PATRICK SIEGFRIED (HG.)

Onlinehandel – Band 1

19 erfolgreiche Unternehmenskonzepte

AVM

Onlinehandel – Band 1

Patrick Siegfried (Hg.)

Onlinehandel – Band 1

19 erfolgreiche Unternehmenskonzepte

AVM

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: © maksi – 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 Badeartikel 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.

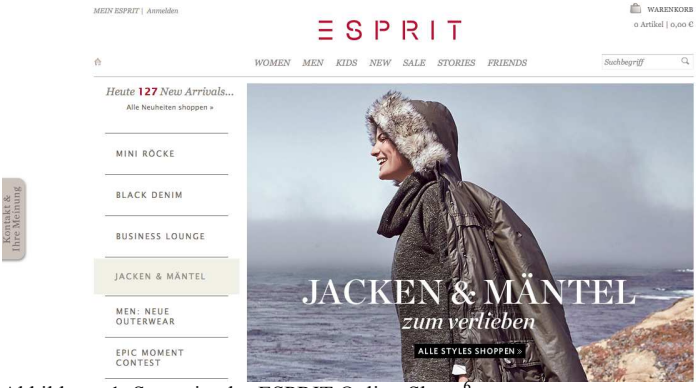

Abbildung 1: Startseite des ESPRIT Online-Shops[6]

Die horizontal angeordneten Überrubriken 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.

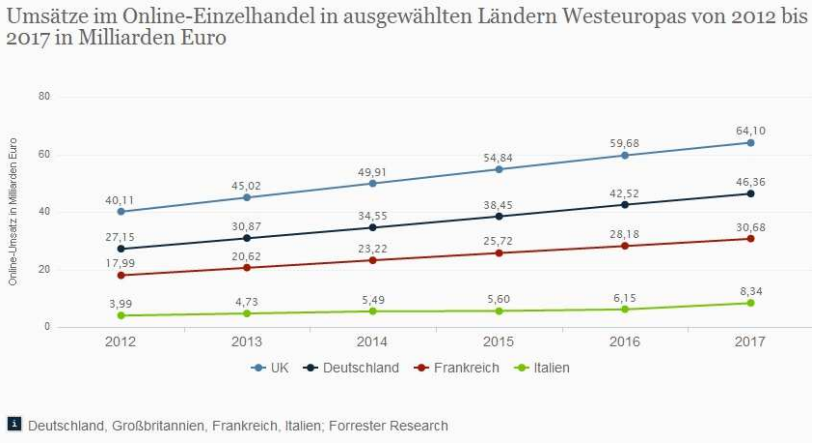

Abbildung 2: Umsätze im Online-Einzelhandel 2012-2017[9]

[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 Notebooksbillger.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 Mediennutzung 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]

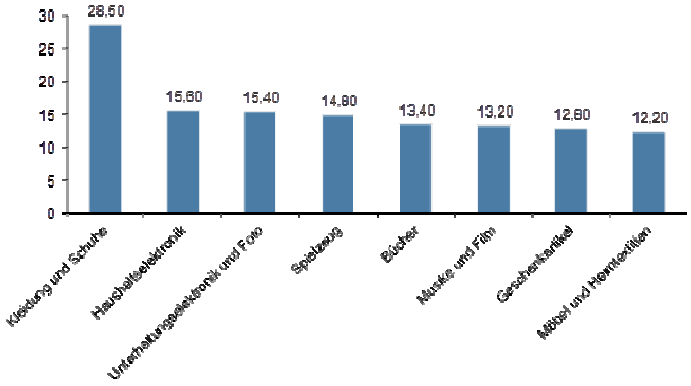

Abbildung 3: Anteil der Retouren im Jahr 2012 (nach Produktkategorien)[19]

[17] TextilWirtschaft, 2003, S. 72f.
[18] Vgl. TextilWirtschaft, 2013, S. 26ff.
[19] Statista, 2013

Abbildung 4: Die häufigsten Retourengründe[20]

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.

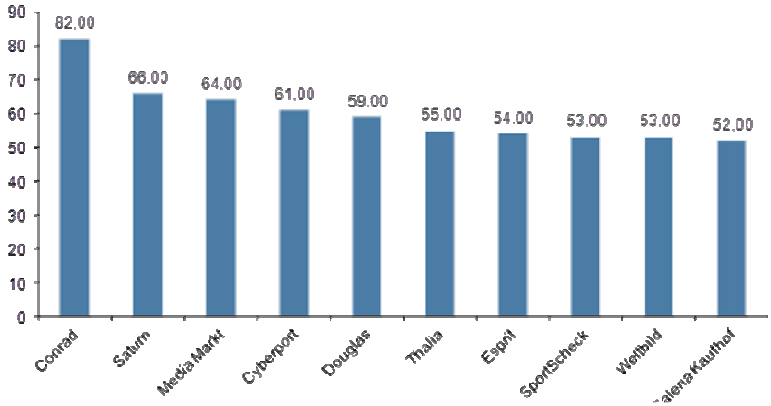

Abbildung 5: Ranking von Multichannelhändlern in Deutschland nach Konzeptreife 2013[24]

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.

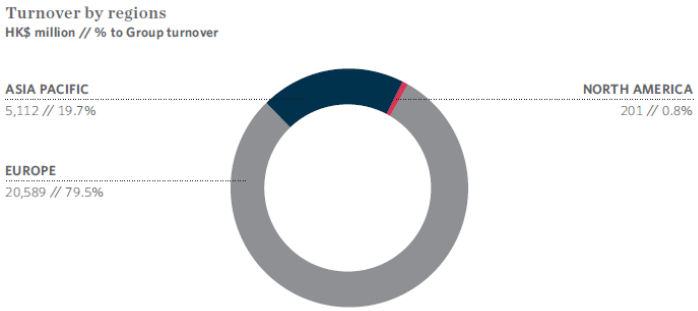

Abbildung 6: Umsatz je Region (in Hongkong-Dollar)[25]

[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").

