

Masterarbeit

**Aufbau eines E-Commerce-Geschäftsmodells
unter Einbezug der Erfolgsfaktoren
für den myWorld Marktplatz**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Eva Koinig

Personenkennzeichen

1810318007

betreut von

DI Harald Strommer

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

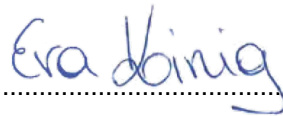
Graz, im November 2019

A handwritten signature in blue ink that reads "Eva Koinig". The signature is written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht verwendet und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink that reads "Eva König". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer, Herrn DI Harald Strommer, der sich immer Zeit für mich genommen und mir mit hilfreichen Ratschlägen die Ausarbeitung erleichtert hat.

Ich möchte mich auch bei meinen Arbeitskollegen und bei den myWorld Marktplatz Mitarbeitern für die Teilnahme am Workshop und am Fokusgruppeninterview bedanken.

Danken möchte ich außerdem meinem Freund sowie meiner Familie für die moralische und seelische Unterstützung.

KURZFASSUNG

Die Entwicklung eines Online-Marktplatzes stellt ein komplexes Vorhaben mit Verknüpfungen zu verschiedensten Unternehmensbereichen dar. Das mit der Umsetzung betraute Projektteam setzt sich aus einer Vielzahl von Personen mit unterschiedlichsten Fachkenntnissen zusammen. Diese Form der Zusammenstellung des Teams kann zu Verständigungs- und Verständnisproblemen führen. Damit diese Probleme erst gar nicht auftreten, benötigt es von Anfang an ein aussagekräftiges und klar definiertes Geschäftsmodell. Die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells für einen Online-Marktplatz benötigt neben dem Know-how in den Bereichen E-Commerce und Infrastruktur auch das Wissen über die Geschäftsmodelle der Mitbewerber. In dieser Arbeit wurde daher zuerst das benötigte Wissen für die Erarbeitung eines Geschäftsmodells generiert sowie eine Mitbewerberanalyse durchgeführt. Mit den erworbenen Kenntnissen wurde ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell für einen Online-Marktplatz erarbeitet. Die Visualisierung des Geschäftsmodells wurde dabei mit Hilfe des *Platform Business Model Canvas* von Walter/Hoogendoorn geschaffen. Dieses Modell ermöglicht es, dass nicht nur das Wertangebot und die Werttransaktionen des Marktplatzbetreibers dargestellt werden, sondern es schafft auch Einblicke in die Stakeholder-Perspektiven. Im Anschluss daran wurde mit Hilfe eines Workshops und eines Fokusgruppeninterviews das erarbeitete Geschäftsmodell an den myWorld Marktplatz angepasst. Das Ergebnis bildet das Geschäftsmodell für den myWorld Marktplatz ab. Neben dem ausgearbeiteten Modell wurde auch eine Handlungsempfehlung mit Weiterentwicklungspotenzialen und Geschäftsmodell Anpassungen erstellt.

ABSTRACT

The development of an online marketplace represents a complex project with links to a wide variety of business areas. The project team entrusted with the implementation is made up of many people with a wide range of special know-how. This form of the composition of the team can lead to communication and comprehension problems. To prevent these problems from occurring in the first place, a meaningful and clearly defined business model is required right from the start. The development of a business model for an online marketplace requires not only know-how in the areas of e-commerce and infrastructure, but also knowledge of business models used by competitors. In this thesis, the knowledge that was required to develop a business model was therefore first generated and a competitor analysis was carried out. With the acquired knowledge a promising business model for an online marketplace was developed. The visualisation of the business model was carried out with the help of the Platform Business Model Canvas created by Walter/Hoogendoorn. This model offers the possibility to not only present the value proposition and the value transactions of the operator of the marketplace, it also provides insights into the perspectives of the stakeholder. Subsequently, a workshop and a focus group interview were used to transfer the business model developed onto the myWorld marketplace. Therefore, the result reflects the business model for the myWorld marketplace. In addition to the model developed, a recommendation for action with potential for further development and adjustments to the business model was also created.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Forschungsfrage	1
1.3	Ziel der Arbeit.....	1
1.4	Zielgruppe	1
1.5	Bezug zum Innovationsmanagement	1
1.6	Grafischer Bezugsrahmen	2
2	E-Commerce	3
2.1	Grundlagen des E-Commerce	3
2.2	Entwicklungen und Innovationen	6
2.3	Aufbau einer E-Commerce-Plattform.....	9
3	Der Online-Marktplatz	16
3.1	Voraussetzungen für Online-Marktplätze	16
3.1.1	Gestaltungsdimensionen	17
3.1.2	Funktionale Merkmale	20
3.1.3	Betreibermodelle und Zutrittsbarrieren	22
3.2	Risiken und Nutzenpotenziale	23
3.3	Qualitative Erfolgsfaktoren von Online-Marktplätzen	25
4	Geschäftsmodelle.....	28
4.1	Funktion eines Geschäftsmodells.....	28
4.2	Arten von Geschäftsmodellen.....	30
4.2.1	Business Model Canvas	30
4.2.2	Platform Business Model Canvas.....	34
4.2.3	Unterscheidungsmerkmal	36
4.3	Geschäftsmodellinnovationen.....	37
4.4	Erarbeitung eines Geschäftsmodells	39
4.5	Geschäftsmodelle von Mitbewerbern	41
4.5.1	Amazon.....	42
4.5.2	Alibaba	45
4.5.3	eBay	48
4.5.4	Home24	51
4.5.5	Wish	53
4.5.6	Gewonnene Erkenntnisse aus der Analyse der Geschäftsmodelle	55
5	Entwicklung eines Marktplatz-Geschäftsmodells.....	56
5.1	Zusammenfassung des theoretischen Teils	56
5.2	Kombination der Mitbewerber-Geschäftsmodelle.....	58
5.3	Allgemeines Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes	60
6	Unternehmensvorstellung myWorld	62

7	Ausarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells	64
7.1	Erarbeitung eines Plans zur Durchführung des Workshops.....	65
7.2	Durchführung des Workshops	70
7.3	Nachbearbeitung der Workshop Ergebnisse	70
8	Validierung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells.....	76
8.1	Erarbeitung des Ablaufplans.....	76
8.2	Durchführung des Fokusgruppeninterviews	83
8.3	Validierung der Erkenntnisse	84
9	myWorld Marktplatz-Geschäftsmodell	90
9.1	Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes	90
9.2	Qualitative Erfolgsfaktoren des myWorld Marktplatzes	100
9.3	Handlungsempfehlung	102
	Literaturverzeichnis	106
	Abbildungsverzeichnis	116
	Tabellenverzeichnis	117
	Abkürzungsverzeichnis	118
	Anhang A: Ausgearbeitetes Geschäftsmodell für den Workshop	A-1
	Anhang B: Leitfaden für das Fokusgruppeninterview	B-1

1 EINLEITUNG

Der erste Abschnitt dieser Arbeit widmet sich der Erläuterung der Ausgangssituation und der Problemstellung. Er beinhaltet neben der Darstellung der Forschungsfrage, dem Ziel der Arbeit, die Zielgruppe und den innovationsmanagementtechnischen Aspekt auch einen grafischen Bezugsrahmen.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Entwicklung eines Online-Marktplatzes ist ein komplexes Vorhaben, bei welchem verschiedenste Unternehmensbereiche miteinbezogen werden. Dazu zählen unter anderem die Abteilungen der Softwareentwicklung, Logistik und Recht. Aufgrund der Zusammenarbeit mit Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen ist derzeit ein Wissenspool im Projektteam des myWorld Marktplatzes vorhanden, der dafür geeignet ist, einen innovativen Online-Marktplatz zu entwickeln. Der myWorld Marktplatz befindet sich bereits in der Projektphase, hat jedoch bis dato kein ausgearbeitetes Geschäftsmodell. Dadurch fehlt in gewissen Projektbereichen der Blick für die gezielte Erarbeitung der nächsten Schritte. Eine strukturierte Erarbeitung eines Geschäftsmodells unter Einbezug von qualitativen Erfolgsfaktoren kann dabei helfen, den vorhandenen Wissenstand gezielt auszuschöpfen.

1.2 Forschungsfrage

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: „Wie muss das Geschäftsmodell für einen innovativen Online-Marktplatz gestaltet werden, um am bestehenden Markt erfolgreich zu sein?“

1.3 Ziel der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist die erstmalige Ausarbeitung eines Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz. Für das ausgearbeitete Modell wird auch eine Handlungsempfehlung geschrieben. Diese beinhaltet Weiterentwicklungspotenziale und Geschäftsmodellerweiterungen für den myWorld Marktplatz.

1.4 Zielgruppe

Die Zielgruppen dieser Arbeit sind zum einen das myWorld Marktplatz Team und zum anderen das 360 Lab Team. Beide Teams können aus der Handlungsempfehlung weiterführende Schritte ableiten bzw. die daraus gewonnenen Erkenntnisse für neue Projekte nutzen.

1.5 Bezug zum Innovationsmanagement

Der Bezug zum Innovationsmanagement wird durch die Ausarbeitung eines innovativen Plattform-Geschäftsmodells hergestellt. Der Themenschwerpunkt „Geschäftsmodelle“ wird im Masterstudiengang Innovationsmanagement durch die Beschäftigung mit innovativen und neuen Denkmustern vertieft. Durch die daraus gewonnenen neuen Gestaltungsverfahren und Ansätze ist es einem Innovationsmanagement-Studenten möglich, einen attraktiveren und innovativeren Online-Marktplatz zu gestalten.

1.6 Grafischer Bezugsrahmen

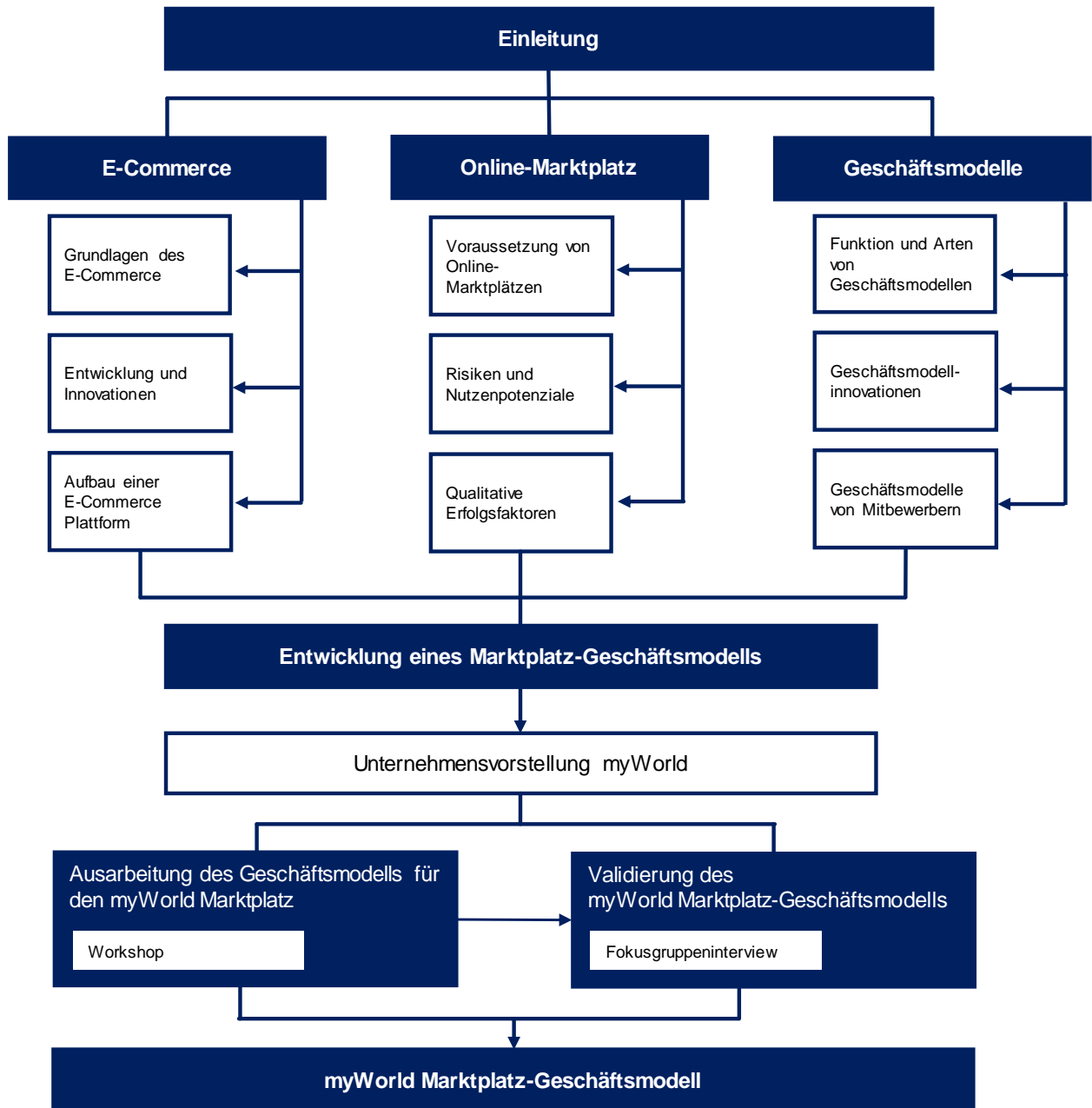


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 E-COMMERCE

Das Ziel dieser Arbeit ist, ein Geschäftsmodell für den myWorld Marktplatz zu generieren. Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden die vier Schwerpunkte E-Commerce, Online-Marktplatz, Geschäftsmodelle und Erarbeitung eines Geschäftsmodells der Reihe nach behandelt. Durch diesen Aufbau soll dem Leser einerseits grundlegendes Wissen in diesen Bereichen zur Verfügung gestellt werden sowie andererseits die Fähigkeit, entsprechende Zusammenhänge erkennen können, ausgebaut werden. Um dies zu erreichen, wurde im ersten Abschnitt das Thema E-Commerce erklärt, der Aufbau einer Plattform beschrieben und der Unterschied zwischen einem Onlineshop und einem Online-Marktplatz erläutert. Im zweiten Abschnitt wurde der Schwerpunkt auf den Online-Marktplatz gelegt. Die nähere Beschreibung von Aufbau, Typen und Gestaltungsdimensionen eines Marktplatzes tragen ebenso wie die Behandlung von Betreibermodellen, Zutrittsbarrieren sowie qualitativen Erfolgsfaktoren und Risiken dazu bei, einen Überblick darüber zu bekommen, was es heißt, einen Online-Marktplatz zu führen. Der darauffolgende Abschnitt beschäftigte sich mit Geschäftsmodellen. Bevor es in diesem Abschnitt zur Analyse der Geschäftsmodelle von Mitbewerbern kam, wurden Grundlagen, Arten und Geschäftsmodellinnovationen näher erläutert. Die Ergebnisse dieser Analyse flossen im Anschluss in den letzten theoretischen Abschnitt, dass die Erarbeitung eines Marktplatz-Geschäftsmodells umfasst, ein. Das Ergebnis dient als Grundlage für den praktischen Teil dieser Arbeit.

2.1 Grundlagen des E-Commerce

Der Begriff E-Commerce ist die Abkürzung für den englischen Begriff *electronic commerce* und kann mit elektronischem Handel oder elektronischen Geschäftsprozessen übersetzt werden. Hinter dem Wort E-Commerce verbirgt sich ein Sammelbegriff für das Anbahnen, Abwickeln und Abschließen von Geschäften über das Internet. Das heißt, dass nicht nur Kauf- und Verkaufsprozesse betrachtet werden, sondern auch alle Prozesse, die dafür notwendig sind. Beispiele hierfür sind Logistik, Kundenservice und Onlinebanking. In Anbetracht dieser Komplexität hat sich das E-Commerce zu einem der Kerngeschäftsmodelle im Internet entwickelt.¹

E-Commerce wird jedoch häufig missverständlich als Synonym für den Begriff E-Business verwendet. Dabei handelt es sich jedoch um den Oberbegriff für die gesamte Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie zur Unterstützung und Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel der Generierung eines elektronischen Mehrwerts. Dementsprechend setzt sich E-Business aus den drei Sparten Information, Kommunikation und Transaktion zusammen. Daraus haben sich die vier Kernbereiche E-Procurement (elektronische Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen), E-Commerce (elektronischer Handel), E-Community (elektronische Kontaktnetzwerke) und E-Company (elektronische Unternehmenskooperation) entwickelt. Unter E-Business fallen somit sowohl die Austauschverhältnisse zwischen Unternehmen und Geschäftspartnern bzw. zwischen Unternehmen und Kunden als auch die internen Koordinationsmechanismen.²

¹ Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S. 1.

² Vgl. Aichele/Schönberger (2016), S. 1 ff.

In der folgenden Abbildung (Abb. 2) wird der Unterschied zwischen den beiden Begriffen visuell dargestellt.

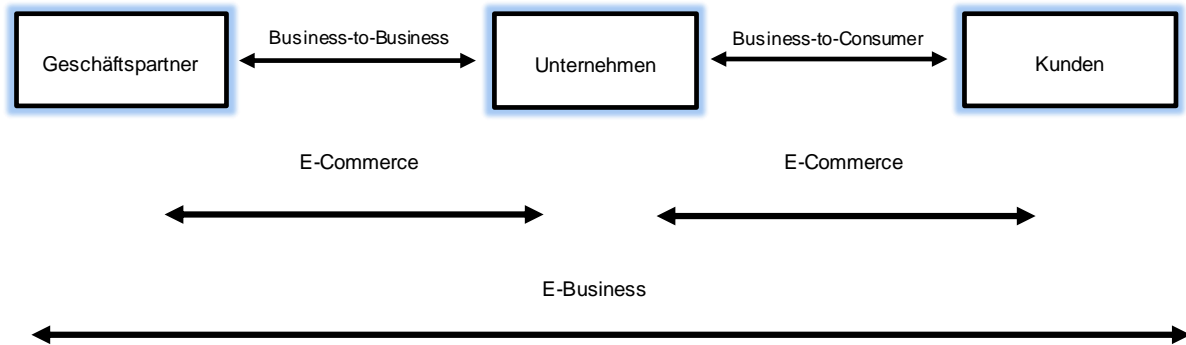


Abb. 2: Unterschied zwischen E-Business und E-Commerce, Quelle: Eigene Darstellung.

Das E-Commerce-Geschäftsmodell lässt sich hinsichtlich der Art der Teilnehmer in drei Kategorien einteilen. Der Onlinehandel zwischen einem Unternehmen und einem Kunden wird als *business-to-consumer* (B2C) bezeichnet und beinhaltet jeglichen Handel mit Einzelhandelswaren, Reisen und Dienstleistungen. Werden Waren oder Dienstleistungen zwischen zwei Unternehmen gehandelt, wird von *business-to-business* (B2B) gesprochen. Auch im privaten Bereich können Dienstleistungen und Waren online angeboten und erworben werden; findet ein solcher Onlinehandel zwischen zwei Privatpersonen statt, wird dieser als *consumer-to-consumer* (C2C) bezeichnet. Jede dieser Varianten ist mit speziellen Rechten, Pflichten und Verbindlichkeiten zwischen Anbieter und Käufer verbunden und muss vor dem Kaufprozess vereinbart werden.³

Damit ein Kaufprozess zustande kommt, bedarf es im Vorfeld eines Grundgerüsts, welches sich aus den Bereichen Einkauf, Marketing, Verkaufsplattform, Checkout-Prozess, After-Sales und Bestandskundenmarketing zusammensetzt. In den Bereich Einkauf fallen Warenbeschaffung, Lagerlogistik und Lieferzeit. Im Marketing müssen nicht nur Online-Maßnahmen für die Vermarktung getroffen, sondern auch Offline-Maßnahmen geplant werden. Einer der wohl wichtigsten Teilbereiche des Kaufprozesses ist die Verkaufsplattform. Hier muss zuerst die Entscheidung getroffen werden, ob es sich bei jenem um einen Onlineshop oder einen Marktplatz handelt und im Anschluss muss die dafür vorgesehene Regelkonformität eines Unternehmens adaptiert werden. Der Checkout-Prozess umfasst die Sparten Warenkorb, Bestelldaten, Zahlungsmöglichkeiten und Bonitätsprüfung und beinhaltet somit alle Teilprozesse, die der Kunde benötigt, um eine Bestellung zu tätigen. Kommissionierung, Logistik, Retouren, Kundenservice und Mahnwesen werden im Anschluss im Bereich After-Sales behandelt. Damit bereits bestehende Kunden weiterhin loyal bleiben, werden Marketingaktivitäten wie Newsletter, Rabattaktionen und Empfehlungsmarketing im Bestandskundenmarketing eingesetzt. Damit all diese Themengebiete zu einem positiven Shopping-Erlebnis des Kunden beitragen, ist ein detailliertes und aussagekräftiges Konzept notwendig.⁴

³ Vgl. Laudon/Traver (2017), S. 21 ff.

⁴ Vgl. Heinemann/Haug (2010), S. 10 ff.

Einer der größten Fehler bei der Konzeptausarbeitung ist das frühzeitige Festlegen von Schwerpunkten. Da durch die voreilige Konzentration auf einen bestimmten Bereich des Basisgerüsts das komplette Konzept geschwächt wird. Die häufigsten unterschätzten Themen sind Benutzerfreundlichkeit (Usability), Bestandskundenmarketing, Kundenservice, Marketing, Retouren und Shopdesign. Das Bestandskundenmarketing spielt anfangs eine untergeordnete Rolle, weil noch keine Bestandskunden vorhanden sind. Wenn jedoch erkannt wird, dass ein Bestandskunde dem Wert von fünf bis sieben Neukunden entspricht, wird dessen Bedeutsamkeit neu bewertet. Daher ist auch das Thema Kundenservice eines der bedeutendsten im Bereich E-Commerce, zumal es sich hierbei um den direkten Draht zum Kunden handelt. Ein guter Kundenservice kann einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz bringen, da es für Kunden immer alltäglicher wird, einen 24-Stunden-Support zu erhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt dabei ist auch eine einfache Abwicklung von Retouren; dies bedeutet wenige Handgriffe, keine Zusatzkosten und die Möglichkeit der Abgabe in jedem Paketshop. Für den E-Commerce-Betreiber kann die Retourenabwicklung jedoch sowohl finanziell als auch personell eine Belastung darstellen, weswegen diesbezüglich nicht zu gering kalkuliert werden sollte.⁵

Damit Kunden überhaupt auf die Website aufmerksam werden, bedarf es eines entsprechenden Marketingbudgets. Dieses wird oftmals zu niedrig angesetzt bzw. nicht mit einem passenden Markteintrittskonzept hinterlegt. Wenn die Marketingkampagne erfolgreich war und Kunden auf die Homepage kommen, müssen sie durch das Shopdesign und die Usability überzeugt werden. Auch einzigartige und kostengünstige Produkte führen bei liebloser Präsentation und einer zu komplexen Shopstruktur im Hintergrund zu keinem positiven Erlebnis und enden oftmals in einem fehlenden Kaufabschluss. Daher ist es von Vorteil, wenn der Konzeptaufbau vorab gegliedert und erst dann mit der Ausarbeitung begonnen wird.⁶

Das Konzept kann jedoch erst verfasst werden, wenn alle Anforderungen an das E-Commerce-Projekt festgelegt wurden. In dieser initialen Phase ist es ratsam, einen Workshop durchzuführen, in dem alle Ziele und Anforderungen geklärt werden. Davor muss jedoch eine Zielgruppenanalyse durchgeführt werden, um die richtige Plattform für die eigenen Kunden entwickeln zu können. Jede Zielgruppe hat spezifische Merkmale; darunter fallen Lebensphase, demografische Merkmale, Wohnort, Beruf sowie Produkt- und Kaufinteresse. Das Ziel einer solchen Analyse ist es, die gewünschte Zielgruppe gut genug zu kennen, um ein passendes Layout und die Funktionen der Plattform entwickeln zu können. Zudem wird dadurch klar, welche Informationen und Botschaften verkaufsfördernde Wirkungen erzielen können. Im anschließenden Workshop werden neben Zielen auch sogenannte *User-Stories*, Benutzergeschichten, entwickelt. Diese beschreiben, wie der Kunde die Plattform nutzen soll, woraus sich die technischen und funktionalen Erfordernisse ergeben. Hierbei kann es sich z. B. um regelmäßige Produktimporte, stündliche Preisupdates oder einen bequemerem Bestellprozess handeln.⁷

⁵ Vgl. Eixelsberger et al. (2016), S. 2 ff.

⁶ Vgl. Gast (2018), S. 13 ff.

⁷ Vgl. Pietschmann (2015), S. 17 ff.

User-Stories werden somit in der Anforderungsanalyse verwendet, um gezielt technische Ansprüche zu identifizieren. Diese Ansprüche bzw. Anforderungen müssen aber auch an die Hauptziele angepasst werden. Somit muss im Vorhinein feststehen, ob ein regionales Online-Geschäft initiiert werden soll oder ob eine internationale Ausrichtung, bei der tausend Kunden gleichzeitig online sein könnten, besser wäre. Diese Festlegung ist beispielsweise ausschlaggebend für die Ansprüche an die Performanz oder das internationale Hosting. Unter Hosting, auch Webhosting genannt, ist die Bereitstellung von Speicherplatz für Dateien auf einem Server, auf den über das Internet zugegriffen werden kann, zu verstehen. Ein Internet Service Provider (ISP), wie vergleichsweise A1 oder UPC, vermietet diese Speicherplätze und stellt gleichzeitig den Betrieb des Servers und die Anbindung an das Internet sicher.⁸

In der Anforderungsanalyse muss aber auch geklärt werden, welche Schnittstellen, welches ERP-System und welches CRM-System benötigt werden. Eine Programmschnittstelle wird häufig auch nur als API (aus dem Englischen *application programming interface*, Anwendungsprogrammierschnittstelle) bezeichnet und ermöglicht die Anbindung von verschiedenen Programmen an das bereits bestehende System. Die beiden Systemlösungen ERP (*enterprise resource planning*, Geschäftsressourcenplanung) und CRM (*customer relationship management*, Kundenbeziehungsmanagement) unterstützen Unternehmen dabei, die täglichen Arbeitsprozesse schneller, besser und wirtschaftlicher erledigen zu können. Dies schaffen sie durch die Bereitstellung einer einheitlichen Datenbasis sowie das Vernetzen von Informationen, unterstützenden Workflows und automatischen Standardprozessen. Das ERP-System steuert Geschäftsprozesse quer über alle Unternehmensabteilungen und ist daher auf das Backoffice fokussiert, wohingegen der Fokus des CRM-Systems auf dem Frontoffice, der Interaktion mit den Kunden, liegt.⁹

Nicht nur der strukturierte Aufbau einer E-Commerce Plattform trägt zu deren späteren Erfolg bei sondern auch die Weiterentwicklungspotenziale und somit die Anpassung an die Kundenbedürfnisse spielen dabei eine große Rolle. Daher wird im nächsten Abschnitt näher auf die Entwicklungen und Innovationen eingegangen.

2.2 Entwicklungen und Innovationen

E-Commerce wird stark durch den technischen Fortschritt geprägt, weswegen Weiterentwicklung und Innovationen an der Tagesordnung stehen. Dabei ist es das ständige Ziel, weitere Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen und ihn somit noch stärker an das Unternehmen zu binden. Das Einkaufen im Internet soll dem Kunden in kürzester Zeit bevorzugte Produkte zu einem unschlagbaren Preis und mit einem umfangreichen Produktinformationskatalog zur Verfügung stellen und diesen so zum Kauf anregen. Doch in Zukunft sollen noch gezieltere Werbemaßnahmen und Datenauswertungen dem Kunden ein noch besseres Shopping-Erlebnis ermöglichen. Nachstehend werden die zehn Toptrends für das Jahr 2019 kurz erläutert.¹⁰

⁸ Vgl. Abts/Mülder (2017), S. 585.

⁹ Vgl. Schneider (2017), S. 36 ff.

¹⁰ Vgl. Holtforth (2017), S. 44 f.

1. Produktinformationen und Content-Management

Die Kundenanforderung im Bereich Informationsbereitstellung steigt stetig. Grundvoraussetzung für jede E-Commerce-Plattform sind daher übersichtliche Produktinformationen, verständliche Bedienungsanleitungen, aussagekräftige Kundenrezensionen und mögliche weitere Kaufempfehlungen, die mit dem Produkt kombiniert werden können.¹¹

2. Zugang für Mobilgeräte

Die vermehrte Nutzung von mobilen Geräten wie Smartphones und Tablets hat auch große Auswirkungen auf den Onlinehandel. Da somit das Vergleichen von Produkten immer und überall möglich wird, ist der Onlinehandel gezwungen, auch mobile Versionen zur Verfügung zu stellen, um Umsatzeinbußen zu vermeiden.¹²

3. Personalisierung von Angeboten

Unter Personalisierung werden die gezielte Werbung und Empfehlung von Produkten und Inhalten verstanden. Kunden wollen für sie passende Produkte angeboten bekommen, weswegen es auch immer wichtiger wird, Kundendaten richtig zu nutzen. War es noch vor ein paar Jahren für Kunden seltsam, genau auf sie abgestimmte Produktangebote zu bekommen, wird das Unverständnis bei falscher Produktplatzierung heutzutage immer größer.¹³

4. Big-Data-Analyse

Wie bereits erwähnt, spielt die richtige Aufbereitung der Kundendaten eine wichtige Rolle bei der Erstellung von angemessenen Produktangeboten. Für die Big-Data-Analyse werden Daten aus den unterschiedlichsten Bereichen, wie z. B. E-Commerce-Plattform, CRM-Systemen oder Social Media, generiert. Diese Daten können einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung beitragen sowie einen Mehrwert für den Kunden erzeugen. Die Ergebnisse dieser Big-Data-Analyse werden in weiterer Folge für Nachfrage-Vorhersagen, Nutzerfreundlichkeit und Optimierung der Preisgestaltung eingesetzt.¹⁴

5. Chat-Software

Wie unter Punkt 1 (Produktinformationen und Content-Management) dargelegt, wollen Kunden über ein Produkt ganzheitlich informiert werden. Bleiben nach der Durchsicht der Produktinformationen noch Fragen offen, müssen diese auf schnellstem Wege geklärt werden. Deshalb werden Chatfunktionen, die direkt auf der E-Commerce-Plattform vorhanden sind, immer wichtiger. Fragen können somit schnell, einfach und persönlich beantwortet werden. Mit Hilfe von sogenannten Chatbots (Kommunikationsrobotern) können Produkthanfragen direkt beantwortet werden. Dem Kunden steht somit ein 24-Stunden-Kundensupport via Echtzeitkommunikation zur Verfügung.¹⁵

¹¹ Vgl. Koop et al. (2001), S. 7 f.

¹² Vgl. lab Austria (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹³ Vgl. Die Presse (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁴ Vgl. Dorn (2015), S. 28 f.

¹⁵ Vgl. Hoffmann (2019), S. 19 ff.

6. Sprachassistenten

Durch die vermehrte Nutzung von Sprachassistenten und *smart speakern* ist die Etablierung von Sprachsuchmöglichkeiten zu einem sehr wichtigen Bestandteil von E-Commerce-Plattformen geworden. Unter *smart speakern* werden Lautsprecher verstanden, die zum einen mit dem Internet verbunden sind und zum anderen die Funktion eines intelligenten persönlichen Assistenten (kurz IPA) besitzen.¹⁶

7. Augmented-Reality-Funktion

Mithilfe der Augmented-Reality-Funktion können Kunden die ausgewählten Produkte bereits vorab online „anprobieren“. Verschiedenste Onlineshops bieten bereits entsprechende Möglichkeiten an, wie etwa das Anprobieren von Brillen vorab via Smartphone Kamera. Dabei wird das Gesicht des Kunden gefilmt und der Kunde kann daraufhin die digital aufgesetzte Brille von allen Seiten betrachten.¹⁷

8. Bestellmöglichkeiten

Eines der Hauptziele im E-Commerce ist es, dem Kunden das Leben so einfach wie möglich zu gestalten; vor diesem Ziel entstehen immer wieder neue Bestellmöglichkeiten. Die wohl bekanntesten sind derzeit „Express-Lieferung“, „Abo-Bestellung“, „Pick-Up in Store“ und die „1-Click-Bestellung“. Diese Bestelloptionen ermöglichen eine Erweiterung des Geschäftsmodells. Ein Einzelhandelsgeschäft kann beispielsweise mit Hilfe eines Onlineshops und der Bestelloption „Pick-Up in Store“ Kunden über den digitalen Weg zu sich ins Geschäft holen. Durch die Möglichkeit der „1-Click-Bestellung“ kann der Kunde den langwierigen Bestellprozess umgehen, indem er alle für eine Bestellung notwendigen Daten zuvor einmalig eingibt, und kann so mit einem einzigen Klick eine Bestellung tätigen. Für Kunden, die ein Produkt so schnell wie möglich benötigen, ist eine „Express-Lieferung“ praktisch; diese kann auch mit der Möglichkeit einer „Abo-Bestellung“ vorausgeplant werden.¹⁸

9. Erweiterte Produktfilter

Mithilfe erweiterter Produktfilter können Kunden gezielt nach jenen Produkten suchen, die sie benötigen. Durch diese unkomplizierte Produktsuche ersparen sich Kunden Zeit, die sie wiederum nutzen können, um nach weiteren Produkten zu suchen.¹⁹

10. Social Shopping

Social Shopping oder auch Social Commerce bezeichnet die Forcierung von aktiven Beziehungen zum Kunden und der Beziehung zwischen Kunden. Dadurch sollte einerseits der Kundenstamm erweitert und andererseits eine positive Reputation im Web erzeugt werden. Kunden teilen dabei ihre Erfahrungen beim Einkaufen bzw. beim Benutzen der Produkte mit. Darunter fallen Produktbewertungen direkt im Shop, Rezensionen und Erfahrungsberichte auf Drittplattformen oder Kundenempfehlungen.²⁰

¹⁶ Vgl. Berberich (2018), S. 100 ff.

¹⁷ Vgl. E-Commerce Magazin (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁸ Vgl. Talin (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁹ Vgl. Bruhn/Hadwich (2016), S. 710.

²⁰ Vgl. Boyle (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

Diese Entwicklungen und Innovationen werden derzeit eher vereinzelt auf Plattformen eingesetzt, deren Verbreitung wird jedoch in Zukunft immer stärker werden. Um die Komplexität einer E-Commerce-Plattform besser verstehen zu können, wird im folgenden Abschnitt näher auf diesen Schwerpunkt eingegangen.

2.3 Aufbau einer E-Commerce-Plattform

Es gibt grundsätzlich zwei Plattfortmtypen, die in Bezug auf E-Commerce zu unterscheiden sind. Die eine Plattfortmart ist auf den gezielten dienstleistungs- und produktbezogenen Austausch spezialisiert, wie Amazon, Airbnb und Uber. Bei der anderen Plattfortmart stehen softwarebezogene Entwicklungssysteme, wie die Betriebssysteme Linux oder Windows, im Mittelpunkt, die der Entwicklung und dem Datenaustausch dienen. In dieser Arbeit wird unter dem Begriff Plattfortm ausschließlich die dienstleistungs- und produktbezogene Plattfortmart mit zwei oder mehreren Akteursgruppen im Markt verstanden. Mit Hilfe der Plattfortm können die einzelnen Gruppen einerseits von der Größe der anderen Gruppe profitieren und andererseits effizienter miteinander interagieren.²¹

Unter einer digitalen Plattfortm kann somit eine virtuelle Schnittstelle zwischen mehreren Akteuren verstanden werden. Im Normalfall handelt es sich bei den Akteuren um Unternehmen, Partner, Kunden und Mitarbeiter. Daraus ergibt sich der Netzwerkeffekt: Je mehr Nutzer aktiv auf der Plattfortm tätig sind, desto mehr Nutzen ziehen alle Akteure daraus. Die digitalen Plattfortmen können sowohl im B2C- als auch im B2B-Bereich angewendet werden. Als Musterbeispiele für den B2C-Bereich können jegliche Marktplätze, Suchmaschinen und soziale Netzwerke genannt werden. Der B2B-Bereich wird durch das Internet der Dinge (IoT, *Internet of things*) vorangetrieben. Aufgrund der ständigen Weiterentwicklung haben sich diverse Kategorien herausgebildet, welche in der folgenden Abbildung (Abb. 3) exemplarisch dargestellt werden.²²

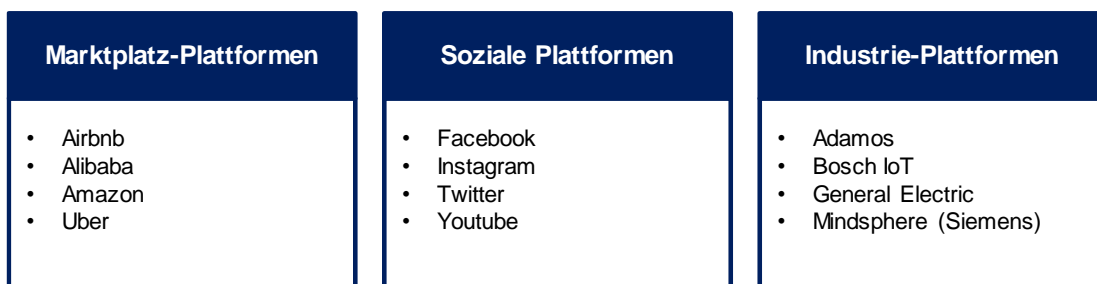


Abb. 3: Beispiele für Plattfortmkategorien, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Plattfortm ist somit ein großes und skalierbares Netzwerk, welches aus verschiedensten Ressourcen, wie Produkten, Daten und Benutzern, besteht. Einer der wichtigsten Faktoren einer Plattfortm ist daher, wie bereits zuvor erwähnt, das soziale Netzwerk, in dem Akteure miteinander interagieren und dabei Daten austauschen können. Dadurch können Wachstum und Skalierbarkeit in einer Weise, die traditionelle Unternehmen nicht bieten können, erreicht werden.²³

²¹ Vgl. Botthof (2017), S. 2 f., Onlinequelle [04.11.2019].

²² Vgl. Brettschneider (2018), S. 1 f.

²³ Vgl. Haack (2018), S. 84 ff.

Eine Plattform ist nicht (wie von Unternehmen häufig fälschlicherweise angenommen) nur ein Produkt oder eine Technologie, sondern ein Geschäftsmodell, das Wert schafft. Wenn ein Unternehmen ein Plattformunternehmen ist, dann muss es die Herausforderung meistern, den Mehrwert für sich selbst zu extrahieren und gleichzeitig den Gesamtaustausch anderer Plattformnutzer zu verbessern. Die folgende Abbildung (Abb. 4) veranschaulicht den Unterschied zwischen einem regulären Geschäftsmodell und einem Plattform-Geschäftsmodell. In einem regulären Geschäftsmodell entwickelt sich der Wert beim Händler und wird dann an den Verbraucher weitergereicht. In einem Plattform-Geschäftsmodell generieren der Händler und der Kunde den Wert.²⁴

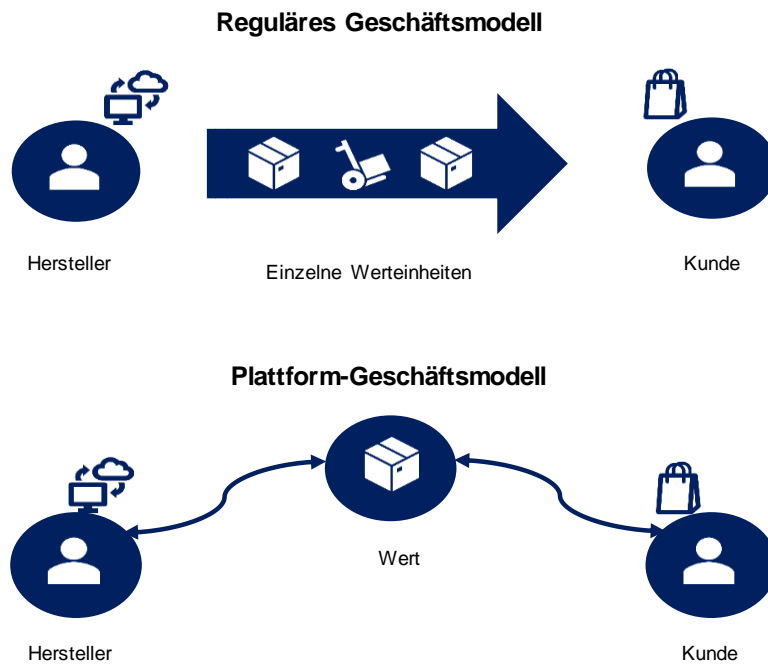


Abb. 4: Unterschied zwischen regulärem Geschäftsmodell und Plattform-Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn ein Unternehmen beschließt, sein Geschäftsmodell von einem regulären Geschäftsmodell in ein Plattform-Geschäftsmodell umzuwandeln, muss es die Art und Weise ändern, in der es Kundendaten erfasst. Ein Plattform-Geschäftsmodell bietet neue Möglichkeiten, Kundendaten zu generieren und zu sammeln. Unternehmen müssen sich mit *business intelligence* (Geschäftsanalytik) befassen, die ihre Plattform unterstützt. *Business intelligence* ist erforderlich, um mit der ständig wachsenden Daten- und Informationsmenge fertig zu werden und um sicherzustellen, dass diese Daten für die Verwendung durch das Unternehmen korrekt gefiltert und geändert werden.²⁵

Eine erfolgreiche Plattform zeichnet sich durch die Interaktion zwischen den Akteuren auf der Plattform aus. Diese Interaktionen umfassen den Austausch von Daten, Informationen und Werten und sind demnach der Kern einer Plattform, weswegen sie auch als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Eine Plattform ist auch in drei Schichten aufgebaut: Datenschicht, Infrastrukturschicht und Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaftsschicht.²⁶

²⁴ Vgl. Haack (2018), S. 84 ff.

²⁵ Vgl. Shen et al. (2011), S. 2 ff.

²⁶ Vgl. Choudary (2015), S. 60 ff.

Diese Schichten können unterschiedlich ausgeprägt sein; so ist bei Facebook oder Airbnb die Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaftsschicht deutlich stärker ausgeprägt als bei dem IoT. Das Internet der Dinge muss jedoch eine Vielzahl an unterschiedlichen Daten auswerten können und benötigt daher eine ausgeprägtere Datenschicht. Auch wenn sich Plattformen hinsichtlich ihrer Spezialisierungen stark voneinander unterscheiden können, ist der entscheidende Erfolgsfaktor stets die Interaktion in der Schicht „Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaft“.²⁷

Um eine Plattform designen zu können, bedarf es vorab einer Kerninteraktion. Um diese Kerninteraktion können in weiterer Folge weitere Interaktionen aufgebaut werden. Für den Aufbau einer Plattform ist daher die minimal durchführbare Interaktion (MVI, *minimum viable interaction*) notwendig. Das Schwierige dabei ist, dass die minimale Interaktion sowohl für den Kunden als auch für den Hersteller gleichermaßen attraktiv sein muss. Damit diese beidseitige Attraktivität erreicht werden kann, muss die Plattform zum einen einfach zu bedienen und unkompliziert aufgebaut und zum anderen relevant und wertstiftend sein. Mit Hilfe von Service Design werden genau diese Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Die Entwicklung kundenorientierter Strategien wird als Service Design bezeichnet und stellt somit die Schnittstelle von kreativer Gestaltung und Profitabilität dar. Mit den Methoden und Vorgehen des Service Designs können *consumer journeys*, Reisen des Kunden, und *producer journeys*, Reisen des Herstellers, erstellt werden. Diese *journeys* beschreiben die einzelnen Schritte, die der Kunde oder der Hersteller durchläuft, bis er eine gewünschte Zielhandlung durchführt. In der folgenden Abbildung (Abb. 5) wird eine vereinfachte *consumer journey* dargestellt.²⁸

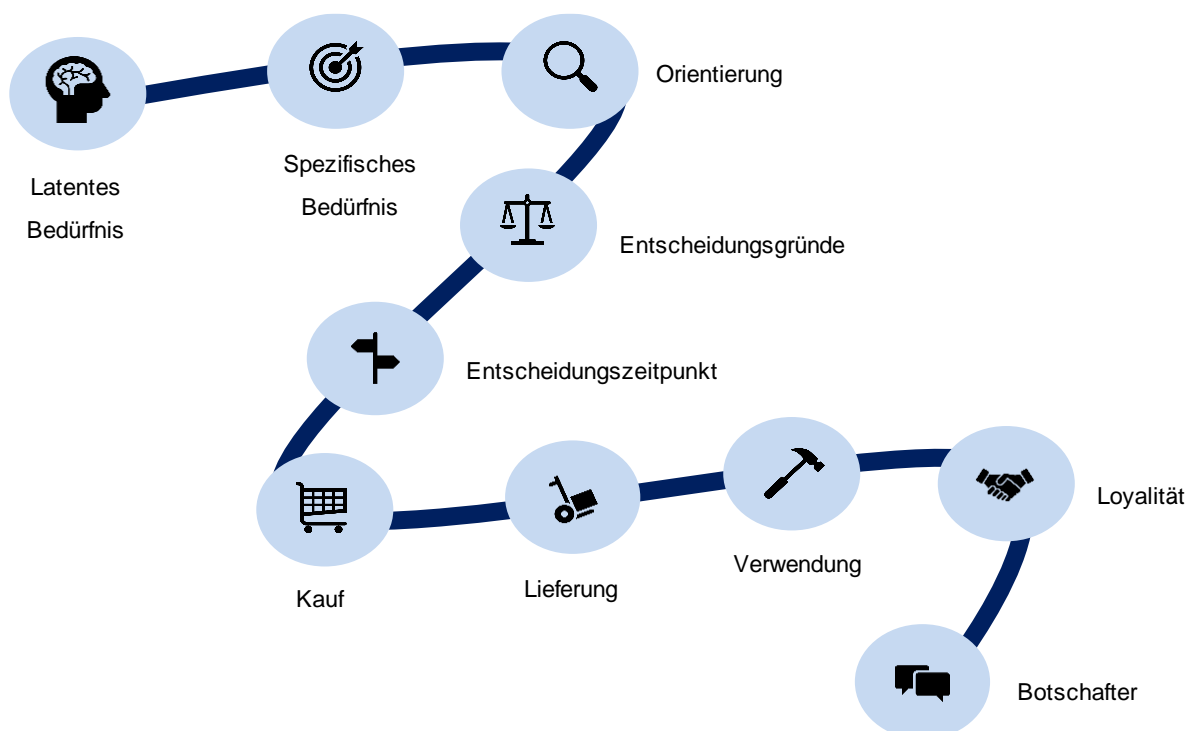


Abb. 5: Vereinfachte Darstellung einer *consumer journey*, Quelle: Eigene Darstellung.

²⁷ Vgl. Choudary (2015), S. 60 ff.

²⁸ Vgl. Wu et al. (2019), S. 279 ff.

Die *consumer journey* beginnt, wenn der Kunde ein latentes Bedürfnis verspürt, welches sich im nächsten Schritt zu einem spezifischen Bedürfnis weiterentwickelt. Danach beginnt die Orientierungsphase des Kunden, in der er sich auf verschiedene Art und Weise Informationen beschafft und Produktarten betrachtet. In Folge der Recherchetätigkeit werden Entscheidungsgründe für einen Kauf intuitiv festgelegt und bis zum Entscheidungszeitpunkt priorisiert. Ein positives Shopping-Erlebnis oder gesteigerte Bedürfnisse des Kunden führen zu einer Durchführung des Kaufprozesses. Eine termingerechte Lieferung an den Bestimmungsort mit einer entsprechenden Schutzverpackung trägt wie auch die erste Verwendung zur positiven Stimmung des Kunden bei. Ein zufriedener Kunde wird dem Unternehmen loyal gegenüberstehen und als sogenannter inoffizieller „Botschafter“ seine Meinung über das Produkt weitergeben.²⁹

Eine E-Commerce Plattform kann auf drei unterschiedliche Weisen erstellt werden: Dem Onlineshop, den Online-Marktplatz und der Online-Plattform. Im nächsten Abschnitt werden der Onlineshop und die Online-Plattform mit dem Online-Marktplatz verglichen. Die Unterscheidungsmerkmale liefern dem Leser die genaue Abgrenzung der einzelnen Typen, bevor im Anschluss das Themengebiet Online-Marktplatz näher erläutert wird.

Unterscheidungsmerkmale zwischen Onlineshop und Online-Marktplatz

Der E-Commerce kann auf zwei unterschiedlichen Vertriebsplattformen durchgeführt werden. Zum einen können Hersteller ihre Waren in ihrem eigenen Onlineshop anbieten und zum anderen als Hersteller das Netzwerk eines bereits bestehenden Online-Marktplatzes nutzen. Um hier die richtige Entscheidung zu treffen, müssen die einzelnen Vertriebskanäle genauer betrachtet und deren Vor- und Nachteile herausgearbeitet werden. Grundsätzlich kann der Unterschied zwischen Onlineshop und Online-Marktplatz anhand der Offline-Vorbilder Einzelhandelsgeschäft und Marktplatz erklärt werden. Ein Onlineshop kann mit einem klassischen Einzelhandelsgeschäft verglichen werden, in dem ein Händler seine Produkte anpreist, vermarktet und verkauft. Ein virtueller Marktplatz ist hingegen ein Ort, an dem viele verschiedene Händler unterschiedliche, ähnliche oder aber auch gleiche Produkte anpreisen, vermarkten und verkaufen. Dieses Prinzip entspricht dem System des klassischen Wochenmarkts.³⁰

Jeder Händler muss daher für sich selbst zuerst die Frage beantworten, wo er seine Produkte vermarkten möchte. Die Entscheidung, einen eigenen Onlineshop zu entwickeln, kann mit der Entscheidung, ein eigenes reales Geschäft zu eröffnen, gleichgesetzt werden. Zuerst muss eine geeignete Immobilie gefunden werden. Diese Immobilie kann etwa mit der Suche nach einer Software für den Onlineshop verglichen werden. Wurde ein geeignetes Objekt gefunden, benötigt dieses ein entsprechendes Interieur, was der Modifizierung und Codierung des Onlineshops entspricht. Zeitgleich sollte die erste Marketingkampagne gestartet werden, damit zukünftige Kunden bereits informiert und neugierig gemacht werden. Bei einem Einzelhandelsgeschäft kann dies mit der Beklebung der Schaufenster und dem Verteilen von Flyern erledigt sein. Da ein Onlineshop jedoch in der Regel keinen Ortsbezug hat, sondern eine viel größere Reichweite anstrebt, genügen diese Vorkehrungen hier nicht.³¹

²⁹ Vgl. Oberholzer/Eichholzer (2017), S. 5 ff.

