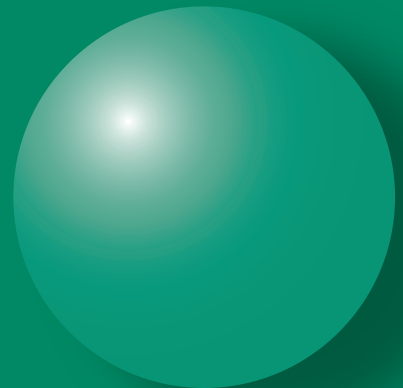


Ralf Wölfle

# Die vernetzte Angebotswelt

Transformation  
im Handel verstehen

edition  
esowip



## Zum Konzept dieses Buches

---

Diese Publikation ist ein Kondensat aus den Ergebnissen 25-jähriger wissenschaftlicher Forschungstätigkeit am Kompetenzzschwerpunkt E-Business des Instituts für Wirtschaftsinformatik FHNW. Im Detail publiziert wurden die Ergebnisse in fünfzehn Büchern aus der Forschungsinitiative *eXperience*<sup>1</sup> sowie in sechzehn Berichten aus der Studienreihe E-Commerce Report Schweiz, die seit 2020 nur noch Commerce Report Schweiz<sup>2</sup> heisst [Wölfle/Leimstoll 2009-2023]. Deren Ergebnisse wurden überwiegend aus den Aussagen von jährlich rund 30, in persönlichen Interviews befragten Experten aus namhaften Schweizer Unternehmen abgeleitet.

Die primäre Zielgruppe dieses Buches sind Entscheider in der Wirtschaft. Die Ausführungen sollen ihnen dabei helfen, die Gegenwart zu erfassen, zu reflektieren und zu verstehen, um die Zukunft besser gestalten zu können. Der studentische und berufliche Nachwuchs ist in diese Zielgruppe ausdrücklich mit eingeschlossen.

Im Vergleich zu den ausführlicheren Studienberichten ist dieses Buch so konzipiert, dass es einen gut lesbaren und leicht verständlichen Überblick über die Transformation der Konsumgüterdistribution gibt. Vor allem für den Berufsnachwuchs enthält es in den Fussnoten kurze Erklärungen zu den hier zugrunde gelegten Begriffsverständnissen. Neben den eigenen Forschungsarbeiten basiert das Buch in Bezug auf Systematik und Begriffe der traditionellen Distribution massgeblich auf Müller-Hagedorn et al. (2012) und dem Katalog E des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution (2006). Zum Vergleich mit einer neueren Publikation diene Pepels (2023). Die Überlegungen zu den Funktionsbündeln des Handels und deren Entbündelung basieren auf Albers/Peters (1997).

Dieses Buch widmet sich ab Seite 16 der neuen, vernetzten Angebotswelt. Es führt die traditionelle Handelswelt und die durch das Internet entstandenen Vertriebsformen zusammen – einschliesslich der neuen Rollen auf digitalen Plattformen. Einleitend thematisiert es handelerorientiert die Basismechanismen der digitalen Transformation. Ziel ist, der potenzialorientierten Auseinandersetzung mit der Transformation mehr Aufmerksamkeit zu schenken als dem Konkurrenzkampf der Kanäle.

---

<sup>1</sup> Für Informationen und Publikationen zur Forschungsinitiative *eXperience* siehe: <https://www.fhnw.ch/experience-fallstudien>.

<sup>2</sup> In der Studienreihe wurden von 2009 bis 2023 16 Studienberichte veröffentlicht [Wölfle/Leimstoll 2009 bis 2023]. Sie stehen alle zum kostenlosen Download bereit unter: <https://www.fhnw.ch/commerce-report>.