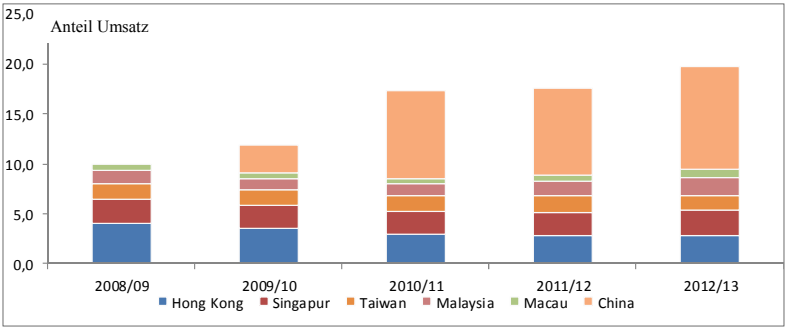

Abbildung 7: Umsatzverteilung von ESPRIT in Asien vom Jahr 2008 bis 2013[26]

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:

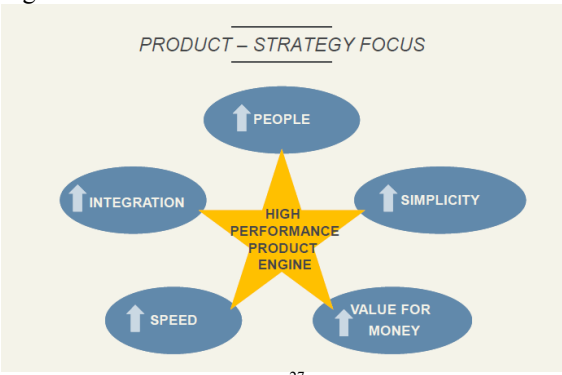

Abbildung 8: Produkt-Strategie Ausrichtung[27]

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

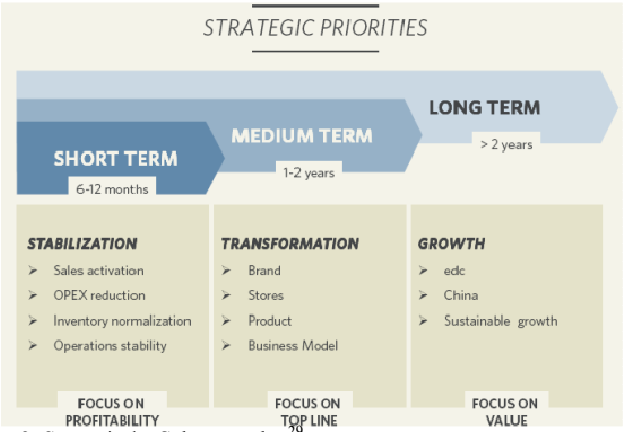

Abbildung 9: Strategische Schwerpunkte[29]

4 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient zu einer internen Betrachtung der Stärken (Strenghts) 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

Strenghts	Weaknesses
- 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	- 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
- 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	- 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

Strenghts	Weaknesses
- 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 Vertreib - Im Vergleich zum Ladengeschäft erweiterte Produktauswahl - Social Media Präsenz - Online Fashion Magazin - Partnerschaft mit bekannten Marken z.B. Ausrüster des FC Bayern[31], Partnerschaft mit der TV- Sendung Fashion Hero[32]	- Hohe Retourenqoute - Keine Angaben zur Social Responsibility
Opportunities	**Threats**
- 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	- 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.

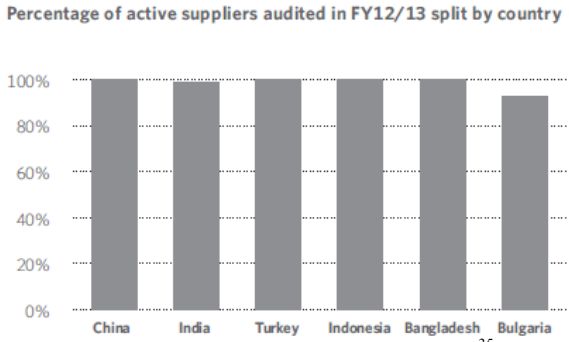

Abbildung 10: Aufstellung der geprüften Lieferanten 2012/2013[35]

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 erzielen[39], 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-Mails[41] 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 Retourenqoute, 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 ausfallen[42]. Für einen weiteren Markterfolg wird es wichtig sein, die aktuell vorherrschende hohe Retourenqoute[43] 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.

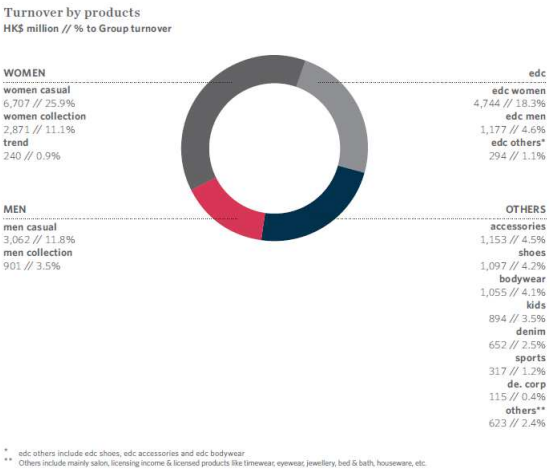

Abbildung 11: Umsatz nach Warengruppen bei ESPRIT[44]

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 Materialen 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 könnte[52]

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-Onlinehaen dler-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/inves tor_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_tex_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&DOKV_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&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 (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: Schlingernde 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 (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/ (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
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/ (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.textil wirtschaft.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

TextilWirschaft 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

Techdivison: 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 wir 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 Unternehmen 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 Betriebswirtschaftsstudium[55] 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.

