

PATRICK SIEGFRIED (HG.)

Onlinehandel – Band 1

19 erfolgreiche
Unternehmenskonzepte



Onlinehandel – Band 1

Patrick Siegfried (Hg.)

Onlinehandel – Band 1

19 erfolgreiche Unternehmenskonzepte



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2014
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © maks1 - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-205-7
ISBN (Print) 978-3-86924-580-5

Verlagsverzeichnis schickt gern:
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München
Schwanthalerstr. 81
D-80336 München

www.avm-verlag.de

Onlinehandel – Band 1

19 erfolgreiche Unternehmenskonzepte

Patrick Siegfried (Hrsg.)

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Integrationsseminar“ von Bachelorstudenten/-innen des 5. Semesters an der DHBW Mannheim erarbeitet worden.

Es handelt sich bei diesen Fallstudien ausschließlich um Unternehmen die einen Onlinehandel betreiben.

Jede Fallstudie beginnt mit der Beschreibung des Beispielunternehmens, deren Entwicklung und Ausrichtung. Anschließend werden die Marktsituation, sowie die Stärken und Schwächen dargestellt. Die Handlungsempfehlung und das Fazit fassen die Schwerpunkte zusammen und die abschließenden Arbeitsfragen können für eine weitere Bearbeitung verwendet werden.

Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried ist Lehrbeauftragter an der DHBW Mannheim und hat mit den jeweiligen Gruppen diese Fallstudien bearbeitet.

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1	ESPRIT (Lander, I.)	1
2	Zalando (Pizzonia, M.)	21
3	Planet Sports (Kopp, L.)	43
4	zooplus (Güllich, P.)	59
5	OBI E-Commerce (Lahdo, R./Benger, J.)	79
6	Dirk Rossmann (Tungel, B.)	103
7	Parfümerie Douglas (Kirsch, K.)	119
8	Roller (Ditz, M)	141
9	s.Oliver (Reil, K./Vicari, S.)	161
10	SportScheck (Baumann, M./Heeren, D.)	189

	Seite
11 Verlagsgruppe Weltbild (Hintz, C./Traiser, T.)	217
12 Heinrich Heine (Schäfer, A.)	241
13 Galeria Kaufhof (Armani, I./Bär, J.)	255
14 Tschibo (Etmann, M.)	287
15 Hans Thomann (Rupp, D./Schreiner, W.)	305
16 Hennes & Mauritz (Beickler, S./Hillenbrand, N.)	327
17 OTTO (Deffner, C.)	357
18 IKEA (Döring, S./Eiche, C.)	381
19 Hornbach (Müller, L./Werner, M.)	407

1 ESPRIT

(Lander, I.)

1 Das Unternehmen

Die internationale Modemarke ESPRIT wurde 1968 von Susie und Doug Tompkins in San Francisco unter dem Namen „Esprit de Corp.“ gegründet und wird mit lässigem, kalifornischem Lifestyle in Verbindung gebracht. Durch schnelles Wachstum und steigendem Marktanteil expandierte das Unternehmen in den 1980er Jahren stark nach Asien und Europa. 1993 wurde der Modekonzern in Hongkong an der Börse notiert, wo er neben Ratingen bei Düsseldorf Headquarters unterhält.¹ 1995 erweiterte ESPRIT seine Kollektion um Sonnenbrillen, Uhren, Bettwäsche und Strümpfe sowie Badartikel und erlangte in den Jahren 2006 / 2007 einen beachtlichen Bekanntheitsgrad von 88% in der deutschen Bevölkerung.²

Der Modekonzern beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeiter weltweit und generierte einen Umsatz von 25,9 Milliarden Hongkong-Dollar sowie umgerechnet einen Gewinn von rund 115 Millionen Euro im Jahr 2012.³ ESPRIT vertreibt seine Mode in mehr als 40 Ländern, über 1.000 Retail-Stores und an etwa 10.000 Wholesale-Standorten mithilfe von Franchisenehmern sowie über den Online-Shop. Das Angebot von ESPRIT reicht in den Bereichen Damen-, Herren- und Kindermode von Freizeitbekleidung und Mode für besondere Anlässe über Sports- und Bodywear bis hin zu Accessoires und Schuhen. Die Modegruppe arbeitet mit einer Mehrmarkenstrategie und verkauft ihre Produkte über die Markennamen ESPRIT Casual, ESPRIT Collection, ESPRIT Sports und EDC by esprit. Durch die unterschiedlichen Kollektionen hat das Unternehmen die Chance erkannt, eine breite Kundenschicht anzusprechen: So beinhaltet ESPRIT Casual in erster Linie urbane natürliche Looks für jeden Tag, ESPRIT Collection hingegen gestaltet sich glamourös, detailverliebt und bleibt trotzdem unaufgeregt. Auch Sportfans finden innerhalb der ESPRIT Sports Reihe ein funktionelles, angenehmes und gleichzeitig modisches Outfit für das Work-Out. Die Marke EDC bietet eine Vielzahl an Basics und spricht in erster Linie jüngere Käuferschichten an.

¹ Vgl. ESPRIT Homepage, 2013a.

² Vgl. Statista, 2007.

³ Vgl. FAZ, 2013, S. 15.

Die Marken von ESPRIT verkörpern allesamt „Leichtigkeit, Authentizität und Unbeschwertheit“⁴ und stehen für Natürlichkeit, Qualität und Nachhaltigkeit.⁵ Seit 2011 wirbt ESPRIT mit dem Topmodel Gisele Bündchen für seine neue Kollektion bzw. seit Herbst 2012 mit der Ikone Christy Turlington, um auf dem Markt das Image von selbstbewussten und unkomplizierten Frauen zu positionieren bzw. zu festigen.

Der Online-Shop von ESPRIT wurde bereits im Jahre 1998 eröffnet, sodass das Unternehmen durch den frühen Markteintritt über große Erfahrungswerte im Bereich E-Commerce verfügt. In den typischen Unternehmensfarben rot und weiß gestaltet sich der Online-Shop (Abbildung 1) klassisch, schlicht und übersichtlich.

