

Masterarbeit

# ENTWICKLUNG EINES KMU-GESCHÄFTSMODELLS IM BEREICH LIEFERDIENST FÜR EIN BESTEHENDES APOTHEKENNETZ

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Maximilian Fleischer, BSc.**

01513731

betreut und begutachtet von

Dr. techn. Michael Rachinger

begutachtet von

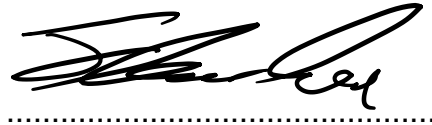
FH-PROF. DI DR. MONT. MICHAEL TERLER

Graz, im Juli 2023

.....  
Unterschrift

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

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

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and flourishes, positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Ich widme diese Arbeit meiner wundervollen Lebensgefährtin Anna und meinem ungeborenen Kind. Danke Anna, dass du mich in all meinen Lebenslagen unterstützt und auch in stressigen Zeiten wie Hausbau, Schwangerschaft und Umzug mir die Zeit und den Raum gibst, um diese Arbeit fertigzustellen.

Danke an meine Familie und Freunde für deren Verständnis, wenn Abstriche wegen den vergangenen Studienjahren gemacht werden mussten. Danke auch euch für eure Unterstützung in den vergangenen Jahren.

## **KURZFASSUNG**

Diese Arbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Geschäftsmodells für die Lieferung von pharmazeutischen Produkten und weiteren Produkten, die über Apotheken verkauft werden können, mittels Zusteller\*innen an Endkunden.

Zu Beginn dieser Arbeit werden die Begriffe E-Commerce und Online-Marktplatz genauer erläutert. Die Leser\*innen dieser Arbeit soll ein Verständnis über die Unterschiede der unterschiedlichen Formen dieser Begriffe bekommen.

Anschließend werden die unterschiedlichen Formen von Geschäftsmodellen dargestellt und anhand von Beispielen aus der Wirtschaft erläutert. Der theoretische Teil dieser Arbeit findet seinen Abschluss mit der theoretischen Entwicklung einer Persona, einer Value Proposition und dem Business Model Canvas in einer weiter entwickelten Form.

Im praktischen Teil dieser Arbeit steht die sekundäre und primäre Marktforschung im Fokus. Es ist eine Expert\*innen Befragung durchgeführt worden, woraus die wichtigsten Faktoren für das Business Modell Canvas mittels eines paarweisen Vergleichs erhoben wurde.

Am Ende dieser Arbeit wurden aus den erworbenen Erkenntnissen aus der Expert\*innen Befragung, das theoretische Geschäftsmodell adaptiert und neu definiert. In der Conclusio verfasste der Autor ein Resümee über die Arbeit und auf was, aus seiner Sicht, bei der Umsetzung der Geschäftsidee, viel Wert gelegt werden soll.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the development of a business model for the delivery of pharmaceutical products and products sold through pharmacies to end customers via delivery agents.

At the beginning of this thesis, the terms e-commerce and online marketplace are explained in more detail. The reader of this thesis should get an understanding of the differences between the different forms of these terms.

Subsequently, the different forms of business models are presented and explained using examples from the economy. The theoretical part of this thesis concludes with the theoretical development of a persona, a value proposition, and the Business Model Canvas in a further developed form.

The practical part of this thesis focuses on secondary and primary market research. An expert survey was conducted from which the most important factors for the Business Model Canvas were collected by means of a pairwise comparison. To support the importance of the pharmacies' statements, the author conducted a survey with end customers and thus confirmed the importance of individual points.

At the end of this work, the theoretical business model was adapted and redefined from the acquired knowledge. In the conclusion, the author summarised the work and what, in his view, should be emphasised when implementing such a business idea.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Umfeldanalyse .....	1
1.2	Problemstellung .....	1
1.3	Ziel der Arbeit.....	2
1.4	Forschungsfrage .....	2
1.5	Bezug zum Innovationsmanagement .....	2
1.6	Aufbau der Arbeit .....	2
1.7	Bezugsrahmen.....	3
1.8	Marktbeschreibung .....	4
1.9	Unterscheidung Online-Handel und E-Commerce .....	5
2	E-Commerce .....	6
2.1	Grundlagen und Voraussetzungen .....	6
2.1.1	E-Commerce.....	7
2.1.2	E-Business.....	7
2.1.3	E-Company .....	8
2.1.4	E-Procurement.....	8
2.1.5	E-Marketplace.....	8
2.2	Geschäftsbeziehung .....	8
2.2.1	Business to Business.....	9
2.2.2	Business to Customer.....	9
2.3	Innovation des E-Commerce .....	9
2.4	Aufbau einer E-Commerce Plattform.....	14
2.4.1	Vor- und Nachteile eines Onlineshops und Online-Marktplatzes .....	17
2.4.2	Vor- und Nachteile eines Online-Marktplatzes und einer Online-Plattform .....	18
3	Online-Marktplatz .....	20
3.1	Grundlagen und Voraussetzungen für Online-Marktplätze .....	20
3.1.1	Unterschiedliche Orientierung von Marktplätzen .....	21
3.1.2	Marktplatz-Komponenten.....	22
3.1.3	Modelle und Zutrittsbarrieren.....	24
3.2	Chancen und Risiken für Online-Marktplätze .....	29
3.3	Gestaltungsdimensionen für Online-Marktplätze.....	30
3.4	Erfolgsfaktoren von Online-Marktplätzen .....	32
3.4.1	Kundenorientierung .....	32
3.4.2	Marketing .....	32
3.4.3	Innovation .....	33
3.4.4	Skaleneffekt .....	33
3.4.5	Oberflächendesign.....	33
3.4.6	Sortimentsgestaltung .....	33
3.4.7	Serviceversprechen .....	34
4	Geschäftsmodelle.....	35

4.1	Grundlagen von Geschäftsmodellen .....	35
4.2	Unterschiedliche Formen von Geschäftsmodellen .....	36
4.2.1	Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur .....	36
4.2.1.1	Schlüssel-Partner .....	37
4.2.1.2	Schlüssel-Aktivitäten .....	37
4.2.1.3	Schlüssel-Ressourcen .....	37
4.2.1.4	Wertversprechen .....	37
4.2.1.5	Kundensegmente .....	38
4.2.1.6	Kundenbeziehung .....	38
4.2.1.7	Kanäle .....	38
4.2.1.8	Kostenstruktur .....	38
4.2.1.9	Einkommensquelle .....	39
4.2.2	Business Model Navigator von Gassmann, Frankenberger und Csik .....	40
4.3	Geschäftsmodelle des Mitbewerbs .....	42
4.3.1	Amazon .....	42
4.3.1.1	Online-Marktplatz Geschäftsmodell von Amazon .....	43
4.3.1.2	Kundenorientierung .....	43
4.3.1.3	Wertangebot .....	43
4.3.1.4	Digitale Innovation .....	44
4.3.2	Lieferando .....	44
4.3.2.1	Geschäftsmodell von Lieferando .....	45
4.3.2.2	Kundenorientierung .....	46
4.3.2.3	Wertangebot .....	46
4.3.2.4	Digitale Innovation .....	47
4.3.3	Erkenntnisse aus der Analyse der Geschäftsmodelle .....	47
5	Geschäftsmodellentwicklung anhand der Erkenntnisse aus der Literatur .....	48
5.1	Entwicklung von Personas .....	48
5.2	Value Proposition Canvas .....	49
5.3	Business Model Canvas .....	51
5.3.1	Target Group .....	51
5.3.2	Brand & Messages .....	51
5.3.3	Offerings .....	53
5.3.4	Ressources .....	53
5.3.5	Partners .....	54
5.3.6	Profit Formula .....	54
6	Marktforschung .....	55
6.1	Sekundäre Marktforschung .....	55
6.2	Primäre Marktforschung .....	57
6.2.1	Das Forschungsdesign .....	57
6.2.1.1	Zielsetzung .....	57
6.2.1.2	Methode .....	57
6.2.1.3	Stichprobe .....	58

6.2.1.4	Erhebungsverfahren .....	58
6.2.1.5	Evaluierung.....	58
6.2.1.6	Zeitraumen .....	59
6.2.2	Aufbau des halbstrukturierten Leitfadens .....	60
6.2.3	Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung der Ergebnisse.....	61
6.3	Untersuchungsergebnisse .....	63
6.4	Organisatorische Rahmenbedingungen zum Fernabsatz von Arzneiwaren .....	72
6.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Marktforschung .....	73
6.6	Bewertung der Ergebnisse .....	74
7	Entwicklung des Geschäftsmodells auf Grundlage der erhobenen Daten .....	76
7.1	Persona-Entwicklung .....	76
7.2	Value Proposition Canvas .....	78
7.3	Business Modell Canvas .....	81
7.3.1	Target Group.....	82
7.3.2	Brand & Messages .....	82
7.3.3	Channels.....	83
7.3.4	Relationship .....	84
7.3.5	Offerings .....	87
7.3.6	Ressources .....	88
7.3.7	Processes .....	89
7.3.8	Partners .....	89
7.3.9	Profit Formula .....	90
8	Conclusio.....	95
	Literaturverzeichnis .....	96
	Abbildungsverzeichnis.....	104
	Tabellenverzeichnis.....	106
	Abkürzungsverzeichnis.....	107
	Anhang 1: .....	108

# 1 EINLEITUNG

Die Idee für diese Arbeit entstand aus einem selbst wahrgenommenen Alltagsproblem. Aufgrund einer Krankheit war es nicht möglich, die notwendigen Medikamente in der Apotheke zu besorgen. Die einzige Möglichkeit war, die benötigten Produkte über eine Online-Apotheke zu bestellen. Dieses Problem führte dazu, über eine neue Geschäftsidee nachzudenken und diese in der vorliegenden Arbeit zu verschriftlichen.

## 1.1 Ausgangssituation und Umfeldanalyse

Die gesellschaftliche und soziodemografische Entwicklung zeigt immer stärker die Bereitschaft, Besorgungen jeglicher Art auszulagern, um sich Zeit zu ersparen. Dieser Trend ist klar erkennbar durch die stetig wachsenden Angebote der Lieferdienste und Onlineshops. Die Corona-Krise hat zusätzlich aufgezeigt, wie praktisch und einfach neue Dienstleistungen eingeführt und umgesetzt werden können. In Bezug auf Lieferdienste ist klar ersichtlich, dass nicht nur Essensbot\*innen ihre Daseinsberechtigung haben, sondern dass auch z. B. Supermarkteinkäufe gerne geliefert werden. Die Faktoren Zeitersparnis und Bequemlichkeit sind dabei die wesentlichen Parameter.<sup>1</sup>

## 1.2 Problemstellung

Das in der Einleitung beschriebene Problem inspiriert den Autor, über einen Lieferdienst für Apotheken nachzudenken. Eine Internetrecherche zeigt auf, dass der derzeitige Markt für Onlineapotheken stark wächst. Der derzeitige Marktführer in Österreich ist dabei das Unternehmen „Shop-Apotheke“. Bei dieser Onlineapotheke ist das Bestellen sämtlicher rezeptfreier Medikamente möglich. Nach dem Abschluss der Bestellung muss diese verpackt werden und wird der Zustellung übergeben. Die Zustellung erfolgt innerhalb von 48 Stunden über die Österreichische Post oder DPD.<sup>2</sup>

Um einen Vergleich im internationalen Raum zu schaffen, liegt der Fokus dieser Arbeit auf der einzigen Millionenstadt in Österreich. Im Raum Wien ist eine neue Zustelloption möglich. Diese nennt das Unternehmen „Shop-Apotheke NOW“ und stellt die ausgewählten Medikamente am selben Tag zwischen 18 und 22 Uhr zu. Hinter diesem Lieferdienst steckt ein einziges Unternehmen, welches alle Produkte aus einem Standort bezieht. Aufgrund dieser Tatsache ist die wirtschaftliche Leistung auf nur ein Unternehmen gebunden und bindet dabei keine weiteren regionalen Unternehmen mit ein.<sup>3</sup>

Nun stellt sich die Frage, ob solch ein Lieferdienst für Apotheken interessant für regionale Unternehmen ist. Sind der Markt und die Konsumenten bereit, einen solchen Lieferdienst in Anspruch zu nehmen und in welcher Form muss das Geschäftsmodell für das Unternehmen aufgebaut sein?

---

<sup>1</sup> Vgl. Graefe (2022), Onlinequelle [01.04.2022].

<sup>2</sup> Vgl. Shop-Apotheke (2021 - 2022), Onlinequelle [13.06.2022].

<sup>3</sup> Vgl. Shop-Apotheke (2021 - 2022), Onlinequelle [13.06.2022].



### **1.3 Ziel der Arbeit**

Abgeleitet von der beschriebenen Problemstellung und der Ausgangssituation lässt sich das folgende Ziele ableiten:

Ziel dieser Arbeit ist es, ein B2B-Geschäftsmodell für Apotheken zu entwickeln, das, unabhängig von den Apotheken, rezeptfreie Medikamente mittels Kurieren zustellt. Diese Zustellung soll innerhalb weniger Stunden im urbanen Raum möglich sein.

### **1.4 Forschungsfrage**

Wie muss das Geschäftsmodell für einen Online-Marktplatz gestaltet werden, um eine Lieferung von rezeptfreien Arzneimitteln von bestehenden Apotheken im urbanen Raum zu gewährleisten?

### **1.5 Bezug zum Innovationsmanagement**

Die Themenschwerpunkte „Geschäftsmodelle“ und „Geschäftsmodellentwicklung“ werden im Masterstudiengang Innovationsmanagement durch das Anwenden neuer und innovativer Denkmuster vertieft. Durch die Ausarbeitung einer innovativen Plattform wird der Bezug zum Studium Innovationsmanagement sichergestellt.

### **1.6 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit wird der Markt und deren Wettbewerb (Online-Apotheken mit Zustelldiensten, Lieferdienste mit erweitertem Angebot,...) in einem kurzen Auszug umrissen. Dies führt dazu, dass von klar definiert ist, für welche Branche und welchen Markt diese Arbeit Anwendung findet. Um das Verständnis für alle Leser\*innen zu gewährleisten, findet eine klare Begriffsdefinition statt. Dies dient der besseren Verständlichkeit der Arbeit. Im Zuge dieser Begriffserklärung wird vermehrt auf den sehr traditionellen Markt und den neuen digitalen Markt eingegangen. Der Begriff traditionell bezieht sich in diesem Bezug auf den stationären Apothekenmarkt in Österreich, der stark reguliert ist und daher neuen digitalen Vertriebswegen generell kritisch gegenübersteht.

Im Kapitel 2 geht es um das Thema E-Commerce und wie genau dieser sich vom Online-Marktplatz abgrenzt. Zu Beginn werden die Punkte Grundlagen und Voraussetzung sowie Innovation des E-Commerce im Detail betrachtet.

Das Kapitel 3 beschäftigt sich im Detail mit dem Online-Marktplatz und wie dieser in der Regel aufgebaut ist. Dabei werden die Punkte Grundlagen und Voraussetzung, Erfolgsfaktoren und Nutzenpotenzial im Detail beleuchtet. Das Ziel dieses Kapitel ist es, ein Konzept für eine Plattform zu entwickeln.

Mit den Grundlagen und dem Thema Innovation von Geschäftsmodellen beschäftigt sich das Kapitel 4. Dabei werden unterschiedliche Geschäftsmodelle vorgestellt. Das Kapitel 4 leitet direkt in das abschließende Kapitel 5 des theoretischen Teils, in dem ein theoretisches Geschäftsmodell auf Grundlage der Erkenntnisse der vorhergehenden Kapitel entwickelt wird.

Im praktischen Teil (Kapitel 6) der Arbeit findet eine tiefere Marktanalyse des österreichischen Apothekenmarkts und eine primäre Marktforschung statt.

Es gilt den Online- sowie den Offline-Apothekenmarkt zu analysieren. Da das zu entwickelnde Geschäftsmodell in zwei Märkte aufgeteilt werden kann [Business-to-Business (B2B) und Business-to-Customer (B2C)], befasst sich diese Arbeit nur mit dem Bereich B2B. In der primären Marktforschung werden Experteninterviews mit Apotheken durchgeführt. Um den organisatorischen Rahmen zu schaffen, wird abgeklärt, ob eine Lieferung von Arzneiwaren per Gesetz mittels Kurieren gestattet ist.

Die Resultate der Marktanalyse und der Marktforschung werden anschließend zusammengeführt, und die Erkenntnisse aus beiden Bereichen werden zusammengefasst. Am Ende des praktischen Teils dieser Arbeit werden mögliche Veränderungen, welche durch die Marktforschung erkannt wurden, in das theoretische Geschäftsmodell integriert. Somit ist das Resultat ein, auf die Marktbedingungen, angepasstes Geschäftsmodell.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet eine Conclusio, in der die Erkenntnisse und das entwickelte Geschäftsmodell präsentiert werden.

## 1.7 Bezugsrahmen

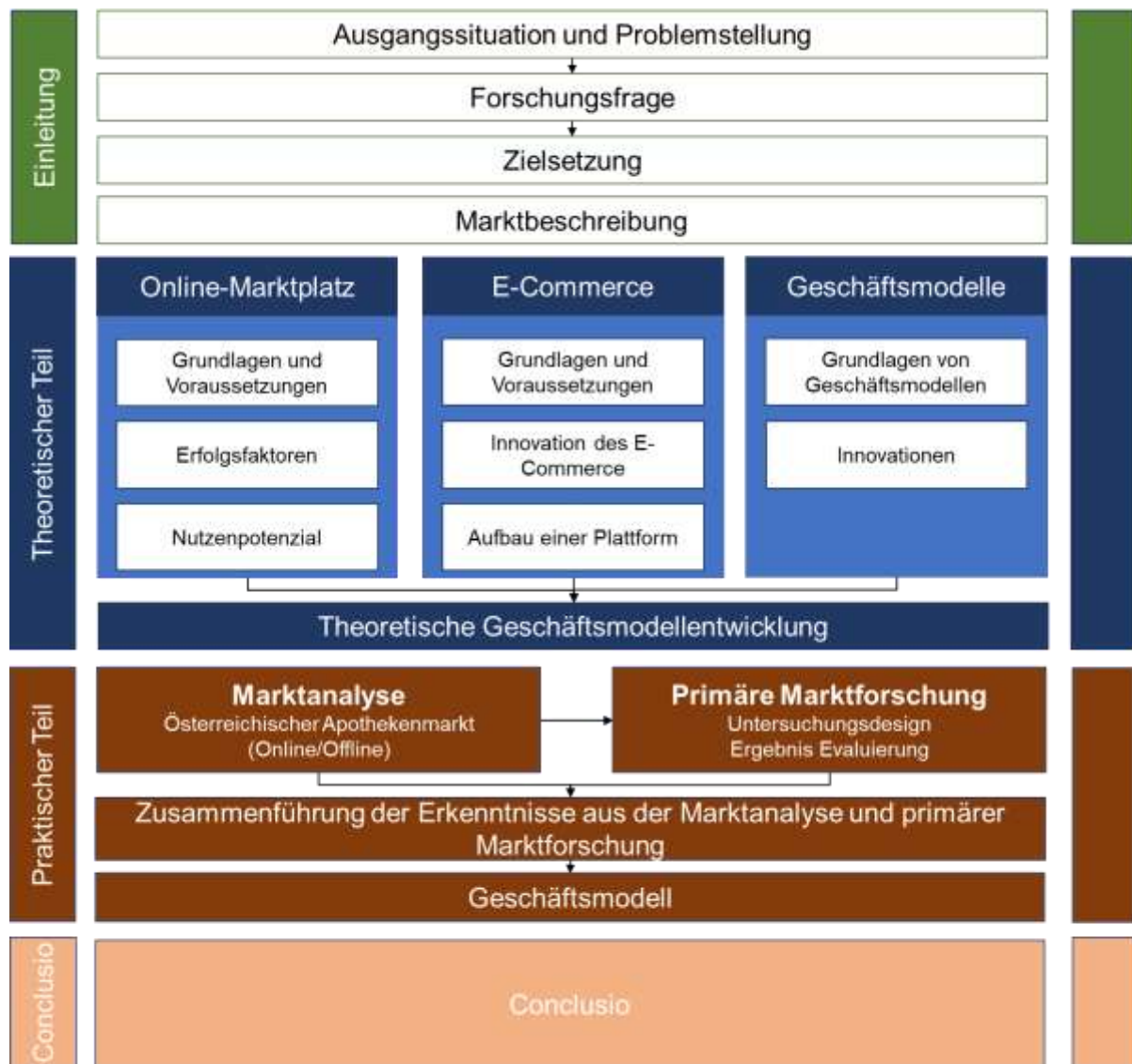


Abbildung 1: Bezugsrahmen zur Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

## 1.8 Marktbeschreibung

Der Apothekenmarkt und das genannte Gewerbe sind in Österreich streng reguliert und eine sogenannte geschlossene Konzession. Dies bedeutet, dass man für diese Tätigkeit eine spezielle Ausbildung benötigt. Zusätzlich ist die Anzahl der verfügbaren Apotheken streng reglementiert. Diese gesetzliche Regelung wurde bereits vor über 100 Jahren in Österreich eingeführt. Am 18. Dezember 1906 wurde das Gesetz vom damaligen Gesetzgeber verabschiedet und ist bis zum heutigen Tage gültig (§1 ApoG).<sup>4</sup>

Unter anderem aus diesem Grund, ist in den vergangenen hundert Jahren, im Bereich der Innovation nicht viel passiert. Das Konzept dieses Geschäftes ist seit vielen Jahren dasselbe.

In der Weiterentwicklung der Medikamente hat sich allerdings viel getan. Der Verkauf von Medikamenten jeglicher Art ist allerdings gleichgeblieben. Wie bereits beschrieben ist eine spezielle Ausbildung für das Betreiben einer Apotheke notwendig. Es kann zwischen dem/der Apotheker\*in und als Angestellte\*r den Apothekengehilfen unterschieden werden. Diese Angestellten nennt man in Österreich Pharmazeutisch-kaufmännische Angestellte (PKA). Dabei handelt es sich um einen Lehrberuf, bei welchem der/die Auszubildende\*reinem\*r Pharmazeuten\*in beim Verkauf und der Beratung von medizinischen oder pharmazeutischen Produkten unterstützt (BGBl. II Nr. 137/2014).<sup>5</sup>

Der Verkauf findet zu rund 2/3 über den stationären Handel statt und zu rund 1/3 über den Onlinemarkt. Der Markt des Online-Apothekenmarkts wächst zunehmend, wie die Abbildung 2 verdeutlicht. Hierdurch wird die positive Entwicklung zum Onlinemarkt von der Corona-Pandemie befeuert.<sup>6</sup>

Wie in Abbildung 2 ersichtlich ist, wächst der Online-Markt rasant und ist daher eine starke Bedrohung für den stationären Handel. Dieses Phänomen zeigt sich im reglementierten sowie in dem unreglementierten Bereich. In der dargestellten Statistik fließen alle verkauften pharmazeutischen Produkte, die sowohl frei als auch verschreibungspflichtig sind, mit ein. Obwohl der Markt der verschreibungspflichtigen Arzneimittel ein sehr strenger ist, gibt es Möglichkeiten, diese online über einen legalen Weg zu beziehen. Der Anteil von verschreibungspflichtigen Medikamenten, die über einen Onlineshop gekauft wurden, stieg auf 18 % an und generiert so einen Umsatz von 219 Millionen Euro. Dieser Umsatz konnte im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) auf 815,5 Millionen Euro gesteigert werden.<sup>7</sup>

Den Verkauf von Medikamenten bei stationären Apotheken nennt man OTC. OTC bedeutet „Over the Counter“. Also ein Verkauf über die klassische Ladentheke. Der Vorteil liegt dabei bei der direkten Beratung der Kund\*innen durch das Fachpersonal, die Produkte sind im Vergleich um ca. 25 % günstiger als im Onlinehandel und die Ware kann direkt mitgenommen werden. Der Nachteil ist, dass man immer physisch vor Ort sein muss, um die Medikamente zu bekommen. Das ist gerade in einem akuten Krankheitsfall problematisch.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> ApoG. (18.12.1906): Apothekengesetz: Rechtsinformationssystem des Bundes. [Stand 18.07.2022].

<sup>5</sup> BGBl. II Nr. 137/2014 (06.06.2014): Verordnung des Bundesministers für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft über die Berufsausbildung im Lehrberuf Pharmazeutisch-kaufmännische Assistenz (Pharmazeutisch-kaufmännische Assistenz-Ausbildungsordnung). [Stand 18.07.2022].

<sup>6</sup> Vgl. Hoffmann (2021), Onlinequelle [18.07.2022].

<sup>7</sup> Vgl. DPA (2021), Onlinequelle [18.07.2022].

<sup>8</sup> Vgl. Atefie (o.J.), Onlinequelle [25.07.2022].

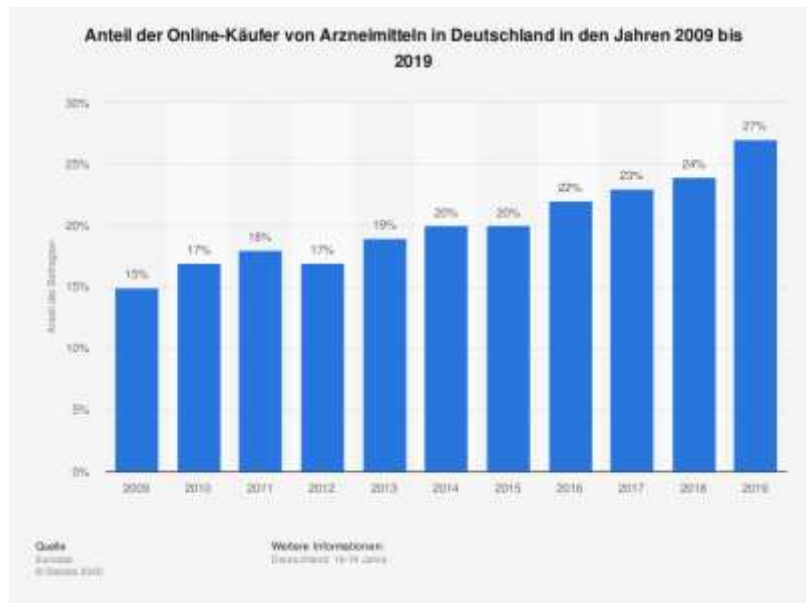


Abbildung 2: Darstellung der steigenden Online-Käufer\*innen von Arzneimitteln, Quelle: Lohmeier (2023), Onlinequelle [04.07.2023].

## 1.9 Unterscheidung Online-Handel und E-Commerce

Die Begriffe E-Commerce und Online-Handel sind gängige Begriffe und werden oft fälschlicherweise für dasselbe gehalten. Doch kann man hier klar unterscheiden, was genau unter einem Online-Handel und E-Commerce verstanden wird. Auch der Gesetzgeber vermischt diese Begrifflichkeiten gerne, was die Erhebung klarer Daten erschwert. Der Online-Handel beschränkt sich im engeren Sinne ausschließlich auf den Handel mit Waren, wohingegen der E-Commerce alle anderen digitalen Geschäfte inkludiert. Daher ist der Umsatz des E-Commerce dreimal so hoch als jener des Online-Handels. In der Abbildung 3 ist der Umsatz zwischen den beiden unterschiedlichen Bereichen dargestellt. Geschäfte, die nichts mit einer Ware (z. B.: Dienstleistungen) zu tun haben, werden hier fälschlicher Weise dem Online-Handel zugeordnet.<sup>9</sup>

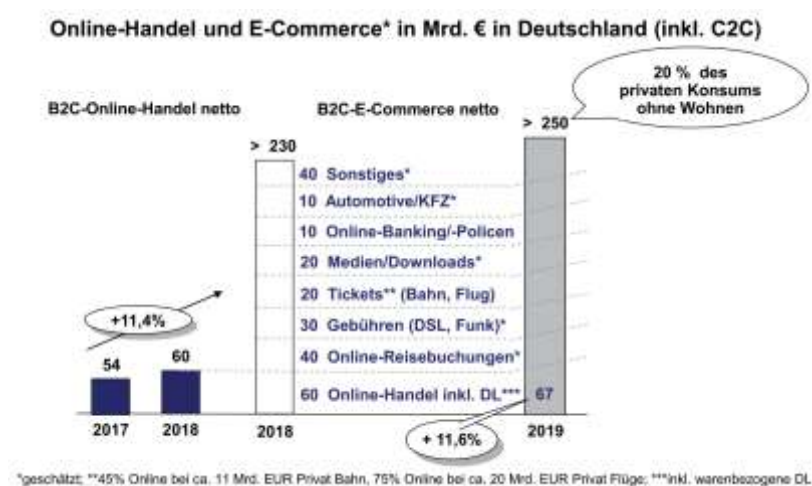


Abbildung 3: Geschätzte Umsätze im Business to Customer (B2C)-Online-Handel im Vergleich zu E-Commerce, Quelle: Heinemann (2022), S. 59.

<sup>9</sup> Vgl. Heinemann (2022), S. 58 f.

## 2 E-COMMERCE

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen des neuen Verkaufsbereichs des E-Commerce beschrieben. Dies ist ein komplexes Thema, welches in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Gerade in der Corona-Zeit wurde der gesamte Online-Vertrieb befeuert und ist daraus resultierend stark gewachsen. Dieses Kapitel betrachtet dabei die komplexen Zusammenhänge eines Bestellprozesses.<sup>10</sup>

Der Einfluss des Internets prägt die Gesellschaft nachhaltig. So ist es zum Beispiel auch die Grundlage für den gesamten Onlinehandel. Dank des Internets wurden viele Vorgänge des täglichen Lebens verändert. Unter anderem auch das Kaufverhalten der Verbraucher. Dabei geht es um die Einfachheit und Bequemlichkeit des Einkaufens. Der Begriff E-Commerce ist dabei der allgegenwertige Begriff und bedeutet, dass jeglicher Kauf von Waren oder Dienstleistungen über das Internet abgewickelt wird. Folglich beinhaltet das den Suchprozess, den Bestellprozess und den Bezahlprozess.<sup>11</sup>

### 2.1 Grundlagen und Voraussetzungen

In der Einleitung zu diesem Kapitel wurde bereits erwähnt, dass die Grundvoraussetzung für das gesamte Business des Onlinehandels, das Internet ist. So wie im stationären Bereich ist auch im Onlinehandel nicht jede Geschäftsform miteinander vergleichbar. Es kann zwischen Business-to-Business (B2B), Customer-to-Customer (C2C) oder Business-to-Customer (B2C) unterschieden werden. Diese drei Geschäftsformen sind dabei ident zum Verständnis dieser Begriffe im klassischen stationären Verkauf und unterscheiden sich dabei nicht in ihren Grundzügen. Auch hier unterscheiden sie sich ausschließlich in der Art und Weise, wie Geschäfte zwischen zwei Parteien abgewickelt werden. Im B2B handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen. Die Geschäftsform B2C steht für den Handel zwischen einem Unternehmen und Endkund\*innen und der C2C beschreibt den Handel zwischen zwei Endkund\*innen. Dieser findet nicht gewerblich statt.<sup>12</sup> Dazu mehr im Abschnitt 2.2.

Der Online-Handel ist der am stärksten wachsende Zweig und stellt im Bereich B2C bereits mehr als 95 % des gesamten Distanzhandels dar. Unter Distanzhandel versteht man den Versandhandel von Waren. Man unterteilt den Handel in vier grundsätzliche Prinzipien: Residenz-, Domizil-, Treffpunkt- und Distanzprinzip. Diese Prinzipien unterscheiden sich durch den unterschiedlichen Kontakt zwischen den Parteien. Der stationäre Handel fällt dabei unter das Residenzprinzip. Demnach besuchen Kund\*innen, die Verkäufer\*innen in deren Verkaufsräumen. Dabei findet ein physischer Verkauf statt. Wenn die Verkäufer\*innen versuchen, die angebotenen Waren an der Eingangstüre oder am Wohnort des potenziellen Käufers zu verkaufen, dann nennt man dies Domizilprinzip. Das Distanzprinzip ist, wie bereits erwähnt, der Verkauf von Waren wobei kein physischer Kontakt zwischen Käufer\*innen und Verkäufer\*innen besteht. Es gibt auch Mischformen, die als Hybridprinzip bezeichnet werden.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S 1 f.

<sup>11</sup> Vgl. Deges (2020), S 1 f.

<sup>12</sup> Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S 9 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Heinemann (2022), S. 58f.

### 2.1.1 E-Commerce

Der E-Commerce beschäftigt sich mit dem Handel von Waren und Dienstleistungen über eine elektronische Verbindung. In dem Fall geht es um die digitalen Abwicklungen von Geschäften mit Waren und/oder Dienstleistungen. Zusätzlich werden darunter auch alle weiteren Geschäfte nach einem erfolgreichen Abschluss, oft bekannt als After-Sales-Services oder Werbung für Marketing verstanden. Dabei werden alle Leistungen im Bereich After-Sales-Service über einen digitalen Weg abgearbeitet und sind nicht auf ein physikalisches Zusammentreffen limitiert. Diese Geschäfte und deren Abwicklung werden entweder über einen Computer oder mittels eines Mobilgeräts abgewickelt. Sobald von Transaktionen mit einem Mobilgerät die Rede ist, spricht man von einem M-Commerce.<sup>14</sup>

### 2.1.2 E-Business

Als E-Business versteht man die Digitalisierung und Automatisierung aller Geschäftsprozesse eines bestehenden Unternehmens. Dies erfolgt unter Einbezug aller Informations- und Kommunikationstechniken. Im Vergleich dazu ist der E-Commerce ausschließlich das Frontend zu den Kund\*innen. Als Frontend bezeichnet man die Oberfläche und alle möglichen Funktionen, die die Kund\*innen bedienen können. Das E-Business beschäftigt sich mit den Backend-Prozessen. Demnach mit allen Geschäftsprozessen, die notwendig sind, um eine Bestellung oder Anforderung von den Kund\*innen zu erfassen, abzuwickeln und umzusetzen. Demnach ist das E-Commerce ein wichtiger Bestandteil des E-Business.<sup>15</sup>

Die Abbildung 4 stellt grafisch den Unterschied zwischen E-Commerce und E-Business dar.



Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Unterschiede von E-Commerce und E-Business, Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>14</sup> Vgl. Heinemann (2022), S. 60.

<sup>15</sup> Vgl. Aichele/Schönberger (2016), S. 1 ff.