³⁰ Vgl. Swoboda et al. (2019), S. 8 ff.

³¹ Vgl. Lammenett (2019), S. 294 ff.

Eines der wohl wichtigsten Tools ist dabei die Suchmaschinenoptimierung. Erst wenn den zukünftigen Kunden der Onlineshop vorgeschlagen wird, werden sie auf ihn aufmerksam und besuchen ihn auch. Des Weiteren sind Marketingkampagnen im Social-Media-Bereich essenziell, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu wecken.³²

Die genannten Maßnahmen sind für viele Händler vor allem in den Anfängen mit viel Zeit und hohen Kosten verbunden. Im Gegensatz dazu bietet ein Online-Marktplatz den Händlern eine bereits vorgefertigte Infrastruktur, die sie nutzen können. Diese festgelegte Infrastruktur umfasst Strategie, Design, Zielgruppe, Server, Shopsystem und vor allem ein bereits bestehendes Kundennetzwerk. Dies ermöglicht einem Händler einen einfacheren und schnelleren Einstieg in die Welt des E-Commerce. Das Vermarkten der Produkte auf einem Online-Marktplatz beinhaltet nämlich lediglich drei Schritte: Zuerst muss ein Händlerkonto angelegt werden, danach müssen die einzelnen Produkte eingepflegt und die Geschäftsbedingungen des Online-Marktplatzes akzeptiert werden. Nach dieser kurzen Einstiegsphase ist es dem Händler theoretisch ab dem ersten Tag möglich, Umsätze zu generieren.³³

Der grundlegende Unterschied zwischen einem Onlineshop und einem Online-Marktplatz liegt in der Händler-Nutzer-Beziehung. Bei einem Onlineshop liegt eine 1:n-Beziehung vor; das bedeutet, ein Verkäufer verkauft seine eigenen Produkte an verschiedene Käufer. Ein Online-Marktplatz weist hingegen eine n:n-Beziehung auf. Der Grund dafür ist, dass mehrere Verkäufer ihre Produkte an mehrere Käufer verkaufen. Der Marktplatzbetreiber kann dabei nur die Rolle des Mittelsmannes oder aber auch eine Doppelrolle als Mittelsmann und Verkäufer einnehmen.³⁴

Gegenüberstellung von Online-Marktplatz und Plattform

Heutzutage wird es für Unternehmen immer wichtiger, eigene Plattformen aufzusetzen oder eigene Marktplätze zu betreuen. Die beiden Begriffe werden jedoch häufig verwechselt bzw. falsch definiert. Zur Wahrung der Eindeutigkeit in dieser Arbeit werden die beiden Begriffe im Folgenden gegenübergestellt.

Der Online-Marktplatz

Ein Online-Marktplatz kann mit einem Wochenmarktplatz verglichen werden, auf dem Verkäufer unterschiedliche oder gleiche Produkte anbieten. Der Marktplatzbetreiber hat dabei keinen Aufwand, sondern stellt lediglich den Platz für die Verkäufer zur Verfügung. In einem Online-Marktplatz, wie etwa eBay, werden die Produkte der unterschiedlichen Verkäufer in diversen marktplatzeigenen Kategorien gelistet. Der Besucher hat somit auf einer Seite eine große Auswahl an Produkten, die er beliebig filtern und dabei deren Preis vergleichen kann. Verkäufer, die ihre Produkte auf einem Marktplatz anbieten, profitieren von der großen Reichweite und von hohen Besucherzahlen. Der Marktplatzbetreiber erwirtschaftet seinen Erlös aus der Vermittlungsprovision zwischen Verkäufer und Kunde. Des Weiteren fallen für Marktplatzbetreiber kaum Kosten an, da diese die Waren (meist) nicht selbst lagern oder liefern.³⁵

³² Vgl. Lammenett (2019), S. 294 ff.

³³ Vgl. Friedrichs (2017), S. 1 ff.

³⁴ Vgl. Friedrichs (2017), S. 1 ff.

³⁵ Vgl. Käßler (2017), S. 4.

Die Plattform

Eine Plattform vereint hingegen verschiedenste Unternehmensleistungen in einer Umgebung. Das bedeutet, über eine Plattform können beispielsweise ein Marktplatz und diverse Streaming-Dienste angeboten werden. Eines der besten Beispiele ist die Plattform Amazon. Amazon stellt nicht nur einen Online-Marktplatz zur Verfügung, sondern auch Video- und Musik-Dienste für Privatkunden. Jedoch erhält der Kunde erst durch Abschließen einer Prime-Mitgliedschaft Zugang zu den digitalen Diensten. Businesskunden bietet Amazon des Weiteren einen eigenen Web-Service an.³⁶

Die folgende Abbildung (Abb. 6) visualisiert das Plattformmodell von Amazon.

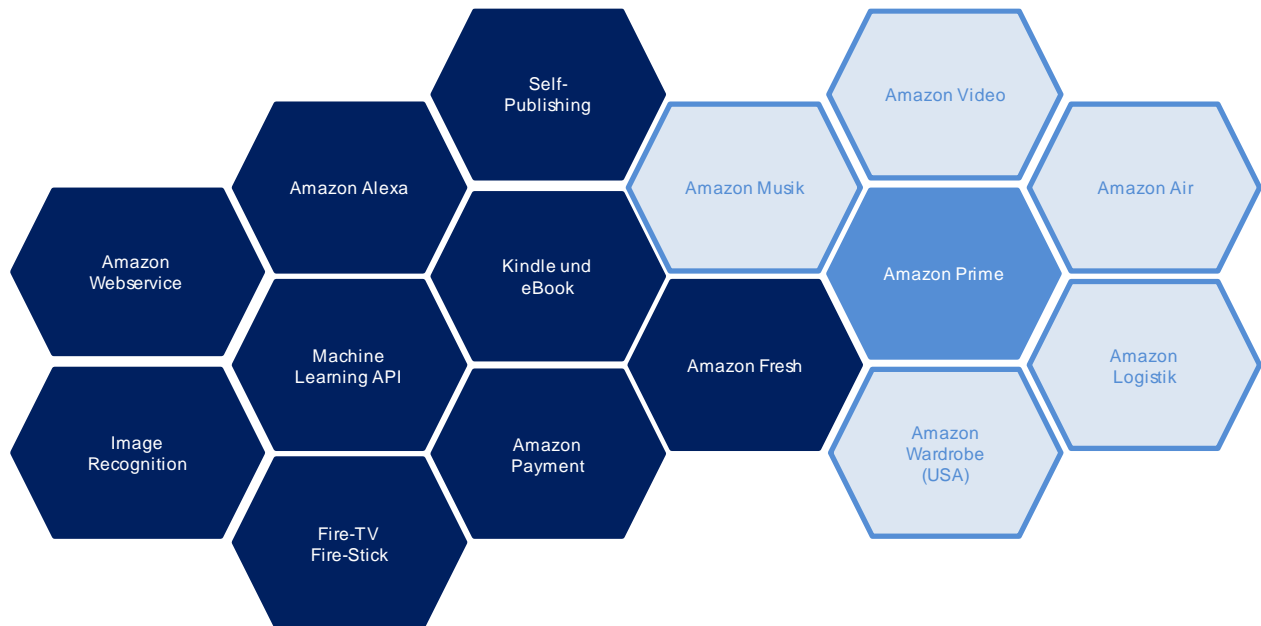


Abb. 6: Modell der Amazon-Plattform, Quelle: Eigene Darstellung.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Online-Marktplatz und Online-Plattform sind die Weite des Tätigkeitsbereiches sowie deren Komplexität. Ein Online-Marktplatz bietet verschiedenen Verkäufern die Möglichkeit, ihre Produkte mehreren Kunden gleichzeitig anzubieten. Eine Plattform bietet hingegen verschiedenste Unternehmensleistungen, wie z. B. einen Online-Marktplatz und diverse Streaming-Dienste, in einer Umgebung an.

³⁶ Vgl. Böhm (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass E-Commerce ein Sammelbegriff für das Anbahnen, Abwickeln und Abschließen von Geschäften über das Internet ist. Das bedeutet, dass nicht nur Kauf- und Verkaufsprozesse unter diesen Begriff fallen, sondern auch alle Prozesse, die dafür notwendig sind. Die Folgen daraus sind starke Verbindungen zu sehr unterschiedlichen Fachgebieten wie Softwareentwicklung, Einkauf, Logistik und Recht. An diesen Branchenschnittstellen kann es zu sprachlichen, fachlichen und technischen Barrieren kommen, weswegen ein klar ausgearbeitetes und für jede Partei verständliches Konzept die wichtigste Grundlage darstellt, um im E-Commerce tätig zu werden. In diesem Konzept muss ausgearbeitet werden, was für welche Nutzer in welcher Form und unter welchen Bedingungen auf der Plattform angeboten wird. Erst wenn diese Grundlage geschaffen ist, kann eine detailliertere Ausarbeitung folgen. Die Bedürfnisse der Plattformnutzer müssen dabei immer oberste Priorität haben. Des Weiteren müssen Plattformdesign und -funktion immer auf dem neuesten Stand sein, um für Nutzer attraktiv zu bleiben. Weiterentwicklungen und Innovationen stehen im E-Commerce daher an der Tagesordnung. Nur wer die Kundenbedürfnisse vollständig erfüllen kann, wird in weiterer Folge erfolgreich sein. Daher ist bereits bei der Anfangsentscheidung darauf zu achten, was der Kunde beim Kauf eines bestimmten Produktes oder Services haben möchte. Wenn der Kunde nur ein gewünschtes Produkt auf eine bequeme Art und Weise bestellen möchte, wird er sicherlich einen Onlineshop bevorzugen. Ein Online-Marktplatz ist hingegen für jene Kunden von Vorteil, die das beste Preis-Leistungsverhältnis haben möchten. Sollte dieses Preis-Leistungsverhältnis dann auch noch mit zusätzlichen Service hinterlegt sein, kann nur eine Online-Plattform das gewünschte Resultat liefern. Da sich diese Arbeit jedoch in weiterer Folge nur mit dem Thema Online-Marktplatz beschäftigt, widmet sich der nächste Abschnitt der Vertiefung dieser Materie.

3 DER ONLINE-MARKTPLATZ

Zumal das Ziel dieser Arbeit die Generierung eines Geschäftsmodells für einen Online-Marktplatz ist, ist eine genauere Auseinandersetzung mit dem Thema Online-Marktplatz essenziell. In diesem Abschnitt werden neben den Themengebieten Aufbau, Typen und Gestaltungsdimensionen auch die Themenbereiche Betreibermodelle, Zutrittsbarrieren, qualitative Erfolgsfaktoren und Risiken näher erläutert. Dieser Einblick soll den Grundstein für die Analyse der Geschäftsmodelle der Mitbewerber legen.

3.1 Voraussetzungen für Online-Marktplätze

Die Hauptfunktion von Online-Marktplätzen ist die Zusammenführung von Anbietern und Kunden. Für den Anbieter ermöglichen Marktplätze eine Veränderung des Absatzkanals, wodurch sich neue Schnittstellen zum Kunden ergeben. Diese Änderung trägt auch dazu bei, dass die Gestaltung und Integration des Online-Marktplatzes zu einer distributiven Aufgabe des Marketings wird. Das Marketing muss dabei die Verfügbarkeit der Leistungen im Zugriffsbereich des Kunden in effizienter und wirksamer Form sicherstellen.³⁷

Online-Marktplätze zeichnen sich durch ein sehr prägnantes Geschäftsmodell aus, durch welches sie sich leicht von anderen Verkaufsstellentypen abgrenzen lassen. Die Abgrenzung zwischen den einzelnen Verkaufsstellentypen erfolgt meist in Hinblick auf die Ausrichtung auf Anbieter oder Kunde. Dadurch ergeben sich die Klassifizierungen Shop, Einkaufsplattform und Marktplatz. Ein Onlineshop wird von einem Anbieter organisiert und spricht mehrere Kunden gleichzeitig an. Das Gegenteil zu einem Onlineshop ist die Einkaufsplattform; hier greift ein Kunden über die Plattform auf mehrere Anbieter zu. In den meisten Fällen handelt es sich bei solchen Einkaufsplattformen um eine Plattform, auf der ein großes Unternehmen auf alle Angebote seiner Lieferanten zugreifen kann. Bei einem Online-Marktplatz kann die Organisation von einem Anbieter, einem Kunden oder einer dritten Partei übernommen werden. Der Marktplatz-Inhaber hebt sich von den anderen Marktplatz-Parteien durch die ihm gewährte Möglichkeit ab, Marktregeln ändern zu dürfen. Ein Online-Marktplatz grenzt sich auch dahingehend von den anderen Verkaufsstellentypen ab, dass dort immer mehrere Anbieter und mehrere Kunden zusammentreffen. Aufgrund dieser direkten Wettbewerbssituation ist es notwendig, einen unabhängigen Rahmen, der fest definierte Prozesse und Regeln beinhaltet, zu definieren. Erst diese unveränderbaren Rahmenbedingungen schaffen die Situation, dass konkurrierende Unternehmen sich dem Wettbewerb ausliefern, auf einem gemeinsamen Marktplatz ihre Produkte zu verkaufen.³⁸

³⁷ Vgl. Schlögel et al. (2002), S. 17 f.

³⁸ Vgl. Merz (2002), S. 22 ff.

Der Online-Marktplatz ermöglicht es somit den verschiedenen Nutzern, ihre Anfragen und Angebote zu referieren und ihre Transaktionsangebote koordiniert abzuwickeln. Für die Nutzung des Marktplatzes müssen Nutzer auch meistens Nutzungsgebühren an den Marktplatzbetreiber zahlen. Die Hauptfunktion des Marktplatzbetreibers ist dabei die Bündelung, Bereitstellung und technische Abwicklung sowohl von qualitativen als auch quantitativen Informationen. Der Marktplatzbetreiber hat jedoch weder Einfluss auf die Anfragen noch auf den Verkauf.³⁹

Marktplatztypen

Online-Marktplätze können in verschiedene Typen eingeteilt werden. Dabei gibt es die Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen sowie zwischen vertikalen und horizontalen Marktplätzen. Bei einem offenen Marktplatz wird ein breites Spektrum an Anbietern und Kunden angesprochen. Dies ist meist mit einem Registrierungserfordernis und Nutzungsgebühren verbunden. Im Gegensatz dazu richtet sich der geschlossene Marktplatz nur an eine spezielle Branche oder eine eingeschränkte Gruppe von Kunden und Anbietern. Der vertikale Marktplatz spezialisiert sich auf branchenspezifische Produkte, wohingegen der horizontale sich auf branchenübergreifende Produkte von unterschiedlichen Unternehmen konzentriert.⁴⁰

Die Zielgruppe ist ein weiteres Unterscheidungskriterium bei Marktplatztypen. Die wohl bekannteste Form ist das B2C-Umfeld, bei dem sich der Marktplatz an Endkunden richtet; hierzu zählen Amazon, eBay und Zalando. Eine neuere Form des Marktplatzes ist die B2B-Form, worunter etwa Amazon Business, Mercateo oder Toolineo fallen und in welcher der Fokus rein auf Geschäftskunden liegt. Diese Zielgruppenunterscheidung wird als übergeordnetes Kriterium zusätzlich zu den zuvor genannten Unterscheidungskriterien angewendet. Ein weiteres Unterscheidungskriterium sind die diversen Transaktionsmodelle, die ein Online-Marktplatz anwenden kann. Neben Festpreisaktionen, genauer gesagt Katalogpreisen, wie es bei Amazon gehandhabt wird, gibt es auch Auktionsmodelle oder Modelle mit laufend aktualisierten Konditionen im Stil von Börsen.⁴¹

3.1.1 Gestaltungsdimensionen

Den Gestaltungsdimensionen von Online-Marktplätzen liegt eine Vielzahl von Kriterien zugrunde, welche den Ablauf des Geschäftsverkehrs nach außen hin charakterisieren. Dabei werden die drei Grundfragen: „Was wird angeboten?“, „Wie wird es angeboten?“ und „Für wen wird es angeboten?“ geklärt. Aus diesen drei Fragen kann eine dreidimensionale Matrix gebildet werden, welche aus der sachlichen Gliederung der angebotenen Produkte, der Preisbildung und der Teilnehmerbeziehung besteht. In der folgenden Abbildung (Abb. 7) wird diese Matrix dargestellt. Daraus lassen sich insgesamt 18 unterschiedliche Grundformen ablesen, welche als Orientierungshilfen dienen, da jeder Marktplatz in der Realität oft mehrere Formen annehmen kann.⁴²

³⁹ Vgl. Ionos (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

⁴⁰ Vgl. Effivendo (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

⁴¹ Vgl. Willkommer (2017), Onlinequelle [04.11.2019].

⁴² Vgl. Samuelson/Nordhaus (2009), S. 27.

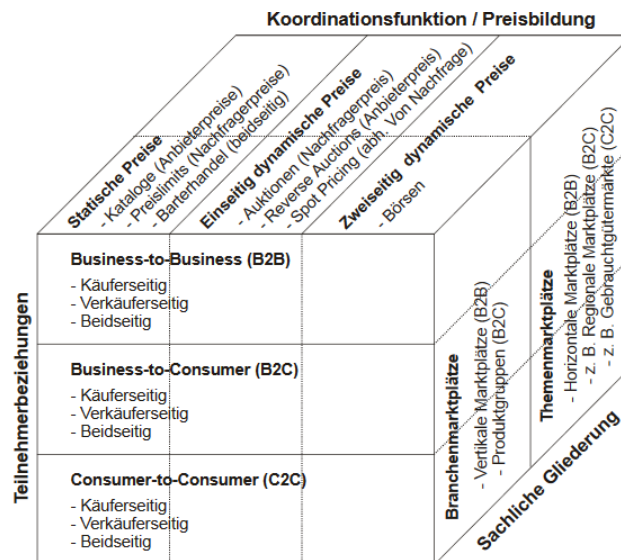


Abb. 7: Dreidimensionale Gestaltungsmatrix von Online-Marktplätzen, Quelle: Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 10.

In der ersten Dimension, die die Teilnehmerbeziehungen abbildet, wird die Unterteilung in B2B, B2C und C2C vorgenommen. Diese Unterteilung kann ein weiteres Mal hinsichtlich des Anstoßes der Transaktion unterteilt werden. Daraus ergeben sich drei unterschiedliche Teilnehmerbeziehungen. Wenn ein Unternehmen seine Standardprodukte in Katalogform anbietet, wird dies als „verkäuferseitig“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu wird von einer „käuferseitigen“ Teilnehmerbeziehung gesprochen, wenn der Kunde ein Angebot direkt bei einem Unternehmen anfordert. Die dritte Teilnehmerbeziehung wird als neutral oder aber auch beidseitig bezeichnet und stellt eine Kombination aus käuferseitiger und verkäuferseitiger Beziehung dar.⁴³

Auf der sachlichen Gliederungsebene wird die Frage „Was wird angeboten?“ anhand der Marktplatz-Zugehörigkeit geklärt. Marktplätze können sich in diesem Fall entweder an der Branchenzugehörigkeit der Marktteilnehmer oder an thematischen Marktplätzen orientieren, die hinsichtlich ihrer Produkteigenschaften unterschieden werden. Als Branchenmarktplatz wird in der Regel der „vertikale“ Marktplatz bezeichnet, welcher über die Branche der Anbieter (B2C) und/oder Kunde (B2B) definiert wird. Themenmarktplätze werden im B2B-Bereich als „horizontale“ Marktplätze bezeichnet, da sie branchenunabhängig in allen Unternehmen benötigt werden. Im B2C-Bereich gibt es eine Vielzahl von thematischen Kriterien, wie etwa die Einteilung in regionale Marktplätze. Diese Unterkategorisierung von Marktplätzen ist notwendig, um zu veranschaulichen, dass nicht alle Güter und Handelsbeziehungen für einen globalen Handel geeignet sind.⁴⁴

⁴³ Vgl. Schwicker/Pfeiffer (2000), S. 11.

⁴⁴ Vgl. Nenninger/Lawrenz (2013), S. 19.

Die Preisbildungsebene beschäftigt sich mit der Frage „Wie wird es angeboten?“ und stellt ein generisches Merkmal eines Online-Marktplatzes dar. Grundsätzlich bildet sich ein Marktpreis im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage heraus. Der Marktpreis ist der tatsächliche Preis, der entsprechend dem durchschnittlichen Angebot und der allgemeinen Nachfrage während einer bestimmten Marktzeit erzielt wird. Von einem Online-Marktplatz wird erst dann gesprochen, wenn mindestens in einer Marktplatz-Partei z. B. bei den Verkäufern, ein Wettbewerb besteht. Hinsichtlich dieser miteinander konkurrierenden Teilnehmer grenzt sich der Online-Marktplatz auch von dem Onlineshop eines einzelnen Anbieters oder Herstellers ab. Die Marktpreisbildung hängt beim Online-Marktplatz auch von den zwei Faktoren Dynamik der Preisbildung und Rolle der Beteiligten ab. Dies bedeutet, dass der Marktpreis entweder statisch anhand von individuellen Entscheidungen des Anbieters oder des Kunden festgelegt wird oder sich dynamisch während der Transaktionsaktivität bildet.⁴⁵

Bei einer statischen Preisbildung wird zwischen Anbieterpreis, Nachfragerpreis und Barter-Handel unterschieden. Anbieterpreise sind für Produkte mit einem relativ stabilen Preis vorteilhaft und werden meist über Kataloge angeboten. Die Möglichkeit des unmittelbaren Vergleichs konkurrierender Angebote und die daraus entstehenden Preislimits verdeutlichen die Marktmacht der Kunden. Die dritte Form der statischen Preisbildung, der Barter-Handel, stellt eine Sonderform der statischen Preisbildung dar, bei der es sich um einen Warentausch ohne Zahlungsfluss handelt.⁴⁶

Im Bereich der dynamischen Preisbildung kann zwischen ein- und zweiseitiger Preisbildung unterschieden werden. Die bedeutendste einseitige dynamische Preisbildungsart ist die Auktion. Bei einer klassischen Auktion ändert sich der Preis mit der Änderung von Angebot und Nachfrage. Das bedeutet, dass Kunden ansteigend um ein Angebot bieten und jener, dessen Gebot zuletzt am höchsten ist, erhält den Zuschlag. Eine andere Form der Auktion ist die *reverse auction*, bei der ein Höchstpreis vom Anbieter festgelegt wird und die Interessenten unterbieten sich danach gegenseitig. Eine weitere Form ist das *spot pricing*, bei dem die Preise vom Anbieter in unmittelbarer Reaktion auf die aktuelle Nachfragesituation flexibel festgelegt werden. Die andere dynamische Preisbildungsform ist die zweiseitige Preisbildung, bei der wie an der Börse permanent eine gleichzeitige Abgabe von Angebots- und Nachfragegeboten stattfindet. An der Börse werden Güter gehandelt, die volatile Preise aufweisen, deren Beschaffung zeitkritisch ist und die eine hohe Transaktionshäufigkeit erfordern.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Voigt et al. (2003), S. 20.

⁴⁶ Vgl. A. T. Kearney Inc. (2000), S. 7, Onlinequelle [04.11.2019].

⁴⁷ Vgl. Jacob (2016), S. 109 ff.

3.1.2 Funktionale Merkmale

Die systemtechnischen Auswahlkriterien eines Online-Marktplatzes gliedern sich in funktionale Merkmale, Integration, Systemarchitektur, Sicherheit, Art der Bereitstellung und Kosten. Um eine Übersicht über die funktionalen Merkmale zu erhalten, werden diese in der folgenden Tabelle (Tab. 1) näher erläutert.⁴⁸

Funktionale Merkmale	Beschreibung
Anbieterlisten	Diese Liste beinhaltet alle Anbieter und wird den Kunden für die Produktsuche zur Verfügung gestellt.
Ausgestaltung der Benutzerschnittstellen	Die Benutzerschnittstellen müssen zum einen zeitgemäß, das heißt gängigen Anwendungen entsprechend, und zum anderen benutzerfreundlich sein.
Content-Management	Für den angebotenen Inhalt kann entweder der Marktplatzbetreiber oder aber auch der Anbieter zuständig sein.
Hilfefunktionen	Hilfefunktionen umfassen das komplette Angebot des Supports sowohl für die Kunden als auch für die Anbieter auf einem Marktplatz.
Mehrsprachigkeit	Die Mehrsprachigkeit eines Online-Marktplatzes wird spätestens dann unerlässlich, wenn der Marktplatz international erreichbar sein soll.
Nutzungs- und Registrierungsverwaltung	In der Verwaltung werden sämtliche Anwenderdaten verwaltet.
Personalisierungsfähigkeit	Die Personalisierungsfähigkeit ermöglicht es den Nutzern sowohl Benutzerschnittstellen als auch Inhalte nach eigenen Vorstellungen einzurichten.
Produktsuche	Die Produktsuche ist für Kunden ein sehr wichtiges Tool, um zu den gewünschten Produkten zu kommen. Dafür wird ein Klassifizierungssystem benötigt, um jedes Produkt mit einem strukturierten und einheitlichen Merkmal zu versehen.
Transaktionsunterstützung	Bei einer Erweiterung der Marktplatzfunktionalität werden auch Transaktionen verwaltet.
Unterstützung verschiedener Währungen	Neben der Mehrsprachigkeit muss ein internationaler Marktplatz auch die jeweils notwendigen (landesspezifischen) Währungen erlauben.
Verfügbarkeitsprüfung	Die Verfügbarkeitsprüfung, zur Ermittlung des Lagerbestandes des ausgewählten Produktes, kann mit Hilfe einer Systemfunktion durchgeführt werden.

Tab. 1: Funktionale Merkmale eines Online-Marktplatzes, Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁸ Vgl. Boysen (2001), S. 171 ff.

Ein weiteres systematisches Auswahlkriterium ist die **Integration**. Die Integrationsfähigkeit einer Software ist gerade bei Marktplätzen ein wichtiges Merkmal, weil sie von unterschiedlichsten Unternehmen genutzt wird. Das bedeutet, dass einerseits verschiedene Systeme miteinander kommunizieren und andererseits unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse miteinander verbunden werden müssen. Bei der Integrationsfähigkeit einer Marktplatzsoftware werden die drei Bereiche systemseitige Integration, prozessbezogene Integration und informationstechnische Integration unterschieden. Die systemseitige Integration befasst sich mit der Anbindung von ERP-Systemen an die Marktplatzsoftware. Die prozessbezogene Integration widmet sich der reibungslosen Verknüpfung von Prozessen zwischen Anbietern und Kunden über den Marktplatzbetreiber. Die informationstechnische Integration schließlich bedient sich der Unterstützungsfunktion, die beim Austausch von Produktdaten und beim Durchführen von Transaktionen benötigt wird.⁴⁹

Die **Systemarchitektur** hat Einfluss auf die Skalierbarkeit des Systems, auf das *customizing* desselben und auf dessen Zuverlässigkeit. War das letzte Jahrzehnt geprägt von den parallel genutzten Architekturen, *mainframe* (Großrechner, sehr leistungsstarker Zentralrechner) und Client-Server (intelligente Endgeräte die an sich autonom arbeiten, aber für bestimmte Leistungen auf sogenannte Server zurückgreifen), so sind heutige Marktplatzsysteme offen gestaltet. Die meisten Anwendungen sind auf Basis der Programmiersprache Java entwickelt worden. Die Offenheit zur Anbindung von Drittsystemen wird durch die Bereitstellung von Schnittstellen erreicht.⁵⁰

Ein weiteres technisches Auswahlkriterium stellt die **Sicherheit** der Marktplatzsoftware dar. Beim Kauf von Produkten werden sensible Daten ausgetauscht, z. B. Abteilungsbudgets oder Preisinformationen. Die Marktplatzsoftware muss gewährleisten, dass Informationen nur für die Marktplatzteilnehmer zugänglich sind, für die sie bestimmt sind. Damit Softwaresysteme vor Missbrauch geschützt sind, werden SSL-Verfahren (*secure socket layer*; verschlüsselte Netzverbindung zwischen Server und Browser), Sicherheitszertifikate, Passwortschutz, Firewalls und Verschlüsselungen verwendet.⁵¹

Die **Bereitstellung des Softwaresystems** kann auf herkömmliche Art erfolgen. Dabei erwirbt der Kunde die Marktplatzsoftware und installiert diese auf firmeneigenen Servern, jedoch bleiben Anwendungs- und Datenbanklogik dabei auf Rechnern des Marktplatzbetreibers liegen. Eine neuere Art der Produktbereitstellung ist das sogenannte *application service providing*. Dabei verbleibt die Anwendungs- und Datenbanklogik vollständig auf den Rechnern des Anbieters der Marktplatzsoftware. Der Marktplatzbetreiber benötigt keine zusätzliche informationstechnische Infrastruktur, sondern nur eine gängige Browser-Software.⁵²

Die **Kosten einer Marktplatzsoftware** können in die vier Kategorien Anschaffungspreis, jährliche Lizenzgebühr, Service- und Wartungsgebühr und Einführungs- und Beratungskosten unterteilt werden.⁵³

⁴⁹ Vgl. Kollmann (2007), S. 376.

⁵⁰ Vgl. Engelhardt et al. (2017), S. 11.

⁵¹ Vgl. Zorzini (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

⁵² Vgl. Kollmann (2007), S. 376 ff.

⁵³ Vgl. Otto et al. (2000), S. 79 f.

3.1.3 Betreibermodelle und Zutrittsbarrieren

Online-Marktplätze werden auch hinsichtlich der Betreibermodelle unterschieden, da es für jede Partei spezifische Anreize zur Investition in Marktplätze gibt. Der Anreiz für die Anbieterseite ist die Gewinnmaximierung, wohingegen die Nutzenmaximierung für die Nachfrageseite und die Gewinnerzielung für Intermediäre wichtig ist. Die Nutzermaximierung der nachfrageseitigen Marktplätze entsteht durch Verringerung der Such- und Transaktionskosten, um schließlich den Abbau der Informationsasymmetrien und die Markttransparenz zu fördern. Durch diese preisorientierte Ausrichtung entsteht ein preisvergleichender Marktplatz oder eine Nachfragebündelung von verschiedenen Kunden mit dem Ziel, einen geringen Preis zu erreichen. Im Gegensatz dazu richten sich angebotsseitige Marktplätze informationsorientiert an den Zielen der Produktdifferenzierung und der Mehrwertabschöpfung aus. Intermediäre Marktplätze sind unabhängige Betreiber, welche unter anderem die Kontakt-, Informations-, Beratungs-, Waren-, Raum- und Zeitausgleichsfunktion erfüllen.⁵⁴

Ein Online-Marktplatz bietet einem Marktplatzbetreiber viele verschiedene Chancen und Möglichkeiten, sodass Zutrittsbarrieren und Risiken häufig übersehen oder nicht beachtet werden. Nachdem nun geklärt wurde, wie ein Online-Marktplatz aufgebaut ist und welche Formen, Gestaltungsdimensionen und Betreibermodelle es gibt, werden nun die entsprechenden Zutrittsbarrieren, Risiken und qualitativen Erfolgsfaktoren näher betrachtet.

Zutrittsbarrieren

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Betrachtung von Online-Marktplätzen sind die Zutrittsbarrieren, welche auch als Marktzutrittsbarrieren oder Markteintrittsschranken bezeichnet werden. Diese können natürlich bzw. zufällig entstehen, oder auch vorsätzlich geschaffen werden. Kostenvorteile, Produktdifferenzierung und rechtliche Regulierungen werden zu den natürlichen Zutrittsbarrieren gezählt, wohingegen vorsätzliche Barrieren insbesondere in Märkten mit Kartellverhalten zu finden sind. Nachstehend werden die finanziell-technischen, produktbezogenen und rechtlichen Zutrittsbarrieren näher erläutert.⁵⁵

Finanziell-technische Zutrittsbarrieren

Finanziell-technische Zutrittsbarrieren umfassen zum einen die Partizipation an Transaktionen, welche zum Teil erhebliche Investitionen erfordern, und zum anderen die eigentlichen Transaktionskosten. Das Betreiben eines Online-Marktplatzes erfordert eine leistungsfähige Server- und Systeminfrastruktur, um Lieferbereitschaft zu gewährleisten. Durch diese Faktoren, aber auch durch häufig vergessene Kostentreiber wie Schulungen, Sicherheitsanforderungen sowie unternehmensinterne Organisationsanpassungen entstehen sehr hohe Kosten. Dieser Kostenblock muss aus den Einnahmen von nachfragenden Marktteilnehmern durch diverse Gebühren, wie Anschluss-, Nutzungs- oder Vermittlungsgebühren, finanziert werden.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Leimeister (2015), S. 350.

⁵⁵ Vgl. Begg et al. (2008), S. 156 f.

⁵⁶ Vgl. Kistner/Baumann (2000), S. 327 f.

Produktbezogene Zutrittsbarrieren

Produktbezogene Zutrittsbarrieren entstehen einerseits bei der Generierung eines Mehrwertes des Produktes durch den Onlinehandel, sprich der „Internetfähigkeit“ des Produktes. Andererseits fallen sie aufgrund der Qualitätsanforderungen des Marktes und der Kunden an. Die „Internetfähigkeit“ eines Produktes bedeutet, dass nicht jedes Produkt für jeden Interessenten zugänglich ist. Für diese Beschränkung kann etwa die Produktart (leicht verderbliche Nahrungsmittel) oder die geforderte Qualität verantwortlich sein.⁵⁷

Rechtliche Zutrittsbarrieren

Das Kartellrecht, das Steuerrecht sowie die staatliche Regulierung sind die drei rechtlichen Zutrittsbarrieren eines Online-Marktplatzes. Größere Unternehmen, die einen Marktplatz gründen oder aber auch einem Marktplatz beitreten möchten, werden von der Kartellbehörde geprüft, wodurch das Risiko des Untersagens dieses Vorhabens gegeben ist. Das Steuerrecht ist derzeit ein intensiv diskutiertes Thema, da durch eine Besteuerung des elektronischen Handels dessen Mehrwert gesenkt werden würde.⁵⁸

3.2 Risiken und Nutzenpotenziale

Online-Marktplätze sind aus Betreibersicht auch mit Risiken und Nutzenpotenzialen behaftet, die sich in einem starken Wettbewerb und steigenden technischen Anforderungen sowie den daraus entstehenden hohen Kosten bemerkbar machen. Derzeit wird der Wettbewerb von Big Playern wie Amazon und Alibaba dominiert, wobei Hersteller vermehrt versuchen, direkt an den Kunden zu verkaufen. Angesichts der Möglichkeit, weltweit Produkte zu kaufen und zu verkaufen, entsteht eine hohe Preistransparenz, wodurch dem Kunden der Vergleich der Angebote von verschiedenen Anbietern erleichtert wird. Händler können diesem Preisdruck nur mit geringeren Preisen oder mit besonderem zusätzlichem Service begegnen. Damit überhaupt Kunden auf den Online-Marktplatz kommen, muss dieser zuvor einen gewissen Bekanntheitsgrad erreichen. Dieser kann durch die Nutzung spezieller Google Tools gesteigert werden. Zeitgleich entsteht jedoch eine Abhängigkeit von Google, welche wiederum Kosten verursacht.⁵⁹

Ein weiterer hoher Kostenpunkt sind die technischen Anforderungen, die ein Online-Marktplatz mit sich bringt. Für die Entwicklung eines Online-Marktplatzes werden umfassendes Wissen in den verschiedensten Fachgebieten sowie eine spezifische informationstechnische Infrastruktur benötigt. Diese Anforderungen sind wiederum mit sehr hohen Kosten verbunden, da nicht alle entsprechenden Aufgaben vom Marktplatzbetreiber selbst erledigt werden können und demnach Wissen und/oder technisches Equipment und technisches Know-how zugekauft werden müssen. Zwei weitere wichtige und kostentreibende Punkte sind Retouren und die rechtlichen Abmahnungen. Das Fehlen der Haptik bei Online-Käufen in Kombination mit dem Widerrufsrecht führen zwangsläufig zu Retouren, welche einen enormen Mehraufwand für den Händler bedeuten.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Schwicker/Pfeiffer (2000), S. 23 f.

⁵⁸ Vgl. Roos (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

⁵⁹ Vgl. Heinemann (2018), S. 334 ff.

⁶⁰ Vgl. Trusted Shops (2015), Onlinequelle [04.11.2019].

Bei manchen Produkten geht der Mehraufwand so weit, dass die Produkte nach einer Rücksendung nur mehr zu einem weitaus geringeren Preis weiterverkauft werden können, zumal sie nicht mehr als neues Produkt gelten. Falsche Produktbeschreibungen oder Formulierungen in den „Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ können zu einer rechtlichen Abmahnung führen. Daher ist es für einen Online-Marktplatzbetreiber sinnvoll, einen professionellen Rechtsbeistand zurate zu ziehen.⁶¹

Aufgrund der zuvor genannten Anforderungen ist ein schneller Return on Investment (ROI) des eingesetzten Kapitals in der Regel nicht gegeben. Des Weiteren ist der Aufbau einer Kundenbasis mit erheblichen Anstrengungen verbunden, sodass Umsatz nur sehr zeitverzögert generiert werden kann.⁶²

Neben den Risiken ist ein Online-Marktplatz auch mit Nutzenpotenziale behaftet. Mit Hilfe eines Online-Marktplatzes kann ein Unternehmen neue Märkte erschließen und somit die eigene Reichweite vergrößert. Diese Marktausweitung ist im Gegensatz zur klassischen Methode mit geringeren Kosten verbunden. Der Grund liegt dabei bei der Zusammenführung von Käufern und Verkäufern und bei der direkten Umsetzung von Transaktionsprozessen. Durch die elektronische Abwicklung der Käufe und Verkäufe können die Transaktionskosten eingespart werden. Neben internen Kostensenkungen gehen Einkäufer auch von Preisnachlässen der Lieferanten aus. Daher bietet die Bildung von Einkaufsgemeinschaften einen weiteren Kostenvorteil. Ein weiteres Nutzenpotenzial von Online-Marktplätzen ist die Integration verschiedener Systeme. Mit Hilfe der Integrationsmöglichkeit können Medienumbrüche minimiert und eine einfache Datenübertragung gewährleistet werden. Dabei lassen sich Produktkataloge von unterschiedlichen Verkäufern einfach in das System einspielen. Durch die Gegenüberstellungsmöglichkeit mehrerer Angebote kann die Produktauswahl für den Kunden erleichtert werden. Diese Vergleichsmöglichkeit beinhaltet jedoch eine hohe Markttransparenz, die für Verkäufer sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringen kann.⁶³

Das Nutzenpotenzial eines Online-Marktplatzes bietet den Marktplatzteilnehmern ein erweitertes Wertangebot sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite. Der Erfolg eines Marktplatzes wird dabei von dessen Mehrwert bestimmt. Generell schaffen Online-Marktplätze einen virtuellen Treffpunkt, an dem Geschäfte gemacht und Informationen ausgetauscht werden können. Fragmentierte Marktplätze haben daher das größte Potenzial, da diese aus einer großen Anzahl an Anbietern und Kunden bestehen. Der Marktplatzbetreiber fungiert dabei als neutraler Vermittler zwischen den beteiligten Teilnehmern.⁶⁴

⁶¹ Vgl. Trusted Shops (2015), Onlinequelle [04.11.2019].

⁶² Vgl. Jajuma (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

⁶³ Vgl. Lehmann (2019), S. 36 ff.

⁶⁴ Vgl. Kaplan/Sawhney (2000), S. 97 f.

Die Erschließung neuer Märkte im Internet bedarf einer adäquaten Strategie und muss für jedes Unternehmen aus dem spezifischen Umfeld heraus bestimmt werden. Der Aufbau eines eigenen Marktplatzes ist eine sehr komplexe Entscheidung und bedarf einiger unternehmensinterner Analysen. Analysefelder sind dabei die unternehmensinterne Wertschöpfungskette, die Zielgruppenbedürfnisse, das Beschaffungsportfolio, der Beschaffungsprozess und die Lieferantenstrategie. Die Etablierung eines eigenen Marktplatzes ist daher nur in folgenden Fällen ratsam:⁶⁵

- Es ist noch kein Marktplatz vorhanden, mit dem die definierten Ziele erreicht werden könnten.
- Die eigene Marktposition ist stark genug, um genügend Anbieter und Kunden zur Marktteilnahme zu bewegen.
- Es bestehen bereits Partnerschaften, die einen Online-Marktplatz ermöglichen könnten.
- Das Unternehmen kann als unabhängiger Marktplatzbetreiber Neutralität gewährleisten.

3.3 Qualitative Erfolgsfaktoren von Online-Marktplätzen

Der Erfolg eines Online-Marktplatzes ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Aus diesem Grund muss ein Marktplatzbetreiber viele verschiedene Bereiche im Auge behalten, um erfolgreich zu sein und zu bleiben. Die bewährtesten Erfolgsfaktoren werden in diesem Abschnitt genauer erläutert.

Kundenorientierung

Unter Kundenorientierung, auch *customer centricity* genannt, wird die Bereitschaft verstanden, Kundenreaktionen zur Entscheidungsgrundlage für das gesamte Unternehmen zu machen. Dadurch können Mängel sehr schnell identifiziert und unmittelbar behoben bzw. Optimierungspotenziale konsequent genutzt werden. Heutzutage sind Informationen, Bewertungen und Nutzermeinungen überall und jederzeit für alle Parteien verfügbar, wodurch eine hohe Transparenz geschaffen wird. Aufgrund dieser Transparenz haben durchschnittliche Produkte kaum mehr Chancen, am Markt zu bestehen. Gleichzeitig werden jene Unternehmen schneller belohnt, die Kunden begeistern, was wiederum zu einer nachhaltigen Kundenbindung führen kann.⁶⁶

Innovationen

Softwarelösungen, die zur Erschaffung effizienterer Leistungsprozesse beitragen, werden im Bereich der Online-Marktplätze als digitale Innovationen bezeichnet. Zum einen zielen diese Innovationen darauf ab, dem Kunden ein möglichst gutes Nutzungserlebnis zu gewährleisten. Zum anderen betreffen diese die gesamte Hintergrundarbeit eines Marktplatzes, wie Automatisierung, künstliche Intelligenz (KI) oder diverse Softwarelösungen, die zur Effizienzsteigerung und Kostenminimierung beitragen.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Otto et al. (2000), S. 74 f.

⁶⁶ Vgl. Kaufmann/Panni (2013), S. 324 f.

⁶⁷ Vgl. Holtforth (2017), S. 13 ff.

Datengetriebenes Marketing

Die systematische Ausrichtung von Marketingmaßnahmen an Ergebnis-, Prozess- und Zieldaten sowie Analyseergebnissen wird als datengetriebenes Marketing oder auch *data driven marketing* bezeichnet. Mithilfe von Web-Analyse-Tools, wie z. B. Google Analytics, können Erkenntnisse über den Zugang zum Marktplatz, die Dauer des Aufenthaltes am Marktplatz, die Klickzahlen bei bestimmten Elementen und viele weitere Aspekte über den Kunden gesammelt werden. Dadurch kann eine zielgenaue Messung der Wirkung einer Werbemaßnahme erfolgen. Marketingmaßnahmen, die sich nicht rentieren, können dadurch auch schneller eingestellt oder korrigiert werden. Des Weiteren können durch das datengetriebene Marketing Rückschlüsse auf die Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Marketingkanäle gezogen werden.⁶⁸

Skaleneffekte

Der Skaleneffekt beschreibt das Verhältnis des eingesetzten Inputs zum erreichten Output. Mithilfe einer Investition wird dabei versucht, dieses Verhältnis positiv zu gestalten, sodass der Output überproportional steigt. Bei einem Marktplatz, der z. B. einen hohen Besucherstrom vorweisen kann, setzt der Skaleneffekt in den Bereichen Suchmaschinenoptimierung (SEO, *search engine optimization*) und Suchmaschinenwerbung (SEA, *search engine advertising*) ein. Dieser Effekt entsteht dadurch, dass die Suchmaschinenergebnisse automatisch gereiht werden. Das heißt, je öfter auf den bestehenden Marktplatz geklickt wird, desto weiter oben wird dieser angezeigt (SEO). Dies wiederum führt dazu, dass der Preis pro Klick gemindert wird und sich dadurch der Streuverlust im Online-Marketing reduziert.⁶⁹

Marktplatzdesign

Die Gestaltung des Marktplatzes ist besonders für den ersten Eindruck relevant. Ein überzeugender Gesamteindruck des Marktplatzes spielt dabei eine sehr große Rolle, da dieser die Gesamtwahrnehmung des Einkaufserlebnisses beeinflusst und auch für das Kundenvertrauen ausschlaggebend ist. Das Design muss außerdem mit der Benutzerfreundlichkeit einhergehen. Erst wenn sich der Kunde problemlos am Marktplatz orientieren kann, die Produkte leicht auffindbar sind und der Warenkorb übersichtlich gestaltet ist, kann es zu einem Kaufentschluss kommen.⁷⁰

Sortiment

Der am schwierigsten umzusetzende Erfolgsfaktor für einen Marktplatz ist es, das richtige Sortiment in einem wettbewerbsfähigen Preis-Leistungs-Verhältnis zu gestalten. Die meisten Marktplätze verkaufen keine eigenen Produkte und sind daher gänzlich von externen Händlern abhängig. Ohne Händler mit vielversprechenden Produkten ist das beste Marktplatz-Design jedoch wertlos.⁷¹

⁶⁸ Vgl. Graf/Schneider (2017), S. 119 ff.

⁶⁹ Vgl. Holtforth (2017), S. 21 ff.

⁷⁰ Vgl. Grosche (2017), Onlinequelle [04.11.2019].

⁷¹ Vgl. Groß (2013), S. 11.

Service

Im Bereich des Kundenservice steigen die Anforderungen, die Kunden an diesen stellen, stetig an. Kunden wollen bei ihren Einkäufen immer besser beraten werden, dafür jedoch nicht mehr zahlen. Ein Rund-um-Service vom Moment des Betretens des Marktplatzes bis zum Kaufabschluss wird daher immer wichtiger, um etwaige auftretende Fragen oder Probleme sofort beantworten zu können. Dafür werden beispielsweise Chatbots eingesetzt, die den Kunden eine schnelle und informative Rückmeldung geben können. Insbesondere aufgrund der räumlichen Distanz zwischen Verkäufer und Käufer ist die Bedeutung des Kundenservice bei Online-Marktplätzen nicht zu unterschätzen.⁷²

Ein Online-Marktplatz bietet viele Möglichkeiten, um erfolgreich zu sein. Allerdings gibt es mindestens genauso viele Faktoren, die zum Scheitern führen können, stehen dem jedoch gegenüber. Die Erstellung einer detaillierten Beschreibung des gewünschten Online-Marktplatzes ist daher bereits in der frühen Entwicklungsphase von großer Bedeutung. Erst wenn die Ziele klar definiert sind, können Risiken und Nutzenpotenziale abgewogen und folglich eine Entscheidung getroffen werden. Stehen zu viele Risiken den Nutzenpotenzialen des Unternehmens gegenüber, sollte die Entwicklung eines Online-Marktplatzes nochmals überdacht werden. Gibt es mehr Potenzial auf der Nutzenseite, sollte ein Modell erarbeitet werden. Dem Marktplatzbetreiber muss von Anfang an klar sein, wer seine Zielgruppe ist und wie er diese am besten erreichen kann. Mit der richtigen Kombination der Gestaltungsdimensionen eines Marktplatzes können verschiedenste Szenarien gezielt ausgearbeitet werden, um verschiedene Zielgruppen spezifisch anzusprechen. Die Ausarbeitung der einzelnen Teilnehmerbeziehungen muss aber ein klares und strukturiertes Gesamtbild schaffen, um den Kunden nicht abzuschrecken. Nachdem festgelegt wurde, wie die gewünschte Zielgruppe angesprochen werden soll, können die systemtechnischen Kriterien angepasst werden. Die einzelnen Kriterien müssen dabei wiederum auf das Nutzungsverhalten der Kunden angepasst werden, sodass deren Bedürfnisse nach einer einfachen und schnellen Möglichkeit eines Produkterwerbes befriedigt werden. Die Analyse von Mitbewerbern kann dazu beitragen, die Kundenbedürfnisse von Anfang an auf einem gewissen Standard stillen zu können. Daher werden im nächsten Abschnitt die Geschäftsmodelle von erfolgreichen Mitbewerbern näher betrachtet, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

⁷² Vgl. Licht (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

4 GESCHÄFTSMODELLE

Im Folgenden werden zuerst die Grundlagen von Geschäftsmodellen erarbeitet, bevor anschließend die verschiedenen Arten und Geschäftsmodellinnovationen erläutert werden. Den Abschluss dieses Abschnitts bildet die Mitbewerberanalyse, welche als Ausgangsgrundlage für die Erarbeitung eines allgemeinen Geschäftsmodells für einen Online-Marktplatz dient.