Verkaufsprodukt erschien die Internetseite mit dem Onlinestore im Oktober 2008.[59] Zu Beginn wurden die Kartons noch in der Berliner WG selbst verpackt. Die WG diente als Wohnung, Lagerfläche, Geschäftszentrale und Call Center.[60] Im Laufe des restlichen Jahres wurde das Markensortiment aufgestockt und zugleich verlief das erste Weihnachtsgeschäft erfolgreich.[61] Anfang des Jahres 2009 wurde der Platz in den Büroräumen, die mittlerweile auch als Lagerfläche benutz wurden knapp, folglich zog die Zalando GmbH in größere Räumlichkeiten um.[62] Im Mai des Jahres hatte Zalando bereits 59 Marken im Angebot und verkaufte nun auch Kleidung für Frauen.[63] Eine weitere Expansion von Lager-/und Büroräumen war von Nöten.[64] Gegen Ende des Jahres wurde der erste Werbespot im Fernsehen ausgestrahlt, woraufhin der Bekanntheitsgrad und die Verkaufszahlen stiegen.[65] Darüber hinaus erhielt die Zalando GmbH die TÜV-Süd Auszeichnung für Service und Kundenzufrieden.[66] Zu Beginn des Jahres 2010 wurde Rubin Ritter als dritter Geschäftsführer im Bunde von den zwei Gründern David Schneider und Robert Gentz engagiert.[67] Nun fand der erste große Aufschwung statt.[68] Überdies erweiterte die Zalando GmbH ihr Online-Angebot auf Herren-, Kinder- und Sportbekleidung, sowie Sportartikel und Pflegeprodukte.[69] Im Juli 2010 waren circa 500 Marken bei der Zalando GmbH online erhältlich.[70] Zu diesem Zeitpunkt gab es die Zalando GmbH bereits in Holland und Frankreich, wobei 2011 noch Italien, Großbritannien, Österreich und die Schweiz hinzukamen.[71] In der zweiten Hälfte des Jahres 2011 war das erste eigene Logistikzentrum in Brieslang einsatzbereit, des Weiteren begannen die Bauarbeiten für das Zweite in Erfurt.[72] Im ersten Quartal des Jahres 2012 wurde die Zalando GmbH zum offiziellen Partner von „Germanys Next Topmodel“ ernannt.[73]

[59] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[60] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.
[61] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[62] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[63] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[64] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[65] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[66] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[67] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.
[68] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.
[69] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[70] Vgl. Kuhls, Michael, 2010.
[71] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[72] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[73] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.

Die Geschäftsführer des Konzerns beschlossen die Strategie des Multichannel-Handels zu fahren. Denn in Berlin Mitte wurde von der Zalando GmbH ein Outlet eröffnet, sodass die Produkte nun nicht mehr nur online, sondern auch im Einzelhandel vertreten sind.[74] In diesem werden alte Kollektionen und B-Waren offeriert.[75] Auf Grund des großen Ansturms bei der Eröffnung des „Ladenhüter-Landens", muss mittlerweile auf der Internetseite erst eine Zalando-Outlet Karte erworben werden, um in den Laden zu können.[76] Während Ende des Jahres 2012 der „größte Kleiderschrank Europa", das Logistikzentrum in Erfurt eröffnete, begannen die Baumaßnahmen für das neue Lager in Mönchengladbach.[77] Außerdem erhielt die Zalando GmbH im Dezember 2012 den Deutschen Marketing-Preis.[78] Der Onlineshop ist seither nun auch in Schweden, Belgien, Spanien, Dänemark, Finnland und Norwegen vertreten.[79] Seit Januar 2013 ist die Zalando GmbH zusätzlich im App-Store zu finden, sodass die Smartphone Nutzer auch unterwegs von ihren mobilen Geräten aus, in der Lage sind sich über die neuesten Trends zu informieren und gegebenenfalls die gewünschten Neuheiten zu erwerben. Der Großkonzern produziert auch selbst und bringt eigene Kollektionen auf den Markt.[80] Die Eigenmarken werden von der zLabels GmbH entwickelt und hergestellt.[81] Die Zalando GmbH hat bereits seine zwölfte Eigenmarke auf den Markt gebracht.[82]Dies dient der Erweiterung des Sortiments, um sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben. Diese sind Zign, mint&berry, even&odd, Pier One, Mai Piu Senza, Taupage, YOUR TURN, STUPS, fullstop, Twintip, Anna Field, magnificent.[83]

3 Derzeitiger Stand im Markt

Onlineshop: www.zalando.de

Im folgenden Kapitel, stellt der Verfasser den Onlineshop der Zalando GmbH da. Der Onlinestore ist wie folgt aufgebaut (s. Abbildung 12). In der Kopfzeile wird darauf aufmerksam gemacht, dass die Zalando GmbH

[74] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[75] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.
[76] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[77] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[78] Vgl. o. V. (a), 2012.
[79] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Die Entwicklung von Zalando, 2013.
[80] Vgl. Groh-Kontio, Carina, 2013.
[81] Vgl. zLabels GmbH, Über uns, 2012.
[82] Vgl. zLabels GmbH, Marken, 2012.
[83] Vgl. zLabels GmbH, Marken, 2012.

eine kostenlose Hotline zum anrufen bietet, kostenlosen Versand und Rückversand und, dass der Kunde 100 Tage Rückgaberecht hat. Oben links ist das Logo der Zalando GmbH sichtbar. Die Hintergrundfarbe der kompletten Webseite ist weiß. Oben rechts befindet sich der Warenkorb, welcher zusätzlich durch das Bild eines Zalandopaketes, das durch die Werbespots bekannt ist, gekennzeichnet ist. Das TÜV Süd- Siegel und das Trusted Shops Gütesiegel sind direkt links daneben erkennbar. In der Mitte oben ist ein Suchfeld, in das gesuchte Lieblingsprodukte eingegeben werden können. Die Mitte dominiert eine große Bildfläche mit ständig wechselnden Angeboten und Werbebildern. Die Topseller des Tages werden am unteren Bildschirmrand angezeigt. Die obere Leiste enthält fünf wählbare Kategorien, mit jeweils passenden Unterthemen.