# Inhalt

---

|  |     |
|--|-----|
| Geleitwort Bernhard Egger, HANDELSVERBAND.swiss .....          | I   |
| Geleitwort Prof. Dr. Petra Schubert, Universität Koblenz ..... | II  |
| Vorwort .....  | III |
| Zum Konzept dieses Buches .....                                | IV  |
| Inhalt .....   | V   |
| Neuorientierung in der vernetzten Angebotswelt .....           | 1   |
| Zwei Szenarien mit fragmentierten Kaufprozessen.....           | 2   |
| Das Verständnis von der vernetzten Angebotswelt .....          | 5   |
| Der Zauber des Internets.....                                  | 6   |
| Die Überwindung räumlicher Distanz .....                       | 6   |
| Die Überwindung persönlicher Distanz.....                      | 8   |
| Die besonderen Potenziale digitaler Interaktion .....          | 9   |
| Handlungsbefähigung durch zielführende Informationen .....     | 9   |
| Vermittlung in Situationen mit vielen Kriterien .....          | 10  |
| Integration durch die Überwindung von Grenzen.....             | 12  |
| Delegation an Systeme.....                                     | 13  |
| Fazit: Die Potenziale wollen genutzt werden .....              | 15  |
| Das neue Bild der Distribution und seine Grundlagen .....      | 16  |
| Grundlagen und wichtige Begriffe.....                          | 16  |
| «Nah beim Kunden» – was heisst das? .....                      | 19  |
| Die neuen Rollen in der Distribution .....                     | 21  |
| Konsumenten – neu die Rolle im Zentrum .....                   | 21  |
| Digitale Plattformen – die Game Changer .....                  | 22  |
| Kundenzugangsdienstleister (9) .....                           | 23  |
| Onlinemarktplätze (10) .....                                   | 25  |
| Digitale Plattformen im traditionellen Branchensystem? .....   | 27  |
| Eine Einordnung jenseits der Branchensystematik .....          | 28  |
| Die Rollen der primären Leistungserbringung.....               | 30  |
| Branchen-Silos und digitale Transformation .....               | 30  |

|   |    |
|---|----|
| Alternative Distributionssysteme im Wettbewerb .....                  | 31 |
| Vertikal integrierte Anbieter (3) .....                               | 32 |
| Partielle vertikale Integration (4) .....                             | 33 |
| Direktvertriebskonstellationen und Distributionshelfer (10, 13) ..... | 33 |
| Verbundene Anbieter (6) .....   | 34 |
| Das Smart Logistic Grid (14) .....                                    | 35 |
| Logistische Nahverteilung (12, 2.4) .....                             | 36 |
| Status-quo für Hersteller und Marken (2.1) .....                      | 38 |
| Status-quo für Hersteller .....                                       | 38 |
| Status-quo für Marken .....   | 39 |
| Status-quo für den Grosshandel (2.2) .....                            | 40 |
| Status-quo für den Einzelhandel (2.3) .....                           | 42 |
| Wie der stationäre Handel Thema der Basler Fasnacht wurde .....       | 42 |
| Überdistribution .....  | 43 |
| Zugang zu Kunden als grösster Engpass für den Einzelhandel .....      | 44 |
| Omnichannel und kanalübergreifende Handelskonzepte .....              | 44 |
| Repositionierung in der vernetzten Angebotswelt .....                 | 46 |
| Repositionierung, Fokussierung, Spezialisierung .....                 | 46 |
| Wirkungskette der digitalen Transformation .....                      | 46 |
| Differenzierung in der Überdistribution .....                         | 47 |
| Potenziale und Risiken .....  | 48 |
| Generelle Aussagen für alle Anbieter .....                            | 48 |
| Aussagen für stationäre Anbieter .....                                | 48 |
| Aussagen für individuelle Onlineanbieter .....                        | 49 |
| Die gefährliche Unterlassung .....                                    | 49 |
| Zwei beispielhafte Positionierungen .....                             | 50 |
| Digitec .....   | 50 |
| Flaschenpost .....  | 50 |
| Ein Schlusswort zur ultimativen Herausforderung .....                 | 50 |
| Literaturverzeichnis .....  | 51 |
| Stichwortverzeichnis .....  | 52 |

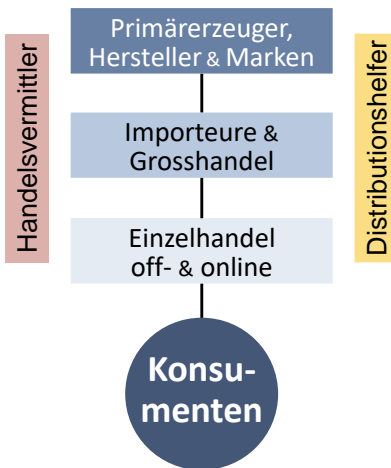
## Das neue Bild der Distribution und seine Grundlagen