### **2.1.3 E-Company**

Der Begriff E-Company steht für Unternehmen, die elektronisch miteinander kooperieren. Meist sind das digitale Netzwerke, um miteinander in den Austausch zu treten. Die Unternehmen agieren somit nicht alleine am Markt, sondern nutzen Synergien untereinander. Dieser Ansatz des neuen Austauschs ist ein neuer innovativer Ansatz, um die eigene wirtschaftliche Leistung mittels einer digitalen Kooperation zu steigern und zu verbessern. Dies ermöglicht eine komplett neue Form des Vertriebs. Die kooperierenden Unternehmen sind lose gekoppelt und weiterhin eigenständig, aber in der Lage, als ein geschlossenes Unternehmen aufzutreten und gegenseitig unabhängige Leistungen zu beziehen. Ein einzelnes Unternehmen steht in keinem Austausch mit anderen Unternehmen am Markt und nutzt daher keine Synergien. Unternehmensverbände können, wie oben beschrieben, synergistische Vorteile durch Kooperationen nutzen.<sup>16</sup>

### **2.1.4 E-Procurement**

Unter dem Begriff E-Procurement versteht man den Begriff des Handelns von Produkten oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen. Demnach ist dies eine Plattform für den Einkauf von Produkten zwischen zwei Unternehmen (B2B). Diese Form des Handelns erspart hohe Prozesskosten des Einkaufs da die Suche bei verschiedenen Anbietern entfällt und alles über eine Plattform auffindbar ist.<sup>17</sup>

### **2.1.5 E-Marketplace**

Der Counterpart des E-Procurement ist der Verkauf oder Handel der gekauften Produkte oder Dienstleistungen an Kund\*innen. Dieser Verkauf von Waren oder Dienstleistungen findet rein elektronisch statt und ist wie ein realer Markt zu betrachten. Auf dieser Plattform treffen sich Anbieter\*innen und Suchende und verhandeln über Waren oder Dienstleistungen.<sup>18</sup>

## **2.2 Geschäftsbeziehung**

Wie bereits in der Einleitung des Kapitels erwähnt, unterscheidet man zwischen unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen. Dies ist unabhängig von der Form des Unternehmens. Man unterscheidet zwischen den Administrationen (z. B.: Öffentliche Institutionen), Unternehmen (Business) und Kund\*innen (Customer). Diese drei Parteien können jeweils im geschäftlichen Austausch zueinander stehen. In dieser Arbeit werden ausschließlich die Bereiche B2B und B2C betrachtet.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Kollmann (2019), S.813.

<sup>17</sup> Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S 9.

<sup>18</sup> Vgl. Heinemann (2022), S. 65.

<sup>19</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 67.

### **2.2.1 Business to Business**

Bei diesem Bereich des E-Commerce geht es um die Austauschbeziehung von elektronischer Leistung zwischen Unternehmen. Diese Austauschbeziehungen sind meist von einer längerfristigen und komplexeren Geschäftsbeziehung geprägt. Bei dieser Geschäftsform können die Unternehmen die Rolle der VerkäuferInnen und der Käufer\*innen einnehmen und finden oft eine Verflechtung in die Wertschöpfungskette des anderen unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses.<sup>20</sup>

Ziel des E-Commerce im B2B-Bereich ist es, die klare Prozessoptimierung voranzutreiben und einfache bzw. wiederkehrende Geschäftsprozesse mittels Informations- und Kommunikationstechnologie abzuwickeln. Hierbei gibt es bereits viele Plattformen, die einem Unternehmen viel Arbeit abnehmen und damit Zeit und Kosten sparen. Diese Ersparnis bezieht sich auf das einfache Warenangebot unterschiedlicher Anbieter auf einer Plattform.<sup>21</sup>

### **2.2.2 Business to Customer**

In diesem Geschäftsbereich hat das Unternehmen die Position des Anbieters oder Verkäufers und der/die Kunde/Kundin die Position des Annehmers bzw. Käufers. Die Kund\*innen sind dabei die klassischen Endkund\*innen und unterliegen dabei anderen gesetzlichen Regelungen als bei einem Geschäftsprozess zwischen zwei Unternehmen. Der Verkauf von Waren findet vorrangig über einem Onlineshop statt. Bei dieser Geschäftsbeziehung geht es nicht wie bei den B2B-Beziehungen um eine längerfristige Zusammenarbeit, sondern ist durch die Kurzfristigkeit des Kontaktes geprägt. Auch die Transaktionsbeträge, die dabei transferiert werden, sind kleiner als zwischen zwei Unternehmen.<sup>22</sup>

## **2.3 Innovation des E-Commerce**

Der Bereich des digitalen Handels entwickelt sich stetig weiter. Dank der digitalen Technik werden Verkaufsprozesse, Marketingprozesse, Bestellprozesse etc. automatisiert und standardisiert. Aus diesem Grund ist die digitale Innovation das Strukturieren, Standardisieren und Automatisieren von Prozessen. Der Treiber dafür sind die digitalen Informationstechnologien. Durch die ständige Optimierung von Prozessen können Kosten gesenkt und die Qualität vereinheitlicht und erhöht werden. Die dabei gewonnenen Informationen der digitalen Prozesse tragen dazu bei, dass diese je nach Bedarf angepasst und immer weiter optimiert werden können.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Aichele/Schönberger (2016), S. 7.

<sup>21</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 67.

<sup>22</sup> Vgl. Stallmann/Wegner (2015), S 9 f.

<sup>23</sup> Vgl. Holtforth (2017), S. 13.



Die digitale Transformation und die damit einhergehende Innovation beschäftigt sich immer mehr mit dem Begriff der Künstlichen Intelligenz (KI). Diese Intelligenz beginnt selbst kognitive Denkprozesse zu übernehmen, Abhängigkeiten und Verknüpfungen zu verstehend und mit dieser Information Schlüsse zu ziehen und Prozesse anzupassen. Der Vorteil dieser neuen Technologie ist es, dass es bereits mit geringen Kosten möglich ist, verkaufsfähige Produkte oder Plattformen zu entwickeln. Dies ermöglicht einen einfacheren und schnellen Einstieg in das Geschäft. Neue und junge Unternehmen bauen immer mehr auf den neuen Technologien auf und starten bereits in einem komplett anderen Umfeld. Solche Innovationen zu nutzen, beeinflusst ein Unternehmen in jeglicher Form. Organisationen, Wertschöpfungsketten, Arbeits- und Kommunikationswerkzeuge ändern sind grundlegend und stellen bestehende, älteren Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Dieser Wechsel kann zu großen Problemen bis hin zum kompletten Verlust des Unternehmens führen. Anpassung an neue Technologien und Arbeitsweisen sind daher essenziell.<sup>24</sup>

### **Grundlagen für digitale Innovationen**

Daher kann allein diese Tatsache oft schon ein zentraler Erfolgsfaktor für eine Digitalisierung sein. Diese Unternehmen setzen bereits von Beginn an auf neue Softwarelösungen, die sie bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen. Dies fördert die globale Zusammenarbeit erleichtert das unternehmerische Tun. Diese neuen und jungen Unternehmen sind der Inbegriff und Träger des digitalen Strukturwandels und damit bereits Vorreiter im Thema Innovation. Im Bezug zum Thema E-Commerce ist auch hier klar erkennbar, dass junge Unternehmen rein auf digitale Strukturen und Produkte setzen. Unternehmen, die dabei ausschließlich auf den digitalen Vertriebskanal setzen, nennt man Pure Player. Diese Pure Player nehmen oft eine Pionierrolle in deren Branche ein und gelten hier als „digitale Disruptoren“. Sie rütteln den Markt auf und verändern ihn komplett. Als Beispiel für solch ein Unternehmen stehen Zalando oder MJAM (Foodora).<sup>25</sup>

Durch Einführung von Onlineshops können sie sowohl im stationären als auch digitalen Markt Produkte vertreiben und erreichen damit viel mehr Kund\*innen als zuvor. Dennoch sind genau solche Change-Prozesse für bestehende Unternehmen eine große Herausforderung. Diese Herausforderung wurde bereits in den 1990er-Jahren erkannt und mit einem Akronym benannt. VUCA beschreibt diesen unbekanntem und schnellen Wandel der Gesellschaft und Geschäftsprozesse. Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Der Begriff Volatilität bezeichnet die hohe Schwankungsbreite innerhalb eines sich verändernden Marktumfelds. Durch die immer niedriger werdenden Hürden für einen Markteintritt sowie die Globalisierung, die kürzeren Abstände sowie die Mitbewerber am Markt verändert sich die Wertschöpfungskette maßgeblich. Dank der neuen KI ist es möglich, immer genauere Daten und Informationen in Bruchteilen von Sekunden zu analysieren und darauf zu reagieren. Die gesamte Umwelt und damit einhergehenden Märkte verändern sich rasant. Aufgrund der rasanten Änderungen verlieren mittel- bis langfristige Strategieplanungen immer mehr an Bedeutung und Flexibilität oder Agilität ist immer wichtiger. Aus der Volatilität heraus kommt die immer größere Unsicherheit, und beschreibt damit den zweiten Buchstaben des Akronyms.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Wolan (2020), S. 8.

<sup>25</sup> Vgl. Holtforth (2017), S. 13 f.

<sup>26</sup> Vgl. Bendel (2019), Onlinequelle [13.07.2023].

Die Märkte verändern sich immer schneller und es entsteht immer mehr Planungsunsicherheit. Neue Technologien werden immer schwerer abschätzbar und erschweren eine Einschätzung zusätzlich. Bestehende und stabile Märkte können durch disruptive neue Unternehmen bereits in wenigen Monaten komplett umgeworfen werden und stellen damit die Unternehmen vor die große Herausforderung, dass es immer schwerer wird, das Verhalten der eigenen Kund\*innen einzuschätzen. Durch diese Unsicherheit („Sind meine Kunden in Zukunft noch vorhanden? Welche neuen Kunden oder Konkurrenten werden auf den Markt kommen?“) steigt die Komplexität zusätzlich. Durch ökonomische Liberalisierung der Märkte und dem erleichterten Verkehr von Gütern, Dienstleistungen, Geld und Personal können Konkurrenten auch aus fremden Ländern überall agieren und das eigene Geschäft erschweren.<sup>27</sup>

Der letzte Buchstabe des Akronymes steht für Ambiguität. Darunter versteht man, dass Fakten immer schwerer einer bestimmten Sache zugewiesen werden können. Das bedeutet, dass Fakten immer mehrdeutiger und damit die Chance auf eine falsche Interpretation und eine Fehlentscheidung immer wahrscheinlicher werden. Die Entwicklungen von Unternehmen haben gezeigt, dass mit steigender Wissensbasis die Fähigkeit, Situationen korrekt einzuschätzen und daraus klare Ursachen-Wirkung-Zusammenhänge zu erkennen, deutlich abnimmt. Ursachen können nicht mehr zu einer klaren Wirkung verknüpft werden und erschweren die Einschätzung als Gesamtes.<sup>28</sup>

Diese Verunsicherung lässt solide und traditionelle Unternehmen ins Wanken bringen. Steife Konstrukte lassen Unternehmen zu langsam reagieren und führen sie in die oben genannten Probleme. Jedoch gibt es neue Ansätze, wie diese Probleme umgangen werden können. Der Change in der Kultur des Unternehmens und auch der Führungsstil kann vieles bewirken und ist mehr oder weniger notwendig, um in Zukunft als Unternehmen bestehen zu können. Das Gegenteil des VUCA-Modells ist das VOPA-Modell. Auch hier ist der Name ein Akronym und steht für Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität mit ausreichend Vertrauen. Bei diesem Modell wird das klassische Denkmuster verlassen und durch Vernetzung von Kanälen und Weitergabe von Wissen und enger Kollaboration in den Organisationen ersetzt. Im Vergleich zu VUCA, wo versucht wird, eine klare Struktur zu definieren und diese nach bestem Wissen und Gewissen nicht zu verlassen, werden im VOPA-Modell die Prioritäten auf Agilität im ungewissen Umfeld gelegt, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben. All das sind Faktoren, die einen Einstieg in die digitale Welt erschweren. Je besser ein Unternehmen sich in diesem Umfeld bewegen kann, desto wahrscheinlicher ist auch der zukünftige Erfolg des Unternehmens.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Wolan (2020), S. 10 f.

<sup>28</sup> Vgl. Wolan (2020), S. 11.

<sup>29</sup> Vgl. Buhse (2020), Onlinequelle [09.08.2022].

Wichtig zu beachten sind auch die Trends, die sich gerade im E-Commerce widerspiegeln und maßgeblich für den Erfolg der einzelnen Plattformen sind. Dabei können zehn klare Trends dargestellt werden:<sup>30</sup>

### 1. Technologie

Personalisieren von Kundenangeboten mittels Big Data. Mit der immer besseren Analyse der Kundeninformationen ist es möglich, für alle Kund\*innen individuell ein Einkaufserlebnisses zu gestalten. Dieses Erlebnis beginnt bei den bedürfnisbezogenen Angeboten bis hin zur sicheren und einfachen Kaufabwicklung mittels einer sicheren und breiten Bezahlmöglichkeit. Auch bei den Bezahlmöglichkeiten haben die Provider die Chance, mittels Big Data gewisse Datenlecks zu erkennen oder Attacken frühzeitig zu erkennen und abzuwehren.

### 2. Strategien und Content Marketing

Mit Content Marketing und der dahinterliegenden Strategie möchte man einen Kunden oder eine Kundin fangen und ihn bzw. sie auf die eigene Seite oder Webshop bringen. Dieses Vorgehen wird damit unterstützt, dass mittels Search Engine Optimization (SEO) versucht wird, die eigenen Webseiten und Shops so weit zu optimieren, dass die Anzeigen in Suchmaschinen immer an oberster Stelle stehen. Damit kann die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs signifikant steigen.

### 3. Verkäuferpräferenzen

Wie bereits in der Einleitung dieses Kapitels erwähnt, stellen lokale Grenzen im E-Commerce keine Grenzen mehr da. Aus diesem Grund ist es möglich, Produkte weltweit zu kaufen und nach Hause liefern zu lassen. Konsument\*innen sehen den Vorteil bei günstigeren Preisen oder einem größeren Angebot. Allerdings wollen viele Konsument\*innen die erworbenen Artikel z. B. in ihrer lokalen Währung bezahlen. Des Weiteren ist die Umstellung von Desktop-Seiten auf mobile Seiten ein wesentlicher Faktor für die Plattformbetreiber. Waren es 2015 nur rund 31 % der Nutzer auf einem mobilen Endgerät, sind es 2020 bereits 52 %. Der Trend ist damit klar erkennbar und bedeutet, dass Plattformbetreiber sich auf diese Änderung einstellen müssen.

### 4. Normen, Politiken und Vorschriften

In der Vergangenheit gab es international keine Regelungen, was so viel bedeutet wie, dass E-Commerce-Geschäft hat sich selbst geregelt. Dies führte zu internationalen Problemen wie steigender Kriminalität und Diebstahl von persönlichen Daten. In den vergangenen Jahren hat sich das stark geändert. An der United Nations Conference zum Thema Handel und Entwicklung wurde festgestellt, dass immer mehr Länder spezielle Regelungen für den Online-Handel und digitale Verträge eingeführt haben. Die meisten Regelungen betreffen die Bereiche E-Überweisungen, Cyber-Kriminalität, Datenschutz und Konsumentenschutz.

### 5. Produkte und Dienstleistungen

Durch die immer größere und breitere Auswahl im Internet steigt der Konkurrenzkampf zwischen den Verkäufer\*innen massiv an. Der/Die Kunden\*in hat immer mehr

---

<sup>30</sup> Vgl. Wafula (08.2020), Onlinequelle [09.08.2022].

Möglichkeiten, zwischen unterschiedlichen Anbieter\*innen und Qualitäten zu vergleichen und kann sich die Produkte ganz einfach nach Hause liefern lassen.

### 6. Kosten

Durch das starke Wachstum der E-Commerce-Branche und die damit gestiegene Anzahl von Service-Providern am Markt konnten die Kosten gesenkt werden. Dieser Druck aus der Gesellschaft wie auch der Markt der Anbieter\*innen spielt dem/der Kunden\*in in die Hände und hat zur Folge, dass die Preise für Kund\*innen und neue Unternehmen, die ein E-Commerce-Geschäft eröffnen wollen, sinken.

### 7. Märkte

Marktbarrieren sinken durch die immer größere Anzahl von E-Commerce-Anwender\*innen. Dieser entstandene Vorteil ist sehr wichtig für kleine- und mittelständische Unternehmen, da sie nicht über das Vermögen verfügen, in einen breiten Markt einzusteigen. Diese Hürde wird mit dem Online-Geschäft genommen.

### 8. Wertschöpfungskette

Durch die Möglichkeit des Direktvertriebs hat sich die komplette Wertschöpfungskette geändert. Es ist nun möglich, Produkte direkt vom Hersteller oder direkt bei Zwischenhändler\*innen zu beziehen. Früher waren oft mehrere Zwischenhändler\*innen involviert, was den Preis natürlich nach oben getrieben hat. Aus diesem Grund kann durch den Direktvertrieb der Preis gesenkt werden.

### 9. Ausbildung

Immer mehr Unternehmen steigen auf eine reine Online-Ausbildung um. Damit bleibt die Qualität der Ausbildung gleichbleibend und es werden Kosten gespart. Diese Form der Ausbildung wurde erkannt und findet nun in Online-Ausbildungsplattformen ihre Anwendung.

### 10. Zeitpläne

Dank der verkürzten Lieferwege und der schnelleren Kommunikation konnte massiv an Zeit gespart werden. Da der Konkurrenzkampf auch in diesem Bereich sehr hoch ist, mussten sich die Hersteller und Servicedienstleister etwas einfallen lassen. Durch diesen Druck entstand der Sofort-Lieferdienst. Bestellen auf unbestimmte Zeit ist in der heutigen Zeit nicht mehr denkbar oder gewünscht.

## 2.4 Aufbau einer E-Commerce Plattform

In der heutigen Wirtschaft ist das Wort „Plattformisierung“ ein beflügeltes Wort. Je nach Bezugspunkt bedeutet die Plattform etwas anderes bzw. kann sie anders interpretiert werden. In diesem Abschnitt sehen wir uns nur den Bereich der digitalen Plattformen an, an dem zwei oder mehrere Parteien miteinander als kaufender und verkaufender Part verbunden sind. Diese Verbundenheit der Parteien und damit die Mehrteiligkeit des Marktes ist nichts Neues, sondern ebenfalls vergleichbar mit Messen oder Reisebüros. Dies bedeutet, dass es einen Anbieter gibt, einen Vertrieb in der Mitte, der für die erfolgreiche Vermittlung Gebühren bekommt als auch Gebühren für das Anpreisen der Reisen und die Kund\*innen, die die Leistung kaufen und damit bezahlen. Diese Form ist sowohl im analogen als auch im digitalen Marktplatz dieselbe. Der Vorteil der digitalen Marktplattform ist, dass es keine technischen Engpässe mehr gibt außer dem Angebot und der erhaltenen Leistung. Konkret bezieht sich das beispielsweise auf die Kundenakquise, die Produktsuche oder auch das optimierte Cross Selling. Dank der Digitalisierung und dem technischen Fortschritt werden immer mehr Hürden genommen, die manche Konzepte bereits in der Vergangenheit scheitern ließen. Als Beispiel kann das Car-Sharing genannt werden. Das Konzept des Car-Sharing gibt es bereits seit den 1980er-Jahren, aber es kam erst in den letzten Jahren zum Erfolg. Früher war der Aufwand riesig, ein Auto auszuleihen. Man musste den Schlüssel organisieren, Zeitpunkte der Übergabe des Fahrzeuges definieren, Tanken und noch viele weitere Punkte. Heute, dank der Erfindung des Smartphones, ist es ein Leichtes, ein Auto zu mieten, zu tanken, abzustellen usw. Durch diese Erleichterung des Prozesses kamen Car-Sharing-Plattformen erst richtig in Fahrt. Dieses Phänomen kann bei vielen digitalen Plattformen erkannt werden. Das Ziel von Plattformen ist es, diese Transaktionskosten und Aufwände so weit zu senken, dass es tatsächlich einen Mehrwert für beide Nutzer\*innen bietet (siehe Abbildung 5). Dadurch ist eine Etablierung zwischen Anbieter\*innen und Käufer\*innen möglich und die Marktbeziehungen ändern sich fundamental.<sup>31</sup>

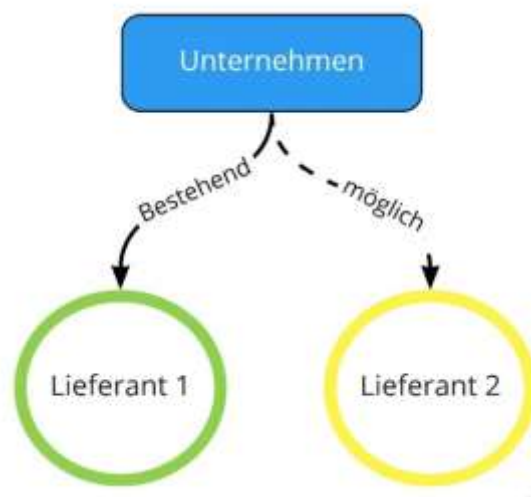


Abbildung 5: Darstellung von Geschäftsbeziehungen. Eine neue Geschäftsbeziehung zu Lieferant 2 kann nur zu Stande kommen, wenn die Transaktionskosten gering genug sind, Quelle: In Anlehnung an Engelhardt/Wangler/Wischmann (2017), S. 11 f.

<sup>31</sup> Vgl. Engelhardt/Wangler/Wischmann (2017), S. 11 f.

In diesem Fall werden reguläre Geschäftsmodelle, wie im Online-Handel, angesehen und Plattform-Geschäftsmodelle miteinander verglichen. Reguläre Geschäftsmodelle bestehen immer aus zwei Seiten. Die Seite des Herstellers oder Händlers und die Seite der Kund\*innen. Dabei bestellen Kund\*innen ihre gewünschten Produkte über Onlineshops, welche nach Abschluss des Bestellvorganges direkt an den/die Kund\*in geschickt werden. Der Wert der Ware entsteht dabei durch den/die Händler\*in/Verkäufer\*in. Diese\*r kann dabei den Wert des Artikels frei bestimmen und damit vermarkten. Bei einem Plattform-Geschäftsmodell ist der allgemeine Irrglaube, dass es sich bei der Plattform um ein Produkt oder eine Technologie handelt. Das ist aber nicht korrekt. Dieses Geschäftsmodell muss die Herausforderung meistern, einen Mehrwert für sich selbst als auch die Kund\*innen zu schaffen, um einen Wert generieren zu können. Den Wert bestimmen bei Plattform-Geschäftsmodellen immer der/die Hersteller\*in/Verkäufer\*in und der/die Kund\*in. In Abbildung 6 wird bildlich dargestellt, was die Unterschiede zwischen einem regulären Geschäftsmodell und einem Plattform-Geschäftsmodell sind.<sup>32</sup>

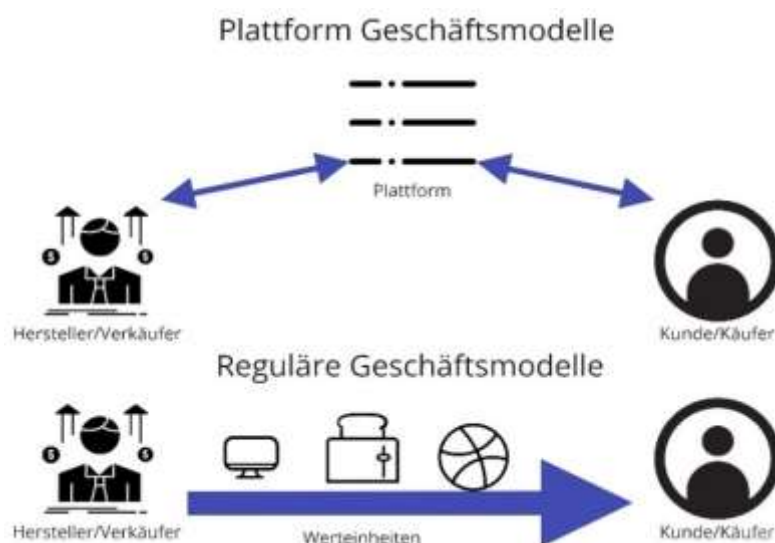


Abbildung 6: Darstellung der Unterschiede zwischen einem regulären Geschäftsmodell zu einem Plattform Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Kern einer erfolgreichen Plattform ist der einfache und reibungslose Austausch von Daten und Informationen zwischen zwei Akteuren. In diesem Fall zwischen dem/der Verkäufer\*in und dem/der Kund\*in. Der einfache Austausch dieser Informationen ist so essenziell, dass er als kritischer Erfolgsfaktor bezeichnet wird. Um diesen Erfolgsfaktor besser darzustellen, werden Plattformen in drei Schichten eingeteilt: Daten-, Infrastruktur und Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaftsschicht. Je nachdem, in welchem Bereich sich das Plattform-Geschäftsmodell befindet, können die jeweiligen Schichten unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Als Beispiel für eine starke Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaftsschicht kann Meta oder Airbnb genannt werden. Unternehmen, die sich stark mit der Thematik Internet der Dinge (IoT) befassen, haben hingegen eine stark ausgeprägte Datenschicht. Diese Unternehmen leben vom Sammeln und Analysieren dieser Daten und so ist bei solchen Unternehmen die Datenschicht die primäre Schicht. Dies ändert nichts daran, dass der Erfolgsfaktor in der Netzwerk-Marktplatz-Gesellschaftsschicht integriert ist.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Haack (2018), S. 84 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Choudary (2015), S. 60 ff.

Beim Aufbau einer Plattform beginnt man mit der Kerninteraktion. Diese Kerninteraktion ist der Grundstein für weitere Interaktionen für den/die Kund\*in. Die Kerninteraktion ist dabei die „Minimum Durchführbare Interaktion“ (MVI, minimum viable interaction). Die MVI muss so designt werden, dass es sowohl für den/die Kund\*in als auch den/die Verkäufer\*in attraktiv ist. Dabei zählen die Faktoren Einfachheit der Bedienung und Relevanz bzw. Wertstiftung für beide Akteure zu den wichtigsten Faktoren. Erst dadurch kann die notwendige Attraktivität geschaffen werden.<sup>34</sup>

Um die Kerninteraktion bestmöglich zu erarbeiten, gilt es, eine kundenorientierte Strategie zu entwickeln. Es ist die Schnittstelle zwischen Profitabilität und kreativer Gestaltung. Im Zuge des Service Design werden Reisen der Kund\*innen (Customer Journey) und Reisen der Hersteller\*innen (Producer Journey) erstellt. In diesen Journeys werden die einzelnen Schritte, die ein/eine Hersteller\*in oder Kund\*in durchläuft, bis zum erfolgreichen Erreichen einer Zielhandlung dargestellt. Die folgende Abbildung stellt solch eine Customer Journey schemenhaft dar.<sup>35</sup>



Abbildung 7: Darstellung einer Customer Journey. Der/Die Kunden\*in durchläuft diese 5 Phasen während eines Kaufprozesses, Quelle: in Anlehnung an Krüger (2012), Onlinequelle [16.08.2022].

In der Customer Journey durchlaufen Kund\*innen bis zum erfolgreichen Geschäftsabschluss die folgenden fünf Phasen:<sup>36</sup>

1. **Awareness:** dies bedeutet „Bewusstsein bilden“ und beschreibt, wie Kund\*innen auf das Produkt/die Dienstleistung aufmerksam wurden. Es muss ein Bedürfnis bei den Kund\*innen geweckt werden. Dies erfolgt über sogenannte Touchpoints. Das sind Punkte, über die ein/e Kund\*in mit dem Produkt in Berührung kommt. Diese können physikalisch oder digital sein. Über Soziale Medien, Radio oder Fernsehen. All das sind Touchpoints, die bei Kund\*innen ein Bedürfnis hervorbringen können. Zu diesem Zeitpunkt besteht noch kein Wille der Kund\*innen, das Produkt oder die Dienstleistung zu besitzen oder in Anspruch zu nehmen. Über Werbung versucht man, die Kund\*innen auf ein Problem aufmerksam zu machen und damit ein Bedürfnis zu wecken.
2. **Consideration:** steht für Betrachtung und bedeutet, dass zu diesem Zeitpunkt der/die Kund\*in im Unterbewusstsein bereits entschieden hat, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen, und so ein bestehendes Problem lösen will. Dabei beginnt der/die Kund\*in, mehrere Angebote miteinander zu vergleichen und sich darüber zu informieren. Diese Recherche findet meist auf den Herstellerseiten, Web-Shops oder Blogs und Foren statt. Unternehmen können hier ihre Kompetenz gut zur Schau stellen und sich damit präsentieren oder persönlich mit den Kund\*innen in eine Interaktion kommen.

---

<sup>34</sup> Vgl. Wu u. a.(2019), S. 279 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Steen/Manschot/Koning (2011), S. 53 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Sashi (2012), S. 253 ff.

3. **Purchase:** In der Phase des Kaufs hat der/die Kund\*in bereits eine Entscheidung getroffen. Aus Interessent\*innen werden Kund\*innen. In dieser Phase ist es nun essenziell, die Hürden für die erfolgreiche Abwicklung des Kaufs auf Plattformen so niedrig wie möglich zu gestalten. Es muss einfach und schnell vonstattengehen. Es ist zu beachten, den gesamten Kaufprozess mit so wenig Klicks wie möglich zu gestalten damit der/die Kund\*in in dieser entscheidenden Phase nicht mehr abspringt.
4. **Retention:** Wie in allen Geschäftsmodellen ist die Kundenbindung und damit das Wandeln von Kund\*innen zu Neukund\*innen und Stammkund\*innen essenziell für weitere Geschäfte. Diese Phase ist ein herausfordernder Schritt. Neukund\*innen zu generieren ist viel schwieriger als an Stammkund\*innen erneut etwas zu verkaufen. Um Kund\*innen erneut etwas zu verkaufen, ist ein gutes Vertrauen zum Unternehmen wichtig und man muss im Gedächtnis der Kund\*innen bleiben. Daher muss darauf geachtet werden, den Service so gut wie möglich zu integrieren und auszubauen. Mit einem engagierten Service steigt die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Geschäftes stark an.
5. **Advocacy:** Um die Loyalität der Kund\*innen zu steigern, ist eine hohe Kundenzufriedenheit notwendig. Mit der steigenden Loyalität wird die Kundenbindung gefestigt und es entstehen Befürworter für das eigene Unternehmen. Dadurch ist die Hürde bei der Neukundenakquise geringer und das eigene Unternehmen als verlässliches Unternehmen verankert sich im Kopf der Konsument\*innen. Mit dieser Phase ist der letzte Schritt der Customer Journey erreicht.

Bei der Erstellung einer E-Commerce-Plattform werden zwischen drei unterschiedlichen Arten von Plattformen unterschieden: Onlineshop, Online-Marktplatz und Online-Plattform. Um eine eindeutige Abgrenzung für den Leser darzustellen, werden im kommenden Abschnitt der Onlineshop bzw. die Online-Plattform mit dem Online-Marktplatz verglichen.

#### 2.4.1 Vor- und Nachteile eines Onlineshops und Online-Marktplatzes

Bei diesen beiden E-Commerce-Vertriebskanälen unterscheidet man, wo ein Produkt oder eine Dienstleistung an den/die Kund\*in verkauft wird. Sobald Hersteller\*innen einen eigenen Shop betreiben und ihre Produkte direkt an Endkund\*innen verkaufen, betreiben sie einen Onlineshop. Wenn Hersteller\*innen aber beschließen, ihre Produkte oder Dienstleistungen auf bestehenden Netzwerken anzubieten, dann spricht man von einem Online-Marktplatz. Beide Formen des Vertriebs haben dabei ihre Vor- und Nachteile und müssen immer anhand der Bedürfnisse des Unternehmens und deren Vertriebskanäle gewählt werden. Dabei können die zwei Varianten mit der realen Vertriebsform verglichen werden. Ein Onlineshop ist wie ein normales Geschäft im stationären Handel, außer, dass er von überall auf der Welt im Internet erreichbar ist. So auch der Online-Marktplatz. Dabei handelt es sich um einen Markt, wie er auch in der Realität bekannt ist. Im Online-Marktplatz bieten unterschiedliche Unternehmen ihre Waren an und vertreiben diese.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Swoboda et al. (2019), S. 8 ff.



Das Entwickeln eines Onlineshops kann mit dem Eröffnen eines realen Geschäftes verglichen werden und muss vorab gut überdacht werden. Als Händler\*innen ist die Vertriebsform essenziell für den Erfolg des eigenen Geschäftes und daher muss das auch in der Form des Online-Vertriebes zu berücksichtigen werden. Auch hier müssen der Aufbau und die Präsentation der Oberfläche ansprechend sein und die dahinterliegende Infrastruktur muss einem möglichen Ansturm von Kund\*innen Stand halten. Um einen Ansturm zu generieren, ist eine Marketing-Kampagne notwendig. Im realen Umfeld ist das oft mit einer Flyer-Aktion oder dem Verkleben von Fenstern bereits erledigt. Doch im Bezug auf Onlineshops oder Marktplätzen kann mit Werbung auf Suchmaschinen oder Webseiten ausreichend Reichweite generiert werden. Das wohl wichtigste Tool für die Bewerksstellung solcher Anforderungen ist die Suchmaschinenoptimierung (SEO). Im Rahmen der Suchmaschinenoptimierung wird die Webseite dahingehend optimiert, öfter bei Suchanfragen in einer Suchmaschine zu erscheinen. Dadurch können die User auf die Seite gelangen.<sup>38</sup>

Beim Online-Marktplatz steigen Händler\*innen oder Hersteller\*innen in ein bestehendes System ein und können dort ihre Produkte/Dienstleistung anbieten. Die Infrastruktur wie Design, Server, Shopsystem etc. muss vom Marktplatzbetreiber gestellt werden. Das Bewerben der Seite ist dabei die Aufgabe des Betreibers. Dadurch besitzt der Online-Marktplatz einen wesentlichen Vorteil gegenüber einem herkömmlichen Onlineshop. Auch hier ist die Aufgabe, dass der Aufwand für potenzielle Händler möglichst gering ist. Demnach muss die Grundkonfiguration mit nur wenigen Klicks umsetzbar sein. Am besten, sofern ebenfalls ein reales Geschäft besteht, direkt über eine Anbindung an das ERP-System, um die Daten korrekt im System darstellen zu können.<sup>39</sup>

Der eigentliche Unterschied zwischen den beiden Vertriebsformen ist die Kundenbeziehung. Bei einem Onlineshop beziehen die Kund\*innen ihre Produkte von einem\*einer Verkäufer\*in. Bei einem Online-Marktplatz hingegen kann ein/e Kund\*in Produkte von vielen Verkäufer\*innen beziehen. Damit steht der/die Käufer\*in beim Onlineshop in einer 1:1- und beim Online-Marktplatz in einer 1:n-Beziehung zu den Verkäufer\*innen.<sup>40</sup>

### **2.4.2 Vor- und Nachteile eines Online-Marktplatzes und einer Online-Plattform**

Wie bereits im Abschnitt 2.4.1 beschrieben, ist ein Online-Marktplatz mit einem realen Markt vergleichbar. Der Marktplatzbetreiber stellt die Seite inklusive der Infrastruktur, Werbung etc. für viele unterschiedliche Verkäufer\*innen zur Verfügung. Der/Die Verkäufer\*in muss sich ausschließlich um die richtige Platzierung seiner/ihrer Produkte kümmern. Der Online-Marktplatzbetreiber erwirtschaftet einen Erlös über eine Vermittlungsprovision für den/die Käufer\*in und Verkäufer\*in.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Lammenett (2019), S. 294 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Friedrichs (2017), S. 1 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Galiana (2022): Onlinequelle [17.08.2022].

<sup>41</sup> Vgl. Friedrichs (2017), S. 1 ff.