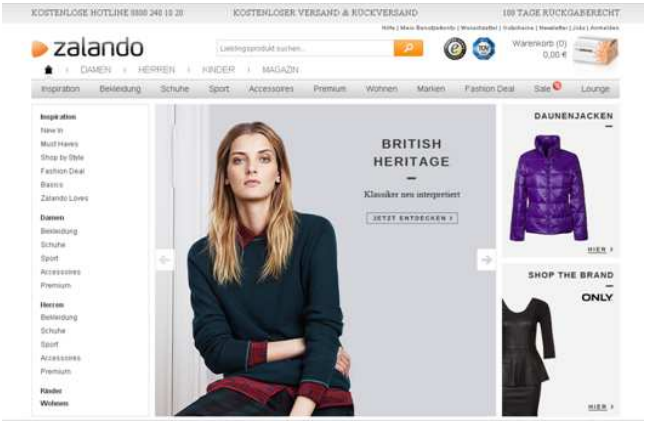

Abbildung 12: Zalando GmbH Startseite[84]

Die erste von links ist als Symbol eines Hauses dargestellt. Es ähnelt dem Homebutton eines Handys, somit ist den modernen Mediennutzern verständlich, dass sich dahinter die Startseite verbirgt. Auf dieser Seite werden die Neuheiten vorgestellt. In der linken Spalte am Rand sind noch weitere Optionen wählbar. Es gibt einen Themenbereich, der sich Inspiration nennt. Hier werden die neuesten Styles, MustHaves, Typberatung, Basics und Angebote gezeigt. Weiter findet neben dem Link zur Startseite die Abtei-

[84] http://www.zalando.de/

lung für Damen, Herren, Kinder und Wohnen.[85] Wählt man die Kategorie Damen, öffnet sich eine neue Seite (s. Abbildung 13).

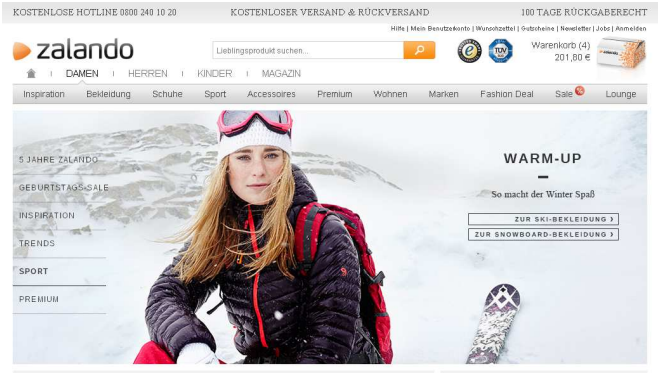

Abbildung 13:Zalando GmbH Startseite, Abteilung Damen[86]

Hier gibt es eine Zeile, die es einem ermöglicht zwischen den teilweise bereits bekannten Feldern Inspiration, Bekleidung, Schuhe, Sport, Accessoires, Premium, Wohnen, Marken, Fashion Deal, Sale und Lounge zu wählen. Der nächste Link in der oberen Leiste steht für die Herren.[87] Diese Seite ist genau wie die Seite für die Damen aufgebaut.[88]

Rechts daneben ist der Feld für Kinder. In einer linke Spalte auf dieser Seite befinden sich die Kategorien Alter, Mädchen, Jungen, Basics, new In, Must Haves, Kinderhelden, Ratgeber und Umstandsmode.[89]

Das rechte Feld in der oberen Leiste nennt sich Magazin und ist einer Frauenzeitschrift sehr ähnlich. Es werden die Unterteilungen Outfits, Trends, Highlights, Streetstyles, Stories, Gallery, Männer, Modeklassiker, Star-Styl und Mehr geboten. Auf jeder Seite befinden sich ganz unten unter anderem eine Auflistung der angebotenen Marken, die Testurteile und die Spracheinstellung.[90]

[85] Vgl. Zalando, Startseite.
[86] http://www.zalando.de/damen-home/
[87] Vgl. Zalando, Damen.
[88] Vgl. Zalando, Herren.
[89] Vgl. Zalando, Kinder
[90] Vgl. Zalando, Style.

Der Verlauf eines Onlineeinkaufes wird nun im Folgenden anhand eines Beispiels erläutert. Hat der potenzielle Kunde die Internetseite „www.zalando.de“ aufgerufen, kann er nun zwischen den Überkategorien Damen, Herren und Kinder wählen. Entscheidet er sich für die Herrenabteilung, erscheinen in einer Spalte am unteren Rand die Topseller des Tages.[91] Die große Werbefläche in der Mitte zeigt nun vermehrt Männermodeartikel.[92] Wählt der Kunde nun in der Herrenabteilung das Gebiet Bekleidung erscheinen in einer linken Spalte eine Auflistung jeglicher Kleidungsstückkategorien und die Anzahl der angebotenen Ware in diesem Bereich.[93] Wählt der Kunde nun das Feld `Shirts` erscheint eine Auflistung aller Shirts. Möchte der Kunde spezifischer suchen, kann er nun auch zwischen `T-Shirts basic`, `T-Shirts print`, `Poloshirts` und `Langarmshirts `wählen.[94] Des Weiteren kann er seine Suche spezifizieren, indem er eine Marke, seine Größe, die Farbe und eine Preisspanne angibt[95]. Im Beispiel des Verfassers, wählt der Kunde `T-Shirt basic`, `adidas®`, Größe `M`, schwarz und eine Preisspanne von 29€ bis 42€.[96] Nun kann der Kunde auf das Gewünschte klicken und erhält nähere Informationen (s. Abbildung 14).