### Grundlagen und wichtige Begriffe

Endverbrauchern ein Konsumgut nutzbar zu machen, ist die Aufgabe der *Distribution*<sup>27</sup>. Deren Leistungen beinhalten viele kommunikative, rechtliche, logistische und finanzielle Aspekte. Dieses Kapitel stellt die Distribution in einem neuen Bild vor und klärt die wichtigsten Begriffe.

Verkauft ein Hersteller direkt an Endkunden, also im *Direktvertrieb*, muss er alle Funktionen zur Erfüllung der Anforderungen selbst bewerkstelligen. In den meisten Fällen werden diese Funktionen aber mit Hilfe von *Intermediären*<sup>28</sup> arbeitsteilig erbracht. Intermediäre gibt es in verschiedenen Rollen, wobei jede Rolle für ein bestimmtes Bündel von Funktionen steht. In ihrer Gesamtheit bilden sie ein *Distributionssystem*<sup>29</sup>.

Abb. 3: Das traditionelle Bild der Distribution



Die bekannteste Rolle ist die des *Händlers*<sup>30</sup>. Ihn kennzeichnet, dass er Eigentümer der Waren wird, mit denen er handelt. Der Eigentumserwerb ist eine wichtige Unterscheidung von allen anderen Intermediären: Mit der Finanzierung der Waren und Übernahme des Absatzrisikos übernimmt er eine besonders wichtige Funktion.

Abb. 3 zeigt ein zweistufiges Distributionssystem mit zwei Händlerrollen sowie zwei unterstützenden Rollen, die nicht Eigentümer werden. Bis 1995 waren diese fünf Rollen in dieser Arbeitsteilung prägend für die gesamte Konsumgüterdistribution.

<sup>27</sup> Zum Begriff **Distribution** vgl. auch Fussnote auf Seite 4.

<sup>28</sup> Zum Begriff **Intermediär** vgl. auch Fussnote auf Seite 5.

<sup>29</sup> Unter einem **Distributionssystem** verstehen wir die Gruppe aller eigenständigen Akteure einschliesslich Hersteller und Endkunde, die an der Bereitstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung zur Nutzung oder zum Verbrauch beteiligt sind.

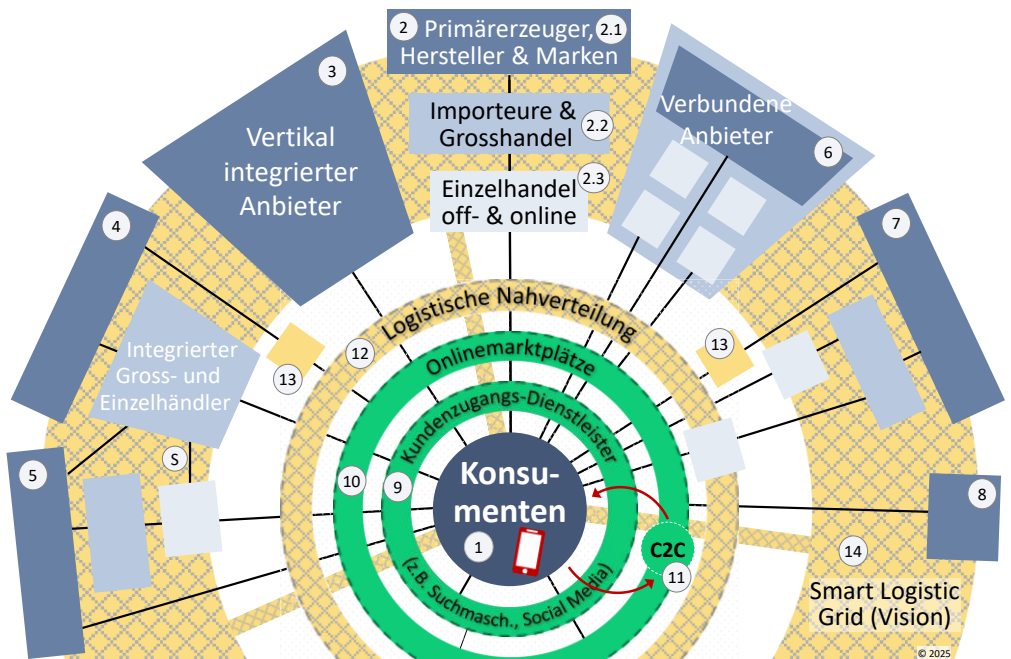
<sup>30</sup> **Handelsunternehmen** sind Betriebe, deren wirtschaftliche Tätigkeit aus der Beschaffung und dem Absatz von beweglichen Sachgütern besteht, an denen sie Eigentum erworben haben und die sie selbst nicht wesentlich be- oder verarbeiten.