Eine Plattform hingegen ist mehr als nur ein Marktplatz. Sobald ein Unternehmen mehrere digitale Leistungen anbietet und diese den Kund\*innen zur Verfügung stellt, so spricht man von einer Plattform. Als Beispiel kann hier Amazon genannt werden. Amazon ist mit dem Vertrieb von Produkten auf ihrem Online-Marktplatz groß geworden. In der Zwischenzeit bietet Amazon aber auch die Möglichkeit, Filme, Musik oder Bücher zu streamen bzw. wiederum zu kaufen. Zusätzlich bietet Amazon für Business-Kunden auch die Möglichkeit, ihre digitalen Services auf den Servern des Unternehmens anzubieten.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Pribilla, Onlinequelle [17.08.2022].

### **3 ONLINE-MARKTPLATZ**

Im Zuge der Ausarbeitung des Kapitels 2 E-Commerce hat der Autor festgestellt, dass ein Online-Marktplatz die Geschäftsform ist, in der das Geschäftsmodell entwickelt werden soll. Das begründet sich vor allem aus der Erkenntnis, dass es sich in dieser Arbeit um die Erarbeitung eines Lieferdienstes für rezeptfreie Arzneiwaren von mehreren Apotheken handelt. Aus diesem Grund behandelt das Kapitel Online-Marktplatz das Thema im Detail und soll einen besseren Überblick über den Online-Marktplatz geben.

#### **3.1 Grundlagen und Voraussetzungen für Online-Marktplätze**

Der Verkäufer, egal ob als Pure Player (Definition siehe 2.3) oder als zusätzliche Vertriebsform, erschließt mit der neuen Vertriebsform einen neuen Vertriebskanal, um potenziell mehr Absatz zu generieren.<sup>43</sup>

Abhängig von der Verwaltung der Produkte oder Dienstleistungen unterscheidet man außerdem zwischen einer Online-Plattform, bei der der Plattformbetreiber die Verwaltung und Platzierung der Artikel übernimmt und einem Online-Marktplatz, bei dem die Verkäufer\*innen die Daten und Inhalte ihrer Seite selbst oder von einem Dritten verwalten lassen können. Es ist den Verkäufer\*innen selbst überlassen, wie sie ihre Plattform gestalten möchten. Die Marktbetreiber\*innen definieren, was die Kund\*innen, die den Markt verwenden, machen dürfen und welche Möglichkeiten den Verkäufer\*innen bei der Verwaltung und Präsentation ihrer Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Es soll ein fairer Wettbewerb möglich sein. Ein Online-Marktplatz kann nur funktionieren, wenn ausreichend Anbieter und Nachfrager auf der Seite sind. Die Anbieter\*innen müssen dabei ausreichend Produkte anbieten, um das Produktportfolio ideal abzubilden und damit ist eine breites Angebot für den/die Endkund\*innen sichergestellt. Kund\*innen werden nach entsprechenden Produkten suchen und diese mit anderen Anbieter\*innen vergleichen. Dadurch entsteht ein natürlicher Wettbewerb. Es ist zu beachten, dass alle beteiligten Parteien (Verkäufer\*innen, Käufer\*innen und Betreiber\*innen) unterschiedliche Anforderungen an einen Online-Marktplatz haben. Kund\*innen wünschen sich eine einfache Präsentation mit Filter-Möglichkeiten etc. Die Verkäufer\*innen möchten ihre Produkte leicht verwalten und einstellen können. Die Betreiber\*innen hingegen stehen vor der Herausforderung eine einfache und bedienerfreundliche Oberfläche mit einfachen Bezahlungsmöglichkeiten und einer guten Logistik- und Auftragsabwicklung im Hintergrund bereitzustellen. In der Abbildung 8 werden die unterschiedlichen Anforderungen dargestellt.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Aichele/Schönberger (2016), S. 19 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 498 ff.



Abbildung 8: Anschauliche Darstellung unterschiedlicher Anforderungen der Akteure eines Online-Marktplatzes, Quelle: Kollmann (2019), S. 499.

### 3.1.1 Unterschiedliche Orientierung von Marktplätzen

Je nach Einsatzgebiet des Marktplatzes kann dieser unterschiedlich ausgerichtet sein. Grundsätzlich kann ein Marktplatz offen oder geschlossen sowie vertikal und/oder horizontal orientiert sein. Ein offener Marktplatz unterscheidet sich von einem geschlossenen durch den unbeschränkten Zugang für alle potenziellen Kund\*innen. Bei der Differenzierung zwischen dem vertikalen und horizontalen Marktplatz unterscheidet man eine Branche unabhängiges Angebot von einem sortenreinen Produktangebot. Bei offenen Marktplätzen ist das Ziel, so viele User und Anbieter\*innen wie möglich anzusprechen. Dabei ist meist eine Registrierung erforderlich oder sogar eine Nutzungsgebühr zu bezahlen. Bei geschlossenen Marktplätzen hingegen ist das Ziel, eine genaue Branche anzusprechen. Geschlossen Märkte finden oft in der Modebranche Anwendung. Als Beispiel kann hier Zalando genannt werden. Um auf diesem Online-Marktplatz Produkte verkaufen zu dürfen, müssen bestimmte Kriterien wie Qualität und Verfügbarkeit gegeben sein. Wenn diese Anforderungen nicht gegeben sind, ist einem Unternehmen nicht gestattet, seine Produkte auf diesem Marktplatz zu vertreiben.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Graves (2020), Onlinequelle [18.08.2022].

Weiters können Marktplätze nach ihrer Zielgruppe unterschieden werden. Dabei ist der wohl bekannteste der B2C-Marktplatz, da dieser jedem User, der Produkte aus dem Internet für sich als Privatperson bestellt, bekannt ist. Die bekanntesten Endkund\*innen-Marktplätze sind Amazon, eBay oder Zalando. Eine weitere noch nicht so weit verbreitete Form des Online-Marktplatzes ist der B2B-Marktplatz. Hier liegt der Fokus rein auf dem Geschäft mit anderen Unternehmen und damit nicht auf Endkund\*innen. Bekannte Marktplätze sind Amazon Business oder Toolineo. Diese Unterscheidung in der Zielgruppe ist ein übergeordnetes Unterscheidungskriterium.<sup>46</sup>

### 3.1.2 Marktplatz-Komponenten

Ein Marktplatz besteht wie jede andere Website aus einem Front- bzw. Backend und wird je nach Plattform-Format unterschiedlich verwaltet. Dabei gibt es auch Bereiche, die nicht direkt den Marktplatzbetreiber\*innen oder den Kund\*innen zuordenbar sind. Als Beispiel kann hier das Content Management genannt werden. Dieser Bereich verwaltet je nach Ausgestaltung des Marktplatzes der Betreiber\*innen oder der Produkthanbieter\*innen. Nachfolgend eine Auflistung der Komponenten, aufgeteilt in funktionale Merkmale, die eine besondere Relevanz in Bezug auf die Entwicklung eines Marktplatzes haben:<sup>47</sup>

- **Lieferantenkatalog:** Um einen Wettbewerb erzeugen zu können, ist es relevant, mehrere Lieferant\*innen anbieten zu können, damit Kund\*innen zum Beispiel einen Preisvergleich vollziehen können. Aus diesem Grund führt man mehrere Kataloge von Verkäufer\*innen zusammen und zeigt diese direkt beim Produkt.
- **Auktionsmodul:** Falls der Marktplatz eine Auktionsplattform ist, kann eine Auktion in zwei unterschiedliche Formen aufgebaut werden. Entweder es werden Produkte angeboten und an die Meistbietenden verkauft oder ein/e potenzielle/r Käufer\*in fragt das Produkt an und die/der Käufer\*in entscheidet, welches Angebot angenommen werden soll.
- **Käufer-/Verkäuferliste:** Mit der Zurverfügungstellung von Listen von Anbieter\*innen bzw. Nachfragern von Produkten wird es ermöglicht, dass sich die jeweiligen Akteure über das Unternehmen informieren können.
- **Zusammengeführte Bestellungen:** Der Marktplatz bietet die Möglichkeit, mehrere Produkte von unterschiedlichen Anbieter\*innen zu kaufen. Es muss sichergestellt sein, dass eine Bestellung zusammengeführt werden und als eine Lieferung an die Kund\*innen gesendet werden kann.
- **Transaktionsunterstützung:** Um den Kund\*innen den bestmöglichen Komfort bieten zu können, können Zusatzfunktionen, wie etwa ein Zahlungsverkehr, angeboten werden. Damit ersparen sich Kund\*innen unnötige Arbeitsschritte für die Geldtransaktion.
- **Content Management:** Hierbei kommt es auf die Gestaltung des Marktplatzes an. Diese Gestaltung kann von den Betreiber\*innen oder von den Anbieter\*innen selbst umgesetzt werden.
- **Produktsuche:** Mittels parametrischer Suchfunktionen müssen die Kund\*innen die Möglichkeit haben, nach gewünschten Produkten zu suchen. Hierbei sind Klassifizierungssysteme wichtig, um

---

<sup>46</sup> Vgl. Willkommer (2017), Onlinequelle [23.08.2022].

<sup>47</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 524 f.

die Produkte in eine einheitliche Metastruktur zusammenzuführen und mit einheitlichen Merkmalen zu kennzeichnen.

- **Lagerbestand-Verfügbarkeit:** Sofern sich Kund\*innen für ein Produkt entschieden haben, muss die Verfügbarkeit bei den Lieferant\*innen geprüft werden. Dabei muss das Lieferantensystem soweit angebunden sein, dass bei einer dynamischen Anfrage an die Anbieter\*innen eine Verfügbarkeitsrückmeldung erfolgt.
- **Geschäftsprozesse:** Um einen reibungslosen Ablauf von Bestellungen zu bewerkstelligen, ist es notwendig, dass Geschäftsprozesse sich an genau definierte Abläufe halten. Bestellungen müssen selbstständig und vollautomatisiert weitergeleitet werden.
- **Kontenverwaltung:** Sämtliche userbezogene Daten, unabhängig ob Käufer\*innen oder Verkäufer\*innen, müssen hier verwaltet werden. Dabei werden unter anderem auch Daten zur Biet- bzw. Bestellhistorie gespeichert. Dem User muss dabei eine gewisse Freiheit bei der Erstellung seines Profils gegeben werden.
- **Rechtekontrolle:** Um die Seriosität der Seite und die Sicherheit für Verkäufer\*innen und Käufer\*innen zu bewerkstelligen, benötigt es klare Regeln, welche Aktionen Verkäufer\*innen bzw. Käufer\*innen auf der Online-Plattform ausführen dürfen.
- **Reporting:** Um Geschäftsziele erreichen zu können, benötigt es regelmäßige Evaluierungen von Offerten und Preisen. Gerade im B2B-Bereich ist diese Kontrolle absolut notwendig. Die Arbeit kann von Algorithmen übernommen werden, um Arbeit zu ersparen.

Zusätzlich zu den oben genannten Punkten ist die Integrationsfähigkeit der Softwarelösungen wichtig. Gerade im Bezug auf Marktplätzen ist das wichtig, da die Plattform von vielen unterschiedlichen Unternehmen verwendet wird. Das stellt die Plattform vor die Herausforderung, dass sehr viele Schnittstellen und unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse miteinander funktionieren müssen. Dabei unterscheidet man zwischen den Bereichen der systemseitigen, prozessbezogenen und informationstechnischen Integration. Im Bereich der systemseitigen Integration liegt die Schnittstelle zwischen dem ERP-System der Anbieter\*innen und der Marktplatzsoftware. Im Zuge des Anbietens und Verkaufens werden unterschiedlichen Prozesse angestoßen. Bei der prozessbezogenen Integration geht es um die geregelten Abläufe zwischen allen Akteur\*innen. Die informationstechnische Integration ist relevant für Zusatzfunktionen, in denen zum Beispiel die Durchführung von Transaktionen oder der Austausch von Daten vonstattengeht.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 501 f.

Das Thema der Systemarchitektur und die damit einhergehende Systemoffenheit betrifft die Fragen der Zugangskontrollen, des Multihoming (Methode zur Konfiguration einer Plattform mit mehr als einer Netzwerkverbindung und Netzwerkadresse) und der Kompatibilität. Als Plattformbetreiber\*in definiert man selbst die Bedingungen, um auf einer Plattform tätig sein zu dürfen. Qualitätsgründe als auch technische Gründe begrenzen damit den freien Zugang zur Plattform. Dies ist eine qualitätssichernde Maßnahme für die Plattform. Das Multihoming regelt die Integration oder Nichtintegration der Plattform auf anderen Plattformen. Dafür muss sowohl die rechtliche als auch die technische Gegebenheit vorhanden sein. Kompatibilität darf nicht mit Multihoming verwechselt werden. Die Themen sind zwar verwandt, aber nicht ident. Je kompatibler eine Plattform zu anderen Plattformen ist, desto besser lässt sie sich verbreiten und desto besser kann sie angebunden werden. Durch die einfache Anbindung von anderen Plattformen/Online-Shops ist eine Verbreitung der Plattform sichergestellt.<sup>49</sup>

Um das Vertrauen der Käufer\*innen bzw. Verkäufer\*innen sicher zu stellen, ist das Thema Sicherheit unumgänglich. Bei der Transaktion von Geld zwischen zwei Akteuren (Käufer\*innen und Verkäufer\*innen) läuft der Transaktionsprozess über eine dritte, externe Partei, dem Zahlungssystembetreiber, ab. Bei diesen Betreiber\*innen sind oft eigene Kundenkonten oder reale Bankkonten notwendig. Die Zahlungssystembetreiber\*innen sind für die korrekte Geldtransaktion zuständig. Damit auch dies sicher abläuft, werden Transaktionen zum Schutz beider Parteien nach dem Secure-Sockets-Layer-Protokoll (SSL) verschlüsselt.<sup>50</sup>

### 3.1.3 Modelle und Zutrittsbarrieren

Die Modelle beschreiben, wie ein Online-Marktplatz betrieben wird. Es gibt 3 unterschiedlichen Formen:

- **Betreiber-Modell:** Bei dieser Form obliegt die operative Betreuung, der Aufbau und die Wartung in der Hand der Betreiber\*innen. Dabei spielen die Kosten eine wesentliche Rolle und sind ein klares Kriterium bei der Auswahl des Betreiber-Modells. Kosten für die Hard- und Software sowie die Personalkosten für die Wartung und Instandhaltung der Hard- und Software sind dabei nicht zu vernachlässigen. Sofern sich die Betreiber\*innen dafür entscheiden, den Marktplatz auf einem eigenen Server zu hosten (Bereitstellung der Plattform auf eigener Hardware), muss auch die Hardware rund um den Server ideal sein. Das Internet muss dem Bedarf genügen und der Server muss ausfallsicher sein. Diese Probleme haben die Betreiber\*innen nicht, sobald sie ihren Marktplatz bei einem Provider hosten. In diesem Fall kümmert sich der Provider um die notwendige Ausfallssicherheit und Internetgeschwindigkeit. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Warenwirtschaft, sondern auch um Schnittstellen zu einem CRM-System (Customer Relationship Management) oder Call-Center. Durch Betreiber- und Endkund\*innen freundliche Softwarelösungsanbieter wird die Erstellung eines Online-Marktplatz vereinfacht. Dennoch kann es dazu kommen, dass es notwendig wird, die Standardlösung an die individuellen Bedürfnisse des Marktplatzes anzupassen.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Engelhardt/Wangler/Wischmann (2017), S. 18 f.

<sup>50</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 313 f.

<sup>51</sup> Vgl. Kollmann (2019), S.276 f.

- **Dienstleister-Modell:** Bei dieser Form des Online-Marktplatzbetriebs lagert man den physischen Betrieb aus. Demnach werden alle hardwareseitigen Komponenten ausgelagert und damit ist es das Gegenteil von „In-House Hosting“. Wenn die Anforderungen (z. B.: Rechenleistung) an das eigene Rechenzentrum (Server) nicht adäquat bedient werden, ist es sinnvoller, externe Dienstleister\*innen dafür in Anspruch zu nehmen als die dafür notwendigen Komponenten zu erwerben. Bei der Auslagerung von Bereichen darf niemals auf den Datenschutz bzw. die Datensicherheit vergessen werden. Die Plattformbetreiber\*innen müssen sicher gehen können, dass die dritte Partei vertrauenswürdig ist und alle juristischen Anforderungen eingehalten werden.<sup>52</sup>
- **Partner-Modell:** Bei dieser Form des Betriebes lagern die Betreiber\*innen die komplette Plattform, demnach Hard- und Software, an Dritte aus. Es werden ausschließlich die Artikeldaten in den E-Shop des Partners eingepflegt. Die Abwicklung von Bestellungen und Bezahlung obliegt dabei dem Partner. Es müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, damit ein Partner-Modell lukrativ betrieben werden kann. Diese Voraussetzungen sind, dass sich Artikeldaten nur sehr selten ändern, die Anzahl der Artikel nicht zu umfangreich ist und auch die Umsatzerwartung niedrig bleibt. Auch bei dieser Form kann das gesamte System an Partner\*innen ausgelagert werden. Auch dann sind die Partner\*innen für die gesamte Verwaltung, Abrechnung und Bestellung verantwortlich und haften für die benötigte Datensicherheit. Wenn all diese Funktionen ausgelagert werden, obliegt den Auftraggeber\*innen/Plattformbetreiber\*innen ausschließlich das Content Management.<sup>53</sup>

Bei allen Akteuren bestehen unterschiedliche Anforderungen an den Marktplatz. Es bestehen unterschiedliche Anreize für die Investition in Marktplätze. Die Anbieter erwarten sich eine Gewinnmaximierung, eine Nutzenmaximierung auf der Seite der Suchenden und eine Gewinnerzielung auf der Seite der Betreiber\*innen. Es kann daher erneut zwischen den angebotsseitigen Marktplätzen, nachfrageseitigen Marktplätzen und neutralen Marktplätzen unterschieden werden.<sup>54</sup>

Bei einem angebotsseitigen Marktplatz ist das Ziel, die Suchkosten zu verringern. Dabei unterscheidet man zwischen Preisinformation und Produkt- bzw. Qualitätsinformationen. Wenn bei den Betreiber\*innen des Marktplatzes der Fokus auf den Preisinformationen liegt, steigt der Druck unter den Anbieter\*innen. Der Kostendruck steigt und das ist unvorteilhaft für die Anbieter\*innen. Aus diesem Grund versuchen Anbieter\*innen immer, die Produktorientierung zu fördern und damit den Marktplatz zu beeinflussen.<sup>55</sup>

Bei nachfrageseitigen Märkten versucht man genau so wie bei dem angebotsseitigen Marktplatz, die Suchkosten zu senken und zusätzlich Verluste durch suboptimale Marktpartner\*innen zu verringern. Werden Anbieter\*innen nicht gefunden, so entstehen höhere Kosten aufgrund der geringeren Produktionszahlen und die damit einhergehenden geringeren Stückzahlen.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Kuhl (2002), S. 300 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 278 f.

<sup>54</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 18 f.

<sup>55</sup> Vgl. Kortus-Schultes/Ferfer (2005), S. 127 f.

<sup>56</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 18 f.



Bei neutralen Marktplätzen erzeugen die Betreiber\*innen eines Marktplatzes ausschließlich den Gewinn über die Gebühren für die Marktteilnehmer\*innen. Diese Gebührenabschöpfung steht bei den Akteur\*innen unter Kritik, doch etabliert sich diese Form der Marktplätze, da die Betreiber\*innen die Intermediationsfunktionen oft besser umsetzen können als andere Formen von Marktplätzen. Als Intermediationsfunktionen versteht man Kontakt-, Informations-, Beratungs-, Waren-, Raum- und Zeitausgleichsfunktionen. Der Nutzen steigt mit der Breite des Spektrums, die der Intermediäre für die anderen Marktteilnehmer\*innen erbringt. Durch die neutrale Rolle der Betreiber\*innen ist eine neutrale und qualitativ hochwertige Darstellung der Produkte sichergestellt und bietet daher einen fairen Raum für einen Wettbewerb.<sup>57</sup>

### **Zutrittsbarrieren**

Durch die Betreibung eines Online-Marktplatzes ergeben sich viele verschiedene Chancen und Möglichkeiten, wodurch Risiken und Zutrittsbarrieren oft vernachlässigt oder übersehen werden. Diese Zutrittsbarrieren werden auch Markteintrittsschranke genannt. Es werden zwischen drei unterschiedlichen Formen von Zutrittsbarrieren unterschieden. Finanziell-technische, produktbezogene und rechtliche Markteintrittsschranke. Diese Schranken sind natürliche Zutrittsbarrieren und unterscheiden sich klar von vorsätzlichen Schranken. Diese findet man insbesondere in Märkten, in denen es Kartellverhalten gibt.<sup>58</sup>

### **Finanziell-technische Markteintrittsschranke**

Es benötigt hohe finanzielle Aufwände, um ein System aufzubauen, mit dem man an Interaktionen und Transaktionen am Markt präsent sein kann. Dabei ist etwa der finanzielle Aufwand für die notwendige Infrastruktur und die notwendige Wartung gemeint, um immer am aktuellsten Stand zu bleiben. Oft werden spezifische Kosten für Schulungen nicht berücksichtigt, aber auch diese machen einen erheblichen Anteil an den geplanten Kosten aus. Zusätzlich zu den infrastrukturellen Dingen, wie das Betreiben der Plattform, dürfen die Kosten für eine leistungsfähige Logistik nicht unterschätzt werden. Diese Thematik verschärft sich, sobald man von einer internationalen Lieferung spricht. Da die Kosten für die notwendige Server- und Systeminfrastruktur hoch sind, werden diese Bereiche oft an Dritte ausgelagert. Die Finanzierung des gesamten Systems findet mittels Gebühren statt. Klassische Gebühren sind die Vermittlungs-/Abschlussgebühr, Nutzungsgebühr oder Anschlussgebühr. Mittels Systemstandards können die Marktplatzbetreiber\*innen versuchen, die Marktplatzwechselungen zu minimieren und damit die Kund\*innen zu binden. Diese Abhängigkeit hält aber viele Neukund\*innen davon ab, sich bei einer Plattform anzumelden. Demnach müssen solche Mechanismen mit Vorsicht betrachtet werden. Dank der immer weiter fortschreitenden Entwicklung von Technologien sinken die Kosten für neue Hardware permanent und dies minimiert die Schranke.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Kortus-Schultes/Ferfer (2005), S. 127 f.

<sup>58</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 22 f.

<sup>59</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 22 f.

### **Produktbezogene Markteintrittsschranke**

Bei der produktbezogenen Markteintrittsschranke stehen zwei wesentliche Bereiche im Fokus. Einerseits betrachtet man die Internetfähigkeit eines Produkts. Dabei betrachtet man die Fähigkeit der Mehrwertgenerierung auf einem Online-Marktplatz. Andererseits liegt die Qualitätsanforderung, die sich auf die marktplatzbezogenen Standards oder auf kundenseitige Vorstellungen beziehen, im Fokus. Die Etablierung eines Online-Marktplatzes muss einen Vorteil für alle Akteur\*innen bringen. Demnach dürfen die verfügbaren Produkte nicht allzu informationsintensiv oder nicht standardisiert sein. Wenn der Beratungsaufwand zu groß ist, kann sich solch ein Produkt nicht über das Internet verkaufen. Weiters darf die Suche zu keinen großen Such- oder Prozesskosten führen, um den Kostendruck der durch die Konsument\*innen entsteht, gering zu halten. Kund\*innen fokussieren sich auf Produkte, die sie über andere Wege als der physischen Kontrolle bewerten können. Diese Lücke können die Anbieter\*innen mittels Garantien schließen und damit die Sicherheit der Kund\*innen gewinnen. Um die produktbezogene Markteintrittsschranke weiters zu minimieren, empfiehlt es sich, Kundenrezessionen zu integrieren. Bei diesem Austausch von Kundenerfahrungen können neue Kund\*innen die notwendigen Erfahrungen besser nachvollziehen. Hersteller\*innen ist es so möglich, positive Kundenbewertungen in die Bewerbung ihrer Produkte einfließen zu lassen. Sind bei Produkten keine Rezensionen oder Vergleiche mit anderen Produkten möglich, greifen Kund\*innen meist auf bekannte Marken zurück. Dies erschwert den Marktzutritt für neue und unbekannt Marken.<sup>60</sup>

Ob nun ein Produkt generell ideal für die Vermarktung im digitalen Vertrieb ist, kann mittels des 3-B-Modells (siehe Abbildung 9) geprüft werden. Die 3-B stehen für Beurteilbarkeit, Beschreibbarkeit und Beratungsaufwand. Jedes Produkt muss nach den drei genannten Kriterien bewertet werden und gliedert sich damit in der Matrix in einen bestimmten Quadranten ein. Die idealsten Produkte liegen dabei immer in grau hervorgehobenen Quadranten. Diese Produkte lassen sich gut und einfach beschreiben, lassen sich gut von anderen Produkten in deren Beurteilung unterscheiden und besitzen einen minimalen Beratungsaufwand. Je besser ein Produkt diese Kriterien erfüllt, desto idealer lässt es sich über eine Plattform zum Kauf anbieten. Erfüllt ein Produkt einen dieser Punkte nicht oder nur schlecht, ist der Vertrieb über eine Online-Plattform erschwert, aber weiterhin möglich. Je weniger ein Produkt die Kriterien erfüllt desto ungeeigneter ist es.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH (2008), S. 14 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 332 ff.

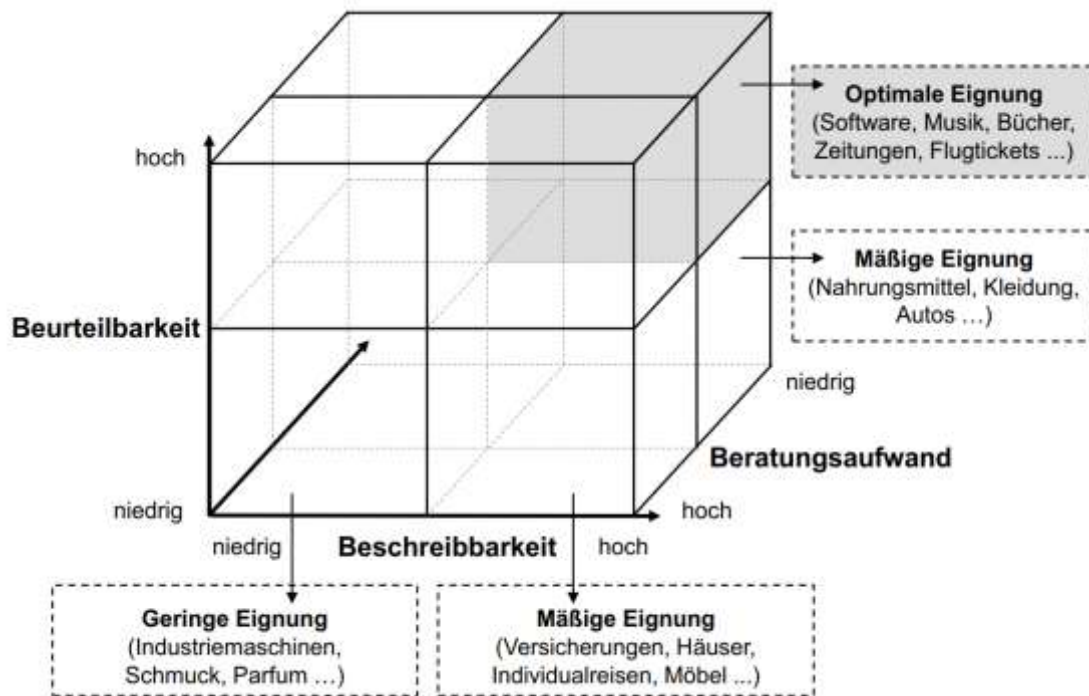


Abbildung 9: Produkteignungsmatrix (3-B-Modell), Quelle: Kollmann (2019), S. 334.

Eine Studie des Marktforschungs- und Beratungsinstitut TNS Infratest hat 60.000 Onlinekäufer befragt und kam zum Ergebnis, dass sich 48 % der Konsument\*innen für bekannte Marken entscheiden und den damit oft einhergehenden höheren Preis. Diese Barriere sinkt durch die steigende Produkt- und Qualitätstransparenz am Markt. Der Aufbau des Markenname ist aus diesem Grund von hoher Bedeutung.<sup>62</sup>

### Rechtliche Markteintrittsschranken

Beim Eintritt in Märkten müssen immer drei rechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Das Kartellrecht, das Steuerrecht und staatliche Regulierungen. Die Kartellbehörde prüft Online-Marktplätze, sodass ein Wettbewerb möglich ist und dass es zu keinen Preisabsprachen kommt. Das Steuerrecht ist stetig im Wandel und entwickelt sich auch für den Online-Marktplatz weiter. Durch steuerliche Regelungen kann es zu einem geringeren Mehrwert für die Betreuung eines Online-Marktplatzes kommen. Auch staatliche Regulierungen können einen Marktzutritt verhindern. Als Beispiel kann hier das in Deutschland nicht mehr gültige Recht genannt werden, bei dem der Versand von Arzneimitteln an Endkund\*innen untersagt war. Dies ermöglichte es ausländischen Unternehmen, günstigere Arzneimittel nach Deutschland zu senden.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vgl. o. V. (2015), Onlinequelle [30.08.2022].

<sup>63</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 24 f.

## 3.2 Chancen und Risiken für Online-Marktplätze

Aus Sicht eines New Entries (Neueinsteiger am Markt) am Online-Marktplatz besteht ein großes Nutzenpotenzial, aber auch erhebliche Risiken. Diese werden durch den starken Wettbewerb und den immer weiter steigenden technischen Anforderungen und den damit verbundenen steigenden Kosten geprägt. Der derzeitige Markt ist klar von einigen Unternehmen wie Amazon oder Alibaba besetzt. Aus diesem Grund versuchen Hersteller\*innen vermehrt, in die Direktvermarktung zu gehen. Auf den weltweit verfügbaren Plattformen besteht eine riesige Auswahl an Anbieter\*innen und gleichen oder ähnlichen Produkten für die Kund\*innen. Das fördert den Preiswettkampf bzw. den Preisdruck unter den Anbieter\*innen. Um an einem Markt bestehen zu können, müssen Produkte sehr günstig sein oder sich durch hervorragenden Service von der Masse abheben. Als Neueinsteiger am Online-Marktplatz hat man dieselben Probleme wie anderen Unternehmen. Die Bekanntheit fehlt und es entsteht das Problem, dass Kund\*innen nicht einmal wissen, dass man existiert. Das Problem kann mittels Marketingmaßnahmen wie Werbeschaltungen umgangen werden.<sup>64</sup>

Wie bereits im Abschnitt „Finanziell-technische Markteintrittsschranke“ erwähnt, sind die immer höheren technischen Anforderungen an Hardware, Software und Personal starke Kostentreiber. Das Auslagern von Wissen und/oder Equipment stellt dabei keine Ersparnis dar, sondern meist steigen die Kosten dadurch noch zusätzlich. Die Retouren sind ebenfalls ein großer Kostenfaktor. Durch das Wegfallen der Haptik während des Kaufs sowie das 14-tägige Widerrufsrecht entstehen Retouren. Retouren kosten Geld, da die Produkte nicht mehr als „Neu“, sondern ausschließlich als „Neuwertig“ verkauft werden können. Sowohl die Rücksendung als auch das Empfangen, Überprüfen und erneute Aufbereiten sind kostenintensiv. Daher muss versucht werden, die Retourenquote zu reduzieren. Dies funktioniert am besten mit einer detaillierten Beschreibung und der zur Verfügungstellung von vielen Bildern und Produktvideos.<sup>65</sup>

Aufgrund der genannten Kostentreiber und im kaufmännischen Gedanken, ist es notwendig die investierten Ausgaben schnellstmöglich wieder zurück zu erwirtschaften. Die Kostentreiber erschweren dabei die schnelle Erwirtschaftung des Returns on Investment (ROI). Im strategischen Handel des Online-Marktplatzes muss das Geschäft langfristig ausgerichtet und mit klaren Zielen definiert werden. Dabei spielt der ROI eine große Rolle. Das Kapitel Geschäftsmodelle behandelt dieses Thema im Detail.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Heinemann (2022), S. 378.

<sup>65</sup> Vgl. Deges (2021), S. 61 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Kollmann (2019), S. 412 f.

Durch das Betreiben eines Online-Marktplatzes generieren Unternehmen auch große Nutzenpotentiale. Die Etablierung einer eigenen Marke und das Aufbauen eines eigenen Netzwerks ist dabei der größte Nutzen für Unternehmen. Durch die Etablierung einer neuen Vertriebsform werden neue Märkte erschlossen. Im Vergleich zu klassischen Märkten ist die Erschließung neuer Märkte über Online-Plattformen kostengünstig. Der Nutzen entsteht dabei bei der erfolgreichen Vermittlung der Angebote für User. Mit geringen Kosten ist es möglich, eine Vielzahl an neuen Usern zu gewinnen und mittels einfacher Abwicklung von Transaktionen kundenorientiert und nach deren Bedürfnissen zu handeln. Kundenbedürfnisse spielen aufgrund der bereits stark etablierten Lösung am Markt eine immer wichtigere Rolle. Große Unternehmen wie Amazon oder Google haben bereits deutlich gezeigt, dass die wirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmen an die Kundenbedürfnisse klare Erfolge bringt. Das Ziel des Nutzenpotentials ist es, dass alle Akteure ihre individuellen Ziele erreichen. Der Nutzer des Online-Marktplatzes soll seine Bedürfnisse so schnell und einfach wie möglich stillen können. Die Unternehmen sollen ihre Produkte oder Dienstleistungen wirtschaftlich auf dem Markt platzieren können und die Betreiber\*innen der Plattform verfolgen durch die erfolgreiche Vermittlung zwischen den Nutzer\*innen und Unternehmen eine wirtschaftliche Umsatzmaximierung.<sup>67</sup>

### 3.3 Gestaltungsdimensionen für Online-Marktplätze

Die Gliederung von Märkten kann auf unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Die gängigste Gliederung ist nach sachlichen, zutrittsbezogenen, organisatorischen, räumlichen und zeitlichen Kriterien. Elektronische Märkte können noch zusätzlich abgegliedert werden. Dabei werden mögliche Merkmale betrachtet, die einen Ablauf nach außen hin sichtbar unterscheiden.<sup>68</sup>

Als Grundlage werden hierfür die drei klassischen Grundfragen von Paul Samuelson genannt. Die Grundfragen sind „Was“, „Wie“ und für „Wen“ wird etwas produziert. Samuelson ist ein Ökonomieexperte, der sich bereits sehr früh mit den Grundproblemen von Märkten befasst hat. Samuelson stellte sich die Frage, wie dieses Problem gelöst werden kann. Dafür müssen volkswirtschaftliche Ressourcen eingesetzt werden, um für die Gesellschaft benötigte Dienstleistungen und Güter herstellen und verteilen zu können. Wirtschaftliche Ressourcen sind Ressourcen, welche alternativ genutzt werden können und aus diesem Grund sogenannte Opportunitätskosten haben.<sup>69</sup>

Mittels dieser drei Grundfragen lässt sich eine dreidimensionale Matrix erzeugen, welche sich in die Bereiche sachliche Gliederung, spezifische Koordination und Preisbildung und Teilnehmerbeziehung aufteilt. Es ergeben sich 18 mögliche Grundformen für elektronische Märkte (siehe Abbildung 10), die als Orientierung verwendet werden können.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Otto et al. (2000), S. 74 f.