4.1 Funktion eines Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell, auch *Business Model* genannt, beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens und ist somit dessen Fundament. Ein durchdachtes und funktionierendes Geschäftsmodell erfasst die wichtigsten Pfeiler des zukünftigen Erfolges einer Geschäftsidee. Bei der Erstellung eines Geschäftsmodells müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und Partnern?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen Geld?

Diese drei Fragen mögen zunächst unproblematisch klingen, sind jedoch für die meisten Unternehmen schwer zu beantworten, zumal sie sehr komplexe Antworten beinhalten.⁷³

Obwohl sich Geschäftsmodelle inhaltlich stark voneinander unterscheiden können, besteht es aus drei Hauptkomponenten. Die Komponenten umfassen die Bereiche Wertangebot, Architektur der Wertschöpfung und Ertragsmodell. Das Wertangebot beschreibt, welchen Nutzen die Kunden und die Partner aus der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen ziehen können. Es beantwortet auch die Frage, welchen Nutzen ein Unternehmen stiftet. Damit der Nutzen greifbar werden kann, muss dieser jedoch erst generiert werden. Dies geschieht in der Architektur der Wertschöpfung. Diese beschreibt die verschiedenen Stufen der Wertschöpfung, der Rollen und der wirtschaftlichen Agenten. Die Architektur zielt auf die Beantwortung der Frage ab, wie das Unternehmen dessen jeweiligen Nutzen erbringt. Damit das Unternehmen auch Einnahmen aus dem entwickelten Geschäftsmodell erwirtschaften kann, wird ein Ertragsmodell benötigt. Darin wird geklärt, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen erzielt, wodurch die Frage beantwortet wird, wie das Unternehmen Geld verdient.⁷⁴

Ein ausgearbeitetes Geschäftsmodell kann mehrere Zwecke erfüllen. Zum einen können dadurch wichtige Aspekte eines Unternehmens besser verstanden und kommuniziert werden. Zum anderen kann das jeweilige Alleinstellungsmerkmal dadurch noch gezielter herausgearbeitet werden. Auch die Einschätzung der Skalierbarkeit der Geschäftsidee kann mit Hilfe eines Geschäftsmodells leichter getroffen werden.⁷⁵

⁷³ Vgl. Kandolf (2014), S. 32 f.

⁷⁴ Vgl. Stähler (2001), S. 41 ff.

⁷⁵ Vgl. Schneider/Spieth (2013), S. 1 f.

Wichtig dabei ist zu verstehen, dass jedes Unternehmen ein Geschäftsmodell hat, da es sich hierbei lediglich um die Beschreibung des Unternehmens handelt. Unternehmen können Geschäftsmodelle auch als Ansatzpunkt für Innovationen verwenden. Die Veränderung von bestimmten Unternehmensbereichen wird als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet und ist durch die Ausarbeitung eines erfolgreichen Wettbewerbsvorteiles charakterisiert. Zum besseren Verständnis, in welchen Bereichen ein Wettbewerbsvorteil aufgrund eines personalisierten Geschäftsmodells vorhanden sein kann, werden nachfolgend einige Vorteile näher erläutert.⁷⁶

Erhöhung von strategischer Flexibilität und Fokussierung durch Geschäftsmodelle

Mithilfe von Geschäftsmodellen ist es Unternehmen möglich, flexibel zu bleiben, was sich vor allem in Zeiten starken Wettbewerbs als notwendig erweist. Damit dieser Wettbewerbsvorteil auch vollständig genutzt werden kann, muss das Geschäftsmodell ständig im Blick behalten und weiterentwickelt werden. Durch angemessene Veränderungen kann der Fokus des Unternehmens geschärft werden und sich daraus ein verbesserter Wettbewerbsvorteil ergeben. Geschäftsmodelle helfen auch Mitarbeitern dabei, das Unternehmen besser zu verstehen und zu erkennen, wie sie selbst zum Unternehmenserfolg beitragen können.⁷⁷

Förderung der Differenzierung und Erschwerung der Imitierbarkeit

Eine gezielte Abgrenzung von Mitbewerbern anhand eines neuen und individuell, auf das Unternehmen zugeschnittenen Geschäftsmodells kann den Wettbewerbsvorteil stärker beeinflussen als eine Differenzierung bei Produkten oder Serviceleistungen. Der Grund dafür ist, dass Produkte oder Serviceleistungen einfacher zu imitieren sind als ein gesamtes Geschäftsmodell. Unternehmen, die sich in einer Branche mit verstärktem Wettbewerb befinden, sollten daher ihren Fokus in erster Linie auf ihr Geschäftsmodell legen, bevor sie neue Produkte oder Serviceleistungen entwickeln, um eine deutliche Abgrenzung von der Konkurrenz sicherzustellen.⁷⁸

Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz sichern

Wie bereits erwähnt, kann der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz mithilfe einer gezielten Differenzierung durch ein neues oder personalisiertes Geschäftsmodell sichergestellt werden. Bei dieser Differenzierung muss es sich aber nicht zwingend um eine radikale Neugestaltung handeln; oft reicht eine kleine Veränderung aus, um einen verbesserten Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Auch die Integration von neuen Elementen aus einer anderen Branche kann einen Vorteil bedeuten. Somit können bereits durch kleine Veränderungen große Wettbewerbsvorteile erreicht werden.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Teece (2010), S. 172 ff.

⁷⁷ Vgl. Lindner/Cantrell (2000), S. 14.

⁷⁸ Vgl. Pohle/Chapman (2006), S. 35.

⁷⁹ Vgl. Zott et al. (2011), S. 1029 ff.

Erhöhung der Kunden- und Partnerbindung

Durch die gezielte Ausarbeitung eines Geschäftsmodells kann der Mehrwert für Kunden und Partner ersichtlich gemacht werden. Ein marktfähiges Geschäftsmodell beinhaltet daher eine klare Definition des Kunden- und Partnernutzens und ermöglicht dadurch eine bessere Beziehung zu ebendiesen. Solch eine gute Beziehung verschafft dem Unternehmen den Vorteil, dass Partner häufig bessere Konditionen anbieten, was wiederum Grundstein dafür ist, dem Kunden bessere Konditionen anbieten zu können. Durch bessere Kaufkonditionen für den Kunden steigt dessen Kaufkraft, was sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt. Die Voraussetzung für diesen Kreislauf ist jedoch stets die klare Definition, Darstellung und Kommunikation des Nutzens für Kunden und Partner.⁸⁰

Steigerung des Unternehmenserfolges

Anhand von differenzierten und schwer imitierbaren Geschäftsmodellen gelingt die erfolgreiche Vermarktung von Produkten und Serviceleistungen. Dieser Wettbewerbsvorteil gewährleistet eine höhere Gewinnabschöpfung, wodurch eine Verbesserung der Kosten- und Risikostruktur erzielt werden kann. Unternehmen, die den Fokus klar auf eine stetige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells legen, können dadurch auch ein höheres Wachstum der Umsatzrendite verzeichnen.⁸¹

Nachdem geklärt wurde welche Funktion ein Geschäftsmodell hat, widmet sich der nächste Abschnitt der Visualisierung der Modelle.

4.2 Arten von Geschäftsmodellen

Die Erarbeitung eines Geschäftsmodells kann in verschiedensten Arten durchgeführt werden. In dieser Arbeit werden jedoch nur das *Business Model Canvas* nach Osterwalder⁸² und das eigens für Plattformen entwickelte *Platform Business Model Canvas* nach Walter/Hoogendoorn⁸³ behandelt.

4.2.1 Business Model Canvas

Die wohl bekannteste Methode für die Erarbeitung eines Geschäftsmodells ist das *Business Model Canvas*, welches von Alexander Osterwalder entwickelt wurde. Mithilfe dieses Modells ist es möglich, eine Geschäftsidee einfach und kompakt auf einer Seite darzustellen. Durch die damit erreichte Visualisierung des Geschäftsmodells werden Schwachstellen ersichtlich und können in weiterer Folge behoben werden. Durch die kompakte und übersichtliche Darstellung können auch Veränderungen und Entwicklungen vorab getestet und darauf überprüft werden, ob diese überhaupt in dieser Art und Weise funktionieren würden. Das *Business Model Canvas* eignet sich somit sowohl zur Analyse eines bereits bestehenden Geschäftsmodells als auch zur Entwicklung einer neuen Geschäftsidee.⁸⁴

⁸⁰ Vgl. Lindgardt et al. (2009), S. 2 f.

⁸¹ Vgl. Teece (2010), S. 173 f.

⁸² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20 f.

⁸³ Vgl. Walter (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

⁸⁴ Vgl. Zolnowski (2015), S. 1 f.

Die wesentlichen Vorteile des *Business Model Canvas* lauten somit wie folgt:⁸⁵

- Das *Business Model Canvas* schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sowohl für das Unternehmen als auch für Außenstehende.
- Der Fokus wird auf das Wesentliche des Geschäftsmodells gelegt.
- Die Geschäftsidee wird in eine klar strukturierte Form gebracht.
- Das *Business Model Canvas* bietet genügend Flexibilität, um Neues auszuprobieren.
- Abhängigkeitsverhältnisse bzw. Zielkonflikte zu bestehenden Prozessen werden dargestellt.

Das *Business Model Canvas* ersetzt jedoch keinen Businessplan; hier wird lediglich das Grundgerüst für diesen erstellt. Die Hauptaufgabe des *Business Model Canvas* ist, alle relevanten Punkte des Geschäftsmodells zu überdenken und mögliche Schwachstellen zu korrigieren.⁸⁶

Das *Business Model Canvas* wird in neun Elemente unterteilt: Kundensegmente (*customer segments*), Wertangebot (*value propositions*), Kanäle (*channels*), Kundenbeziehung (*customer relationships*), Einnahmequellen (*revenue streams*), Schlüsselressourcen (*key resources*), Schlüsselaktivitäten (*key activities*), Schlüsselpartner (*key partners*) und Kostenstruktur (*cost structure*). Die Vorlage für das *Business Model Canvas*, die in der folgenden Abbildung (Abb. 8) dargestellt wird, kann auf diversen Websites im Internet kostenlos heruntergeladen werden.⁸⁷

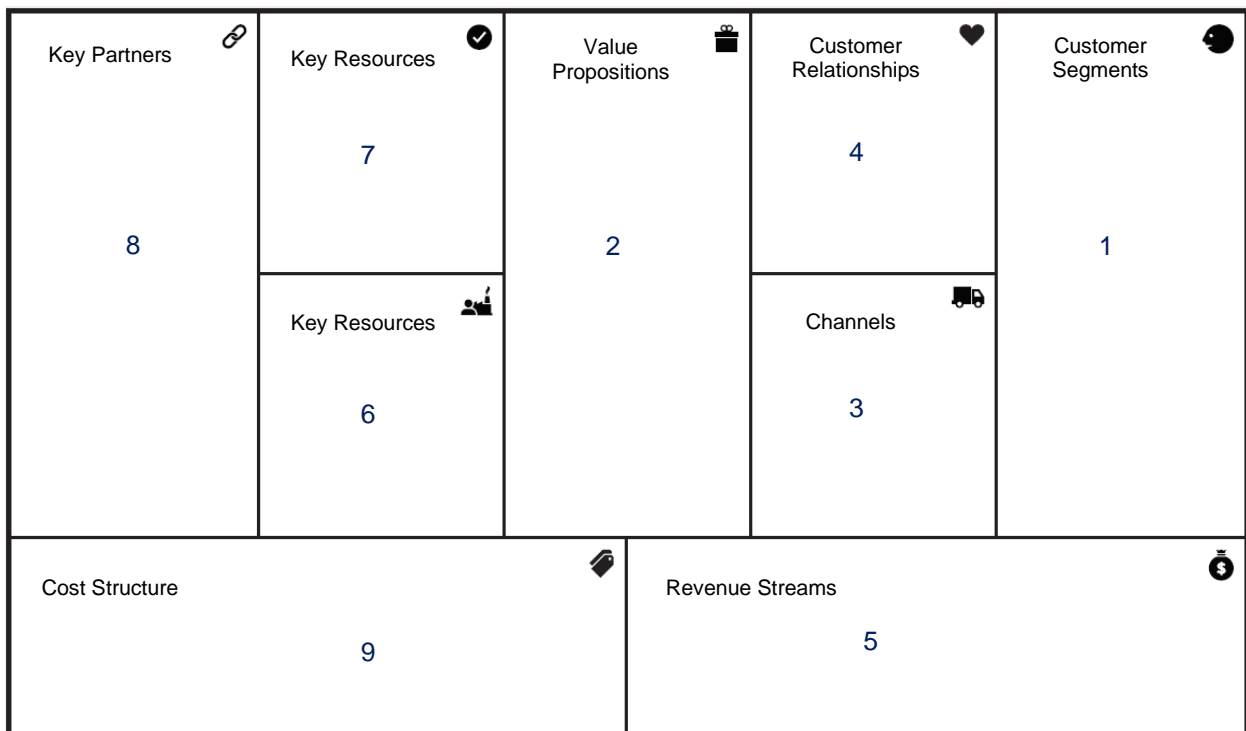


Abb. 8: Vorlage *Business Model Canvas*, Quelle: In Anlehnung an Strategyzer (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche genauer erläutert.

⁸⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 32 f.

⁸⁶ Vgl. Zolnowski (2015), S. 1 f.

⁸⁷ Vgl. Sammer (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

1. Kundensegmente

Im Bereich Kundensegmente wird eine Liste von Nutzern und zahlenden Kunden erstellt. Zur Identifikation dieser Personen sollte sich der Unternehmer die Fragen stellen, für wen er durch das Angebot einen Wert schafft und wer seine wichtigsten Kunden sind. Die entstandene Liste enthält schlussendlich alle Personen, für die das Unternehmen einen Mehrwert bieten möchte. Mit den erhaltenen Eigenschaften und Vorlieben der Zielgruppe kann das Geschäftsmodell so ausgerichtet werden, dass deren Bedürfnisse erfüllt werden.⁸⁸

2. Wertangebot

Im zweiten Schritt werden zu den gefundenen Kundensegmenten das dazugehörige Wertangebot generiert. Hierbei ist zu klären, welche Probleme der Kunde gelöst haben möchte, welcher Mehrwert dem Kunden geboten wird und welche Kundenbedürfnisse erfüllt werden müssen. In diesem Bereich soll schlussendlich ein Wertangebot stehen, welches mit dem passenden Kundensegment verknüpft ist.⁸⁹

3. Kanäle

Der Abschnitt Kanäle beinhaltet alle Vertriebs- und Kommunikationswege, die genutzt werden können, um mit dem Kunden, der bei „Kundensegmente“ vermerkt wurde, in Kontakt zu treten und den Wert zu liefern. Bei der Ausarbeitung sollten die Fragen geklärt werden, auf welchen Kanälen die Kunden erreicht werden können und welche davon die besten Berührungspunkte bieten. Die Beantwortung dieser Fragen ergibt eine Liste der wichtigsten Kanäle für die gewünschten Kunden. Diese Kanäle können in einem weiteren Schritt mithilfe von *customer journeys* detaillierter ausgearbeitet werden. Dabei wird genauer untersucht, wie und wann diese Kanäle für die Kunden relevant werden.⁹⁰

4. Kundenbeziehung

Im Feld Kundenbeziehung wird die Form der Beziehung, die das Unternehmen mit dem Kunden pflegen möchte, erläutert. Dabei wird geklärt, welche Art von Beziehung das Unternehmen mit dem Kunden eingehen möchte und wie diese in weiterer Folge aufgebaut, gepflegt und erweitert werden soll. Eine der wichtigsten Fragen ist dabei jedoch auch, ob die gewünschte Kundenbeziehung überhaupt zum Geschäftsmodell passt.⁹¹

5. Einnahmequelle

In diesem Schritt wird geklärt, wie das Unternehmen sein Geld verdient und wie viele Kunden dazu bereit sind, für den Nutzen zu zahlen. Produkte oder Dienstleistungen von Konkurrenten können dabei wichtige Orientierungspunkte liefern, beispielsweise eine bereits erfolgreiche Preisstrategie. Das Ergebnis dieses Feldes sollte eine Liste von Einnahmequellen sein, die mit den zuvor festgelegten Kundensegmenten, dem Wertangebot, den Kanälen und der Kundenbeziehung verknüpft ist.⁹²

⁸⁸ Vgl. Ladd (2018), S. 2 f.

⁸⁹ Vgl. Bohnsack/Pinkse (2017), S. 82 f.

⁹⁰ Vgl. Böhmann et al. (2013), S. 16.

⁹¹ Vgl. Tolkamp et al. (2018), S. 760 f.

⁹² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 34 f.

6. Schlüsselressourcen

Im Bereich Schlüsselressourcen werden Ressourcen vermerkt, die benötigt werden, um die angebotenen Produkte oder Serviceleistungen vermarkten zu können. Es werden also jene Ressourcen notiert, die benötigt werden, um den Kundennutzen zu erfüllen, um Distributionswege zu planen, Kundenbeziehungen zu pflegen und Erlösquellen zu generieren.⁹³

7. Schlüsselaktivitäten

Ähnlich den Schlüsselressourcen handelt es sich bei Schlüsselaktivitäten um alle zentralen Aufgaben, die erforderlich sind, damit Produkte und Serviceleistungen angeboten werden können. Es gilt also zu klären, welche Handlungen durchgeführt werden müssen, um den Kundennutzen zu gewährleisten. Die Schlüsselaktivitäten sind mit den Schlüsselressourcen verknüpft und an das Wertangebot gebunden.⁹⁴

8. Schlüsselpartner

Im Bereich Schlüsselpartner muss zunächst geklärt werden, wer tatsächlich als Schlüsselpartner und wer als Lieferant gilt. Diese Unterscheidung ist notwendig, da als Schlüsselpartner nur Kooperationspartner verstanden werden. Des Weiteren müssen Schlüsselressourcen und -aktivitäten betrachtet und analysiert werden, um festzustellen, in welchen Bereichen das Unternehmen von externen Partnern abhängig ist.⁹⁵

9. Kostenstruktur

Im letzten Abschnitt, der Kostenstruktur, wird die Finanzplanung des Unternehmens dargestellt. Auf der einen Seite wird die Kostenstruktur, die sich aus der Planung ergibt, betrachtet und auf der anderen Seite werden die Kostentreiber aus den Bereichen Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten analysiert.⁹⁶

⁹³ Vgl. Oakley (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

⁹⁴ Vgl. Böhmman et al. (2013), S. 20.

⁹⁵ Vgl. Ladd (2018), S. 3 f.

⁹⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44 f.

4.2.2 Platform Business Model Canvas

Das *Platform Business Model Canvas* stellt eine Weiterentwicklung des *Business Model Canvas* dar und wurde gezielt für Plattform-Geschäftsmodelle entwickelt. Die grundlegende Struktur von Plattform-Geschäftsmodellen basiert auf der Nutzung von Technologie, um Menschen, Organisationen und Ressourcen in einem interaktiven Ökosystem zu vernetzen sowie den Austausch von Daten zu ermöglichen. Ein Plattform-Betreiber dient sozusagen als Vermittler zwischen Angebot und Nachfrage mehrerer Marktteilnehmer. Die Konstellation, bei der mehrere Teilnehmer auf Anbieter- und Kundenseite sind, kann durch das *Business Model Canvas* nicht abgedeckt werden. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen droht die Gefahr der Unübersichtlichkeit bei der Ausarbeitung, zum anderen ist das Modell zu oberflächlich, um eine adäquate Ausarbeitung im Plattformbereich gewährleisten zu können. Im Gegensatz dazu verfolgt das *Platform Business Model Canvas* das Grundprinzip des effizienten Zusammenbringens und Austauschs von Daten zwischen mindestens drei externen und einem internen Teilnehmer. Die drei externen Teilnehmer können unter anderem Händler, Kunden und Partner sein. Der interne Teilnehmer ist der Platforneigner selbst. In der folgenden Abbildung (Abb. 9) ist das *Platform Business Model Canvas* dargestellt.⁹⁷

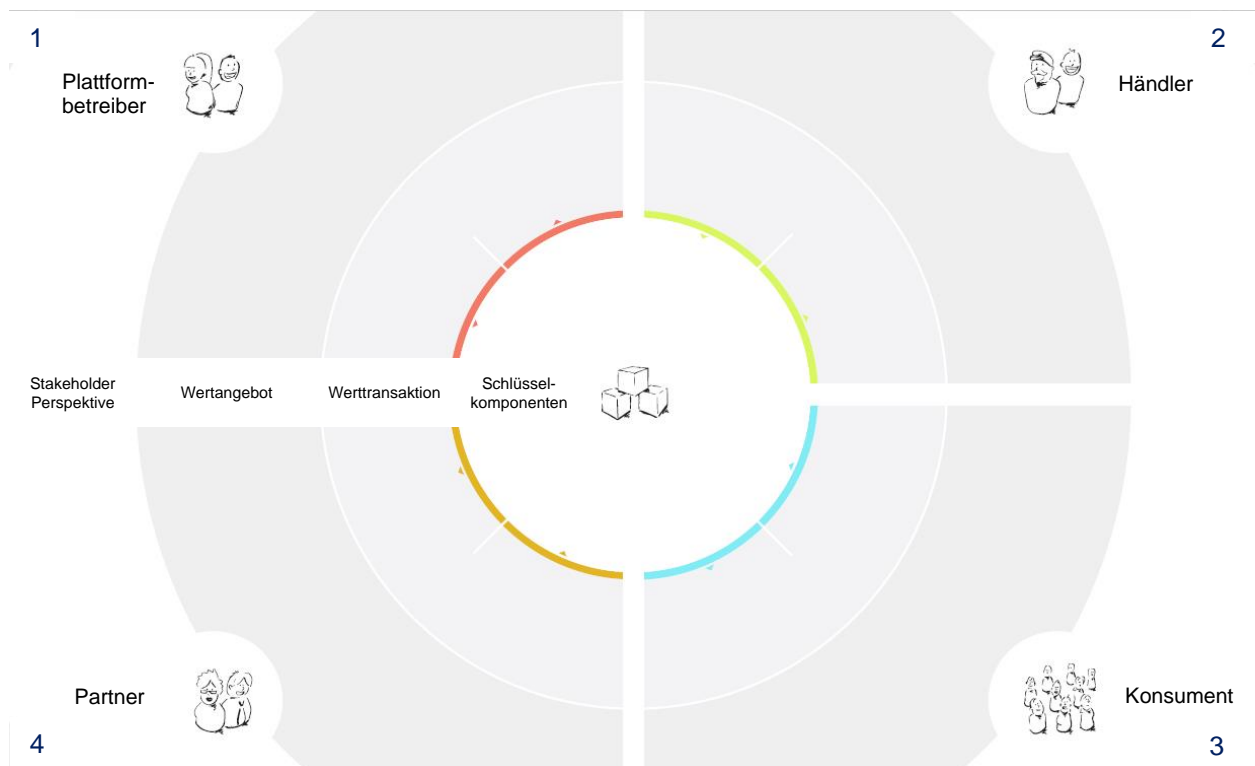


Abb. 9: Vorlage *Platform Business Model Canvas*, Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

⁹⁷ Vgl. Walter (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

Der Aufbau des *Platform Business Model Canvas* gliedert sich in vier Quadranten und vier Kernkomponenten, die kreisförmig angeordnet sind. In der äußersten Kernkomponente, der Stakeholder Perspektive, befinden sich die vier Hauptteilnehmer Eigentümer, Händler, Kunde und Partner. Nachfolgend werden die einzelnen Teilnehmer näher erläutert.⁹⁸

1. Eigentümer

Wie der Name schon erahnen lässt, handelt es sich beim Eigentümer um den Besitzer der Plattform. In diesem Bereich werden alle Aufgaben und Leistungen von ebendiesem ausgearbeitet. Dabei muss beachtet werden, dass die verschiedenen Rollen im Canvas auch von derselben Person besetzt werden können. Das bedeutet, dass ein Plattformeigentümer auch gleichzeitig der Händler sein kann.⁹⁹

2. Händler

Unter Händler wird jeder Teilnehmer verstanden, der einen Wert über die Plattform zur Verfügung stellt. Dabei wird nicht unterschieden, ob es sich dabei um Waren, Services oder digitale Produkte handelt.¹⁰⁰

3. Konsument

Die Konsumenten rufen die zur Verfügung gestellten Waren oder Dienstleistungen ab. Sie sind die Käufer einer Ware oder die Nutzer von Dienstleistungen. Ein Kunde muss für die Inanspruchnahme des Angebots jedoch nicht immer etwas bezahlen.¹⁰¹

4. Partner

Die Rolle des Partners wird von diversen Lieferanten und Geschäftspartnern eingenommen, die einen entscheidenden Einfluss auf die Funktion des Geschäftsmodells haben. Diese können entweder im Hintergrund arbeiten, wie z. B. Technologieanbieter, oder selbst aktiv auf der Plattform erscheinen, wie etwa durch Bannerwerbung.¹⁰²

Im nächsten Schritt werden die inneren drei Kernkomponenten Wertangebot, Werttransaktion und Schlüsselkomponenten erarbeitet. Das Wertangebot stellt dabei das Herzstück des Modells dar, da es in direkter Verbindung mit den Teilnehmern und deren Bedürfnissen steht. Aus dieser Kernkomponente soll für jeden Teilnehmer klar ersichtlich werden, was der von ihnen erwartete Mehrwert ist. Wird für einen Teilnehmer kein positiver Nutzen gefunden, hat dies gefährliche Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell mitsamt Netzwerkeffekt und skalierbaren Möglichkeiten. Wenn jedoch für alle Teilnehmer ein positiver Mehrwert generiert werden kann, kann die nächste Kernkomponente, die sogenannte Werttransaktion, ausgefüllt werden. Hier liegt der Fokus auf den angebotenen Werten, wobei zum einen der Wert, der von den Teilnehmern bereitgestellt wird, betrachtet und zum anderen der Wert genauer erläutert wird, den der Teilnehmer im Gegenzug erhält.¹⁰³

⁹⁸ Vgl. Frost (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

⁹⁹ Vgl. Kumar (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰⁰ Vgl. Fleing (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰¹ Vgl. Frost (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰² Vgl. Kumar (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰³ Vgl. Fleing (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

Der Plattformbetreiber hat hier die wichtige Aufgabe, die richtige Balance zwischen Geben und Nehmen zu finden, da eine zu stark ausgeprägte Geben-Seite die Abnehmer abschrecken kann. Im letzten Schritt wird die innerste Kernkomponente, Schlüsselkomponenten, ausgefüllt. Darin werden die Hauptfunktionen, welche sich aus den Anforderungen an die Teilnehmer und ihrer Interaktion mit dem Netzwerk ergeben, dargestellt. Diese Funktionen können Filtermöglichkeiten, Algorithmen, Werbemanagement oder auch Community Management sein. Unter einer Hauptfunktion ist all das zu verstehen, was notwendig ist, damit die Plattform erfolgreich wird.¹⁰⁴

4.2.3 Unterscheidungsmerkmal

Der Aufstieg der Plattformökonomie trägt zu einer Verschiebung von linearen Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken bei. Unternehmen müssen sich vom Denken über "mein" Produkt oder "meine" Dienstleistung lösen. In einer Plattform-Welt wird der Unternehmer zum Organisator mehrerer Parteien. Die Aufgabe dabei ist es nicht mehr, neue Produkte zu entwickeln, sondern die Transaktion zwischen den Teilnehmern zu erleichtern. Das *Business Model Canvas* ist ein perfektes Werkzeug für lineare Unternehmen. Die Verwendung kann jedoch zu einem Chaos, für die Gestaltung von vielschichtigen Unternehmenstypen, führen. Hier hilft das *Platform Business Model Canvas*, das exklusiv für Plattformen entwickelt wurde und mehrere Wertangebote gleichzeitig verwalten kann. Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale sind folgende:¹⁰⁵

Business Model Canvas

- „Ich schöpfe Wert aus der Verwendung eines Produkts“
- Das Unternehmen verkauft ein Produkt oder eine Dienstleistung an einen Verbraucher.
- Das Unternehmen besitzt eine Seite der Transaktion.
- Die angebotenen Produkte haben einen Eigenwert.

Platform Business Model Canvas

- „Ich schöpfe Wert aus der Nutzung der Plattform durch andere Menschen“
- Das Plattform Geschäft ermöglicht eine Transaktion zwischen mehreren Parteien.
- Das Plattform Geschäft besitzt eine Infrastruktur, die die Transaktion erleichtert.
- Plattformen erhöhen den Mehrwert des Netzwerks.

Nicht nur die Art wie ein Geschäftsmodell ausgearbeitet wurde, kann einen Wettbewerbsvorteil herausarbeiten auch Geschäftsmodellinnovationen können dazu beitragen. Im nachstehenden Abschnitt wird auf diese Innovationen näher eingegangen.

¹⁰⁴ Vgl. Fleing (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰⁵ Vgl. Walter/Guzman (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

4.3 Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodellinnovationen haben in den letzten Jahren aufgrund des steigenden Wettbewerbs an Bedeutung gewonnen. Davor wurden Innovationen mit neuen oder weiterentwickelten Produkten, Dienstleistungen oder technischen Entwicklungen in Verbindung gebracht. Durch die Änderung des Kundenverhaltens, die Globalisierung, die Digitalisierung und anderen technischen Neuerungen wurde es möglich bzw. notwendig, das gesamte Geschäftsmodell zu optimieren und anzupassen. Unternehmen verändern oder erweitern Bereiche in ihrem Geschäftsmodell, um Vorteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu erzielen. Unter Geschäftsmodellinnovation wird daher die bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells verstanden.¹⁰⁶

Geschäftsmodellinnovation kann auch als treibende Kraft für unternehmerischen Wandel angesehen werden. Dieser ist jedoch mit vielen Barrieren verbunden; als Beispiel können hier Mitarbeiter genannt werden, die das Potenzial der Erneuerung nicht erkennen wollen, oder die langsame neue Konfiguration von Ressourcen und Prozessen. Damit das Unternehmen jedoch am bestehenden, umkämpften Markt erfolgreich sein kann, ist es essenziell, innovative und angepasste Geschäftsmodelle umzusetzen. Obwohl Geschäftsmodellinnovationen für Unternehmen einen hohen Stellenwert haben sollten, erweist sich deren Umsetzung als schwierig. Daher ist es notwendig, das Unternehmen so auszurichten, dass Experimente mit diversen Geschäftsmodell-Konstellationen möglich sind. Durch das Ausprobieren wird das Sammeln von positiven als auch negativen Erkenntnissen ermöglicht, was wiederum zur Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt. Die gewonnenen Informationen können dabei helfen, latente Möglichkeiten aufzudecken und daraus ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln.¹⁰⁷

Eine Geschäftsmodellinnovation muss jedoch keine völlig neue Erfindung bedeuten. Laut einer Studie von Gassmann et al. sind 90 Prozent aller Geschäftsmodellinnovationen nicht wirklich neu, sondern Rekombinationen aus Elementen von 55 bereits bestehenden Geschäftsmodellen. Um Innovationsführer in der eigenen Branche zu werden, kann bereits das kreative Imitieren von Geschäftsmodellen aus einer anderen Branche genügen. Diese Erkenntnis unterstützt wiederum die Aussage des Innovationsforschers Joseph Schumpeter, der bereits erklärte, dass 80 Prozent aller Innovationen lediglich Rekombinationen aus bereits bestehenden Ideen, Konzepten oder Technologien sind. Aus den 55 Geschäftsmodellinnovationsmustern werden nun die zehn am ehesten auf einen Online-Marktplatz zutreffendsten dargelegt.¹⁰⁸

Affiliation

Affiliation setzt den Erfolg des Partners mit dem eigenen Erfolg gleich. Dies entsteht dadurch, dass Unternehmen ihre Produkte mit der Hilfe von Affiliate-Partnern vertreiben. Durch effizientes Marketing wird dadurch eine erfolgsbasierte Vergütung betrieben. Ein weiterer Vorteil ist das Erreichen von Kundengruppen, die ohne einen Affiliate-Partner nicht erreicht werden würden.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Emprechtinger (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁰⁷ Vgl. Chesbrough (2010), S. 362.

¹⁰⁸ Vgl. Gassmann et al. (2017), S. 23.

¹⁰⁹ Vgl. Lorenz (2014), Onlinequelle [04.11.2019].

Auktionen

Auktionen zählen zwar zu den ältesten Geschäftsmodellen der Welt, konnten aber durch deren Etablierung im Internet eine neue Erfolgsgeschichte schreiben. Das Grundprinzip ist dabei gleich geblieben - der Höchstbietende ersteigert das Produkt.¹¹⁰

Cash-Maschine

Dieses Modell besticht zum einen durch Taktik und zum anderen durch Liquidität aus negativem Umlaufvermögen. Bei dieser Methode kauft der Kunde ein Produkt, noch bevor das Unternehmen das Produkt selbst besitzt.¹¹¹

Cross-Selling

Das Cross-Selling Geschäftsmodell hat zum Ziel, dass ein Kunde beim Kaufvorgang eines Produktes direkt dazu angeregt wird, ein dazu passendes Produkt zu kaufen.¹¹²

Customer loyalty

Unter dem Modell *customer loyalty* wird ein Anreizsystem für Treue verstanden, bei dem Kunden ab einer gewissen Anzahl an Käufen oder nach der Erfüllung anderer Kriterien eine Belohnung erhalten.¹¹³

Experience selling

Dieses Modell geht auf die Emotionalisierung von Produkten ein, um den Kunden bei Kaufentscheidungen zwischen gleichen Produkten zu beeinflussen. Dadurch wird dem Kunden nicht nur das Produkt verkauft, sondern gleich ein besonderes Erlebnis, wie z. B. eine besondere Verpackung oder ein bestimmter zusätzlicher Service, soll die Kaufentscheidung vereinfacht werden. Ziel ist dabei, dem Kunden nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern Marken und Erlebnisse zu verkaufen.¹¹⁴

Freemium

Das Geschäftsmodell *freemium* teilt die Kunden in zwei Kundengruppen ein, wobei diese sich hinsichtlich der genutzten Version unterscheiden. So gibt es zum einen eine kostenlose Basisversion, die in der Regel bereits ein umfangreiches Funktionspaket enthält, und zum anderen eine kostenpflichtige Premiumversion, die ein noch umfassenderes Funktionspaket bietet.¹¹⁵

Leverage customer data

Die mehrseitige Nutzung von Kundendaten steht hierbei im Vordergrund. Dabei werden die gesammelten Kundendaten für die interne oder externe Nutzung aufbereitet. Mithilfe dieser Datenaufbereitung können durch interne Nutzung gezielte Werbemaßnahmen für den einzelnen Kunden erstellt werden.¹¹⁶

¹¹⁰ Vgl. Kröger (2015), Onlinequelle [04.11.2019].

¹¹¹ Vgl. Gassmann et al. (2017), S. 93.

¹¹² Vgl. Kocas et al. (2018), S. 28 ff.

¹¹³ Vgl. Lorenz (2014), Onlinequelle [04.11.2019].

¹¹⁴ Vgl. Gassmann et al. (2017), S. 137.

¹¹⁵ Vgl. Pechmann (2011), Onlinequelle [04.11.2019].

¹¹⁶ Vgl. Lorenz (2014), Onlinequelle [04.11.2019].

Long tail

Das Unternehmen konzentriert sich dabei nicht auf hohe Einzelumsätze, sondern auf viele verschiedene kleine Einzelkäufe von Nischenprodukten.¹¹⁷

Robin Hood

Wie der Name schon erahnen lässt, geht es bei diesem Geschäftsmodell darum, den reicheren Kunden mehr Geld abzunehmen als den ärmeren. Dabei werden Produkte zu unterschiedlichen Preisen angeboten, wobei beim günstigeren Angebot nur das Produkt selbst erworben werden kann und bei dem etwas teureren Angebot ein gewisser Anteil an Bedürftige gespendet wird. Bei diesem Modell macht das Unternehmen Gewinn, Bedürftige werden unterstützt und Kunden können gleichzeitig ein gemeinnütziges Projekt mit ihrem Kauf unterstützen.¹¹⁸

Diese zehn Geschäftsmodellinnovationsmuster dienen als Inspiration für die Ausarbeitung des Geschäftsmodells im praktischen Teil dieser Arbeit. Die Ausarbeitung eines solchen Modells kann auf verschiedene Arten durchgeführt werden. Die Ausarbeitung soll in weiterer Folge näher erläutert werden.

4.4 Erarbeitung eines Geschäftsmodells

In diesem Abschnitt werden Workshops und Fokusgruppeninterviews näher untersucht. Mit Hilfe dieser beiden Methoden kann ein Geschäftsmodell innerhalb einer Gruppe ausgearbeitet werden. Dieses grundlegende Wissen wurde auch im praktischen Teil der Arbeit benötigt, um einen Workshop und ein Fokusgruppeninterview durchzuführen.

Workshop

Unter dem Begriff Workshop wird eine geplante vorbereitete Arbeitsrunde verstanden, in welcher das Team Arbeitspakete eines vorgegebenen Themas ausarbeitet. Je strukturierter und organisierter ein Workshop aufgebaut ist, umso eher werden die zuvor festgelegten Ziele erreicht. Ein Workshop wird immer von einem Moderator geleitet und besteht im Idealfall aus einer Gruppengröße von 5 bis 7 Personen. Innerhalb eines gewissen Zeitraumes wird mit Hilfe von verschiedenen Methoden eine Problemstellung bearbeitet. Dieser Zeitrahmen ist abhängig von dem Umfang der Problemstellung und kann von einer Stunde bis über mehrere Tage dauern. Die Durchführung eines Workshops ist dann sinnvoll, wenn sich die Teilnehmer ungestört und fernab vom Tagesgeschäft auf ein bestimmtes Thema konzentrieren sollen. Es gibt keine Einschränkung der Themenbereiche, die mit einem Workshop erarbeitet werden können. Am meisten angewendet wird die Methode jedoch bei der Ausarbeitung von Produkt- oder Dienstleistungsideen, bei der Erarbeitung von Lösungen für immer wiederkehrende Probleme und für die strategische Planungen bzw. Neuausrichtungen.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Anderson (2007), S. 12 ff.

¹¹⁸ Vgl. Gassmann et al. (2017), S. 296.

¹¹⁹ Vgl. Ruedel (2008), S. 10 ff.

Ein Workshop kann grundsätzlich in drei Phasen, genannt Vorbereitungsphase, Durchführungsphase und Nachbearbeitungsphase, eingeteilt werden. In der Vorbereitungsphase wird der Workshop vorbereitet. Der Moderator informiert sich dabei über das Thema und bekommt entweder die Problemstellung vorgegeben oder erarbeitet diese selbst. Im nächsten Schritt werden die richtigen Methoden und Tools für die Ausarbeitung der Problemstellung gewählt. Danach werden die organisatorischen Rahmenbedingungen (Ort, Datum, Teilnehmer) geklärt. Ein wichtiger Punkt in dieser Phase ist das Ausarbeiten eines Workshopablaufes. Dieser legt die Strukturierung der Durchführung des Workshops fest und ist ein Indikator für den Erfolg oder Misserfolg. In der Durchführungsphase führt der Moderator die Teilnehmer durch den zuvor erarbeiteten Ablauf und bearbeitet dadurch die Problemstellung. In der Nachbearbeitungsphase werden die Ergebnisse des Workshops analysiert und für das weitere Vorgehen aufbereitet.¹²⁰

Fokusgruppeninterview

Es handelt sich hierbei um eine qualitative Interviewmethode, bei der eine kleine Gruppe an ausgewählten Personen über ein spezielles Thema befragt wird. Fokusgruppen können für die verschiedensten Themengebiete erstellt werden. In den meisten Fällen werden sie jedoch für diverse produkt- oder servicebezogene Themen, aber auch für die Erarbeitung von Geschäftsmodellen angewendet. Die Befragung läuft direkt in der Gruppe ab und wird von einem Moderator geführt. Da die Fragen für die gesamte Gruppe gestellt werden, kann es bei der Beantwortung zu Diskussionen über das zentrale Thema kommen. Diese Diskussionen sind aber in dieser Interviewmethode gewünscht, da diese Erkenntnisse zum Vorschein bringen, was in Einzelinterviews oft nicht geschieht. Der Interviewführer ist bei dieser Methode stets gefordert, die Diskussionen bis zu einem gewissen Punkt laufen zu lassen, dann jedoch einzuschreiten, um weiterzugehen. Diese Art des Interviews fordert vom Interviewführer sehr viel ab, da er zum einen ständig aufmerksam sein muss, eine hohe Auffassungsgabe besitzen muss und außerdem die soziale Kompetenz haben muss, um zu wissen wie und wann er eine Person unterbrechen darf. Der Ablauf eines Fokusgruppeninterviews weist viele gleiche Punkte auf wie andere qualitative Methoden. Das Interview kann grob in drei Phasen eingeteilt werden und wird in der nachstehenden Tabelle (Tab. 2) visuell dargestellt.¹²¹

Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Problem identifizieren • Forschungsfrage formulieren • Moderator und Fokusgruppe auswählen • Interviewleitfaden erstellen • Interviewleitfaden überprüfen
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Fokusgruppeninterview durchführen
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse dokumentieren und auswerten • Schlussfolgerungen treffen

Tab. 2: Die drei Phasen eines Fokusgruppeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁰ Vgl. Beermann/Schubach (2013), S. 63 ff.

¹²¹ Vgl. Buber/Holz Müller (2009), S 479 ff.

In der ersten Phase geht es darum die Forschungsfrage so zu formulieren, dass sie in einem Fokusgruppeninterview angewendet werden kann. Die Art und Weise wie die Forschungsfrage aufgebaut ist, bestimmt den gesamten Verlauf des weiteren Interviews. Zum einen kann die Frage gezielt für eine spezifische Bearbeitung eines Themenbereiches eingesetzt werden. Zum anderen kann durch eine breit aufgestellte Formulierung ein gesamter Fachbereich hinterfragt werden. Eine wichtige Person ist bei dieser Interviewmethode auch der Interviewer. Dieser muss nicht nur mit der Methode vertraut sein, sondern muss auch über genügend soziale Kompetenzen verfügen, um die Gruppe in die richtige Richtung zu navigieren. Die Zusammensetzung der Fokusgruppe ist ein weiterer wichtiger Punkt in dieser Phase. Hierfür gibt es keine allgemeingültige Regel, da die Zusammenstellung sehr stark vom Themenbereich abhängig ist. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass eine Gruppengröße von 5 bis 7 Personen ein guter Ausgangswert ist. Die Interviewzeit richtet sich nach der Gruppengröße, da für jeden Teilnehmer in etwa 10 Minuten Redezeit miteingeplant werden sollte. Zu dieser Zeit kommen dann noch in etwa 10 bis 20 Minuten Redezeit für den Moderator hinzu, je nachdem wie umfangreich das Thema und die Einführung dafür ist. Damit diese Zeit auch sinnvoll genutzt wird, ist es wichtig im Vorhinein einen Interviewleitfaden zu erstellen. Dieser Leitfaden bestimmt zum einen die Richtung und zum anderen den Strukturierungsgrad der Diskussion. Die Art der Aufbereitung reicht von einem Stichwortkatalog bis hin zu einem ausgearbeiteten standardisierten Leitfaden mit ausformulierten Fragen. Bevor der Leitfaden verwendet wird ist es ratsam, diesen vorab zu überprüfen bzw. zu testen.¹²²

Die zweite Phase beinhaltet bereits die Durchführung des Fokusinterviews. In dieser Phase wird der zuvor erstellte Interviewleitfaden vom Moderator mit Hilfe der Gruppe abgearbeitet. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass die Vorbereitung des Raumes inklusive aller Hilfsmittel und Aufnahmegeräte die Aufgabe des Interviewers ist.¹²³

In der letzten Phase wird einerseits die Tonaufnahme transkribiert und andererseits die gesammelten Erkenntnisse analysiert. Am Ende dieser Phase wird, um das Thema abzuschließen, eine Schlussfolgerung vom Interviewer ausgearbeitet.¹²⁴

Im nachstehenden Abschnitt wird nun auf die Geschäftsmodelle der Mitbewerber näher eingegangen.

4.5 Geschäftsmodelle von Mitbewerbern

Anhand einer Analyse von erfolgreichen Geschäftsmodellen von Mitbewerbern wurden die wirklich wichtigen Faktoren eines Online-Marktplatzes ersichtlich gemacht. Insgesamt wurden fünf bedeutende Mitbewerber analysiert und die Erkenntnisse wurden in einem *Business Model Canvas* dargestellt. Unter den auserwählten Mitbewerbern befinden sich die drei erfolgreichsten Online-Marktplätze Amazon, Alibaba und Ebay sowie die beiden Aufsteiger Home24 und Wish.

¹²² Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2014), S. 135 ff.

¹²³ Vgl. Woisetschläger et al. (2010), S. 97.

¹²⁴ Vgl. Buber/Holzmüller (2009), S. 479 ff.

4.5.1 Amazon

Amazon wurde 1995 von Jeff Bezos gegründet, wobei dessen ursprüngliche Idee war, einen Ort zu schaffen, an dem online Bücher gekauft werden können. Er war davon überzeugt, dass nur das Internet dem Kunden jene Bequemlichkeit des ruhigen Durchstöberns von Millionen von Büchern bieten kann. Die Weiterentwicklung seines Marktplatzes war für Bezos schon immer ein wichtiger Aspekt gewesen, was dazu führte, dass er ab dem Jahr 2000 anderen Händlern und Privatverkäufern die Möglichkeit bot, auf seinem Marktplatz Produkte zu verkaufen.¹²⁵

Business Model Canvas inklusive Erfolgsfaktoren

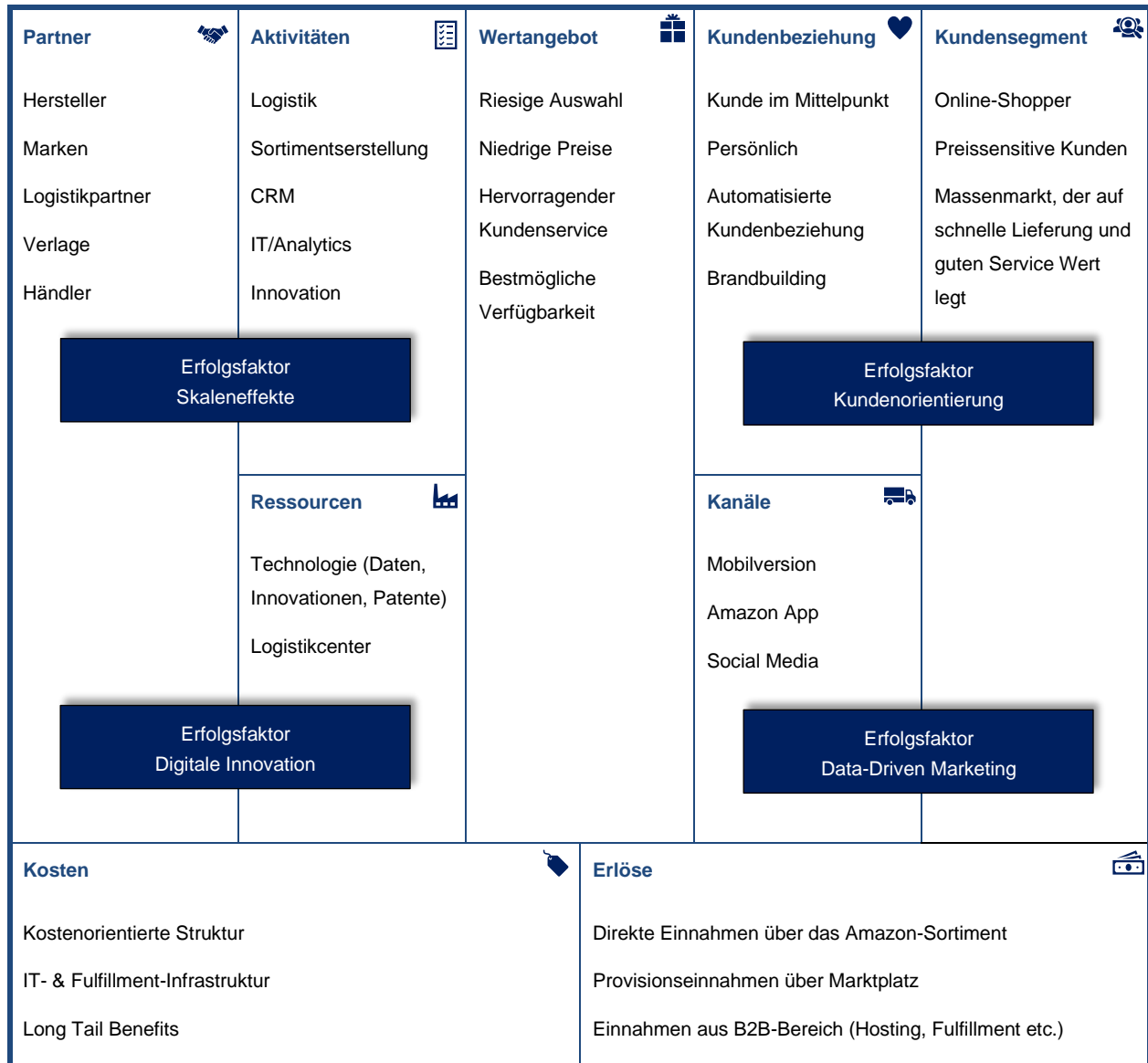


Abb. 10: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Amazon, Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁵ Vgl. Amazon (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

Geschäftsmodell

Amazon bedient seine Verbraucher über den Online-Marktplatz und konzentriert sich auf Auswahl, Preis und Komfort. Das Unternehmen gestaltet den Marktplatz in einer Art und Weise, dass hunderte Millionen Produkte von Amazon selbst und auch Dritten in Dutzenden von Produktkategorien verkauft werden können. Kunden greifen direkt über die Website und die App auf den Marktplatz zu. Amazon ist bestrebt, Kunden durch günstige Produkt- und Versandangebote täglich die niedrigsten Preise anzubieten und die eigene betriebliche Effizienz zu verbessern, um die Preise für Kunden weiter senken zu können. Amazon bietet zudem eine einfach zu bedienende Benutzeroberfläche, schnelle und zuverlässige Kaufabwicklungsmöglichkeiten und einen zeitnahen Kundenservice an. Zusätzlich offeriert das Unternehmen Programme, die es Verkäufern ermöglichen, ihr Geschäft auszubauen, ihre Produkte auf dem Marktplatz und in ihrem eigenen Onlineshop zu verkaufen und Bestellungen über sie auszuführen. Für das Verkäuferprogramm erhält Amazon feste Gebühren, einen Prozentsatz des Umsatzes, Aktivitätsgebühren pro Einheit, Zinsen oder eine Kombination aus diesen Elementen.¹²⁶

Wertangebot

Ein Unternehmen wie Amazon benötigt verschiedene Wertvorstellungen, da es mehrere Zielkunden in unterschiedlichen Märkten bedient. Dabei lautet die Mission, „das kundenorientierteste Unternehmen der Welt“ zu sein, was sich darin manifestiert, dass Kunden die Möglichkeit geboten werden soll, alles Gewünschte zu einem möglichst niedrigen Preis online zu finden. Bequemlichkeit, wettbewerbsfähige Preise, Markenbekanntheit und das große Sortiment an Waren, die auf Lager sind, sind für den Wert von Amazon daher von zentraler Bedeutung. Die Leichtigkeit, mit der Verbraucher bei Amazon ein breites Sortiment an Waren kaufen können, ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Die Verbraucher wissen, dass Amazon ein gut sortierter, preisgünstiger, sicherer, zuverlässiger und effizienter Online-Marktplatz für den Einkauf ist, sodass sie immer wieder zurückkommen und erneut einkaufen. Gründer Jeff Bezos betont, dass die Marke Amazon für den Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Mit der Feststellung, dass "an unserem Modell nichts zu replizieren ist", betont er, dass der Markenname "Amazon", der etwas Exotisches, Vielfältiges und Großes verkörpern soll, selbst der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens war.¹²⁷

Kundenorientierung

Der Erfolgsfaktor Kundenorientierung zielt darauf ab, Kundenreaktionen zur Entscheidungsgrundlage für das gesamte Unternehmen zu machen. Amazon verinnerlicht dieses Konzept bereits seit den Anfängen des Unternehmens. Dies führt auch dazu, dass identifizierte Mängel unmittelbar behoben sowie Optimierungspotenziale konsequent genutzt werden. Dies soll zudem bewirken, dass jeder Kauf eine positive Erfahrung für den Kunden darstellt und stetige Wiederkäufe unterstützen.¹²⁸

¹²⁶ Vgl. Amazon (2018), S. 3 ff., Onlinequelle [04.11.2019].