Intermediäre, die in ihrem Distributionssystem Verhandlungsaufgaben übernehmen, werden als *Distributionsmittler* oder auch *Absatzmittler* bezeichnet. Dazu gehören natürlich Händler, aber auch *Handelsvermittler*. Letztere werden nicht Eigentümer der gehandelten Waren. Von den weiteren Unterscheidungen in dieser Gruppe seien hier nur der *Handelsvertreter*, in der Schweiz heisst er Agent, und der *Kommissionär* erwähnt. Beide sind als Selbständige primär auf den B2B-Stufen der Distribution tätig. Der Handelsvertreter vertritt den Eigentümer in der Akquisition von Kunden. Der Kommissionär handelt wie ein Händler im eigenen Namen, hat die Ware aber nicht gekauft, sondern lediglich in Kommission.

Weitere Intermediäre, die weder Eigentümer werden noch Verhandlungsaufgaben übernehmen, heissen *Distributionshelfer*. Sie erfüllen lediglich unterstützende Funktionen, etwa in der Logistik, der Kommunikation oder der Zahlungsabwicklung.

Abb. 4 zeigt das neue Bild der vernetzten Angebotswelt. Es unterscheidet sich vom traditionellen Bild in Abb. 3 dadurch, dass neue Rollen hinzugekommen sind und mehr Konstellationen der Zusammenarbeit abgebildet werden. Das Bild geht nicht mehr vom Hersteller aus, hier stehen die Konsumenten im Zentrum. Die Elemente der Grafik sind nach der Nähe zu den Konsumenten angeordnet.

Abb. 4: Das Bild der vernetzten Angebotswelt mit den Konsumenten im Zentrum



Dieses neue Bild der vernetzten Angebotswelt ist im Laufe der Studienreihe Commerce Report Schweiz entstanden.<sup>31</sup> Es wurde aus den Defiziten des traditionellen Bildes der Distribution und aus den Branchenbeobachtungen der Mitglieder des Studienpanels abgeleitet. Das Bild ist die Grundlage für die Erörterung zahlreicher Aspekte der Distribution in den folgenden Kapiteln. Die Zahlen im Bild helfen, eine Verbindung zu den entsprechenden Textstellen in den folgenden Kapiteln herzustellen. Für ein korrektes Verständnis des Bildes sind die folgenden Hinweise wichtig:

### Hinweise zum richtigen Verständnis der Abbildungen 2 und 3

- Jedes flächige Element steht für eine Rolle, z. B. einen Einzelhändler.
- Verbindungslinien zeigen beispielhaft die Zugehörigkeit verbundener Rollen zu einem Distributionssystem. In der Realität gibt es viel mehr Varianten als dargestellt. Die Linien besagen nicht, dass die Eigentumsübergänge, Informations-, Waren-, Finanz- oder Geldströme auch so verlaufen. Das kann, muss aber nicht der Fall sein.
- Gibt es z. B. von einer Marke mehrere Verbindungen zu Konsumenten, dann bedeutet das, dass diese Marke über mehrere Distributionssysteme vertreibt<sup>32</sup> – etwa über den Fachhandel und parallel über Onlinemarktplätze.
- Elemente mit gleicher Farbe stehen immer für die gleiche Rolle.
- Rollen, die in der Distribution Eigentümer der Ware sind oder werden, sind immer in blauer Farbe dargestellt (Hersteller, Händler und Konsumenten).
- Manche Unternehmen üben verschiedene Rollen parallel aus. Folglich können sie sich in dem Bild an mehreren Stellen einordnen.
- In einem Distributionssystem wird jede Rolle nur einmal dargestellt, auch wenn Unternehmen die Rolle auf verschiedene Weise ausführen. Z. B. kann ein Element, das für den Einzelhandel steht, gleichzeitig sowohl einen filialisierten Einzelhändler wie Interdiscount als auch einen Online-Pure-Player wie BRACK.CH symbolisieren.
- Betriebstypen und Vertriebskanäle werden nicht unterschieden, ein Einzelhändler kann z. B. rein stationär, rein online oder anders aufgestellt sein.
- Elemente in den drei Kreisen rund um die Konsumenten können, müssen aber nicht involviert sein. Solche in grüner Farbe stehen für digitale Plattformen als Intermediäre, solche in gelber Farbe für Unternehmen, bei denen die Logistik ein identitätsstiftender Leistungsbestandteil ist.
- Elemente in roter Farbe stehen für Handelsvermittler.

<sup>31</sup> In der Ausgabe 2022 der Studienreihe wird das neue Bild der Distribution ausführlich behandelt. Sie ist im Literaturverzeichnis unter Wölfe/Leimstoll 2022 aufgeführt.

<sup>32</sup> Traditionelle Handelsliteratur bezeichnet diese Konstellation als «Mehrkanalsystem». Dieses Begriffsverständnis wird hier nicht übernommen, da der Begriff in jüngerer Zeit vor allem für parallele eigene Verkaufskanäle eines Anbieters verwendet wird, z. B. Vertrieb über Ladengeschäfte, Kataloge, Onlineshop oder Mobile-App.

Die Aufgabe des neuen Bildes ist es, die zwischenzeitlich vielfältigen Formen der Arbeitsteilung grafisch darzustellen und so die verschiedenen Distributionssysteme besser unterscheiden zu können. Es geht um die Frage, wer welche Funktionen erfüllt. Zu den Funktionen der Distribution wurden etliche Bücher geschrieben. Für die Unterscheidung in diesem Buch reicht es, sie unter folgenden sechs Begriffen zusammenzufassen:

- Kontaktfunktion<sup>33</sup>
- Sortimentsfunktion<sup>34</sup>
- Informations- und Beratungsfunktionen<sup>35</sup>
- Logistikfunktionen<sup>36</sup>
- Finanzielle Funktionen<sup>37</sup>
- Funktionen im Verbund<sup>38</sup>

### «Nah beim Kunden» – was heisst das?

Die Überwindung räumlicher Distanz wurde als folgenreichste Auswirkung des Internets auf die Distribution bezeichnet. Wo es jetzt so viele Verkaufskanäle gibt, was heisst da «nah beim Kunden»?

Ein kleines rotes Symbol in Abb. 4 verrät, was als das Naheliegendste angesehen werden könnte: das **Handy**. Es ist kaum mal weiter als eine Armlänge entfernt. In der Pole Position sind demnach Anbieter, die es schaffen, über eine App sozusagen ein rotes Telefon bei Kunden zu platzieren. Eine App ist prädestiniert für bestimmte Bedarfssituationen: ein Klick und der Kaufprozess läuft. Benötigt eine Kundin dagegen für die Quarkmaske zur Gesichtspflege noch Gurken, wie es eine Denner-Plakatkampagne 2021 veranschaulichte (Abb. 5 auf der nächsten Seite), sind definitiv die stationären Nahversorger in der Pole Position. Was der Anbieter mit der App und der Nahversorger gemeinsam haben, ist, dass sie als Anbieter in den **Einkaufsgewohnheiten** der Kunden verankert sind – wegen der ört-

---

<sup>33</sup> Die **Kontaktfunktion** steht für die Herstellung von Kontakten zwischen Herstellern und Konsumenten, oft unter Einbezug weiterer Intermediäre über mehrere Stufen.

