): *Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids*, in: *Marketing Science*, Vol. 19 (1), S. 4-21.
- Hagel III, J./Armstrong, A.G.* (1997): *Net Gain*, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 34 (1), S. 141-153.
- Hagel III, J./Rayport, J.F.* (1997): *The new infomediaries*, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 34 (4), S. 55-70.
- Hagel III, J./Sacconaghi Jr., A.M.* (1996): *Who will benefit from virtual information?*, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 33 (3), S. 23-37.
- Hagel III, J./Singer, M.* (1999): *Unbundling the corporation*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 77 (2), S. 133-141.
- Hoffman, D.L./Kalsbeek, W.D./Novak, Th. P.* (1996): *Internet and Web Use in the U.S.*, in: *Communications of the ACM*, Vol. 39 (12), S. 36-46.
- Hoffman, D.L./Novak, Th.P.* (1996): *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80 (4), S. 5-68.
- Hoffman, D.L./Novak, Th.P./Venkatesh, A.* (2004): *Has the internet become indispensable?*, in: *Communications of the ACM*, Vol. 47 (7), S. 37-42.
- Hsinchun, C./Fan, H./Chau, M./Zeng, D.* (2001): *MetaSpider: Meta-Searching and Categorization on the Web*, in: *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, Vol. 52 (13), S. 1134-1147.
- Huang, C-Y./Shen, Y.-Z./Lin, H.-X./Chang, S.-S.* (2007): *Blogger's Motivations and Behaviors: A Model*, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 47 (4), S. 472-484.
- IPSOS* (2006): *The power of blogs in Europe*, 10.11.2006, London ([profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/IPSOSeuroblogs2006english.pdf](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/IPSOSeuroblogs2006english.pdf); on Feb 23, 2007).
- Internet World* (2006a): *Bekanntheit von onlineshops - Amazon vor ebay*, Ausgabe 17/06 vom 24.8.2006, S. 1/3.
- Internet World* (2006b): *Studie Weblogs - Geblogte Kaufentscheidung*, Ausgabe 23/06 vom 26.11.2006, S. 2.
- Iyer, G./Pazgal, A.* (2003): *Internet shopping agents: virtual co-location and competition*, in: *Marketing Science*, Vol. 22 (1), S. 85-106.
- Jess, H.* (2007): *Preisvergleiche im Web boomen*, in: *Financial Times Deutschland*, Internet-Ausgabe vom 11.02.2007 ([www.ftd.de/technik/medien\\_internet/160267.html](http://www.ftd.de/technik/medien_internet/160267.html)).
- Jupiter Research* (2005): *Internet Shopping Model 11/05 (Western Europe only)*, New York (N.Y.), USA.
- Kozinets, R.V.* (2002): *The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, S. 61-72.
- Krafft, M./Klingsporn, B.* (2007): *Kundenkarten - Kundenkartenprogramme erfolgreich gestalten*, Verlagsgruppe

Handelsblatt, Düsseldorf.