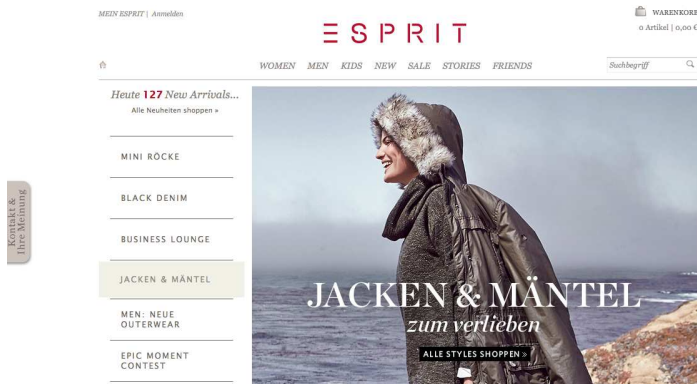


Abbildung 1: Startseite des ESPRIT Online-Shops⁶

Die horizontal angeordneten Übertitrierungen teilen sich in Women, Men, Kids, New, Sale, Stories und Friends auf. Die Rubrik „Stories“ gibt dem Kunden die Möglichkeit beispielsweise in Interviews mehr über die Models bzw. die Orte der Fotoshootings zu erfahren. „Friends“ nennt sich die Mitgliedschaft bei ESPRIT, wodurch sich der Vorteil ergibt, auch online bei jedem Einkauf 3% zu sparen, neben einigen anderen Überraschungen, Vergünstigungen und Aktionen. In einer vertikal gestalteten Übersicht erwarten den Kunden aktuelle Modestrecken, die den jeweiligen Trends und Jahreszeiten angepasst werden oder aktuelle Wettbewerbe sowie der rot gekennzeichnete SALE-Bereich. Zudem wird der Kunde auf der Startseite

⁴ ESPRIT Homepage, 2013a.

⁵ Vgl. ESPRIT Homepage, 2013a.

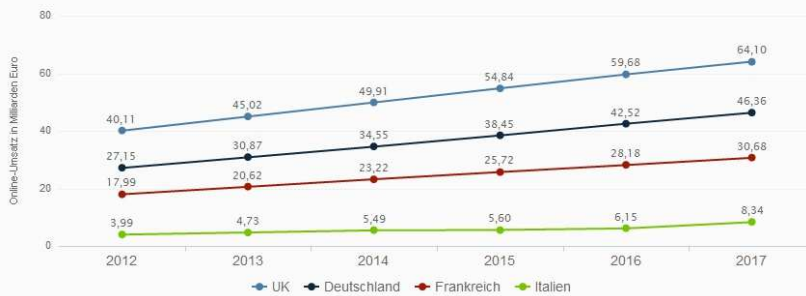
⁶ ESPRIT, 2013b

darüber informiert, wie viele Neuheiten am aktuellen Tag im Onlineshop eingetroffen sind, wodurch das Unternehmen seine Aktualität, wie auch sein Trendgespür beweisen kann.

Unter der Überschrift „Ganz einfach“ informiert der Modekonzern über die Versandkosten in Höhe von 95 Cent und sichert eine Belieferung innerhalb von ein bis drei Tagen zu. Bei den Zahlungsmitteln kann der Kunde zwischen Rechnung, Kreditkarte, Paypal, Nachnahme, Ratenkauf oder Sofortüberweisung wählen. Die Rücksendung der Ware erfolgt gebührenfrei für den Kunden. Als weiterer Vorteil im Online-Shop führt das Unternehmen die weltweit größte ESPRIT Auswahl an.

ESPRIT landete mit seinem erfolgreichen Online-Shop auf dem achten Platz bei den umsatzstärksten Shops in Deutschland mit 297,5 Millionen Euro und lässt somit Konkurrenten wie s.Oliver (41.Platz), zalando (20.Platz) oder H&M (11.Platz) hinter sich.⁷ E-Commerce bleibt auch in Zukunft ein wichtiger Wachstumstreiber im Einzelhandel. Im Vergleich zum Jahr 2011 konnte das gesamte Marktvolumen im Jahr 2012 um 15% auf 33 Mrd. Euro gesteigert werden.⁸ Für die kommenden Jahre wird ein weiteres Wachstum des Online-Handels prognostiziert, wie folgende Grafik am Beispiel ausgewählter Länder Westeuropas darstellt.

Umsätze im Online-Einzelhandel in ausgewählten Ländern Westeuropas von 2012 bis 2017 in Milliarden Euro



Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien; Forrester Research

Abbildung 2: Umsätze im Online-Einzelhandel 2012-2017⁹

⁷ Vgl. Neue Osnabrücker Zeitung, 2013.

⁸ Vgl. techdivision, 2013.

⁹ Statista, 2013a.

Mode stellt dabei die beliebteste und umsatzstärkste Warengruppe dar.¹⁰ Dabei bewegt sich der Trend keineswegs weg vom reinen Ladengeschäft hin zum reinen Onlinehandel. Rund einem Drittel der Onlinekäufe geht ein sogenanntes „Touch & Feel“¹¹, also ein vorab erleben des Produktes, im stationären Handel voraus. Dies wird als Showrooming bezeichnet und gilt als wichtigster Trend im zukünftigen Handel.¹² Diese Entwicklung wird dadurch bestätigt, dass immer häufiger sogenannte „Online-Pure-Player“ wie bspw. zalando oder Notebooksbilliger.de eigene Ladengeschäfte eröffnen.¹³ Für Unternehmen wie ESPRIT, welche eine Multi-Channel Strategie verfolgen, wird es daher zukünftig schwieriger werden von reinen Online- und Offlinewelten zu sprechen. Besonders die zunehmend parallele Medienutzung der Kunden erfordert eine Verschmelzung der Online- und Offline-Kanäle zu einem „Gesamtsystem aus einem Guss“¹⁴, damit der Kunde diese gar nicht mehr als getrennte Verkaufsform wahrnimmt. Dies führt zu sogenannten „No-Line Systemen“¹⁵. Wie ESPRIT diese Trends für seine zukünftige Ausrichtung nutzen kann, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit erläutert. Trotz hohem Umsatz und positiver Zukunftsprognose steht das Unternehmen vor schwierigen Zeiten und mitten im Umbruch.

2 Derzeitiger Stand im Markt

Aufgrund der hohen Verluste und dem starken Wettbewerb musste ESPRIT seit dem Jahr 2011 einen Konzernumbau mit umfassendem Investitionsprogramm ins Leben rufen, um die Marke zu sanieren und somit langfristig wiederzubeleben. Schuld an den hohen Verlusten waren vor allem Wertberichtigungen auf Lagerbestände, Firmenwertabschreibungen und die Schließung von defizitären Geschäften. Darüber hinaus musste sich der Modekonzern gegenüber anderen Modegruppen, wie Zara, H&M oder Primark im Wettbewerb geschlagen geben, die es in der Vergangenheit besser verstanden, sich schnell wandelnden Trends und daraus resultierenden Kundenwünschen anzupassen und mit effizienten Prozessen zu reagieren.¹⁶

¹⁰ Vgl. der Handel, 2013.