<sup>68</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 10.

<sup>69</sup> Vgl. Samuelson (1968), S. 26 ff.

<sup>70</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 10.



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

Auf der Dimension der sachlichen Gliederung klärt sich die Frage des „Was“ von Samuelson. Die Dimension unterteilt sich in zwei weitere Bereiche. Dem Branchenmarktplatz und dem Themenmarktplatz. Ein „vertikaler“ Marktplatz im B2B-Bereich wird als Branchenmarktplatz bezeichnet und bietet Produkte für eine gesamte Branche an. Als „horizontaler“ Marktplatz werden Themen-Online-Marktplätze bezeichnet, da sie branchenunabhängig in unterschiedlichen Bereichen benötigt werden.<sup>71</sup>

In der Dimension Koordinationsfunktion und Preisbildung steht der Preis im Fokus. Die Frage des „Wie“ findet sich in diesem Abschnitt und stellt ein Merkmal eines Marktplatzes dar. Marktpreise werden immer von den zwei Gegenspielern des Angebots und der Nachfrage bestimmt. Ein Online-Marktplatz definiert sich über die Tatsache, dass erst durch Angebot eines Produkts oder Dienstleistung eines zweiten Anbieters ein Markt erzeugt wird, da erst dann eine Konkurrenz entsteht. Drei unterschiedliche Formen der Preisbildung werden unterschieden.<sup>72</sup>

Bei der statischen Preisbildung wird ein Katalog für Nachfrager\*innen angeboten durch den es zu einem zielgerichteten Produkt- oder Preisvergleich zwischen unterschiedlichen Anbietern kommen kann. Dabei werden Produkte nur verglichen und befinden sich nicht im Besitz (Zwischenhandel) der Online-Plattform. Produkte mit stabilen Preisen, mit hohen Suchkosten und Produkte, bei denen die Beschaffung zeitkritisch ist, sind bei dieser Form der Preisbildung im Vorteil.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Vgl. Nenninger/Lawrenz (2013), S. 18 f.

<sup>72</sup> Vgl. Voigt/Landwehr/Zech (2003), S. 20 f.

<sup>73</sup> Vgl. Kearney (2000), S. 7 f, Onlinequelle [16.09.2022].

Die Form der dynamischen Preisbildung ist besser bekannt unter dem Namen „Auktion“. Dabei bildet sich der Preis aus Angebot und Nachfrage während einer Auktion. Demnach steigern Interessent\*innen den Preis durch das gegenseitige Überbieten des Angebots bis eine\*r der Interessent\*innen nicht mehr willig ist, das zuletzt gegebenen Gebot zu überbieten. Diese Form der Preisbildung zählt zur einseitigen Preisbildung. Die zweiseitige Preisbildung hingegen ist vergleichbar mit der Auktion an einer Börse. Dort werden permanent gleichzeitig Angebots- und Nachfragegebote abgegeben.<sup>74</sup>

### **3.4 Erfolgsfaktoren von Online-Marktplätzen**

Online-Marktplätze sind bereits sehr verbreitet. Mittels zahlreicher Faktoren können die Erfolgsfaktoren für den Erfolg von Online-Marktplätzen definiert werden. Dies führt zu einem breiten Spektrum, welches vom Marktplatzbetreiber beachtet werden muss. Im folgenden Abschnitt werden die bewährtesten Erfolgsfaktoren beschrieben.

#### **3.4.1 Kundenorientierung**

Wie bereits im Abschnitt Chancen und Risiken teilweise beschrieben, ist der Faktor Kundenorientierung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen ein Erfolgsfaktor. Die customer centricity, wie die Kundenorientierung auch genannt wird, stellt die Kund\*innen in den Mittelpunkt und richtet sich nach deren Bedürfnissen aus. Mängel oder Problemstellen können dabei schnell erkannt und optimiert bzw. behoben werden. Die Transparenz spielt dabei für die Kund\*innen eine wichtige Rolle und bedeutet, dass Bewertungen und Kommunikationen offen sind und an so vielen Stellen wie möglich integriert werden. Durchschnittliche Produkte stoßen dabei schnell an ihre Grenzen und verzeichnen keinen oder nur zu wenig Umsatz. Gute Produkte hingegen nutzen diesen Effekt für die erfolgreiche Vermarktung.<sup>75</sup>

#### **3.4.2 Marketing**

Um das Unternehmen korrekt auszurichten, ist es wichtig, das Marketing an den gewonnenen Daten zu orientieren. Dabei spricht man von Data-Driven-Marketing. Mittels Web-Analyse-Tools, wie Google Analytics, können wesentliche Informationen über das Kundenverhalten erhoben werden. Unter anderem können Daten wie: Wie viel Kund\*innen kommen auf den Marktplatz? Wie lange bleiben sie auf der Seite? und Wo steigen sie von der Seite aus? erhoben werden. Diese Informationen sind wesentlich, um den Online-Marktplatz so zu optimieren, um mögliche Kund\*innen so lang wie möglich auf der Seite zu behalten. Wirkungsweisen von Marketingmaßnahmen können damit gezielt überprüft werden. Sollten Maßnahmen nicht die gewünschten Ziele erreichen, können diese schnell erkannt und direkt wieder beendet werden.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Jacob (2016), S. 109 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 21 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Mulvenna/Norwood/Büchner (1998), S. 32 ff.

### **3.4.3 Innovation**

Digitale Innovationen müssen Leistungsprozesse effizienter gestalten. Erst dann werden sie als Innovation bezeichnet. Die Steigerung des Nutzererlebnisses liegt klar im Fokus der Innovation. Zusätzlich sind Innovationen wie Automatisierung, künstliche Intelligenz und andere Softwarelösungen für den Online-Marktplatz-Betreiber wichtig. Dadurch werden Abläufe effizienter gestaltet und Kosten werden eingespart.<sup>77</sup>

### **3.4.4 Skaleneffekt**

Ziel des Skaleneffekt ist es, mittels Investitionen in den Online-Marktplatz den Output überproportional steigen zu lassen. Ein hoher Besucherstrom auf dem Online-Marktplatz bedeutet, dass der Skaleneffekt in den Bereichen Suchmaschinenoptimierung und Online-Werbung einsetzt. Die Suchmaschinen werden von dahinterliegenden Algorithmen automatisch gereiht. Je mehr User auf einen Link, auf Werbungen oder Suchmaschinenergebnissen klicken, desto relevanter ist der Treffer und desto weiter oben in der Suchergebnisliste befindet sich der dementsprechende Link. Das ist der sogenannte Skaleneffekt.<sup>78</sup>

### **3.4.5 Oberflächendesign**

Das Online-Marktplatzdesign ist wichtig für User. Durch eine ansprechende Oberfläche kommen User gerne wieder zurück auf die Seite und verweilen dort länger. Dadurch steigt die Gesamtwahrnehmung der Oberfläche und dies beeinflusst direkt das Einkaufserlebnis und zusätzlich das Kundenvertrauen zum Marktplatz. Benutzerfreundlichkeit ist dabei die oberste Prämisse. Zusätzlich ist das Oberflächendesign und die Gestaltung wichtig für die im Punkt 3.4.4 erwähnte Suchmaschinenoptimierung. Wie bereits erwähnt, ist es essenziell, dass die Kund\*innen leicht und schnell Produkte finden, sie vergleichen und den Kaufabschluss so einfach wie möglich umsetzen können.<sup>79</sup>

### **3.4.6 Sortimentsgestaltung**

Der wohl wichtigste, aber auch der am schwierigsten zu definierende Bereich ist das Sortiment. Der Online-Marktplatz steht und fällt mit den darauf zu erwerbenden Produkten. Die meisten Betreiber\*innen einer Plattform sind keine eigenen Hersteller\*innen von Produkten, weshalb die Abhängigkeit zu Lieferant\*innen groß ist. Die für die Kundschaft passenden Produkte anzubieten ist von hoher Relevanz.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Bejatovic/Nikolic (2018), S. 1 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Holtforth (2017), S. 21 ff

<sup>79</sup> Vgl. Chen/Saeedi (2006), S. 2 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Groß (2013), S. 11.



### 3.4.7 Serviceversprechen

Im Kapitel 2 ist bereits kurz beschrieben worden, wie essenziell ein hervorragender Kundenservice für Kund\*innen geworden ist. Die Anforderungen des Users an die Betreiber\*innen steigen permanent. Durch das Wegfallen der Haptik der Produkte und des persönlichen Kundengesprächs, welche aber als sehr relevant und kostensparend definiert werden, fordern möglich Kunden\*innen immer bessere digitale Beratungen. Diese Beratung muss rund um die Uhr zur Verfügung stehen und gratis angeboten werden. In der Customer Journey ist es daher wichtig, die Kundenbetreuung bereits vom ersten Kundenbesuch auf dem Online-Marktplatz bis hin zum Abschluss des Kaufs bzw. der Nachbetreuung im After-Sales zu sichern. Auftretende Fragen und Probleme müssen so einfach und schnell wie möglich behoben werden.<sup>81</sup>

Für die Betreuung von Kund\*innen erfreuen sich sogenannte Chatbots immer größerer Beliebtheit. Diese Chatbots haben vordefinierte Fragenschemata in ihrem System hinterlegt, mit denen sie versuchen Frequently asked Questions (FAQ) zu beantworten. Mittels einer KI können diese Chatbots bereits eigenständig Muster erkennen und lernen dabei ihre Antworten zu perfektionieren. Dadurch kann der Einsatz von Menschen zur Beantwortung von Standardfragen reduziert werden und Geld eingespart werden.<sup>82</sup>

---

81 Vgl. Hafner (2016), S. 1 ff.

82 Vgl. Mühlhöver (2016), S. 22 ff.

## 4 GESCHÄFTSMODELLE

Das Geschäftsmodell bezeichnet eine vereinfachte Darstellung eines Unternehmens.<sup>83</sup>

Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Geschäftsmodellen, in denen eine Art von Analyse über die traditionellen Betrachtungsweisen auf Unternehmen stattfindet. Dabei beschreibt das Geschäftsmodell ein Konzept, welches nicht zwingend deckungsgleich mit dem tatsächlichen Unternehmen sein muss.<sup>84</sup>

Durch die hohe Vielzahl der unterschiedlichsten Geschäftsmodelle kommt es zu einer Begriffsdiffusion und undifferenzierter Verwendung. Dies schließt auf einer zunehmenden Relevanz der Geschäftsmodelle als Analyseeinheit und findet besonderen Anklang im Geschäftsfeld der elektronischen Geschäfte.<sup>85</sup>

### 4.1 Grundlagen von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle werden von unterschiedlichen Entwickler\*innen anders, aber dennoch ähnlich definiert. Der derzeit wohl bekannteste Ansatz zur Beschreibung eines Geschäftsmodells stammt von Osterwalder und Pigneur (siehe 4.2.1) und beschreibt, dass ein Geschäftsmodell, als ein Grundgedanke wie ein Unternehmen oder eine Organisation Werte entwickelt und festhält gesehen werden kann. Osterwalder beschreibt diesen Vorgang mit neun einzelnen Bausteinen. Der Ansatz zur Entwicklung eines Geschäftsmodells nennt sich „Business Model Canvas (BMC)“.<sup>86</sup>

Im Vergleich dazu ist der Ansatz von Gassmann, Frankenberger und Csik (siehe 4.2.2) sehr einfach aufgebaut. Sie entwickelten ein ganzheitliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen. Dieses besteht aus einem Dreieck (magisches Dreieck) und ist im Vergleich zum Business Model Canvas simpler in der Handhabung. Die Autoren beschreiben ein Geschäftsmodell als eine Art Wegweiser, wohin sich ein Unternehmen entwickelt. Die Autoren nennen ihr Ansatz den Business Model Navigator (BMN), da die Kernelemente des Modells 55 unterschiedliche Geschäftsmodelle sind. Die Entwickler dieses Modells sind der Auffassung, dass 9 von 10 entwickelte Geschäftsmodelle auf bestehende Geschäftsmodelle durch Rekombinationen zurückzuführen sind.<sup>87</sup>

Bei der Betrachtung der Definition der beiden Geschäftsmodelle von Gassmann und Osterwald kristallisiert sich heraus, dass ein Geschäftsmodell eine Beschreibung der unternehmerischen Aktivitäten abbildet und die Kernelemente hervorhebt, die zum Erfolg beitragen. Dazu zählen die Produkte oder die Dienstleistungen und die Wertschöpfungskette sowie das Ertragsmodell. Die meisten Geschäftsmodelle ähneln sich im Kern stark. Viele dieser Kernelemente überschneiden oder ergänzen sich gut mit anderen Modellen.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 19.

<sup>84</sup> Vgl. Magretta (2002), S. 3 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Deelmann/Loos/Scheer (2003), S.7.

<sup>86</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 5 f.

<sup>88</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41.

## 4.2 Unterschiedliche Formen von Geschäftsmodellen

In der Literatur und Forschung werden unterschiedliche Formen und Ansätze dargestellt, wie ein Geschäftsmodell aufgebaut und abgebildet werden kann. Aufgrund vorangegangener Literaturrecherche und aufgrund der Kompatibilität zum Thema dieser Arbeit werden zwei Ansätze spezieller betrachtet und beschrieben. Damit soll ein klares Verständnis und ein guter Überblick über die unterschiedlichen Herangehensweisen dargestellt werden.

### 4.2.1 Business Model Canvas von Osterwalder/Pigneur

Der Aufbau des „Business Model Canvas“ von Osterwalder und Pigneur baut auf neun Elementen bzw. Bausteinen auf. Dieses Modell stellt in einem grafischen Konzept auf einem Blick gut dar, wie ein Unternehmen Umsatz und Gewinn erwirtschaftet. Das Modell deckt mit seinen neun Elementen die vier Hauptbereiche eines Unternehmens ab: Kunden, Infrastruktur, Angebot und finanzielle Tragfähigkeit. Das Geschäftsmodell muss mit Hilfe von Prozessen, Systemen und Organisationsstrukturen umgesetzt werden.<sup>89</sup>

Die Abbildung 11 stellt die Elemente des BMC grafisch dar und beschreibt grundsätzlich bereits die einzelnen Felder. Nachfolgend werden die einzelnen Felder im Detail beschrieben.



Abbildung 11: Darstellung eines "Business Model Canvas" von Osterwalder und Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44.

<sup>89</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 15.

#### **4.2.1.1 Schlüssel-Partner**

Im Bereich Schlüsselpartner werden alle Partner\*innen aufgeschlüsselt, die aktiv am Erfolg des Produkts oder der Dienstleistung beteiligt sind. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um externe oder interne Partner\*innen handelt. Bei strategischen Partnerschaften unterscheidet man zwischen dem Wettbewerb und dem Nicht-Wettbewerb. Zu diesen Schlüsselpartner\*innen zählen Lieferant\*innen und strategische Partner\*innen. Partnerschaften sind eine wesentliche Komponente für den Erfolg eines Unternehmens und sind teilweise auch wesentliche Grundsteine für andere Geschäftsmodelle. Mittels Partnerschaften kann das Risiko minimiert, das eigene Geschäftsmodell optimiert und neue Ressourcen geschaffen werden.<sup>90</sup>

#### **4.2.1.2 Schlüssel-Aktivitäten**

Unter dem Begriff Schlüssel-Aktivitäten versteht man alle Aktivitäten, die notwendig sind, um das Wertversprechen an die Kund\*innen zu transportieren. Es beschreibt, welche Aktionen in einem Unternehmen umgesetzt werden müssen, um das Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen zu können. Ähnlich wie bei Schlüssel-Ressourcen sind die Schlüssen-Aktivitäten unternehmensabhängig und notwendig für den Erfolg.<sup>91</sup>

#### **4.2.1.3 Schlüssel-Ressourcen**

Diese Ressourcen sind essenzielle Bausteine, um ein Geschäftsmodell funktionsfähig zu machen. Dabei unterscheidet man zwischen physischen, intellektuellen, finanziellen oder menschlichen Schlüssel-Ressourcen. Dabei ist nicht wesentlich, ob die Ressourcen im Besitz des Unternehmens liegen oder von externen Partner\*innen zugekauft oder geliehen werden. Diese Schlüssel-Ressourcen sind Vermögensgegenstände und Wirtschaftsgüter, ohne die es nicht möglich wäre, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, Märkte zu erschließen und Kundenbeziehungen zu entwickeln und herzustellen, um Einnahmen zu generieren.<sup>92</sup>

#### **4.2.1.4 Wertversprechen**

Produkte oder Dienstleistungen werden entwickelt, um Kundenprobleme zu beheben bzw. das Leben zu erleichtern. Der Fokus liegt dabei auf dem Stillen des Kundenbedürfnisses. Mit dem Wert- und Nutzenversprechen versucht ein Unternehmen, einen Unique Selling Proposition (USP) zu erzeugen, mit dem es sich von der Konkurrenz unterscheidet. Dieser Faktor kann den wesentlichen Punkt ausmachen, weshalb Kund\*innen sich für ein gewisses Produkt entscheiden.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Böhmann/Kühne (2018), S. 4.

<sup>91</sup> Vgl. Joyce/Paquin (2016), S. 1478.

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

<sup>93</sup> Vgl. Eggert/Frow/Payne (2017), S. 467 ff.

#### **4.2.1.5 Kundensegmente**

Das Herz eines jeden Unternehmens sind die Kund\*innen. Je nachdem, wie ein Unternehmen aufgebaut ist, werden ein oder mehrere Kundensegmente bedient. Ein Kundensegment besteht aus Kund\*innen, die gleichen oder sehr ähnlichen Bedürfnisse, Wünsche oder Eigenschaften haben. Um diese besser befriedigen zu können, fasst man diese Personen oder Kund\*innen in Segmente zusammen und erleichtert damit die Übersichtlichkeit. Auf dieser Grundlage, in der sich alle Beteiligten im Unternehmen verständigen, kann ein erfolgreiches Geschäftsmodell aufgebaut werden.<sup>94</sup>

#### **4.2.1.6 Kundenbeziehung**

Jedes Unternehmen setzt sich mit seinen Kundensegmenten in Verbindung und baut dabei eine Kundenbeziehung auf. Je nach Eigenschaften und Bedürfnissen des Kundensegments findet eine andere individuelle Art der Kommunikation statt. Diese ist zwingend im gesamten Unternehmen einzuhalten. Es ist dabei unabhängig, ob die Kommunikation persönlich oder über einen rein digitalen Weg stattfindet. Kundenakquisition, Kundenbindung oder Umsatzsteigerung sind dabei Motivatoren für eine erfolgreiche Kundenbeziehung.<sup>95</sup>

#### **4.2.1.7 Kanäle**

Als Kanäle gelten alle Formen von Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Kund\*innen. Dabei werden Wert- und Nutzenversprechen über verschiedene Kommunikations- und Distributionskanäle an die Kund\*innen verteilt. Die Berührungspunkte mit den Kund\*innen werden Touchpoints genannt. Diese stellen Punkte dar, an denen die Kund\*innen mit dem Produkt oder dem Unternehmen in Kontakt kommen. Dieser Kontakt ist sehr wichtig und stellt eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung dar. Es ist dabei irrelevant, ob die Kommunikation über unternehmenseigene oder über Partner\*innen bzw. direkt oder indirekt stattfindet.<sup>96</sup>

#### **4.2.1.8 Kostenstruktur**

Bei der Entwicklung, Vermarktung, Verwaltung etc. entstehen Kosten. In diesem Bereich des Business Model Canvas werden alle Kosten, die nötig sind, um das Geschäftsmodell erfolgreich zu betreiben, aufgelistet. Demnach bilden sich die Kosten nach den vorab beschriebenen Bereichen des Modells.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Ördek (2021), S. 2 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 28 f.

<sup>96</sup> Vgl. Drews/Schmidt (2016), S. 974 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39 ff.

#### 4.2.1.9 Einkommensquelle

Als Resultat eines erfolgreichen Wertversprechens entsteht eine Einkommensquelle. Dabei muss klar abgegrenzt sein, für welchen Nutzen Kund\*innen bereit sind zu zahlen. Mit diesem Wissen ist es möglich, für jedes Kundensegment eine oder mehrere Einkommensquellen zu generieren. Bei den Einkommensquellen können unterschiedliche Preismechanismen angewendet werden. Fixe Listenpreise, markt- oder volumenabhängige Preise oder Preisverhandlungen können als Beispiele genannt werden. Aus unternehmerischer Sicht können zwei unterschiedliche Formen der Einkommensquelle festgestellt werden: eine einmalige Transaktionseinnahme bei einmaliger Zahlung oder wiederkehrende Einnahmen über fortlaufende Kundenzahlungen.<sup>98</sup>

Der Prozess zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist nach Osterwald/Pigneur in 5 Schritte aufgeteilt: die **Mobilisierung**, dem **Verstehen**, dem **Gestalten**, dem **Implementieren** und dem **Steuern**. Im ersten Schritt, der „Mobilisierung“, liegt der Fokus auf der Vorbereitung und dem Definieren, warum eine Veränderung notwendig ist und welches Ziel dahinter liegt. Daher werden Ziele definiert, Projekte und Abläufe geplant und ein Team für die Umsetzung zusammengesetzt. Im zweiten Schritt, dem „Verstehen“, ist das Ziel, die Kund\*innen, Bedürfnisse oder Technologien zu verstehen. Demnach analysiert das Team das gesamte Umfeld und beginnt, Kund\*innen zu befragen und Ideen zu sammeln. Im Zuge der „Gestaltung“ versucht man, die Erkenntnisse aus den Befragungen in konkrete Ideen umzuwandeln und Konzepte bzw. Prototypen zu entwickeln. Diese Prototypen werden intensiv getestet und anderen möglichen Lösungen gegenübergestellt. Das Ziel dieses Schrittes ist es, die beste Idee oder Konzept in die „Implementierung“ zu schicken. Demnach liegt der Fokus auf der vollständigen Umsetzung der Idee im gesamten Unternehmenskontext. Am Ende muss die Umsetzung regelmäßig kontrolliert und, wenn notwendig, angepasst werden. Das führt zum letzten Schritt, dem „Steuern“. Das Management muss in regelmäßigen Abständen die Situation analysieren und gegebenenfalls eine Kurskorrektur vornehmen, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Diese 5 Schritte sind in der Abbildung 12 grafisch dargestellt.<sup>99</sup>



Abbildung 12: Darstellung der 5 Stufen der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S 249.

<sup>98</sup> Vgl. Joyce/Paquin (2016), S. 1477 f.

<sup>99</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S 249 ff.

## 4.2.2 Business Model Navigator von Gassmann, Frankenberger und Csik

Wie bereits im Abschnitt 4.1 beschrieben, ist der Business Model Navigator von Gassmann, Frankenberger und Csik ein Modell für die ganzheitliche Geschäftsmodell-Entwicklung und besteht aus vier wesentlichen Komponenten, die in einem magischen Dreieck dargestellt werden. Diese teilen sich auf in:<sup>100</sup>

- **Wer?** – Wer sind die Zielkund\*innen?  
Das Modell ist so geformt, dass die Kund\*innen, wie in jedem erfolgreichen Geschäftsmodell, im Zentrum stehen. Hierbei geht es um die klare Ausrichtung und Definition der Zielkund\*innen bzw. des Kundensegments. Kund\*innen, die im Fokus sind, haben höchste Priorität. Kund\*innen, die nicht im Fokus sind, werden nicht beachtet.
- **Was?** – Was wird den Kund\*innen angeboten?  
Das Stillen von Bedürfnissen liegt im Fokus dieser Komponente. Kund\*innen, deren Bedürfnisse mit dem angebotenen Produkt oder der angebotenen Dienstleistung zur Gänze gestillt werden können, sind zufriedene und wahrscheinlich auch wiederkommende Kund\*innen.
- **Wie?** – Wie wird die Leistung erbracht?  
In dieser Komponente werden alle notwendigen Prozesse, Aktivitäten, Ressourcen und Fähigkeiten beschrieben, welche zur Erreichung des Nutzenversprechens notwendig sind.
- **Wert?** – Wie wird Geld erwirtschaftet?  
Jede erbrachte Leistung, egal ob ein Produkt oder eine Dienstleistung, hat einen definierten Wert. Wie dieser Wert erzeugt werden soll, findet man in der Kostenstruktur und der Umsatzplanung. Zusätzlich werden in dieser Komponente die finanziellen Überlebensfähigkeiten des ganzheitlichen Geschäftsmodells dargestellt.

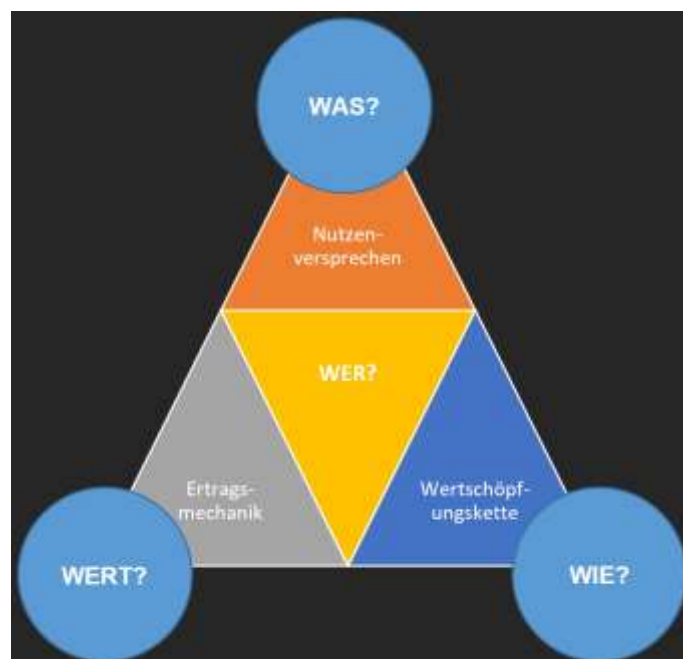


Abbildung 13: Magisches Dreieck von Gassmann, Frankenberger und Csik, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7 (leicht modifiziert).

<sup>100</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 5 f.

Die Entwickler dieses Modells sprechen von einem „magischen Dreieck“, da die Optimierung an einem der Eckpunkte eine automatische Antwort auf den anderen beiden Seiten zur Folge hat. Werden zwei der vier Elemente verändert, spricht man einer Geschäftsmodellinnovation. Durch das Verändern von zwei dieser Punkte kommt es zu einem radikaleren neuen Ansatz und das erzeugt einen neuen Wert. Ziel dieser Geschäftsmodellinnovationen ist die Erzeugung und das Abschöpfen von Wert. Die große Herausforderung ist nicht das Erzeugen eines Werts, sondern den geschaffenen Wert auch zu nutzen und damit erfolgreich zu werden. Als Beispiel kann hier YouTube genannt werden, die eine gratis Video-Clip-Plattform zur Verfügung stellen und sich ausschließlich über Werbung finanzieren. Sie erzeugen einen enormen Wert für die User mit Aufrufen in Milliardenhöhe pro Tag, aber waren die ersten sieben Jahr nicht lukrativ.<sup>101</sup>

Der Business Model Navigator basiert auf der Tatsache, dass nicht alles neu erfunden werden muss, sondern dass ca. 90 % der verbreiteten Business Modelle auf 55 bestehende Geschäftsmodelle zurückzuführen sind. Durch kreative Imitation und geschickte Rekombination wurde der Business Model Navigator entwickelt und besteht aus den vier Phasen der Initiierung, der Ideenfindung, der Integration und der Implementierung.<sup>102</sup>

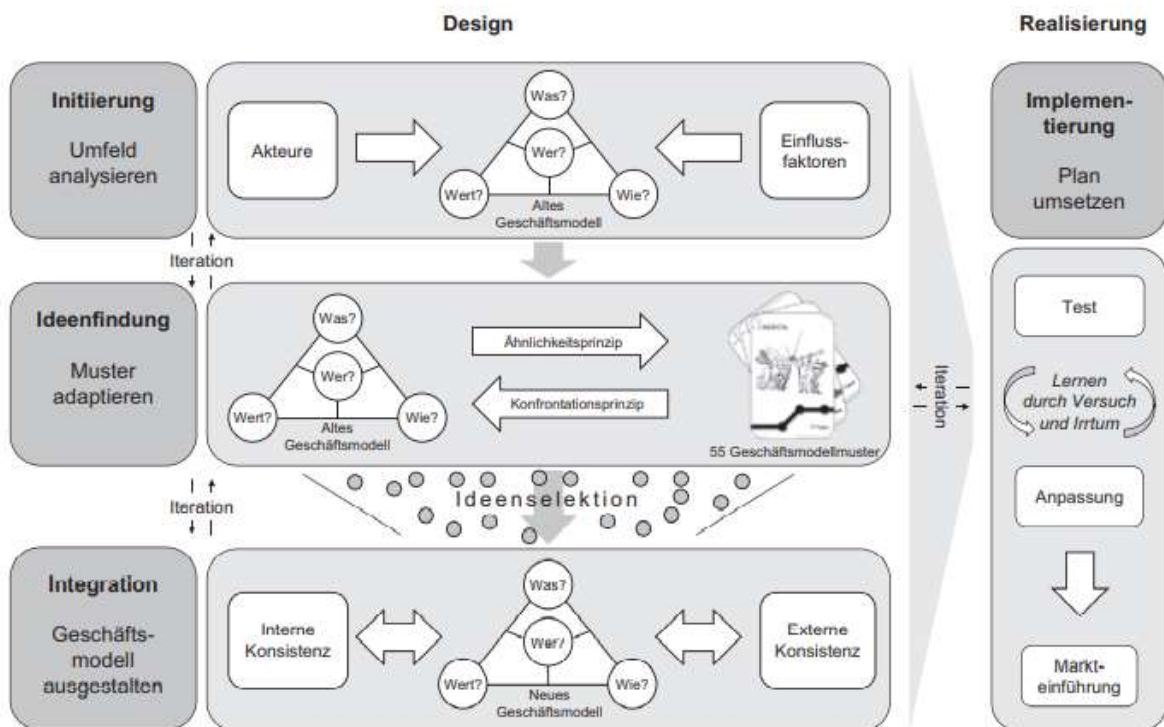


Abbildung 14: Darstellung des Business Model Navigator in seinen vier Stufen inklusive der Anwendung des magischen Dreiecks, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 16.

<sup>101</sup> Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7 ff.

<sup>102</sup> Vgl. Gassmann/Sauer (o.J.), Onlinequelle [10.10.2022].



### 4.3 Geschäftsmodelle des Mitbewerbs

In diesem Abschnitt werden Geschäftsmodelle von erfolgreichen Mitbewerber\*innen auf dem Online-Marktplatz betrachtet und analysiert. Darunter befinden sich große Konzerne wie Amazon oder Lieferando, die jeweils einen Online-Marktplatz Plattform zur Verfügung stellen, als auch andere Betreiber eines Online-Marktplatzes.

#### 4.3.1 Amazon

1994 gründete Jeff Bezos das Unternehmen Amazon mit der Vision, dass Bücher von überall online gekauft werden können. Er war damals schon von der einst neuen Technologie, dem Internet, überzeugt und wollte den Kund\*innen damit ermöglichen, dass diese sich Millionen von Büchern online ansehen können und gegebenenfalls kaufen, ohne dabei das Haus verlassen zu müssen. Mit den Jahren und dem Erfolg seiner Plattform erkannte Bezos, dass seine Plattform nicht nur in der Bücherbranche erfolgreich sein kann, sondern öffnete die Plattform für andere Unternehmen und Privatpersonen, um ihnen die Plattform als Verkaufsfläche anzubieten.<sup>103</sup>



Abbildung 15: Business Model Canvas von Amazon, Quelle: In Anlehnung an Wolter(2021), Onlinequelle [14.07.2023].

<sup>103</sup> Vgl. Amazon (2018), Onlinequelle [11.10.2022].

#### **4.3.1.1 Online-Marktplatz Geschäftsmodell von Amazon**

Amazon ist bestrebt, seine Kund\*innen über den Online-Marktplatz mit einer breiten Auswahl, niedrigen Preisen und hohem Einkaufskomfort zu binden. Der Aufbau des Online-Marktplatzes ist mit unzähligen Anbietern von Waren und dem Verkauf von eigenen Artikeln komplex. Die Produkte sind in einer sehr granularen Produktkategorie-Auswahl für die Kund\*innen verfügbar. Der einfache Zugang auf die Plattform ist dabei ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Zugang über eine App oder den Webbrowser, erleichtert die Erreichbarkeit des Online-Marktplatzes und bindet die Kund\*innen langfristig an die Plattform. Täglich neue Angebote und Angebotsaktionen für Prime-Kund\*innen sind nur durch permanente Prozessoptimierungen möglich. Die Oberfläche der Webseite als auch die Zahlungsfunktionen sind dabei einfach und intuitiv gestaltet, sodass die Absprungrate der Kund\*innen vor dem Kauf immer weiter gesenkt werden kann. Durch die Vertriebsmöglichkeit für Hersteller\*innen und Verkäufer\*innen an die Endkund\*innen, die einfache Erweiterung des Geschäftes und die unkomplizierte Zahlungsabwicklung und die damit einhergehende Ausbezahlung an die Hersteller\*innen oder Verkäufer\*innen, erweitert die Anbieter\*innen auf der Plattform und damit die Produktauswahl. Mit der Erweiterung und dem Erschließen von neuen Märkten, wie Amazon Prime Video oder Musik bzw. dem Anbieten der Amazon-IT-Infrastruktur, konnten sie ihren Revenue Stream erfolgreich festigen und das gesamte Geschäftsmodell noch besser aufstellen.<sup>104</sup>

#### **4.3.1.2 Kundenorientierung**

Bei Amazon stimmt der Spruch: „Der/Die Kund\*in ist König.“ Das positive Käuferlebnis beginnt beim Erreichen der Plattform und endet mit der einfachen Rücksendung, falls der Artikel nicht den Erwartungen entspricht. Amazon hat sich zum Ziel gemacht, all diese Abläufe so weit zu optimieren, dass Kund\*innen wegen dem Service wieder bei Amazon einkaufen werden. Mit diesem Erfolgsfaktor haben sie einen großen Vorsprung gegenüber anderen Anbieter\*innen.<sup>105</sup>

#### **4.3.1.3 Wertangebot**

Die Zielkund\*innen eines großen Plattform-Unternehmens sind vielfältig und weit gefächert. Je nachdem, welcher Verkaufs- oder Angebotssektor betrachtet wird, ist die dahinterliegende Zielkund\*innen-Persona anders definiert. Die Mission von Amazon ist: „Das kundenorientierteste Unternehmen der Welt“ zu werden.<sup>106</sup> Dieses Ziel versucht Amazon mittels strikter Preisstrategie und einem breiten Angebotssortiment zu erreichen. Demnach sind bekannte Marken und eine hohe Verfügbarkeit von Artikeln eine hohe Anforderung an die Verkäufer\*innen auf Amazon, aber auch für die eigenen Lagerbestände. Amazon hat es geschafft, den Online-Markt komplett zu ändern und den gesamten Markt auf den Kopf zu stellen. „Der/Die Kund\*in ist König“ ist der klare Fokus für Amazon. Daher verwenden viele Anwender die Plattform auch zum Preisvergleich für den stationären Handel und entscheiden erst anschließend, ob der Artikel bestellt oder direkt im stationären Handel gekauft wird.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Chris (o. J.): Onlinequelle [16.10.2022].