- Krishnan, T./Koelemeijer, K./Rao, R.* (2002): Consistent Assortment Provision in a Retail Environment, in: *Marketing Science*, Vol. 21 (1), S. 54-73.
- Kumar, V./Venkatesan, R.* (2005): Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 (2), S. 44-62.
- Kumar, V./Venkatesan, R./Bohling, T./Beckmann, D.* (2008): The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM, in: *Marketing Science*, forthcoming.
- Lynch, J.G./Ariely, D.* (2000): Wine online: search costs affect competition on price, quality and distribution, in: *Marketing Science*, Vol. 19 (1), S. 83-103.
- Malone, Th.W./Yates, J./Benjamin, R.I.* (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, Vol. 30 (1987), S. 484-497.
- Malone, Th.W./Yates, J./Benjamin, R.I.* (1989): The Logic of Electronic Markets, in: *Harvard Business Review*, Vol. 67 (3), S. 166-169.
- Müller-Lankenau, C./Wehmeyer, K./Klein, S.* (2005): Multi-Channel Strategies: Capturing and Exploring Diversity in the European Retail Grocery Industry, in: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10 (2), S. 83-122.
- Novomind* (2006): E-shopping - was Kunden wirklich denken, Aug. 2006, Hamburg ([www.novomind.de](http://www.novomind.de)).
- OECD* (2006): OECD Key ICT indicators - Internet Access & Broadband Statistics, ([http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en\\_2649\\_33703\\_33987543\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2649_33703_33987543_1_1_1_1,00.html)); vom 16.2.2007).
- Panten, G.* (2005): Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community, DUV, Wiesbaden.
- Parreira, J.X./Michel, S./Weikum, G.* (2007): p2pDating: real life inspired semantic overlay networks for web search, in: *Information Processing & Management*, Vol. 43 (3), S. 643-664.
- Picot, A.* (1986): Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution, in: *Betriebs-Berater*, 27. Jg., Beilage 13, S. 2-16.
- Piller, F.T.* (2003): Die neue Rolle des Kunden: Grundsätze und Varianten der Kundenintegration, in: Piller, F.T./Stotko, C.M. (Hrsg.): *Mass Customization und Kundenintegration*, Symposium, Düsseldorf, S. 33-84.
- Piller, F.T.* (2006): *Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter*, 4. Auflage, DUV, Wiesbaden.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V.* (2000): Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, Vol. 78 (1), S. 79-87.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V.* (2004a): *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston (MA), USA.
- Prahalad, C.K./Ramaswamy, V.* (2004b): Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), S. 5-11.
- Prasarnphanich, P./Gillenson, M.L.* (2003): The hybrid clicks and bricks business model, in: *Communications of the ACM*, Vol. 46 (12), S. 178-185.
- Ravi, V./Raman, K./Mantrala, M.* (2005): Applications of Intelligent Technologies in Retail Marketing, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): *Retailing in the 21<sup>st</sup> century*, Springer, Berlin et al., S.127-142.
- Rayport, J.F./Sviokla, J.J.* (1995): Exploiting the Virtual Value Chain, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73 (6), S. 75-85.
- Reingen, P.H./Foster, B.L./Johnson Brown, J./Seidman, S.B.* (1984): Brand Congruence in Interpersonal Relations: A Social Network Analysis, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 11 (3), S. 771-783.
- Rheingold, H.* (1993): *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley, Reading (MA), USA.
- Sarkar, M.B./Butler, B./Steinfeld, C.* (1996): Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: *Journal of Computer Mediated Communication (JCMC)*, Vol. I (3), (<http://www.usc.edu/dept/annenberg/voll/issue3/sarkar.html>).
- Schlueter-Langdon, C./Shaw, M.J.* (2002): Emergent Patterns of Integration in Electronic Commerce Channel Systems, in: *Communications of the ACM*, Vol. 45 (12), S. 50-55.
- Schmid, B.* (1993): Elektronische Märkte, in: *Die Wirtschaftsinformatik*, Vol. 35 (5), S. 465-480.
- Senecal, S./Nantel, J.* (2004): The influence of online product recommendations on consumers' online choices, in: *Journal of Retailing*, Vol. 80 (2), S. 159-169.
- Smith, T./Coyle, J.R./Lightfoot, E./Scott, A.* (2007): Reconsidering Models of Influence: The Relationship between Consumer Social Networks and Word-of-Mouth Effectiveness, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 47 (4), S. 387-397.
- Sonneck, P./Ott, C.S.* (2005): Future Trends in Multi-Channel Retailing, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): *Retailing in the 21<sup>st</sup> century*, Springer, Berlin et al., S. 175-192.

- The Economist* (2007a): The end of the cash era, Ausgabe vom 17.2.2007, S. 11 und 67-70.
- The Economist* (2007b): Birth, death and shopping, Ausgabe vom 22.12.2007, S. 99-101.
- Tietz, B. (1985): Der Handelsbetrieb. Grundlagen der Unternehmenspolitik, Vahlen, München.
- Uncles, M.D. (2005): Understanding Retail Customers, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 159-174.
- Van Herpen, E./Pieters, R. (2002): The variety of an assortment: an extension to the attribute-based approach, in: Marketing Science, Vol. 21 (3), S. 331-341.
- Weinberg, P./Besemer, S. (1999): Shopping-Center der Zukunft, Marketing ZFP, 21. Jg., H. 3, S. 237-247.
- Weiber, R./Fälsch, H. (2007): Ubiquitous Computing - Eine neue Dimension in der Gestaltung von Interaktionsbeziehungen im Direktmarketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 3/07, S. 83-116.
- Weitz, B.A. (2005): Electronic Retailing, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 309-324.
- Weitz, B.A./Whitfield, M.B. (2005): Trends in U.S. Retailing, in: Krafft, K./Mantrala, M. (Hrsg.): Retailing in the 21<sup>st</sup> century, Springer, Berlin et al., S. 59-76.
- Wigand, R.T./Benjamin, R.I. (1996): Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets, in: Journal of Computer Mediated Communication (JCMC), Vol. 1 (3), (<http://www.usc.edu/dept/annenberg/voll/issue3/wigand.html>).
- Wind, J./Rangaswamy, A. (2001): Customerization: the next revolution in mass customization, in: Journal of interactive Marketing, Vol. 15 (1), S. 13-32.
- Zentes, J./Schramm-Klein, H. (2006): Status quo des Multi-Channel-Managements im deutschen Einzelhandel, in: Thexis, 2006 (04), S. 6-10.