¹²⁷ Vgl. Fries/Bruns (2018), S. 24 ff.

¹²⁸ Vgl. Morris (2017), S. 14 ff.

Digitale Innovation

In digitale Innovationen wird bei Amazon im Bereich effizienterer Leistungsprozesse durch Softwarelösungen investiert. Das Hauptziel ist dabei, dem Kunden durch übersichtliches Design, einfache Nutzerführung, einfache Usability und durch eine intelligente Suchfunktion ein möglichst positives Nutzungserlebnis zu bieten. Diese Ziele wurden z. B. durch die „1-Click-Bestellung“ oder das *recommendation system* (hier werden dem Kunden Produkte gezeigt, die andere Kunden zusätzlich zum gerade erworbenen Produkt gekauft haben) erreicht. Dazu zählen jedoch auch Hardware-Innovationen wie der Fire TV Stick oder Alexa. Das Ziel der zusätzlichen Hardware ist die Schaffung einer direkten Verbindung zum Marktplatz und die Entwicklung einer engeren Beziehung zum Kunden. Diese wird durch den einfachen und bequemen Kaufprozess intensiviert.¹²⁹

Skaleneffekte

Die Erfolgsfaktoren Skaleneffekt und digitale Innovationen stehen in engem Zusammenhang zueinander, da Softwarelösungen eine typische Kostenstruktur vorweisen können. Der Grund dafür liegt in den hohen Fixkosten und Entwicklungskosten, die den geringen variablen Kosten gegenüberstehen. Bei Amazon tritt der Skaleneffekt vor allem in den Bereichen Online-Marketing und Logistik auf. Im Online-Marketing führt ein dauerhaft hoher Besucherstrom zu Skaleneffekten in den Bereichen Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Suchmaschinenwerbung (SEA). Dies führt wiederum zu verbesserten Suchmaschinenergebnissen, wodurch der Preis pro Klick sinkt. Die optimierten Suchmaschinenergebnisse verringern in weiterer Folge den Streuverlust im Online-Marketing.¹³⁰

Data-Driven-Marketing

Mithilfe des Data-Driven-Marketing werden Marketingmaßnahmen an Ziel-, Prozess- und Ergebnisdaten systematisch ausgerichtet. Das Hauptziel ist dabei die zielgenaue Messung der Wirkung einer Werbemaßnahme. Data-Driven-Marketing ist umso hilfreicher, je mehr Daten dem Tool zur Verfügung stehen. Mit den rund 300 Millionen Kunden hat Amazon eine enorme Datenmasse geschaffen, für die sie ein eigenes Vorhersagemodell entwickelt haben. Diese Software ist in der Lage, zukünftige Bestellungen anhand von vorhandenen Bestelldaten vorherzusagen, sodass Artikel bereits vorab in Regionallager geliefert werden können und somit eine kürzere Lieferzeit gewährleistet werden kann.¹³¹

¹²⁹ Vgl. Fries/Bruns (2018), S. 36 ff.

¹³⁰ Vgl. Holtforth (2017), S. 21 f.

¹³¹ Vgl. Morris (2017), S. 38 ff.

4.5.2 Alibaba

Jack Ma gründete 1999 das Unternehmen Alibaba. Er war von Anfang an davon überzeugt, dass das Internet die generellen Wettbewerbsbedingungen verbessern würde, indem es kleinen Unternehmen die Möglichkeit bietet, Innovation und Technologie zu nutzen, um zu wachsen und effektiver in der heimischen und globalen Wirtschaft zu konkurrieren. Seit dem Start der ersten Website, die kleinen chinesischen Exporteuren, Herstellern und Unternehmern dabei half, international zu verkaufen, hat sich Alibaba zu einem weltweit führenden Online-Marktplatzanbieter entwickelt.¹³²

Business Model Canvas inklusive Erfolgsfaktoren

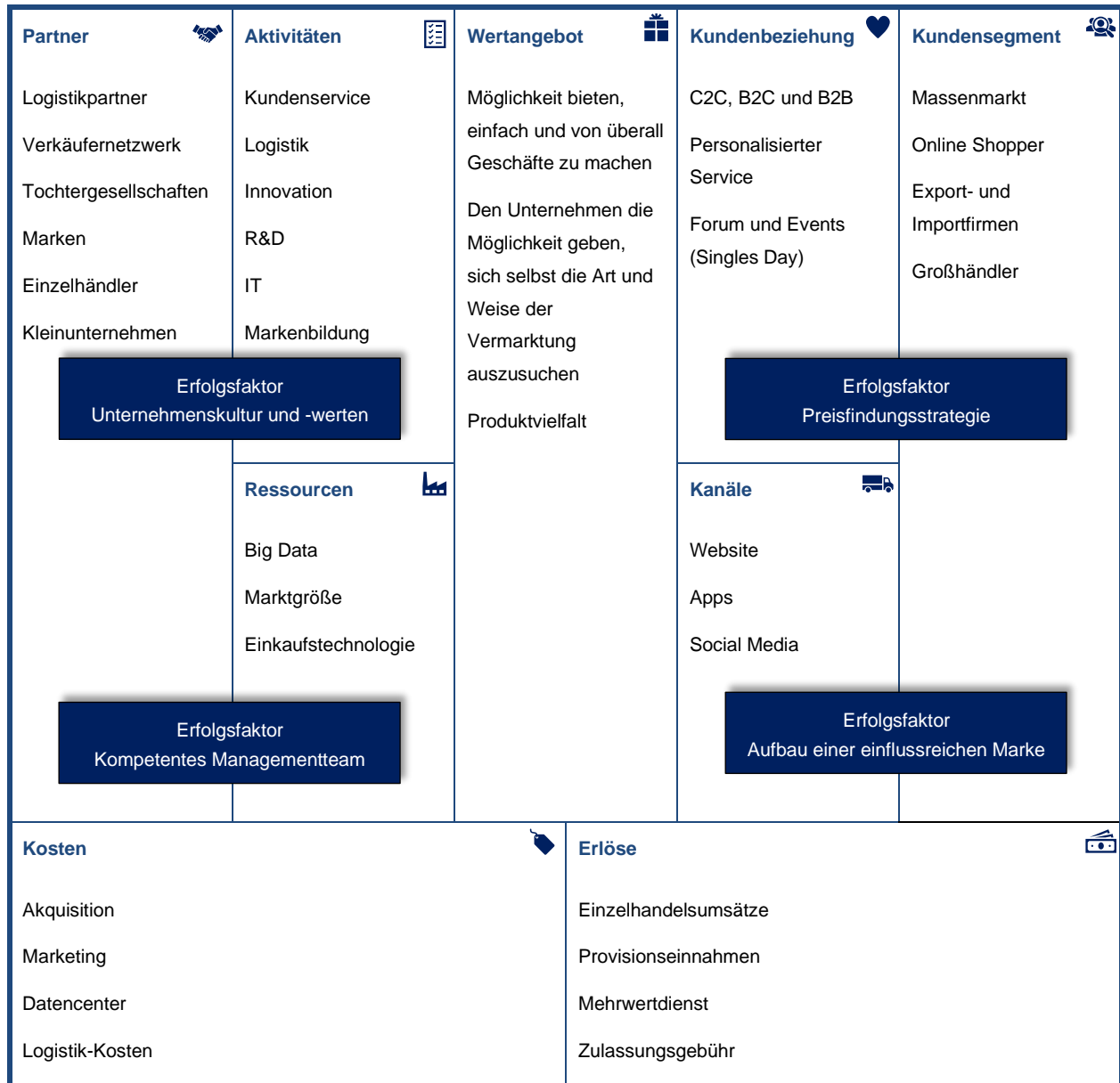


Abb. 11: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Alibaba, Quelle: Eigene Darstellung.

¹³² Vgl. Alibaba (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell von Alibaba konzentriert sich auf den Handel zwischen Unternehmen. Im Gegensatz zum üblichen B2C-Ansatz liegt der Fokus darauf, einen Marktplatz für Lieferanten zu bieten, um Produkte in großen Mengen zu Großhandelspreisen an kleine und mittlere Unternehmen weltweit zu verkaufen. Alibaba.com ist der weltweit größte Online-Großhandelsmarktplatz für den globalen Handel. Die Website ermöglicht Exporteuren in China und anderen Ländern, sich mit Käufern aus über 200 Ländern zu verbinden. Das Unternehmen bietet auch andere Import- und Export-Lieferkettendienstleistungen an; darunter Zollabfertigung, Mehrwertsteuerrückerstattung, Handelsfinanzierung und Logistikdienstleistungen. Verkäufer können ihre Produkte in der Basisversion kostenlos auf der Website einstellen. Sie haben jedoch auch die Möglichkeit, für bestimmte zusätzliche Funktionen zu bezahlen, wie z. B. für eine größere Präsenz auf der Website und unbegrenzte Produktangebote.¹³³

Wertangebot

Alibaba bietet fünf Hauptwertversprechen: Zugänglichkeit, Anpassung, Benutzerfreundlichkeit, Risikominderung und Marke/Status. Die Zugänglichkeit soll allen Käufern und Verkäufern ermöglichen, sich zu verbinden. Die größte Herausforderung ist dabei, chinesischen Kleinunternehmen den Verkauf ins Ausland zu ermöglichen. Die Anpassungsfähigkeit wird mithilfe von Datenanalyse- und Managementfunktionen gewährleistet. Diese ermöglichen es Alibaba, die Bedürfnisse und Präferenzen der Käufer vorherzusagen und das Produktangebot entsprechend anzupassen, um Käufer mit relevanten Verkäufern in Kontakt zu bringen. Die Benutzerfreundlichkeit wird durch eine einfache Bedienung gewährleistet. Ein weiteres Hauptversprechen ist die Risikominimierung, welche durch die Einhaltung hoher Standards sichergestellt wird. Sie verpflichtet die Verkäufer, Verbraucherschutzprogramme wie Produktgarantien und garantierte Renditen anzubieten. Das Unternehmen hat aufgrund seines Erfolgs eine starke Marke etabliert und ist gemessen am Brutto-Warenvolumen der weltweit größte Online- und Mobilmarktplatz.¹³⁴

Bekennnis zu Unternehmenskulturen und -werten

In der Unternehmenskultur von Alibaba ist die Unterstützung von kleinen Unternehmen stark verankert. So haben alle beteiligten Kunden, Unternehmen und Drittanbieter die Chance, zu wachsen. Leistung und schnelles Wachstum des Unternehmens basieren auf Unternehmergeist, Innovationsgeist und der unerschütterlichen Konzentration auf die Bedürfnisse der Kunden. Die Werte des Unternehmens sind die Grundlage für seine Art, Geschäfte zu machen, sowie auch für dessen Rekrutierungs-, Bewertungs- und Entschädigungsmethoden in Bezug auf die Mitarbeiter. Die entsprechenden sechs Werte sind dabei Kundenorientierung, Teamarbeit, Veränderung, Integrität, Leidenschaft und Engagement. So steht beispielsweise das Interesse von Käufern und Verkäufern an erster Stelle. Kunden sind die Einnahmenquelle des Unternehmens, weshalb es essenziell ist, ihre Loyalität zu erhalten.¹³⁵

¹³³ Vgl. Erisman (2016), S. 190 ff.

¹³⁴ Vgl. Graf/Schneider (2017), S. 233 f.

¹³⁵ Vgl. Alibaba Group (2017), Onlinequelle [04.11.2019].

Aufbau einer einflussreichen Marke

Die Marke Alibaba gewann im Laufe der Zeit in hohem Maße an Bekanntheit und Markenpersönlichkeit. Aufgrund gut funktionierender Mundpropaganda erreichte dieser Name globalen Wiedererkennungswert. Die Erhöhung der Reputation der Marke Alibaba hilft dem Unternehmen dabei, einen größeren Kundenstamm aufzubauen und enorme Umsätze zu erzielen. Gründer Jack Ma hat den Namen Alibaba gewählt, da er aufgrund seiner einfachen und klaren Silben leicht auszusprechen ist, was zur Erhöhung der Markenbekanntheit beiträgt. Der Erfolg von Alibaba zeigt, dass die richtige Namenswahl eines Unternehmens entscheidend für eine Verankerung desselben in den Köpfen der Kunden ist.¹³⁶

Kompetentes Managementteam

Alibaba verfügt über ein kompetentes Managementteam, das sich intensiv mit seiner Unternehmenskultur beschäftigt. Die Vorgesetzten im Unternehmen verfügen über gut ausgebaute und starke Fundamente in den Bereichen E-Commerce, Internet, Technologie und Beschaffungswesen.¹³⁷

Preisfindungsstrategie

Alibaba bietet seinen Kunden auf unterschiedlichen Preisniveaus eine größere Auswahl an Produkten, die von den jeweiligen Lieferanten abhängen. *Penetration pricing* (Penetrationsstrategie) ist eine der Marketingstrategien, die Alibaba anführt, um niedrige Preise anbieten zu können und um Umsatz und Marktanteil zu erhöhen. Darüber hinaus bietet Alibaba auch Rabatte an, um den Verkauf zu stimulieren und Kunden zu binden. Wenn ein Kunde ein Produkt während der Weihnachtszeit in großen Mengen kauft, erhält er beispielsweise Vergünstigungen.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Lai (2010), S. 2252 ff.

¹³⁷ Vgl. Schepp/Schepp (2009), S. 10.

¹³⁸ Vgl. Jaekel (2017), S. 80.

4.5.3 eBay

eBay wurde im Jahre 1995 von Pierre Omidyar unter dem Namen „AuctionWeb“ gegründet. In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen von einem C2C-Marktplatz mit flohmarktähnlichem Charakter zu einem B2C-Marktplatz, auf dem sowohl Neuwaren von kommerziellen Händlern als auch Gebrauchsgüter von privaten Anbietern angeboten werden, entwickelt.¹³⁹

Business Model Canvas inklusive Erfolgsfaktoren

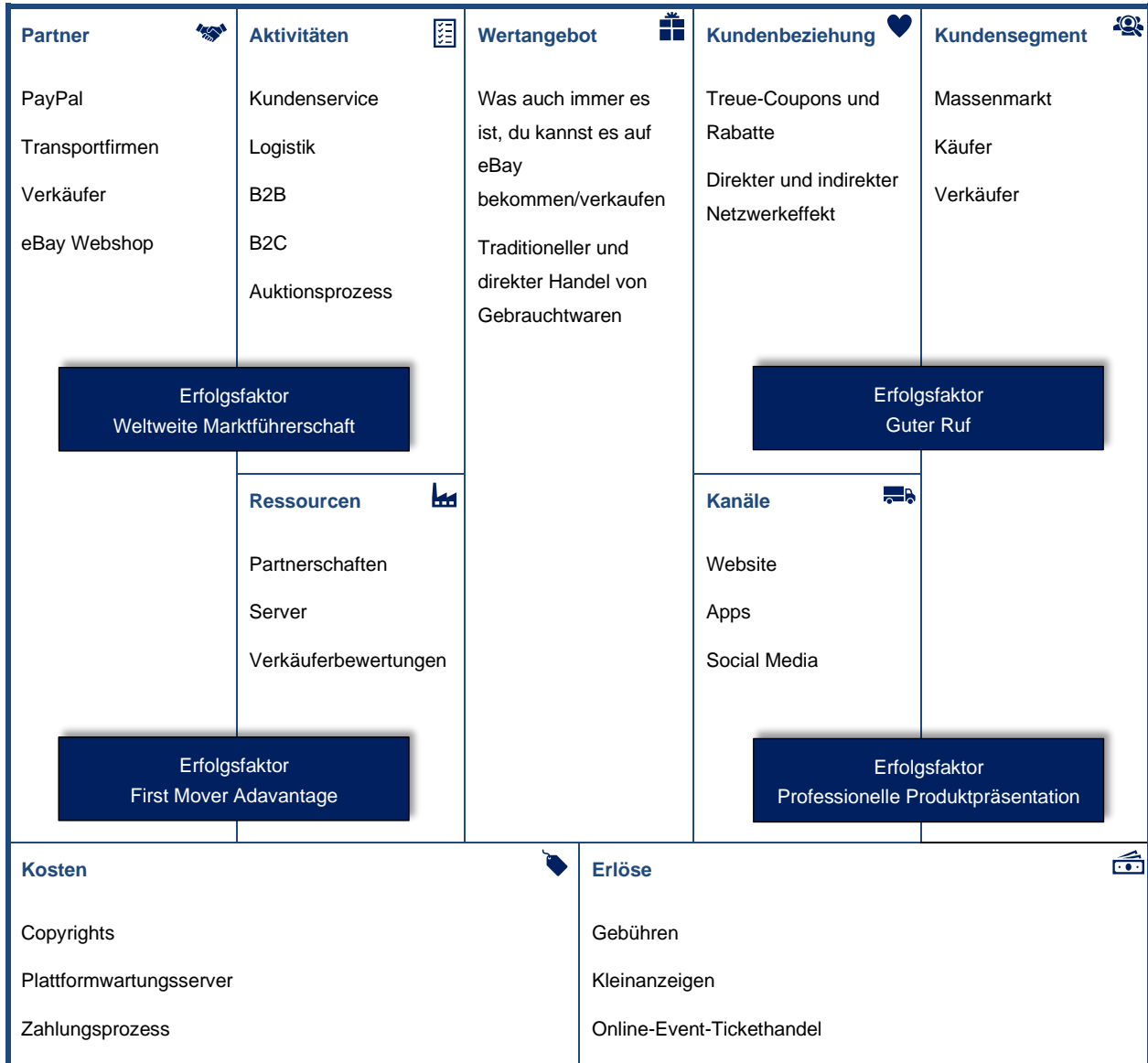


Abb. 12: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von eBay, Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁹ Vgl. Marth (2009), Onlinequelle [04.11.2019].

Geschäftsmodell

eBay verfolgt den Ansatz, den Vorteil des *first mover* deutlich hervorzuheben und sich von Anfang an konstant neu zu erfinden. Das Geschäftsmodell von eBay kann als Service-Differenzierung mit einem Schwerpunkt auf Benutzererfahrung von Käufern und Verkäufern zusammengefasst werden. Das Umsatzmodell von eBay umfasst Umsätze aus dem eBay-Marktplatz, Tochtergesellschaften, Branding-Lösungen und dem Werbegeschäft. eBay gehört zu den Pionieren des Onlinehandels. Es digitalisierte den People-to-People-Handel, der früher auf Flohmärkten und bei Garagenverkäufen stattfand. eBay ist, wie jeder andere Marktplatz, eine Plattform, auf der Waren online gekauft und verkauft werden können. Der Handel auf dieser Plattform kann dabei entweder als Auktion oder als Festpreisverkauf gestaltet sein. Ersteres meint eine Käuferauktion, bei der Käufer auf ein einzelnes Produkt bieten können. Demgegenüber steht die Verkäuferauktion, bei der verschiedene Verkäufer ein Produkt zu einem Festpreis anbieten und der Käufer für sich das beste Angebot wählen kann. Das Unternehmen hat außerdem Funktionen wie das Safe-Harbor-Programm, das eBay-Top-Rated-Seller-Programm, das Feedback-Forum, das Programm für verifizierte Rechteinhaber, die eBay-Geld-zurück-Garantie sowie Treueprogramme für Verkäufer und Käufer eingeführt, damit sich die Kunden bei Geschäftsabschlüssen mit anonymen Partnern sicher fühlen. Während die meisten der den Käufern zur Verfügung stehenden Funktionen kostenlos oder im Endpreis enthalten sind, werden den Verkäufern Insertionsgebühr, Endwertgebühr und Gebühren für erweiterte Dienste in Rechnung gestellt.¹⁴⁰

Wertangebot

eBay bietet vier Hauptwertversprechen: Barrierefreiheit, Anpassung, Risikominderung und Marke. Das Unternehmen schafft Zugänglichkeit, indem es einen Kanal zur Verfügung stellt, über den Einzelpersonen Gegenstände erwerben können, die anderswo schwierig zu finden sind. Verkäufer können ihre Produkte und Dienstleistungen entweder über Festpreisangebote (mit einem vorher festgelegten Preis) oder über ein Format im Auktionsstil (mit einem Mindestpreis für die Abgabe von Geboten) anbieten. Verkäufer können auch den Zustand des Artikels auf verschiedene Art und Weise angeben, wie z. B. als neu, gebraucht, renoviert, selten, gebrandet und nicht gebrandet. Das Unternehmen reduziert das Risiko für die Anwender durch eine Reihe von speziellen Programmen. Die eBay-Geld-zurück-Garantie schützt Käufer, wenn sie die bestellten Artikel nicht erhalten haben oder diese nicht der Beschreibung entsprechen. eBay hat sich wie die beiden zuvor vorgestellten Mitbewerber zu einer starken Marke etabliert. Zum einen war eBay die erste Online-Auktionsseite und zum anderen ist das Unternehmen auch heute noch der größte Online-Marktplatz mit weltweit über 800 Millionen gelisteten Artikeln.¹⁴¹

¹⁴⁰ Vgl. Kuczkowski (2015), S. 9 ff.

¹⁴¹ Vgl. Steiner (2010), Onlinequelle [04.11.2019].

Weltweite Marktführerschaft

ebay dominiert in seiner Zielgruppe den Markt und zählt somit zu den derzeit wichtigsten Unternehmen der digitalen Wirtschaft. Das weltweit größte Internetauktionenhaus hat sich binnen weniger Jahre aus einem flohmarktähnlichen System zu einem herausragenden B2C-Marktplatz entwickelt. Dabei ist positiv anzumerken, dass der ursprüngliche Charakter im Zuge dieser Entwicklung nicht verloren gegangen ist.¹⁴²

Guter Ruf

Ökonomisch wird der „gute Ruf“ eines Unternehmens als Reputation in den digitalen Medien bezeichnet und ist für das ansonsten relativ anonyme Internet besonders wichtig. Ein guter Ruf ergibt sich insbesondere durch zufriedenstellenden Kundenservice und trägt wiederum zu positiven Bewertungen bei. Auktionen, die von Käufern überwiegend positiv bewertet werden, erzielen durchschnittlich auch deutlich höhere Erträge.¹⁴³

First Mover Advantage

Als *first mover* werden Pionierunternehmen bezeichnet, die durch ihre frühe Präsenz in einem neuen Markt oder Marktsegment nachhaltig Image- und Präferenzvorteile schaffen. Im Bereich Onlineauktionen nimmt eBay eine solche Pionierstellung ein und kann aufgrund seiner zeitorientierten Wettbewerbsstrategie als *first mover* bezeichnet werden. Aufgrund dieser Pionierposition weist eBay ein aussagekräftiges Potenzial in der Netzökonomie auf, welche sich unter anderem durch eine hohe Anzahl von Kunden auszeichnet.¹⁴⁴

Professionelle Produktpräsentation

Eine professionelle Produktpräsentation erhöht die Verkaufschancen. Aus diesem Grund hat eBay den Fokus auf einen professionellen Auftritt gelegt. Darunter fallen ein realistischer Startpreis, eine vereinfachte Abwicklung der Bezahlung sowie das Anbieten alternativer Zahlungsmethoden und eine besonders detaillierte Produktbeschreibung. Bei der Produktbeschreibung wird besonders darauf geachtet, dass Wörter verwendet werden, die der potenzielle Käufer bei seiner Suche am ehesten verwenden wird.¹⁴⁵

¹⁴² Vgl. Ixtenso (2014), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁴³ Vgl. Der Standard (2006), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁴⁴ Vgl. Marshall (2013), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁴⁵ Vgl. Frickl (2011), Onlinequelle [04.11.2019].

4.5.4 Home24

Home24 wurde im Jahr 2009 von Felix Jahn und Philipp Kreibohn gegründet und ist der führende Onlineshop im Bereich Home & Living. Die Mission der beiden Gründer war es, eine unkomplizierte Alternative zum stationären Möbelhaus zu schaffen. Unter dem Label "FP Commerce GmbH" wurden verschiedene Einrichtungshops gegründet und im Jahr 2010 zu einem großen Marktplatz zusammengeschlossen. Die Namensänderung auf "Home24" sowie der starke Fokus auf Eigenmarken und exklusive Designer-Kollektionen ermöglichten den internationalen Durchbruch.¹⁴⁶

Business Model Canvas inklusive Erfolgsfaktoren

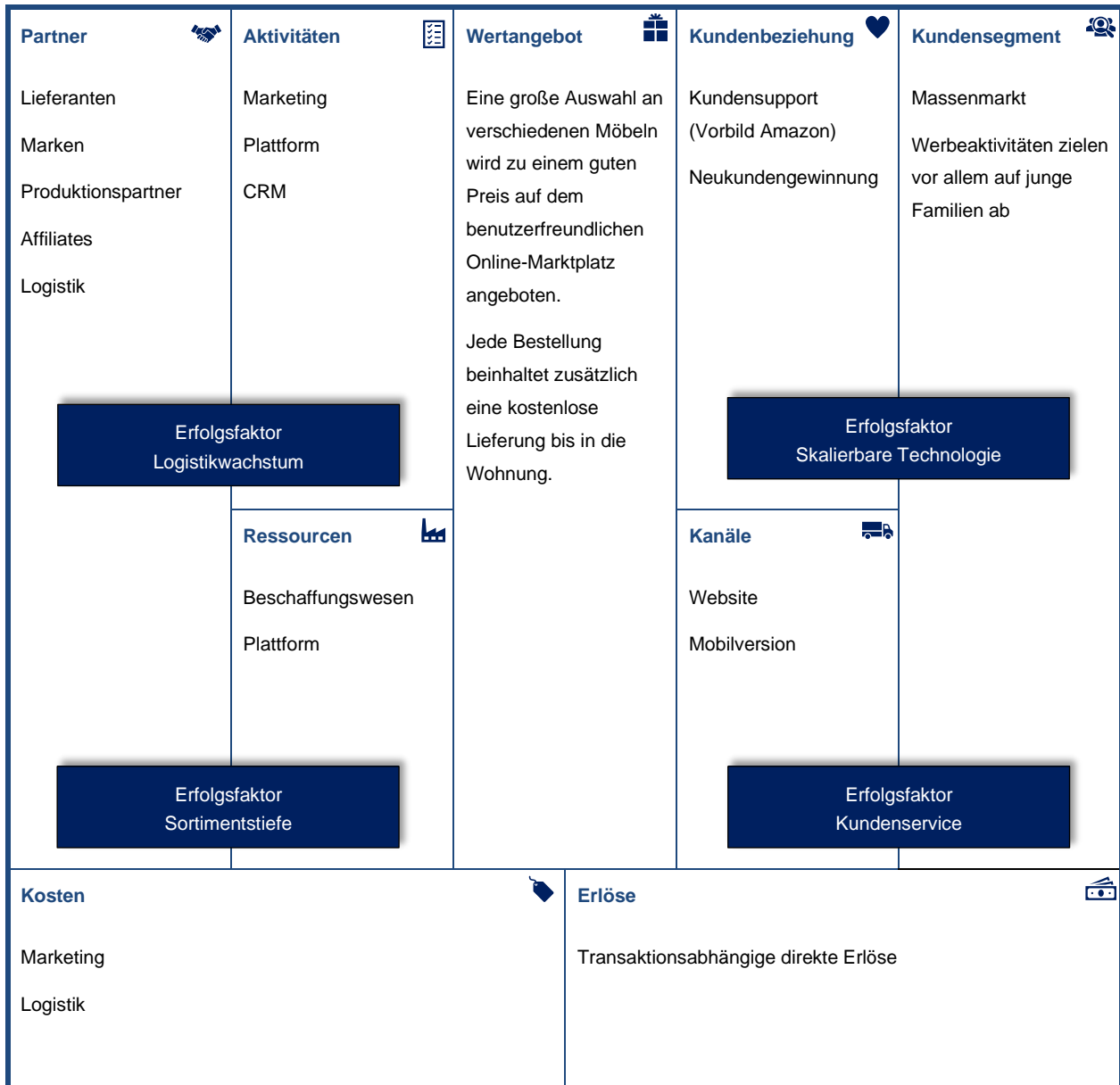


Abb. 13: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Home24, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴⁶ Vgl. Home24 (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

Geschäftsmodell

Home24 grenzt sich durch eine besonders große Auswahl von den Mitbewerbern in der Möbel- und Wohnsegmente-Branche ab. Keiner der anderen deutschen Mitbewerber hat auch nur halb so viele Artikel im Sortiment wie Home24.de. Die Produkte werden über den Online-Marktplatz vermarktet, der zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle miteinander kombiniert. Auf der einen Seite stehen Drittmarken-Geschäft und White-Label-Geschäft, welche ein breites Sortiment im Home-&-Living-Massenmarkt abdecken und eine effiziente Konvertierung der Kunden garantieren. Zum anderen wird das Eigenmarkengeschäft praktiziert, welches vertikal integriert ist und Bestseller zu wettbewerbsfähigen Preisen direkt von ausgewählten Herstellern mit überlegenen Margen bietet. Das hohe Bestandsrisiko wird minimiert, indem nur Eigenmarken auf Lager gehalten werden.¹⁴⁷

Wertangebot

Das Wertangebot von Home24 verspricht den Kunden eine große Auswahl zu einem guten Preis. Das positive Einkaufserlebnis wird durch den benutzerfreundlichen Online-Marktplatz und die kostenlose Lieferung bis in die Wohnung verstärkt.¹⁴⁸

Enormes Logistikwachstum

Home24 setzt auf ständiges Wachstum, vor allem im Bereich Logistik. Im April 2019 wurde das bisher größte Logistikzentrum des Unternehmens, welches 70.000 m² umfasst, eröffnet. Mithilfe dieser starken Logistikkapazität wird es für Home24 in Zukunft möglich sein, sich über den Versand zu positionieren.¹⁴⁹

Skalierbare Technologie

Technologie und Big Data sind die treibenden Kräfte für den Online-Marktplatz. Von den umfangreichen Big-Data-Verarbeitungsmöglichkeiten profitieren sowohl Unternehmen als auch Kunden. Durch diese Verarbeitungsmöglichkeit der Kundendaten kann das Produktsortiment optimiert und personalisiert für den Kunden zusammengestellt werden.¹⁵⁰

Große Sortimentstiefe

Home24 ist der führende Home-&-Living-Online-Marktplatz in Kontinentaleuropa und Brasilien. Diese Führung erreichte das Unternehmen durch das Anbieten von über 180.000 Produkten, die es von mehr als 500 Herstellern bezieht.¹⁵¹

Kundenservice

Das Unternehmen bietet ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis und ein inspirierendes Einkaufserlebnis. Alles kann bequem von zu Hause aus bestellt und direkt kostenlos bis in die Wohnung geliefert werden, sogar die Option zum Aufbau der bestellten Waren wird angeboten.¹⁵²

¹⁴⁷ Vgl. Graf/Schneider (2017), S. 275 f.

¹⁴⁸ Vgl. Home24 (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁴⁹ Vgl. Knoblauch (2016), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵⁰ Vgl. Home24 (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵¹ Vgl. Muschkorgel/Gaida (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵² Vgl. Home24 (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019].

4.5.5 Wish

Wish wurde von den beiden Softwareentwicklern Peter Szulczewski und Danny Zhang im Jahr 2010 als Wunschnlisten-Portal gegründet und im Jahr 2013 in einen Online-Marktplatz umgewandelt. Die Strategie, Produkte zu Schnäppchenpreisen anzubieten, erfreut sich immer größerer Beliebtheit, was sich in den rund 300 Millionen Nutzern widerspiegelt. Wish agiert als typischer Marktplatzbetreiber und vermittelt Kunden direkt an Hersteller, wodurch Produkte zwischen 60 und 90 Prozent günstiger angeboten werden können.¹⁵³

Business Model Canvas inklusive Erfolgsfaktoren

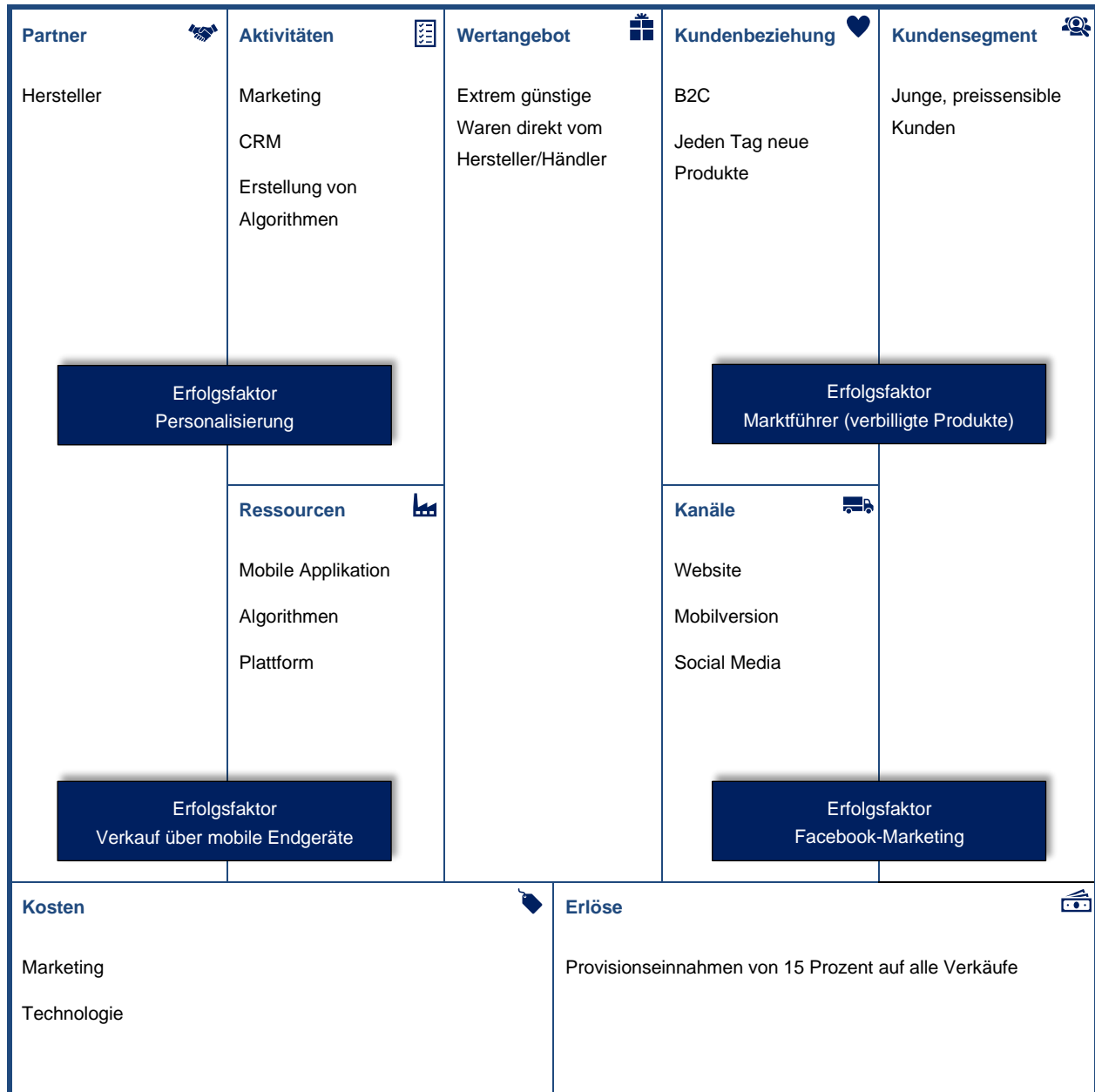


Abb. 14: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Wish, Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵³ Vgl. Verbraucherzentrale (2019), Onlinequelle [04.11.2019].

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell von Wish besticht sowohl durch das mobil orientierte Design und seine tiefgreifende Integration sozialer Netzwerke sowie durch eine ausgeklügelte Preissystematik, die Nutzern wahre Schnäppchen ermöglicht. Wish ist somit einer der ersten Online-Marktplätze, der den Schritt in die Mobile-Commerce-Ära erfolgreich vollzogen hat. Das Unternehmen profitiert dabei auch von den Erfahrungen seiner Entwickler, die in den Unternehmen Google, Facebook und Yahoo tätig waren. Systematiken aus der Online-Vermarktung kommen auch bei Wish zum Tragen. Dies wird nicht nur durch das Umgehen von Zwischenhändlern deutlich, sondern auch dadurch, dass sich Händler auf der Plattform gegenseitig unterbieten müssen.¹⁵⁴

Value Proposition

Der Marktplatz fokussiert sich mit seinem Konzept vor allem auf junge und preissensible Shopper und stellt somit eine Alternative zu eBay und Amazon dar. In der App finden Kunden täglich neue Angebote aus den Bereichen Mode, Technik und Lifestyle zu sehr günstigen Preisen.¹⁵⁵

Marktführer im Bereich verbilligte Produkte

Wish ist einer der Marktführer im Bereich der verbilligten Produkte, da sich das Unternehmen fast ausschließlich über den Preis positioniert. Der Großteil der Produkte kostet unter 25 Euro, zudem sind viele Kleidungsstücke bereits für zwei bis fünf Euro zu erwerben.¹⁵⁶

Facebook-Marketing

Wish setzt bei seinem Marketing auf Automatisierung und verzichtet dabei weitestgehend auf Marketingpersonal. Der Schwerpunkt der Marketingkampagne liegt dabei auf Facebook, wo immer wieder neue Werbeeinschaltungen von Wish-Produkten zu sehen sind. In Bezug auf Automatisierung kann Wish im E-Commerce als wegweisend angesehen werden, vor allem in den Bereichen Optimierung und Aussteuerung der Produktangebote für die eigenen Händler und Nutzer.¹⁵⁷

Personalisierung

Die Personalisierung ist für den Online-Marktplatz Wish einer der Erfolgsfaktoren. Schon bei der Anmeldung via Facebook werden Kundendaten gesammelt und analysiert. Dadurch ist es Wish möglich, die Inhalte einschließlich Werbung und Preis via Algorithmen zu personalisieren.¹⁵⁸

Verkauf über mobile Endgeräte

Wish hat es geschafft, mit der Shopping-App die junge Generation anzusprechen. Das Design beeinflusst durch *endless scrolling* die Einkaufsdynamik in Richtung *discovery shopping*, also keinem zielgerichteten Einkauf, sondern eher inspirativem Browsen, was in weitere Folge zu Impulskäufen führt.¹⁵⁹

¹⁵⁴ Vgl. Weitekamp (2015), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵⁵ Vgl. Melchior (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵⁶ Vgl. Graf/Schneider (2017), S. 318.

¹⁵⁷ Vgl. Krisch (2017), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵⁸ Vgl. Wish (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

¹⁵⁹ Vgl. Melchior (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

4.5.6 Gewonnene Erkenntnisse aus der Analyse der Geschäftsmodelle

Obwohl jedes Unternehmen die eigene Unternehmenstätigkeit erklären kann, erhöht die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells die Chance auf Erfolg. Dadurch dass jeder einzelne Geschäftsbereich sukzessiv erarbeitet wird und jede Tätigkeit im Nachhinein detailliert erklärt werden muss, wird die Unternehmenstätigkeit auf einem Level definiert, welches nicht erreicht werden kann, wenn nur darüber gesprochen wird. Einen weiteren Vorteil bietet die visuelle Darstellung der wichtigsten Komponenten auf einem Blatt. Dadurch kann das Zusammenspiel der einzelnen Geschäftsbereiche jedem auf eine übersichtliche Art erklärt werden. Ein komplexes Unternehmen kann somit einfach kommuniziert werden. Ein ausgearbeitetes Geschäftsmodell bietet auch die Möglichkeit, neue Wege auszuprobieren, was sich wiederum positiv auf das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens auswirken kann. Unternehmen können sich heute nicht mehr nur durch neue Produkte oder Dienstleistungen von ihren Mitbewerbern abheben. Sie müssen sich auch durch ein individuelles Geschäftsmodell auszeichnen. Der Vorteil eines individuellen Geschäftsmodells im Gegensatz zu einem neuen Produkt ist die niedrige Imitierbarkeit. Ein Produkt kann in einer bestimmten Zeit kopiert werden aber ein gesamtes Geschäftsmodell kann kein Mitbewerber auf die gleiche Art umsetzen. Die Abgrenzung von den Mitbewerbern ist heutzutage fast nur mehr durch das Geschäftsmodell möglich. Aus diesem Grund muss ein Online-Marktplatzbetreiber die Geschäftsmodelle seiner Mitbewerber kennen, um zu wissen, welche Tätigkeiten den Erfolg fördern. Erst durch dieses Wissen kann er sich abheben und neue Wege gehen. Diese benötigten Erkenntnisse wurden in der zuvor durchgeführten Mitbewerberanalyse gesammelt und werden nachstehend kurz erläutert.

Das wichtigste bei der Erarbeitung eines Marktplatzes ist ein umfangreiches Netzwerk aus Händlern und Käufern aufzubauen und zu erhalten. Der Aufbau eines Netzwerkes ist für einen Online-Marktplatz jedoch ein schwieriges Unterfangen. Kunden werden nur aufgrund von, für sie relevanter Angebote auf einen Online-Marktplatz kommen. Für einen Händler ist ein Marktplatz jedoch erst dann interessant, wenn dieser bereits einen gefestigten Kundenstamm vorweisen kann. Ein weiteres Problem auf der Verkäuferseite ist, dass das Sortiment in der richtigen Qualität zu einem angemessenen Preis angeboten werden muss, um die Kunden zufriedenzustellen. Damit Kunden nicht von dem gesamten Produktsortiment eines Marktplatzes überwältigt werden, bedarf es einer Big-Data-Technologie, die dem jeweiligen Kunden in der richtigen Art und Weise das passende Produkt präsentiert. Mithilfe dieser Technologie ist es einem Marktplatz möglich, das komplette Umfeld für jeden Kunden spezifisch anzupassen. Dies bringt den Vorteil, dass Kunden auf einen Blick nur jene Produkte sehen, die sie auch wirklich interessieren. Dies erhöht wiederum die Chance eines Kaufabschlusses. Dadurch wird es dem Kunden außerdem erleichtert, Preise zu vergleichen, wobei dieser schnelle und einfache Preisvergleich immer und überall gewährleistet sein muss. Die Einrichtung einer mobilen Applikation ist demnach unumgänglich, wobei diese hinsichtlich der Qualität nicht von der Web-Applikation abweichen darf. Dieses Ziel kann nur durch ständige Weiterentwicklung und Innovation erreicht werden. Kunden wollen von den neuesten und zugleich ausgereiften Funktionalitäten profitieren. Die zuvor analysierten Mitbewerber haben es geschafft, diese Aspekte in ihrem Geschäftsmodell zu verankern. Anhand der Ergebnisse der Mitbewerberanalyse kann nun im nächsten Abschnitt ein Geschäftsmodell für einen Online-Marktplatz erstellt werden.

5 ENTWICKLUNG EINES MARKTPLATZ-GESCHÄFTSMODELLS

Der letzte Abschnitt des theoretischen Teils beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Marktplatz-Geschäftsmodells auf Basis der Ergebnisse der Mitbewerberanalyse aus dem vorangegangenen Abschnitt. Dieses Modell soll im anschließenden praktischen Teil dieser Arbeit als Ausgangsgrundlage für die Erarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells dienen.

5.1 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Bevor das Geschäftsmodell für einen Online-Marktplatz entwickelt wird, werden nochmals die wichtigsten Erkenntnisse der einzelnen Themengebiete des theoretischen Teils zusammengefasst.

E-Commerce

Der Begriff E-Commerce beinhaltet viel mehr als nur den Kauf- und Verkaufsprozess von Produkten und Dienstleistungen. Es handelt sich dabei um einen Sammelbegriff für das Anbahnen, Abwickeln und Abschließen von Geschäften über das Internet. Dieser umfangreiche Tätigkeitsbereich führt auch dazu, dass E-Commerce oft mit dem übergeordneten Begriff E-Business verwechselt wird. E-Business ist der Oberbegriff für die gesamte Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie zur Unterstützung und Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel der Generierung eines elektronischen Mehrwerts.

Die Entwicklung einer E-Commerce Plattform ist ein sehr komplexes Vorhaben mit Schnittstellen zu den unterschiedlichsten Bereichen. Daher ist es ratsam, von Anfang an ein aussagekräftiges und für alle Teilnehmer verständliches Konzept auszuarbeiten. Das ausgearbeitete Konzept erfüllt dabei zwei wichtige Funktionen. Zum einen können dadurch Vorkehrungen getroffen werden, um sprachliche, fachliche und technische Barrieren zu umgehen. Zum anderen beinhaltet dieses Konzept die genauen Vorgaben, was für welche Nutzer in welcher Form und unter welchen Bedingungen angeboten wird. Bei der Entwicklung muss jedem Teilnehmer bewusst sein, dass die Bedürfnisse der Kunden immer oberste Priorität haben. Das bedeutet, dass das Design und die Funktion für die Nutzer attraktiv aber gleichzeitig auch immer am neuesten Stand der Technik sein muss. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn Weiterentwicklung und Innovation im Unternehmen gepusht werden.

Online Marktplatz

Ein Online-Marktplatz kann auf verschiedenste Arten ausgelegt sein und fordert im Vorhinein daher eine genaue Zielgruppenanalyse. Der Marktplatzbetreiber muss sich daher schon vor der Entwicklung des Marktplatzes mit seiner gewünschten Zielgruppe auseinandersetzen. Bei dieser Analyse muss er nicht nur herausfinden, was den Kunden besonders wichtig ist, sondern auch welche Wünsche sie haben. Diese Erkenntnisse werden im Anschluss bei der Entwicklung miteinbezogen. Dadurch können kundenspezifische Marktplätze erstellt werden. Die einzelnen Gestaltungsdimensionen und systemtechnischen Kriterien helfen dabei, die notwendigen Funktionen für die gewünschte Zielgruppe auszuarbeiten.

Dabei muss aber immer darauf geachtet werden, dass das Gesamtbild ein klar strukturierter Marktplatz bleibt; zu viele Funktionen, oder die nicht miteinander arbeiten, empfindet der Kunden eher für störend als hilfreich. Auch wenn die Umsetzung bis ins kleinste Detail durchdacht wurde darf nie vergessen werden, dass ein Online-Marktplatz neben einer Vielzahl an Nutzenpotenzialen meistens mehr Risiken vorweist. Daher ist es wichtig, eine Gegenüberstellung jener positiven und negativen Aspekte vor der Entwicklung durchzuführen, um das Risiko eines Scheiterns zu verringern.