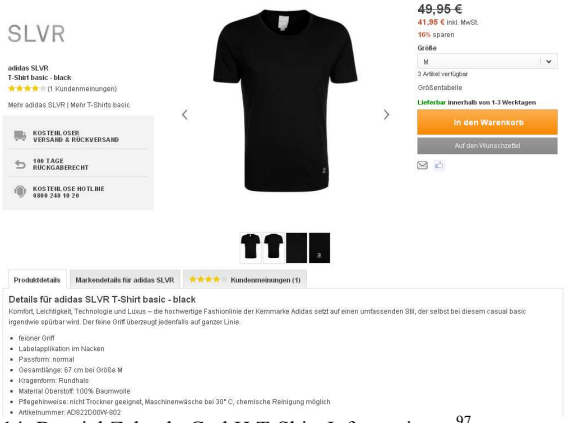

Abbildung 14: Bespiel Zalando GmbH T-Shirt Informationen[97]

[91] Vgl. Zalando, Herren.
[92] Vgl. Zalando, Herren.
[93] Vgl. Zalando, Herrenbekleidung.
[94] Vgl. Zalando, Herrenbbekleidung Shirt.
[95] Vgl. Zalando, Herrenbbekleidung Shirt.
[96] Vgl. Zalando, Herrenbekleidung, genaue Auswahl.
[97] http://www.zalando.de/adidas-slvr-t-shirt-basic-black-ad822d00w-802.html?size=M

Wenn er auf das T-Shirt drückt erscheint eine vergrößerte Aufnahme zur genaueren Betrachtung. Falls das Produkt den Wünschen des Kunden entspricht kann er es durch einen Klick auf den Warenkorb in diesen legen. Folglich erscheint der Warenkorb mit den ausgewählten Artikeln. Nach diesem Schema hat der Verfasser einen Warenkorb mit mehreren Artikeln erstellt (s. Abbildung 15).

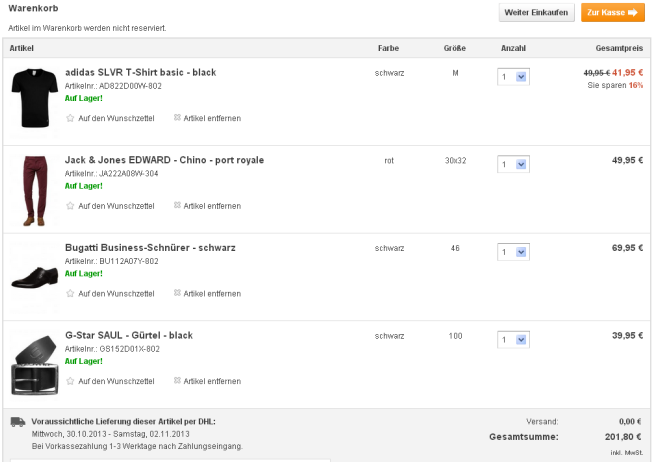

Abbildung 15: Beispiel Zalando GmbH Warenkorb[98]

Im Warenkorb gibt es die Option weiter einzukaufen oder zur Kasse zugelangen. Ist der Einkauf beendet und der Zahlungsprozess soll abgeschlossen werden, wählt der Kunde den Button `Zur Kasse`. Im Fall, dass sich der Kunde noch nicht eingeloggt hat, hat er nun die Möglichkeit. Dies für die Abwicklung des Kaufs von Nöten. Vor Kaufabschluss, muss noch die Zahlungsmethode und gewünschte Lieferadresse angegeben werden.

4 Marketing

Auf Grund der Tatsache, dass die Zalando GmbH in den Medien äußerst präsent ist und zahlreiche Werbespots im Laufe ihres noch jungen Unternehmen Daseins geschaltet hat, ist davon auszugehen, dass die Zalando GmbH einen großen Wert auf ihren Bekanntheitsgrad legt. Dies ist natürlich, in Anbetracht der Konkurrenz, für ein Unternehmen besonders wich-

[98] http://www.zalando.de/warenkorb/

tig. Alle Werbespots der Zalando GmbH sind als kostenloser Download auf ihrer Webseite verfügbar.[99] Daraus lässt sich schließen, dass die Werbespots, welche im Fernsehen ausgestrahlt wurden für die Zalando GmbH von hoher Bedeutung sind. Zudem ist die Verbreitung dieser Werbespots legitim, lediglich in den Credits möchte die GmbH erwähnt werden. Die Werbespots dieser Firma sind sicher jedem bekannt. Produziert wurden sie bisher immer von der Agentur Jung von Matt/Pulse.[100] Die Imagefilme laufen immer nach dem ähnlichen Schema ab.[101] Den Rahmen bietet eine skurrile Alltagssituation, es klingelt, der Postbote bringt ein Paket, die Empfängerin schreit übertrieben vor Glück und der Postbote schreit danach auch, aber eher vor Schreck.[102] Der Werbespruch hieß anfangs, "Schrei vor Glück oder schick's zurück". Doch auf Grund der hohen Retourenquote und der damit verbundenen hohen Kosten, heißt es mittlerweile nur noch "Schrei vor Glück".[103] Dadurch fordert die Zalando GmbH den Kunden nicht mehr aktiv auf, die erworbene Ware zurückzuschicken.

Stephan Grünewald, bekannter Konsumpsychologe in Deutschland und Mitgründer des Marktforschungsinstituts Rheingold beurteilt die Werbespots als ausgezeichnet und wirksam. Dies ist insbesondere dadurch ersichtlich, dass die Rate der Aktivitäten auf der Internetseite heute noch nach oben schnellt, sobald ein Werbespot ausgestrahlt wird. Aber warum die Spots so wirksam sind, erklärt uns Stephan Grünewald. Hauptverantwortlich dafür ist der Überraschungseffekt. Die Kundin im Werbespot wirkt völlig überrascht und erfreut als der Postbote kommt und sie ihr Paket öffnet. Diese Begeisterung will der Zuschauer des Werbespots und damit potenzieller Kunde auch empfinden. Hier stellt sich die Frage, warum der Kunde im Werbefilm so überrascht ist? Er muss doch wissen, was er bestellt hat. Aber laut einer Studie vergessen insbesondere Frauen schon nach ein paar Stunden, was sie sich im Internet genau bestellt haben. Durch bewusstes Vergessen versucht der Mensch ein Überraschungsmoment zu erleben. Um die bestmöglichen Werbemittel auszuschöpfen werten Dienstleistungsunternehmen, nach dem Zeigen eines Werbespots der Zalando GmbH aus, welche Auswirkungen der Spot zum Beispiel auf die Aktivitäten, die Webseite betreffend, hat. Christian Meermann, zuständig für das Marketing der Zalando GmbH, erklärt, dass alles zuerst selbst ge-