<sup>105</sup> Vgl. Morris (2017), S. 14 ff.

<sup>106</sup> Vgl. Jassy (2022): Onlinequelle [16.10.2022].

<sup>107</sup> Vgl. Fries/Bruns (2018), S. 24 ff.

#### 4.3.1.4 Digitale Innovation

Durch permanente Prozessoptimierung und Analysen von Kundeneinkaufserlebnissen versucht Amazon, seine Plattform ständig zu verbessern. Ein übersichtliches Design und Produktvorschläge anhand von Kundeneinkaufsinformationen sollen den Kund\*innen ein einmaliges Einkaufserlebnis ermöglichen. Durch Einkaufsverhaltensanalysen und Verwendung von Cookies im Browser ist Amazon in der Lage, zugeschnittene Angebote für Kund\*innen sicher zu stellen. Die Innovation dabei ist, dass ein Algorithmus in der Lage ist, durch vorhandene Kaufmuster von Millionen Kund\*innen, vorauszusagen, welche Produkte als nächstes interessant werden können. Diese Produkte werden dann automatisch vorgeschlagen.<sup>108</sup>

Mittels Funktionen wie „1-Klick-Bestellung“ wurde der Kaufprozess auf das Minimalste heruntergebrochen und das verhindert ein Abspringen der Kund\*innen. Eine vollautomatisierte Zusendung der Ware an eine hinterlegte Adresse und eine Kaufabwicklung über die Standard-Zahlungsfunktion ermöglicht es Amazon, Waren mit nur einem Klick zu verschicken. Der nächste Schritt von Amazon ist, dass Kund\*innen nicht mehr auf der Plattform einsteigen müssen, sondern in der Lage sind, über Sprachassistenten wie „Alexa“ die Produkte direkt per Sprachbefehl zu erwerben. Standardprodukte, die Kund\*innen immer wieder in einem gewissen Abstand kaufen, können standardisiert geliefert werden. Die Kund\*innen bekommen durch die Reduktion des Kaufpreises den Anreiz, die Funktion zu verwenden und Amazon ist damit in der Lage, ein Recurring Revenue zu generieren.<sup>109</sup>

#### 4.3.2 Lieferando

Lieferando ist ein Tochterunternehmen von Takeaway.com und zählt zu den größten Essens-Bestellseiten der Welt. Das Unternehmen wurde 2008 gegründet und besteht in Österreich aus rund 2200 Lieferdiensten. In Europa kann das Unternehmen bereits mehr als eine halbe Million Essens-Bestellungen pro Monat vorweisen. Ziel und Vision des übergeordneten Mutterkonzerns ist es, Essen, das schnell, einfach und zuverlässig an Konsument\*innen geliefert wird online bestellbar zu machen. Dabei soll das Einkaufserlebnis so einfach und schnell wie nur möglich sein. Das oberste Credo ist, dass das Essen mit nur wenigen Klicks an den gewünschten Zielort geliefert wird. Besonderen Augenmerk legt das Unternehmen dabei auf die Prozessoptimierung für den Lieferdienst. Die Betreuung des gesamten Bestellprozesses, von der zur Verfügungstellung der Menükarte bis zur Auslieferung des Produktes, kann von Takeaway.com bezogen werden. Zusätzlich gibt es kostenloses Werbematerial, wie Sackerl oder Servietten. Durch die Übernahme sämtlicher Werbemaßnahmen spart sich der Lieferdienst noch einen Großteil der Marketingkosten.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Morris (2017), S. 38 ff.

<sup>109</sup> Vgl. Fries/Bruns (2018), S. 36 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Lieferando.at (2022a), Onlinequelle [16.10.2022].



Abbildung 16: Business Model Canvas von Lieferando, Quelle: Quelle: In Anlehnung an Wolter (2021), Onlinequelle [14.07.2023]..

#### 4.3.2.1 Geschäftsmodell von Lieferando

Das Geschäftsmodell von Lieferando ist sehr kunden- und lieferdienstorientiert. Dabei ist das Unternehmen bestrebt, das Einkaufserlebnis für Kund\*innen so einfach und schnell wie möglich zu gestalten. Über eine einfache Plattform-Oberfläche sollen die Kund\*innen eine gute Übersicht über das verfügbare Restaurant bekommen, die gewünschten Speisen auswählen und mit nur wenigen Klicks diese an die gewünschte Adresse oder Position liefern lassen. Das alles muss reibungsfrei und zuverlässig funktionieren. Durch die transparente Bewertung des Restaurants ist der Druck für die Restaurants sehr groß und der Konkurrenzkampf am Markt stark.<sup>111</sup>

Für die Restaurants bietet Lieferando eine Plattform und die Möglichkeit, die Reichweite massiv auszubauen. Für das Restaurant hat das den Vorteil, die Umsätze auszubauen und auch jene Kund\*innen anzusprechen, die ohne die Plattform das Restaurant nicht gekannt oder gewählt hätten. Durch die von der Plattform betriebenen Services, wie Marketing, Zusteller oder gratis Werbeartikel, muss das Restaurant keine zusätzliche Werbung oder Zusteller\*innen bezahlen. Die Listung des Restaurants ist kostenlos und bietet einen 7-Tage-Service für die Verwaltung der Onlinelistung.<sup>112</sup>

Um die Plattform lukrativ zu betreiben, schlägt die Plattform 13 % pro Bestellung als Provision auf. Zusätzlich fallen Provisionen an Lieferando an, sobald der Zustelldienst des Unternehmens in Anspruch genommen wird. In Summe kommen dabei Provisionen von ca. 30 % auf das Restaurant zu.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Vgl. Lieferando.at (2022a), Onlinequelle [17.10.2022].

<sup>112</sup> Vgl. Lieferando.at (2022b), Onlinequelle [17.10.2022].

<sup>113</sup> Vgl. Hahn (2021), Onlinequelle [17.10.2022].

#### **4.3.2.2 Kundenorientierung**

Im Vergleich zu Amazon stehen bei Lieferando sowohl die Kund\*innen als auch die Lieferdienste im Fokus. Je nachdem, welche Kundensparte betrachtet wird, orientiert sich das Unternehmen anders. Im B2B-Bereich steht die Akquise von neuen Restaurants oder Lieferdiensten im Vordergrund. Um die Eintrittsbarriere so gering wie möglich zu gestalten, findet die Akquise durch einen Vertrieb direkt im Restaurant oder über die Webseite statt. Dabei sind nur ein Restaurantname und eine Telefonnummer notwendig. Lieferando meldet sich dann direkt beim zukünftigen Lieferdienst und regelt alle weiteren Schritte (Übergabe des Bestellgeräts). Die Listung des Lieferdienstes auf der Plattform ist, wie bereits in Abschnitt 4.3.2.1 angemerkt, kostenlos.<sup>114</sup>

Im B2C-Bereich steht die einfache, schnelle und zuverlässige Essensbestellung im Vordergrund. Wie bereits in Abschnitt 4.3.2.1 erwähnt, muss die Bestellung so schnell und einfach wie möglich ablaufen. Durch eine einfache und übersichtliche Oberfläche und der Speicherung von Lieferadressen und bevorzugten Zahlungsmethode kann eine Bestellung mit nur wenigen Klicks sichergestellt werden.<sup>115</sup>

#### **4.3.2.3 Wertangebot**

Lieferando muss eine Vielzahl an Personas ansprechen. Dies entsteht bereits aus der Tatsache, dass sie einen zweiseitigen Markt bedienen. Die Endkund\*innen verkörpern viele Personen mit den unterschiedlichsten Ansprüchen. Die Bestellung muss schnell, zuverlässig und einfach funktionieren und es muss eine hohe Auswahl an Lieferdiensten geben. Angebote aus unterschiedlichen Kulturen oder unterschiedlichen Essensstilen, wie vegan oder vegetarisch, sind dabei die Anforderungen der Konsument\*innen. Lieferando ist bestrebt, diese Anforderungen für seine Konsument\*innen zu bewerkstelligen. Die Persona der Konsument\*innen ist daher nicht an einer Person festsetzbar. Es können Businesspersonen sein, die spät am Abend noch Essen in ihr Büro bestellen, oder einfach Personen im Home-Office, die sich zu Mittag ein Essen bestellen. Daher ist die Persona sehr vielseitig und besteht nicht aus ausschließlich einer Person. Auf der anderen Seite des Marktes stehen die Lieferdienste oder Restaurant. Für diese Unternehmen birgt die Plattform eine große Reichweite und damit mehr Umsatz für das Unternehmen. Die gratis Listung des Restaurants auf der Plattform ermöglicht dabei einen leichten Einstieg. Durch die Bezahlung von Provisionen für die Bestellung und der Nutzung des Lieferdienstes entstehen damit auch hohe Kosten für die Unternehmen. Nichtsdestotrotz ergeben sich mit der Plattform komplett neue Möglichkeiten, wie Verkauf über kleine Pop-up-Stores (Geschäfte, die nur online zugänglich sind) oder die Verringerung der Risiken für ein junges Unternehmen, da wenig Personal oder/und Equipment angeschafft werden muss. Die Möglichkeit, eine Marke aufzubauen, ohne direkt viel Personal und Geschäftsfläche bieten zu müssen, erleichtert den Einstieg für viele Start-up-Unternehmer auf einem gesättigten Markt.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. Lieferando.at (2022b), Onlinequelle [17.10.2022].

<sup>115</sup> Vgl. Lieferando.at (2022a), Onlinequelle [17.10.2022].

<sup>116</sup> Vgl. Lord u. a. (2022), S. 7 f.

#### **4.3.2.4 Digitale Innovation**

Die Plattform ermöglicht über mehrere Wege innovative Ansätze, die nebenbei noch ökologisch vertretbar sind. Über die Plattform war es erstmals möglich, Essen auf einer Plattform von unterschiedlichen Restaurants oder Lieferdiensten zu vergleichen und zu bestellen. Durch die einfache Bestellfunktion ist ein kompliziertes Telefonieren mit dem Restaurant nicht mehr notwendig. Das Bezahlen läuft direkt über das Endgerät, über das man sich auf der Plattform angemeldet hat. Mittels eines transparenten Bestell- und Lieferprozesses sind die Kund\*innen jederzeit informiert, in welchem Status die Bestellung gerade ist und wann mit der Lieferung zu rechnen ist. Die Zusteller\*innen benötigen für ihre Tätigkeit ein Smartphone, auf dem eine spezielle App installiert ist. Damit ist es möglich, die Zusteller\*innen am Weg vom Restaurant bis zur eigenen Wohnungs- oder Haustür zu verfolgen. All diese Funktionen haben zur Zufriedenheit der Kund\*innen und der Optimierung des Bestellprozesses beigetragen.<sup>117</sup>

#### **4.3.3 Erkenntnisse aus der Analyse der Geschäftsmodelle**

Im Grunde besitzen alle Online-Marktplätze denselben Gedanken. Die Vermittlung von einer großen Auswahl an Produkten von unterschiedlichen Produzent\*innen oder Verkäufer\*innen an Endkund\*innen. Diese Vermittlung muss immer schnell und einfach erfolgen. Die Zahlung muss digital abgewickelt werden und der Einkaufs- bzw. Bestellprozess muss transparent ablaufen. Diese Transparenz schaffen die Unternehmen durch engmaschiges Informieren der Konsument\*innen über den aktuellen Status und die direkte Verfolgung der Ware.

Um erfolgreich einen Online-Marktplatz betreiben zu können, ist es demnach wichtig, eine große Auswahl an Händler\*innen, eine sehr stabile und intuitive Benutzeroberfläche zu besitzen und den Kund\*innen die Möglichkeit zu bieten, Artikel, Hersteller\*innen oder Dienstleister\*innen zu vergleichen und diese zu bewerten. Dadurch ist es möglich, die Reklamationen zu minimieren. Zusätzlich zu den gerade genannten Punkten ist es essenziell, einen guten Service sowohl für die Endkund\*innen als auch die Lieferant\*innen bieten zu können. All diese Punkte müssen im Geschäftsmodell berücksichtigt werden und definieren so ein Unternehmen. Durch die genannten Punkte entsteht eine sehr hohe Individualität. Aus diesem Grund ist ein Geschäftsmodell nahezu nicht kopierbar und einzigartig für jedes Unternehmen und stellt damit oft den entscheidenden Vorteil zur Konkurrenz dar.

Die im Zuge der Recherche erworbenen Erkenntnisse zeigen auf, dass das Business Model Canvas weiterverfolgt werden sollte. Es schlüsselt die Tätigkeiten, Werte und alle weiteren Schritte detaillierter auf und entspricht dadurch den Erwartungen des Autors. Aus diesem Grund findet im kommenden Kapitel eine Ausarbeitung des Business Model Canvas in Bezug zum Thema und Ziel dieser Arbeit statt. Anschließend an die Ausarbeitung werden Interviews mit Apotheken geführt, um die neu erworbenen Erkenntnisse in eine finale Geschäftsmodellentwicklung einfließen zu lassen.

---

<sup>117</sup> Vgl. Just Eat Takeaway (2021), Onlinequelle [18.10.2022].

## 5 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG ANHAND DER ERKENNTNISE AUS DER LITERATUR

Aufgrund der Erfahrung des Autors mit der Gestaltung und Ausarbeitung des Business Modell Canvas für neue Geschäftsideen wird das theoretische Geschäftsmodell dieser Arbeit auf diesem aufgebaut. Ziel ist ein ausgearbeitetes Business Model Canvas mit allen wichtigen Erkenntnissen zu erstellen, um damit die Grundlage für die Gründung eines Unternehmens zu ermöglichen.

### 5.1 Entwicklung von Personas

Für die Entwicklung eines BMC ist es essenziell, seine Zielkund\*innen zu kennen und zu verstehen. Mittels einer Persona-Analyse werden die Kund\*innen definiert. Um die Kund\*innen besser verstehen zu können, sind folgende Parameter zu erheben: Allgemeine Informationen, Lifestyle, Ansprüche und Sonstiges. Dabei werden Themen wie Alter, Geschlecht oder Familienstand definiert. In die Kategorie Lifestyle fallen Informationen wie Hobbys, Onlineverhalten oder Sport. Gesundheitsanspruch, Qualitätsansprüche oder Komfortansprüche fallen in den Bereich Ansprüche. Alle anderen Faktoren, wie Besonderheiten für die Person oder ein Bezug zum Produkt findet man unter Sonstiges.<sup>118</sup>

Kategorie	Details
<b>Allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Name: Alexander</li><li>Alter: 35 Jahre</li><li>Familienstand: Ledig</li><li>Kinder: keine</li><li>Wohnort: Urban</li><li>Jahreseinkommen 50.000€ Brutto</li><li>Lebt in: Wohnung</li><li>Job: Angestellter in Apotheke/Student</li></ul>
<b>Ansprüche</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Qualitätsanspruch: Legt viel Wert auf hohe Qualität, Artikel müssen schnell und unversehrt kommen</li><li>Komfortanspruch: Lässt sich ungern von seinen Vorhaben abbringen, ist voll im Fokus. Bei Aktivitäten möchte er nicht abgelenkt werden, zu Hause mag er es aber auch sehr gemütlich</li><li>Selbstdarstellung: Ist überzeugt von sich selbst. Weiß wohin er sich entwickeln möchte</li><li>Sicherheitsdenken: Geht gerne Risiken ein und versucht gerne neue Dinge. Unabhängig ob im Beruflichen oder im Privaten Umfeld.</li><li>Abenteuerwunsch: Sehr Abenteuerlustig, Entdecker, Reist gerne.</li></ul>
<b>Lifestyle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hobbies/Freizeit: Sportlich Aktiv (Laufen, Ski fahren)</li><li>Fortbewegung: Zu Fuß, Öffentliche Verkehrsmittel oder Fahrrad</li><li>Kleidungsstil: Stilbewusst, Business</li><li>Markenverhalten: Legt Wert auf Qualität und Marken</li><li>Typ: Strebt nach mehr und liefert immer über 100% seiner Leistung. Ehrgeizig</li><li>Freundeskreis: Hat viel Freunde und ist gerne unterwegs</li><li>Online Verhalten: Informiert sich und kauft sehr viel Online</li><li>Reisen: Ist sehr gerne unterwegs</li></ul>
<b>Sonstiges</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Was ist für die Person besonders: Alexander liebt den urbanen Lifestyle und lebt alle damit verbundene Vorzüge. Er bestellt gerne essen und ist sehr spontan. Am liebsten trifft er sich mit seinen Freunden in der Stadt oder betreibt intensiv Sport.</li><li>Bezug zum Produkt: Alexander ist Pharmazie Student und arbeitet geringfügig in einer Apotheke. Leider leidet er auch unter Migräne und es kommt sehr oft vor, dass er einen Anfall bekommt wenn er gerade mit seinen Freunden unterwegs ist. Er weiß, dass wenn er schnell Medikamente dagegen einnimmt, die Migräne nicht fortschreitet sondern abklingt. Leider sind seine Medikamente nicht immer zugänglich bzw. haben Apotheken gerne schein einmal geschlossen.</li></ul>

Abbildung 17: Darstellung einer Persona, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit dieser Persona ist es nun möglich, Kund\*innen im B2B-Bereich vorzustellen. Einerseits ist diese Person ein Angestellter in einer Apotheke, andererseits lebt diese Person einen gewissen Lifestyle und ist damit sehr aufgeschlossen, neue Systeme zu verwenden. Demnach ist die Person ein/e Anwender\*in und kann dem/der Besitzer\*in die neue Dienstleistung unterbreiten, da dabei der Personenverkehr reduziert werden kann.

<sup>118</sup> Vgl. Bothmann (2021), Onlinequelle [21.10.2022].

Da die Persona in Abbildung 17 kein/e Entscheider\*in ist, hat der Autor noch eine weitere Persona entwickelt. Der/die Besitzer\*in und damit der/die Entscheider\*in für die Akzeptanz einer neuen Dienstleistung wird in der folgenden Abbildung dargestellt:


 <small>Quelle: Freepress (n. 11 Onlinequelle [21.10.2022])</small>	<b>Allgemein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Name: Elisabeth</li><li>• Alter: 55 Jahre</li><li>• Familienstand: Verheiratet</li><li>• Kinder: 2 aber bereits erwachsen</li><li>• Wohnort: Stadt Umland</li><li>• Jahreseinkommen 150.000€ Brutto</li><li>• Lebt in: Haus</li><li>• Job: Besitzer einer Apotheke</li></ul>	<b>Ansprüche</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitätsanspruch: Legt viel Wert auf hohe Qualität. Kauft gerne hochpreisige Artikel</li><li>• Komfortanspruch: Lebt ein gemütliches Leben. Stress soll vermieden werden und das Geschäft muss gut laufen</li><li>• Selbstdarstellung: Ist stolz auf das was sie bereits erreicht hat, möchte aber im Job reduzieren und mehr das Leben genießen</li><li>• Sicherheitsdenken: Sicherheit ist wichtig! Die Pension muss gesund und sicher, ohne Einbuße starten</li><li>• Abenteuerwunsch: Ist gerne mit ihrem Mann unterwegs. Meistens mit dem Auto. Liebt gutes Essen und edlen Wein</li></ul>
	<b>Lifestyle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hobbies/Freizeit: regelmäßige Bewegung</li><li>• Fortbewegung: Hauptsächlich mit dem Auto</li><li>• Kleidungsstil: Stilbewusst</li><li>• Markenverhalten: Legt Wert auf Qualität und Marken</li><li>• Typ: Ist stolz auf ihr bisheriges Leben und möchte dieses genießen. Arbeit soll ruhiger werden, Einnahmen müssen dennoch gleich bleiben</li><li>• Freundeskreis: Hat viel Freunde und ist gerne unterwegs</li><li>• Online Verhalten: Online Aktiv aber geht gerne einkaufen oder essen</li></ul>	<b>Sonstiges</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was ist für die Person besonders: Elisabeth genießt ihr Leben sehr. Sie freut sich bereits sehr auf die Pension, muss aber noch weiter Arbeiten.</li><li>• Bezug zum Produkt: Um weniger Stress in der Arbeit zu haben, möchte sie ihr Arbeit neu gestalten bzw. mehr abgeben. Das ist aus jetziger nur mit mehr Personal möglich, welches aber sehr teuer ist.</li></ul>

Abbildung 18: Persona mit Entscheidungsgewalt in einer Apotheke, Quelle: Eigene Darstellung.

Die zweite Persona möchte sich mehr aus dem operativen Geschäft raushalten, aber ihre Arbeitsleistung nicht mit zusätzlichem Personal ersetzen. Demnach benötigt diese Persona ein Produkt oder eine Dienstleistung, um mit dem aktuellen oder weniger Personal die gleiche oder mehr Leistung erbringen zu können. Das Bedürfnis der Arbeitsreduktion der Persona muss daher gestillt werden. Um das Bedürfnis besser beschreiben zu können, folgt im nächsten Abschnitt eine genaue Beschreibung der Tätigkeiten, die erledigt werden müssen, das dahinterliegende Problem und wie man es mit dem Produkt stillen kann.

## 5.2 Value Proposition Canvas

Das Wertversprechen für Kund\*innen zu definieren ist wichtig für ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Mit dem Value Proposition Canvas werden die Bedürfnisse der entwickelten Kund\*innen dargestellt. Dabei kann der Nutzen und der Wert für die Kund\*innen klar dargestellt werden. Zu Beginn werden die Kundenaufgaben, -nutzen und -schmerzen genauer beschrieben. Die Kundenaufgaben sind die Jobs, die erledigt werden müssen, bis eine Tätigkeit vollständig umgesetzt werden kann. Die dabei entstehenden Schmerzen und was die Kund\*innen dabei erreichen möchten, werden im Detail aufgeschlüsselt. Dem gegenübergestellt entwickeln die Ersteller\*innen ein Wertversprechen und versuchen, die Schmerzen und den Nutzen so gut es geht mit dem Produkt abzudecken. Sie beschreiben auch, wie das Produkt die Schmerzen behebt und wie diese erzeugt werden.<sup>119</sup>

<sup>119</sup> Vgl. Diehl (2022), Onlinequelle [24.10.2022].



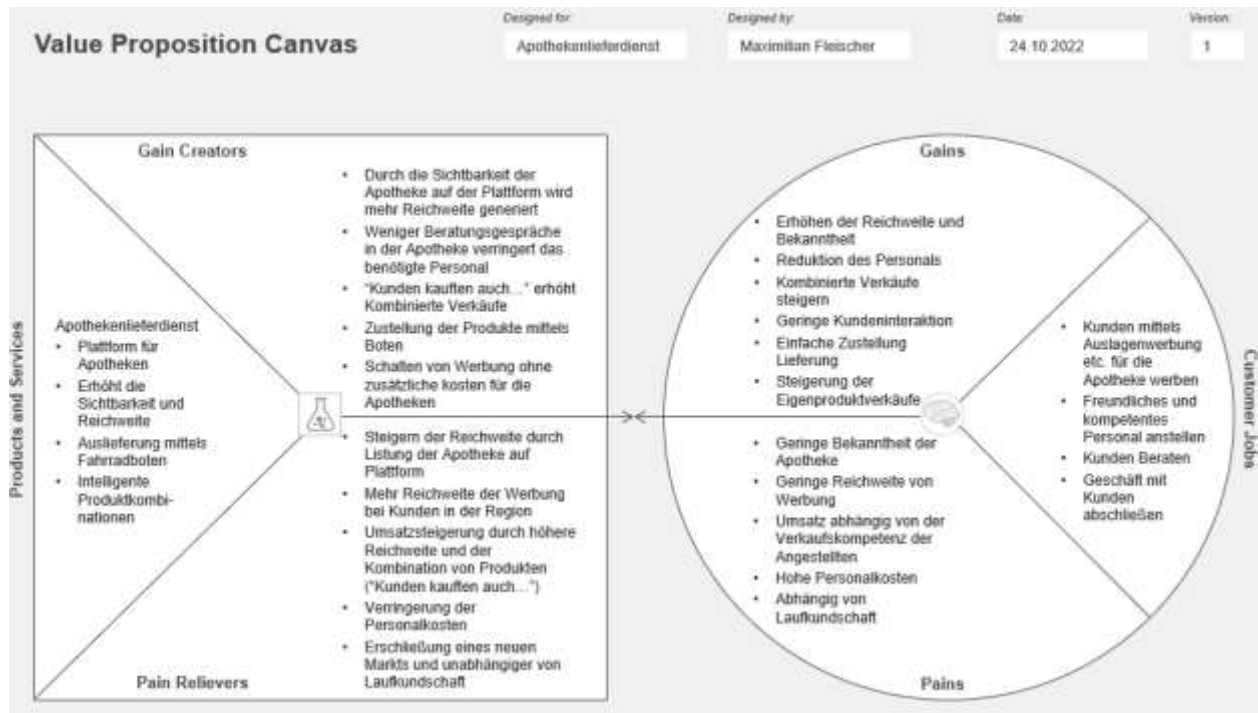


Abbildung 19: Value Proposition Canvas für den Apothekenlieferdienst, Quelle: In Anlehnung an Neoschronos (2022), Onlinequelle [24.10.2022].

Wie in Abbildung 19 ersichtlich, befinden sich an der rechten Seite die Zielkund\*innen. Zu Beginn betrachtet man die Jobs der Apotheker\*innen, die die folgenden Punkte umsetzen müssen, um Kund\*innen in das Geschäft zu locken:

- Mittels Auslagenwerbung oder Ähnlichem müssen Kund\*innen für die Filiale angeworben werden.
- Das Personal ist wie immer der Schlüssel zum Erfolg und auch am schwierigsten zu organisieren. Es muss Fachpersonal sein, welches zusätzlich noch gut verkaufen kann, um Produktverkaufskombinationen zu ermöglichen.
- Um den Kund\*innen ein gutes Gefühl zum Produkt und auch zur Apotheke zu geben, muss eine gute Beratung sichergestellt werden.
- Zu guter Letzt muss das Geschäft abgeschlossen werden. Die Kund\*innen bezahlen das Produkt und es muss verpackt werden. Danach verlassen die Kund\*innen das Geschäft.

Die Schmerzen (Pains) und Nutzen (Gains) der Apotheker\*innen werden anschließend genauer definiert. Dabei spielen Punkte wie geringe Bekanntheit und hohe Personalkosten eine wesentliche Rolle. Beim klassischen Verkauf über die Theke können keine zusätzlichen Kombinationsprodukten in dem Detail angeboten werden, wie es durch intelligente Algorithmen möglich ist. Jedes Unternehmen möchte seine Reichweite in einer gewissen Form erweitern, um damit mehr Umsatz bzw. Gewinn zu generieren. Im besten Fall ist eine Erhöhung der Bekanntheit und damit eine Erhöhung der Verkaufszahlen mit dem gleichen Personal möglich. In vielen Apotheken werden nach wie vor eigene Produkte hergestellt und an Kund\*innen vertrieben. Der Verkauf dieser Produkte muss ebenfalls gesteigert werden.

Auf der linken Seite der Value Proposition Canvas steht das Produkt bzw. das Wertversprechen. Durch Betrachtung des Problems und dem Kundenwunsch nach Nutzen, werden Lösungen für die jeweiligen Punkte gesucht.

Durch die Verwendung der Plattform erlangen die Apotheken mehr Reichweite und daraus potentiell mehr Umsatz. Durch gute definierte und programmierte Algorithmen ist die Plattform in der Lage, den Kund\*innen Produkte anzubieten, die andere Kund\*innen gekauft oder die Apotheker\*innen noch zusätzlich empfehlen. Dadurch kann der Umsatz für Cross-Selling-Produkte gesteigert werden. Mit der Umstellung auf mehr Online-Produkt-Verkauf ist weniger Beratungsaufwand notwendig. Das bedeutet, dass damit Personal eingespart und Personalkosten gesenkt werden können. Da die Persona im Abschnitt 5.1 und 5.2 im Detail behandelt wurde, verzichten wir im Model auf eine detaillierte Beschreibung.

## **5.3 Business Model Canvas**

Nachdem die Persona und das Wertversprechen genauer definiert sind, kann nun das Business Model Canvas ausdefiniert werden. Da es immer wichtiger ist, die Persona zu kennen und sich daher das gesamte Geschäftsmodell um die Persona dreht, hat der Autor dieser Arbeit eine neue Form des klassischen Business Model Canvas gewählt, bei dem die Value Proposition Canvas inkludiert wird. Die grafische Darstellung des Modells (Abbildung 20) ist nachstehend angeführt.

### **5.3.1 Target Group**

Zu Beginn dieser neuen Form des Business Model Canvas orientiert sich alles an den Kund\*innen und den Anwender\*innen. Als Grundlage dazu werden die entwickelten Personas verwendet. Die Zielkund\*innen, die angesprochen werden sollen, sind Besitzer\*innen von Apotheken, die weniger im Geschäft tätig sein wollen oder das Geschäft an sich verkleinern möchten oder müssen, um die Kosten zu senken. Zusätzlich spricht das Produkt junge und zukünftige Apotheker\*innen an, die mit einer eigenen Apotheke den Schritt in die Selbstständigkeit wagen wollen. Die Verwendung der Plattform ermöglicht es jungen Unternehmer\*innen, einen kostengünstigen Start, da Personal und Fläche eingespart werden können. Zu den Anwender\*innen zählen mitunter die Besitzer\*innen und Angestellten und die Verrechnung des Unternehmens.

### **5.3.2 Brand & Messages**

Eine Marke zu entwickeln und richtig zu positionieren, entscheidet oft, ob eine Marke erfolgreich ist oder nicht. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Marke und die dahinterstehende Philosophie bereits von Anfang an zu prägen und das gesamte Unternehmen danach auszurichten. Die Marke soll für schnelle, zuverlässige und einfache Lieferung von Arzneiwaren bekannt werden. Dabei liegt die Stärkung der regionalen Wirtschaft und das Thema Nachhaltigkeit im Fokus. Diese Message muss über alle Vertriebs- und Marketingwege vermittelt werden.

Um Apotheker\*innen erreichen zu können, ist zu beachten, dass das Apothekengeschäft ein sehr traditionelles ist. Aus diesem Grund zählt der persönliche Austausch noch sehr viel, was dazu führt, dass der persönliche Vertrieb in den Fokus gestellt werden soll. Werbungen über Plakate, Soziale Medien und der Austausch über die Community bzw. Mundpropaganda soll die Reichweite der App zusätzlich stärken.

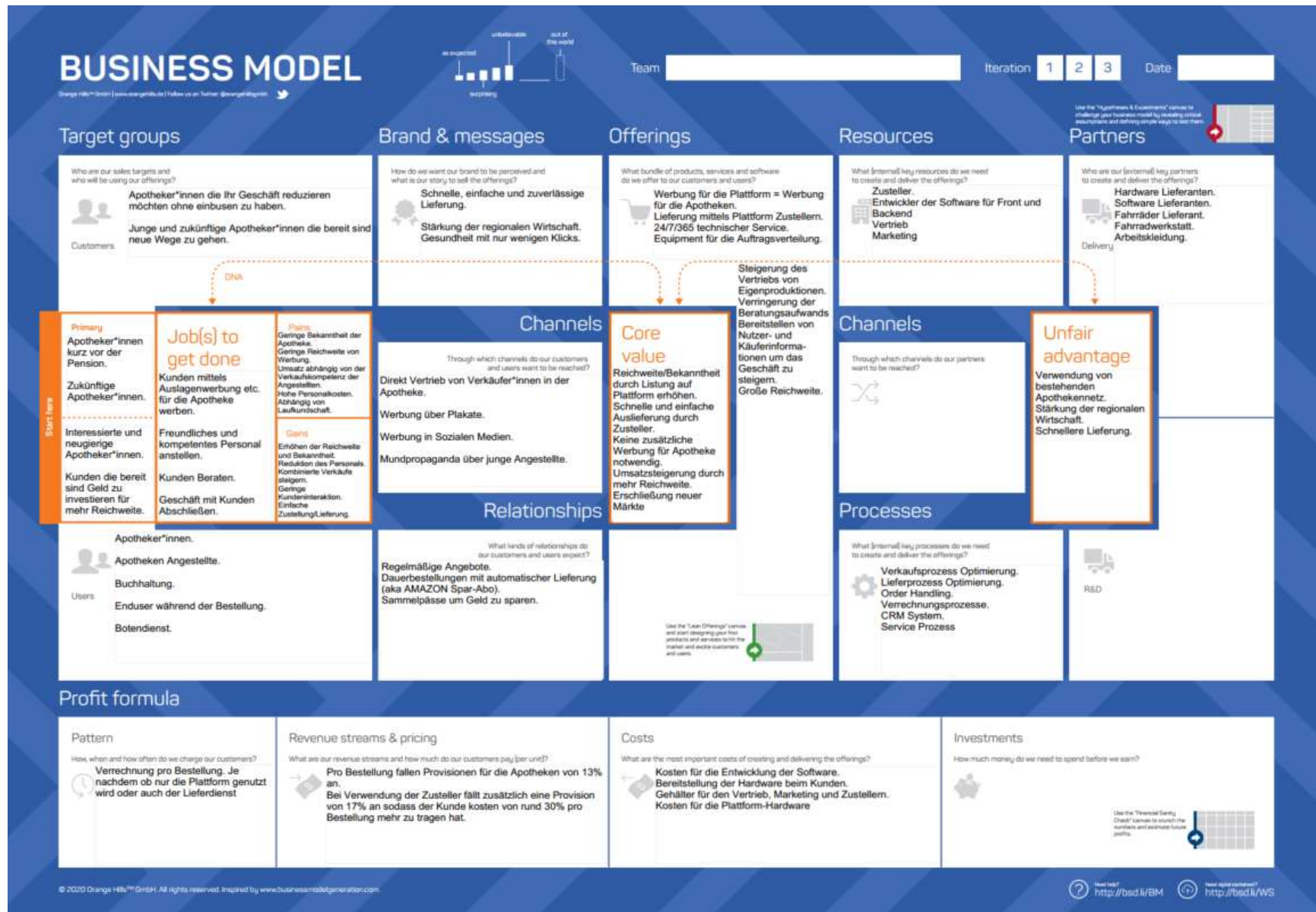


Abbildung 20: Erweitertes Business Model Canvas mit inkludierter Value Proposition, Quelle: Doll (2022), Onlinequelle [24.10.2022].

### 5.3.3 Offerings

Das Wagnis zu starten und zu versuchen neue Wege zu gehen, benötigt immer Vertrauen und Mut. Das Vertrauen in den Marktplatzbetreiber und den darauf resultierten Nutzen für die Kund\*innen muss schnell ersichtlich sein. Durch die Verwendung der Plattform bieten die Plattformbetreiber\*innen mehr Reichweite und Sichtbarkeit für die Kund\*innen. Die Betreiber\*innen schalten Werbung für die Plattform, welche für die Kund\*innen keinen zusätzlichen Aufwand oder Kosten bedeutet und mehr mögliche Kund\*innen auf die Plattform lenkt. Die Zustellung von bestellten Waren übernimmt der Plattformbetreiber, sofern die Kund\*innen das wünschen.