Geschäftsmodelle

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionsweise eines Unternehmens und ist somit in jedem Unternehmen vorhanden. Es wird nicht in allen Unternehmen festgehalten und kommuniziert. Dabei bietet ein durchdachtes und funktionierendes Geschäftsmodell dem Unternehmen einen weiteren Mehrwert. Mit Hilfe des ausgearbeiteten Modells können Weiterentwicklungen des Unternehmens vorab durchdacht werden oder als Ansatzpunkte für Innovationen verwendet werden. In der heutigen Gesellschaft ist es für Unternehmen sehr schwer geworden, sich durch Produkte oder Dienstleistungen von Mitbewerbern abzusetzen. Der Vorteil eines individuellen Geschäftsmodells im Gegensatz zu einem neuen Produkt ist die schwierigere Imitierbarkeit. Ein Produkt kann in einem kurzen Zeitraum kopiert werden aber ein gesamtes Geschäftsmodell benötigt viel mehr Zeit. Die Abgrenzung von den Mitbewerbern ist heutzutage, fast nur mehr durch das Geschäftsmodell möglich. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Geschäftsmodelle der Mitbewerber zu analysieren und qualitative Erfolgsfaktoren zu erkennen. Diese Erkenntnisse tragen einerseits dazu bei, dass bestimmte Unternehmenstätigkeiten ähnlich aufgebaut werden können, andererseits können durch das erworbene Wissen neue Wege eingeschlagen werden. Diese neuen Wege sind ausschlaggebend, um sich von den Mitbewerbern abzuheben und somit das Alleinstellungsmerkmal noch besser auszuarbeiten.

Im nächsten Schritt werden nun die gewonnenen Erkenntnisse aus der Mitbewerberanalyse zusammengefasst und in ein *Business Model Canvas* übertragen.

5.2 Kombination der Mitbewerber-Geschäftsmodelle

Das nachstehende Geschäftsmodell wurde unter Zuhilfenahme der Mitbewerber-Geschäftsmodelle des Abschnitts 4.5 erstellt. Dabei wurden alle fünf Geschäftsmodelle gegenübergestellt und die Hauptfaktoren, die in mehreren Modellen vorhanden sind, in das nachstehende Modell übertragen. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass das erarbeitete Geschäftsmodell alle erfolgreichen Faktoren beinhaltet, welche einen effizienten und effektiven Marktplatz auszeichnen. Nachfolgend wird zuerst das *Business Model Canvas* beschrieben und im Anschluss die Erkenntnisse in das *Platform Business Model Canvas* übertragen. Die folgende Abbildung (Abb. 15) beschreibt ein Geschäftsmodell für einen Online-Marktplatz.

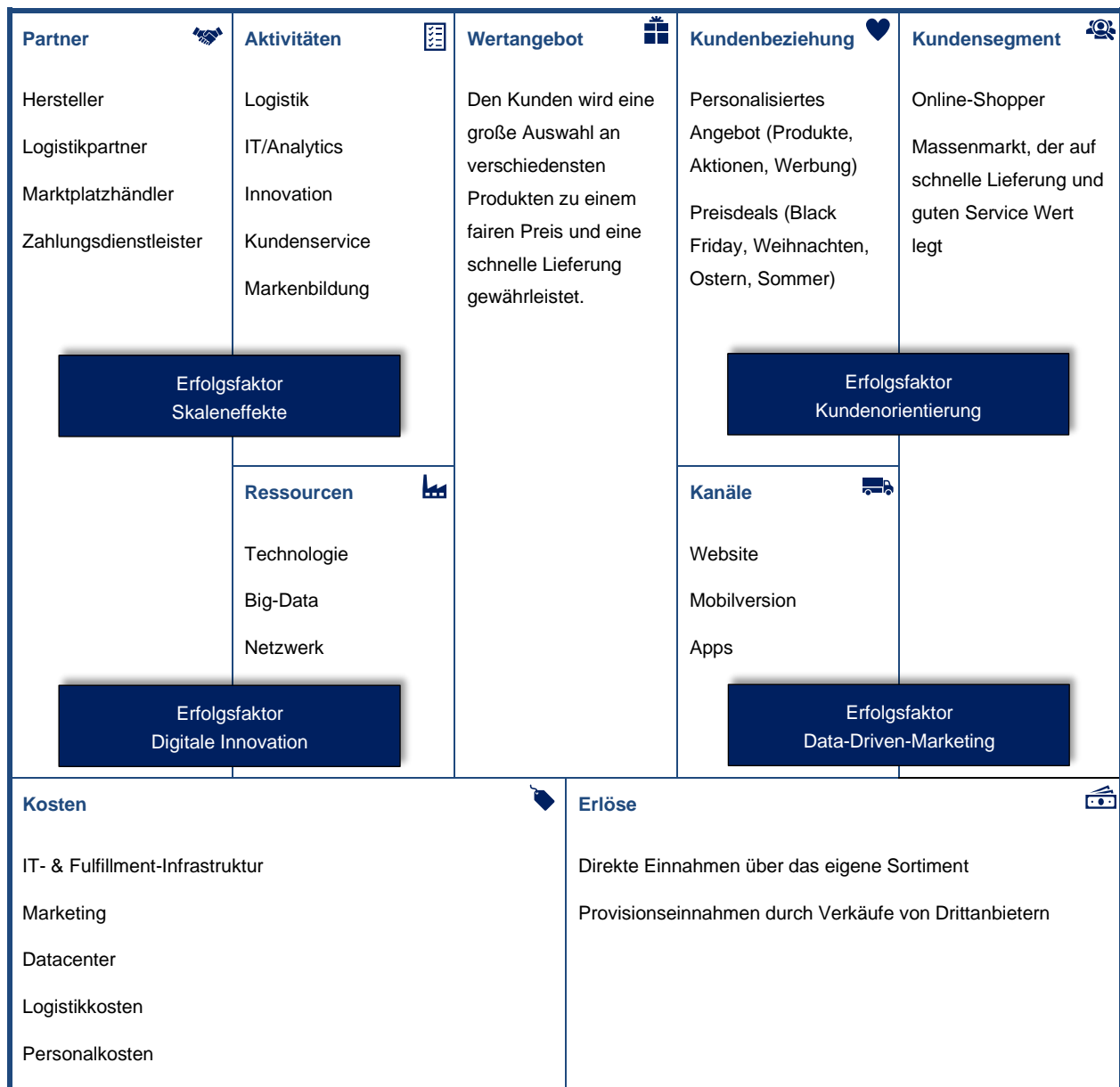


Abb. 15: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren eines Online-Marktplatzes, Quelle: Eigene Darstellung.

Das erarbeitete Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes verdeutlicht die in diesem Bereich wichtigsten Erfolgsfaktoren. Das Kundensegment beinhaltet die Kundengruppe, welche sich aus dem Massenmarkt der Online-Shopper zusammensetzt, die sich eine schnelle Lieferung und einen guten Kundenservice wünschen.

Das Wertangebot geht auf den Kundenwunsch mit dem Vorsatz ein, eine große Auswahl an verschiedensten Produkten zu einem fairen Preis und darüber hinaus eine schnelle Lieferung zu bieten. Durch die Online-Kanäle, die sowohl eine Web-Applikation für den Computer als auch Apps für Smartphone und Tablets umfassen, soll der Online-Marktplatz von den Kunden immer und überall genutzt werden können. Mithilfe von personalisierten Angeboten und gezielt vermarkteten Preisdeals soll die Kundenbeziehung gestärkt werden. Der Online-Marktplatz erwirtschaftet Erlöse zum einen durch direkte Einnahmen über das eigene Sortiment und zum anderen durch die Provisionseinnahmen aus Verkäufen von Drittanbietern. Damit ein Online-Marktplatz erfolgreich werden kann, benötigt dieser Ressourcen wie eine entsprechende Technologie, Big-Data und ein bereits vorhandenes Netzwerk.

Die Schlüsselaktivitäten eines Online-Marktplatzes sind Logistik, Kundenservice, Markenbildung sowie konstante Innovationen und IT-abhängige Analysen. Ein Online-Marktplatz benötigt zudem zahlreiche verschiedene Partner. In diesem Fall wären es Hersteller, Logistikpartner, Zahlungsdienstleister und Marktplatzhändler. Der letzte Bereich des Geschäftsmodells beschäftigt sich mit der Kostenstruktur des Marktplatzes. Diese beinhaltet IT-Infrastruktur, Marketing, Datacenter, Personal- und Logistikkosten.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Online-Marktplatzes sind laut Ergebnis der Recherche Skaleneffekte, Kundenorientierung, digitale Innovationen und Data-Driven-Marketing. Ohne den Schwerpunkt auf diese Erfolgsfaktoren zu legen, kann ein Online-Marktplatz heutzutage nicht mehr gegen die Big Player ankommen.

Im nächsten Schritt dieser Arbeit wurde das zuvor erstellte *Business Model Canvas* in das *Platform Business Model Canvas* umgewandelt. Durch die Überführung in ein Plattform-Modell wurde eine bessere Übersichtlichkeit über das Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes gewährleistet. Der Grund für die Umwandlung war, dass das *Business Model Canvas* bei einem Online-Marktplatz-Geschäftsmodell schnell an seine Grenzen stößt und unübersichtlich wird. Für die Darstellung eines linearen Geschäftsmodells ist das Modell ein wertvolles Tool, da es die klassische Wertschöpfungskette vom Lieferanten über den Vertrieb zum Kunden sehr gut veranschaulicht. Bei Geschäftsmodellen wie einem Online-Marktplatz sind jedoch mehrere Teilnehmer auf Anbieter- und Kundenseite beteiligt, was im *Business Model Canvas* nach Osterwalder nicht abgebildet werden kann. Daher wurde in dieser Arbeit das *Platform Business Model Canvas* nach Walter/Hoogendoorn für die weiteren Schritte verwendet. Dessen Vorteil besteht darin, dass das Modell mindestens drei externe Teilnehmer und einen Betreiber effizient zusammenbringen kann. Durch diesen Vorgang kann zum einen der Mehrwert der einzelnen Teilnehmer und zum anderen die Werte, die die Teilnehmer zum Online-Marktplatz beitragen, identifiziert werden. Die richtige Anwendung des *Platform Business Model Canvas* wurde bereits in Abschnitt 4.2.2 behandelt.

Das vollendete *Platform Business Model Canvas* dient im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Ausgangsgrundlage für den praktischen Teil.

Das *Platform Business Model Canvas* beschreibt die einzelnen Rollen der Teilnehmer und veranschaulicht, wie diese den größten Wert für sich generieren und zum Marktplatz beitragen können. Der Eigentümer ist der Marktplatzbetreiber; er ist der Vermittler zwischen Händler und Kunde, kann jedoch auch eine Doppelrolle annehmen und selbst eigene Produkte verkaufen. Der Mehrwert, der dem Eigentümer zugutekommt, setzt sich aus den direkten Einnahmen über das eigene Sortiment und den Provisionseinnahmen aus Verkäufen von Drittanbietern zusammen. Dafür stellt der Marktplatzbetreiber die Marktplatzstruktur sowie das Netzwerk für die anderen Teilnehmer zur Verfügung. Die Hauptaufgaben des Eigentümers sind dementsprechend die Bereitstellung der Marktplatz-Infrastruktur sowie der Big-Data-Technologie. Der Händler kann entweder ein Hersteller oder ein Verkäufer sein, der seine Produkte über den Marktplatz verkaufen möchte. Durch den Verkauf der Produkte über den Marktplatz können die eigenen Bedürfnisse schneller und einfacher gestillt werden. Das bereitgestellte Netzwerk ermöglicht dem Händler eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und das Erwirtschaften zusätzlicher Umsätze. Die Nutzung des Marktplatzes ist jedoch mit einer Provisionsabgabe je Verkauf verbunden; zudem müssen auch die Produktinformationen selbstständig in den Marktplatz eingetragen werden. So kann der Händler das Netzwerk nutzen und dadurch eine größere Reichweite beim Verkauf seiner Produkte erzielen. Der einfache und kostengünstige Verkauf von Produkten zählt daher zu den Hauptaufgaben des Händlers. Bezüglich der Eingabe von Produktinformationen können bei der Entwicklung des Marktplatzes auch Filterfunktionen eingebaut werden, um entsprechende Kundenwünsche zu erfüllen. Die Kunden haben die Möglichkeit, auf einem Online-Marktplatz verschiedenste Produkte einfach und schnell zu vergleichen. Die große Auswahl an unterschiedlichen Produkten und die damit einhergehenden verbesserten Konditionen steigern das Shoppingerlebnis. Dieses einfache und bequeme Erlebnis kann sich in Hinblick auf positive Produkt- und Lieferantenbewertungen wiederum positiv auf Händler auswirken. Mit Hilfe der Filterfunktion kann der Kunde eine effiziente Produktsuche starten und die gewünschten Produkte schnell und einfach finden. Diese Zeitersparnis kann wiederum positiv auf den Händler und auch den Marktplatzbetreiber wirken. Jeder Marktplatz benötigt für den Erfolg auch Partner. Logistikpartner, Zahlungsdienstleister und Marketingpartner können als potenzielle Marktplatzpartner angesehen werden. Diese steigern den Mehrwert des Marktplatzes durch schnelle Lieferungen, individuelle Marketingkonzepte und das Anbieten unterschiedlicher Zahlungsmethoden. Die Partner geben dabei Informationen über Bestellungen sowie Zahlungen an den Marktplatzbetreiber weiter und bekommen dadurch neue Aufträge und Provisionen.

Mit der Umsetzung des Geschäftsmodells soll das Grundgerüst für einen erfolgreichen Online-Marktplatz gewährleistet werden. Im praktischen Teil dieser Arbeit wurde daher dieses Modell als Grundlage für die Ausarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells herangezogen und um die marktplatzspezifischen Faktoren erweitert bzw. an diese angepasst.

6 UNTERNEHMENSVORSTELLUNG MYWORLD

Das Unternehmen myWorld vereint eine Vielzahl an divergierenden Unternehmensgruppen unter einem Dach. Dadurch hat das Unternehmen auch viele unterschiedliche Unternehmensbereiche. Einen Bereich bildet die futuristische Social Life App eyetime. Außerdem gibt es ein 360 Lab als hausinternen Think Tank und gleichzeitig weist dieses Unternehmen die größte Shopping-Community der Welt vor. Das Unternehmen besteht aus sieben unterschiedlichen Fachbereichen. Sie untergliedern sich in die myWorld International, myWorld Solutions, myWorld Media Group, 360 Lab, Organic+, Child & Family Foundation und Greenfinity Foundation. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts wird nun näher auf die einzelnen Unternehmensbereiche eingegangen.¹⁶⁰

Die **myWorld International** mit Sitz in London ist Betreiber der Cashback World und des myWorld Online-Marktplatzes. Das Unternehmen ist für alle 47 internationalen Büros verantwortlich, die wiederum für die Bereitstellung eines Service für alle Cashback World Loyalty Merchants und Shopper in diesem Land verantwortlich sind. Cashback World ist eine internationale Einkaufsgemeinschaft, die den Verbrauchern attraktive Einkaufspunkte bietet. Die Käufer profitieren sowohl vom wachsenden globalen Netzwerk als auch von der Kaufkraft der Einkaufsgemeinschaft und den Kundenbindungsprogrammen der Cashback World. Der Online-Marktplatz vereint zahlreiche Distributoren und deren Angebote auf einer Plattform. Gerade deshalb kann das Unternehmen den Kunden ein facettenreiches Sortiment anbieten, das in keinem anderen Geschäft zu finden ist.

Die **myWorld Solutions** ist in der Unternehmensgruppe der Spezialist für E-Commerce und M-Commerce im Bereich Kundenbindung und stellt sein Know-how auch externen Unternehmen auf der ganzen Welt zur Verfügung. Dabei stellt das Unternehmen mit Sitz in Graz mit seiner Expertise in den Bereichen Marketing, Entwicklung, Produktmanagement und IT ein attraktives Geschäftsfeld dar. Das technische Know-how und die umfangreiche Erfahrung ermöglichen es, marktorientierte und innovative Lösungen zu schaffen, die sich an den neuesten Trends orientieren und sich nicht nur auf dem Markt als attraktiv erweisen, sondern auch das Unternehmen auszeichnen.

Die **myWorld Media Group**, als Medienhaus der myWorld-Konzerngesellschaften, setzt neue Maßstäbe in den Bereichen Wirtschaftskommunikation, Medienarbeit, Fernsehwelt sowie Event- und Sportmarketing.

Das **360 Lab** fungiert nicht nur als Think Tank für die Unternehmensgruppe myWorld. Dank des Accelerator-Programms werden Start-Ups bei ihrer Transformation von einem Kleinunternehmen zu Global Playern unterstützt. Das 360 Lab setzt neue Maßstäbe, indem es sich von alten Denkmustern löst, veraltete Perspektiven verlässt und innovative Ansätze für die Entwicklung von Ideen, Produkten und Geschäftsmodellen anwendet. Der Inkubator erleichtert die Ideenfindung und Problemlösung für Einzelpersonen aus der myWorld-Zentrale. Strukturierte, ganzheitliche Methoden ermöglichen ein grundlegendes Screening von Ideen über alle Entwicklungsstufen hinweg.

¹⁶⁰ Vgl. myWorld (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

Der Inkubator stützt seine Ideen auf ein Feedback aus Machbarkeitsstudien und laufenden Analysen. Dies ermöglicht eine Optimierung des Projekts, deckt Risiken frühzeitig auf und sorgt für einen optimalen Ressourceneinsatz. Die Entwicklung von Businessplänen, Prototypen und der Überprüfung der Marktfähigkeit des Produkts bis hin zur eigentlichen Produktentwicklung und Qualitätssicherung sind ebenfalls Aufgaben des 360 Labs. Nach der Inkubationsphase setzt das Projektteam das Projekt mit einem strukturierten Prozess auf Erfolgskurs. Das 360 Lab ist auch in drei weitere Firmenbereiche untergliedert, welche folglich kurz erläutert werden.

Das **360 TechLab**, mit Sitz in Graz, ist ein High-Tech-Bereich für Hardware-Prototypen, das eine effiziente Produktion von Hardware-Kleinserien ermöglicht und technischen Start-Ups das optimale Umfeld bietet, um sich selbst und ihre Produkte zu entwickeln. Das 360 TechLab bietet der myWorld-Unternehmensgruppe die Möglichkeit, ihre persönlich angeforderten Prototypen im eigenen Haus zu fertigen, wodurch der Entwicklungsprozess verkürzt und die Marktreife beschleunigt wird.

Das **360 CodeLab** konzentriert sich auf die Entwicklung innovativer Software für die myWorld-Unternehmensgruppe. Die globale Ausrichtung von myWorld und die rasche Erweiterung des Portfolios erfordern ausgereifte Softwarelösungen. Die Erfüllung dieser Anforderung innerhalb des myWorld-Ökosystems liegt in der Verantwortung des 360 CodeLab im Herzen von Warschau.

Das **360 Lab San Francisco** hat sich als erster Innovations- und Full-Service-Anbieter im Silicon Valley etabliert, der sich auf europäische und lateinamerikanische Start-Ups konzentriert, die sich in den USA niederlassen möchten. Das 360 Lab San Francisco schlägt eine Brücke zwischen Start-Ups und Investoren, Firmen, Dienstleistern und anderen wichtigen Akteuren in diesem Ökosystem und erleichtert den Start-Ups die Ansiedlung in den USA.

Ein weiterer Unternehmensbereich der myWorld sind die **Organic+** Produkte. Für die Herstellung von Nahrungsergänzungsmitteln und Kosmetika werden nur bewährte Rezepte und hochwertige Zutaten verwendet. Diese tragen dazu bei der Leistungsfähigkeit, der Vitalität und das allgemeine Wohlbefinden des Körpers zu verbessern.

Die **Child & Family Foundation** führt verschiedene Bildungsprojekte auf vier Kontinenten durch. Ziel ist die Unterstützung an Orten, an denen die Bildung nicht gewährleistet ist, insbesondere bei ärmeren Bevölkerungsgruppen. Die myWorld-Unternehmensgruppe unterstützt diese Projekte aktiv, indem sie einen Großteil aller notwendigen finanziellen Ressourcen zur Realisierung der Projekte und zur Deckung der Verwaltungskosten beiträgt. Darüber hinaus stellt die Unternehmensgruppe der Child & Family Foundation zahlreiche Dienstleistungen und die notwendige Infrastruktur kostenlos zur Verfügung.

Die **Greenfinity Foundation** hat sich zum Ziel gesetzt, die negativen Auswirkungen des Menschen auf unsere Umwelt zu verringern. Die umgesetzten Maßnahmen gewährleisten den Erhalt der natürlichen Lebensräume und einen gerechten Zugang zu natürlichen Ressourcen. Außerdem sind für die Greenfinity Foundation auch geografisch oder sozial benachteiligte Personengruppen von großer Bedeutung, weshalb Schulen in benachteiligten Gebieten mit Lernmaterialien, Photovoltaikmodulen und Brunnen ausgestattet werden, um nur einige Hilfsprojekte zu nennen.

7 AUSARBEITUNG DES MYWORLD MARKTPLATZ-GESCHÄFTSMODELLS

Der praktische Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Erarbeitung des Geschäftsmodells des myWorld Marktplatzes. Dabei wurden die Erkenntnisse, die zuvor im theoretischen Teil dieser Arbeit ausgearbeitet wurden als Grundlage für die weitere spezifizierte Erarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells verwendet. Die gezielte Ausarbeitung des Geschäftsmodells wurde zuerst mit der Hilfe eines Expertenworkshops durchgeführt. Im nächsten Schritt wurde das erarbeitete Modell präsentiert und mit dem Fachwissen der Experten in einem Fokusgruppeninterview konkretisiert. Im letzten Abschnitt dieser Arbeit wurden die Ergebnisse der Interviews in das Geschäftsmodell übertragen und eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen erstellt.

Damit das Ergebnis dieser Arbeit strukturiert erarbeitet werden kann, benötigte es ein Vorgehensmodell, welches beschreibt, in welcher Reihenfolge die Ausarbeitung stattfinden sollte. In der nachfolgenden Grafik ist das Vorgehensmodell für den praktischen Teil dieser Arbeit ersichtlich.

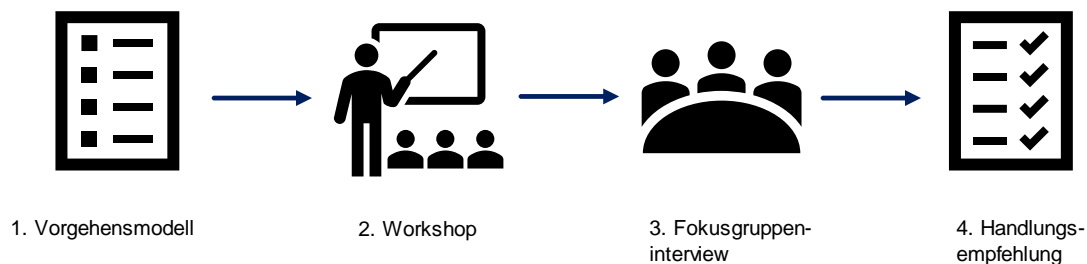


Abb. 17: Vorgehensmodell für den praktischen Teil, Quelle: Eigene Darstellung.

Im ersten Schritt des praktischen Teils wurde ein Vorgehensmodell erarbeitet, welches eine strukturierte Ausarbeitung ermöglichte. Im zweiten Schritt wurde der Expertenworkshop geplant. Wichtig bei dieser Planung war zum einen das Ziel der Arbeit zu konkretisieren, und zum anderen musste das Ergebnis des theoretischen Teils so aufbereitet werden, dass es als Ausgangsgrundlage für den Workshop genutzt werden konnte. Im dritten Schritt des Vorgehensmodells wurde das Fokusgruppeninterview erarbeitet. Bei der Vorbereitung musste darauf geachtet werden, dass alle Erkenntnisse, die im Workshop eingereicht wurden, ordnungsgemäß in das myWorld Marktplatz-Geschäftsmodell übertragen werden. Im letzten Schritt wurden die Ergebnisse des Fokusgruppeninterviews in das myWorld Marktplatz-Geschäftsmodell eingefügt und eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen myWorld verfasst.

Im nächsten Abschnitt wird nun die Erarbeitung des Durchführungsplans für den geplanten Workshop näher erläutert.

7.1 Erarbeitung eines Plans zur Durchführung des Workshops

Die Voraussetzung für einen Workshop, der zielbringend abläuft, ist eine detaillierte Planung. In dieser Phase muss zum einen das Ziel des Workshops erarbeitet werden und zum anderen müssen Personen ausgesucht werden, die für diese Zielerreichung notwendig sind. Die Ausarbeitung eines Geschäftsmodells kann mit Hilfe von verschiedensten Methoden durchgeführt werden. Die Autorin dieser Arbeit hat sich dafür entschieden, dass sie das Ergebnis des theoretischen Teils als Ausgangsgrundlage für den praktischen Teil verwendet. Für Teilnehmer, die zuvor noch kein Geschäftsmodell ausgearbeitet haben, dienen die Beispiele, die bereits in das *Platform Business Model Canvas* eingetragen sind, als Hilfestellung. Erklärungen am Beginn des Workshops können dadurch verkürzt werden.

Die Selektion der richtigen Workshopteilnehmer ist ein entscheidender Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg des Workshops entscheiden kann. Die Auswahl kann entweder der Workshopleiter selbst oder der Auftraggeber treffen. In dieser Arbeit wurde die Teilnehmerauswahl von der Autorin selbst durchgeführt. Die entscheidenden Auswahlkriterien waren dabei Projektzugehörigkeitszeitraum, Fachbereich, Position, Arbeitsweise und Zusatzkenntnisse. Neben der Auswahl der Teilnehmer ist auch die Anzahl der Partizipierenden ein entscheidender Faktor. Die Teilnehmeranzahl sollte sich dem Thema anpassen und nicht zu groß dimensioniert werden. Als Anhaltspunkt kann hierfür der Richtwert für eine gute Teamzusammenstellung verwendet werden. Dieser Richtwert besagt, dass ein gutes Team aus 5 bis 7 Personen besteht.

Im Anschluss an die Ausarbeitung des Workshopthemas inklusive Workshopziel und der Identifikation der Workshopteilnehmer mussten weitere Vorgehensmaßnahmen geplant werden. Hierbei mussten die Fragen geklärt werden, wo und wann der Workshop stattfinden sollte sowie welche Hilfsmaterialien für die Durchführung benötigt werden. Im nächsten Schritt musste ein Terminplan mit allen notwendigen Arbeiten erstellt werden. Damit der Ablauf in einer strukturierten und verständlichen Art und Weise vonstatten gehen konnte, muss dieser im Vorfeld gut durchdacht werden. Wichtig war dabei auch immer, den Überblick über die Zeit nicht zu verlieren.

Ablauf

Der Ablauf eines Workshops war von einigen Faktoren abhängig. Die wohl bedeutendsten Faktoren sind der Umfang des zu bearbeitenden Themas und die Tatsache, ob ein derartiger Workshop bereits durchgeführt wurde. Bei einer erstmaligen Ausarbeitung eines Geschäftsmodells sollte genügend zusätzliche Zeit für unerwartete Hindernisse oder längere Erklärungen eingeplant werden. Zu Beginn der Planung wurde ein grob strukturierter Ablauf mit den wichtigsten Workshoptätigkeiten erstellt.

Mit Hilfe der Übersicht war es möglich, einen groben Zeitplan zu erstellen. Wichtig war es dabei zu entscheiden, wie viele Workshopeinheiten inklusive der dazugehörigen Pausen benötigt wurden und wie viele Tage dieser beansprucht. Nach Festlegung der Dauer des Workshops wurde die Örtlichkeit bestimmt. Die Örtlichkeit war dabei abhängig von der Teilnehmergröße und dem zu behandelnden Thema. In der Abbildung (Abb. 17) wird ein grob durchstrukturierter Workshopablauf, der als Hilfestellung verwendet wurde, dargestellt.

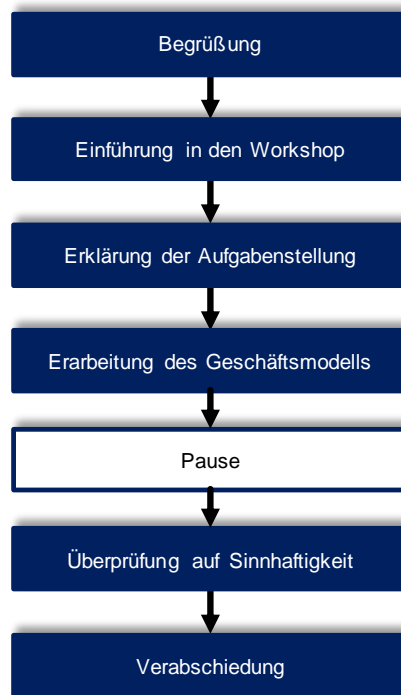


Abb. 18: Vorlage für den Ablauf eines Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

Begrüßung

Der Moderator eröffnet den Workshop mit einem kurzen Willkommensgruß und gibt den Teilnehmern einen kurzen Überblick über den Workshopablauf. Wenn sich die Teilnehmer untereinander noch nicht kennen, gibt es hier auch noch die Möglichkeit für eine kurze Vorstellungsrunde.

Einführung in den Workshop

In dieser Phase werden das Thema und das Ziel des Workshops aber auch die Art des Geschäftsmodells vorgestellt. In dieser Präsentation sollten die grundlegenden Fragen geklärt werden:

- Warum wird dieser Workshop durchgeführt?
- Welche Vorteile kann ein ausgearbeitetes Geschäftsmodell bringen?
- Was ist das Besondere an diesem *Platform Business Model Canvas*?
- Welches Ziel hat dieser Workshop?
- Was soll am Ende herauskommen und was wird mit dem Ergebnis gemacht?

Bei der Vorstellung des Geschäftsmodells wird den Teilnehmern zuerst das Modell erklärt und danach wird erläutert, welche Vorteile es bringt und wie es zu bearbeiten ist. Eine einfache und verständliche Schilderung des Vorgehens mit aussagekräftigen Darstellungen ist dabei sehr empfehlenswert. Denn erst wenn jeder Teilnehmer den Nutzen und die Erarbeitung eines Geschäftsmodells verstanden hat, kann es auch sinnvoll ausgearbeitet werden. Nach der Erklärung des Modells ist es daher ratsam, eine Fragerunde oder eine kurze Wiederholung durchzuführen.

Erklärung der Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung ist eine der entscheidendsten Faktoren im Workshop. Eine falsch ausgearbeitete oder schwer verständliche Aufgabenstellung kann bereits zu diesem Zeitpunkt zum Misserfolg des Workshops führen. Die Aufgabenstellung ist sozusagen das Herzstück eines Workshops und sollte demzufolge perfekt ausgearbeitet sein. Eine einfache und verständliche Formulierung ist daher sehr empfehlenswert.

Erarbeitung des Geschäftsmodells

In dieser Phase sind die Workshopteilnehmer gefordert und der Moderator übernimmt zusätzlich die Rolle des Schreibers und gibt den Teilnehmern bei Fragen Hilfestellungen. Der Moderator ist auch dafür verantwortlich, dass den Teilnehmern alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Bei der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells ist es sehr empfehlenswert, wenn die Vorlage auf A0 ausgedruckt und auf eine Wand gehängt wird. Alle Ideen der Teilnehmer können dann mit Post-its in den richtigen Bereich geklebt werden. Somit wird gewährleistet, dass Änderungen einfach durchgeführt werden können. Der Moderator führt die Teilnehmer durch die einzelnen Bereiche des *Platform Business Model Canvas* und die Teilnehmer erarbeiten mit Hilfe der Brainstorming Methode die einzelnen Geschäftsbereiche.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist auch die Vorgabe einer Durchführungszeit. Der Moderator ist dafür verantwortlich, dass diese Zeit auch eingehalten wird. Am Ende dieser Einheit ist eine kurze Pause ratsam, damit die Teilnehmer vor der Überprüfung etwas Abstand bekommen und somit einen besseren Überblick über das gesamte Modell erhalten.

Überprüfung auf Sinnhaftigkeit

Bei der Überprüfung auf Sinnhaftigkeit wird das erarbeitete Geschäftsmodell von Anfang bis Ende durchbesprochen. Jeder einzelne Bereich des Modells wird somit auf Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit überprüft. In dieser Phase kann es auch oft zu Diskussionen kommen, daher ist der Moderator in diesem Abschnitt des Workshops sehr gefordert, das Ziel und die Zeit nicht aus den Augen zu verlieren. Falls es bereits bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells zu längeren Gesprächen oder Unstimmigkeiten gekommen ist, sollte der Moderator das Ergebnis vortragen. Die Teilnehmer können nach jedem Bereichsabschnitt ihre Zustimmung oder Verbesserungsvorschläge mitteilen. Wenn das gesamte Geschäftsmodell durchgesprochen wurde und keine Verbesserungsvorschläge mehr von den Teilnehmern kommen, schließt der Moderator den Workshop mit der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse ab.

Verabschiedung

Am Ende des Workshops sollte der Moderator sich für die Zusammenarbeit bedanken und kurz erläutern, welche weiteren Schritte nun durchgeführt werden.

Nachdem der Workshopablauf grob durchstrukturiert und die Dauer, der Termin, die Örtlichkeit und die Teilnehmer festgelegt wurden, konnte mit der detaillierten Ausarbeitung begonnen werden. Damit der Überblick bei der detaillierten Ausarbeitung des Workshops nicht verloren ging, empfahl es sich, zu Beginn eine Checkliste zu erstellen.

Die Tabelle (Tab. 3) zeigt eine Vorlage für eine Checkliste. Die Checkliste an sich sollte einfach gehalten werden und kann beliebig gestaltet und erweitert werden. Wichtig dabei ist, dass alle notwendigen Aktivitäten vermerkt sind.

OK	Aktivität
	Wurde das Thema des Workshops klar und verständlich definiert?
	Wie lange dauert der Workshop? (<i>eintägig, mehrtägig</i>) <i>Wurden Pausen eingeplant? Was passiert in der Mittagspause?</i>
	Wo findet der Workshop statt? (<i>im Haus, extern</i>) <i>Wurde der Raum schon reserviert?</i>
	Wie viele Teilnehmer werden benötigt? <i>Welche Qualifikationen benötigen die Teilnehmer?</i>
	Wurden die Teilnehmer über den Termin und die Örtlichkeit des Workshops informiert?
	Wurde ein Terminplan erstellt?
	Wurde ein Workshopablaufplan erstellt?
	Wurde Hilfsmaterial organisiert? <i>(Platform Business Model Canvas A0, Post-its, Stifte, Tixo, Schere,...)</i>

Tab. 3: Vorlage einer Workshop-Checkliste, Quelle: Eigene Darstellung.

Unterlagen

Für einen reibungslosen Ablauf des Workshops ist es ratsam, sich schon im Vorfeld Gedanken über die benötigten Unterlagen und Hilfsmittel zu machen. Für die Ausarbeitung des Modells soll ein geeigneter Platz für das Plakat gesucht werden. Ziel ist es, dass es von jedem Teilnehmer gesehen werden kann. Vom Ort der Anbringung ist es dann auch abhängig, welche weiteren Hilfsmittel zur Befestigung benötigt werden. Ein weiteres wichtiges Hilfsmittel sind Post-its. Hierbei ist es Geschmackssache ob für gewisse Bereiche unterschiedliche Farben gewählt werden oder ob eine einheitliche Farbe genügt. Für das Beschreiben der Post-its sollten auch die richtigen Stifte verwendet werden, damit die Schrift auch für alle leserlich ist.

Am Ende dieser Phase sollten die Workshopunterlagen mit dem zuvor festgelegten Workshopablauf abgeglichen werden, um sich zu vergewissern, dass Nichts vergessen wurde. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Kontrolle und Überprüfung auf etwaige Rechtschreib- bzw. Grammatikfehler sowie der Auflösung von verwendeten Grafiken.

Ergebnisse der Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase wurden die wichtigsten und ausschlaggebendsten Faktoren eines erfolgreichen Workshops strukturiert, organisiert und vorbereitet. Zu allererst wurde ein Terminplan als Vorgabe für das weitere Vorgehen angelegt. Dieser wird in der Tabelle (Tab. 4) dargestellt.

Datum	Aktivität	zu erledigen
Montag, 15.07.2019	Organisatorische Tätigkeiten	Termin festlegen, Raum reservieren und Termineinladungen ausschicken
Montag, 15.07.2019	Planung Workshop	Agenda erstellen
Mittwoch, 17.07.2019	Kontrolle Workshopplanung, Hilfsmaterial organisieren	<i>Platform Business Model Canvas</i> A0 Ausdruck, Post-its, Stifte, Tixo und Schere organisieren
Montag, 12.08.2019	Durchführung Workshop	Agenda, <i>Platform Business Model Canvas</i> A0 ausgedruckt, Post-its, Stifte, Tixo und Schere mitnehmen

Tab. 4: Terminplan der Workshopvorbereitung, Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund der Erkenntnis, dass die Workshopteilnehmer zuvor bereits mit Geschäftsmodellen gearbeitet haben, wurde entschieden, dass zuvor kein Kick-Off-Meeting abgehalten wird, um den Teilnehmern den Ablauf und den Zweck eines Geschäftsmodells zu erläutern. In der folgenden Tabelle (Tab. 5) wird daher gleich der Ablauf des Workshops zur Erarbeitung des Geschäftsmodells dargestellt.

Workshop – Montag, 12.08.2019

Titel	Bezeichnung	Dauer	Gesamt
Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung Danksagung an Teilnehmer 	2 min	0:02 h
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> Workshopablauf wird kurz durchbesprochen 	3 min	0:05 h
Aufgabenstellung	<ul style="list-style-type: none"> <i>Platform Business Model Canvas</i> wird erklärt 	10 min	0:15 h
Erarbeitung des Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells 	60 min	1:15 h
Pause	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Pause 	15 min	1:30 h
Überprüfung auf Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Durchsprache des erarbeiteten Geschäftsmodells und Abstimmung auf Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse 	25 min	1:55 h
Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Erläuterung der nächsten Schritte Dank und Verabschiedung 	5 min	2:00 h
Benötigte Hilfsmittel: <i>Platform Business Model Canvas</i> A0 ausgedruckt, Stifte, Post-its, Tixo, Schere			

Tab. 5: Ablauf des Workshops, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Vorbereitungsphase ist abgeschlossen, wenn der Termin fixiert, die Teilnehmer eingeladen und alle benötigten Unterlagen vorgefertigt sind. Im nächsten Schritt dieser Arbeit wird nun näher auf die Durchführung des Workshops eingegangen.

7.2 Durchführung des Workshops

Bevor der Workshop begann bereitete die Moderatorin, die Autorin dieser Arbeit, den Raum für die Teilnehmer vor. Das ausgedruckte A0 *Platform Business Model Canvas* wurde auf die Wand gehängt und Post-its und Stifte wurden bereitgestellt.

Der Workshop konnte mit allen eingeladenen Teilnehmern pünktlich begonnen werden. Nach der Begrüßung und der Erläuterung des Ablaufes des zweistündigen Workshops wurde näher auf das *Platform Business Model Canvas* eingegangen. In einer kurzen Präsentation wurden den Workshopteilnehmern alle wichtigen Faktoren des Modells den Workshopteilnehmern nähergebracht. Die darin enthaltenen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil hatten dabei einen positiven Einfluss auf das bessere Verständnis der Ausarbeitungsmethode.

Als alle Fragen rund um das Thema *Platform Business Model Canvas* geklärt waren, leitete die Moderatorin die Teilnehmer zur Erarbeitung des Modells über. Ein paar Teilnehmer waren anfangs zwar eher zurückhaltend, wurden jedoch immer lockerer und gesprächiger. Aus den Workshopteilnehmern kristallisierten sich drei verschiedene Charaktere heraus. Darunter befanden sich die Zurückhaltenden, die Strebsamen und die Schnellen. Die Schnellen waren jene Personen, die gleich zum nächsten Bereich weiterschreiten wollten, nachdem erst ein paar Schlagworte notiert waren. Die Moderatorin bremste zu diesem Zeitpunkt aber gleich ein und erklärte nochmals die wichtigsten Faktoren bei der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells. Nach einer kurzen Eingewöhnungsphase wurden die Vorschläge immer hochwertiger und fachbereichsübergreifende Informationen kamen dabei an die Oberfläche.

Innerhalb von 45 Minuten war die erste Rohfassung des Geschäftsmodells erarbeitet und die Moderatorin führte gleich eine erste Präsentationsrunde durch. Dabei ging sie durch jeden Bereich des Geschäftsmodells und fragte die Teilnehmer im Anschluss, ob dies schlüssig ist oder ob es Verbesserungspotenzial gibt. In den nächsten 15 Minuten wurde das komplette *Platform Business Model Canvas* korrigiert, adaptiert und erweitert. Anschließend ging es in die verdiente Pause.

Im zweiten Teil des Workshops wurde eine zweite Präsentationsrunde der einzelnen Geschäftsmodellbereiche durchgeführt und weitere Verbesserungsvorschläge wurden eingebracht. Nach einer weiteren Präsentationsrunde wurde das Modell für vollständig erklärt und die Moderatorin fasste die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und teilte sie den Teilnehmer mit.

Nach der Zusammenfassung wurde den Teilnehmern noch mitgeteilt, welche Schritte nun im Anschluss an den Workshop getätigt werden. Am Ende des Workshops bedankte sich die Moderatorin für die Mitarbeit und beendete den Workshop.

7.3 Nachbearbeitung der Workshop Ergebnisse

In der Nachbearbeitungsphase des Geschäftsmodell-Workshops wurde das Ergebnis digitalisiert und ein Dankesmail an die Teilnehmer ausgeschildt. Im nächsten Schritt der Arbeit wird nun das erarbeitete Geschäftsmodell, welches in der nachstehenden Abbildung (Abb. 18) ersichtlich ist, näher beschrieben.

Ausarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells

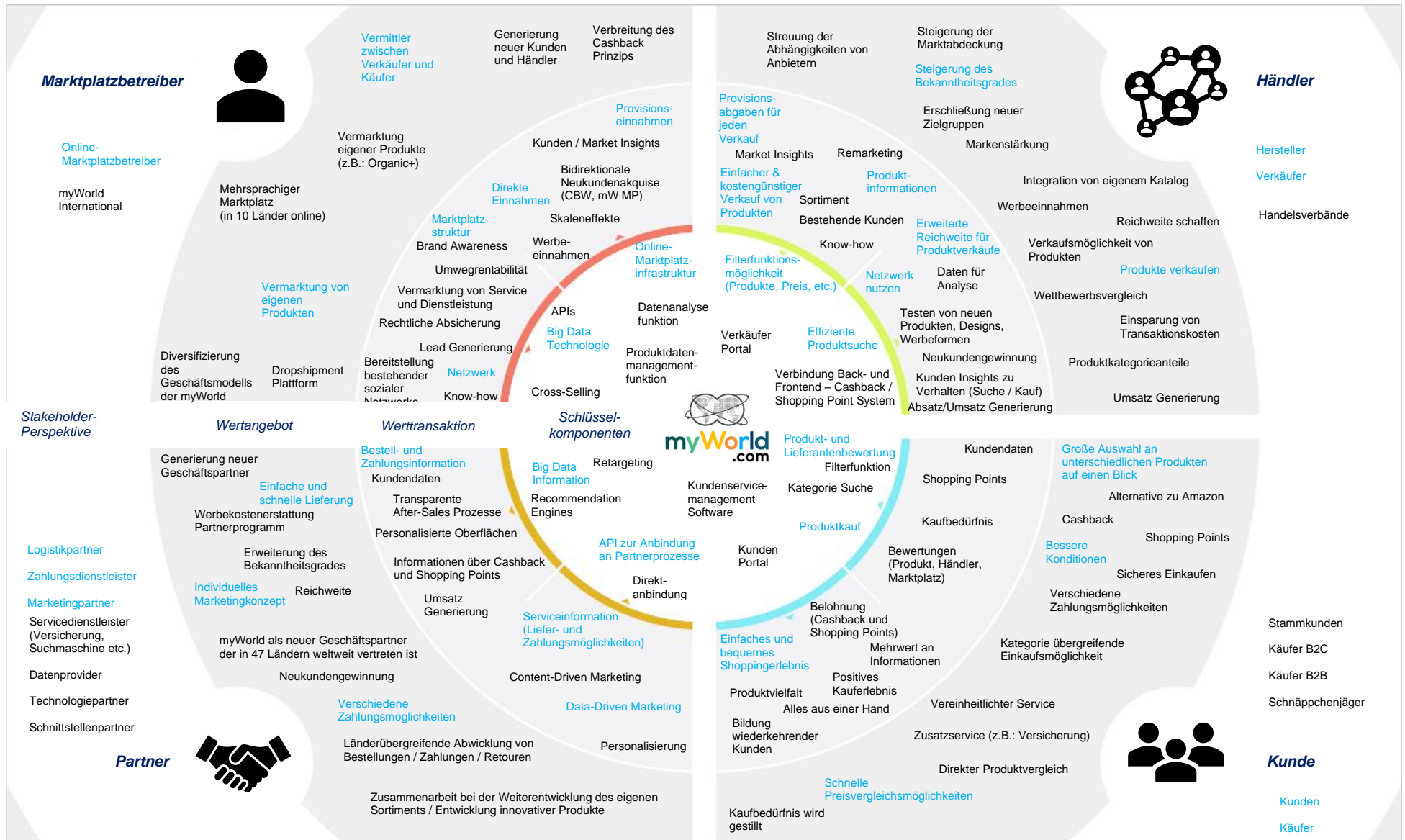


Abb. 19: Ergebnis des Workshops, Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

Das im Workshop erarbeitete Geschäftsmodell hat interessante Aspekte der derzeitigen Ist-Situation des myWorld Marktplatzes ersichtlich gemacht. Um ein besseres Verständnis des Geschäftsmodells zu erhalten, werden die einzelnen Abschnitte des *Platform Business Model Canvas* im nächsten Schritt näher erläutert. Dabei wird zuerst auf die einzelnen Stakeholder und deren Wertangebot sowie deren Werttransaktionen eingegangen und abschließend werden die Schlüsselkomponenten behandelt. Wichtig zu erwähnen ist hierbei auch, dass im zuvor gezeigten *Platform Business Model Canvas* farblich unterschieden wurde, ob es sich dabei um die Erkenntnisse des theoretischen Teils (blaue Schriftfarbe) oder ob es sich um die Workshop Erkenntnisse (schwarze Schriftfarbe) handelt.

Der Betreiber des Online-Marktplatzes ist in diesem Fall die myWorld International. Deren Wertangebot, sprich der Mehrwert, den der Online-Marktplatz dem Unternehmen bietet, sind unter anderem die Diversifizierung des Geschäftsmodells des myWorld Konzerns und die Vermarktung der eigenen Produkte. Durch die Freischaltung in zehn Ländern und die daraus folgende Notwendigkeit eines mehrsprachigen Marktplatzes soll die Verbreitung des Cashback- und Shopping Points-Prinzips erleichtert werden. Einen weiteren Mehrwert erhofft sich das Unternehmen aus der Generierung von neuen Kunden, Händlern und Partnern.

Damit das oben genannte Wertangebot generiert werden kann, stellt das Unternehmen das firmeninterne Know-how, die Online-Marktplatz Infrastruktur und das bereits bestehende Händlernetzwerk zur Verfügung. Mit Hilfe der Umwegrentabilität, welche sich aus der indirekten Nutzung von Großveranstaltungen ergibt, wie z. B. die „myWorld Motor GP“ oder „Formula 1 myWorld“ soll der Wiedererkennungswert der Marke, *brand awareness*, gesteigert werden. Dadurch soll es möglich sein einen Lead zu generieren, das heißt zukünftige Kunden-/ Nutzernachfragen zu erzeugen und somit zu einer der bedeutendsten Online-Marktplätze zu werden. Dieses Vorhaben kann jedoch nur umgesetzt werden, wenn im Hintergrund die rechtliche Absicherung in allen Bereichen vollkommen ist und keinen Platz für Fehlverhalten lässt und dem Kunden somit ein sicheres Käuferlebnis garantiert.

Aus diesem Aufbau erhält das Unternehmen neben den direkten Einnahmen vom eigenen Sortiment auch indirekte Einnahmen, sogenannte Provisionseinnahmen, für jedes verkaufte Händlerprodukt. Eine weitere Einnahmequelle bieten diverse Werbeschaltungen auf dem Online-Marktplatz. Neben dem monetären Output erhält das Unternehmen auch massenhaft Daten über Kunden, Verkäufer und Partner, welche mit Hilfe von speziellen Analysetechniken näher betrachtet werden können. Durch diese Einblicke kann das Verhalten der einzelnen Stakeholder besser verstanden werden und Handlungen gezielter geplant werden. Auch die bidirektionale Neukundenakquise, die sich zwischen den Bereichen Cashback World und myWorld Marktplatz ergeben werden, stellen einen großen Vorteil für das Unternehmen dar.

Die nächste Partei im *Platform Business Model Canvas* ist der Händler. Im Fall des myWorld Marktplatzes gehören hier neben den Herstellern und den Händlern auch diverse Handelsverbände dazu. Die Vorteile, die sich für die Händler ergeben, wenn sie den myWorld Marktplatz beitreten sind nicht nur die Steigerung der Reichweite und die Erschließung neuer Zielgruppen. Die neue Zielgruppe definiert sich nicht nur durch die Vielzahl an Mitgliedsländern, sondern viel mehr durch die Nutzer der Cashback und Shopping Point Funktion. Für die Händler ist es auch von Vorteil, wenn sie sich nicht nur auf einen Online-Marktplatz beschränken, sondern ihre Produkte auf den unterschiedlichsten Marktplätzen anbieten.

Diese Streuung kann zum einen genutzt werden, um ein weiteres Kundennetzwerk aufbauen zu können und demzufolge die Marktabdeckung zu steigern. Zum anderen kann das Risiko der Abhängigkeit von einem Anbieter minimiert werden. Das wiederum hat den Effekt, dass die Markenstärke angehoben wird, wodurch auch die sogenannten Produktkategorieanteile, Marktanteile in einer bestimmten Verkaufskategorie, gewonnen werden können. Der ständige und stark ausgeprägte Wettbewerbsvergleich am Online-Marktplatz kann bei einer gut ausgeprägten Marktkenntnis zum eigenen Vorteil genutzt werden. Der myWorld Marktplatz bietet dem Händler auch noch eine weitere Einnahmequelle durch Werbeeinnahmen an. Darunter werden Werbetätigkeiten verstanden, die Händler z. B. auf der eigenen Homepage für den myWorld Marktplatz durchführen.