[99] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Downloads, 2013.
[100] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Downloads, 2013.
[101] Vgl. Seidel, Hagen, 2013.
[102] Vgl. Seidel, Hagen, 2013.
[103] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Downloads, 2013.

testet und ausprobiert wird, bevor es an die Öffentlichkeit kommt beziehungsweise im groß Aufgebot verwendet wird.

Zum Beispiel zeigte sich die Radiowerbung nicht als wirksam und wurde somit nicht in den Marketingpool aufgenommen. Trotz der durchdachten Verwendung von Werbemitteln, sind die Werbeausgaben der Zalando GmbH um einiges höher als bei seinen Konkurrenten. Mittlerweile wurden die Kosten minimiert, denn laut einer Umfrage kennen derweil circa 95% aller Deutschen den Online-Verkäufer. [104] Einen vergleichbaren Bekanntheitsgrad erzielt die Zalando GmbH ebenso im europäischen Raum.[105] In folgender Abbildung, sind die Mehrkosten dieser an Bruttowerbeausgaben von 2012 im Vergleich zu anderen Unternehmen ersichtlich, sowie die Werbespendingsenkung in% im Vergleich zum Vorjahr (s. Abbildung 16).

Unternehmen	Ausgaben 2012 (in Mio. €)	Veränderung zu 2011
ProSiebenSat.1 Digital	**154,1**	**53,8**
1&1 Internet	**131,2**	**-11**
Zalando	**109,8**	**-19,1**
Apple	**101**	**7,9**
eBay	**98,8**	**88,6**
Samsung Electronics	**86,2**	**79,8**
Microsoft	**83,5**	**22,6**
Trivago.de	**47,6**	**69,1**
Maxdome.de	**41,4**	**3,9**
Ab-in-den-Urlaub.de	**34,1**	**40,1**
Google.de	**32,4**	**-14,6**
Check24.de	**30**	**53,4**
Preis24.de	**31,5**	**-9**

Abbildung 16: Bruttowerbeausgaben ausgewählter Internetunternehmen in Deutschland im Jahr 2012 (in Millionen Euro)[106]

[104] Vgl. Seidel, Hagen, 2013.
[105] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz, Rene, 2013.
[106] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/152035/umfrage/werbeaus-gaben-ausgewaehlter-internetunternehmen-in-deutschland/

Um die hohen Kosten für das Ausstrahlen der Werbespots zu senken, traf die Zalando GmbH Vereinbarungen mit Fernsehsendern. Das Unternehmen bekommt die teuren Werbezeiten von Pro Sieben Sat. 1 ohne einen fixen Anteil dafür zahlen zu müssen. Im Gegenzug sind sie dazu verpflichtet, einen variablen Anteil ihres Umsatzes an den TV-Sender abzutreten.[107]

Bei einer Umfrage zur Mediennutzung von Jugendlichen im Alter von 14 bis 29 Jahren, ergab eine Umfrage laut Statista, dass 79% der Befragten am gestrigen Tag, das Internet genutzt haben.[108] Um diese Zahl der potenziellen Kunden ebenfalls mit ihrer Werbung zu erreichen, nutzt die Zalando GmbH das Internet, damit auch in diesem Medium eine hohe Präsenz ihrerseits gegeben ist.[109] Die Suchmaschinen Google und Yahoo sind hier von essenzieller Bedeutung.[110] Der potenzielle Kunde, welcher ein bestimmtes Produkt sucht, bekommt dies wahrscheinlich bei hunderten von Händlern angeboten, dadurch wird die SEO relevant.[111] Beim Einsatz von Suchmaschinen ist die Reihenfolge der erscheinenden Vorschläge wichtig, da der Nutzer meist nur den ersten Vorschlägen Beachtung schenkt.[112] Hier ist es für den einzelnen Händler entscheidend aus der Masse herauszustechen und zu diesen Suchergebnissen zu gehören.[113] Aber auch Link-Kooperationen mit Webseiten, Geldzahlungen und Buttonwerbung sind von hoher Bedeutung.[114] So ist Zalandowerbung auf vielen Webseiten im Internet zu finden. Die Marketingspezialisten der Zalando GmbH lassen sich immer wieder neue Aktionen einfallen. Zum Beispiel verkaufte Zalando in der Vorweihnachtszeit 2012 in Berlin am Gleisdreieck reduzierte Schuhe. Diese Aktion galt nur für bereits registrierte Kunden, jedoch kämpften Tausende um die Artikel.[115] Des Weiteren gehört die Zalando GmbH auch zu den Unternehmen, die in Zeitschriften und ähnlichem häufig vertreten sind.[116] Meist in Form von Gutscheinen, die eine Vergünstigungen von zehn Euro versprechen, ab einem bestimmten Einkaufswert.[117]

[107] Vgl. Wassink, Melanie, 2012
[108] Vgl. Viacom Brand Solutions, 2013.
[109] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[110] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[111] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[112] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[113] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[114] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[115] Vgl. Wassink, Melanie, 2012.
[116] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.
[117] Vgl. Seidel,Hagen, 2013.