<sup>34</sup> Im Handel steht die **Sortimentsfunktion** dafür, dass Händler auf den Beschaffungsmärkten die Waren auswählen, die für ihre Zielgruppe besonders attraktiv sind.

<sup>35</sup> Anbieter benötigen Informationen und Beratung zu ihren Zielmärkten und ihren Zielgruppen, Konsumenten benötigen dasselbe zu den Angeboten. Dafür stehen in beide Richtungen die **Informations- und Beratungsfunktion**.

<sup>36</sup> Weder in den Mengen, noch im Ort, noch im Zeitpunkt stimmen die Entstehung und der Verbrauch von Produkten überein. Den Ausgleich schaffen **Logistikfunktionen**.

<sup>37</sup> **Finanzielle Funktionen** sind u. a. die Finanzierung der Produkte oder ihrer Herstellung, die Übernahme des Absatzrisikos und die Zahlungsabwicklung mit Kunden.

<sup>38</sup> **Funktionen im Verbund** sind sehr vielfältig. Beispiele sind Garantieabwicklungen, eine Bereitstellung als Geschenk, die Schaffung von Erlebniswelten und vieles mehr.



Abb. 5: «Nah bei dir»: Denner Werbekampagne im Herbst 2021



lichen oder digitalen Nähe, wegen der Vertrautheit, einigen Schlüsselprodukten, manchmal unterstützt durch ein Kundenbindungsprogramm. Bei regelmässigen Bedarfen ist ein grosser Teil der Einkäufe fest in Routinen verankert.

Das Gegenteil von Einkaufsroutinen geschieht bei **Spontankäufen** und bei High-Involvement-Produkten. Sehr viele Käufe sind spontan: Konsumenten lassen sich gerne anregen, weil es aufregend und eben gerade keine Routine ist! Bei **High-Involvement**-Produkten geht einer Kaufentscheidung eine Vorkaufphase voraus, in der teils kognitive, teils emotionale Aspekte den Ausschlag geben. Hier sind digitale Plattformen nah, prädestiniert für Meinungen und Informationen. Marken sind naheliegend, wenn es um Vertrauen oder persönliche Identifikation geht. Und der stationäre Einzelhandel ist die beste Option, wenn man physisch entdecken oder sofort mitnehmen will, etwas An- oder Ausprobieren, persönliche Beratung, Barzahlung und dergleichen in Anspruch nehmen möchte.

Stationär oder online ist meist kein primäres Kaufmotiv – die Präferenz ergibt sich aus den Handlungsalternativen des Kunden in der aktuellen Situation. Nah beim Kunden zu sein in Kaufsituationen, die nicht durch Gewohnheiten bestimmt sind, heisst also für einen Anbieter, vom Kunden als beste Option für diesen Moment wahrgenommen zu werden. Das sind gleich zwei grosse Herausforderungen: die beste Option sein und wahrgenommen zu werden.

# Die vernetzte Angebotswelt

## Transformation im Handel verstehen

Die Welt des Handels verändert sich grundlegend. Alte Strukturen lösen sich auf. Neben digitalen Plattformen führen neue Formen der Interaktion und Zusammenarbeit zu neuen Formen des Vertriebs von Konsumgütern. Dieses Buch ist das Ergebnis aus 15 Jahren Forschung mit rund 100 Experten aus der Wirtschaft. Es richtet sich an zukunftsorientierte Berufsleute, ehrgeizigen Berufsnachwuchs und motivierte Studierende.

### Die Themen

- Auswirkungen der Überwindung räumlicher Distanz
- Neue Möglichkeiten digitaler Interaktion
- Das neue Bild der Distribution mit neuen Rollen
- Überdistribution und Arten der Differenzierung
- Stellenwert der digitalen Plattformen
- Wirkungskette der digitalen Transformation
- Standortbestimmung für Hersteller, Marken und Handel

**Prof. Ralf Wölfle** leitet den Kompetenzschwerpunkt E-Business am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

Er ist Mitherausgeber, Autor und Ko-Autor zahlreicher Publikationen im Themenfeld E-Business, insbesondere der fünfzehnjährigen Studienreihe E-Commerce Report Schweiz.