¹¹ Heinemann, Gerrit, 2014, S. 15.

¹² Vgl. Heinemann, Gerrit, 2014, S.15.

¹³ Vgl. Genios Branchenwissen, 2013.

¹⁴ Heinemann, Gerrit, 2014, S: 16.

¹⁵ Heinemann, Gerrit, 2014. S.16.

¹⁶ Vgl. FAZ, 2013.

ESPRIT verfolgt derzeit eine sogenannte „Clicks and Mortar“¹⁷ Strategie, indem das Multichannel-Unternehmen Online-Shop mit stationärem Handel verknüpft. Insbesondere im wachsenden Online-Handel steht das Unternehmen vor großen Herausforderungen. Das schwerwiegendste Problem bei Online-Händlern im Modebereich ist die hohe vorherrschende Retourenquote, wie Abbildung 3 verdeutlicht. Aufgrund der hohen Retourenquote im Online-Handel fordert der Konzern seine Kunden auf, Produkte wegen Größe und Passform zu beurteilen, um daraufhin Größenempfehlungen anzupassen. Die exakte Größenempfehlung gestaltet sich als zentrale Herausforderung innerhalb des Online-Shops, da 86% aller Umtauschvorgänge darin begründet sind, dass die Ware nicht passt, wie folgende Studie (Abbildung 3) zeigt. Tauschen Kunden bei ESPRIT allerdings zu oft Waren um, droht diesen ein Belieferungsstopp. Dabei folgt der Modekonzern einer gestaffelten Kommunikationskette, wobei Kunden zunächst auf ein überhöhtes Retouren-Verhalten hingewiesen werden. Zur letztendlichen Sperrung kommt es nur in Einzelfällen, aber Jürgen Michelberger, E-Commerce Verantwortlicher bei ESPRIT, spricht von einem enormen Steuerungseffekt, der durch die Verwarnungen erzielt wird.¹⁸

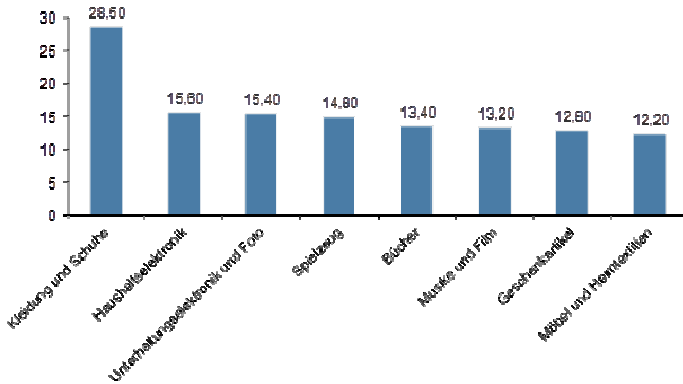


Abbildung 3: Anteil der Retouren im Jahr 2012 (nach Produktkategorien)¹⁹

¹⁷ TextilWirtschaft, 2003, S. 72f.

¹⁸ Vgl. TextilWirtschaft, 2013, S. 26ff.

¹⁹ Statista, 2013



Abbildung 4: Die häufigsten Retourengründe²⁰

Dem Multichannel-Unternehmen macht neben hohen Retourquoten auch die Konkurrenz von reinen Onlinehändlern zu schaffen.²¹ Als direkter Wettbewerber mit vergleichbarer Markenphilosophie zeigt sich s.Oliver mit überzeugendem Online-Shop auf dem Textilmarkt, welcher im Jahr 2013 zum besten Online-Shop vom Deutschen Institut für Service Qualität gewählt wurde. Dabei wurden 14 Online-Shops in Bezug auf Service am Telefon, per E-Mail und im Internet sowie Versandqualität, Zustell- und Zahlungsbedingungen verglichen.²² ESPRIT sowie zalando erlangten den zweiten Platz. Dennoch verlor ESPRIT bei der OC&C-Handelsstudie 2012 (Abbildung 5), deren Schwerpunkte auf Auswahl, Qualität und Service liegen, 2,4 Indexpunkte. Ursachen hierfür sind mangelnde Attraktivität durch schlechtere Produktauswahl und abnehmendes Konsumentenvertrauen.²³

²⁰ TextilWirtschaft 29, 2013

²¹ Vgl. Genios Branchenwissen, 2013a.

²² Vgl. Genios Branchenwissen, 2013a

²³ Vgl. Horizont, 2013, S. 23.

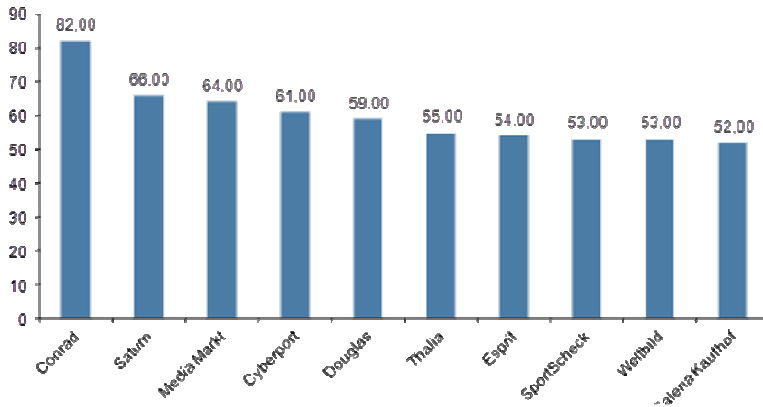


Abbildung 5: Ranking von Multichannelhändlern in Deutschland nach Konzepttreife 2013²⁴

3 Zukünftige Ausrichtung

ESPRIT hat die sinkenden Umsätze und Gewinne sowie die Verluste an der Börse als Warnsignal erkannt und befindet sich daher zurzeit in einem tiefgreifenden Umbau. Da der Modekonzern 80% seines Umsatzes im krisengeschüttelten Europa (s. Abbildung 6) generiert, steht er hier aufgrund von zurückhaltender Nachfrage vor besonders großen Herausforderungen.