Eine hohe Präsenz in den Medien ist gegen über der Konkurrenz klar von Vorteil, welches jedoch umfassende Kosten verursacht. In der nachfolgenden Statistik sind die Bruttowerbeausgaben der Zalando GmbH dargestellt. Die Zahlen beziehen sich auf den Zeitraum 2009 bis zum ersten Halbjahr 2012. Es ist ersichtlich, dass die Werbekosten des Unternehmens von 2009 bis 2011 stark anstiegen. 2012 jedoch reduzierten sie ihre Werbeausgaben im Vergleich zum Vorjahr um über die Hälfte. Betrugen beispielsweise die Werbeausgaben für das Fernsehen 2009 noch 10,5 Millionen Euro so stiegen sie 2010 auf 76 Millionen Euro und 2011 waren es schon 93,4 Millionen Euro. Im Vergleich dazu gab die Zalando GmbH 2012 nur noch 40,1 Millionen Euro an Werbekosten für das Fernsehen aus, dies entspricht einer Werbekostensenkung von 57,06%. Eine vergleichbare Entwicklung der Werbeausgaben ist auch für das Internet zu beobachten. Die Werbeausgaben für Publikationszeitschriften sind in Anbetracht der gegeben Zahlen in diesem Kontext nicht erwähnenswert (s. Abbildung 17).

Abbildung 17: Bruttowerbespendings von Zalando von 2009 bis zum 1. Halbjahr 2012 (in Millionen Euro)[118]

[118] http://de.statista.com/statistik/daten/studie/221482/umfrage/bruttowerbespendings-von-zalando-nach-werbetraeger/

Retourenquote

All umstritten in den Medien, ist die Retourenquote von der Zalando GmbH. Das Unternehmen selbst hat sich noch nicht zu den genauen Zahlen geäußert. Spekuliert wird dennoch viel. Die Zalando GmbH gab in einer asiatischen Stellenanzeige an, dass pro Tag 30.000 Paar Schuhe verkauft würden und dass das Unternehmen monatlich einen Umsatz von 100 Millionen Euro verbuchen würde.[119] Bei Betrachtung dieser Zahl als bruttowert, würde sich daraus eine Retourenquote von 66% ergeben.[120] Manche sprechen sogar von wahrscheinlichen 70-80%.[121] Das scheint unglaublich, würde aber die immerwährenden roten Zahlen erklären. Das Unternehmen verbucht dauerhaft Verluste.[122] Der Geschäftsführer Rubin Ritter sagte `Der Welt` im Interview zu den Spekulationen, dass die Zalando GmbH lediglich eine Rücksendequote von 50% habe.[123] Schuld an der ganzen Angelegenheit ist wohl die Zalando GmbH selbst. Bei einem Onlineeinkauf hat der Kunde für 14 Tage das Recht die Ware zurückzuschicken.[124].Die Zalando GmbH hingegen bietet sogar ein kostenloses Rückgaberecht von bis zu 100 Tagen, was vergleichsweise branchenuntypisch ist.[125]

Gewinner dieser Situation ist die Post. Der Rücklauf der Bestellungen der Zalando GmbH macht einen Teil des Wachstums der Post aus.[126] Der Leiter eines Paketzentrums schrieb in einem Zeitungsartikel „auch wir würden am liebsten schreien vor Glück“.[127] Anhand der Zahlen wird die Situation deutlich. Im Frühjahr 2011 wurden täglich 6000 bis 8000 Zalandopakete verschickt und Frühling 2012 sogar noch mehr. Tendenz steigend. [128]

Umsatzentwicklung

Die noch junge Zalando GmbH hat in den letzten Jahren ein rapides Wachstum des Umsatzes verbuchen können, welches auf den hohen Bekanntheitsgrades zurückzuführen ist.

---

[119] Vgl. dz, 2012.
[120] Vgl. dz, 2012.
[121] Vgl. Seidel, Hagen, 2013.
[122] Vgl. Balmer, Dominik, 2012.
[123] Vgl. Seidel, Hagen/ Evert, Hans/ Gribnitz,Rene, 2013.
[124] Vgl.Verbraucherzentrale, Markt und Recht, 2013.
[125] Vgl. Balmer, Dominik, 2012.
[126] Vgl. Balmer, Dominik, 2012.
[127] Vgl. Balmer, Dominik, 2012.
[128] Vgl. Balmer, Dominik, 2012.

In nachfolgender Abbildung ist die Entwicklung der Geschäftszahlen von 2010 bis 2012 ersichtlich (s. Abbildung 18).

Die Zalando GmbH verbuchte im Jahr 2010 einen Umsatz von 150 Millionen Euro. Im Jahr 2011 erhöhte sich der Umsatz um 240% zum Vorjahr auf 510 Millionen Euro und 2012 gab es eine weitere Steigerung um 125% auf 1,150 Milliarden Euro. Dies entspricht einem außerordentlichen Wachstum, wie es nur wenige Neugründungen vorweisen können. In diesem Fall ist es allerdings nicht verwunderlich, denn das Unternehmen hatte immer genügend Investoren, die finanziell unterstützen.[129]Trotz des extremen Umsatzanstieges erzielte die Zalando GmbH keine positive Rendite und verzeichnete sogar enorme Verluste. Im Jahr 2011 betrugen sie 60 Millionen Euro und im Jahr 2012 sogar 90 Millionen Euro. Grund dafür sind wahrscheinlich die hohen Rücklaufquoten und die hohen Werbekosten.