Guter Service und zufriedene Kund\*innen stehen an oberster Stelle. Daher bieten die Betreiber\*innen einen 24/7/365-Service an. Da eine gewisse Anzahl an Apotheken in der Nacht geöffnet haben müssen, bietet man den Service rund um die Uhr an. Dabei muss erwähnt werden, dass eine Zustellung mittels Kurier\*innen in der Nacht erst evaluiert werden muss. Eine Bestellung bei Selbstabholung wäre dabei ein zusätzliches Konzept und bietet den Vorteil, dass die Endkund\*innen sofort die Information bekommen, ob ein Medikament in der offenen Apotheke lagernd ist oder nicht.

Das klare Ziel ist die Maximierung der Umsatzzahlen. Da viele Apotheken eigene bzw. selbstständig Produkte herstellen und diese nur in dieser Apotheke erhältlich und damit wenig bekannt sind, ermöglicht die Plattform eine Reichweiten-Maximierung der eigenen Produkte und die damit einhergehende Umsatzsteigerung. Mit der Verwendung der Plattform sind die Endkund\*innen in der Lage, alle notwendigen Informationen von der Produktseite zu entnehmen und benötigt keine zusätzliche Beratung. Das wiederum bedeutet, dass weniger Personal in den lokalen Apotheken notwendig ist.

### 5.3.4 Ressourcen

Um eine klare Abschätzung der benötigten Ressourcen und der damit einhergehenden Kosten zu benennen, ist es notwendig, Schlüsselressourcen zu definieren. Dabei zählen der Vertrieb, das Marketing, die Zusteller\*innen und die Entwickler\*innen für die App sowie die gesamte Technik im Backend zu den wichtigsten Ressourcen. Je nachdem, ob eine eigene Serverlandschaft aufgebaut wird oder nicht, können die Serverbetreiber\*innen und die Hersteller\*innen vom Bestellequipment genannt werden.

Erreicht werden diese Partner\*innen über die üblichen Wege. Ausschreibungen über Karriere-Plattformen für die Besetzung von Marketing, Vertriebs-Zusteller\*innen und Entwicklung. Serverlandschaften und Equipment-Hersteller\*innen werden über deren Vertrieb oder über reine elektronische Kommunikationswege wie E-Mails oder Kontaktformulare erreicht.

Einen tatsächlichen Nutzen bringt die Plattform erst, wenn die dahinterliegenden Prozesse ebenfalls optimiert werden. Die Verkaufsprozesse sowohl für die Plattformbetreiber\*innen und die Apotheker\*innen werden permanent optimiert, um so wenig Reibungspunkte wie nur möglich zu erzeugen. Die genau definierten Lieferprozesse müssen ständig optimiert werden. Optimiert werden kann dabei, dass wenn eine bestellte Ware in einer Apotheke nicht lagernd ist, der/die Bot\*in zwei oder mehrere Apotheken anfährt, um die Bestellung in kürzester Zeit liefern zu können. Die gewonnen Kundendaten und Analysen können die Apotheker\*innen nutzen, um ihr Geschäft anspruchsvoller zu gestalten und weiter zu optimieren.

### **5.3.5 Partners**

Es ist schwierig, ohne ein gutes Partnernetzwerk ein erfolgreiches Geschäft aufzubauen. Dazu zählen die Lieferant\*innen für die benötigte Hardware, bei der Verwendung einer externen Serverlandschaft die Betreiber\*innen dieser Server, mögliche Entwicklungsleistung, sofern diese nicht im eigenen Unternehmen entwickelt wird, und alles rund um das Thema Liefergerät (z. B. Fahrrad). Das schließt die Lieferant\*innen der Fahrräder, aber auch eine Werkstatt, die die Fahrräder serviciert und die Ersatzteile liefern kann, ein. Da die Zusteller\*innen im Straßenverkehr unterwegs sind, benötigen sie eine persönliche Schutzausrüstung, welche ebenfalls von Partner\*innen hergestellt und nach den spezifischen Anforderungen umgesetzt werden muss.

### **5.3.6 Profit Formula**

Die Einnahmen für den Plattformbetreiber ergeben sich durch zwei Einnahmequellen. Grundsätzlich ist die Verwendung der Plattform für die Apotheken und den Endkund\*innen kostenlos. Die Plattformbetreiber\*innen jedoch verrechnen den Apotheken pro Bestellung eine Provision von rund 13 %. Dieser Betrag kann sich erhöhen, wenn der Lieferdienst über die Fahrradboten zusätzlich in Anspruch genommen wird. Auf die Apotheker\*innen kommt bei der Verwendung beider Services eine Gebühr von ca. 30 % zu, die diese zusätzlich erwirtschaften müssen. Diese Provisionen entsprechen den marktüblichen Preisen.

Auf der Kostenseite stehen klar die Kosten für die Entwicklung der Software und die Bereitstellung der Hardware an oberster Stelle. Darunter befinden sich die Kosten für den Server und das benötigte Equipment für die Kund\*innen. Auf die Apotheker\*innen kommen keine Kosten für die Verwendung der Plattform zu. Zusätzlich sind Gehälter für den Vertrieb, das Marketing und die Zusteller ein großer Posten. Marketingaufwände für die Bewerbung der Plattform fallen dabei zusätzlich an.

## 6 MARKTFORSCHUNG

Im Kapitel Marktforschung wirft der Autor dieser Arbeit einen genauen Blick auf die aktuelle Marktsituation und wie mögliche Kooperationspartnerapotheken das Geschäft und ein präsentiertes Geschäftsmodell interpretieren werden. Das Kapitel besteht aus einer sekundären und primären Marktforschung sowie einer Zusammenfassung der Erkenntnisse. Mit den Erkenntnissen findet im Kapitel 7 Entwicklung des Geschäftsmodells auf Grundlage der erhobenen Daten eine Adaption des theoretischen Geschäftsmodells statt und wird damit finalisiert.

Im Abschnitt der sekundären Marktforschung werden aktuell am Markt verfügbare Geschäftsmodelle gesucht und interpretiert. Daraus sollen wichtige Punkte für die primäre Marktforschung abgeleitet werden.

In der primären Marktforschung werden Expertenbefragungen durchgeführt, bei der den Experten\*innen spezifische Fragen zum Geschäftsmodell gestellt werden, um ihre Auffassung zu gewissen Themen aufzuzeigen. Ziel ist es, einen Einblick in alle Bereiche des Business Model Canvas aus Unternehmersicht zu bekommen, um daraus ein ideales Geschäftsmodell Formen zu können.

### 6.1 Sekundäre Marktforschung

Im Zuge der Recherche zu Apothekenlieferdiensten, die bereits vor rund 1,5 Jahren begonnen haben, hat sich einiges am Markt verändert. Zu Beginn der Recherche gab es einen großen Anbieter eines Apothekenlieferdienstes. Dieser wurde von der Shop-Apotheke angeboten. Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, werden dabei Medikamente über eine Plattform bestellt und per Post in ganz Österreich verschickt.

Dabei ist deren Geschäftsmodell so aufgebaut, dass nur ein Unternehmen, eine Apotheke im Raum Wien, die Bearbeitung aller Bestellungen abarbeitet und für deren Versand zuständig ist. In diesem Fall ist das die Wienerberg Apotheke. Als neuen Geschäftszweig betreibt die Shop-Apotheke den Service „Shop-Apotheke NOW“, bei der die bestellte Ware am selben Tag zwischen 18–22 Uhr zugestellt wird.<sup>120</sup>

Zusätzlich zur Shop-Apotheke haben sich Unternehmen wie Mjam und MAYD bereits am Markt in Wien etabliert. Diese liefern innerhalb von 30 Minuten, Medikamente per Fahrradbot\*innen an die Besteller\*innen. MAYD verlangt dafür eine Gebühr von 2,90 € pro Lieferung. Mjam sowie MAYD beginnen dabei immer mehr, Apotheken zu akquirieren und damit ein Vertriebsnetz aufzubauen. Derzeit beschränkt sich der Wirkungsbereich von MAYD in Österreich auf Wien. Der Hauptsitz hingegen befindet sich in Deutschland.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Shop-Apotheke (2021–2022), Onlinequelle [13.06.2022].

<sup>121</sup> Vgl. MAYD Group Austria GmbH (2022), Onlinequelle [08.01.2023].

Der große Vorteil von Mjam im Vergleich zu anderen Lieferdiensten ist es, dass sein bestehendes Fahrernetz verwendet werden kann, um die Produkte schnellstmöglich auszuliefern. Dabei ist es absolut egal, ob die Fahrer\*innen zuvor Speisen ausgeliefert haben oder nicht. Mjam hat mittlerweile 15 Partnerapotheken, wobei diese nicht alle in Wien stationiert sind. Sie expandieren in alle Landeshauptstädte (z. B. Graz) und versuchen damit der Platzhirsch für Apothekenlieferdienste zu werden.<sup>122</sup>

Mjam verfolgt das Prinzip, dass von den Besteller\*innen bei Beginn der Bestellung eine Partnerapotheke gewählt werden muss. Von dieser Apotheke werden dann die verfügbaren Produkte versendet. Die Webseite von Mjam ist in Kategorien bzw. nach Problemstellungen, pro Apotheke aufgebaut und bietet so die von der ausgewählten Apotheke angebotenen Produkte an.<sup>123</sup>

MAYD baute sich bereits sowohl ein gutes Apothekennetz als auch Fahrradbotennetz auf, jedoch vorerst beschränkt auf Wien. Die App ist intuitiver aufgebaut als die Konkurrenz am Markt. Dabei ist der Aufbau, ähnlich wie bei Mjam. In Kategorien oder nach Symptome aufgebaut, bietet die App auch eine direkte Beratung mit Apotheker\*innen an. Zusätzlich ist es möglich, nach einer zugestellten Lieferung von der genannten Apotheke kontaktiert zu werden, um mögliche Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen. Auch hier werden die Produkte von einer gewählten Apotheke und versendet. Sind mehr als nur eine Apotheke in der unmittelbaren Umgebung, können die Kund\*innen die gewünschte Apotheke wählen.

Aktuell ist es nicht möglich, rezeptpflichtige Medikamente per Lieferboten zu verschicken. Ob oder bis wann die gesetzliche Grundlage dafür gegeben sein wird, ist nach aktueller Recherche nicht abschätzbar.

Das primäre Ziel der Lieferdienste ist es, rezeptfreie Medikamente so schnell wie möglich an Lieferadressen zuzustellen, wobei sich hier zwischen Shop-Apotheke, Mjam und MAYD eine grundsätzlich andere Auffassung der Finanzierung finden lässt. Die Shop-Apotheke verlangt einen Mindestbestellwert von 15 € und die Übernahme der Versandkosten von 3,95 €. Das sind knapp 20 €, um die Waren geliefert zu bekommen.<sup>124</sup>

Mjam verlangt keine Liefer- oder Servicegebühr, jedoch ist davon auszugehen, dass die Preise, ähnlich dem Geschäftsmodell von Lieferando, höher sein werden als in der Apotheke. (siehe Abschnitt 4.3.2.).

MAYD wirbt bereits damit, dass die Kosten ident zu den Preisen in der Apotheke sind. Es werden bei Standardlieferungen keine Liefergebühren von den Kund\*innen verlangt. Diese erfolgen kostenlos. Demnach ist davon auszugehen, dass der Plattformanbieter die Gebühren bei den Plattformverwendern, also den Apotheken, verlangt.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. mjam.at (2023), Onlinequelle [08.01.2023].

<sup>123</sup> Vgl. Mjam.at (2022a): Onlinequelle [08.01.2023].

<sup>124</sup> Vgl. shop-apotheke.at (2001-2023): Onlinequelle [08.01.2023].

<sup>125</sup> Vgl. MAYD Group Austria GmbH (2022), Onlinequelle [08.01.2023].

## 6.2 Primäre Marktforschung

Das Forschungsdesign besteht aus sechs Teilen, die im Folgenden beschrieben werden. Ziel ist die Entwicklung eines Geschäftsmodells, wobei die Zielgruppe die Apotheken im Urbanen Raum sind. In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über das Forschungsdesign gegeben.

<b>Forschungsdesign</b>	
<b>Zielsetzung</b>	Sammeln von detaillierten Kenntnissen über den österreichischen Apothekenmarkt und über die Anforderungen der Apotheken an eine Plattform.
<b>Methode</b>	Qualitative Marktforschung durch Experteninterviews vor Ort und per Telefon.
<b>Stichprobe</b>	10 Experten: Pharmazeut*innen, Verantwortliche im Pharma-Großhandel, Hersteller*innen von Arzneimitteln und Kammervertreter. Beteiligte Apotheken siehe Interviews im Anhang.
<b>Erhebungsverfahren</b>	Grob strukturiertes Interview vor Ort oder per Telefon mit einer Dauer von etwa 30 bis 60 Minuten.
<b>Evaluierung</b>	Quantitative Inhaltsanalyse nach Mayring einschließlich einer Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung der Ergebnisse.
<b>Zeitraumen</b>	Erstellung des Fragebogens: März 2023 Expertensuche: März - April 2023 Evaluierung: Mai 2023

Tabelle 1: Übersicht über das Forschungsdesign, Quelle: eigene Darstellung.

### 6.2.1 Das Forschungsdesign

Die nachfolgenden Punkte beschreiben den Aufbau des Forschungsdesign und geben das Vorgehen während der Interviews wieder.

#### 6.2.1.1 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, ein B2B-Geschäftsmodell für Apotheken zu entwickeln, das, unabhängig von den Apotheken, rezeptfreie Medikamente mittels Kurier\*innen zustellt. Diese Zustellung soll innerhalb weniger Stunden im urbanen Raum möglich sein.

Das primäre Forschungsziel besteht daher darin, vertieftes Wissen über den Markt, die wichtigsten Marktteilnehmer\*innen und die Bedürfnisse der Apotheken zu erarbeiten.

#### 6.2.1.2 Methode

In dieser Primärforschung wird eine qualitative Forschung durchgeführt, da nicht genügend Daten für eine quantitative Untersuchung zur Verfügung stehen. Außerdem ist es möglich, mit der qualitativen Befragung mehr in die Tiefe gehende Antworten zu erhalten. Die Forschung wird in Form von mehreren Experteninterviews durchgeführt. Diese Interviews mit Expert\*innen werden in Form von mündlichen Interviews vor Ort oder per Telefon durchgeführt.



### 6.2.1.3 Stichprobe

Wie bereits erwähnt, wird die qualitative Forschung im Rahmen dieser Studie in Form von Experteninterviews durchgeführt. Expert\*innen können als Personen definiert werden, die über ein spezielles Wissen zu einem bestimmten Problem verfügen, das andere Menschen nicht haben. Dieses Wissen muss irgendwie auf praktische Situationen übertragbar sein. Dieses Spezialwissen ist meistens an Berufsrollen oder Funktionen gebunden.<sup>126</sup>

Es werden 10 Experten\*innen interviewt. Diese Experten\*innen werden in drei Gruppen geclustert.

- Die erste Gruppe besteht aus Besitzer\*in und/oder Pharmazeut\*innen einer österreichischen Apotheke.
- Die zweite Gruppe sind Vertreter\*innen des Pharmagroßhandels sowie der Pharmazeutischen Industrie.
- Die dritte und letzte Gruppe besteht aus Vertreter\*innen der Politik. Im Detail handelt es sich hierbei um den damaligen amtierenden Direktor der Apothekenkammer Steiermark.

Die Gesamtzahl von 10 Interviews ist folgendermaßen auf die drei Expertengruppen aufgeteilt. Es wurden 7 Vertreter\*innen von österreichischen Apotheken interviewt, 2 aus der Industrie und ein politischer Vertreter.

### 6.2.1.4 Erhebungsverfahren

Wie bereits erwähnt, wird die Primärforschung mit 10 Interviews vor Ort oder per Telefon durchgeführt. Das Interview folgt einem grobstrukturierten Interviewleitfaden, in dem standardisierte Fragen vermieden werden sollen, um die Freiheit zu haben, den Gedankengängen der befragten Expert\*innen nachzuverfolgen.

Für jedes Interview werden 30 bis 60 Minuten Zeit benötigt.

### 6.2.1.5 Evaluierung

Im optimalen Fall geben die Expert\*innen ihr Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews, so dass der Interviewer sich ganz auf das Gespräch konzentrieren kann und nicht die Pflicht hat alles aufzuschreiben, was die Expert\*innen sagen, sobald sie es sagen. Außerdem helfen die Aufzeichnung, die Interviews zu einem späteren Zeitpunkt zusammenzufassen. Bei Unklarheiten oder undeutlicher Aussprache ist der Autor in der Lage, sich die Interviews erneut anzuhören, um damit Fehler zu reduzieren. Die Auswertung selbst wird mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse Analyse von Mayring durchgeführt. Diese Auswertungsmethode hat sich aus der quantitativen Inhaltsanalyse entwickelt und basiert auf einer theoriegeleiteten Textanalyse mit einem Kategoriensystem, um die qualitativen Forschungstexte besser analysieren zu können.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz (2014), S. 13f.

<sup>127</sup> Vgl. Ramsenthaler (2013), S. 23.

Die von Mayring entwickelten Analyseschritte zur Auswertung der Texte lassen sich in drei Teile unterteilen:<sup>128</sup>

- Das Ziel der Zusammenfassung ist es, dass Material auf die relevantesten Teile zu reduzieren und diese Teile nach vorab festgelegten Bedeutungskategorien auszuwählen.
- Der Schritt der Explikation konzentriert sich darauf, die unverständlichen Teile des qualitativen Materials zu analysieren, zu verstehen und zu interpretieren.
- Bei der Strukturierung geht es darum, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, die auf einem Kategoriensystem basiert und diesen Kategorien Textpassagen zuzuordnen.

Diese drei Analyseschritte können entweder gemeinsam in der Analyse eines qualitativen Forschungsmaterials oder einzeln durchgeführt werden. Im Fall der vorliegenden Primärforschung werden die drei Analyseschritte gemeinsam verwendet, um das Material zu analysieren.<sup>129</sup>

Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Erkenntnisse mit einem Paarweisen-Vergleich für die Priorisierung der Interviewteile gewichtet. Aus diesen Erkenntnissen wird im Anschluss der praktische Teil der Arbeit umgesetzt.

### **6.2.1.6 Zeitrahmen**

In den ersten Schritten wurden, wie oben beschrieben, das Forschungsziel, die Methode, die Befragten und die Auswertungsmethode festgelegt. Nach dem Seminar zur Masterarbeit 2 wird der Leitfaden für die Experteninterviews konzipiert und die Termine für die Experteninterviews vereinbart werden. Für diesen Schritt sind drei Wochen geplant, von Ende März bis Anfang April 2023. Anschließend werden die Experteninterviews durchgeführt, die etwa vier Wochen von Anfang April 2023 dauern werden. Die Zusammenfassung der Interviews wird parallel zu den Interviews durchgeführt. Nachdem die Experteninterviews durchgeführt wurden, werden die Ergebnisse ausgewertet und zusammengeführt, was etwa zwei Wochen im Mai 2023 in Anspruch nehmen wird.

Alle Befragungen werden ausschließlich persönlich und auf Grundlage des vorgefertigten Leitfadens durchgeführt und zusammengefasst.

---

<sup>128</sup> Vgl. Ramsenthaler (2013), S. 30 f.

<sup>129</sup> Vgl. Mayring (1991), S. 209 - 213.

## 6.2.2 Aufbau des halbstrukturierten Leitfadens

Bei der Erstellung des halbstrukturierten Leitfadens gelten die neun Bausteine des Business Model Canvas als Grundlage für die einzelnen Fragen. Aus diesen Bausteine leiten sich die konkreten Fragestellungen ab:<sup>130</sup>

- Kundensegment (KS) → Frage 11
- Wertangebot (VP) → Frage 1 und 10
- Kanäle (CH) → Frage 3
- Kundenbeziehung (CR) → Frage 5 und 9
- Einnahmequellen (RS) → Frage 6
- Schlüsselressourcen (KR) → Frage 12
- Schlüsselaktivitäten (KA) → Frage 5
- Schlüsselpartnerschaften (KP) → Frage 2
- Kostenstruktur (CS) → Frage 4 und 8

Der Leitfaden für die Interviews besteht aus folgenden Fragen:

<b>Leitfaden</b>	
1.	Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?
2.	Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?
3.	Ist es für Sie vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach eine Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?
4.	Die Plattform und die Leistung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?
5.	Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?
6.	Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?
7.	Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?
8.	Lieferbote mit Wissen, Bedarf, den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?
9.	Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?

<sup>130</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20 f.

10.	Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?
11.	Welche Kundensegment erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)
12.	Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?

Tabelle 2: Leitfaden für die Experteninterviews, Quelle: eigene Darstellung.

Als Grundlage der Befragung wird ein Leitfaden herangezogen. Dieser ist nach dem Prinzip des halbstrukturierten Leitfadens aufgebaut, um ein situationsorientiertes und flexibles Befragen zu gewährleisten. Der Aufbau dieses Leitfadens lässt offen Fragen zu und erweitert damit den Fragenbogen um wesentliche Punkte. Die bereits definierten Fragen des Leitfadens werden Primärfragen genannt. Fragen, die sich während der Befragung ergeben und damit nicht Teil des Leitfadens sind, werden Sekundärfragen genannt. Damit muss bei der Erstellung des Leitfadens darauf geachtet werden, dass die Primärfragen eine Art groben Leitfaden für das Interview darstellen. Somit stellt der Leitfaden sicher, dass zwingend notwendige Informationen erhalten werden. Zusätzlich geben diese Fragen eine Orientierung für ein strukturiertes Interview vor. Die Sekundärfragen sind nicht vorab definiert und kommen ad-hoc während des Interviews auf. Zu weite Abschweifungen während der Befragung müssen verhindert werden. Diese Methode wurde entwickelt, um während solcher Befragungen möglichst viel Flexibilität zu gewährleisten. Damit bietet der halbstrukturierte Leitfaden eine Alternative zu narrativen (freien) bzw. zu stark strukturierten und standardisierten Interview-Methoden.<sup>131</sup>

### 6.2.3 Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung der Ergebnisse

Nach Mayrings Methode der Zusammenfassung sind die Inhalte der Interviews so zu reduzieren, dass lediglich für das Ziel der Arbeit notwendige Passagen überbleiben. Das Material wurde systematisch gekürzt und auf das Wesentliche reduziert. Essentiell sind die Kürzung von Ausschmückungen sowie das Weglassen von, für das Forschungsziel, irrelevanten Passagen. Sollten Fragen mit zusätzlichen Unterfragen versehen sein, muss dieser Vorgang ebenfalls für die Unterfragen vorgenommen werden<sup>132</sup>.

Die im Anhang befindlichen Zusammenfassungen der Interviews wurden anonymisiert und dementsprechend wurden die Aussagen markiert. Der Autor und Fragesteller während des Interviews bekommt das Kurzzeichen „F“ und die Fragen werden „fett“ markiert. Die Interviewten werden mit „A“ (für Antwort) gekennzeichnet. Der Autor hat während der Erarbeitung der Arbeit beschlossen, die Zusammenfassung vollständig und selbstständig durchzuführen. Dialekte werden dabei bestmöglich in die hochdeutsche Sprache übersetzt um die Stile der restlichen Arbeit zu entsprechend.

<sup>131</sup> Vgl. Oliverparks.de (2018), Onlinequelle [09.01.2023].

<sup>132</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 193.

Nach Mayrings Verständnis der Explikation werden unverständliche Aussagen bzw. Begriffe herausgefiltert und erläutert. Damit wird sichergestellt, dass Materialteile, die nicht unmittelbar verständlich sind (z. B. komplizierte Sachverhalte) für die Leser\*innen dieser Arbeit verständlich gemacht werden. Einzelne Textpassagen aus den bestehenden Daten werden mittels zusätzlichen Materials erweitert. Damit wird ein Verständnis für die besagten Textpassagen verbessert. In der Zusammenfassung der Experteninterviews für diese Arbeit findet sich keine dem Autor unverständliche Passage. Der zentrale Part der Inhaltsanalyse nach Mayring ist, die erstellte Zusammenfassung nach vor ab definierten Kategorien zu gliedern. Für diese Arbeit wird das deduktive Kodiersystem zur Anwendung gebracht. Dabei werden Inhalte aus der zuvor durchgeführten Literaturrecherche für die Auswertung der Ergebnisse der primären Marktforschung herangezogen.<sup>133</sup>

Konkret wurden alle neun Schlüsselbausteine der Business Model Canvas in Fragen für den Expertenleitfaden herangezogen und somit abgedeckt.

---

<sup>133</sup> Vgl. Regber (o. J.), Onlinequelle [09.05.2023].

## 6.3 Untersuchungsergebnisse

Bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit ist ersichtlich, dass es eine Vielzahl an unterschiedlichen Formen von Plattformen und Geschäftsmodellen gibt. Die große Herausforderung ist nun ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das die sehr konservative Branche bewegt daran teilzunehmen. Ein wichtiger Faktor der dabei an die Apothekenbesitzer\*innen übermittelt werden muss, ist der zu generierende Mehrwert für sie als Apotheke und die Innovation für die Kund\*innen. Durch die Befragungen der Apotheker\*innen konnte ein Stimmungsbild erhoben werden. Dieses zeigt auf, wie die Branche funktioniert und wo mögliche Hürden liegen werden.

### Kundensegmente

Die Expert\*innen hatten alle ein recht ähnliches Bild zu den Kundensegmenten, die sie mit solch einem Angebot ansprechen wollen. Demnach ist der Kundenstamm, der regelmäßig in Apotheken kommt, meist weiblich und eher älter (> 50 Jahre). Das liegt unter anderem an der Tatsache, dass Personen im Alter zwischen 20 - 50 Jahren weniger oft krank sind oder Beschwerden haben. Wenn diese Personengruppe in eine Apotheke kommt, sind die Einkäufe zumeist situationsabhängige Käufe, wie beispielsweise zu Erkältungszeiten oder Allergien. Abhängig vom Einzugsgebiet der Apotheke kann sich dieses Bild auch ändern. Bei einem niedrigen Altersdurchschnitt im Sprengel, ist der/die potenzielle Kunde/Kundin jünger. Zusätzlich ermöglicht eine Plattform, dass sprachliche Hürden kein großes Thema mehr ist. In Apothekensprengeln mit hohem Migrationsanteil ist das Kundensegment mit hohem Beratungsaufwand aufgrund von sprachlichen Barrieren sehr groß.

Zusätzlich besteht ein großes Potential bei wiederkehrenden Käufen. Meist betrifft das ältere Kund\*innen die täglichen Medikamente einnehmen müssen. In dem Fall ist der Bedarf an wiederkehrenden Bestellungen im Geschäftsmodell abzudecken. Aus heutiger Sicht ist dies jedoch nur für rezeptfreie Medikamente möglich und nicht für rezeptpflichtige Medikamente.

Aus diesen Gründen muss das Geschäftsmodell so angelegt werden, dass genau diese Personengruppen mit dem Service angesprochen werden. Zusätzliche Dienstleistungen, wie wiederkehrende Bestellungen und niederschwellige Beratungen über die Plattform, müssen sichergestellt werden. Damit wird ermöglicht, dass sowohl junge Personen, Personen mit einer sprachlichen Barriere und ältere Personen, die regelmäßig Medikamente einnehmen müssen, diesen Service nutzen werden.

### Wertversprechen

Das Wertversprechen bei den Apotheker\*innen ist, anders als zuerst erwartet, die Reichweite und Bekanntheit der Apotheke und deren Leistungen zu steigern. Die vorangegangene Annahme des Autors aus der Literaturrecherche war, dass es den Apotheken um die Steigerung des Absatzes geht und um die Erschließung neuer Kundensegmente. Nachdem so gut wie alle Apotheken eigene Produkte herstellen und diese direkt in deren Apotheke verkaufen, erhoffen sie sich mehr Absatz dieser Produkte und auch, dass Leistungen, wie die alternative Medizin, besser bekannt werden. Dadurch wollen sie mehr Vertrauen zu den Kund\*innen schaffen und damit wiederum mehr Stammkund\*innen gewinnen.

Zusätzlich wollen Apotheker\*innen die selten auftretenden Kundensegmente über dieses niederschwellige Angebot auf der Plattform bedienen. Dabei kommen besonders Nahrungsergänzungsmittel wie

Mikronährstoffe, oder saisonal abhängige Medikamente (z. B.: Nasentropfen, Allergiemedikamente, etc.) in Frage. Damit ist es möglich, mit wenig Aufwand und der Beteiligung an der Plattform die Reichweite, Bekanntheit und in Folge die Umsätze einer Apotheke maßgeblich zu steigern. Einen übermäßigen Kund\*innen-Ansturm, der kaum bewältigbar ist, erwarten die Betreiber\*innen nicht. Nichtsdestotrotz steht dabei einer Neueinstellung von Personal, um einen möglichen Ansturm zu bewältigen nichts im Wege.

Kund\*innen haben eine klare Vorstellung bei der Bestellung im Internet und diese ist unabhängig, ob es sich um Medikamente handelt oder um andere Güter. Die Produktauswahl soll groß und kostengünstig sein. Der Hauptfaktor für die Verwendung eines Online-Bestellsystems ist, dass es einfacher ist als in ein Geschäft vor Ort. Man erspart sich einen zusätzlichen Besorgungsweg. Es spiegelt die Erwartungen der Apotheker\*innen wieder. Sie sparen sich dabei zusätzlich Zeit durch das Wegfallen der Beratung und das Produktportfolio kann wiederum mit Eigenprodukten befüllt werden und steigert damit den Absatz.

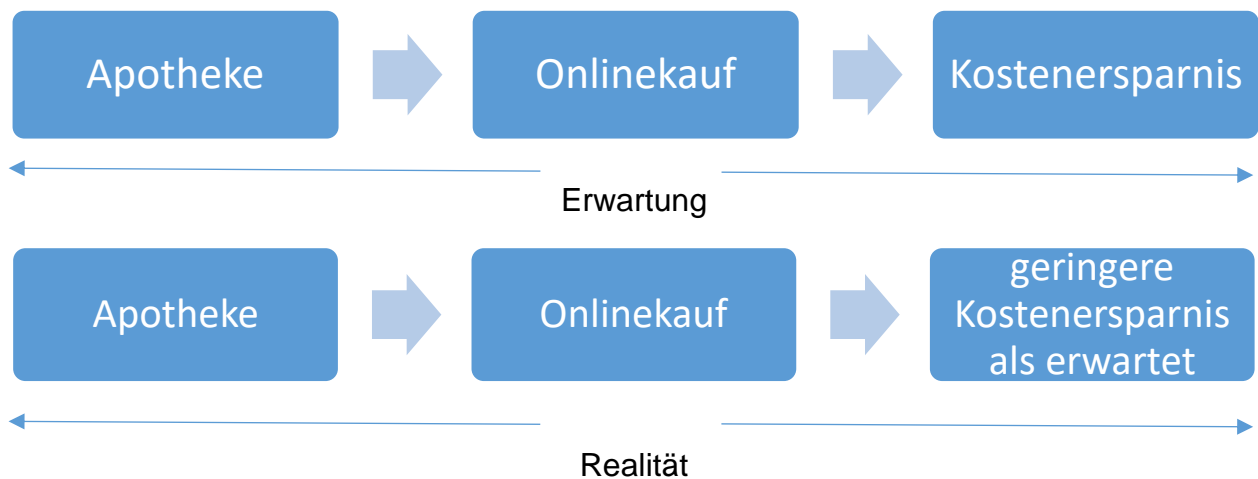


Abbildung 21: Erwartungshaltung der Befragten Apotheken in Bezug auf Onlinekundenverhalten, Quelle: eigene Darstellung.

### Kanäle

Die Zustellung an die Endkund\*innen soll mittels Bot\*innen von statten gehen. Dabei kann die Apotheke selbst bestimmen, ob sie Bot\*innen der Plattformbetreiber\*innen verwenden möchten oder ob die Zustellung von einem eigenen/eigener Mitarbeiter\*in durchgeführt werden soll. Als interessant wurde die Möglichkeit erachtet, dass außerhalb von Stoßzeiten im stationären Verkauf Zustellungen über die eigenen Mitarbeiter\*innen übernommen werden können. Dadurch werden Stehzeiten minimiert. Diese Minimierung bringt der Apotheke zusätzliche Einnahmen durch die Ersparnisse der Kosten für den Plattformbot\*innen.

Diese Arbeit behandelt die Zustellung im urbanen-Raum, was eine Fahrradzustellung am ökologischsten und schnellsten macht. Dabei sind die Bot\*innen fahrende Werbetafeln, was wiederum Endkund\*innen auf die Plattform aufmerksam macht.

Mit der Verfügbarkeit einer solchen Plattform ist ein weiterer Vertriebsweg möglich. Der Kauf über die Plattform und die selbstständige Abholung in der Apotheke ist dabei eine zusätzliche Einnahmequelle (Click & Collect). Die Endkund\*innen haben die Möglichkeit, Produkte auf deren Verfügbarkeit zu prüfen und anschließend in seiner stationären Apotheke abzuholen. Dabei können zusätzlich Produkte angeboten werden bzw. können die Kund\*innen eine Beratung erfahren.

Um es der Routenplanung als auch den Endkund\*innen zu erleichtern, sollen die Lagerbestände der Apotheke auf der Plattform verfügbar sein. Dabei ist es aber wichtig, dass nicht genaue Bestände angezeigt werden, sondern es nur ersichtlich sein soll, ob ein Produkt verfügbar ist oder nicht. Demnach müssen die Apotheken ihre Bestände zur Verfügung stellen, um damit eine einfachere Planung für die Bot\*innen sicherzustellen. Ein nicht lagerndes Produkt bei der Apotheke benötigt, sofern es im Großhandel verfügbar ist, bis zu drei Stunden, um es wieder auf Vorrat zu haben. Dies muss bei der Apothekenauswahl und der Routenplanung beachtet werden, um zu lange Wartezeiten für den Endkund\*innen zu vermeiden. Die ideale und damit schnellste Route zwischen den Bot\*innen, der Apotheken und Endkund\*innen muss gewährleistet werden. Mit diesen Informationen soll zusätzlich eine ökologische Zustellung sichergestellt werden.

Die Kommunikation mit dem Kund\*innen muss so niederschwellig wie möglich sein. Eine klare und transparente Darstellung, wo sich die Bot\*innen befinden und wie lange die Bot\*innen noch benötigen

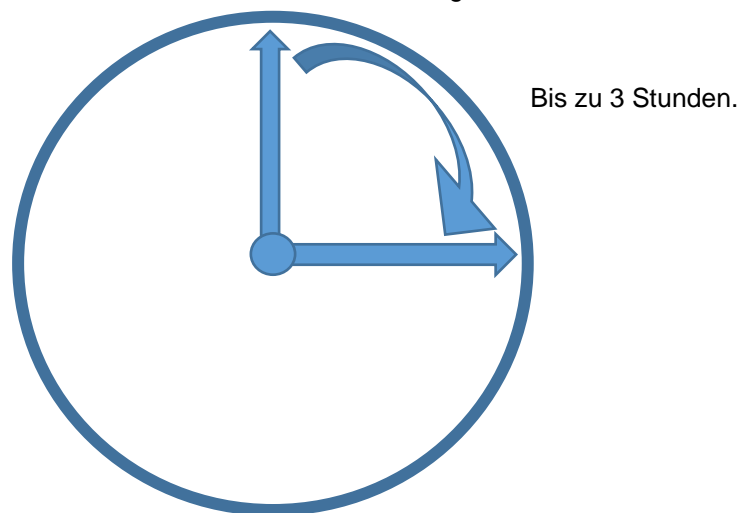


Abbildung 22: Zeitlicher Rahmen für die Bereitstellung von Medikamenten in stationären Apotheken, Quelle: eigene Darstellung.

werden, bis sie die Medikamente liefern. Bei Reklamationen muss die Kommunikation einfach und schnell ablaufen ohne große Hürden für die Kund\*innen. Um die Beratung der Apotheke in einer Form abzubilden, soll ein Abfragesystem bei unklaren Beschwerden sichergestellt werden. Dabei sollen Symptome und mögliche gefährliche Neben- bzw. Wechselreaktionen zu einer bestehenden Medikation oder Vorerkrankung abgefangen werden. Mit solch einer Abfrage ist die Bestellung über das Internet sicherer und kann ebenfalls zu einem notwendigen Beratungsgespräch mit einem Apotheker führen. Dieses Gespräch kann von teilnehmenden Apotheker\*innen umgesetzt werden oder von Pharmazeut\*innen, die von der Plattform eingestellt werden.