Turnover by regions
HK\$ million // % to Group turnover

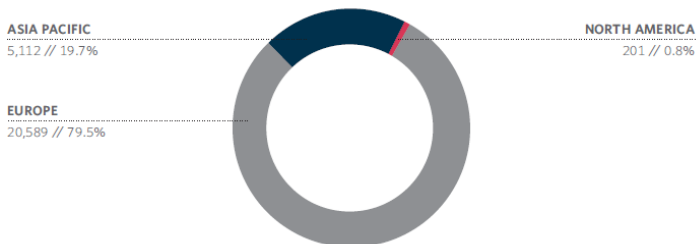


Abbildung 6: Umsatz je Region (in Hongkong-Dollar)²⁵

²⁴ Statista, 2013b

Gleichzeitig gestaltet sich China jedoch für das Unternehmen als interessanter Wachstumsmarkt, weshalb es in Zukunft gilt, diesen zu durchdringen und die Marke zu etablieren. Abbildung 7 visualisiert die Expansionsentwicklungen innerhalb des asiatischen Raums in den letzten fünf Jahren und zeigt deutlich, dass ESPRIT bereits sichtbare Umsatzzugewinne realisieren konnte und sich somit auf dem richtigen Weg befindet, um dieses Ziel zu erreichen. Umbaus in erster Linie eingespart werden, insbesondere im Bereich Marketing und Personal. Daneben steht die Reduzierung von Inventar auf dem Plan. Trotz Einsparungen im Personalwesen setzt sich der Konzern als eine Priorität das Ziel, Talente und Erfahrungsträger, die zusammenpassen und zusammen erfolgreich wirtschaften, zu beschäftigen („People“). Als ein weiterer Schwerpunkt innerhalb der Strategie möchte ESPRIT das Vereinen von sämtlichen Funktionen innerhalb eines Teams erreichen. Damit einhergehend soll die vertikale Integration weiter vorangetrieben werden, um effizientere Produktionsabläufe zu ermöglichen und den Informationsfluss zwischen allen Unternehmensbereichen zu verbessern („Integration“).

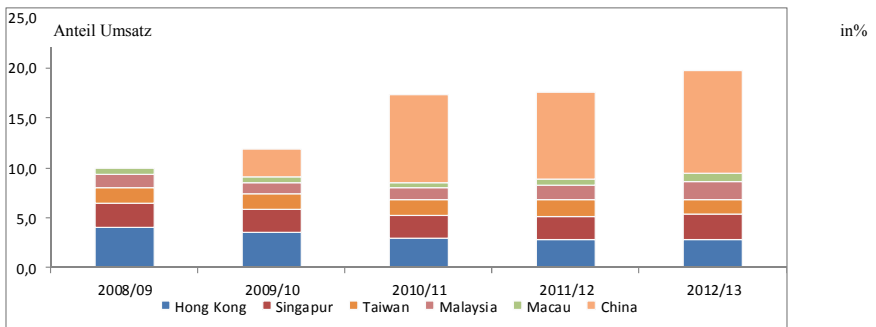


Abbildung 7: Umsatzverteilung von ESPRIT in Asien vom Jahr 2008 bis 2013²⁶

Als weitere Wachstumsstrategie im Jahresbericht 2012 / 2013 nennt das Unternehmen die Diversifikation bezüglich einer Mehrmarkenstrategie, um eine möglichst breite Kundenschicht ansprechen zu können. So möchte ESPRIT mit der Marke edc insbesondere junge Kunden für die Marke begeistern, um einer Überalterung der Kundengruppe vorzubeugen. Für langfristiges Wachstum soll auch die Förderung des bereits seit Jahren erfolgreich etablierten Online-Shops und dessen Expansion auf andere

²⁵ ESPRIT Annual Report, 2012 / 2013

²⁶ in Anlehnung an Statista, 2013c

Märkte sorgen. Insbesondere wegen der hohen prognostizierten Wachstumsrate im Bereich E-Commerce ist es vonnöten seinen Online-Auftritt zu optimieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln um dem Kunden größtmöglichen Service zu bieten, insbesondere in Hinsicht auf eine Multichanneling-Strategie. Um diese Herausforderung zu meistern kann ESPRIT auf langjährige Erfahrungswerte im Online-Handel und seine führende Position zurückgreifen. Die folgende Abbildung fasst die Hauptziele bezüglich der Produktstrategie zusammen:

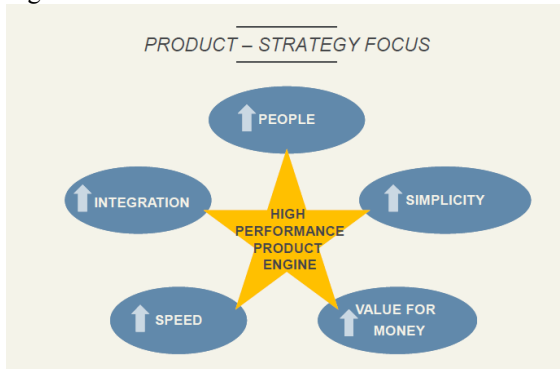


Abbildung 8: Produkt-Strategie Ausrichtung²⁷

Innerhalb des kurzfristigen Planungshorizonts sieht ESPRIT die Konzentration auf die Kernmärkte vor und fokussiert hierbei den Return on Investment, um wieder profitabel wirtschaften zu können. Langfristig gesehen hingegen setzt sich der Modekonzern auch das Ziel, neue, profitable Märkte zu erschließen. Dabei möchte das Unternehmen die Hilfe von strategischen Partnerschaften und Meinungsführern nutzen um das Eintrittsrisiko möglichst gering zu halten.²⁸

Die folgende Abbildung wurde im Jahre 2011 vom Unternehmen erstellt, so dass sich der Konzern mittlerweile in der mittelfristigen Planung („Medium Term“) befindet, somit in der vom Wandel dominierten Phase.

²⁷ Annual Results Presentation 2012 / 2013, S. 57

²⁸ Vgl. ESPRIT Annual Report 2012/2013

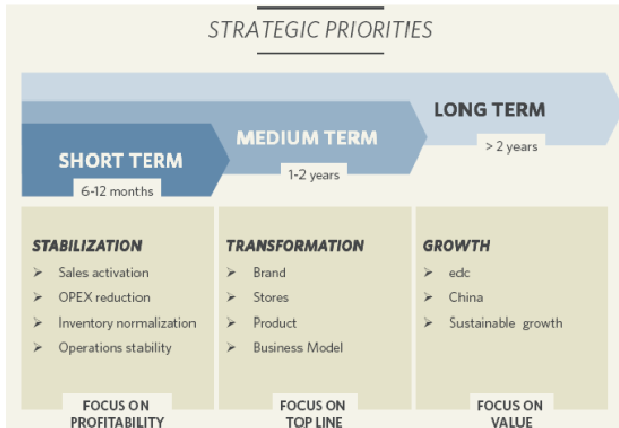


Abbildung 9: Strategische Schwerpunkte²⁹

4 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient zu einer internen Betrachtung der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) eines Unternehmens und geht darüber hinaus durch eine externe Analyse auf mögliche Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) ein. Dadurch zeigt sich die Marktpositionierung eines Unternehmens bzw. Ansatzpunkte und Schwachstellen, welche Möglichkeiten zur Optimierung bieten.³⁰

SWOT-Analyse ESPRIT

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Multichannel Vertrieb - Im Vergleich zum stationären Handel ständige Erreichbarkeit - Größere Auswahl als im Ladengeschäft - Umfassende Informationen zu den Kleidungsstücken - Social Media Präsenz - Stark ausgeprägte Social Responsibility - Erfahrungsvorsprung durch langjährige Präsenz im Onlinehandel - Möglichkeit des Express-Versandes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lange Beantwortungszeiten bei E-Mails - Hohe Retourenquote - Kein kostenloser Versand

²⁹ Annual Results Presentation 2012 / 2013, S. 64.