Für dieses gesamte Wertepaket müssen die Händler, Händlerverbände und Hersteller einen gewissen Input liefern, um aus dem Vollen schöpfen zu können. Umso genauer und zielführender der Input des Verkäufers ist, umso vielversprechender wird der daraus generierte Output sein. Der wohl wichtigste Input hierfür sind die Produktdaten und ein bestehendes Produktsortiment. Dieses wiederum kann aus komplett neuen Produkten oder aus *Remarketing* Produkten, reparierte und restaurierte Produkte, die wieder verkaufbar sind, bestehen. Neben der Qualität und dem Preis der Produkte ist vor allem die Produktinformation ausschlaggebend für den Kauf. Daher sind neben den Produktinformationen auch die Faktoren Marktkenntnis und Online-Marktplatz Know-how von großer Bedeutung. Nicht zu vergessen ist dabei jedoch, dass Händler neben der Nutzengebühr auch eine Provisionsabgabe für jedes verkaufte Produkt an den Marktplatzbetreiber leisten müssen. Dafür steht ihnen jedoch neben der Infrastruktur auch das Netzwerk der Plattform zur Verfügung.

Neben der Generierung von Absatz und Umsatz erhalten die Händler noch verschiedenste Daten, die heutzutage immer wichtiger werden. Eine strukturierte und zielgerichtete Analyse dieser Daten kann erfolgsversprechende Informationen über das Kaufverhalten der Kunden, Analyse des Sortiments und Erkenntnisse über neue Produkte, Designs oder Werbeformen liefern. Diese Auswertungen können durch richtigen Einsatz die Kundengewinnung (Neukunden und wiederkehrende Kunden) erhöhen.

Im dritten Quadranten des Modells wird näher auf den Kunden eingegangen. Diese können in B2B-Kunden, B2C-Kunden, Stammkunden und Schnäppchenjäger unterteilt werden. Der Mehrwert, den der myWorld Marktplatz ihnen bietet, sind die zwei einzigartigen Möglichkeiten der Cashback und Shopping Point Funktionen. Der myWorld Marktplatz hat es sich zum Ziel gesetzt, vorerst den Kunden eine Alternative zu Amazon zu bieten und im Laufe der Zeit das Sortiment und die Möglichkeiten der Nutzung zu erweitern. Eine kategorieübergreifende Einkaufsmöglichkeit mit einem vereinheitlichten Service und Erscheinungsbild sowie verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten bieten dem Kunden einen Mehrwert, den er auf anderen Marktplätzen nicht in dieser Form erhält. Der einfache und direkte Produktvergleich sowie die angebotenen Zusatzservices, wie z. B. die Geräteversicherung, sollen dem Kunden ein sicheres Einkaufsgefühl übermitteln.

Ein entsprechendes Kaufbedürfnis ist der erste Input, den ein Kunde dem Online-Marktplatz übermittelt. Erst wenn dieses durch ein Produkt gestillt werden kann, werden die ersten Kundendaten übermittelt. Beim Zahlungsprozess können dann Shopping Points eingelöst werden. Abschließend kann der Kunde diverse Bewertungen abgeben, sei es eine Produkt- oder Händlerbewertung oder eine Marktplatzbewertung. All diese Informationen fließen vom Kunden aus direkt auf den Online-Marktplatz.

Der Output auf der Kundenseite kann ein positives Käuferlebnis sein, welches am Ende mit dem Erhalt von Cashback und Shopping Points sogar noch belohnt wird. Auch ohne einen Kaufabschluss erhält der Kunde verschiedenste Informationen, z. B. Produktinformationen, die den Kunden zu einem Wiederkehren beeinflussen können. Eine wichtige Erkenntnis, die der Kunde vom myWorld Marktplatz bekommen soll, ist, dass er von dieser Seite aus, aus einer großen Produktvielfalt wählen und somit alles aus einer Hand erwerben kann.

Die letzte Partei, die im *Platform Business Model Canvas* behandelt wird, sind die Partner. In diesem Fall werden darunter Logistikpartner, Zahlungsdienstleister, Marketingpartner, Servicedienstleister, Datenprovider, Technologiepartner und Schnittstellenpartner verstanden. Der myWorld Marktplatz ist für jene Partner sehr interessant, die ihren Bekanntheitsgrad in den angebotenen Ländern verstärken wollen. Durch diese internationale Verknüpfung von unterschiedlichsten Partnern kann auch unter den einzelnen eine bessere oder neue Geschäftsbeziehung zu anderen Partnern entstehen. Neben der Umsatzgenerierung aus den herkömmlichen Geschäften werden dem Partner auch Partnerprogramme mit Werbekostenerstattung angeboten. Bei diesem Partnerprogramm bekommt der Partner eine Provision, wenn er eine myWorld Marktplatz Werbung auf der eigenen Homepage schaltet. Durch die Zusammenarbeit mit dem myWorld Marktplatz kann auch das Angebotssortiment der Partner erweitert werden oder sogar neue innovative Produkte entwickelt werden.

Damit die Zusammenarbeit mit dem Partner auch erfolgsversprechend ist, müssen sie einem dementsprechenden Inhalt für den Marktplatz bereitstellen. Hierzu zählen unter anderem Serviceinformationen wie Liefer- und Zahlungsmöglichkeiten aber auch *content-driven* und *data-driven* Marketing. Für diese Datenerhebung werden spezielle Softwarelösungen, bereits vorhandene Daten (Kundendaten, Lieferantendaten, Partnerdaten etc.) und Schnittstellen benötigt, die einen weiteren Input für den myWorld Marktplatz darstellen. Erst durch die richtige Datenerhebung aus dem *data-driven* Marketing können sowohl kurzfristige Marketingkampagnen aber auch langfristig *content-driven* Strategieplanungen entwickelt werden.

Als Output können auch Bestell- und Zahlungsinformationen und Informationen über den Cashback und Shopping Points Status erwähnt werden. Des Weiteren können durch die klar strukturierten und rechtlich abgesicherten Prozessschrittvorgaben transparente Abläufe nicht nur für den Marktplatzbetreiber, sondern auch für Händler und Kunden sichtbar sein. Durch die Verarbeitung der gesammelten Kundendaten können auch personalisierte Marktplatz-Oberflächen für den Kunden erstellt werden, um den Kunden ein noch gezielteres Shopperlebnis zu ermöglichen.

Der nächste Schritt in der *Platform Business Model Canvas* Beschreibung ist es nun, die Schlüsselkomponenten, die Hauptfunktionen des myWorld Marktplatzes, zu definieren. Diese Funktionen werden aus den Inputs und Outputs aller vier Stakeholder generiert und bilden das Herzstück des Online- Marktplatzes. Damit ein Online-Marktplatz überhaupt so benannt werden kann, benötigt es eine spezielle Infrastruktur. Der Aufbau muss, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben, verschiedene Merkmale aufweisen, damit er sich von einem Onlineshop oder einer Online-Plattform unterscheidet.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die verschiedenen Schnittstellen, sogenannte APIs, ohne die ein Online-Marktplatz nicht mit anderen Softwaretypen zusammenarbeiten kann. Die bedeutendsten Anbindungen sind jene zu den größten Zahlungsdienstleistern, Logistikpartnern, Verrechnungssystemen, Kundenmanagementsystemen und anderen bedeutenden Shopping Systemen (ERP, WaWis). Des Weiteren werden die Portale für Kunden und Verkäufer benötigt wie auch ein Produktmanagementsystem. Die Verbindung zwischen Backend und Frontend der Cashback World und dem myWorld Marktplatz ist für einen reibungslosen Datenaustausch auch eine weitere wichtige Hauptfunktion. Die Anforderungen wie Produktfilter Funktion, Kategorie Suchfunktion, Datenanalyse, Cross-Selling, *retargeting* Funktion und *recommendation engine* gehören heutzutage zwar zu den Standardfunktionen, jedoch gibt es hierbei auch unterschiedlichste Qualitätseinstufungen. Das bedeutet, dass der Kunde bereits einen sehr hohen Standard von diesen Funktionen gewohnt ist und daher keine Fehler mehr akzeptiert. Beim Cross-Selling werden dem Kunden zusätzlich zu nachgefragten Artikeln weitere passende Artikel angezeigt. Unter *retargeting* wird die Erinnerungsfunktion verstanden, die gezielte Werbeeinblendungen auf anderen Homepages schaltet. Die *recommendation engine* ist eine sogenannte Empfehlungsdienstsoftware die Kaufvorhersagen treffen kann. Erst ein qualitativ hochwertiges Zusammenspiel aus all diesen Hauptfunktionen bildet eine erfolgsversprechende Basis für den myWorld Marktplatz.

Durch die Ausarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells im Zuge eines Workshops inspirierten sich die Teilnehmer selbst, wodurch neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Diese Erkenntnisse waren zwar in den einzelnen Abteilungen bekannt, wurden jedoch noch bei keinem Meeting angesprochen, da es dort rein um den Projektfortschritt ging. Der Informationsaustausch, der nun während dem Workshop entstand, wirkte sich positiv auf die Erarbeitung des Geschäftsmodells aus. Jedoch entstanden intern auch offene Fragen, welche im Anschluss des Workshops geklärt wurden.

Die Planungsphase, die vor dem Workshop durchgeführt wurde, hatte neben den qualitativ hochwertigen Einwänden der Teilnehmer ebenso zum Erfolg des Workshops beigetragen. Der Zeitplan sowie das ausgedruckte *Platform Business Model Canvas* mit den bereits eingefügten Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil schuf eine professionelle Arbeitsatmosphäre, in der sich jeder wohlfühlte. Durch diesen Wohlfühlfaktor konnte die Hemmschwelle vor der Ideeneinreichung gleich überwunden werden und es konnte von Anfang an effektiv gearbeitet werden.

Das Ergebnis des Workshops wurde im nächsten Abschnitt dieser Arbeit mit der Hilfe eines Fokusgruppeninterviews validiert.

8 VALIDIERUNG DES MYWORLD MARKTPLATZ- GESCHÄFTSMODELLS

In diesem Abschnitt wurde das zuvor im Workshop erarbeitete *Platform Business Model Canvas* mit der Hilfe eines Fokusgruppeninterviews validiert. In diesem Interview wurde zuerst das aufbereitete Ergebnis des Workshops präsentiert. Im Anschluss daran wurden die Teilnehmer aufgefordert, weitere Erkenntnisse oder Unstimmigkeiten zu nennen. Da es sich um ein Fokusgruppeninterview handelte, sollten sich die einzelnen Teilnehmer gegenseitig auf neue und fachspezifischere Gedanken bringen, um die Qualität des Geschäftsmodells zu steigern. Damit ein zielführendes Fokusgruppeninterview durchgeführt werden könnte, benötigte es vorab eine strukturierte Planung und Ausarbeitung, auf welche nun genauer eingegangen wird.

8.1 Erarbeitung des Ablaufplans

In der Vorbereitungsphase des Fokusgruppeninterviews musste zuerst geklärt werden, was der Grund für die Durchführung war und welche Erkenntnis das Ergebnis liefern musste. Der Grund wurde durch das Thema des Interviews definiert und mit Hilfe von Leitfragen konnte der Interviewer die Gruppe in eine bestimmte Richtung navigieren, um die benötigten Informationen zu erhalten. Dieser Fragekatalog durfte bei einem Fokusgruppeninterview jedoch nicht zu starr sein, sondern musste genügend Freiraum für eine Diskussion unter den Gruppenmitgliedern bieten. Die Auswahl der Interviewpartner war abhängig vom Thema und dem Ziel der Durchführung, da das Wissen der ausschlaggebende Faktor für die gewonnenen Erkenntnisse war. Neben den Teilnehmern hatte aber auch der Interviewer selbst einen großen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg des Interviews, da ein schlecht vorbereiteter Interviewer möglicherweise zu wenig oder die falschen Informationen vom Interviewten bekam. Daher war eine zielführende Vorbereitung unerlässlich.

Zu Beginn der Planung wurde daher eine Checkliste mit den wichtigsten Schritten erarbeitet, um keine Tätigkeit zu vergessen und um alle Tätigkeiten rechtzeitig abzuschließen. Der Detaillierungsgrad der Liste war abhängig vom eigenen Bedürfnis und konnte daher von einer einfachen Aufzählung aller Tätigkeiten bis hin zu einem terminisierten Plan reichen. In der nachstehenden Tabelle (Tab. 6) ist die Checkliste für das Fokusgruppeninterview abgebildet.

Checkliste für das Fokusgruppeninterview	
Thema	OK
Interviewthema festgelegt	
Leitfragen erarbeitet	
Auswahl der Interviewpartner getroffen	
Organisatorisches (Datum, Zeit, Raum, Laptop, Tonaufnahmegerät) erledigt	
Interviewunterlagen vorbereitet	

Tab. 6: Checkliste für das Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.

Aufbau der Checkliste

Als erster Punkt auf der Checkliste findet sich das Interviewthema wieder, welches, wie bereits zuvor erwähnt, für alle Teilnehmer verständlich formuliert sein muss. Erst wenn jeder Teilnehmer auch wirklich etwas mit dem Thema anfangen kann, kann er seine Expertise miteinbringen. Ein unverständlich formuliertes Thema demotiviert die Teilnehmer schon vorab, was sogar dazu führen kann das Fragen, obwohl der Teilnehmer sich in diesem Gebiet auskennt, nicht beantwortet werden.

Die Leitfragen unterstützen den Interviewer die Teilnehmer strukturiert durchs Fokusgruppeninterview zu führen. Bei der Ausarbeitung dieser Leitfragen ist genau zu beachten, welche Informationen von den Teilnehmern erwartet werden. Die Fragen bei einem Fokusgruppeninterview sollten, wie bereits zuvor erwähnt, Platz für eine kleine Diskussion lassen und daher nicht zu sehr strukturiert sein. Am Ende der Ausarbeitung der Leitfragen sollte ein Probeinterview durchgeführt werden, bevor das eigentliche Fokusgruppeninterview startet. In diesem können die Leitfragen ohne Probleme adaptiert werden und einem zielführenden Interview steht nichts mehr im Wege.

Bei der Auswahl der Interviewpartner sollte neben den Fachkenntnissen auch die soziale Kompetenz der einzelnen Teilnehmer beachtet werden. Daher wird im nächsten Abschnitt näher auf die Fokusgruppeninterviewteilnehmer eingegangen.

Der vierte Punkt in der Checkliste beschäftigt sich mit den gesamten organisatorischen Tätigkeiten, wie z. B. dem Fixieren eines Datums inklusive Uhrzeit und das Buchen eines Raumes. Dabei ist es ganz wichtig, den richtigen Zeitpunkt für die Aussendung der Termineinladung zu finden. Der Grund dafür ist, dass bei einer zu frühen Aussendung Teilnehmer nicht mehr an den Termin denken. Werden die Einladungen jedoch zu spät ausgeschickt, kann es sein, dass keiner der Teilnehmer Zeit hat.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Vorbereitungsphase eines Fokusgruppeninterviews ist die Ausarbeitung der Interviewunterlagen. Daher wird im Anschluss noch näher auf diese Unterlagen eingegangen.

Nach der Auflistung der wichtigsten Tätigkeiten können diese noch zur gezielteren Abarbeitung priorisiert bzw. mit einem Fertigstellungsdatum versehen werden. Dadurch können Tätigkeiten vorgezogen werden, die entweder mehr Zeit beanspruchen oder bei welchen anderen Personen involviert sind. Durch diesen strukturierten Ablauf kann im Vorhinein schon abgeschätzt werden, wie lange die Vorbereitungsphase dauern wird und wann spätestens mit den Vorkehrungen angefangen werden muss.

Nach der Erarbeitung der Checkliste werden die dort aufgelisteten Tätigkeiten nacheinander abgearbeitet. Die Checkliste kann auch, falls es notwendig ist, mit Unterpunkten erweitert werden, sollte aber den übersichtlichen Aufbau nicht verlieren.

Im nächsten Schritt wird nun auf die einzelnen zu erarbeiteten Tätigkeiten für das anstehende Fokusgruppeninterview näher eingegangen.

Interviewthema

Der erste Punkt ist die richtige Definition des Interviewthemas, welches gut verständlich für alle Teilnehmer sein sollte. In dem Interview wurde zum einen geklärt, ob das im Workshop zuvor erarbeitete Modell auch wirklich zutrifft und zum anderen ließen die Interviewpartner ihr Fachwissen für weitere Erkenntnisse einfließen.

Leitfragen

Die Leitfragen in diesem Fokusgruppeninterview werden nicht für jeden Geschäftsmodellbereich eigens ausgearbeitet, sondern setzten sich aus allgemein offenen Fragen zusammen. Diese Fragen dienen dem Interviewer ausschließlich dazu, die Gespräche in jedem Themenbereich anzustoßen, jedoch nicht gezielt zu hinterfragen. In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 7) werden nun die Leitfragen für das Fokusgruppeninterview aufgezählt.

Fragen zu Stakeholdern
Welche Stakeholder könnten in dieser Perspektive noch adaptiert werden?
Sind die genannten Stakeholder wirklich die einzigen in dieser Perspektive oder können wir noch einen Detailierungsgrad tiefer gehen?
Welche zukünftigen Stakeholder könnte der myWorld Marktplatz mit einer gezielten Ausrichtung noch ansprechen?
Fragen zur Werttransaktion – Input
Welchen zusätzlichen Input generiert der Stakeholder für den myWorld Marktplatz?
Wird der Input <i>>einen bereits vorhandenen Input wählen<</i> wirklich vom Stakeholder eingebracht oder wird dieser vom Marktplatzbetreiber zur Verfügung gestellt?
Welche Informationen, Waren und Service kann der Stakeholder für den Marktplatz bereitstellen?
Fragen zur Werttransaktion – Output
Welche Waren, Service oder Informationen erhält der Stakeholder vom myWorld Marktplatz?
Kann der Stakeholder noch einen weiteren Output aus dem Marktplatz erhalten?
Welcher Output ist für den besagten Stakeholder derzeit besonders wichtig und was könnte in Zukunft besonders wichtig für ihn werden?
Fragen zu den Hauptfunktionen
Welche Tools / Softwarelösungen werden benötigt, um aus dem eingebrachten Input den gewünschten Output zu erhalten?
Handelt es sich bei den bereits erwähnten Hauptfunktionen des Marktplatzes um eigenständige Lösungen oder können mehrere miteinander verknüpft werden?
Welche Hauptfunktionen muss der myWorld Marktplatz noch aufweisen, um zu den bedeutendsten Online-Marktplätzen zu zählen?

Tab. 7: Leitfragen für das Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit diesen Leitfragen wurden die Interviewteilnehmer animiert ihr Fachwissen für die Ausarbeitung des Geschäftsmodells preiszugeben. Im nächsten Schritt wird nun auf die Auswahl der Teilnehmer für das Fokusgruppeninterview eingegangen.

Fokusgruppeninterview Teilnehmer

Das Ergebnis des Fokusgruppeninterviews kann nur jene Qualität vorweisen, die die Teilnehmer beitragen können. Daher ist eine gewissenhafte Auswahl der richtigen Personen für so ein Vorhaben von großer Bedeutung. Damit genügend Hintergrundwissen vorhanden ist, wurden die Teilnehmer anhand ihrer Projektzuständigkeit und Berufserfahrung ausgewählt. Die Interviewgruppe bestand daher aus dem Projektmanager und den wichtigsten Projektteammitgliedern aus den Fachbereichen IT, Business Development und Marketing sowie aus einem Kunden.

Projektmanager

Der Projektmanager war bereits an der Entwicklung der Projektidee beteiligt und hatte dadurch die längste Projektzuständigkeit. Von der Entstehung der Idee bis hin zur Implementierung des Marktplatzes waren einige Monate vergangen, in welchen es immer wieder Änderungen und Adaptionen gab.

Fachbereich IT

Für den Fachbereich IT wurden die fachspezifischen Kenntnisse in den Bereichen E-Commerce und Anforderungsmanagement durch zwei Teilnehmer abgedeckt. Beide Teilnehmer waren seit der Projektphase am Marktplatz beteiligt und hatten daher auch projektbezogenes Fachwissen. Ein weiterer Vorteil, den ein Teilnehmer bot war, dass er selbst zuvor einen anderen Online-Marktplatz entwickelt hatte und daher ein bereits bestehendes Hintergrundwissen hatte.

Fachbereich Business Development

Mit der Hilfe des Business Developers sollten die bereits geplanten weiteren Schritte für den myWorld Marktplatz erwähnt werden. Durch seine Berufserfahrung in anderen Online-Marktplatz Entwicklungen konnten Risiken aber auch Chancen erkenntlich gemacht werden. Sowohl die kurzfristige als auch die langfristige strategische Ausrichtung des Marktplatzes könnte somit bereits in das Geschäftsmodell mitaufgenommen werden.

Fachbereich Marketing

Auch die Marketing Perspektive sollte bei der Ausarbeitung des Geschäftsmodells nicht außer Acht gelassen werden, da gerade ein Online-Marktplatz von einem gezielten Marketingkonzept profitieren kann. Ohne die richtige Konzeptionierung auf verschiedenen Werbekanälen erlangt ein Online-Marktplatz nie die gewünschte Reichweite und verliert dadurch nicht nur Händler, sondern auch Kunden.

Kunde

Neben den Fachbereichen mit ihrer Sichtweise war natürlich die Sichtweise des Kunden auch ein entscheidender Faktor. Daher wurde beim Fokusgruppeninterview auch ein Kunde miteinbezogen, um auch dessen Erfahrung und Wünsche einzubauen.

Mit dieser Gruppenkonstellation versprach sich die Autorin dieser Arbeit den Erhalt eines umfassendes Gesamtbildes des myWorld Marktplatzes. Durch die verschiedenen Ansichten und Einstellungen der einzelnen Fachbereiche erlangte das erarbeitete Geschäftsmodell nicht nur eine aussagekräftige Tiefe, sondern auch Breite. Damit das Fokusgruppeninterview auch dieses gewünschte Ergebnis erreichen konnte, wurden im Anschluss die Interviewunterlagen aufbereitet.

Fokusgruppeninterviewunterlagen

Das Fokusgruppeninterview wurde als Videokonferenz durchgeführt, da nicht alle Teilnehmer in einem Besprechungsraum sein konnten. Daher wurden die gesamten Unterlagen für das Interview in einer Power Point Präsentation inkludiert. In dieser Präsentation war zum einen das erarbeitete *Platform Business Model Canvas* als Bild vorhanden und zum anderen waren die einzelnen Geschäftsmodellbereiche in einer tabellarischen Form dargestellt. Diese Form bot eine bessere Übersicht und auch die Lesbarkeit der einzelnen Begriffe war dadurch gegeben. Die tabellarische Form des *Platform Business Model Canvas* wird in der folgenden Tabelle (Tab. 8) visuell dargestellt.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	
Stakeholder: Marktplatzbetreiber	Wertangebot
myWorld International	Diversifizierung des Geschäftsmodells der myWorld
	Generierung neuer Kunden und Händler
	Vermarktung eigener Produkte (z.B. Organic+)
	Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer
	Verbreitung des Cashback Prinzips
	Drophshipment Plattform
	Mehrsprachiger Marktplatz (in 10 Ländern online)
Werttransaktion – Input	Werttransaktion – Output
Marktplatzinfrastruktur	Direkte Einnahmen von Verkäufern
Bereitstellung bestehender sozialer Netzwerke	Provisionseinnahmen
Know-how	Werbeeinnahmen
Vermarktung von Service und Dienstleistung	Kunden und Markt Insights
Rechtliche Absicherung	Bidirektionale Neukundenakquise (Cashback World und myWorld Marktplatz)
Umwegrentabilität (Formula 1 myWorld, myWorld Motor GP)	
<i>Brand awareness</i>	Skaleneffekte
Lead Generierung	
Stakeholder: Händler	Wertangebot
Hersteller	Verkaufsmöglichkeit von Produkten
Verkäufer	Streuung der Abhängigkeit von Anbietern
Handelsverbände	Einsparung von Transaktionskosten
	Erweiterung der Reichweite
	Steigerung des Bekanntheitsgrades, Markenstärkung und Marktabdeckung
	Erschließung neuer Zielgruppen
	Produktkategorieanteile
	Wettbewerbsvergleich
	Integration von eigenem Katalog
Werttransaktion – Input	Werttransaktion – Output
Produktsortiment (neu, gebraucht – Remarketing)	Erweitere Reichweite für Produktverkäufe
Produktinformationen	Nutzung des Netzwerkes
Market Insights	Analyse von Daten (Kunden, Testen von neuen Produkten, Designs, Werbeformen)
Provisionsabgaben für jeden Verkauf an die myWorld	Neukundengewinnung
Know-how	Kunden Insights
Bereits bestehende Kunden	Absatz / Umsatz Generierung

--- Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt ---

Stakeholder: Kunde	Wertangebot
Kunden	Kaufbedürfnis wird gestillt
Käufer B2C	Alternative zu Amazon
Käufer B2B	Cashback & Shopping Points
Stammkunden	Verschiedene Zahlungsmöglichkeiten
Schnäppchenjäger	Kategorie übergreifende Einkaufsmöglichkeit
	Vereinheitlichter Service
	Zusatzservice (z.B. Geräteversicherung)
	Direkter Produktvergleich
Werttransaktion – Input	Werttransaktion – Output
Kaufbedürfnis	Positives Käuferlebnis
Kundendaten	Mehrwert an Informationen
Shopping Points	Belohnung (Cashback/Shopping Points)
Bewertung (Produkte, Händler, Marktplatz)	Alles aus einer Hand
	Bildung wiederkehrender Kunden (gute Erinnerung)
Stakeholder: Partner	Wertangebot
Logistikpartner	Neuer Geschäftspartner (in 47 Ländern weltweit vertreten)
Zahlungsdienstleister	Erweiterung des Bekanntheitsgrads durch Reichweite
Marketing Partner	Neukundengewinnung
Servicedienstleister (Versicherung, Suchmaschinen, etc.)	Generierung neuer Geschäftspartner
Datenprovider	Werbekostenerstattung Partnerprogramm
Technologiepartner	Länderübergreifende Abwicklung
Schnittstellenpartner	Zusammenarbeit bei neuen Produkten
Werttransaktion – Input	Werttransaktion – Output
Servicedienstleistung (Zahlungstransfer, Logistikabwicklung, Datentransfer...)	Bestell- und Zahlungsinformationen
Serviceinformationen (Liefer- & Zahlungsmöglichkeiten)	Transparente Prozesse
Personalisierung	Personalisierte Oberflächen
Content-Driven Marketing	Informationen über Cashback & Shopping Points
Data-Driven Marketing	Umsatz Generierung
Kundenservice – Chatbot Funktion	Kundendaten
SEO (Suchmaschinenoptimierung)	
SEA (Suchmaschinenmarketing)	
Schlüsselkomponenten	
Verschiedene API's	Verbindung zu Cashback & Shopping Point System
Produktdatenmanagement	Datenanalysefunktion / Cross-Selling Funktion
Produkt & Kategorie Filter	Retargeting Funktion
Kunden- & Verkäuferportal	Recommendation Engine

Tab. 8: Tabellarische Form des ausgearbeiteten *Platform Business Model Canvas*, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der Unterstützung der Power Point Präsentation als Interviewunterlage waren nun alle notwendigen Vorkehrungen für das Fokusgruppeninterview getroffen. Im nächsten Schritt wird nun der Ablaufplan des Interviews vorgestellt.

Ablauf des Fokusgruppeninterview

Das Fokusgruppeninterview wurde in drei Phasen unterteilt, der Begrüßung und Einführungsphase, der Diskussionsrunde und der Zusammenfassung und Verabschiedungsphase. In der ersten Phase wurden die Teilnehmer begrüßt und im Anschluss wurde durch das Interview geführt. Danach wurde das erarbeitete *Platform Business Model Canvas* des myWorld Marktplatzes präsentiert, dabei wurde zuerst ein Gesamtüberblick über das gesamte Modell gegeben, bevor jeder einzelne Quadrant separat erläutert wurde. Nach jedem Bereich wurden den Interviewpartnern ein paar Fragen gestellt, um sicher zu gehen, dass die erarbeiteten Begriffe wirklich zum myWorld Marktplatz passten. Am Ende der Präsentation übergab die Interviewerin das Wort nochmals an die Teilnehmer, um sich zu erkundigen, inwieweit das Modell mit den Anforderungen des jetzigen Marktplatzes übereinstimmte. Zum Abschluss des Fokusgruppeninterviews wurden die neuen Erkenntnisse von der Interviewerin zusammengefasst und danach wurde ein kurzer Ausblick auf die weiteren Schritte gegeben, bevor das Fokusgruppeninterview beendet wurde. In der nachstehenden Tabelle (Tab. 9) wird der Ablauf des Fokusgruppeninterviews detaillierter visualisiert.

Fokusgruppeninterview – Donnerstag, 05.09.2019

Titel	Bezeichnung	Dauer	Gesamt
Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßen und bedanken, dass sich jeder die Zeit genommen hat Aufklären, dass das Interview aufgenommen wird Aufnahmegerät einschalten Präsentation des Fokusgruppeninterviewablaufes 	5 min	0:05 h
Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation des gesamten erarbeiteten Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz 	15 min	0:20 h
Diskussionsrunde	<ul style="list-style-type: none"> Einzelne Quadranten werden nochmals durchgegangen und die Teilnehmer werden mit der Hilfe von Fragen animiert ihr Fachwissen beizutragen 	30 min	0:50 h
Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung der neuen Erkenntnisse Kurze Erläuterung der nächsten Schritte Bedanken und verabschieden Aufnahmegerät ausschalten 	10 min	1 h
Benötigte Hilfsmittel: Geschäftsmodell Präsentation, Aufnahmegerät, Laptop, Maus, Lifesize, Papier A4, Stifte			

Tab. 9: Ablaufplan des Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem der Ablauf des Fokusgruppeninterviews erarbeitet wurde, wird im nachfolgenden Abschnitt auf die Durchführung des Interviews eingegangen.

8.2 Durchführung des Fokusgruppeninterviews

Das Fokusgruppeninterview startete pünktlich mit allen eingeladenen Gästen. Da nicht alle Teilnehmer in einem Besprechungsraum sein konnten, entschied sich die Autorin dieser Arbeit dazu das Interview per Videokonferenz durchzuführen. Hierfür erstellte sie eine Power Point Präsentation, die sie mit allen Teilnehmern teilen konnte. Die Autorin dieser Arbeit übernahm die Funktion der Interviewerin und begrüßte alle Teilnehmer. Bevor das Interview startete, wies die Interviewerin noch darauf hin, dass das Interview aufgezeichnet wird und fragte die Teilnehmer, ob sie damit einverstanden seien. Nachdem jeder Teilnehmer zustimmte, wurde das Aufnahmegerät eingeschaltet und das Interview begann. Nach der Einleitung wurde zuerst die Methode des *Platform Business Model Canvas* erklärt sowie der Unterschied zum Originalen *Business Model Canvas* erläutert. Im Anschluss wurde das erarbeitete Geschäftsmodell präsentiert. Ausgehend von der Stakeholder Perspektive über das Wertangebot zu den Werttransaktionen, sowohl auf der Input-Seite als auch auf der Output-Seite, wurden die einzelnen Abschnitte präsentiert. Die Erkenntnisse wurden dabei nicht nur einfach aufgezählt, sondern wie in Abschnitt 7.3 näher beschrieben und zusätzlich mit Beispielen unterstützt, damit jeder Interviewteilnehmer die fachspezifischen Begriffe auch wirklich verstehen konnte. Am Ende der Präsentation wurden noch die Hauptfunktionen des myWorld Marktplatzes erläutert.

Im nächsten Schritt des Fokusgruppeninterviews wurde die Diskussionsrunde gestartet. Hierfür wurde jeder einzelne Bereich des Geschäftsmodells nochmals aufgegriffen und durchbesprochen. Die Interviewerin erwähnte dabei zuerst die wichtigsten Fakten des Bereiches und im Anschluss davon wurden diverse offene Fragen, laut den zuvor erarbeiteten Interviewleitfragen, gestellt, damit eine Diskussion unter den Teilnehmern entstehen konnte. Als Interviewleitfaden diente das ausgearbeitete *Platform Business Model Canvas*. Die Erkenntnisse, die daraus gewonnen wurden, wurden in die vorbereiteten Power Point Folien eingetragen. In manchen Bereichen kamen die ersten Erkenntnisse sehr einseitig von einem Abteilungsbereich. In diesem Fall hinterfragte die Interviewerin diese Themenbereiche und sprach direkt einen anderen Teilnehmer an. Dadurch wurden wieder alle Teilnehmer in das Gespräch involviert. Nachdem alle Bereiche der Stakeholder analysiert wurden, wurden die Hauptfunktionen des myWorld Marktplatzes betrachtet, bevor sich die Interviewerin am Ende des Interviews sich die bei den Teilnehmern bedankte und sich verabschiedete.

Das Fokusgruppeninterview wurde laut dem in Abschnitt 8.1 erstellten Ablaufplans durchgeführt und dauert wie zuvor angenommen eine Stunde. Das Interview wurde zwar mit dem Einverständnis aller Teilnehmer aufgenommen, wurde im Laufe der Arbeit jedoch nicht transkribiert. Der Grund für das nicht transkribieren des Fokusgruppeninterviews war jener, dass alle Erkenntnisse bereits während des Interviews notiert wurden und somit die Ergebnisse bereits nach dem Interview feststanden. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden auch von allen Teilnehmern akzeptiert und werden nun im nächsten Abschnitt näher erläutert.

8.3 Validierung der Erkenntnisse

In diesem Abschnitt werden nun alle Erkenntnisse, die im Fokusgruppeninterview entstanden sind, näher erläutert. Zum besseren Verständnis wurde daher das *Platform Business Model Canvas* in einer tabellarischen Form erstellt. Dabei stehen auf der linken Seite der Tabelle die bereits im Workshop erarbeiteten Erkenntnisse des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells und auf der rechten Seite die neuen Erkenntnisse aus dem Interview. Zuerst wurden alle Stakeholder aufgelistet und die Änderungen sowie Adaptionen näher erläutert und zum Abschluss wird auf die Hauptfunktionen des myWorld Marktplatzes näher eingegangen. Die Farbe Grün symbolisiert neue Erkenntnisse und die Farbe Rot falsche Aussagen, die vom Workshop übernommen wurden.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	Neue Erkenntnisse
Stakeholder: Marktplatzbetreiber	
myWorld International	
Wertangebot	
Diversifizierung des Geschäftsmodells der myWorld	Cross-Selling and up-selling von eventWorld, travelWorld, eyetime, sportsWorld
Generierung neuer Kunden und Händler	cross-docking mit Partnerunternehmen
Vermarktung eigener Produkte (z. B. Organic+)	
Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer	
Verbreitung des Cashback Prinzips	
Drophshipment Plattform	
Mehrsprachiger Marktplatz (in 10 Ländern online)	
Wertetransaktion – Input	
Marktplatzinfrastruktur	
Bereitstellung bestehender sozialer Netzwerke	
Know-how	
Vermarktung von Service und Dienstleistung	
Rechtliche Absicherung	
Umwegrentabilität (Formula 1 myWorld, myWorld Motor GP)	
Brand awareness	
Lead Generierung	
Werttransaktion – Output	
Direkte Einnahmen von Verkäufern	Krisenstabilität – wenn andere myWorld Produkte / Service / Geschäftsbereiche schwächeln
Provisionseinnahmen	
Werbeeinnahmen	
Kunden und Markt Insights	
Bidirektionale Neukundenakquise (Cashback World und myWorld Marktplatz)	
Skaleneffekte	

Tab. 10: Geschäftsmodell aus der Sicht des Marktplatzbetreibers, Quelle: Eigene Darstellung.

Im ersten Bereich des *Platform Business Model Canvas* (Tab. 10) wurde der Marktplatzbetreiber näher betrachtet. Dabei fiel bei dem Wertangebot auf, dass es hierbei möglicherweise ein Missverständnis bei den Bezeichnungen im Workshop gegeben hatte. Der myWorld Marktplatz ist nicht im Drop-Shipping tätig, sondern führt das *cross-docking* Prinzip, bei dem Waren nicht gelagert, sondern gleich umgeschlagen werden, mit einem Partnerunternehmen durch. Des Weiteren sind für die unterschiedlichen myWorld Geschäftsbereiche, wie z. B. eventWorld, travelWorld, eyetime und sportsWorld sowohl Cross-Selling als auch *up-selling* von großer Bedeutung. Unter *up-selling* wird die Marketingtätigkeit verstanden, bei dem einem Kunden die Vorteile des teureren Produktes, im Gegensatz zum preiswerteren Produkt, genauer erläutert wird. Auf der Input-Seite der Werttransaktion wurden keine zusätzlichen Erkenntnisse ausfindig gemacht. Auf der Output-Seite hingegen wurde die Krisenstabilität als noch nennenswerter Punkt hinzugefügt. Durch den Marktplatz soll dem Unternehmen myWorld eine Sicherheit gegeben werden, falls andere Produkte oder Dienstleistungen nicht den gewünschten Mehrwert bringen.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	Neue Erkenntnisse
Stakeholder: Händler	
Hersteller	Zwischenhändler
Verkäufer	Händler
Handelsverbände	
Wertangebot	
Verkaufsmöglichkeit von Produkten	Einsparung von Kosten für eigenen Onlineshop
Streuung der Abhängigkeit von Anbietern	Weniger Werbekosten
Einsparung von Transaktionskosten	Generierung von wiederkehrenden Kunden
Erweiterung der Reichweite	Leichtere Feedback Generierung aus Daten
Steigerung des Bekanntheitsgrades, Markenstärkung und Marktabdeckung	Transparenz wird erhöht (Händler sieht Preis / Lieferzeit von anderem Händler)
Erschließung neuer Zielgruppen	
Produktkategorieanteil	
Wettbewerbsvergleich	
Integration von eigenem Katalog	
Werttransaktion – Input	
Produktsortiment (neu, gebraucht – Remarketing)	Händler vermittelt den Marktplatz Vertrauen durch Vertrauenssymbole z. B. TÜV Abzeichen
Produktinformationen	
Market Insights	Händlerakquise werden direkt von Hersteller vermittelt
Provisionsabgaben für jeden Verkauf an die myWorld	
Know-how	
Bereits bestehende Kunden	

--- Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt ---

Werttransaktion – Output	
Erweitere Reichweite für Produktverkäufe	Zahlungsarten werden übermittelt – (Analyse von Daten)
Nutzung des Netzwerkes	
Analyse von Daten (Kunden, Testen von neuen Produkten, Designs, Werbeformen)	
Neukundengewinnung	
Kunden Insights	
Absatz / Umsatz Generierung	

Tab. 11: Geschäftsmodell aus der Sicht des Händlers, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei dem zweiten Stakeholder (Tab. 11) handelt es sich um den Händler, welcher laut Fokusgruppeninterview aus Hersteller und Handelsverbänden wie auch aus Händler und Zwischenhändler besteht. Zu den bereits bestehenden Erkenntnissen des Wertangebots wurden im Verlauf des Interviews noch weitere interessante Informationen geteilt. Einsparungsmaßnahmen, die sich in den Bereichen eigener Onlineshop und Werbekosten befinden, können durch den Beitritt zum myWorld Marktplatz getroffen werden. Die Generierung von wiederkehrenden Kunden durch das Cashback und Shopping Point Prinzip kann natürlich nicht nur für den Marktplatzbetreiber vom Vorteil sein, sondern auch für jeden Händler. Mit Hilfe der verschiedenen Analysetools erhalten Händler leichter und schneller ein Feedback von Markt- und Produktdaten und können dadurch auf Veränderungen gezielter reagieren. Der myWorld Marktplatz bietet den Händlern, durch die Offenlegung von Preisen und Lieferzeiten von anderen Händlern, die notwendige Transparenz, um einen bestehenden Wettbewerb aufrecht zu erhalten. Auf der Input-Seite der Werttransaktion wurden noch die Händlerakquise und das Vertrauenssymbol hinzugefügt. Unter der Händlerakquise wird die direkte Vermittlung, von den Herstellern ausgehend, zwischen Marktplatzbetreiber und geeigneten Händler verstanden. Mit der Hilfe von sogenannten Vertrauenssymbolen, wie z. B. dem TÜV Abzeichen, vermittelt der Händler dem Marktplatz Vertrauen, welches sich wiederum positiv bei den Kunden auswirkt. Die Übermittlung der Zahlungsdaten wurde noch auf der Output-Seite der Werttransaktion hinzugefügt.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	Neue Erkenntnisse
Stakeholder: Kunde	
Kunden / Stammkunden	
Käufer B2C / B2B	
Schnäppchenjäger	
Wertangebot	
Kaufbedürfnis wird gestillt	Produktbewertungen schafft Transparenz
Alternative zu Amazon	Direkte Möglichkeit vom Hersteller kaufen
Cashback & Shopping Points	Einkaufsconsulting – Rankings von Produkten
Verschiedene Zahlungsmöglichkeiten	Technische Hilfestellungen – Consumer FAQ
Kategorie übergreifende Einkaufsmöglichkeit	
Zusatzservice (z. B. Geräteversicherung)	
Direkter Produktvergleich	

--- Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt ---

Werttransaktion – Input	
Kaufbedürfnis	Transaktionsdaten
Kundendaten	eVoucher
Shopping Points	User Verhalten
Bewertung (Produkte, Händler, Marktplatz)	
Werttransaktion – Output	
Positives Käuferlebnis	Belohnung (Newsletter mit Gutscheinen / Extras)
Mehrwert an Informationen	
Belohnung (Cashback / Shopping Points)	
Alles aus einer Hand	
Bildung wiederkehrender Kunden (gute Erinnerung)	

Tab. 12: Geschäftsmodell aus der Sicht des Kunden, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den Kunden (Tab. 12) wurden die ersten Adaptionen erst bei dem Wertangebot gemacht. Dabei wurde die Produkttransparenz, der Direktkauf, das Einkaufsconsulting und die technische Hilfestellung zu den bereits bestehenden Erkenntnissen hinzugefügt. Die Produkttransparenz entsteht durch die bereits von anderen Kunden abgegebenen Produktbewertungen. Durch die Möglichkeit des Direktkaufes können Kunden die gewünschten Produkte direkt vom Hersteller erwerben, ohne die Einschaltung eines Zwischenhändlers. Unter dem Begriff Einkaufsconsulting wird ein Produkteranking verstanden, das unentschlossenen Kunden helfen soll, das richtige Produkt für sich zu erwerben. Eine weitere Hilfestellung, welche vor allem bei technischen Fragen in Anspruch genommen werden kann, sind die Kunden FAQ, in welchem alle häufig gestellten Fragen inklusive verständlicher Antworten gesammelt vorhanden sind. Als Input bei der Werttransaktion wurden noch die Transaktionsdaten, der eVoucher und das User Verhalten hinzugefügt. Bei den Transaktionsdaten ist es derzeit wichtig herauszufinden, welche Zahlungsarten die Kunden wirklich bevorzugen, um Vorteile daraus gewonnen werden können. Der wohl wichtigste Input, den Kunden indirekt an den Marktplatz weitergeben, ist das User Verhalten an sich. Dabei werden Daten gesammelt, die jeden einzelnen Klick genau mitverfolgen und somit wichtige Informationen dem Betreiber weitergeben. Des Weiteren wurde im Workshop der eVoucher, ein myWorld Gutschein, der bei allen Cashback Partnern eingelöst werden kann, vergessen und somit im Interview hinzugefügt. Als weitere Belohnung und somit ein Werttransaktions-Output wurde der Newsletter Verteiler angegeben, da Kunden damit weitere Belohnungen, wie z. B. Gutscheine, erhalten.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	Neue Erkenntnisse
Stakeholder: Partner	
Logistikpartner	Vermarktungspartner
Zahlungsdienstleister	Affiliate Partner
Marketing Partner	
Servicedienstleister (Versicherung, etc.)	
Datenprovider	
Technologiepartner	
Schnittstellenpartner	

--- Tabelle wird auf der nächsten Seite fortgesetzt ---

Wertangebot	
Neue Geschäftspartner (in 47 Ländern weltweit vertreten)	Guter Ruf und Ansehen für Präsenz am Marktplatz
Erweiterung des Bekanntheitsgrads durch Reichweite	Innovationsfördernd
Neukundengewinnung	
Generierung neuer Geschäftspartner	
Werbekostenerstattung Partnerprogramm	
Länderübergreifende Abwicklung	
Zusammenarbeit bei neuen Produkten	
Werttransaktion – Input	
Servicedienstleistung	
Serviceinformationen (Liefer- & Zahlungsmöglichkeiten)	
Personalisierung	
Content-Driven Marketing	Input Marktplatzbetreiber
Data-Driven Marketing	Input Marktplatzbetreiber
Kundenservice – Chatbot Funktion	
SEO (Suchmaschinenoptimierung)	Input Marktplatzbetreiber
SEA (Suchmaschinenmarketing)	Input Marktplatzbetreiber
Werttransaktion – Output	
Bestell- und Zahlungsinformationen	Marktdaten
Transparente Prozesse	Kunden / Händlerdaten
Personalisierte Oberflächen	
Informationen über Cashback & Shopping Points	
Umsatz Generierung	
Kundendaten	

Tab. 13: Geschäftsmodell aus der Sicht des Partners, Quelle: Eigene Darstellung.

In der letzten Stakeholder Kategorie (Tab. 13) wurde näher auf die Marktplatzpartner eingegangen und es wurden dabei zwei neue Partner erkannt. Zum einen die Vermarktungspartner, welche durch gezielte Werbeeinblendungen mehr Zugriffe auf ihrer Homepage erhalten. Zum anderen die Affiliate Partner, welche der myWorld durch spezielle Aktivitäten, mehr Zugriffe auf dem Marktplatz bringen. Bei dem Wertangebot wurde noch der gute Ruf und das Ansehen des Marktplatzes erwähnt, von dem die Partner profitieren können. Des Weiteren bietet der myWorld Marktplatz dem Partner ein innovatives Umfeld an, in dem es wichtig ist, immer am neuesten Stand zu sein. Auf der Input-Seite der Werttransaktion wurde erkannt, dass die Marketingbereiche *content-driven* und *data-driven* sowie die Suchmaschinenoptimierung als auch das Suchmaschinenmarketing vom Marktplatzbetreiber selbst übernommen werden und daher in diesem Bereich gestrichen werden. Als Output der Werttransaktion wurden noch Daten im Allgemeinen erwähnt, da auch Partner verschiedenste Informationen von Kunden, Händlern aber auch vom Markt selbst erhalten.

Ausgearbeitetes Geschäftsmodell	Neue Erkenntnisse
Schlüsselkomponenten	
Verschiedene API's	Easy Shopping Funktion (HSN Nummer für Autoteile)
Produktdatenmanagement	
Produkt & Kategorie Filter	
Kunden- & Verkäuferportal	
Verbindung zu Cahsback & Shopping Point System	
Datenanalysefunktion / Cross-Selling Funktion	
Retargetingfunktion	
Recommendation Engine	

Tab. 14: Schlüsselkomponenten, Quelle: Eigene Darstellung.

Im letzten Bereich des *Platform Business Model Canvas* wurden die Schlüsselkomponenten (Tab. 14) nochmals betrachtet und das neueste Feature, die „Easy Shopping“ Funktion, hinzugefügt. Mit dieser Funktion kann z. B. direkt mit der HSN-Nummer nach speziellen Autoteilen gesucht werden. Dies soll dem Kunden eine noch einfachere Suchfunktion bieten, sodass sein Shopping-Erlebnis noch positiver gestaltet werden kann.

Das Ergebnis des Fokusgruppeninterviews hat wiederum neue Erkenntnisse in das Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes einfließen lassen, wodurch das Geschäftsmodell noch besser auf den bestehenden Online-Marktplatz abgestimmt wurde. Es zeigte sich, dass die getroffenen Vorbereitungen das Fokusgruppeninterview stark beeinflussten. Die vorgefertigte Power Point Präsentation half den Fokusgruppeninterviewteilnehmer sich besser auf die einzelnen Bereiche des *Platform Business Model Canvas* zu konzentrieren. Die tabellarische Ausführung machte auch eine Gegenüberstellung der bereits bestehenden und neuen Erkenntnisse deutlich übersichtlicher und neue Erkenntnisse konnten schnell und einfach hinzugefügt werden. Das erarbeitete Geschäftsmodell wird nun im vorletzten Abschnitt dieser Arbeit beschrieben bevor im letzten Abschnitt der Arbeit die Handlungsempfehlung verfasst wird.

9 MYWORLD MARKTPLATZ-GESCHÄFTSMODELL

In diesem Abschnitt der Arbeit wird das im Workshop und im Fokusgruppeninterview erarbeitete Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes finalisiert. Die Grundlage dafür hat das Ergebnis des theoretischen Teils dieser Arbeit geleistet, welches wiederum aus den wichtigsten Faktoren der fünf bedeutendsten Online-Marktplätze erstellt wurde. Durch die gemeinsame Ausarbeitung des Geschäftsmodells mit der Hilfe von verschiedenen Fachexperten des myWorld Marktplatzes konnten Erkenntnisse gesammelt werden, die bei einer Einzelausarbeitung nicht gefunden werden hätten können. Die gegenseitige Beeinflussung hatte den Effekt, dass die Teilnehmer sowohl im Workshop als auch im Fokusgruppeninterview neue Erkenntnisse einfließen ließen, wodurch nun der gesamte Online-Marktplatz im Geschäftsmodell abgebildet wird.