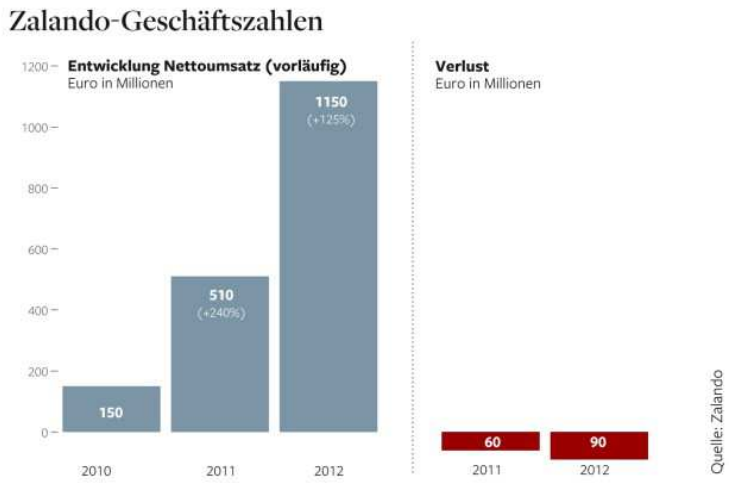

Abbildung 18: Zalando GmbH Geschäftszahlen[130]

Negative Schlagzeilen

Das ZDF Magazin Zoom nahm im Rahmen der Dokumentation „Gnadenlos billig“ von Marc Rosentahl mit der Zalando GmbH Kontakt auf. Die Anfrage nach einem Interview, sowie einer Drehgenehmigung, wurden sei-

[129] Vgl. Seidel, Hagen, 2013.
[130] http://www.welt.de/wirtschaft/article113652606/Fuer-Umsatzrekord-zahlt-Zalando-einen-hohen-Preis.html

tens der Zalando GmbH nicht gestattet. Daraufhin schickte das ZDF-Team einen verdeckten Mitarbeiter mit versteckter Kamera, zu einer Zeitarbeitsfirma, die ihn als Leiharbeiter getarnt ans Logistikzentrum in Großbeeren in Berlin vermittelte. Dadurch kam bis dato noch unbekannte Zustände und Informationen, dieses Lager betreffend, an die Öffentlichkeit. So zahlt der Onlinehändler den Mindestlohn für Zeitarbeiter im Osten von Deutschland in Höhe von 7,01 Euro. Da dies einen geringen Bruttomonatslohn von etwa 1.100 Euro ergibt, finden sich zu diesen Bedingungen meist nur polnische Arbeitskräfte. Die Agentur für Arbeit bietet in Kooperation mit der Zalando GmbH eine Art >>Schnupperpraktikum<<, das so genannte MAG[131] an. Diese Praktikanten erbringen bereits nach wenigen Tagen eine vergleichbare Arbeitsleistung, wie eine vollausgebildete Arbeitskraft in diesem Bereich. Dies ist für die Zalando GmbH sehr profitabel, denn dadurch entstehen für das Unternehmen unentgeltliche Arbeitskräfte, da der Praktikant weiterhin Arbeitslosengeld bezieht. Professor Gerhard Bosch vom Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg/Essen betitelte die Arbeitsbedingungen dieses Logistikzentrums, als „zum Teil nicht menschenwürdig". Beispielsweise ist den Lagerarbeiten für ihren kompletten Arbeitstag von siebeneinhalb Stunden das Sitzen verboten. Als Toilette für mehrere hundert Mitarbeiter dient ein verschmutzter Container mitten in der Halle. Die Zalando GmbH antwortete daraufhin, dass sie bezüglich dieses Lagers mit einem Partner[132] zusammenarbeiten würde, der für die Personal- und Lagerprozesse Verantwortung trage. Diesen würden sie in Zukunft genauer kontrollieren, damit es zu keinen Missverständnissen mehr komme. Das Unternehmen wolle auf jeden Fall handeln, wobei die Situation der sanitären Anlagen sogleich in Angriff genommen werde.[133]

5 Zukünftige Ausrichtung

Sortimentsentwicklung

Das Sortiment des Onlineshops umfasst mittlerweile 1.500 Marken mit 150.000 Artikeln.[134] Die Zalando GmbH hat die Profitabilität von Eigenmarken wahrgenommen und den Fokus auf diese gelegt. Durch die Eigenmarken ist der Konzern in der Lage eine höhere Gewinnmarge zu erwirt-

[131] Zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung
[132] Docdata e-success
[133] Vgl. ZDF zoom, 2012.
[134] Vgl. Zalando GmbH, Presse, Zahlen & Fakten, 2013.

schaften.[135] Bereits annähernd 50% der verkauften Waren von der Zalando GmbH sind Handelsmarken.[136] Auf Grund des erweiterten und somit breiten Angebots an Produkten ist für den Kunden mehr Auswahl geboten.[137] Folglich ist die Zalando GmbH mit Hilfe der business-to-business Beziehungen in der Lage die Überkapazitäten von anderen Herstellern zu einem geringeren Stückpreis zu erwerben.[138] Dies ist für den Hersteller profitabel, da er seine fixen Kosten auf seine eigentliche und Überproduktion verteilen kann und dadurch eine Kosteneinsparung erzielt. Die Zalando GmbH hat mittlerweile 12 Hausmarken auf den Markt gebracht und damit fundamentale Grundlagen für den weitern Ausbau geschaffen.

Multichannelausbau

Die Zukunft des Handels wird tendenziell im eCommerce liegen. Dies hat die Zalando GmbH bereits erfolgreich erkannt. Schwerpunkt des Unternehmens ist der Online-Handel. Um jedoch auch in anderen Verkaufskanälen präsent zu sein, hat der Konzern durch einen stationären Outletstore bereits begonnen diese Möglichkeiten auszuschöpfen. Damit fundamentale Grundlagen in diesem Markt geschaffen werden, ist eine Expansion durch weitere Geschäftsstellen unabdingbar.

6 SWOT Beispielfirma und Wettbewerber

In der Verkaufsbranche reicht es nicht nur erfolgreich am Markt zu stehen. Ein Unternehmen, das auch weiterhin profitabel wirtschaften möchte, muss auch immer die Konkurrenz im Auge behalten. Grundlage dafür ist es, die eigenen Konditionen zu kennen. Im Weiteren gibt der Verfasser einen Einblick in die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Zalando GmbH. Die folgende Abbildung zeigt die sogenannte SWOT-Analyse des Unternehmens.

[135] Vgl. Groh-Kontio, Carina, 2013.
[136] Vgl. Graf, Alexander, 2011.
[137] Vgl. Graf, Alexander, 2011.
[138] Vgl. Graf, Alexander, 2011.