³⁰ Vgl. Schawel, Christian / Billing, Fabian, 2011, S. 182.

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - E-Commerce Markt wächst stetig - Mode ist stärkste Kategorie im Online Handel - Verringerung der Lieferzeiten anstreben - Verringerung der Retourenquote durch Einsatz moderner Hilfsmittel - Stärkere Einbindung der Kunden bspw. bei der Gestaltung der Kollektionen über Social Media Kanäle - Verknüpfung von Offline- und Online-Handel zur Ertragssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Verpassen von E-Commerce Trends - Kundenmeinungen ignorieren - Meinungen von unzufriedenen Kunden werden über Social Media schneller und weiter verbreitet - Überalterung der Marke und Stammkundschaft

SWOT-Analyse s.Oliver

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Kürzeste Telefonwartezeit - Kostenloser Versand - Bestellung ohne Registrierung möglich - Testsieger in der Kategorie Service - Kostenloser Chat mit Mitarbeitern zur Beratung - Im Vergleich zum stationären Handel ständige Erreichbarkeit - Multichannel Vertrieb - Im Vergleich zum Ladengeschäft erweiterte Produktauswahl - Social Media Präsenz - Online Fashion Magazin - Partnerschaft mit bekannten Marken z.B. Ausrüster des FC Bayern³¹, Partnerschaft mit der TV- Sendung Fashion Hero³² 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Retourenquote - Keine Angaben zur Social Responsibility
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - E-Commerce Markt wächst stetig - Mode ist stärkste Kategorie im Online Handel - Verringerung der Lieferzeiten anstreben - Verringerung der Retourenquote durch Einsatz moderner Hilfsmittel - Stärkere Einbindung der Kunden bspw. bei der Gestaltung der Kollektionen über Social Media Kanäle - Verknüpfung von Offline und Online Handel zur Ertragssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Verpassen von E-Commerce Trends - Kundenmeinungen ignorieren - Meinungen von unzufriedenen Kunden werden über Social Media schneller und weiter verbreitet.

³¹ Vgl. s.Oliver Homepage, 2011.

³² Vgl. s.Oliver Homepage, 2013

Die SWOT- Analysen im Vergleich

Die SWOT- Analyse zum Vergleich der beiden Online Shops von ESPRIT und s.Oliver zeichnet folgendes Bild. Zu einer der Stärken von ESPRIT zählt die sehr stark ausgeprägte Social Responsibility, auf welche die Kunden einen immer größeren Wert legen.³³ Die folgende Abbildung verdeutlicht dieses Engagement. ESPRIT kontrollierte im Jahr 2012 / 2013 99% seiner Lieferanten nach strengen Richtlinien, bspw. bezüglich Arbeitssicherheit oder Arbeitszeiten.³⁴ Diese Bemühungen sind insbesondere nach Aufdeckung skandalöser Arbeitsbedingungen in Ländern wie bspw. Bangladesch oder Indien von großer Bedeutung für Kunden.

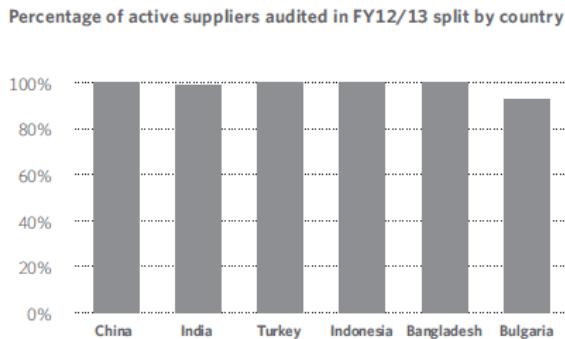


Abbildung 10: Aufstellung der geprüften Lieferanten 2012/2013³⁵

Auch die hohen Erfahrungswerte durch die langjährige Präsenz im Online Handel kommen dem Konzern zugute.³⁶ Die Kunden schätzen darüber hinaus die Möglichkeit des Expressversandes sowie die umfassenden Informationen zum Modeeinkauf innerhalb des Online.Shops von ESPRIT.³⁷ Die Stärken von s.Oliver liegen in einer ausgeprägten Serviceorientierung. So ist eine Bestellung auch ohne vorherige Registrierung möglich. Dies schätzt eine Vielzahl der Verbraucher, denn für sechs von zehn Kunden ist eine Überhäufung mit Werbebotschaften nach dem Kauf ein negativer Faktor beim Online-Shopping.³⁸ Zudem bietet s.Oliver seinen Kunden einen

³³ Vgl. Buhr, Andreas, 2011, S. 28f.

³⁴ Vgl. ESPRIT Annual Report 2012 / 2013, S. 61.

³⁵ ESPRIT Annual Report 2012 / 2013, S. 61

³⁶ Vgl. TextilWirtschaft, 2012, S. 24f.

³⁷ Vgl. Genios Branchenwissen, 2013a.