## Kundenbeziehung

Das Thema Kundenbeziehung ist die Unique Selling Proposition (USP) für Apotheken. Kund\*innen haben Beschwerden und kommen damit in eine Apotheke. Je kleiner die Beschwerden sind, desto seltener werden diese von Ärzt\*innen begutachtet. Damit ist die Beratungsdienstleistung das Wichtigste, das eine Apotheke als Dienstleistung liefert. Dabei ist es egal, ob die Kund\*innen über einen hohen Bildungsstand oder schlechte Sprachkenntnisse verfügen. In der Apotheke versucht man, jede\*n zu bedienen und nach deren Bedürfnisse zu betreuen. Die niederschwellige Art der Beratung ist dabei der Schlüssel und Mehrwert der Apotheke.

Die Beratung bei rezeptfreien Medikamenten ist dabei, je nach Standort der Apotheke, sehr groß oder eher gering. Bei Apotheken in Einkaufszentren ist vorwiegend der Verkauf im Fokus. Das bedeutet, dass dort nur eine sehr geringe Beratungsleistung stattfindet. Im Vergleich dazu ist jener von Apotheken in Wohngebieten, der Aufwand sehr groß und wird auf bis zu 60 % der Zeit eines Beratungsgesprächs geschätzt. Je höher der Migrationsanteil in den Apotheken ist, desto mehr Beratungsaufwand benötigt es. Kund\*innen schätzen diesen Service und, dass sich Personen mit einer fachlichen Ausbildung Zeit für die Beschwerden von Kund\*innen nehmen.

Durch ein hohes Vertrauen von den Kund\*innen entwickeln Apotheken Stammkund\*innen. Diese sind die größte Geldeinnahmequelle zum derzeitigen Zeitpunkt. Dafür ist aber sehr viel Kundenpflege notwendig. Kund\*innen, die ein hohes Vertrauen zur Apotheke besitzen, kaufen eher zusätzlich Produkte und vertrauen auf die Beratung der Apotheker\*innen. Die gesamte Beratung baut auf dem Vier-Augen-Prinzip auf, bei dem eine fachliche Kompetenz auf mögliche Kontraindikationen oder unbekannte Wechselreaktionen kontrolliert. Nicht alle Ärzt\*innen haben die volle Einsicht in die Medikation ihrer Patient\*innen. Durch Gespräche mit Apotheker\*innen können solche Probleme aufgedeckt und umgangen werden. Dadurch steigert sich die Patientensicherheit und damit die sichere Medikamenteneinnahme in Österreich.



Abbildung 23: Endkunden\*innen Vorgehen bei unterschiedlichen Beschwerdetypen, Quelle: eigene Darstellung.

Die Notfallzustellung jeglicher Art von Rezepten ist, wie bereits erwähnt, möglich und findet bei der Kundschaft Anklang. Bereits durch diese Serviceleistung steigt das Vertrauen zu der Apotheke und die Kund\*innen haben das Empfinden, gut beraten zu sein. Derzeit werden die Kosten für die Zustellung zwischen den Patient\*innen und der Apothekerkammer aufgeteilt. Für die Kund\*innen fallen Kosten von fünf Euro an. Den Rest übernimmt aktuell die Apothekerkammer. Solch ein System kommt sehr gut an.

Um das Vertrauen der Nutzer\*innen zu gewinnen ist es notwendig, dass eine zuverlässige, vertrauenswürdige und schnelle Zustellung und Verwendung der Plattform sichergestellt ist. Dadurch soll die Benutzung der Plattform gesteigert werden. Zusätzlich muss eine Form von Beratung sichergestellt werden. Diese muss wie in einer Apotheke erfolgen. Eine Beratung besteht dabei aus dem Abfragen des Problems und der Symptome, dem Abfragen der bestehenden Medikation und dem Überprüfen auf Medikamentenwechselreaktionen. Um den Konsument\*innen dennoch das Gefühl zu geben, dass er/sie von realen Pharmazeut\*innen beraten wird, soll die Möglichkeit eines jederzeit verfügbaren telefonischen Kontaktaufbaues sichergestellt werden.

### **Einnahmequellen**

Als Einnahmequelle sowohl für Apotheken als auch der Plattform können unterschiedliche Formen dargestellt werden. Die Apotheken machen den größten Teil ihres Umsatzes mit immer wiederkehrenden Verkäufen von rezeptpflichtigen bzw. nicht rezeptpflichtigen Medikamenten in Kombination mit Nahrungsergänzungsmitteln. Die sollen die Heilung unterstützen oder ein besseres Wohlbefinden gewährleisten. Darunter fallen Eigenprodukte oder alternativmedizinische Mittel. Bei dieser Form von Produkten ist eine andere bzw. größere Marge für die Apotheke möglich. Den Apotheken muss es ermöglicht werden, dass sie ihre Eigenprodukte auf der Plattform gut platzieren können und diese auch zusätzlich anbieten können.

Die Kund\*innen kaufen die Produkte über die Plattform und bezahlen dafür eine Liefergebühr, die als zusätzliche Einnahme für die Plattform angesehen werden kann. Über Werbung bzw. Aktionen und bessere Sichtbarkeit von Apotheken ist eine zusätzliche Einnahmequelle sichergestellt. Je nach erwirtschaftetem Umsatz der Apotheke fallen Gebühren bzw. Kosten für die Apotheke an, welche als Haupteinnahmequelle für die Plattform definiert werden.

Für die Apotheken ist ein Ansprechen von Personengruppen, die sonst nicht in die Apotheke kommen, der Schlüssel für weiteren Umsatz. Damit können neue Kundensegmente angesprochen werden.

### **Schlüsselressourcen**

Als Schlüsselressourcen werden eine Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen genannt. Begonnen beim Großhandel bis hin zu den Bot\*innen des Plattformbetreibers. Die Apotheken werden bis zu 6-mal am Tag vom Großhandel beliefert, sofern sie etwas benötigen. Das bedeutet, dass in der Regel die Belieferung alle zwei Stunden stattfindet. Je weiter eine Apotheke vom Großlager entfernt ist, desto länger benötigt die Lieferung. Nachdem sich die Vertriebsform mit dem Verwenden einer Plattform ändert, müssen Gespräche zwischen Großhandel, Apotheke und Apothekerkammer stattfinden, um dort die neue Vertriebsform zu besprechen. Bei diesen Diskussionen sollten Themen wie schnellere Belieferung von teilnehmenden Apotheken und eine mögliche Adaption von Margen, um mehr Spielraum bei der Preisgestaltung zu

erlangen, thematisiert werden. Erst mit größeren Margen können Apotheken die Preise adaptieren und Angebote machen etc.

In den Apotheken selbst ist sämtliches Personal eine Schlüsselressource. Dabei ist es wichtig, dass bei erfolgreichem Betreiben und Nutzung der Plattform ausreichend Personal vorhanden ist, um schnell auf Bestellungen zu reagieren zu können und möglicherweise auf Rückfragen via Telefon von Kund\*innen vorbereitet zu sein. Das Personal muss die Bestellungen einfach und klar erkennen, um die Produkte möglichst rasch zusammen zu stellen. Vereinzelt werden in den Apotheken sogenannte Kommissionierungsautomaten verwendet. Das sind robotergestützte Lagerarbeiter, die auf Knopfdruck die gewünschten Produkte aus dem Lager holen und anschließend in einem Ausgabefenster bereitstellen. Dabei ist keine weitere menschliche Interaktion notwendig und das entlastet das Personal zusätzlich. Die Mitarbeiter\*innen müssen dann nur die Bestellung in den Roboter eingeben und bekommen die benötigte Ware geliefert. Idealerweise richtet der Roboter bereits die Ware ohne zusätzlicher manuelle Arbeit von Mitarbeiter\*innen. Dadurch können Zeit und Ressourcen eingespart werden.

Die Apotheken können sich unterschiedliche Formen einer Zustellung vorstellen. Sowohl das eigene Personal für die Zustellung zu verwenden als auch Bot\*innen der Plattformbetreiber\*innen wurden begrüßt. Die Entscheidung ist abhängig von den entstehenden Kosten für die Betreiber\*innen und der Lage der Apotheke. Je weiter außerhalb des Stadtkernes die Apotheke gelegen ist, desto eher gab es einen Bedarf für das Einsetzen des eigenen Personals für die Zustellung. Diese Apotheken wollen dabei außerhalb von Stoßzeiten das Personal zusätzlich mit Zustellungen auslasten, um Leerlauf zu reduzieren. Dennoch ist die einheitliche Meinung der befragten Apotheken, dass damit keine Entlastung im stationären Vertrieb sichergestellt wird und damit kein Personal eingespart werden kann.

Da es sich bei Medikamenten um sensible Waren handelt ist es notwendig, dass die Medikamente während des Transports nicht überhitzen oder im Winter zu kalt werden. Durch zu hohe oder zu niedrige Temperaturen können sie ihre Wirksamkeit verlieren, was unbedingt zu vermeiden ist. Dies gilt sowohl für rezeptfreie als auch rezeptpflichtige Medikamente. Es soll daher ein transparentes und lückenloses Temperaturmonitoring stattfinden.

Eine zusätzliche wichtige Ressource in der Apotheke ist der Lagerbestand. Bei erfolgreicher Nutzung der App, kann eine Erhöhung des Lagerbestands notwendig sein. Das kann zu Platzproblemen bei Apotheken führen.

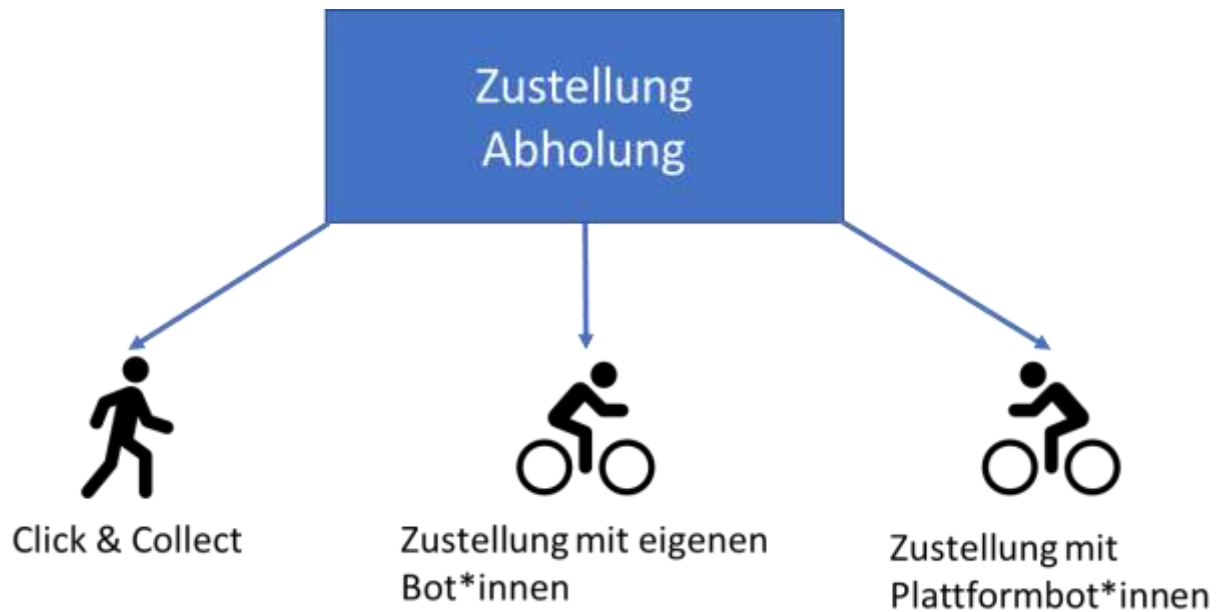


Abbildung 24: Zustellungs- zw. Abholungsformen der geplanten Plattformlösung, Quelle: eigene Darstellung.

Diese Einstellung ändert sich nach Bedarf und Verfügbarkeit am Markt. Nachdem es bereits Zusteller\*innen gibt, die eine Lieferung von 30 Minuten versprechen ist damit zu rechnen, dass in Zukunft diese Schwelle unter 30 Minuten sinken wird. Diese Zeitspanne kann durch eine einfache, schnelle und gute Kommunikation zwischen Apotheken, Plattform und Bot\*innen sicher gestellt werden.

### **Schlüsselaktivitäten**

Als Schlüsselaktivität sehen die Apotheker\*innen die reibungsfreie Zusammenarbeit mit der Plattform und zusätzlich mit dem Gesetzgeber. Das Bestreben des Unternehmens soll sein, dass in Zukunft ein Fernabsatz von rezeptpflichtigen Medikamenten ermöglicht wird. Dies ist nur möglich, wenn die Apothekerkammer miteinbezogen wird. Diese besitzt ein hohes Vertrauen bei den Apotheker\*innen was dazu führt, dass das Vertrauen in eine neue Plattform, einen neuen Vertriebsweg und die Bereitschaft von neuen Wegen erleichtert wird. Ist der Druck von der Kammer groß genug und von einem Konzept untermauert, kann mit der Unterstützung von den Apotheken ein Umdenken in der Politik bezüglich des Fernabsatzes angestoßen werden.

Wie bereits besprochen, muss die Kommunikation zwischen allen beteiligten Parteien reibungsfrei funktionieren. Damit steigt die Akzeptanz für solch ein System am Markt. Um die Patient\*innensicherheit über den Fernabsatz sicher zu stellen, muss ein Service zur Evaluierung des tatsächlichen Gesundheitszustands der Patient\*innen abgeprüft werden bzw. müssen die Kund\*innen immer die Möglichkeit besitzen, bei Fragen ausgebildete Pharmazeut\*innen zu kontaktieren. Die Sicherheit der Patient\*innen ist das oberste Gut und muss auch auf einer Plattform immer bedacht werden. Die Beratung kann zusätzlich ausgelagert werden. Der Aufwand reduziert sich in der Apotheke und dadurch werden Kosten in den einzelnen Apotheken gespart.

## Schlüsselpartnerschaften

Als Schlüsselpartner für das erfolgreiche Betreiben und Verwenden einer Online-Marktplatz Plattform sind die Plattformbetreiber, alle beteiligten Apotheken und deren Großhändler, die Apothekerkammer und die dahinterliegende Politik. Eine enge Zusammenarbeit und das Bestreben, das Medikamentenwesen in das heutige Jahrhundert zu heben. Die meisten Apotheker\*innen haben klargestellt, dass dieses Gewerbe ein sehr konservatives ist und zusätzlich ist beinahe jedes Unternehmen ein Einzelunternehmen. Durch diese Tatsache ist das Interesse an Neuerungen gehemmt.

Den Betreiber\*innen ist es dennoch wichtig, dass sie aufgrund solch einer App keinen Umsatzentgang erfahren. Das heißt, dass einerseits der Widerstand in der Branche groß sein wird und wenn Apotheken sich daran beteiligen, ein Misstrauen vorherrscht. Ein Einhalten der Sprengelgrenzen und der damit sichergestellten Zuteilung bei Bestellungen erhöht die Akzeptanz der Apotheker\*innen und führt zu mehr Teilnehmer\*innen.

Nur mit einem guten Übereinkommen mit dem Großhandel ist es möglich, erfolgreich zu sein. Die Apotheken sind der Meinung, dass sich auch die Großhändler an dem Programm beteiligen müssen und neue Verhandlungen stattfinden sollen. Bessere Konditionen für die Apotheken und mehr Spielraum für den Markt zu bekommen, ist dabei ein Wunsch. Je nachdem, wie gut der Vertrieb über Bestellungen gehandhabt wird, kann der Bedarf an schnelleren Zustellungen vom Großhandel an die Apotheken erfolgen.

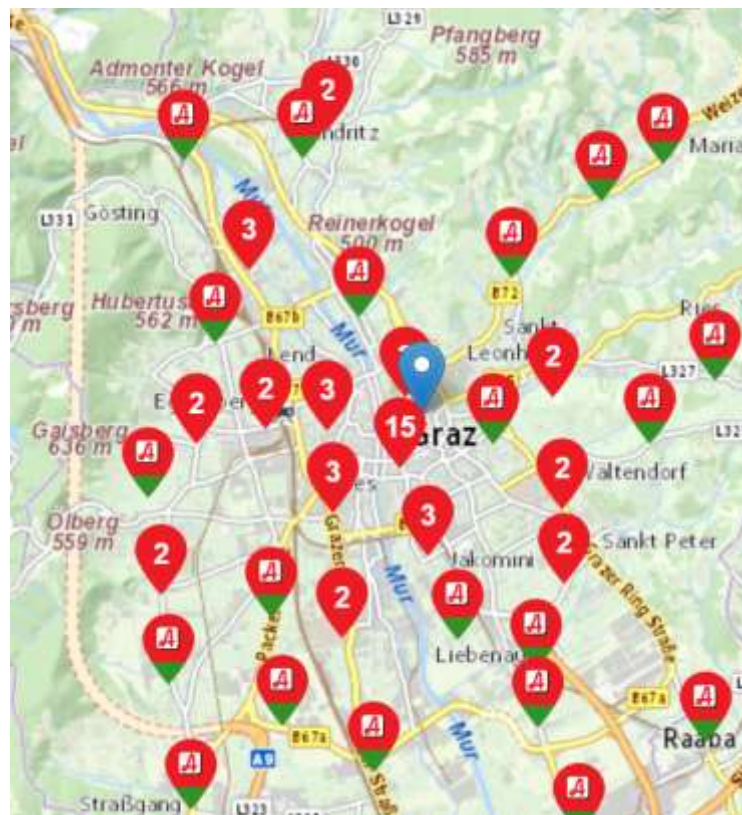


Abbildung 25: Verteilung der Apotheken im Grazer Stadtgebiet, Quelle: Österreichische Apothekerkammer (o. J.), Onlinequelle [04.07.2023].

Die Befragung zeigte, dass die Branche gerade in einem Generationenwechsel steckt und die Anzahl der jüngeren Apotheker\*innen steigt. Viele ältere Apotheker\*innen gehen in den Ruhestand und verkaufen damit ihre Apotheken an jüngere Pharmazeut\*innen, die ein großes Interesse haben, das Maximum aus ihren Geschäften herauszuholen. Aus diesem Grund ist die Resonanz der befragten Pharmazeut\*innen zu einem solchen Konzept sehr gut, sofern die dargestellten Punkte funktionieren.

### **Kostenstruktur**

Die Apotheker\*innen sind bestrebt, eine ideale Auslastung des Personals sicher zu stellen und damit kostenoptimiert zu arbeiten. Für die Apotheker\*innen soll die Nutzung der Plattform genauso wie für die Endkund\*innen kostenlos sein. Das begrüßen alle Apotheker\*innen und sind bereit für die Bestellungen und den Service zu bezahlen. Apotheker\*innen bevorzugen eine monatliche Abrechnung im Nachhinein. Diese soll sich über den Gesamtumsatz über die Plattform beziehen. Bevorzugt war diese Form der Abrechnung gerade für den Beginn, um zu sehen, ob der Dienst generell angenommen wird oder ob Kunden\*innen weiterhin eher den persönlichen Weg in die Apotheke suchen. Nach einer erfolgreichen Einführung der Plattform können sich die Apotheker\*innen auch eine Umstellung auf eine Abrechnung nach Bestellungen mit einem gewissen Prozentsatz, der sich, je nachdem, welche Services beansprucht werden, zwischen acht und zwölf Prozent liegen soll, vorstellen. Die Verrechnung stützt sich dabei auf die prozentuellen Kosten, wie bei Lieferando oder MJAM.

Diese Kosten für die Apotheken sind wiederum direkte Einnahmen für den Plattformbetreiber, dem als Kosten das Personal, wie Fahrradboten, Servicemitarbeiter oder Entwicklungstechniker zu Buche schlagen, als auch das Bon-System, mit dem die Apotheken einen neuen Auftrag bekommen.

## 6.4 Organisatorische Rahmenbedingungen zum Fernabsatz von Arzneiwaren

Im Zuge der Expert\*inneninterviews fand ein Treffen mit dem damals amtierenden Apothekenkammer-Präsidenten der Steiermark, Herrn Mag. Pharm. Dr. Gerhard Kobinger statt. Dabei stand das Thema E-Rezept und die Auswirkungen für die Zukunft im Raum und wie solch ein Projekt umgesetzt werden kann. Die Apothekerkammer hat zu diesen Projekten eine klare Meinung. Sie begrüßen den Vorstoß, dass immer mehr Anbieter das Problem der letzten Meile lösen möchten. Aber dabei müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Dr. Kobinger, der selbst eine Apotheke in der Münzgrabenstraße führt, verwies auf die Regelung des Fernabsatzes im Apothekengesetz.<sup>134</sup>

Dabei ist klar geregelt, dass ein Fernabsatz nur dann erlaubt ist, wenn der Lieferdienst eine Bewilligung von der Österreichischen Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH (AGES) besitzt. Diese Agentur ist eine staatliche Organisation, welche für die Kontrolle und Verwaltung aller Vorgänge in Krankenhäusern, Apotheken, Arztpraxen als auch in Restaurants bzw. im Lebensmittelhandel zuständig ist.<sup>135</sup>

Diese Regelung tritt aber nur dann in Kraft, wenn eine Apotheke einen Online-Shop betreibt und so Medikamente verschickt. Dabei ist eine Lizenz für die Apotheke notwendig, durch die vorgewiesen werden muss, wie Produkte verschickt werden und wie die Temperaturkette eingehalten werden kann.

Auf Rückfrage, ob solch eine Regelung auch für Zusteller wie MJAM oder MAYD zutrifft, konnte Herr Dr. Kobinger nicht direkt antworten. Derzeit sieht das Gesetz nur vor, dass eine Apotheke direkt an Konsument\*innen verkauft bzw. zustellt und nicht über Vermittler\*innen zwischen den Parteien agiert. Herr Dr. Kobinger ist sich sicher, dass die genannten Zusteller\*innen, die es bereits am Markt gibt, keine Lizenz bei der AGES gezogen haben. Er betonte auch, dass diese Art des Vertriebes im aktuellen Apothekengesetz nicht vorkommt und dieses Thema auch in Zukunft weiterhin fraglich bleibt.

Die Patient\*innensicherheit muss immer an oberster Stelle stehen. Aus diesem Grund sind die Regelungen in Österreich zum Thema Arzneiwaren klar und strikt geregelt. Je nebenwirkungsintensiver ein Medikament ist, desto wichtiger ist die Beratung für die Patient\*innen. Es müssen dabei bestehenden Medikationen und gesundheitliche Beschwerden mit den Patient\*innen abgeklärt werden. Bei übersehenen Gefahren von Ärzt\*innen, ist es in der Verantwortung der Apotheker\*innen, diese zu erkennen und gegebenenfalls mit den behandelnden Ärzt\*innen zu klären. Aus diesem Grund besteht aus der Sicht der Apotheken kein Bedarf, dass rezeptpflichtige Medikamente über den Fernabsatz verschickt werden können. Es ist wichtig, sich mit den Patient\*innen zu unterhalten und diese zu beraten. Herr Dr. Kobinger sieht daher keinen Bedarf, das gesetzlich zu ändern.

Das E-Rezept war aus diesem Grund auch nicht dafür gedacht, diesen Weg zu ebnen und leichter zu gestalten. Es soll die Handhabung für die Patient\*innen erleichtern und papierlos gestalten. Durch die

---

<sup>134</sup> Vgl. ApoG. (18.12.1906): Apothekengesetz: Rechtsinformationssystem des Bundes. [31.05.2023].

<sup>135</sup> Vgl. AGES (2023), Onlinequelle [31.05.2023].

Online-Medikation ist es zusätzlich möglich, dass die Apotheker\*innen sehen, welche Medikamente die Patient\*innen verschrieben bekommen haben und kann diese auf Kreuzreaktionen prüfen.

So steigt die Patientensicherheit. Gerade bei älteren Patien\*innen kommt es vor, dass sie den Namen eines ihrer Medikamente oder gar die Einnahme eines Medikaments vergessen. Durch diese neue Form der Online-Medikationstabelle wird diese Lücke im System geschlossen. Es erleichtert auch das Besorgen von Medikamenten für Angehörige. Diese können ohne großen Aufwand Medikamente für die zu betreuenden Personen, in den Apotheken abholen.

Dr. Kobinger ist zwar der Meinung, dass in Zukunft der Fernabsatzmarkt weiter steigen wird, um gegenüber ausländischen Online-Apotheken konkurrenzfähig zu bleiben, aber lediglich im rezeptfreien Markt.

## **6.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Marktforschung**

Mit den gewonnenen Informationen aus der Expert\*innenbefragen ist es möglich, dass ein Geschäftsmodell entwickelt wird, dass so viele Apotheker\*innen wie möglich ansprechen soll. Es soll ein Modell entwickelt werden, das den Apotheken, den Kund\*innen und den Plattformbetreiber\*innen den bestmöglichen Kompromiss bietet. Das Ziel für die Plattformbetreiber\*innen ist es, dass so viele Apotheken wie möglich auf die Plattform kommen, um damit sowohl für die Apotheker\*innen eine Umsatzsteigerung generiert werden kann als auch für die Betreiber\*innen ein lukratives und erfolgreiches Geschäft entsteht. Kund\*innen sollen vom Service angesprochen werden und immer wieder kaufen bzw. bestellen.

Die Herausforderung ergibt sich aus sehr konservativen Branche und den sich darin befindlichen traditionell geprägten Unternehmen. Kund\*innen benötigen die Sicherheit und Beratung. Zusätzlich ist es wichtig, dass für die Plattform, für das System in den Apotheken keine zusätzliche unnötige Belastung darstellt. Das Interesse und die Bereitschaft, die beratende Funktion zu übernehmen, war vereinzelt gegeben, wurde aber oft als zusätzliche Belastung erkannt, da das vorhandene Personal an das Telefon gebunden sein wird. Aus diesem Grund ist es notwendig, ein System zu entwickeln, bei dem die Kund\*innen eine automatisierte Befragung bzw. Symptomabklärung durchläuft, damit die Beratungslast für einzelne Apotheken niedrig bleibt.

Demnach muss die Customer Journey für den\*die Kund\*innen so designend werden, dass er\*sie die bestmögliche Vorabklärung bekommen, um die Patient\*innensicherheit und den Beratungsaufwand niedrig zu halten. Damit soll erreicht werden, dass Kund\*innen sich bei der Verwendung der Plattform wohlfühlen und, dass kein unnötiger Mehraufwand für Apotheken entsteht.

Durch den aktuellen Generationenwechsel in der Branche ist der Bedarf und die Bereitschaft, solch eine Plattform zu verwenden, gestiegen. Apotheker\*innen sehen selbst den Bedarf an einer Entwicklung und waren bereit, sich bei der Plattform anzumelden, sobald diese marktreif ist. Sie sehen die große Chance, ihr Unternehmen mit solch einer Plattform bekannter zu machen und dieses zu präsentieren. Die Plattform ist bei den Befragten als Werbefläche sowie Umsatzquelle gesehen worden, was das Interesse stark geweckt hat. Zusätzlich war die Abneigung zu größeren Unternehmen wie MJAM oder MAYD aufgrund des Konzerncharakter groß, was für den Grazer urbanen Raum eine große Chance darstellt.



## 6.6 Bewertung der Ergebnisse

Um die Prioritäten des Business Cases auf Grundlage der Apotheker\*innen klarer darzustellen, werden die übergeordneten Themen in einem paarweisen Vergleich gegenübergestellt und bewertet. Dabei werden die einzelnen Kriterien gegenseitig verglichen und mit den Zahlen 0 – 2 bewertet. „0“ bedeutet, dass dieser Zeilenwert weniger gewichtig ist als der Spaltenwert. „1“ setzt die Wichtigkeit der beiden Kriterien gleich und „2“ bedeutet, dass der Zeilenwert wichtiger ist als der Spaltenwert. Am Ende werden die Zeilensummen gebildet. Die Zeilen mit den meisten Punkten werden bei der Priorisierung der Themen an die oberste Stelle gestellt.<sup>136</sup> Die Gewichtung von 0 – 2 ergibt sich aus der Häufigkeit der genannten Aussagen in den Experteninterviews und ergeben folgendes Ergebnis:

	Kundensegment	Werteversprechen	Kanäle	Kundenbeziehungen	Einnahmequellen	Schlüsselressourcen	Schlüsselaktivitäten	Schlüsselpartnerschaften	Kostenstruktur	Summe
Kundensegment		0	2	1	1	2	2	1	1	10
Werteversprechen	1		2	1	1	2	1	2	1	11
Kanäle	0	0		0	1	1	1	0	0	3
Kundenbeziehungen	1	1	2		2	2	2	1	1	12
Einnahmequellen	2	1	2	0		2	2	1	1	11
Schlüsselressourcen	2	0	1	0	1		2	1	1	8
Schlüsselaktivitäten	0	0	1	0	1	0		0	0	2
Schlüsselpartnerschaften	1	1	2	1	1	1	1		1	9
Kostenstruktur	2	1	2	2	2	1	2	1		13
Summe										79

Tabelle 3: Paarweiser Vergleich, Quelle: in Anlehnung an Binner (2016), S. 43.

Die Tabelle veranschaulicht, dass die wichtigsten Themen für die Apotheker\*innen, die Kostenstruktur, Kundenbindung, Einnahmequellen bzw. Wertversprechen und Kundensegmente sind. Das deckt sich größtenteils mit den Aussagen, dass die Kosten für die Betreiber\*innen überschaubar sein müssen und dass der große Mehrwert der Apotheke die Kundenberatung ist. Die Steigerung des Umsatzes erlangt man mittels eines ansprechenden Wertversprechens und der Bedienung von Kundensegmenten, die bisher kaum in stationären Apotheken anzutreffen waren.

<sup>136</sup> Vgl. Windolph (2016), Onlinequelle [05.06.2023].

Mit der Gewichtung dieser Kriterien kann nun ein Geschäftsmodell, mit einem klaren Fokus auf die wichtigsten Punkte, entwickelt werden um möglichst viele Apotheker\*innen dazu zu bringen, die Plattform zu verwenden.

## **7 ENTWICKLUNG DES GESCHÄFTSMODELLS AUF GRUNDLAGE DER ERHOBENEN DATEN**

Bei der Entwicklung des Geschäftsmodells müssen die erworbenen Daten berücksichtigt werden. Dabei ist es auf Grundlage der Interviews wichtig, die theoretische Persona, Value Proposition und Business Model Canvas zu entwickeln. Das Ziel des entwickelten Geschäftsmodell muss es sein, dass Apotheker\*innen den Bedarf feststellen und gewillt sind, diese Plattform als neuen Vertriebsweg zu nutzen. Durch die Befragung und Adaptierung des Geschäftsmodells auf die Bedürfnisse, Ängste und Sorgen der Apotheker\*innen sollen auch bisher skeptische Betreiber davon überzeugt werden.

### **7.1 Persona-Entwicklung**

Aus den erhobenen Daten der Befragten ändert sich die Persona (Abbildung 26) der B2B-Partner. Demnach sind es meist jüngere Pharmazeut\*innen, die bereit sind, neue Wege zu gehen und neue Vertriebswege zu versuchen. Dabei ist es unabhängig, ob weiblich oder männlich. Ältere Pharmazeut\*innen, die bereits erfolgreich eine Apotheke führen, zeigen kaum Interesse, ihr Geschäft über solch einen Vertriebsweg zu erweitern. Es ist neu für die Apotheken und das bedeutet mehr Stress, dem sie sich mit ihrem bereits gut funktionierenden Geschäft nicht auf sich nehmen möchten. Nachdem immer mehr Pharmazeut\*innen in den Ruhestand gehen und ihre Geschäfte übergeben/verkaufen, wächst der Markt und der Bedarf für den neuen Vertriebsweg. Demnach ist anzunehmen, dass das durchschnittliche Alter der zukünftigen Geschäftspartner\*innen zwischen 35 und 45 ist. Diese Personengruppe weist bereits eine Affinität, zur Technik auf und nutzt selber Lieferdienste bzw. bestellt in Online-Shops.

Der Fokus liegt bei dieser Personengruppe auf den zusätzlichen Vertriebswegen und der Ausweitung der Bekanntheit der eigenen Apotheke und den darin angebotenen Eigenprodukten. Bei diesen Produkten ist die Marge für die Apotheker\*innen hoch, weshalb diese Produkte ein hohes Potential haben, um sie dort zu bewerben. Zusätzlich können andere Nahrungsergänzungsmittel etc. für Cross-Selling ideal angeboten werden.

Zusätzlich legt diese Generation viel Wert auf die Sicherheit der Kund\*innen. Sie sind sportlich und versuchen viele neue Dinge aus, haben aber auch die Verantwortung ihre Kund\*innen ordnungsgemäß zu betreuen. Aus diesem Grund war allen Pharmazeut\*innen wichtig, dass die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und die Patient\*innensicherheit weiter gewährleistet ist, da sie als Apotheke dabei als Vertriebspartner\*innen gesehen werden.