Auf den folgenden Seiten wird nun zuerst das Geschäftsmodell visuell dargestellt und im Anschluss daran detailliert beschrieben. Des Weiteren werden die wichtigsten Fragen geklärt. Etwa was ein Geschäftsmodell erfolgreich macht und welche qualitativen Erfolgsfaktoren das myWorld Geschäftsmodell vorweisen kann. Den Schlussteil dieses Abschnittes bildet dann die Handlungsempfehlung, in welcher das Weiterentwicklungspotenzial sowie die Geschäftsmodellerweiterungen näher erläutert werden.

9.1 Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes

Das Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes wurde unter Einbezug des *Platform Business Model Canvas* erarbeitet. Der Aufbau des Modells ermöglicht es, auf die Perspektiven der einzelnen Stakeholder einzugehen. Die Stakeholder des myWorld Marktplatzes sind neben Händlern, Kunden und Partnern auch der Marktplatzbetreiber. Der Grund warum das Wertangebot des Marktplatzbetreibers hier ersichtlich ist, lässt sich durch den Aufbau der myWorld Unternehmensgruppe erklären. Der myWorld Marktplatz ist ein Produkt des Geschäftsbereiches der myWorld International. Daher muss der Produktinhaber des myWorld Marktplatzes dem Geschäftsführer der myWorld International Report leisten, um das Weiterführen des Marktplatzes zu gewährleisten. Somit verkauft der Produktinhaber sein Produkt an den Geschäftsführer der myWorld International, welcher jedoch gleichzeitig der Betreiber des Marktplatzes ist, da dieser die benötigten Ressourcen dafür zu Verfügung stellt. Bei dieser detaillierten Betrachtung wurde nicht nur der Mehrwert, den die Stakeholder vom Online-Marktplatz erhalten, analysiert, sondern auch die Werttransaktion, die die einzelnen Stakeholder dem Marktplatz zu Verfügung stellen und jenen Wert, den sie von ihm erhalten. Aus diesen Werttransaktionen wurden im nächsten Schritt die Schlüsselkomponenten analysiert, die benötigt werden, um die gewünschten Online-Marktplatz Funktionen zu erhalten. Das *Platform Business Model Canvas* ermöglicht es, die Ausarbeitung der einzelnen Komponenten visuell darzustellen und somit die gesamten Informationen in eine übersichtliche Form zu bringen. Auf der folgenden Seite ist nun das Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes in der Abbildung (Abb. 19) dargestellt. Im Anschluss an die grafische Darstellung des Geschäftsmodells wird näher auf die einzelnen Teilbereiche des *Platform Business Model Canvas* eingegangen.

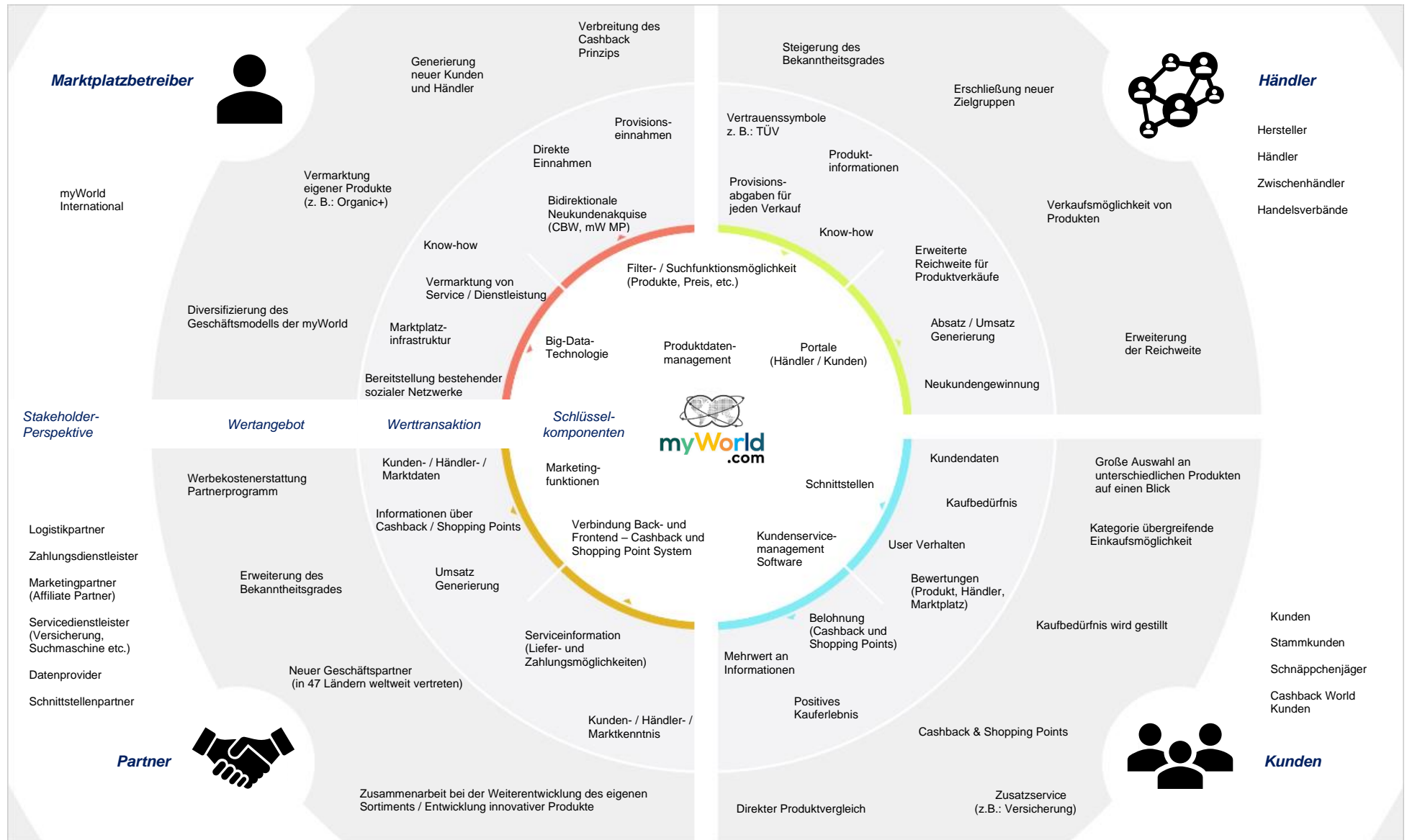


Abb. 20: Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes, Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019].

Der erste Stakeholder im *Platform Business Model Canvas* ist der Marktplatzbetreiber. Dies ist in diesem Fall die myWorld International. Das Wertangebot, das der Produktinhaber des myWorld Marktplatzes dem Marktplatzbetreiber bietet, reicht von der Vermarktung der eigenen myWorld Produkte bis hin zur Diversifizierung des Geschäftsmodells. Das eigene Produktsortiment, wie z. B. Organic+ Produkte, kann mit dessen Hilfe einfach verkauft werden. Daraus entsteht auch eine Erweiterung des bestehenden Geschäftsbereiches und das Unternehmen ist somit branchenübergreifender aufgestellt. Dies wiederum bietet dem Unternehmen eine interne Krisenabsicherung. Das Unternehmen myWorld, als Marktplatzbetreiber, übernimmt aber auch die Position des Vermittlers zwischen Händler und Käufer, wodurch das Unternehmen nicht nur mit den eigenen Produktverkäufen Umsatz generiert, sondern auch mit den Verkäufen Dritter. Der mehrsprachige Marktplatzaufbau bietet eine weltweite Ausdehnung, was natürlich auch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigert. Mit Hilfe des steigenden Bekanntheitsgrades soll auch das integrierte Cashback Prinzip verbreitet werden. Derzeit ist der myWorld Marktplatz zwar erst in 10 Ländern freigeschaltet, doch es kommen nun quartalsmäßig immer fünf weitere Länder hinzu. Diese ständige Erweiterung soll dem Marktplatz auch die Generierung von neuen Händlern und Kunden erleichtern. Weitere Wertangebote des Online-Marktplatzes sind die *cross-docking*, Cross-Selling und *up-selling* Möglichkeiten. Das *cross-docking* Prinzip wird derzeit bereits mit einem Partnerunternehmen durchgeführt, dabei werden Waren nicht mehr auf Lager gelegt, sondern sie werden direkt umgeschlagen und an die Kunden versendet. Der große Vorteil bei dieser Logistikvariante ist, dass dadurch Lagerhaltungskosten gesenkt werden können. Mit der Hilfe des Cross-Sellings werden dem Kunden zusätzlich zu seinem ausgesuchten Produkt weitere passende Produkte vorgeschlagen. Diese Verkaufsvariante befindet sich derzeit erst im Anfangsstadium, sollte aber in Zukunft noch eine große Bedeutung bekommen. Vor allem das Zusammenspiel der unterschiedlichen Geschäftsbereiche, wie z. B. mit travelWorld, wird dabei eine große Rolle spielen. Auch das *up-selling* Prinzip, bei dem Kunden das teurere Produkt attraktiver gemacht wird, soll in Zukunft besser genutzt werden. Dafür benötigt es aber eine Vielzahl an Händlern, um aus der Summe der Produkte die besten und zutreffendsten vorschlagen zu können.

Auf der Input-Seite der Werttransaktion werden neben der Infrastruktur und dem internen Fachwissen auch das bereits bestehende soziale Netzwerk vom Marktplatzbetreiber zur Verfügung gestellt. Das interne Know-how in den Bereichen E-Commerce, Softwareentwicklung, aber auch E-Commerce-Recht wurde auch noch mit externen Spezialisten erweitert, um einen noch qualitativeren Online-Marktplatz zu entwickeln. Gerade im E-Commerce-Recht gibt es fortlaufend Änderungen und Adaptationen, daher ist es gerade in diesem Fachbereich wichtig, permanent am neuesten Stand zu sein, damit die rechtliche Absicherung für alle Stakeholder des Online-Marktplatzes gewährleistet wird. Das bereits bestehende soziale Netzwerk erschließt sich aus dem vorhandenen Händlernetzwerk und dem Kundenstamm des Cashback Unternehmensbereiches. Mit diesem bereits vorhandenen Bekanntheitsgrad kann sowohl die *brand awareness* als auch die Lead Generierung auf einer höheren Ebene in den Markt einsteigen als ein neuer Marktplatz ohne soziales Netzwerk. Dieser Bekanntheitsgrad wird auch durch verschiedene Großevents, wie z. B. „Formula 1 myWorld“ oder „myWorld Motor GP“, gesteigert und fließt als Umwegrentabilität direkt in den Marktplatz ein.

Weitere wichtige Schritte, um den myWorld Marktplatz bekannter zu machen, werden mit Hilfe von verschiedenen Marketingmethoden und Tools möglich gemacht. Daher führt der Marktplatzbetreiber nicht nur *data-driven* Marketing Maßnahmen durch, sondern auch darauf aufbauend *content-driven* Marketingmaßnahmen. Darüber hinaus werden auch die Suchmaschinenoptimierung oder (SEO) wie auch die Suchmaschinenwerbung (SEA) vom Marktplatzbetreiber durchgeführt. Bei der Suchmaschinenoptimierung wird darauf hingezielt, dass der myWorld Marktplatz zu den bestmöglich positionierten Marktplätzen kommt. Gleichzeitig werden mit der Suchmaschinenwerbung zusätzlich noch Werbeeinschaltungen über den bestplatzierten Suchergebnissen geschaltet. Durch diese Vielzahl an Werbemaßnahmen soll sich der Bekanntheitsgrad nach und nach steigern. Ein weiterer Input, den der Marktplatzbetreiber dem Online-Marktplatz zur Verfügung stellt, sind verschiedene Services und Dienstleistungen für Händler, Kunden aber auch für Partner. Darunter fallen nicht nur der Standard Kundenservice Dienst, sondern auch z. B. der Händlersupport, welcher dem Händler den Einstieg auf den myWorld Marktplatz erleichtern soll. Dieses gesamte Paket stellt der Marktplatzbetreiber dem Online-Marktplatz und somit auch den Händlern, Kunden und Partner zur Verfügung.

Als Output erhält das Unternehmen myWorld nicht nur die direkten Einnahmen über die eigenen Verkäufe, sondern auch indirekte Einnahmen. Diese indirekten Einnahmen ergeben sich aus den Provisionseinnahmen von den Verkäufen der Händler und den Werbeeinnahmen. Neben dem monetären Output erhält das Unternehmen auch massenhaft Kunden- und Händlerdaten. Diese Daten können durch verschiedene Analysetools dafür genutzt werden, dass die Angebote noch besser auf die jeweiligen Stakeholder zugeschnitten werden. Daraus erhält das Unternehmen wiederum Kenntnisse über den Kunden, die Händler und sogar über den Markt selbst. Diese Kenntnisse ermöglichen es der myWorld das komplette Marktplatzangebot auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Stakeholder anzupassen und somit das Alleinstellungsmerkmal zu verbessern. Mit der Hilfe der gesammelten Kundendaten ist es auch möglich, personalisierte Oberflächen für jeden Kunden zu gestalten, damit dieser gleich am Anfang alle Produkte und Preisnachlässe sieht, die ihn möglicherweise ansprechen. Mit Hilfe der bidirektionalen Neukundenakquise zwischen der Cashback World und dem myWorld Marktplatz werden beide Geschäftsbereiche eine Zunahme an wiederkehrenden Kunden verzeichnen können. Daraus leitet sich auch der Skaleneffekt des Online-Marktplatzes ab. Der Grund dafür ist, dass immer mehr Kunden den Marktplatz besuchen werden, umso mehr und attraktivere Händler dort ihre Produkte anbieten. Aber auch umgekehrt gilt, umso mehr attraktive Händler am Marktplatz ihr Produktsortiment anbieten, umso interessanter wird dieser für die Kunden und umso mehr werden auf den Marktplatz zugreifen. Wie bereits zuvor erwähnt zählt die Krisenstabilität auch noch zum Output des Online-Marktplatzes für die myWorld. Das bedeutet, dass die Erweiterung des Geschäftsbereiches der myWorld durch unterschiedliche Unternehmensschwerpunkte es ermöglicht Krisen zu Umgehen. Die Ausarbeitung von transparenten Prozessen soll die Marktplatz-Qualität in allen Bereichen und für alle Stakeholder ersichtlich machen. Damit soll der myWorld Marktplatz von Anfang an einen sehr vertrauenswürdigen Eindruck erzeugen und Kunden, Hersteller und Partner von Beginn an überzeugen.

Der zweite Stakeholder im *Platform Business Model Canvas* ist der Händler. In diesem Fall werden darunter Hersteller, Händler, Zwischenhändler und Handelsverbände verstanden. Den Mehrwert, den der Online-Marktplatz den Händlern bietet, ist neben einer Verkaufsmöglichkeit für die eigenen Produkte auch die erweiterte Reichweite.

Mit der Annahme der Verkaufsmöglichkeit auf dem myWorld Marktplatz kann sich der Händler diverse Kosten einsparen. Unter diese Kosten fallen zum einen die Ausgaben für einen Onlineshop oder Werbekosten und zum anderen Transaktionskosten. Durch die erweiterte Reichweite steigt natürlich auch der Bekanntheitsgrad und dadurch kann sich auch die Marktabdeckung sowie die Marktstärke erhöhen. Das wiederum hat zur Folge, dass Kunden früher auf die Produkte aufmerksam werden. Umso mehr Kunden auf das Produkt aufmerksam werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit wiederkehrende Kunden zu generieren. Der myWorld Marktplatz bietet dem Händler auch das Wertangebot, das er durch die Nutzung des Online-Marktplatzes auch die Cashback und Shopping Points Funktion nutzen darf. Dadurch generiert der Händler eine komplett neue Zielgruppe, woraus sich wiederum auch wiederkehrende Kunden generieren lassen können. Ein weiterer positiver Nutzen, den der Händler aus dem erweiterten Bekanntheitsgrad ziehen kann, ist die Steigerung der Anteile an den Produktkategorien. Für die Händler ist es auch von Vorteil, dass sie auf mehreren Online-Marktplätzen tätig sind, da sie dadurch ihre Abhängigkeit verringern und das Risiko minimieren. Das bedeutet, dass wenn ein Händler auf verschiedenen Online-Marktplätzen gleichzeitig tätig ist, die Wahrscheinlichkeit höher ist, einen Absatz zu generieren. Wenn der Händler jedoch nur auf einem Online-Marktplatz tätig ist, ist das Risiko einer Abhängigkeit sehr hoch. Neben der Risikominimierung erhält der Händler auf dem myWorld Marktplatz eine höhere Transparenz. Diese Transparenz wird dadurch gewährleistet, dass alle Händler alle Preise und Lieferzeiten von allen anderen Händlern, die auf dem Marktplatz tätig sind, zu sehen bekommen. Dadurch wird auch der Wettbewerbsvergleich transparent gemacht und die einzelnen Händler können daraus einen Vorteil erhalten, weil sie früh genug handeln können. Das bedeutet, dass wenn ein anderer Händler ein ähnliches Produkt, jedoch um einen deutlich billigeren Preis anbietet, kann der andere Händler einen billigeren Hersteller suchen und somit früh genug reagieren. Ein weiteres Wertangebot, das der Online-Marktplatz dem Händler bietet, ist das einfache Generieren von Markt- und Produktdaten. Diese erhaltenen Daten können für zukünftige Geschäftstätigkeiten genutzt werden, um das Sortiment und die Marketingtätigkeiten anzupassen. Ein weiterer Vorteil, den der myWorld Marktplatz den Händlern bietet, ist die einfache Integration ihres eigenen Produktkataloges. Durch eine spezielle Schnittstelle ist es für Hersteller, Händler und Zwischenhändler möglich, das komplette Produktsortiment auf dem Marktplatz einzuspielen. Neben den monetären Einnahmen durch die Produktverkäufe kann der Händler auch Werbeeinnahmen erwirtschaften. Durch spezielle Offerte des myWorld Unternehmens können Händler durch spezielle Werbeschaltungen auf der eigenen Homepage Einnahmen generieren.

Damit der Händler diese ganzen Wertangebot nutzen kann, muss dieser einen gewissen Input leisten. Diese Werttransaktionen reichen vom Produktsortiment bis hin zur Marktkenntnis. Als Input für das Produktsortiment werden Produktinformationen verstanden. Umso detaillierter und qualitativ hochwertiger diese Angaben sind, desto interessanter wird das Produkt für die Kunden. Die Marktkenntnis des Händlers ist dabei auch ein ausschlaggebender Faktor, um ein Produkt richtig zu bewerben. Das Know-how, das der Händler dem Marktplatz zur Verfügung stellt, kann neben der Marktkenntnis andere spezielle Fachkenntnisse, wie z. B. im Social Media Bereich, integrieren. Bei Herstellern kann es auch vorkommen, dass sie eine direkte Händlerakquise für den myWorld Marktplatz betreiben. Dabei stellt der Hersteller eine direkte Verbindung zwischen einem Händler und dem Online-Marktplatz her.

Ein weiterer Input, den der Händler bereitstellen kann, ist ein Vertrauenssymbol, wie z. B. das TÜV Siegel. Dieses Symbol trägt dazu bei, dass der Online-Marktplatz für Kunden eine höhere Vertrauensbasis schaffen kann. Somit bietet ein Vertrauenssymbol eine Win-Win-Situation für Händler und Marktplatzbetreiber. Auf der Händlerseite wird jener Händler für den Marktplatz attraktiver, der ein Vertrauenssymbol anbieten kann. Auf der Marktplatzbetreiber-Seite wird dieser für Kunden auch interessanter, da ein Online-Marktplatz mit einem solchen Abzeichen vertrauenswürdiger ist. Eine weitere Input Werttransaktion sind die Provisionsabgaben, die an den Marktplatzbetreiber für jeden Produktverkauf zu leisten sind.

Die Werttransaktionen, die der Händler vom Online-Marktplatz erhält, sind neben dem Absatz und der Umsatzgenerierung auch diverse Daten. Diese Daten können unter Einsatz von speziellen Analysetools die gewünschten Ergebnisse erbringen. Diese Auswertungen können dazu beitragen, dass z. B. neue Produkte, Produktdesigns, Werbeformen oder Zahlungsart Vorlieben getestet werden. Die Ergebnisse dieser Auswertungen können Aufschluss über die nächsten Handlungsschritte für die Produktvermarktung bringen. Des Weiteren tragen die erhaltenen Daten dazu bei, dass die eigenen Kunden- und Marktkenntnisse verbessert werden. Durch diesen Wissenstransfer kann auch der Wettbewerbsvorteil besser ausgenutzt werden. Denn umso besser das Produktsortiment auf die Marktplatz-Kunden abgestimmt ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit wiederkehrende Kunden zu generieren. Die erweiterte Reichweite sowie das bereits bestehende Kundennetzwerk sind weitere Faktoren, die die Summe an wiederkehrenden Kunden erhöht.

Der dritte Stakeholder des *Platform Business Model Canvas* ist der Kunde. Der myWorld Marktplatz unterteilt die Kunden in Kunden, Stammkunden, Cashback World Kunden und Schnäppchenjäger. Diese Stakeholder erhalten das Wertangebot, dass das Kaufbedürfnis gestillt werden kann und das sie aus einer großen Auswahl an unterschiedlichen Produkten auf einen Blick auswählen können. Durch die Marktplatz-Infrastruktur wird dem Kunden gewährleistet, dass er ein sichereres Einkaufserlebnis erhält als bei einem Onlineshop. Dieses sichere Einkaufserlebnis wird dadurch bestimmt, dass dem Kunden bessere Konditionen, verschiedene Zahlungsmöglichkeiten und ein vereinheitlichter Service angeboten werden. Neben dem vereinheitlichten Service bietet der Online-Marktplatz auch noch einen Zusatzservice, etwa die Geräteversicherung, an. Mit Hilfe dieser Marktplatz-Infrastruktur soll dem Kunden eine Alternative zu Amazon geboten werden. Damit ist gemeint, dass alle Vorteile, die Kunden auf dem Amazon Marktplatz erhalten, auch am myWorld Marktplatz verfügbar sind. Dazu zählt die kategorieübergreifende Einkaufsmöglichkeit, der direkte Produktvergleich sowie die Transparenz zu den Produkten durch Produktbewertungen. Durch die kategorieübergreifende Einkaufsmöglichkeit steht dem Kunden ein Online-Marktplatz zur Verfügung, auf dem er sein gesamtes Leben organisieren kann. Damit dies möglich ist, weist der Marktplatz ein umfangreiches Produktsortiment auf, dass ständig erweitert wird. Dieses Produktsortiment wird mit der Hilfe des direkten Produktvergleichs für den Kunden so aufbereitet, dass er durch Produktfilter gezielt verschiedene Produkte miteinander vergleichen kann. Somit erhöht sich die Zufriedenheit des Kunden, denn er erhält nach ein paar einfachen Schritten ein auf ihn zugeschnittenes Produkt. Die Produktauswahl kann dann unter Einbezug der vorliegenden Produktbewertungen getroffen werden. Mit der Hilfe von bereits vorhandenen Kunden FAQs stehen bereits die häufigsten Anwenderfragen beantwortet zur Verfügung, um die Bedienung zu erleichtern.

Ein weiterer Vorteil, den der myWorld Marktplatz dem Kunden bietet, ist die direkte Kaufmöglichkeit ohne Zwischenhändler. Dies bietet dem Kunden die Versicherung, dass er keine zusätzlichen Kosten befürchten muss. Eines der wohl bedeutendsten Wertangebote ist das Cashback und Shopping Point Prinzip. Das bedeutet, dass der Kunde mit jedem Kauf einen bestimmten Prozentanteil des Kaufpreises wieder zurückbekommt und zusätzlich noch Shopping Points erhält. Die Shopping Points bieten dem Kunden wiederum den Vorteil, dass Produkte vergünstigt angeboten werden, wenn ein gewisser Shopping Points Betrag eingelöst wird. Mit Hilfe des Einkaufsconsultings werden Produkte durch verschiedenste kundenspezifische Faktoren geordnet. Dadurch soll dem Kunden die Entscheidung leichter gemacht werden, sich für das richtige Produkt zu entscheiden.

Den Input, den die Kunden dem Marktplatz liefern, sind zum einen das Kundenbedürfnis und zum anderen Kundendaten. Durch die Eingabe in die Suchfunktion legt der Kunde dem Online-Marktplatz das eigene Bedürfnis offen. Die Ergebnisse der Suchfunktion sowie jeder einzelne Mausklick können mit der Hilfe von Analysetools vom Marktplatzbetreiber analysiert werden, woraus sich schlussendlich das Userverhalten ergibt. Unter Kundendaten werden alle persönlichen Daten eines Kunden verstanden, die benötigt werden, damit der Kunde einen Produktkauf vollziehen kann. Es werden auch alle Transaktionsdaten als Input verstanden, das bedeutet alle Käufe, Beschwerden, Garantiefälle und Anfragen. Bei einem Kaufabschluss kann der Kunde auch Shopping Points oder einen eVoucher einlösen. Unter einem eVoucher wird der elektronische Gutschein der myWorld verstanden, der bei allen Partnerunternehmen aber auch am Online-Marktplatz eingelöst werden kann. Nach einem Kaufabschluss oder aber auch nach dem Besuch am myWorld Marktplatz kann der Kunde Bewertungen abgeben. Diese Bewertungen können rein das Produkt oder den Hersteller betreffen aber auch direkt über den gesamten Marktplatz verfasst werden.

Als Output erhält der Kunde einen Mehrwert an Informationen. Diese Informationen setzen sich aus Produktinformationen aber auch Marktplatzinformationen zusammen. Der Kunde soll nach dem Verlassen des Marktplatzes die Informationen haben, dass er alles aus einer Hand bekommen kann. Der wünschenswerteste Output ist der Produktkauf und das daraus entstehende positive Käuferlebnis. Wenn ein Produktkauf entstanden ist, bekommt der Kunde als Belohnung sowohl Cashback als auch Shopping Points. Eine weitere Output Werttransaktion ist der Newsletterverteiler, in welchem z. B. Gutscheine oder Rabattaktionen vermittelt werden. Aus all diesen Handlungen erhofft sich der myWorld Marktplatz die Schaffung eines wiederkehrenden Kundenstammes.

Die letzte Partei des Modells sind die Marktplatzpartner. Diese Partner werden am myWorld Marktplatz unterteilt in Logistikpartner, Zahlungsdienstleister, Marketingpartner, Servicedienstleister, Datenprovider, Technologiepartner, Schnittstellenpartner und Vermarktungspartner. Die Wertangebote, die die myWorld an die Partner abgibt, sind zum einen die Erweiterung der Reichweite und zum anderen der gute Ruf und das Ansehen des myWorld Marktplatzes. Die erweiterte Reichweite wird durch das Unternehmen myWorld, das bereits jetzt in 47 Ländern weltweit vertreten ist, gefördert. Der Marktplatz ist zwar derzeit nur in 10 Ländern online, in den kommenden Monaten wird dieser jedoch beständig ausgeweitet. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades geht mit der erweiterten Reichweite einher und wird sich positiv auf die Geschäftskunden der Partner sowie auf andere Geschäftspartner auswirken.

Somit ist auch die Gewinnung von Neukunden für die Partner des Online-Marktplatzes ein positiver Faktor, der für einen Beitritt am myWorld Marktplatz spricht. Die länderübergreifende Geschäftsabwicklung von Bestellungen, Zahlungen oder Retouren kann auch das Geschäftsmodell des Partners erweitern und ihn somit interessanter für andere Kunden machen. Durch diese internationale Geschäftstätigkeit muss das Marketingkonzept auch individuell angepasst werden und kann auch von Geschäftspartnern genutzt werden, um auf sich selbst und auf den myWorld Marktplatz aufmerksam zu machen. Eines der derzeit wohl bedeutendsten Wertangebote ist der Drang immer am neusten Stand der Technik zu sein. Damit dies auch auf einem Online-Marktplatz realisiert werden kann, können Kooperationen mit Geschäftspartnern geschlossen werden. In dieser Zusammenarbeit können bereits bestehende Produkte weiterentwickelt oder neue Produkte oder Services entwickelt werden. Somit wird ein Vorteil für beide Seiten generiert. Nur wer sich ständig weiterentwickelt und frühzeitig auf die Bedürfnisse der Kunden eingeht, kann zu den besten Online-Marktplätzen zählen.

Damit dieses Wertangebot wahrgenommen werden kann, muss der Partner eine Werttransaktion auf dem Online-Marktplatz leisten. Im Fall der Partner werden als Input Serviceinformationen, Kundenservice, Know-how, Netzwerke, Partner und Personalisierungsmöglichkeiten gezählt. Der wohl bekannteste Input, den die Partner auf dem Marktplatz leisten, sind Serviceinformationen, wie z. B. die Liefer- und Zahlungsmöglichkeiten. Falls es dabei Probleme geben sollte, steht dem Kunden auch ein eigens dafür vorgesehener Kundenservice zur Verfügung, der in der Chatbot Funktion des myWorld Marktplatzes integriert werden kann. Durch das bestehende Know-how in diesem Fachgebiet aber auch durch die bereits vorhandene Kunden-, Händler- und Marktkenntnis kann sich der Partner optimal auf die am Marktplatz herrschenden Bedürfnisse einstellen und diese schneller befriedigen. Des Weiteren kann durch das vorhandene Fachwissen die Personalisierungsfunktion sowohl für Kunden als auch für Hersteller erreicht werden. Eine weitere Input-Werttransaktion ist auch das Einbringen eines bereits bestehenden Netzwerks, welches aus den verschiedensten Stakeholdern bestehen kann und einen positiven Einfluss auf den Marktplatz hat. In diesem bestehenden Netzwerk können bereits langjährige Partner sein, welche erst durch den bestehenden Marktplatzpartner einer Mitarbeit zustimmen.

Die wohl wichtigsten Output-Werttransaktionen für den Partner sind die Generierung von Umsatz aber auch der Erhalt von Kunden-, Händler- und Marktdaten. Diese werden immer wichtiger für den Stakeholder. Nur Daten alleine werden aber meist als Last angesehen, daher werden die generierten Daten bereits vom Marktplatz aufbereitet, sodass sie für den Partner einfach zu verwenden sind. Durch die Ergebnisse diverser Analyseverfahren können sich Partner, wie z. B. Logistikpartner, auf bevorstehende große Auslieferungsmengen bereits im Vorhinein vorbereiten. Diese Vorkenntnisse fließen dann auch in die Bestell- und Zahlungsinformationen ein, die aus dem Marktplatz generiert werden können und dem Zahlungsdienstleister sowie dem Logistikpartner übermittelt werden. Aber auch die Cashback und Shopping Point Informationen werden auf diese Art ermittelt und an die jeweiligen Partner weitergeleitet, damit diese die weiteren Schritte einleiten können.

Zum Abschluss der Erklärung des *Platform Business Model Canvas* des myWorld Marktplatzes werden nun die Schlüsselkomponenten genauer erläutert. Die Hauptfunktionen, die der Online-Marktplatz beinhalten muss, damit er die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllt, sind unter anderem die Big-Data-Technologie, Portalmanagement, Produktdatenmanagement, Such- und Filterfunktionen, diverse Schnittstellen sowie *retargeting* und *recommendation engines*. *Retargeting* bedeutet, dass zuvor angesehene Produkte nach Besuch des Marktplatzes, auf diversen anderen Internetseiten, angezeigt werden. Damit soll gewährleistet werden, dass der Kunde nicht vergisst, was er bereits auf dem Online-Marktplatz angeschaut hat und somit eine ständige Verführung für den Kunden besteht. Dem Kunden bleibt durch diese Marketingstrategie jedoch nicht nur das Produkt im Hinterkopf, sondern auch der Marktplatz an sich. Die *recommendation engine*, der Empfehlungsdienst, kann im Anschluss der Datenanalyse eingeschaltet werden, um Vorhersagen dahingehend zu treffen, wann welche und wie viele Produkte benötigt werden. Damit stellen sich der Betreiber, die Händler und die Partner auf spezielle Fälle ein. Mit Hilfe der Big-Data-Technologie ist es erst möglich, die erhaltenen und gesammelten Daten aufzubereiten, damit im Anschluss Erkenntnisse gewonnen und daraus Entscheidungen getroffen werden können. Die Datenanalyse und die Datenaufbereitungsfunktion zählen daher zu den wichtigsten Komponenten der Big-Data-Technologie. Neben den Daten werden auch Kunden-, Händler- und Partnerportale benötigt, um den einzelnen Stakeholdern den benötigten Raum zu geben, ihre Daten und Aktivitäten durchzuführen. Des Weiteren wird ein Produktmanagement benötigt. Aufbauend auf diesem Produktmanagement benötigt der Online-Marktplatz auch noch ausgereifte Filter- und Suchfunktionen, damit für Kunden die Produktsuche nicht zur Qual wird, sondern sie mit einfachen Filtermöglichkeiten schnell zum gewünschten Produkt gelangen. Die Filterfunktionen bestehen aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten, wie z. B. Produktkategorie, Preis, Marke und Größe. Da die Filtermöglichkeit bis ins kleinste Detail eingestellt werden kann, dies jedoch wiederum unübersichtlich für den Kunden werden kann, muss die Filterfunktion immer mit der Produktkategorie verlinkt sein. Eine weitere spezielle Filterfunktion, die sogenannte Easy-Shopping-Funktion, soll dem Kunden eine noch einfachere Suchfunktion bieten. Bei dieser Easy-Shopping-Funktion wird z. B. die HSN Nummer eines Fahrzeuges eingegeben und dann erhält der Kunde alle Autoteile, die am Marktplatz vorhanden sind. Diese Nummer muss jedoch nur einmal eingegeben werden und der Online-Marktplatz merkt sich diese. Bei erneuter Suche nach Autoteilen muss der Kunde nur das gewünschte Teil eingeben und es werden ihm nur zutreffende Produkte angezeigt. Neben der Easy-Shopping-Funktion ist auch das Cross-Selling eine sehr wichtige Funktion, da hierbei dem Kunden zu dem bereits ausgewählten Produkt andere dazu passende Produkte angezeigt werden. Somit wird die Chance erhöht, dass der Kunde diese auch kauft. Damit unter anderem das Einspielen von externen Produktkatalogen funktionieren kann, benötigt es verschiedenste Schnittstellen. Diese Schnittstellen müssen für den Händler oder den Partner einfach integrierbar sein, damit ein reibungsloser Datenaustausch zustande kommt. Eine weitere Anbindung, die der myWorld Marktplatz benötigt, ist die Schnittstelle zur Cashback World, damit die Cashback und Shopping Point Informationen beidseitig übermittelt werden können. Der beidseitige Informationsaustausch ist notwendig, da der Kunde nur ein Cashback Kundenkonto hat, in welchem alle Cashback Transaktionen inkludiert werden. So sieht der Kunde auf einen Blick, wieviel Cashback er im Monat erwirtschaftet hat und wo er seine Shopping Points einlösen soll, damit er den besten Deal erhält.

Eine weitere Hauptfunktion des myWorld Marktplatzes ist die Kundenmanagementsoftware. Der Kundenservice des myWorld Marktplatzes ist in verschiedene Ebenen eingeteilt und besitzt in jedem Land eine Niederlassung. Somit können alltägliche Probleme gleich länderintern geklärt werden und schwerwiegendere Probleme werden an die Hauptstelle übermittelt. Dies wiederum hat zur Folge, dass der Kundenservice mehrsprachig aufgebaut sein muss. Um dies zu gewährleisten, benötigt es ein komplexes Managementsystem, das alle gewünschten Komponenten in einer anwenderfreundlichen Software kombiniert.

Mit diesem erarbeiteten Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes können nun weitere Anpassungen am Marktplatz-Umfeld gestartet werden. Es darf dabei jedoch nicht vergessen werden, dass es sich hierbei um die erstmalige Ausarbeitung des Geschäftsmodells handelt und es somit Raum für weitere Anpassungen schafft, denn das Geschäftsmodell wird sich in Zukunft weiterentwickeln und wachsen. Das erarbeitete Geschäftsmodell weist aber wichtige Faktoren auf, welche als Grundstein für weitere Ausarbeitungsschritte verwendet werden können, um einen bedürfnisbezogenen Online-Marktplatz zu generieren.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Abschnitt 4.1) wurde bereits beschrieben, dass bei der Erstellung eines Geschäftsmodells darauf geachtet werden muss, dass folgende drei Fragen beantwortet werden, um ein erfolgsversprechendes Konzept zu haben:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und Partnern?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen Geld?

Im Fall des myWorld Marktplatzes können die Fragen wie folgt beantwortet werden.

Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und Partnern?

Der myWorld Marktplatz stiftet speziellen Nutzen für Kunden und für Partner. Aus Sicht des Kunden wird der Nutzen durch die kategorieübergreifende Einkaufsmöglichkeit und aus dem hochwertigen Service definiert. Darüber hinaus werden dem Kunden als Zusatznutzen die Cashback und Shopping Point Funktionen geboten. Der monetäre Wert kann auf zwei verschiedenen Arten zurückerstattet werden. Die erste Möglichkeit ist eine Überweisung auf das Kundenbankkonto. Dies geschieht am Monatsende oder bei der Erreichung einer bestimmten Summe. Die zweite Variante ist die Übertragung des Betrages als eVoucher (elektronischer Gutschein der myWorld). Das Punktemodell ist so aufgebaut, dass mit dem Erreichen einer bestimmten Punkteanzahl verschiedene Produkte vergünstigt angeboten werden.

Aus der Sicht der Partner bietet der myWorld Marktplatz den Nutzen, die eigene Reichweite zu erweitern und den Umsatz zu steigern. Das Alleinstellungsmerkmal, das der myWorld Marktplatz vorweisen kann ist das bereits bestehende Händler- und Kundennetzwerk der Cashback World sowie das Know-how der Marktplatz-Infrastruktur.

Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?

Der myWorld Marktplatz erbringt den Nutzen für Kunden und Partner indem sie das bereits bestehende soziale Netzwerk und die Cashback und Shopping Point Funktion nutzen können. Des Weiteren wurde eine eigene Abteilung ins Leben gerufen, welche aus Fachexperten aus dem Bereich E-Commerce besteht. Diese Fachexperten haben bereits in anderen Marktplatz-Unternehmen gearbeitet und haben dadurch sowohl negative als auch positive Erfahrungen auf diesem Gebiet sammeln können. Durch dieses Vorwissen soll es möglich sein, einen Online-Marktplatz zu entwickeln, der nicht nur für Kunden attraktiv ist, sondern auch für Partner und Händler.

Wie verdient das Unternehmen Geld?

Der myWorld Marktplatz generiert auf mehrere Arten Umsatz. Die bedeutendsten Einnahmequellen sind zum einen der Verkauf des eigenen Produktsortiments und zum anderen die Provisionseinnahmen der Produktverkäufe durch die Händler. Eine weitere Einnahmequelle sind die Werbeeinnahmen.

Durch die Beantwortung dieser drei Fragen kann davon ausgegangen werden, dass der myWorld Marktplatz ein erfolgsversprechendes Konzept bietet, welches nun richtig vermarktet werden muss. Das ausgearbeitete Geschäftsmodell kann durch bestimmte Erfolgsfaktoren weiter gestärkt werden. Daher wird im nächsten Abschnitt dieser Arbeit näher auf die qualitativen Erfolgsfaktoren des myWorld Marktplatzes eingegangen.

9.2 Qualitative Erfolgsfaktoren des myWorld Marktplatzes

Wie bereits in Abschnitt 4.5 dieser Arbeit im Zuge der Mitbewerberanalyse beschrieben, sind Erfolgsfaktoren wichtige Bestandteile, die das Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes unterstreichen, und für ebenjenes als Alleinstellungsmerkmal dienen. Im nächsten Schritt dieser Arbeit werden für den myWorld Marktplatz wichtige Erfolgsfaktoren definiert und näher erläutert.

Cashback und Shopping Points

Die Cashback und Shopping Points Funktion ist das Alleinstellungsmerkmal des myWorld Marktplatzes. Kein anderer Online-Marktplatz bietet die Möglichkeit eines Cashback oder einer Shopping Point Funktion an, daher ist der Marktplatz in dieser Hinsicht ein Vorreiter. Durch diese Funktionen kann der Online-Marktplatz bereits auf ein bestehendes Kundennetzwerk zurückgreifen und somit mit einem gewissen Kundenstamm online gehen. Dadurch ist der Bekanntheitsgrad zu Beginn bereits deutlich höher als bei einem anderen, neuen Marktplatz. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Geschäftsbereichen Cashback World und myWorld Marktplatz führt auch zu einer bidirektionalen Neukunden- sowie Händlerakquise. Somit unterstützen sich beide Geschäftsbereiche bei der Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen und sind dadurch für potenzielle Partner viel interessanter.

Soziales Netzwerk

Das bestehende Netzwerk aus Kunden, Händlern und Partnern erleichtert den Start für den Online-Marktplatz deutlich. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Händlern und Partnern wurde bereits in der Cashback World erprobt und kann jetzt am Online-Marktplatz verbessert werden. Der Skaleneffekt, den der myWorld Marktplatz bereits jetzt vorweisen kann, ist enorm. Für Händler wiederum ist ein Online-Marktplatz erst dann attraktiv, wenn bereits Kunden am Marktplatz aktiv sind. Dadurch das der myWorld Marktplatz den bestehenden Kundenstamm der Cashback World vorweisen kann, ist bereits jetzt eine Vielzahl an Händlern an einer Partnerschaft interessiert.

Expertenteam

Der myWorld Marktplatz kann ein Expertenteam in verschiedenen Bereichen des E-Commerce vorweisen. Dadurch ist es dem myWorld Unternehmen möglich einen innovativen Online-Marktplatz zu entwickeln und diesen ständig am neuesten Stand zu halten. Die fortlaufende Weiterentwicklung des bereits bestehenden Online-Marktplatzes soll dazu beitragen, dass er sich gezielter auf die Wünsche von Kunden einstellen kann. Des Weiteren können die bereits bestehenden Geschäftsmodelle der myWorld durch spezielle Integrationen mit dem Online-Marktplatz verknüpft werden. Damit wird ein Komplettangebot am myWorld Marktplatz erreicht.

Skalierbares Geschäftsmodell mit den eigenen Geschäftsbereichen

Wie bereits zuvor erwähnt soll das Angebot des myWorld Marktplatzes mit anderen Geschäftsbereichen der myWorld verbunden werden. Durch dieses skalierbare Geschäftsmodell soll eine Win-Win-Situation zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen sowie für andere Marktplatz-Stakeholder entstehen. Zukünftig soll es für den Kunden z. B. möglich sein, ein Ticket für ein Sportevent inklusive Hotelbuchung und eine Ausstattung mit Fanartikeln zu erwerben. Für dieses Beispiel würden dann die drei Geschäftsbereiche sportsWorld, travelWorld und myWorld Marktplatz zusammenarbeiten.

Das myWorld Geschäftsmodell erhält unter Einbeziehung der genannten Erfolgsfaktoren ein noch stabileres Grundgerüst. Diese Erfolgsfaktoren stärken den Online-Marktplatz nicht nur in der Anfangsphase, sondern können durch den richtigen Einsatz auch wirklich langfristig den Erfolg vorantreiben. Die Erkenntnis, dass diese Faktoren vorhanden sind, genügt in diesem Fall nicht. Viel entscheidender ist es, ein Konzept zu entwickeln und dieses richtig einzusetzen. Damit die Erfolgsfaktoren strukturiert eingesetzt werden können, benötigt es noch detaillierteres Wissen über die speziellen Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder.

9.3 Handlungsempfehlung

Im finalen Abschnitt dieser Arbeit wurde die Handlungsempfehlung für das myWorld Unternehmen erarbeitet. Dabei wurde zuerst auf die Forschungsfrage und auf das Ziel der Arbeit eingegangen und im Anschluss auf die Erweiterung des Geschäftsmodells sowie auf das Weiterentwicklungspotenzial. Aufgrund der erstmaligen Erarbeitung des Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz konnte eine bisher vernachlässigte Unternehmensaufgabe beleuchtet werden. Trotz einer Vielzahl an Fachexperten in den verschiedensten Branchenbereichen und der Ausarbeitung diverser Projektaufgaben wurde eine gezielte Planung eines Geschäftsmodells mit der Hilfe des *Platform Business Model Canvas* noch nicht in Betracht gezogen. Ein erster Schritt zur Erarbeitung des Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz wurde durch diese Arbeit geleistet. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit kann daher die folgende Forschungsfrage beantwortet werden: „Wie muss das Geschäftsmodell für einen innovativen Online-Marktplatz gestaltet werden, um am bestehenden Markt erfolgreich zu sein?“

Das Geschäftsmodell eines innovativen Online-Marktplatzes muss so gestaltet werden, dass sowohl Marktplatzbetreiber wie auch Händler, Kunden und Partner einen Mehrwert daraus generieren können. Ein Marktplatz sollte daher einerseits aus Geben und Nehmen bestehen, andererseits sollte jedem Stakeholder von Anfang an klar sein, welchen Mehrwert er von der Nutzung erhält. Ein Online-Marktplatz, der sich rein auf den eigenen Umsatz konzentriert und Händler ausnutzt wird am bestehenden Markt nicht erfolgreich sein können. Erst der Skaleneffekt macht einen Marktplatz erfolgreich. Dieser Effekt kann jedoch nur zustande kommen, wenn er sowohl für Händler wie auch für Kunden attraktiv ist. Durch die steigende Anzahl an verschiedenen Verkäufern wird er auch für Kunden interessanter. Umso mehr Kunden am Marktplatz aktiv sind, umso mehr Händler wollen ihre Produkte am Marktplatz anbieten. Wurde dieses Konzept einmal verstanden und umgesetzt, muss im Anschluss daran noch an einer qualitativ hochwertigen Infrastruktur gearbeitet werden. Diese besteht unter anderem aus leicht einzurichtenden Schnittstellen, Stakeholder Portalen, und speziellen Filter- und Suchfunktionen. Ein Online-Marktplatz muss auch immer am neuesten Stand der Technik bleiben, daher ist ein Marktplatz nie fertig entwickelt. Die Veränderung von Softwareprogrammen ist dabei am Unbedeutendsten, das größte Veränderungspotenzial bieten die Kunden. Die Veränderung der Kundenbedürfnisse sowie die Art und Weise wie diese einkaufen wollen ist der stärkste Treiber für einen Online-Marktplatz. Es müssen daher die eigenen Kunden aber auch die Kunden anderer Online-Marktplätze analysiert werden. Der Grund für die Betrachtung anderer Zielgruppen liegt darin, dass möglicherweise ein neues Shopping-Bedürfnis in einer anderen Zielgruppe zuerst auftritt. Dadurch können bereits Vorkehrungen getroffen werden um beim Eintreten des Bedürfnisses, in der eignen Zielgruppe, schneller handeln zu können. Jene Online-Marktplätze, die früh genug auf Veränderungen reagieren, können frühzeitig agieren und sich darauf vorbereiten, um so immer den Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Das Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes muss daher auch ständig weiterentwickelt werden, es reicht nicht aus, ein Geschäftsmodell zu entwickeln und den Marktplatz dahingehend anzupassen. Durch Kunden-, Händler- und Partnerinterviews sollte der Marktplatzbetreiber immer auf neue Erkenntnisse kommen, um den Marktplatz noch gezielter an die Stakeholder anzupassen.

Das Ziel dieser Masterarbeit war daher die Entwicklung des Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz, welches als Handlungsempfehlung an den Unternehmer überreicht werden kann. Das Geschäftsmodell wurde nun bereits in Abschnitt 9.1 detaillierter erläutert und in Abschnitt 9.2 wurde auch auf die Erfolgsfaktoren des myWorld Marktplatzes eingegangen. Im nächsten Schritt wurden daher das Weiterentwicklungspotenziale und die Erweiterung des Geschäftsmodells dargelegt.

Weiterentwicklungspotenziale

Dieser Abschnitt der Arbeit legt seinen Fokus auf die nächsten Schritte der Entwicklung des Geschäftsmodells für den myWorld Marktplatz. Diese Schritte werden jedoch nicht mehr in dieser Arbeit bearbeitet, sondern lediglich deren Wichtigkeit wird erläutert. Im Modell dieser Arbeit wurde auf das Wertangebot und die Werttransaktionen der einzelnen Stakeholder eingegangen sowie die Schlüsselkomponenten des Online-Marktplatzes definiert. Diese Ausarbeitung bildet nun die Basis für die Weiterentwicklung und Spezialisierung des Geschäftsmodells, damit es ein noch aussagekräftigeres Alleinstellungsmerkmal erhält. Diese weitere Ausarbeitung benötigt jedoch nicht nur ein weiteres Tool, sondern auch eine umfangreichere Beteiligung von Händlern, Kunden und Partnern. Mit Hilfe des *Value Proposition Canvas* werden Kundenbedürfnisse noch gezielter erarbeitet und dienen im Anschluss der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Dieses Tool kann aber nicht nur für die Kundenseite verwendet werden, sondern auch für die Händler und Partner, damit auch deren Bedürfnisse in das Geschäftsmodell fließen. Bei diesem Tool wird das Kundenprofil, welches in *jobs*, *pains* und *gains* untergliedert ist, dem Wertversprechen, welches in *product and service*, *pain relievers* und *gain creators* unterteilt ist, gegenübergestellt. Die benötigten Informationen dafür werden durch Leitfrageninterviews ermittelt und ausgewertet, bevor sie im nächsten Schritt für die Ausarbeitung des *Value Proposition Canvas* dienen. Neben der Information für das *Value Proposition Canvas* können diese auch für die Ausarbeitung von Personas herangezogen werden. Dabei kommt es auf die Unterschiedlichkeit der Antworten an, wie viele Personas erstellt werden, um die komplette Zielgruppe abzudecken.

Im Anschluss an die Ausarbeitung der drei verschiedenen *Value Proposition Canvas*, welche die Händler-, Kunden- und Partnerseite betrachtet, werden die Erkenntnisse in das Geschäftsmodell eingearbeitet. Dadurch wird gezielter auf die Stakeholder des myWorld Marktplatzes eingegangen.