³⁸ Vgl. BITKOM, 2013, S.5.

kostenlosen Versand der Ware und die Wartezeit bei telefonischen Anfragen erwies sich im Vergleich mit anderen Online-Händlern als die Kürzeste. Des Weiteren bietet s.Oliver seinen Kunden die Möglichkeit per Video-Chat mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten, um sich beraten zu lassen. Zu den gemeinsamen Stärken gehört die Ausrichtung auf den Multichannel Vertrieb, d.h. die angebotenen Kleidungsstücke können sowohl im stationären Handel als auch im Online-Shop gekauft werden. Zum einen lässt sich durch das Multichannel-System einen höheren Absatz im Vergleich zum Einkanalvertrieb erzielen³⁹, zum anderen weisen Multichannel-Kunden höhere Wiederkaufsraten und eine längere Verweildauer bei dem jeweiligen Unternehmen auf und verfügen so über einen insgesamt höheren Kundenwert.⁴⁰ Ein weiterer Vorteil der Online Präsenz ist die im Vergleich zum traditionellen Ladengeschäft ständige Erreichbarkeit der Shops. Ebenso wird eine größere Produktvielfalt geboten. Dazu bieten beide Marken eine Social Media Präsenz via Facebook und Google+. Hierdurch werden Kunden und Fans auf Aktionen und neue Produkte aufmerksam gemacht und können zusätzlich mit dem Unternehmen in Dialog treten. Zu den Schwächen zählen bei ESPRIT eine lange Beantwortungszeit bei E-Mails⁴¹ sowie das Aufrufen von Versandkosten. Diese fallen mit 0,95 Euro zwar moderat aus, im Vergleich zur Konkurrenz, welche einen kostenlosen Versand anbietet, gestalten diese sich jedoch nicht mehr als zeitgemäß. Bei s.Oliver finden sich hingegen keine Angaben zur Social Responsibility. Beiden Anbietern gemein ist eine hohe Retourenquote, welche jedoch durchaus marktüblich ist. Abbildung 11 illustriert, dass lediglich 15,3% des Gesamtumsatzes der Marke ESPRIT aus dem Bereich Men's Wear stammen. Es besteht somit ein Steigerungspotenzial, was zukünftig u.a. durch gezielte Aktivierungsmaßnahmen, on- wie offline bei der männlichen Kundschaft ausgeschöpft werden kann. Generell bieten sich beiden Händlern zukünftig Chancen dadurch, dass die Wachstumsprognosen im Bereich E-Commerce langfristig positiv ausfallen⁴². Für einen weiteren Markterfolg wird es wichtig sein, die aktuell vorherrschende hohe Retourenquote⁴³ zu verringern. Voraussetzung hierfür ist zunächst die Analyse der Retourengründe. Der Hauptgrund für Retouren ist, dass die bestellte Ware nicht richtig passt.

³⁹ Vgl. TextilWirtschaft, 2003, S. 72f.

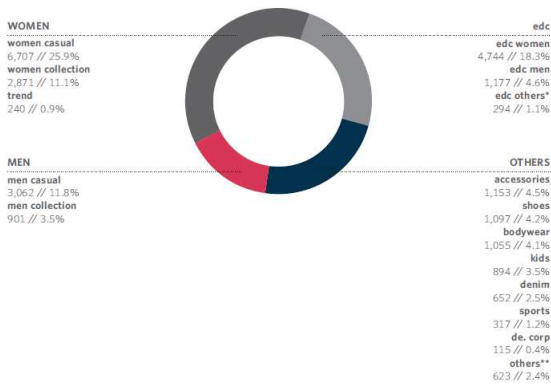
⁴⁰ Vgl. Margraf, Sandra, 2011, S. 14f.

⁴¹ Vgl. TextilWirtschaft, 2013, S. 5.

⁴² Vgl. zfo, 2013, S. 273.

⁴³ Vgl. TextilWirtschaft, 2013, S: 26ff.

Turnover by products
HK\$ million // % to Group turnover



* edc others include edc shoes, edc accessories and edc bodywear
** Others include mainly salon, licensing income & licensed products like Uniqlo, eyewear, jewellery, bed & bath, houseware, etc.

Abbildung 11: Umsatz nach Warengruppen bei ESPRIT⁴⁴

Hier können die Unternehmen durch den Einsatz moderner Hilfsmittel in Form von Virtual Dressing Tools Abhilfe schaffen. Der Kunde gibt seine Maße ein und erhält daraufhin Informationen, an welchen Körperstellen das gewählte Kleidungsstück evtl. nicht passt. Ebenfalls können weiter verbesserte Produktbeschreibungen und eine erweiterte Bilderauswahl dazu beitragen die Retourenquote zu senken.⁴⁵ Auch der Aufruf an die Kunden, die Ware bezüglich Passform zu beurteilen und daraufhin Größenempfehlungen anzupassen, könnte sich als hilfreich erweisen. Ferner kann eine schnellere Belieferung die Umtauschquote senken. Ein weiteres Geschäftspotenzial besteht im Ausbau der Social Media Strategie. Kunden beziehen heute bereits vermehrt Soziale Netzwerke in die Informationssuche und ihre Kaufentscheidung mit ein. Nutzerkommentare und Empfehlungen von Freunden dienen hierbei als Grundlage zur Kaufentscheidung.⁴⁶ Um künftig am Markt zu bestehen, wird es darauf ankommen, die Kunden aktiv in die Mitgestaltung der Produkte und Produktlinien einzubeziehen. Der Kunde wird so vom reinen „Consumer“ zum „Prosumer“.⁴⁷ Ein weiterer Punkt zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im E-Commerce ist die zunehmende Verknüpfung von Stationärem- und Online-Handel. Dabei wird das

⁴⁴ ESPRIT Annual Report 2012 / 2013, S. 21

⁴⁵ Vgl. Textilwirtschaft, 2013, S.26f.

⁴⁶ Vgl. Margraf, Sandra, 2011, S.80f.

⁴⁷ Vgl. Buhr, Andreas, 2011, S.64.

stationäre Geschäft immer interaktiver. Touchscreens ermöglichen es den Kunden bspw. online zu gehen und Zusatzangebote zu nutzen. Das Ladengeschäft entwickelt sich hierbei mehr und mehr zum Showroom.⁴⁸ Zu den Zusatzangeboten gehört u.a. die sogenannte „Augmented Reality“⁴⁹. Diese stellt eine Art erweiterte Realität dar, die die reale Welt mit einer durch den PC erzeugten Wirklichkeit verknüpft. Hält man sein Smartphone z.B. an das gewünschte Kleidungsstück, erzählt uns dieses etwas über seine Herkunft, die verwendeten Materialien und den Preis.⁵⁰ Die größten Risikofaktoren für ESPRIT und s.Oliver liegen im Verpassen dieser zukünftigen Trends im E-Commerce. Ebenso dürfen Kundenmeinungen, Empfehlungen oder Anregungen zur Verbesserung nicht ignoriert werden. Besonders aufgrund der immer stärkeren Nutzung und Einbindung von Sozialen Netzwerken, teilen Kunden ihre negativen Erfahrungen umgehend ihrer Community und Freunden im Web 2.0 mit und beeinflussen somit als Meinungsführer andere potenzielle Kunden.⁵¹ Weiterhin befürchten Experten, dass die Marke ESPRIT durch sinkende Attraktivität mit der Stammkundschaft altern könnte⁵²

5 Fazit und Handlungsempfehlung

Trotz großer Konkurrenz hat sich ESPRIT über Jahre hinweg eine starke Position auf dem Onlinemarkt erkämpft, welche es auszubauen und zu festigen gilt. Als umsatzstärkster Online-Shop im reinen Modesegment muss sich ESPRIT in erster Linie auf die Perfektionierung der Servicequalität konzentrieren um bspw. lange Beantwortungszeiten bei Kundenanfragen sowie lange Lieferzeiten zu vermeiden. Auch wäre die Überlegung anzustellen, ob ESPRIT mit dem Verzicht auf die Versandkosten von 95 Cent mit großen Online-Händlern wie Zalando gleichziehen könnte. Durch verbesserte Kundenfreundlichkeit kann es dem Konzern gelingen den Wettbewerber s.Oliver im Bereich Service von der führenden Position zu verdrängen. Darüber hinaus muss die Problematik der hohen Retourenquote im Fokus des Modekonzerns stehen. Retourengründe müssen genauestens analysiert und daraus Verbesserungen beispielsweise für Produktbeschreibung, Lieferschnelligkeit und Versandsicherheit abgeleitet werden.

⁴⁸ Vgl. afz, 2013, S.18.

⁴⁹ Buhr, Andreas, 2011, S. 88.

⁵⁰ Vgl. Buhr, Andreas, 2011, S.88f.

⁵¹ Vgl. Buhr, Andreas, 2011, S.47.

⁵² Vgl. Horizont, 2012, S. 23.

Bisher generiert ESPRIT knapp 80% seines Gesamtumsatzes in Europa (s. Abbildung 12). Durch das Erschließen neuer Wachstumsmärkte außerhalb Europas, insbesondere in Asien und Südamerika, kann das Unternehmen von bisher ungenutzten Potenzialen profitieren.

Durch die strategische Neuausrichtung im ganzen Konzern zeigt sich, dass die Warnsignale erkannt wurden und Investitionen in tiefgreifende Umbaumaßnahmen bereits vollzogen wurden. Die zentrale Herausforderung für den Modekonzern ESPRIT wird in Zukunft die erfolgreiche Verknüpfung von Stationärem- und Online-Handel sein. Nur wenn der Kunde in einem Kanal zufrieden ist, wird er auf den zweiten Kanal ausweichen bzw. diesen austesten, um anschließend stationären Handel und Online-Handel zu verbinden. Aus diesem Grund, insbesondere im Zuge der Umstrukturierung, muss ESPRIT die Trends im Multichannel-Handel frühzeitig erkennen und erfolgreich umsetzen. Gelingt dies dem Unternehmen vor seinen wichtigsten Wettbewerbern, kann der Modekonzern den entscheidenden „First-to-Market“-Vorteil erlangen.

6 Arbeitsfragen

1. Welche Chancen und welche Risiken ergeben sich aus der Neuausrichtung des Unternehmens?
2. Welche weiteren Möglichkeiten bestehen für ESPRIT, die hohe Retourenquote zu senken?
3. Wie schätzen Sie die aktuelle Multichannel-Performance von ESPRIT ein und wie könnten zukünftige Multichannel-Trends aussehen?

Quellenverzeichnis

Literaturquellen

- Buhr, Andreas: Vertrieb geht heute anders: Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern, Offenbach: Gabler Verlag, 2011
- Heinemann, Gerrit: Der neue Online Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce, 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2014
- Margraf, Sandra: Strategisches Multi Channel Management & Social Media im CRM, München: AVM-Verlag, 2011
- Schawel, Christian / Billing, Fabian: Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2012

Internetquellen

- Afz 44: Stationärer Handel bleibt: Geschäfte können sich gegen Online-Shops behaupten: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=AFZ2013103089034&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 01.11.2013), 2013
- BITKOM: Trends im E-Commerce: Konsumverhalten beim Online Shopping: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64038_75954.aspx (Abruf am 15.10.2013), 2013
- Der Handel: Onlinehändler freuen sich über Rekordjahr 2012: <http://www.der-handel.de/news/technik/pages/Distanzhandel-Onlinehaendler-freuen-sich-ueber-Rekordjahr-2012-9475.html> (Abruf am 22.10.2013), 2013
- Deutsches Institut für Service und Qualität: <http://disq.de/2013/20130306-Online-Shops-Fashion.html> (Abruf am 04.11.2013), 2013
- ESPRIT Homepage: Über uns: Profil, 2013: http://www.esprit.com/index.php?command=Display&page_id=45 (Abruf am 20.10.2013), 2013a
- ESPRIT Online Shop: Startseite: www.esprit.de (Abruf am 04.11.2013), 2013
- ESPRIT Annual Report 2012 / 2013: http://www.esprit.com/investor_relations/annual_interim_reports/ (Abruf am 15.10.2013), 2013
- ESPRIT Annual Results Presentations 2012 / 2013: http://www.esprit.com/investor_relations/presentations/ (Abruf am 15.10.2013), 2013
- Genios Branchenwissen: Einzelhandel mit Bekleidung – interaktiver Handel macht Fachhändler das Leben schwer, 2013: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=BRAW&DOKV_NO=s_tel_20130604&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 29.10.2013), 2013a
- Genios Branchenwissen: E-Commerce – beliebt, stark und mobil, 2013: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=BRAW&DOKV_NO=s_tel_20130208&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 25.10.2013), 2013b
- Horizont 48 vom 29.11.2012: Stationärer Handel unter Druck: OC&C Studie: Konsumenten shoppen verstärkt digital, Amazon attraktivster Händler/ Kundenvertrauen wächst im Web: <http://www.wiso-net.de/webcgi?START>