Erweiterung des Geschäftsmodells

Das erarbeitete Geschäftsmodell kann bereits in diesem Stadium erweitert werden, um eine noch größere Zielgruppe anzusprechen. Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Abschnitt 4.3) wurden bereits Geschäftsmodellinnovationen genannt, die am besten zu einem Online-Marktplatz passen würden. Der myWorld Marktplatz weist bereits einige davon auf, wie z. B. die Affiliation, das Cross-Selling und die *customer loyalty*. Die Affiliation wird mit Marketingpartnern umgesetzt, die dabei helfen, Zielgruppen zu erreichen, die der myWorld Marktplatz sonst nicht erreichen würde. Das Cross-Selling ist als Funktion am Online-Marktplatz integriert und präsentiert dem Kunden bei einer Auswahl eines bestimmten Produktes weitere passende Produkte an. Dabei ist es gleichgültig, von welchem Hersteller die Produkte auf dem Marktplatz gebracht wurden. Das dritte Geschäftsmodell, das bereits am Marktplatz angewendet wird, ist die *customer loyalty*, bei der ein Anreizsystem für den Kunden hinterlegt wird.

Im Fall des myWorld Marktplatzes handelt es sich dabei um die Cashback und Shopping Point Funktion. Wie bereits in Abschnitt 4.3 erwähnt wurde, gibt es weitere innovative Geschäftsmodelle für einen Online-Marktplatz. Durch die Erarbeitung des myWorld Marktplatz-Geschäftsmodells würde sich eine Erweiterung mit den Modelltypen *experience selling*, *leverage customer data* und Robin Hood anbieten und in weiterer Folge positiv auswirken.

Experience selling

Durch das *experience selling* wird dem Kunden nicht einfach nur ein Produkt verkauft, sondern er erhält zusätzlich eine besondere Erfahrung. Diese Erfahrung kann sich aus verschiedensten Komponenten zusammensetzen, sei es eine spezielle Verpackung oder ein bestimmter Service, der nur auf diesem Online-Marktplatz verfügbar ist. Durch diese Emotionalisierung des Marktplatz-Sortiments soll die Entscheidung, auf welchem Online-Marktplatz der Kunde einkaufen soll, erleichtert werden. Durch diese vereinfachte Marktplatz-Entscheidung soll aus einem einmaligen Kunden ein wiederkehrender Kunde werden.

Leverage customer data

Bei diesem Geschäftsmodell werden Kundendaten nicht nur für einen bestimmten Geschäftsbereich gesammelt und aufbereitet, sondern die ausgewerteten Daten werden geschäftsbereichsübergreifend verwendet, wie z. B. zwischen sportsWorld, myWorld Marktplatz, travelWorld und eventWorld. Dies bringt den Vorteil, dass Werbemaßnahmen nicht nur für jeden einzelnen Geschäftsbereich erstellt werden müssen, sondern möglicherweise für alle zusammen. Ein weiterer Vorteil bei der gemeinsamen internen Nutzung von Kundendaten ist, dass der Kunde besser analysiert werden kann. Dadurch können gezieltere Maßnahmen zur Bedürfnisbefriedigung eingeleitet werden. Ein weiterer Schritt wäre, dass nicht nur Kundendaten, sondern auch Daten von Partnern und Lieferanten gemeinsam genutzt werden können.

Robin Hood

Das Robin Hood Geschäftsmodell würde eine Kooperation mit den beiden Geschäftsfeldern Child & Family Foundation und der Greenfinity Foundation des myWorld Unternehmens bedeuten. Für den myWorld Marktplatz würde das heißen, dass ein Produkt mit zwei unterschiedlichen Preisen angeboten werden kann. Der erste Preis wäre der reine Produktpreis wohingegen der zweite ein etwas höherer Preis wäre. Der etwas höhere Preis würde eine Spende beinhalten. Diese würde entweder an die Child & Family Foundation oder an die Greenfinity Foundation gehen. Somit kann der Kunde mit einem einfachen Klick zum einen sein Kaufbedürfnis stillen und zum anderen noch einen sozialen Beitrag leisten. Dies geschieht ohne Mehraufwand für den Einkäufer. Durch diese beiden Foundations ist auch für jedes Kundeninteresse gesorgt, zumal sich die Child & Family Foundation für verschiedene Bildungsprojekte auf vier Kontinenten einsetzt. Die Greenfinity Foundation hat es sich hingegen zum Ziel gemacht, negative Auswirkungen des Menschen auf die Umwelt zu verringern. Durch die Einbindung der beiden sozialen Organisationen der myWorld können wiederum Geschäftsbereiche zusammenwachsen.

Schlusswort

Die vorliegende Masterarbeit stellt die Grundlage für die gezieltere Ausarbeitung des Geschäftsmodells des myWorld Marktplatzes dar. Die daraus gewonnen Erkenntnisse sollten wiederum überprüft und erweitert werden. Besonders sinnvoll erscheint es, die ganzheitliche Ausarbeitung durch das *Value Proposition Canvas* durchzuführen, um gezieltere Kunden-, Händler- und Partnerbedürfnisse zu erhalten. Ebenso wertvoll für das Alleinstellungsmerkmal des myWorld Marktplatzes sind die Erweiterungspotenziale des Geschäftsmodells. Mit der Hilfe dieser drei Geschäftsmodellinnovationen könnte der myWorld Marktplatz bereits bestehende Netzwerke nutzen, um einen Mehrwert zu generieren. Diese Entscheidung muss jedoch vom Marktplatzbetreiber getroffen werden.

Ein solch ausgearbeitetes Geschäftsmodell wird in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen. Daher ist es wichtig von Anfang an nicht nur am Produkt, der Dienstleistung oder dem Geschäftsbereich zu arbeiten, sondern gleichzeitig auch das Geschäftsmodell zu erarbeiten und beständig weiterzuentwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Abts, Dietmar; Mülder, Wilhelm (2017): *Grundkurs Wirtschaftsinformatik, Eine kompakte und praxisorientierte Einführung*, 9. Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden
- Aichele, Christian; Schönberger, Marius (2016): *E-Business, Eine Übersicht für erfolgreiches B2B und B2C*, Springer Vieweg Verlag, Wiesbaden
- Anderson, Chris (2007): *The Long Tail – Der lange Schwanz*, Hanser Verlag, München
- Beermann, Susanne; Schubach, Monika (2013): *Workshops – Vorbereiten, durchführen, nachbereiten*, 3. Auflage, Haufe-Lexware, Freiburg
- Begg, David; Fischer, Stanley; Dornbusch, Rudiger (2008): *Economics*, 9. Auflage, McGraw-Hill, Berkshire
- Berberich, Olaf (2018): *Trusted WEB 4.0 – Infrastruktur für eine Digitalverfassung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Berlecon Research GmbH (1999): *Virtuelle Vermittler – B2B-Marktplätze im Internet*, Berlecon Research, Berlin
- Böhm, Tilo; Warg, Markus; Weiß, Peter (2013): *Service-orientierte Geschäftsmodelle, Erfolgreich umsetzen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bohnsack, René; Pinkse, Jonatan (2017): *Value Propositions for disruptive technologies*, California Management Review, Berkeley Haas, Vol. 59, California, S. 82 f.
- Boysen, Werner (2001): *Interorganisationale Geschäftsprozesse in virtuellen Marktplätzen: Chancen und Grenzen für das B2B-Geschäft*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Brettschneider, Jörg (2018): *Steueroase E-Commerce und ihre Austrocknung*, Tredition Verlag, Hamburg
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2016): *Servicetransformation – Entwicklung von Produktanbieter zum Dienstleistungsunternehmen*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut (2009): *Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Analysen*, 2., überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Chesbrough, Henry (2010): *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Vol. 43, Elsevier Ltd., S. 362.
- Choudary, Sangeet Paul (2015): *Platform scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*, Platform Thinking Labs Pte. Ltd., Singapur
- Dorn, Niklas (2015): *Vom E-Commerce lernen: RFID und Smartphone als Konversionsoptimierer im stationären Modehandel*, Igel Verlag, Hamburg
- Eichholzer, Anita; Oberholzer, Glenn (2017): *Customer Journey: Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigte Märkte erobern*, 5. Auflage, epubli Verlag, Berlin

- Eixelsberger, Wolfgang; Sternard, Dietmar; Stromberger, Martin (2016): *E-Business im Export, Eine kompakte Einführung*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Erisman, Porter (2016): *Alibaba's World: How one remarkable chinese company is revolutionising global business*, Pan Books Macmillan, London
- Friedrichs, Benjamin (2017): *Geld verdienen auf dem größten Online-Marktplatz der Welt: Ihr eigenes Online-Business jetzt!*, Neobooks Verlag, Berlin
- Fries, Trutz; Bruns, Stephan (2018): *Amazon Marketplace: Das handbuch für Hersteller und Händler*, 2. Auflage, Rheinwerk Computing Verlag, Bonn
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karoline; Csik, Michael (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser Verlag, München
- Gast, Oliver (2018): *User Experience im E-Commerce, Messung von Emotionen bei der Nutzung interaktiver Anwendungen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Graf, Alexander; Schneider, Holger (2017): *Das E-Commerce Buch: Marktanalysen – Geschäftsmodelle – Strategien*, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main
- Groß, Svenja (2013): *Erfolgsfaktoren im E-Commerce, Die Anforderungen der Online-Shopper heute und morgen*, eBusiness-Lotse Köln, Köln
- Haack, Christian (2018): *Building digital leaders – Unternehmenswertsteigerung durch Digitalisierung*, BoD Verlag, Norderstedt
- Heinemann, Gerrit (2018): *Der neue Onlinehandel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Heinemann, Gerrit; Haug, Andreas (2010): *Web-Excellenz im E-Commerce, Innovation und Transformation im Handel*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hoffmann, Alexander (2019): *Chatbots: Einführung in die Zukunft von Marketing, PR und CRM*, Franzis Verlag, München
- Holtforth, Dominik (2017): *Schlüsselfaktoren im E-Commerce, Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Jacob, Michael (2016): *Integriertes Online-Marketing: Strategie, Taktik und Implementierung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Jaekel, Michael (2017): *Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalosphäre und künstlicher Intelligenz*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Jo Ee, Chanttel Tham; Yazdanifard, Rashad (2015): *The Review of Alibaba's Operation Management Details that have Navigated them to Success*, Global Journal of Management and Business research, Vol. 15, Global Journals Inc., USA, S. 51 – 56.
- Kandolf, Thomas (2014): *Systematische Geschäftsmodellentwicklung, Der Weg zum marktfähigen Geschäftsmodell*, Disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag, Hamburg

- Kaplan, Steven; Sawhney, Mohanbir (2000): *E-Hubs: The New B2B Marketplaces*, Harvard Business Review, Reprint R00306, S. 97 f.
- Kaufmann, Hans-Rüdiger; Panni, Mohammad Fateh Ali Khan (2013): *Customer-Centric Marketing Strategies: Tools for Building Organizational Performance*, Business Science Reference, IGI Global, Pennsylvania
- Keuper, Frank (2002): *Electronic Business und Mobile Business, Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kistner, Andreas; Baumann, Martina (2000): *e-Business. Erfolgreich mit den neuen Medien*, C+L Computer-u. Literatur, Böblingen
- Kläpper, Alexander (2017): *Plattform vs. Marktplatz, Die Aufklärung eines Missverständnisses. Und was jetzt zu tun ist*, Diconium, Stuttgart
- Kocas, Cenk; Pauwels, Koen; Bohlmann, Jonathan (2018): *Pricing best sellers and traffic generators: The role of asymmetric cross-selling*, Elsevier Ltd., Vol. 41, S. 28 ff.
- Kollmann, Tobias (2007): *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Koop, Hans Jochen; Jäckel, K. Konrad; Offner, Anja L. van (2001): *Erfolgsfaktoren – Content Management*, Vieweg Verlag, Wiesbaden
- Kuczkowski, Marion von (2015): *Das eBay-Universum*, Amazon Distribution GmbH, Leipzig
- Ladd, Ted (2018): *Does the business model canvas drive venture success?*, Hult International Business School, Emerald, San Francisco
- Lai, Linda Sau-Ling (2010): *Chinese Entrepreneurship in the internet age: lessons from Alibaba.com*, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 4, Nr. 12, Türkei, S. 2252 – 2258
- Leimeister, Jan Marco (2015): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 12. Auflage, Springer Verlag, Heidelberg
- Lammenett, Erwin (2019): *Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate-, Influencer-, Content- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO, Social Media, Online- inklusive Facebook Werbung*, 7. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Laudon, Kenneth C.; Taver, Carol Guercio (2017): *E-Commerce 2017: business, technology, society*, 13. Auflage, Pearson Verlag, Boston
- Lehmann, Nina (2019): *Verkauf über Vermittlungsplattformen, Eine empirische Untersuchung von Erfolgsfaktoren*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, George; Deimler, Michael (2009): *Business Model Innovation, When the game gets tough, change the game*, The Boston Consulting Group, Boston, S. 2 f.
- Lindner, Jane; Cantrell, Susan (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Institute for Strategic Change, Accenture, Dublin

- Merz, Michael (2002): *E-Commerce und E-Business: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*, 2. Auflage, dpunkt Verlag, Heidelberg
- Morris, Jamie (2017): *Think like Jeff Bezos: Making of an E-commerce Business mammoth from yesterday for tomorrow*, CreateSpace Independent Publishing Platform, South Carolina
- Nenninger, Michael; Lawrenz, Oliver (2013): *B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement*, 2. Auflage, Vieweg & Verlag, Wiesbaden
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt/New York
- Otto, Boris; Witzig, Silke; Fleckstein, Thomas; Pitsch, Stefan (2000): *Marktstudie, Elektronische Marktplätze*, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
- Ruedel, Irene (2008): *Workshops, Optimal vorbereiten, spannend inszenieren, professionell nachbearbeiten*, Linde Verlag, Wien
- Pietschmann, Daniel (2015): *Spatial Mapping in virtuellen Umgebungen, Relevanz räumlicher Informationen für die User Experience und Aufgabenleistungen*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Pohle, George; Chapman, Marc (2006): *Business Model Innovation Matters*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 34, Nr. 52006, Bringley, S. 35.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): *Qualitative Sozialforschung*, Oldenbourg Wissensverlag, München
- Samuelson, Paul; Nordhaus, William (2009): *Macroeconomics*, 19. Auflage, McGraw-Hill, New York
- Schneider, Bettina (2017): *Unternehmenssoftware als Forschungsfeld ökonomischer Bildung; Eine qualitative Studie zu ERP-Systemen aus der Sicht von Lernenden und Experten*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schneider, Sabrina; Spieth, Patrick (2013): *Business model innovation: towards an integrated future research agenda*, International Journal of Innovation Management, Vol. 17, No. 01, London, S. 1-2
- Schögel, Marcus; Tomczak, Torsten; Belz, Christian (2002): *Roadmap to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen*, St. Gallen: Thexis, St. Gallen; S. 16-67.
- Schwickert, Axel; Pfeiffer, Ellen (2000): *Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren*, Universität Mainz, Mainz
- Schepp, Brad; Schepp, Debra (2009): *The official Alibaba.com Success Guide: Insider tips and strategies for sourcing products from the world's largest B2B marketplace*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey
- Shen, Jie; Wei, Liu-Hua; He, Kun; Xu, Fa-Yan; Bi, Lei; Sun, Rong-Shuang (2011): *Knowledge Mining for Web Business Intelligence platform and its sequence knowledge model*, IEEE Xplore, Newport Beach, S. 2 - 5
- Stallmann, Franziska; Wegner, Ullrich (2015): *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften, Bausteine, Strategien, Umsetzung*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

- Stähler, Patrick (2001): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar
- Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas; Schramm-Klein, Hanna (2019): *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel*, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München
- Teece, David (2010): *Business models, business strategy and innovation*, Long range planning, Vol. 43, Elsevier Ltd., S. 172 – 194
- Tolkamp, Joost; Huijben, Boukje; Mourik, Ruth; Verbong, Geert (2018): *User-centred sustainable business model design: The case of energy efficiency services in the Netherlands*, Journal of Cleaner Production, Elsevier Ltd., Vol. 182, S. 760 f.
- Engelhardt, Sebastian von; Wangler, Leo; Wischmann, Steffen (2017): *Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen*, Begleitforschung Autonomik für Industrie 4.0 IIT-Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin
- Voigt, Kai-Ingo; Landwehr, Stefan; Zech, Armin (2003): *Elektronische Marktplätze: E-Business im B2B-Bereich*, Springer Verlag, Heidelberg
- Woisetschläger, David; Michaelis, Manuel; Evanschitzky, Heiner; Eiting, Alexander; Backhaus, Christof (2010): *Marketing von Solutions: Innovative Ansätze und Best Practices*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Wu, Qiong; Hsu, Wen-Ling; Xc, Tan; Liu Zhenming; Ma, George; Jacobson, Guy; Zhao, Shuai (2019): *Speaking with Actions – Learning Customer Journey Behavior*, IEEE Xplore, Newport Beach, S. 279-286
- Zeng, Ming (2018): *Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*, Harvard Business Review Press, Ingram Publisher Service
- Zolnowski, Andreas (2015): *Instrument, Business Model Canvas*, Universität Hamburg, Promidis, Hamburg
- Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, Journal of Management, Vol. 37, Nr. 4, London, S. 1029 ff.

Online-Quellen

Alibaba Group (2017): *Culture and Values*,

<http://www.alibabagroup.com/en/about/culture> [Stand 04.11.2019]

Alibaba Group (o.J.): *History and Milestones*,

<https://www.alibabagroup.com/en/about/history> [Stand 04.11.2019]

Amazon (2018): *2018 Annual report*,

<https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec> [Stand 04.11.2019]

Amazon (o.J.): *Über Amazon*,

<https://amazon-presse.de/Top-Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html> [Stand 04.11.2019]

A. T. Kearney Inc. (2000): *Building the B2B Foundation*,

<http://www.labeee.ufsc.br/~luis/egcec/artigos/atk-b2b.pdf> [Stand 04.11.2019]

Böhm, Markus (2019): *Digitale Marktplätze und Plattformen*,

<https://diconium.com/de/what-we-do/commerce-solutions/online-marktplaetze-plattformen>

[Stand 04.11.2019]

Botthof, Alfons (2017): *Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen: Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie 4.0 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie*,

https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/eigenschaften-und-erfolgsfaktoren-digitaler-plattformen/at_download/download [Stand 04.11.2019]

Boyle, Pete (o.J.): *The secret to the future growth of your ecommerce channel: Social Commerce*,

<https://www.bigcommerce.com/blog/social-commerce/#what-is-social-commerce> [Stand 04.11.2019]

Braun, Alexander (2017): *Wie Amazon sich seine Innovationsdynamik bewahrt*,

<https://www.creativeconstruction.de/blog/wie-amazon-sich-seine-innovationsdynamik-bewahrt-2/>

[Stand 04.11.2019]

Breuer, Hendrik (2018): *7 Trends für 2019: Diese Entwicklungen im E-Commerce dürfen Sie nicht verpassen*,

<https://www.shopify.de/blog/aktuelle-online-trends-2019> [Stand 04.11.2019]

Dao, Linh (2016): *Can you mix and match your way to a platform business model?*,

<http://blog.enabled.com.au/platform-business-model/> [Stand 04.11.2019]

Die Presse (2019): *E-Commerce -Trends 2019: Der Onlinehandel entwickelt sich am Nutzer vorbei*,

https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/5570493/ECommerceTrends-2019_Der-Onlinehandel-entwickelt-sich-am-Nutzer [Stand 04.11.2019]

Der Standard (2006): *Guter Ruf bringt eBay-Verkäufern höhere Erlöse*,

<https://derstandard.at/2535640/Guter-Ruf-bringt-eBay-Verkaeufern-hoehere-Erloese>

[Stand 04.11.2019]

Dudovskiy, John (2016): *eBay Business Strategy*,

<https://research-methodology.net/ebay-inc-business-strategy/> [Stand 04.11.2019]

- E-Commerce Magazin (2019): *Mit Augmented Reality den Onlinehandel voranbringen*,
<https://www.e-commerce-magazin.de/mit-augmented-reality-den-Onlinehandel-voranbringen>
[Stand 04.11.2019]
- E-Commerce Nation (2018): *Why chatbots are the future of e-commerce*,
<https://www.ecommerce-nation.com/why-chatbots-future-ecommerce/> [Stand 04.11.2019]
- Effivendo (2018): *Was sind virtuelle Marktplätze?*,
<https://www.effivendo.de/virtueller-marktplatz/> [Stand 04.11.2019]
- Emprechtinger, Franz (2018): *Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?*,
<https://www.lead-innovation.com/blog/was-ist-eine-gesch%C3%A4ftsmodellinnovation> [Stand 04.11.2019]
- Flanagan, Jennifer (2018): *Ask receive: 5 ways smart speakers are changing shopping*,
<https://www.digitalcommerce360.com/2018/08/16/ask-and-receive-5-ways-smart-speakers-are-changing-shopping/> [Stand 04.11.2019]
- Fleing, Elke (2016): *Endlich ein Canvas für Plattform-Geschäftsmodelle*,
<https://www.deutsche-startups.de/2016/04/05/endlich-ein-canvas-fuer-plattform-geschaeftsmodelle/>
[Stand 04.11.2019]
- Frickel, Claudia (2011): *Ebay – Zehn Tipps für Verkäufer*,
https://www.focus.de/digital/internet/ebay/tid-10814/ebay-zehn-tipps-fuer-verkaeuer_aid_312056.html
[Stand 04.11.2019]
- Frost, Sören (2016): *Business-Models – The next generation*,
<https://gruendernest.com/business-models-the-next-generation/> [Stand 04.11.2019]
- Grosche, Nadja (2017): *8 Erfolgsfaktoren im E-Commerce in 2018*,
<https://contact4business.com/de/e-commerce/erfolgsfaktoren-im-e-commerce/> [Stand 04.11.2019]
- Herrera, Sara (2018): *Digitale Plattformen – Digitale Geschäftsmodelle Schritt für Schritt Aufbau [Teil 2]*,
<https://www.handelskraft.de/2018/10/digitale-plattformen-gestalt-und-aufbau-digitaler-geschaeftsmodelle-teil-2/> [Stand 04.11.2019]
- Home24 (o.J.): *Die Home24 Plattform – Ein einzigartiges Modell*,
<https://www.home24.com/websites/homevierundzwanzig/German/1400/die-home24-plattform---ein-einzigartiges-modell.html> [Stand 04.11.2019]
- Home24 (o.J.): *4 Jahre Home24: Ein Rückblick*,
<https://www.home24.de/magazin/home24-rueckblick/> [Stand 04.11.2019]
- Home24 (o.J.): *Wer wir sind & was wir tun*,
<https://www.home24.com/websites/homevierundzwanzig/German/1100/wer-wir-sind.html>
[Stand 04.11.2019]
- Muschkorgel, Caroline; Gaida, Anne (2019): *Home24 eröffnet neues Logistikzentrum in Halle (Saale)*,
<https://www.home24.com/websites/homevierundzwanzig/German/5200/nachrichten-detail.html?newsID=1766131> [Stand 04.11.2019]

IAB Austria o.V. (o.J.): *Mobile Commerce ist weltweit am Vormarsch*,
<https://www.iab-austria.at/mobile-commerce-report/> [Stand 04.11.2019]

Ionos (2018): *Verkaufen im Netz: Online Marktplätze in Deutschland*,
<https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/die-groessten-online-verkaufsplattformen-in-deutschland/> [Stand 04.11.2019]

Ixtenso (2014): *eBay, Amazon & Co. – Die Giganten im Online-Markt*,
<https://ixtenso.de/retail-marketing/ebay-amazon-co-die-giganten-im-online-markt.html>
[Stand 04.11.2019]

Jajuma (o.J.): *Top 10 Gründe warum Online Marktplätze scheitern*,
<https://www.jajuma.de/de/blog/top-10-gruende-warum-online-marktplaetze-scheitern>
[Stand 04.11.2019]

Kirsch, Jochen (2017): *Warum Wish auf die meisten Marketingleute verzichten kann*,
<https://excitingcommerce.de/2017/08/23/warum-wish-auf-die-meisten-marketingleute-verzichten-kann/>
[Stand 04.11.2019]

Knoblauch, Jochen (2016): *Berliner Online-Möbelhaus Home24 im Firmenwert halbiert*,
<https://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/berliner-online-moebelhaus-home24-im-firmenwert-halbiert-24712590> [Stand 04.11.2019]

Kröger, Michael (2015): *Ein Geschäftsmodell zerschellt an der Wirklichkeit*,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ebay-wird-20-jahre-alt-a-1051303.html>
[Stand 04.11.2019]

Kumar, Ravi (2018): *Why platform businesses need a new business model canvas?*,
<https://medium.com/world-of-iot/why-platform-businesses-need-a-new-business-canvas-7b6f9fe4308b>
[Stand 04.11.2019]

Lenzner, Robert (2018): *Amazon celebrates 20 years of stupendous growth as 'Earth's most customer-centric company'*,
<https://www.forbes.com/sites/robertlenzner/2018/04/24/amazon-celebrates-20-years-of-stupendous-growth-as-earths-most-customer-centric-company/#230fffd044dc> [Stand 04.11.2019]

Licht, Marcel (o.J.): *Ungenutzte Potentiale im E-Commerce Teil 2: Kundenservice*,
<https://www.konversionskraft.de/cro-serien/ungenutzte-potentiale-im-e-commerce-teil-2-kundenservice-3.html> [Stand 04.11.2019]

Loock, Rene van (2018): *Die 4 strategischen Erfolgsfaktoren von Amazon*,
<https://marketingstrategie.net/die-4-strategischen-erfolgsfaktoren-von-amazon/#gref> [Stand 04.11.2019]

Lorenz, Heike (2014): *Innovative Geschäftsmodelle von Add-on bis Auction*,
<https://das-unternehmerhandbuch.de/innovative-geschaeftsmodelle-von-add-on-bis-auction/>
[Stand 04.11.2019]

Marr, Bernard (2014): *Amazon: Using Big Data to understand customers*,
<https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=712> [Stand 04.11.2019]

Marshall, Drew (2013): *Avoiding an innovation deficit or debt is the only way to keep first-mover advantage*,

<https://www.businessinsider.com/forget-first-mover-fear-create-the-next-big-thing-2013-7?IR=T>
[Stand 04.11.2019]

Marth, Michael (2009): *Erfolgsgeschichte am Limit*,

https://www.focus.de/digital/internet/ebay/zehn-jahre-ebay-deutschland-erfolgsgeschichte-am-limit_aid_374654.html [Stand 04.11.2019]

Melchior, Laura (2018): *Warum die Shopping App Wish immer mehr User gewinnt*,

<https://www.internetworld.de/e-commerce/mobile-commerce/shopping-app-wish-user-gewinnt-1461939.html> [Stand 04.11.2019]

myWorld (2018): *MyWorld Solutions*,

<https://www.myworld-solutions.com/de/ueber-uns> [Stand 04.11.2019]

Oakley, Denis (2019): *What are the key resources needed to deliver the value proposition?*,

<https://www.denis-oakley.com/create-great-business-model-canvas/key-resources-business-model-canvas/> [Stand 04.11.2019]

Oakley, Denis (2018): *What is amazon's Business Model?*,

<https://www.denis-oakley.com/amazons-business-model-canvas/> [Stand 04.11.2019]

OTS o.V. (2019): *E-Commerce-Trends 2019*,

https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190129_OTS0039/e-commerce-trends-2019-der-onlinehandel-entwickelt-sich-am-nutzer-vorbei-foto [Stand 04.11.2019]

Pawhwa, Aashish (2019): *Alibaba business model | How does Alibaba make money?*,

<https://www.feedough.com/alibaba-business-model-how-does-alibaba-make-money/>
[Stand 04.11.2019]

Roos, Ute (2018): *Effektiveres Wettbewerbsrecht soll Marktmissbrauch von Internetriesen verhindern*,

<https://www.heise.de/newsticker/meldung/Effektiveres-Wettbewerbsrecht-soll-Marktmissbrauch-von-Internetriesen-verhindern-4154823.html> [Stand 04.11.2019]

Sammer, Werner (2019): *Der Business Model Canvas: Dein Geschäftsmodell kompakt*,

<https://ut11.net/de/blog/dein-geschäftsmodell-kompakt-der-business-model-canvas/> [Stand 04.11.2019]

Steiner, Ina (2010): *Management destroyed eBay's value proposition*,

<https://www.ecommercebytes.com/C/letters/blog.pl?/pl/2010/5/1275347495.html> [Stand 04.11.2019]

Talin, Benjamin (2019): *Die wichtigsten Trends & Entwicklungen im E-Commerce für 2018*,

<https://morethandigital.info/die-wichtigsten-trends-entwicklungen-im-e-commerce-fuer-2018/>
[Stand 04.11.2019]

Tarkowski, Patrick (2016): *Marktplätze: lukrative Vertriebskanäle für Unternehmen*,

<https://digital-magazin.de/marktplaetze-ein-lukrativer-vertriebskanal-fuer-unternehmen/?cn-reloaded=1>
[Stand 04.11.2019]

Trusted Shops (2015): *Die Abmahnung – Fragen und Antworten rund um die Gefahr für Online-Händler*,
<https://shop.trustedshops.com/de/rechtstipps/2015/03/16/die-abmahnung-fragen-und-antworten-rund-um-die-gefahr-fuer-online-haendler> [Stand 04.11.2019]

UK Essays (2015): *The Alibaba Group Company Analysis*,
<https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-alibaba-group-company-analysis-marketing-essay.php>
[Stand 04.11.2019]

Verbraucherzentrale (2019): *Wish-App – wenn billig einkaufen teuer werden kann*,
<https://www.verbraucherzentrale.de/aktuelle-meldungen/digitale-welt/wishapp-wenn-billig-einkaufen-teuer-werden-kann-28990> [Stand 04.11.2019]

Pechmann, Jakob von (2011): *Freemium: Pro und Contra*,
<https://www.deutsche-startups.de/2011/04/26/freemium-pro-und-contra-gastbeitrag-von-jakob-von-pechmann/> [Stand 04.11.2019]

Walter, Matthias (2018): *Platform Innovation Kit*,
<http://www.platforminnovationkit.com/kit/> [Stand 04.11.2019]

Walter, Matthias; Guzman, Sabrina (o.J): *Platform Innovation Kit 3.0, User guide*,
<http://platforminnovationkit.com/kit/> [Stand 04.11.2019].

Willkommer, Josef (2017): *Online-Marktplätze – Hot or Not?*,
<https://www.techdivision.com/blog/online-marktplaetze-hot-or-not.html> [Stand 04.11.2019]

Wish (2018): *Datenschutz*,
https://www.wish.com/de-privacy-policy?&hide_login_modal=true [Stand 04.11.2019]

Zimmermann, Frank (2018): *Innovate or die! Wie Shopmacher Innovation im eCommerce zur Methode macht*,
<https://ecommerce-news-magazin.de/e-commerce-news/e-commerce-studien/wie-shopmacher-innovation-im-ecommerce-zur-methode-macht/> [Stand 04.11.2019]

Zorzini, Catalin (2019): *Die besten E-Commerce – Plattformen und Warenkörbe für Multi-Vendor-E-Commerce-Marktplätze*,
<https://ecommerce-platforms.com/de/ecommerce-selling-advice/the-best-ecommerce-platforms-shopping-carts-for-multi-vendor-ecommerce-marketplaces> [Stand 04.11.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung. 2

Abb. 2: Unterschied zwischen E-Business und E-Commerce, Quelle: Eigene Darstellung. 4

Abb. 3: Beispiele für Plattformkategorien, Quelle: Eigene Darstellung. 9

Abb. 4: Unterschied zwischen regulärem Geschäftsmodell und Plattform-Geschäftsmodell,
Quelle: Eigene Darstellung. 10

Abb. 5: Vereinfachte Darstellung einer *consumer journey*, Quelle: Eigene Darstellung. 11

Abb. 6: Modell der Amazon-Plattform, Quelle: Eigene Darstellung. 14

Abb. 7: Dreidimensionale Gestaltungsmatrix von Online-Marktplätzen,
Quelle: Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 10. 18

Abb. 8: Vorlage *Business Model Canvas*,
Quelle: In Anlehnung an Strategyzer (o.J.), Onlinequelle [04.11.2019]. 31

Abb. 9: Vorlage *Platform Business Model Canvas*,
Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019]. 34

Abb. 10: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Amazon, Quelle: Eigene Darstellung. 42

Abb. 11: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Alibaba, Quelle: Eigene Darstellung. 45

Abb. 12: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von eBay, Quelle: Eigene Darstellung. 48

Abb. 13: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Home24, Quelle: Eigene Darstellung. 51

Abb. 14: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren von Wish, Quelle: Eigene Darstellung. 53

Abb. 15: Geschäftsmodell inklusive Erfolgsfaktoren eines Online-Marktplatzes,
Quelle: Eigene Darstellung. 58

Abb. 16: Allgemeines Geschäftsmodell eines Online-Marktplatzes, Quelle: Eigene Darstellung. 60

Abb. 17: Vorgehensmodell für den praktischen Teil, Quelle: Eigene Darstellung. 64

Abb. 18: Vorlage für den Ablauf eines Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 66

Abb. 19: Ergebnis des Workshops,
Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019]. 71

Abb. 20: Geschäftsmodell des myWorld Marktplatzes,
Quelle: In Anlehnung an Creatlr (2018), Onlinequelle [04.11.2019]. 91

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Funktionale Merkmale eines Online-Marktplatzes, Quelle: Eigene Darstellung 20

Tab. 2: Die drei Phasen eines Fokusgruppeninterviews, Quelle: Eigene Darstellung..... 40

Tab. 3: Vorlage einer Workshop-Checkliste, Quelle: Eigene Darstellung..... 68

Tab. 4: Terminplan der Workshopvorbereitung, Quelle: Eigene Darstellung..... 69

Tab. 5: Ablauf des Workshops, Quelle: Eigene Darstellung. 69

Tab. 6: Checkliste für das Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung. 76

Tab. 7: Leitfragen für das Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung..... 78

Tab. 8: Tabellarische Form des ausgearbeiteten *Platform Business Model Canvas*,
Quelle: Eigene Darstellung 81

Tab. 9: Ablaufplan des Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung. 82

Tab. 10: Geschäftsmodell aus der Sicht des Marktplatzbetreibers, Quelle: Eigene Darstellung..... 84

Tab. 11: Geschäftsmodell aus der Sicht des Händlers, Quelle: Eigene Darstellung. 86

Tab. 12: Geschäftsmodell aus der Sicht des Kunden, Quelle: Eigene Darstellung. 87

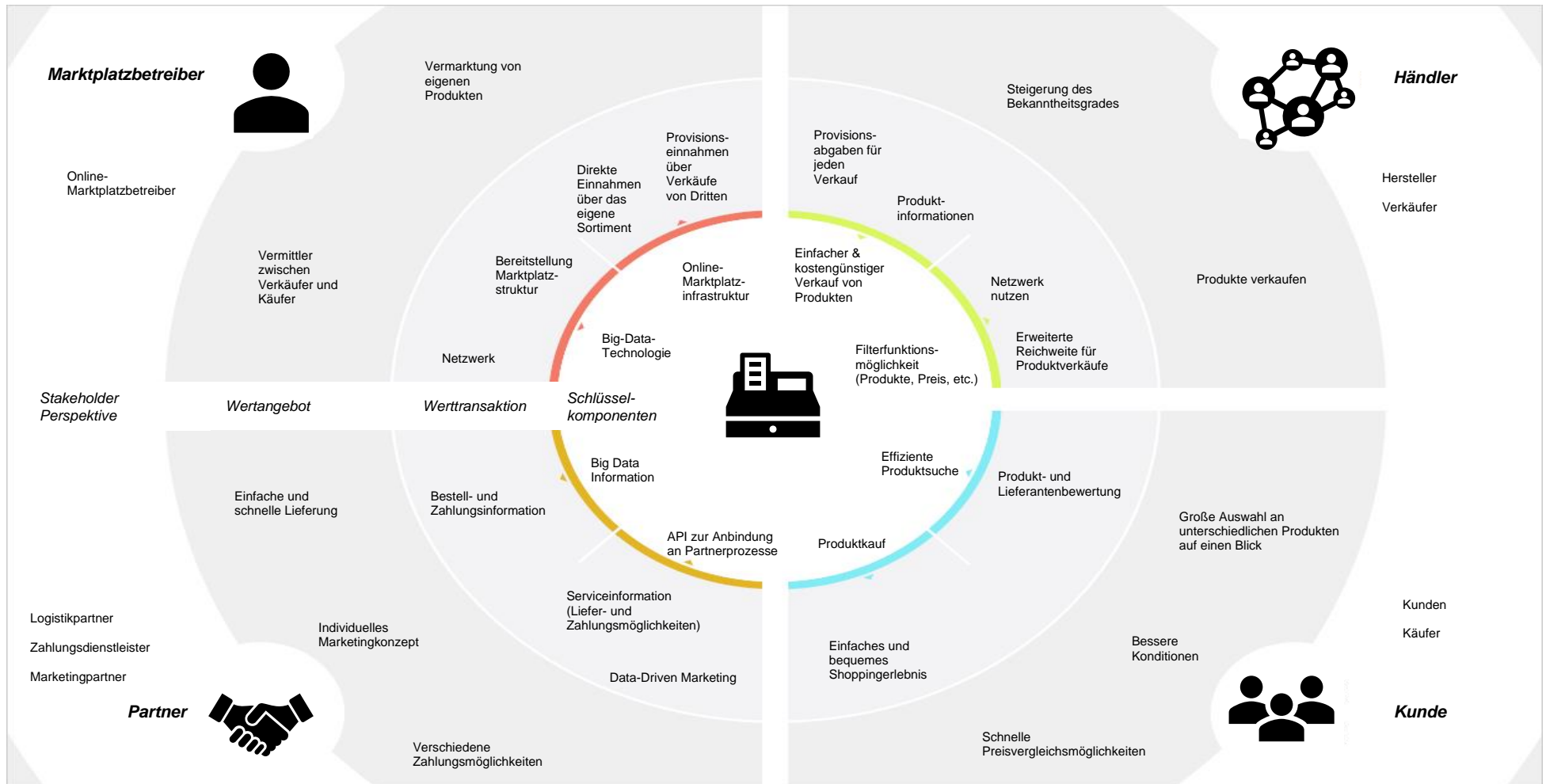
Tab. 13: Geschäftsmodell aus der Sicht des Partners, Quelle: Eigene Darstellung..... 88

Tab. 14: Schlüsselkomponenten, Quelle: Eigene Darstellung. 89

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
API	<i>Application programming interface</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-customer</i>
C2C	<i>Customer-to-customer</i>
CRM	<i>Customer relationship management</i>
ERP	<i>Enterprise resource planning</i>
FAQ	<i>Frequently asked questions</i>
HSN	Herstellerschlüsselnummer
KI	Künstliche Intelligenz
ISP	Internet Service Provider
MVI	<i>Minimum viable interaction</i>
R&D	<i>Research and Development</i>
SEA	<i>Search engine advertising</i>
SEO	<i>Search engine optimization</i>
SSL	<i>Secure socket layer</i>
Tab.	Tabelle
WaWis	Warenwirtschaftssystem

ANHANG A: AUSGEARBEITETES GESCHÄFTSMODELL FÜR DEN WORKSHOP



ANHANG B: LEITFADEN FÜR DAS FOKUSGRUPPENINTERVIEW



1



2

Owner



myWorld Solutions GmbH

5

Value Proposition

(Mehrheit des myworld Marketplace)



- Diversifizierung des Geschäftsmodells der myWorld
- Generierung neuer Kunden & Händler
- Vermarktung eigener Produkte (z.B. Organic+) & Handelswaren
- Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer
- Verbreitung des Cashback Prinzips
- Dropshipment Plattform
- Mehrsprachiger Marktplatz (in 9 Ländern online)

6

Value Transaction - Input

(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)



- Marktplatzinfrastruktur
- Bereitstellung bestehender sozialer Netzwerke
- Know-how
- Vermarktung von Service & Dienstleistung
- Rechtliche Absicherung
- Umwegrentabilität
- Brand Awareness
- Lead Generierung

7

Value Transaction - Output

(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)



- Direkte Einnahmen von Verkäufen
- Provisionseinnahmen
- Werbeeinnahmen
- Kunden Insights
- Bidirektionale Neukundenakquise (CBW, eCredits, mW MP)
- Skaleneffekte

8

Producer



- Hersteller
- Verkäufer
- Handelsverbände

9

Value Proposition

(Mehrheit des myworld Marketplace)



- Steigerung des Bekanntheitsgrades, Markenstärkung & Marktabdeckung
- Erweiterung der Reichweite
- Verkaufsmöglichkeit von Produkten
- Streuung der Abhängigkeit von Anbietern
- Einsparung von Transaktionskosten
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Category Share
- Wettbewerbsvergleich
- Integration von eigenen Katalog

10

Value Transaction - Input

(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)



- Produktsortiment (neu, gebraucht – Remarketing)
- Produktinformationen
- Market Insights
- Provisionsabgaben für jeden Verkauf an die myWorld
- Know-how
- Bereits bestehende Kunden

11

Value Transaction - Output

(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)



- Erweiterte Reichweite für Produktverkäufe
- Nutzung des Netzwerkes
- Analyse des Sortiments
- Testen von neuen Produkten, Designs, Werbeformen
- Neukundengewinnung
- Kunden Insights
- Absatz / Umsatz Generierung

12

Consumer



- Kunden
- Käufer B2C
- Käufer B2B
- Stammkunden
- Schnäppchenjäger

13

Value Proposition

(Mehrweht des myworld Marketplace)



- Alternative zu Amazon
- Cashback & Shopping Points
- Verschiedene Zahlungsmöglichkeiten
- Kategorie übergreifende Einkaufsmöglichkeit
- Vereinheitlichter Service
- Zusatzservice (z.B. Geräteversicherung)
- Direkter Produktvergleich

14

Value Transaction - Input

(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)



- Kaufbedürfnis
- Kundendaten
- Shopping Points / eCredits
- Bewertungen
(Produkt, Händler, Marktplatz)

15

Value Transaction - Output

(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)



- Positives Käuferlebnis
- Mehrwert an Informationen
- Gute Deals
(Cashback/Shopping Points)
- Alles aus einer Hand
- Bildung wiederkehrender Kunden
(gute Erinnerung)

16

Partner



- Logistikpartner
- Zahlungsdienstleister
- Marketingpartner
- Servicedienstleister
(Versicherung, Suchmaschinen,...)
- Datenprovider
- Technologiepartner
- Schnittstellenpartner

17

Value Proposition

(Mehrweht des myworld Marketplace)



- Neuer Geschäftspartner
(in 47 Ländern weltweit vertreten)
- Erweiterung des Bekanntheitsgrads
durch Reichweite
- Neukundengewinnung
- Generierung neuer Geschäftspartner
- Werbekostenerstattung
Partnerprogramm
- Länderübergreifende Abwicklung
- Zusammenarbeit bei neuen
Produkten

18

Value Transaction - Input

(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)



- Servicedienstleistung (Zahlungstransfer, Logistikabwicklung, Datentransfer...)
- Serviceinformationen (Liefer- & Zahlungsmöglichkeiten)
- Content-Driven Marketing
- Data-Driven Marketing
- Personalisierung
- Kundenservice - Chatbots
- SEO (Suchmaschinenoptimierung)
- SEA (Suchmaschinenmarketing)

19

Value Transaction - Output

(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)



- Bestell- und Zahlungsinformationen
- Transparte Prozesse
- Personalisierte Oberflächen
- Informationen über Cashback & Shopping Points
- Umsatz Generierung
- Kundendaten

20

Key Platform Components

(Hauptfunktionen myWorld Marketplace)



- Verschiedene API's
- Produktdatenmanagement
- Produkt & Kategorie Filter
- Kunden- & Verkäuferportal
- Verbindung zu Cashback & Shopping Point System
- Datenanalysefunktion / Cross-Selling Funktion
- Retargetingfunktion
- Recommendation Engine

21



22

Owner

- myWorld Solutions GmbH
-

23

Value Proposition

(Mehrwert des myworld Marketplaces)

<ul style="list-style-type: none">• Diversifizierung des Geschäftsmodells der myWorld• Generierung neuer Kunden & Händler• Vermarktung eigener Produkte (z.B. Organic+) & Handelswaren• Vermittler zwischen Verkäufer und Käufer• Verbreitung des Cashback Prinzips• Dropshipment Plattform• Mehrsprachiger Marktplatz (in 9 Ländern online)	<ul style="list-style-type: none">••
--	---

24

Value Transaction - Input	
(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)	
<ul style="list-style-type: none">• Marktplatzinfrastruktur• Bereitstellung bestehender sozialer Netzwerke• Know-how• Vermarktung von Service & Dienstleistung• Rechtliche Absicherung• Umwegrentabilität• Brand Awareness• Lead Generierung	<ul style="list-style-type: none">• .

25

Value Transaction - Output	
(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)	
<ul style="list-style-type: none">• Direkte Einnahmen von Verkäufen• Provisionseinnahmen• Werbeeinnahmen• Kunden Insights• Bidirektionale Neukundenakquise (CBW, eCredits, mW MP)• Skaleneffekte	<ul style="list-style-type: none">• .

26

Producer	
<ul style="list-style-type: none">• Hersteller• Verkäufer• Handelsverbände	<ul style="list-style-type: none">• .

27

Value Proposition (Mehrheit des myworld Marketplaces)	
<ul style="list-style-type: none">• Steigerung des Bekanntheitsgrades, Markenstärkung & Marktabdeckung• Erweiterung der Reichweite• Verkaufsmöglichkeit von Produkten• Streuung der Abhängigkeit von Anbietern• Einsparung von Transaktionskosten• Erschließung neuer Zielgruppen• Category Share• Wettbewerbsvergleich• Integration von eigenen Katalog	<ul style="list-style-type: none">• .

28

Value Transaction - Input	
(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)	
<ul style="list-style-type: none">• Produktsortiment (neu, gebraucht – Remarketing)• Produktinformationen• Market Insights• Provisionsabgaben für jeden Verkauf an die myWorld• Know-how• Bereits bestehende Kunden	<ul style="list-style-type: none">• .

29

Value Transaction - Output	
(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)	
<ul style="list-style-type: none">• Erweiterte Reichweite für Produktverkäufe• Nutzung des Netzwerkes• Analyse des Sortiments• Testen von neuen Produkten, Designs, Werbeformen• Neukundengewinnung• Kunden Insights• Absatz / Umsatz Generierung	

30

Consumer	
<ul style="list-style-type: none">• Kunden• Käufer B2C• Käufer B2B• Stammkunden• Schnäppchenjäger	<ul style="list-style-type: none">• .

31

Value Proposition (Mehrheit des myworld Marketplaces)	
<ul style="list-style-type: none">• Alternative zu Amazon• Cashback & Shopping Points• Verschiedene Zahlungsmöglichkeiten• Kategorie übergreifende Einkaufsmöglichkeit• Vereinheitlichter Service• Zusatzservice (z.B. Geräteversicherung)• Direkter Produktvergleich	<ul style="list-style-type: none">• .

32

Value Transaction - Input	
(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)	
<ul style="list-style-type: none">• Kaufbedürfnis• Kundendaten• Shopping Points/ eCredits• Bewertungen (Produkt, Händler, Marktplatz)	<ul style="list-style-type: none">• .

33

Value Transaction - Output	
(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)	
<ul style="list-style-type: none">• Positives Käuferlebnis• Mehrwert an Informationen• Gute Deals (Cashback/Shopping Points)• Alles aus einer Hand• Bildung wiederkehrender Kunden (gute Erinnerung)	<ul style="list-style-type: none">• .

34

Partner	
<ul style="list-style-type: none">• Logistikpartner• Zahlungsdienstleister• Marketingpartner• Servicedienstleister (Versicherung, Suchmaschinen,...)• Datenprovider• Technologiepartner• Schnittstellenpartner	<ul style="list-style-type: none">• .

35

Value Proposition (Mehrwehrt des myworld Marketpalces)	
<ul style="list-style-type: none">• Neuer Geschäftspartner (in 47 Ländern weltweit vertreten)• Erweiterung des Bekanntheitsgrads durch Reichweite• Neukundengewinnung• Generierung neuer Geschäftspartner• Werbekostenerstattung Partnerprogramm• Länderübergreifende Abwicklung• Zusammenarbeit bei neuen Produkten	<ul style="list-style-type: none">• .

36

Value Transaction - Input	
(Waren, Service & Infos, die durch Teilnehmer bereit gestellt werden)	
<ul style="list-style-type: none">• Servicedienstleistung (Zahlungstransfer, Logistikabwicklung, Datentransfer...)• Serviceinformationen (Liefer- & Zahlungsmöglichkeiten)• Content-Driven Marketing• Data-Driven Marketing• Personalisierung• Kundenservice - Chatbots• SEO (Suchmaschinenoptimierung)• SEA (Suchmaschinenmarketing)	<ul style="list-style-type: none">• .

37

Value Transaction - Output	
(Waren, Service & Infos, die die Teilnehmer erhalten)	
<ul style="list-style-type: none">• Bestell- und Zahlungsinformationen• Transparte Prozesse• Personalisierte Oberflächen• Informationen über Cashback & Shopping Points• Umsatz Generierung• Kundendaten	<ul style="list-style-type: none">• .

38

Key Platform Components

(Hauptfunktionen myWorld Marketplace)

<ul style="list-style-type: none">• Verschiedene API's• Produktdatenmanagement• Produkt & Kategorie Filter• Kunden- & Verkäuferportal• Verbindung zu Cashback & Shopping Point System• Datenanalysefunktion / Cross-Selling Funktion• Retargetingfunktion• Recommendation Engine	
---	--

39



40