- =A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=HOR2012112951111&DO
KV_HS=0&PP=1 (Abruf am 23.10.2013), 2012
- Neue Osnabrücker Zeitung, Ausgabe Stadt 22.01.2013: Die 20
umsatzstärksten Online-Shops in Deutschland – Neckermann
inzwischen pleite: [http://www.wiso-
net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=NOZ&DOK
V_NO=1187758&DOKV_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=NOZ&DOKV_NO=1187758&DOKV_HS=0&PP=1) (Abruf am 25.10.2013), 2013
- s.Oliver Homepage: [http://www.soliver.de/fashion-
hero/willkommen/fashion_hero_welcome,default,sc.html](http://www.soliver.de/fashion-hero/willkommen/fashion_hero_welcome,default,sc.html) (Abruf am
05.11.2013), 2013
- s.Oliver Homepage: s.Oliver ist offizieller Fashionpartner des FC Bayern
München: <http://www.soliver.com/company/press/releases.html>
(Abruf am 02.11.2013), 2011
- Spiegel Online: Schlingierende Modekette: Esprit findet neuen Chef:
[http://www.wiso-
net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=SPON&DOKV_NO
=SPON20120807-848614&DOKV_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=SPON&DOKV_NO=SPON20120807-848614&DOKV_HS=0&PP=1) (Abruf am
26.10.2013), 2012
- Statista: Bekanntheit von Marken bei Kleidung: Welche Kleidungsmarken
kennen Sie? :
[http://de.statista.com/statistik/daten/studie/177933/umfrage
/bekanntheit-von-marken-bei-kleidung/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/177933/umfrage/bekanntheit-von-marken-bei-kleidung/) (Abruf am 01.11.2013), 2007
- Statista: Produktkategorie mit der höchsten Retourenquote im Online-
Handel 2012: Anteil der Online-Bestellungen, die zurückgeschickt
wurden im Jahr 2012 (nach Produktkategorie):
[http://de.statista.com/statistik/daten/studie /227165/umfrage/anteil-
der-retouren-im-deutschen-online-handel-nach-produktkategorien/
\(Abruf am 02.11.2013\), 2012](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/227165/umfrage/anteil-der-retouren-im-deutschen-online-handel-nach-produktkategorien/)
- Statista: Prognostizierter E-Commerce Umsatz in Europa bis 2017:
Umsätze im Online-Einzelhandeln in ausgewählten Ländern in
Westeuropa von 2012 bis 2017 in Milliarden Euro:
[http://de.statista.com/statistik/daten/studie/
2987/umfrage/entwicklung-des-b2c-umsatzes-im-e-commerce-in-
westeuropa/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2987/umfrage/entwicklung-des-b2c-umsatzes-im-e-commerce-in-westeuropa/) (Abruf am 28.10.2013), 2013a
- Statista: Ranking von Multichannelhändlern nach Konzeptreife 2013:
Ranking der Unternehmen mit nach dem IBM Omnichannel Maturity
Index ausgereiftesten Multichannelkonzepten in Deutschland im Jahr
2013:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/262045/umfrage/ranking->

von-multichannelhaendlern-in-deutschland-nach-konzeptreife/ (Abruf am 10.10.2013), 2013b

- Statista: Umsatzverteilung von ESPRIT im Einzelhandel weltweit nach Ländern bis 2013: Umsatzverteilung von ESPRIT im Einzelhandel weltweit nach Ländern in den Geschäftsjahren 2008/09 bis 2012/13: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158883/umfrage/umsatzverteilung-des-esprit-einzelhandels-nach-laendern-seit-2008/> (Abruf am 27.10.2013), 2013c
- TextilWirtschaft 58 vom 13.02.2003: Was Multi-Channel-Retailing bringt: Die Angst vor Kannibalisierung der Kanäle ist unbegründet: [http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=175484](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=175484) (Abruf am 17.10.2013), 2003
- TextilWirtschaft 22 vom 31.05.2012: Tüte oder Netz: In den Führungsetagen gehören Cross-Channel- oder gar Omni-Channel-Strategien zum Instrumentarium für die Zukunft. Der Kunde will vor allem eins: exzellent bedient werden. Egal, ob im Laden oder im Internet: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=TW2012053130336&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 25.10.2013), 2012
- TextilWirtschaft 29 vom 18.07.2013: Versender sagen Retouren den Kampf an: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=TW2013071876742&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 24.10.2013), 2013
- Techdivision: Trends im E-Commerce 2013, Zahlen, Fakten, Entwicklungen <http://www.techdivision.com/blog/trends-im-e-commerce-2013-fakten-zahlen-entwicklungen/> (Abruf am 22.10.2013), 2013
- Zfo: Glaubwürdigkeit im Internethandel: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=ZFO081302010&DOKV_HS=0&PP=1 (Abruf am 13.10.2013), 2013

Sonstige Quellen:

- FAZ Nr. 211 vom 11.09.2013: Modehaus ESPRIT macht hohe Verluste: Umsatz sinkt / Wertberichtigung auf Lagerbestand

2 Zalando

(Pizzonia, M.)

1 Einleitung

Fragt man Personen, die größtenteils im Zeitalter ohne Internet und Smartphones aufgewachsen sind, verstehen diese oft die Welt von heute nicht mehr. Durch die Globalisierung rückt die Welt immer näher zusammen. Das Leben wird immer schneller. Wir Menschen wollen alles zu gleich tun. Nur für wenige ausgewählte Dinge wird sich heute noch Zeit genommen. Das Internet war eine Revolution und hat unser Leben extrem verändert, so auch unser Kaufverhalten. Hat man sich früher noch einen halben oder ganzen Tag Zeit genommen, um in ein Einkaufszentrum zu fahren, so wird das heute lieber bequem von der Couch Zuhause aus gemacht. Mittlerweile ist nahezu alles online erhältlich und in wenigen Tagen lieferbar.

Im Rahmen eines Projektes an der Dualen Hochschule Baden Württemberg Mannheim wurden die Studenten des Kurses WHD 11 E der Fachrichtung Handel aufgefordert, die Analyse eines Unternehmens zu erarbeiten. Es stand einer Liste mit den Top 100 eCommerce Unternehmen, ermittelt durch die Höhe des Umsatzes von 2011, zur Wahl. Der Verfasser dieser Seminararbeit wählte die Zalando GmbH, mit welcher er sich in der vorliegenden Arbeit auseinandersetzt.

2 Historische Entwicklung

Die Firma Zalando GmbH besteht seit Oktober 2008.⁵³ Gründer der Zalando GmbH waren David Schneider und Robert Gentz.⁵⁴ Sie kannten sich vom Betriebswirtschaftsstudium⁵⁵ an der Otto Beisheim School of Management in Koblenz.⁵⁶ Das Konzept für das Unternehmen, welches in der gemeinsamen WG in Berlin-Mitte entstand, sah einen Online Schuhladen vor.⁵⁷ Das benötigte Startkapital stammte von den Investoren Marc, Oliver und Alexander Samwer, welche auch als die Samwer-Brüder bekannt sind.⁵⁸ Mit einer übersichtlichen Anzahl von Marken und nur Schuhen als

⁵³ Vgl. Zalando GmbH, Presse, Zahlen und Fakten, 2013.

⁵⁴ Vgl. Wassink, Melanie, 2012.

⁵⁵ Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.

⁵⁶ Vgl. Seidel, Hagen, 2013.

⁵⁷ Vgl. Nienhaus, Lisa, 2013.

⁵⁸ Vgl. Wassink, Melanie, 2012.