	<p><b>Allgemein</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Name: Alexander/Alexandra</li><li>• Alter: 35 - 45 Jahre</li><li>• Familienstand: -</li><li>• Kinder: keine</li><li>• Wohnort: Urban</li><li>• Jahreseinkommen 75.000€ Brutto</li><li>• Lebt in: Wohnung</li><li>• Job: Apotheker</li></ul>	<p><b>Ansprüche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitätsanspruch: Legt viel Wert auf hohe Qualität. Artikel müssen schnell und unversehrt kommen.</li><li>• Komfortanspruch: Lässt sich ungern von seinen/ihren Vorhaben abbringen. Ist voll im Fokus. Bei Aktivitäten möchte er/sie nicht abgelenkt werden, zu Hause mag er/sie es aber auch sehr gemütlich.</li><li>• Selbstdarstellung: Ist überzeugt von sich selbst. Weiß wohin er/sie sich entwickeln möchte.</li><li>• Sicherheitsdenken: Geht gerne Risiken ein und versucht gerne neue Dinge. Unabhängig ob im Beruflichen oder im Privaten Umfeld.</li><li>• Abenteuerwunsch: Sehr Abenteuerlustig, Entdecker*in, Reist gerne.</li></ul>
 <p>Quelle: <a href="#">freepik</a> (o. J.), Onlinequelle [21.10.2022].</p>	<p><b>Lifestyle</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hobbies/Freizeit: Sportlich Aktiv (Laufen, Ski fahren)</li><li>• Fortbewegung: Zu Fuß, Öffentliche Verkehrsmittel oder Fahrrad</li><li>• Kleidungsstil: Stilbewusst, Sportlich, Business</li><li>• Markenverhalten: Legt Wert auf Qualität und Marken</li><li>• Typ: Strebt nach mehr und liefert immer über 100% seiner/ihrer Leistung. Ehrgeizig</li><li>• Freundeskreis: Hat viel Freunde und ist gerne unterwegs</li><li>• Online Verhalten: Informiert sich und kauft sehr viel Online</li><li>• Reisen: Ist sehr gerne unterwegs</li></ul>	<p><b>Sonstiges</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was ist für die Person besonders: Alexander/Alexandra liebt den urbanen Lifestyle und lebt alle damit verbundene Vorzüge. Er/Sie bestellt gerne essen und ist sehr spontan. Am liebsten trifft er/sie sich mit seine/ihren Freunden in der Stadt oder betreibt intensiv Sport.</li><li>• Bezug zum Produkt: Alexander/Alexandra ist Pharmazeut*in. Sie wollen Ihre Geschäft weiter ankurbeln und wollen den Vertrieb weiter vorantreiben. Nachdem Sie sehr Technikaffin sind, orientieren Sie sich auch auf neue Vertriebswege.</li></ul>

Abbildung 26: Überarbeitete Persona nach der Erfahrung aus den Interviews, Quelle: eigene Darstellung.

## 7.2 Value Proposition Canvas

Die Value Proposition für den Apothekenlieferdienst wurde bereits im theoretischen Teil definiert. Unter Berücksichtigung der erhobenen Daten aus den Interviews muss der klare Mehrwert mit der Steigerung der Bekanntheit und der Umsätze gegeben sein. Das System der Zustellung per Bot\*innen muss flexibel gestaltet werden, um den Apotheker\*innen ebenfalls eine Eigenleistung zu gewährleisten.

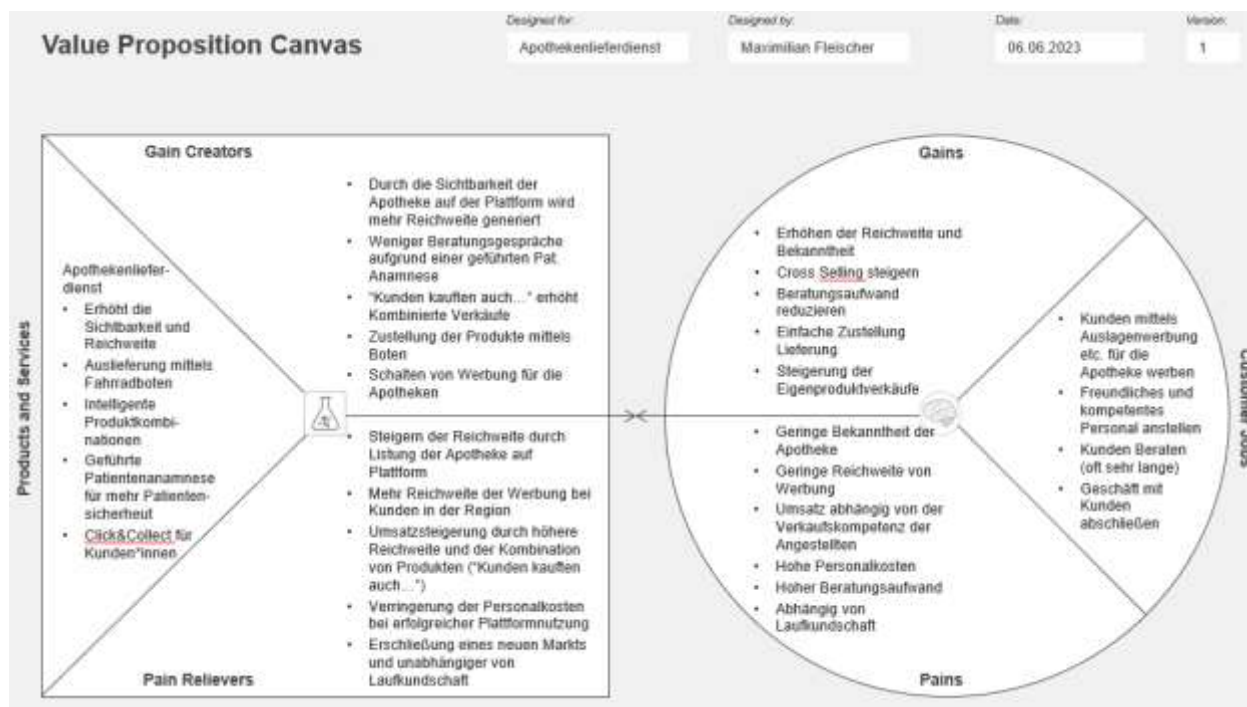


Abbildung 27: Value Proposition Canvas für den Apothekenlieferdienst, Quelle: In Anlehnung an Neoschronos (2022), Onlinequelle [06.06.2023].

### Customer Jobs

Zum aktuellen Zeitpunkt ist es für die Apotheker\*innen eine Herausforderung, Produkte an Endkonsument\*innen zu verkaufen. Dabei erfolgt der Vertrieb bei den meisten der befragten Apotheken über den stationären Verkauf. Nur vereinzelt haben die Apotheken einen Online-Shop, bei dem Kund\*innen über ein Click & Collect System, die benötigten Waren online kaufen und in der stationären Apotheke abholen. Den direkten Versand an Kund\*innen bot keine Apotheke an. Daher ist es notwendig, die Kund\*innen mittels Auslagenwerbung in die Apotheken zu ziehen. Im Geschäft müssen die Kund\*innen von Mitarbeiter\*innen freundlich begrüßt, kompetent beraten werden, damit ein Kauf zu Stande kommt. Dabei ist der Faktor Beratung essenziell, wofür sich von den Mitarbeiter\*innen viel Zeit genommen wird.

### Gains

Den Apotheker\*innen ist es wichtig, dass das Geschäft vorangetrieben wird, ohne eine wesentliche Steigerung des Aufwandes. Es ist ihnen wichtig, die Reichweite zu erhöhen und vor allem deren Eigenprodukte stärker zu vertreiben.

Aktuell stehen sie zusätzlich vor der Herausforderung, dass Nahrungsergänzungsmittel nicht so bekannt sind bzw. nicht gerne eingenommen werden. Diese sind für die Apotheker\*innen mit einer guten Marge von den Produzent\*innen hinterlegt, weshalb ein Cross-Selling zusätzlich in deren Fokus fällt. Den

Endkund\*innen fehlt oft die Erfahrung mit solchen Produkten und daher sehen sie auch den Bedarf dafür nicht.

Die Beratung ist zwar der USP der Apotheke, dieser benötigt aber sehr viel Zeit. Diese soll reduziert werden, während die gelieferte Qualität gleichbleibt.

Der Vorteil der „Click & Collect“ Online-Shops der Apotheken ist, dass der\*die Apotheker\*innen spätestens beim Abholen der Lieferung ein kurzes Beratungsgespräch führen kann. Die Meinung des Autors ist hier, dass die Kund\*innen die „Click & Collect“ Möglichkeit in Anspruch genommen haben, da sie keine Beratung wünschen oder auch keine Zeit dafür haben.

### **Pains**

Die fehlende Werbung der Apotheken und die damit einhergehende geringe Reichweite führt dazu, dass größtenteils nur Stammkund\*innen aus den direkt angrenzenden Wohnorten in die Apotheken kommen. Neue Kund\*innen kommen selten in die Apotheke. Das bedeutet, dass diese Personengruppe nur einen geringen Anteil am Umsatz der Apotheken generiert.

Zusätzlich stehen die Betreiber\*innen vor der Herausforderung, dass die angestellten PKA bzw. Pharmazeut\*innen, Expert\*innen in deren Fachbereichen sind, aber eben keine Verkäufer\*innen. Das führt dazu, dass sie Chancen für einen zusätzlich Vertrieb von Nahrungsergänzungsmitteln etc. während des Verkaufsgesprächs nicht nutzen.

Durch den hohen Beratungsaufwand sind die Ressourcen in einer Apotheke stark gebunden. Daher ist es notwendig, dass zusätzliches Personal angestellt werden müssen, um zusätzliche Kund\*innen zu bedienen. Dieses zusätzliche Personal verursacht zusätzliche Kosten.

### **Gain Creators**

Dank der Listung der Apotheke auf der Plattform entsteht eine Bekanntheit und Reichweite für die Apotheke. Das kreierte eine bessere Reichweite, auch über die Sprengelgrenzen hinaus und so auch mehr Kundschaft. Durch die Präsentation ihrer Produkte, des Teams und der Leistungen, die eine Apotheke anbietet, kann die Bekanntheit unabhängig von den angebotenen pharmazeutischen Mitteln gesteigert werden. Darunter fallen spezielle Beratungen in alternativer Medizin oder Spezialisierungen auf Gesundheitschecks, COVID-Test oder den verstärkten Vertrieb von Eigenprodukten.

Mit einem automatisierten Abfrageschema für die Kund\*innen direkt in der Oberfläche kann sichergestellt werden, dass die Patent\*innensicherheit weiterhin hoch bleibt. Dabei soll das so gestaltet werden, dass die wichtigsten Kontraindikationen abgefragt werden bzw. die wichtigsten Einnahmeregeln angezeigt und bestätigt werden müssen. Sollten Antworten auf Kontraindikationen dazu führen, dass Pharmazeut\*innen im Geschäft ein anderes Produkt empfehlen oder gar nicht erst ausgeben, wird ein Beratungsgespräch empfohlen. Hierbei soll sichergestellt werden, dass die Kund\*innen alle notwendigen Informationen dafür bekommen.

Nachdem nicht alle Pharmazeut\*innen bzw. Pharmazeutisch-kaufmännische Assistent\*innen die geborenen Verkäufer sind, muss ein Weg gefunden werden, wie Endkund\*innen zusätzliche Produkte, wie Nahrungsergänzungsmittel etc. kaufen. Dafür soll die Funktion: „Kund\*innen kauften auch...“ eingeführt werden, bei der\*die Endkund\*innen Produktvorschläge bekommen, die gerne in Kombination mit

bestimmten Produkten gekauft werden bzw. vom Pharmazeut\*innen empfohlen werden. Als Beispiel kann hier genannt werden, dass beim Kauf von Allergiemittel zusätzlich antiallergische Nasentropfen oder Augentropfen angeboten werden sollen. Das soll den Verkauf von Cross-.Selling Produkten steigern.

Durch die Berücksichtigung der Apothekensprengel soll versucht werden, eine faire Verkaufsverteilung in der Stadt sicherzustellen. Damit soll die Akzeptanz bei den älteren Apotheker\*innen gesteigert werden und diesen den Weg auf die Plattform erleichtern.

Bei lagernden Arzneiwaren in den Apotheken soll eine schnelle Zustellung (am selben Tag bzw. innerhalb von wenigen Stunden) möglich sein. Bei nicht lagernden Produkten stoßen Apotheken an ihre Grenzen, da die benötigten Produkte aus dem Großhandel in die Apotheke bestellt werden müssen, was bis zu 4 Stunden dauern kann. Dennoch ermöglicht dieser Service, das Endkund\*innen keinen extra Weg mehr zur Apotheke gehen müssen. Zusätzlich ersparen sie sich, dass mehrere Apotheken angefahren werden müssen, weil ein Produkt nicht lagernd und dennoch dringend benötigt wird.

### **Pain Relievers**

Als Schmerzlöser kann hier zusätzlich die Leistung der Apotheke auf der Plattform genannt werden. Die befragten Pharmazeut\*innen nannten alle den Wunsch, dass sie mehr Bekanntheit mit ihrer Apotheke erreichen wollen und damit eine klare Steigerung vom Verkauf der Produkte. Zusätzliche Leistungen oder Spezialisierungen von Apotheken werden nur ersichtlich, wenn die Kund\*innen in der Apotheke vor Ort kaufen und das passiert in den meisten Fällen nur wenn die Kund\*innen im engen Umkreis um die Apotheke wohnen.

Gerade wenn jemand eine Beratung zum Thema Homöopathie oder traditionelle Medizin sucht, soll der Weg in die Apotheke gehen, wo qualifizierte Personen mit viel Erfahrung eine qualifizierte Beratung vornehmen können. Die Patient\*innensicherheit steht bei den Apotheker\*innen an oberster Stelle und daher sollen Kund\*innen solch eine Beratung in den Apotheken finden, anstatt sie im Internet zu suchen. Mit der Bewerbung der Apotheke und der angebotenen Leistung kann dieses Problem gelöst werden.

Die Steigerung des Absatzes liegt im Fokus der Apotheken. Die Verwendung der Plattform ist dann sinnvoll und lukrativ, wenn mehr Umsatz generiert werden kann und nicht damit einhergehend direkt mehr Arbeit. Das bedeutet, dass der Warenkorb mittels Systeme wie „Kund\*innen kauften auch...“ oder anderen Angeboten, die während des Kaufabschlusses angezeigt werden, vergrößert wird. Die Apotheke bekommt dadurch mehr Verkäufe bei gleichbleibendem Aufwand.

Sofern die Beratung auf der Plattform annähernd einer direkten Beratung in der Apotheke entspricht, kann aufgrund der geringer werdenden Beratung in der Apotheke der Personalstand gleich gehalten werden bzw. in Zukunft eventuell reduziert werden.

Durch die einfache Handhabung und Bestellung über die Plattform ist es möglich, eine gleichbleibende Auslastung zu gewährleisten. An Tagen mit schlechtem Wetter kommt weniger Laufkundschaft in die Apotheke als an Tagen mit besserem Wetter. Die Folge daraus ist, dass es zu Stehzeiten für das Personal kommen kann. Mit der Verwendung der Plattform kann sichergestellt werden, dass die Auslastung auch an Regentagen vorhanden ist und gleichbleibend hoch bleibt.

## **Product and Services**

Mit der Einführung der Plattform kann der Absatz in den Apotheken gesteigert werden, und die Bekanntheit bzw. Reichweite verbessert werden. Produkte, Eigenprodukte und Dienstleistungen können direkt über die Apothekenseite angezeigt werden und Produkte können direkt gekauft und geliefert werden. Kund\*innen haben zusätzlich die Möglichkeit, mittels einer „Click & Collect“ Funktion Produkte über die Plattform bereits zu reservieren/kaufen und im Anschluss selbst abzuholen. Damit kann verhindert werden, dass Kund\*innen den Weg in die Apotheke aufsuchen müssen, ohne dass ein Produkt dort vorrätig ist. Durch ein intelligentes Abfrageschema kann sichergestellt werden, dass Kund\*innen weiterhin sicher einkaufen können und zusätzlich noch Produkte angeboten bekommen, die zu ihren Symptomen oder zu ihren Problemen passen. Damit kann der Absatz gesteigert werden.

## **7.3 Business Modell Canvas**

Um ein passendes Business Model Canvas zu entwickeln, muss zuerst die Art der Plattform definiert werden. Wie zu Beginn dieser Arbeit bereits beschrieben, können viele unterschiedliche Formen von Plattformen zur Anwendung kommen. Der Autor dieser Arbeit hat sich dazu entschlossen, eine Mischung aus Marktplatz und Online-Shop-Plattform zu entwickeln, da dies mit den gestellten Herausforderungen am besten in Einklang gebracht werden kann.

Dabei melden sich Apotheken auf der Plattform an und platzieren dort ihre Leistungen und Produkte. Die angebotenen Produkte werden in unterschiedliche Kategorien unterteilt. Bei rezeptfreien Arzneimitteln ist der Spielraum für Produkt- bzw. Preisanpassungen der Apotheken gering und daher unwesentlich. Eigenprodukte, Nahrungsergänzungsmittel und/oder alternativ medizinische Produkte (z. B. Medizinprodukte) sind weniger reglementiert und bieten daher mehr Anpassungsmöglichkeiten für die Apotheke. Die rezeptfreien Arzneiwaren sollen bereits vordefiniert in der Plattform-Datenbank mit allen Produktdetails vorhanden sein, damit die Apotheke diese Produkte nur mehr auswählen muss ohne mühsam Produktdetails einzugeben.

Die Apotheken bekommen auf der Plattform einen Bereich um sich zu präsentieren und Kund\*innen können so auch explizit bei einer speziellen Apotheke bestellen oder per „Click & Collect“ reservieren. Diese Form des Vertriebs ist nicht die primäre Einkommensquelle, denn es sollen die Sprengel und die dabei zuständigen Apotheke in einem bestimmten Lieferbereich bei den Bestellungen berücksichtigt werden, um die Fairness zu wahren. Daher sollen die Endkund\*innen beim Einsteigen auf die Plattform den aktuellen Standort freigeben oder in einem Feld eintragen und dadurch wird die zuständige Apotheke definiert. Anschließend können die Kund\*innen Produkte wie in einem klassischen Online-Shop suchen und kaufen. Vor jeder Bestellung müssen die Kund\*innen ein implementiertes Abfrageschema durchklicken bzw. bestätigen, um damit die Patientensicherheit zu erhöhen. Gefährliche Kreuzreaktionen mit bestehenden Medikamenten oder gesundheitliche Risiken in Kombination mit dem Medikament sollen dabei berücksichtigt werden.

Sollten die Endkund\*innen ohne genaue Vorstellungen auf die Plattform und eine Beratung wünschen, sollen sie die Möglichkeit bekommen, ein Abfrageschema durchzuklicken und am Ende mit Pharmazeut\*innen zu sprechen, falls noch Fragen offen geblieben sind.



Mit der Definition, wie die Plattform aussehen soll, und der Möglichkeiten, die geboten werden soll, kann nun, mit der final definierten Persona und dem Wertversprechen das Business Modell genauer definiert werden. Auch bei der genaueren Entwicklung des Geschäftsmodells hat der Autor die neue Form des klassischen Business Model Canvas gewählt, bei der die Value Proposition Canvas inkludiert ist. Die grafische Darstellung des Modells (Abb.) ist nachstehend angeführt.

### **7.3.1 Target Group**

#### **Customers**

Um die B2B-Kund\*innen der Plattform besser zu verstehen, hat der Autor, auf Grundlage der Interviewergebnisse, eine genaue Persona definiert. Dabei ist zu beachten, dass das generelle Ziel des Geschäftsmodells ist, alle Apotheken im urbanen Raum auf die Plattform zu integrieren. Da sich die Branche gerade in einem Generationenwechsel befindet, fokussiert sich die Arbeit vorrangig auf Besitzer\*innen zwischen 35 und 45 Jahren. Diese Personengruppe weist eine technische Affinität auf, welche den Weg in einen neuen Vertriebsweg erleichtert. Den Kund\*innen soll dennoch der Einstieg in die Plattform so leicht wie möglich gemacht werden. Nachdem eine Übernahme bzw. der Kauf einer Apotheke sehr kostenintensiv ist, ist der Einstieg auf die Plattform für die Apotheke kostenlos. Dazu mehr im Punkt Profit Formula.

Daher befasst sich die Target Group mit jungen Besitzer\*innen oder zukünftigen Besitzer\*innen die ihre Geschäfts- und Vertriebswege ausbauen und optimieren möchten.

#### **Users**

Die Anwender\*innen der Plattform unterteilen sich in Pharmazeut\*innen, die Pharmazeutisch kaufmännischen Angestellt\*innen, die Buchhaltung, um Daten wie Umsätze zu exportieren und die Lieferbot\*innen, die den Abholort und die Lieferadresse über die Plattform mitgeteilt bekommen.

Damit gliedert sich der Anwenderbereich in eine Vielzahl von Personengruppen auf. Nachdem nicht alle Funktionen für jeden dieser Anwender\*innen von Relevanz ist, werden unterschiedliche Bereiche auf der Plattform angeboten. Unter dem Admin-Bereich können Produkte, Preise, Apothekenauftritte, Userverwaltung inklusive deren Rechten etc. definiert werden. Die Rechte- und Userverteilung ist relevant, um eine transparente Warenhandhabung zu gewährleisten. Damit soll die Sicherheit unter anderem für die Endkund\*innen gesteigert werden.

### **7.3.2 Brand & Messages**

Die richtige Marke und Aussage zur Marke sind essenziell für den Erfolg. Demnach ist es wichtig, die B2B-Kund\*innen als auch die Endkund\*innen mit der Marke anzusprechen. Daher liegt der Fokus auf dem kostenfreien Zugang zur Plattform und dem großen Mehrwert der Werbefläche für die Produkte und Leistungen, die angeboten werden können. Erst bei einem Verkauf an Endkund\*innen fallen Kosten für die Apotheke an. Je nachdem, ob die Apotheke die Produkte mit Bot\*innen der Plattform, selbst oder gar nicht zustellt, weil es sich um eine „Click & Collect“ Bestellung handelt, fallen unterschiedliche Gebühren auf der Plattform an. Die Zustellung mit den Plattformbot\*innen ist dabei die kostenintensivste Form der Zustellung, Click & Collect die kostenärmste Form.

Zusätzlich sollen Informationen zu den Kund\*innen der Apotheke erhoben werden, um damit die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu optimieren. Damit kann das Lagersortiment je nach Saison optimiert und verhindert werden, dass Produkte zurückgegeben werden müssen, weil sie abgelaufen sind oder bald ablaufen werden.

Bei den Apotheken soll die Marke als zuverlässiger Partner bei der Vermittlung und Zustellung von Waren wahr genommen werden. Der klare Mehrwert durch die Platzierung von Werbung auf der Plattform soll die Umsätze klar steigern. Durch die Beachtung der Sprengel soll die Fairness zwischen den Apotheken sichergestellt sein und dass damit die regionale Wirtschaft zusätzlich gestärkt wird. Mögliche Kooperationen mit der Wirtschafts- und Apothekerkammer werden angestrebt, um das Vertrauen der konservativen Apotheker\*innen zu gewinnen. Mit einem plausiblen, nachhaltigen und für die regionale Wirtschaft förderlichen Konzept öffnen sich zusätzlich Türen für Förderungen.

### **7.3.3 Channels**

Da es sich bei dieser Branche um ein sehr traditionelles Geschäft handelt, ist der persönliche Verkauf in der Apotheke essenziell. Zu Beginn sollen die Betreiber\*innen besucht werden, die bereits bereit waren, an dieser Arbeit mittels ihrer Interviews teilzunehmen. All diese Betreiber\*innen haben die Bereitschaft gezeigt, dass sie an solch einer Plattform teilnehmen wollen.

Um den Bedarf solch eines Vertriebswegs bei zukünftigen Apotheker\*innen zu wecken, soll vermehrt Werbung an den Universitäten laufen. Dadurch entsteht ein intrinsisches Bedürfnis, diesen Service in Zukunft ebenfalls zu verwenden. Zusätzlich spricht die Werbung mögliche Endkund\*innen an, die genau in das Kund\*innen-Segment fallen und derzeit kaum bis gar nicht in stationären Apotheken einkaufen.

Ganz allgemein ist die Apothekerkammer bereit, neue Ideen zu fördern und ist bestrebt, Ideen, die den lokalen Apotheken zusätzlich Umsatz beschert, zu unterstützen. Demnach muss versucht werden, die Apothekerkammer soweit zu integrieren, dass diese den Lieferdienst fördert und dadurch Werbung über ihre Kanäle direkt an die zuständigen Pharmazeut\*innen schaltet.

Durch Plakatwerbungen in den Straßen und über soziale Medien soll der Bedarf an diesem Service in der Bevölkerung gesteigert werden. Daraus resultiert, dass immer mehr Fahrradbot\*innen auf den Straßen unterwegs sein werden und so zusätzliche Werbung für die Plattform gemacht wird. Je mehr Bot\*innen im Stadtbild ersichtlich sind, desto eher steigt das Vertrauen in die Dienstleistung und bringt verschlossene Apotheker\*innen dazu den Dienst zu verwenden.



Abbildung 28: Bon-Terminal von Lieferando für die Restaurants, Quelle: Lieferando.at (2023), Onlinequelle [14.06.2023].

Die Kommunikation zwischen den Apotheken, den Bot\*innen und der Plattform während des Betriebes der Plattform erfolgt ausschließlich digital. Ziel ist es, ein System zu bauen, dass keine menschliche Interaktion bei den Bestellungen notwendig macht. Als Vorbild kann hier das System von MJAM oder Lieferando herangezogen werden. Dabei besitzen die Restaurants Bon-Terminals (Abbildung 28), bei denen die Bestellung aufscheint, dort bestätigt werden muss und anschließend vorbereitet wird. Die Mitarbeiter\*innen geben an, wie lange die Bereitstellung der Bestellung ungefähr benötigen wird, bis die Bestellung abholbereit ist. Das System der Plattform erhebt anschließend die Gesamtlieferzeit mit der Errechnung der ungefähren Zustellungszeit.<sup>137</sup>

### 7.3.4 Relationship

Die Beziehung zwischen der Plattform bzw. den Plattformbetreiber\*innen und den einzelnen Apotheken ist essenziell für den Erfolg der Plattform. Die Kund\*innen dürfen nicht das Gefühl bekommen, dass die Plattform eine Belastung für das stationäre Apothekengeschäft ist. Der Mehrwert einer solchen Lösung muss klar erkennbar sein. Durch die starke traditionelle Verbundenheit in der Branche, können mit guten Erfahrungen der Kolleg\*innen noch skeptische Kund\*innen überzeugt und gewonnen werden.

Der gemeinsame Erfolg und Mehrwert steht an oberster Stelle. Für die Kund\*innen werden bei der Anmeldung auf der Plattform keine Kosten entstehen. Alle notwendigen Geräte für die Einbindung der Apotheke in die Plattform werden von den Plattformbetreiber\*innen kostenlos zur Verfügung gestellt. Damit sinkt erneut die Einstiegsschwelle auf die Plattform.

Die B2B-Kund\*innen müssen daraufhin nur mehr die Unternehmensseite befüllen und damit den Auftritt der eigenen Apotheke und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen bereitstellen. Anschließend kann sofort in die Umsetzung gegangen werden. Bei der Einrichtung der Seite wird den Kund\*innen auch

---

<sup>137</sup> Lieferando.at (2023): Onlinequelle [14.06.2023].

Unterstützung angeboten. Demnach kann bei Fragen oder Problemen der Support angerufen oder per E-Mail kontaktiert werden.

Für die Endkund\*innen stellt sich die Plattform als Chance heraus, schnell und zuverlässig an die benötigten Arzneimittel etc. zu kommen. Gerade im Nahrungsergänzungsmittelbereich, Kosmetik, Tiermedizin und Homöopathie ist die Preisregelung nicht so strikt geregelt wie bei pharmazeutischen Arzneimitteln, weshalb es ermöglicht wird, dass Produkte mit unterschiedlichen Preisen und Aktionen belegt werden. Kosmetik und Tiermedizin ist ein großer aufstrebender Produktzweig, der zusätzliche Kund\*innen ansprechen wird.

Für nicht human pharmazeutische Arzneimittel ist es möglich, zusätzliche Bonusprogramme für die Endkund\*innen zu erstellen und damit das erneute Bestellen zu steigern.

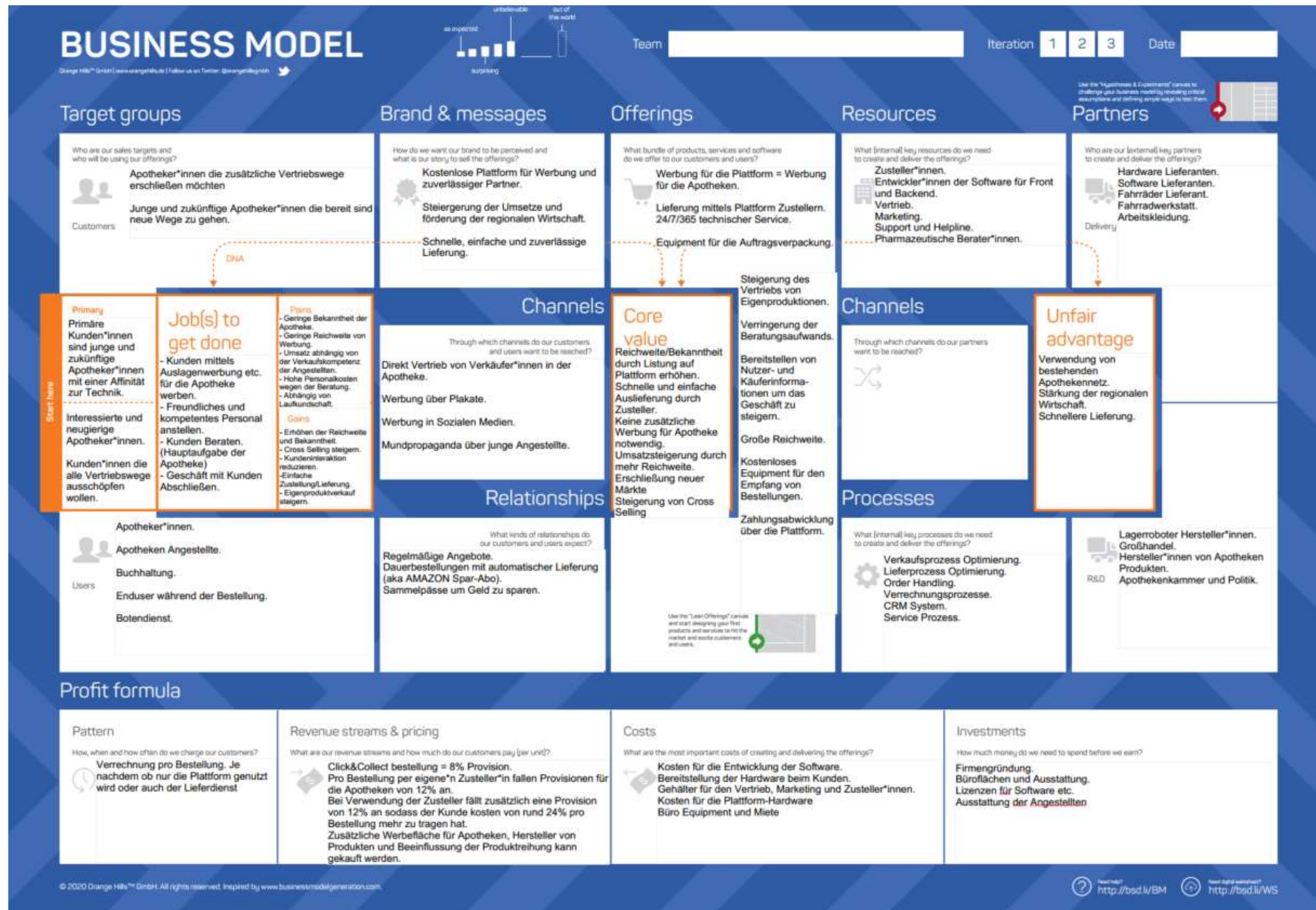


Abbildung 29: Erweitertes Business Model Canvas mit inkludierter Value Proposition, Quelle: Doll (2022), Onlinequelle [24.10.2022].

### 7.3.5 Offerings

Wie bereits im Abschnitt 7.3.4 beschrieben werden den Kund\*innen keine Kosten verrechnet. Die B2B-Kund\*innen bekommen einen Terminal für die Bestellungen, den Zugang auf die Plattform und wenn erwünscht, zusätzlich Verpackungsmaterial für die Bestellungen.

In der ersten Ausbaustufe ist ein Webzugang für die Bestellungsüberwachung für die Kund\*innen denkbar. Die Terminals sollen den Empfang und die Handhabung erleichtern, sind aber für die Betreiber\*innen sehr kostenintensiv. Ein weiterer Vorteil bei der Verwendung eines Webzugangs zu Beginn der Plattform ist, dass die Oberfläche und Funktionen erprobt werden können. Die Kund\*innen bekommen dabei die Möglichkeit, aktiv daran teilzuhaben und mitzugestalten.

Um für die Endkund\*innen ein einheitliches Erscheinungsbild abzugeben, werden einheitliche Verpackungsmaterialien für die Apotheken zur Verfügung gestellt. Diese sollen einerseits die Aufgabe erfüllen, dass die Verpackung zu den Endkund\*innen einheitlich aussieht, aber auch, dass die darin enthaltene Produkte für die Bot\*innen nicht einsichtig sind. Damit soll die Privatsphäre der Endkund\*innen gewährleistet bleiben. Das Verpackungsmaterial soll zusätzlich mit einem Siegel verschlossen werden, das bei einer unsachgemäßen Öffnung beschädigt wird und damit den Endkund\*innen zeigt, dass jemand möglicherweise die Lieferung manipuliert hat.

Für die Kund\*innen (Apotheker\*innen) steht ein Support zur Verfügung. Dieser unterstützt bei der Einrichtung der Plattform, Problemen mit der Oberfläche oder allgemeinen Fragen zur Handhabung und zum Ablauf eines Bestellprozesses. Für die Einrichtung des Terminals und die ersten Schritte während der Bestellungen kann ein Support bereitgestellt werden, der auf die Ängste der Apotheker\*innen eingeht. Sobald die Einrichtung abgeschlossen ist und die ersten Bestellungen abgearbeitet wurden, sind die Kund\*innen auf sich allein gestellt und können notfalls den Support kontaktieren.

Die Endkund\*innen bekommen eine Plattform über eine Weboberfläche und als App zur Verfügung gestellt. Um die Plattform verwenden zu können, ist es notwendig, dass man ein Kund\*innen-Konto erstellt. Dabei können bereits vorhandene Medikationen oder Krankheiten, die relevant sind angegeben werden. Anschließend haben die Endkund\*innen, die Möglichkeit, nach Symptomen oder direkt nach speziellen Medikamenten zu suchen. Sobald die Kund\*innen sich für ein oder mehrere Medikamente entschieden haben, den Warenkorb abschließen möchten werden noch potentielle Vorerkrankungen oder Dauermedikationen abgefragt. Sollte es keine Kontraindikationen geben, werden keine Fragen gestellt und der Auftrag nach der erfolgreichen Bezahlung aufgegeben. Der Geldtransfer und damit verbundene Kaufabwicklung wird von den Plattformbetreiber\*innen verwaltet.

Den Endkund\*innen werden nach erfolgreicher Transaktion die wichtigsten Informationen direkt am Gerät, auf dem bestellt wurde, angezeigt. Darunter fallen unter anderem Informationen zur zustellenden Apotheke, die ungefähre Lieferdauer und eine erneute Bestellübersicht. Sollte es dabei zu einem Problem kommen, ist es möglich, direkt aus der Bestellung den Support zu kontaktieren und zu klären, wie das Problem gelöst werden kann. Wurden Produkte vergessen, kann die Bestellung, solange sie noch nicht von der Apotheke akzeptiert wurde, bearbeitet werden. Sobald die Bestellung bereitgestellt wurde, kann diese nicht mehr geändert werden und eine erneute Bestellung ist notwendig.

### 7.3.6 Ressourcen

Als wichtigste internen Ressourcen für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung der Plattform in den Markt fallen folgende Rollen an:

- Lieferbot\*innen
- Softwareentwickler\*innen für die Entwicklung des Front- und Backends der Plattform
- Pharmazeutische Berater\*innen
- Vertrieb
- Marketing
- Support und Helpline

Der Job der Lieferbot\*innen muss im selben Umfang wie bei der Konkurrenz vergütet werden, um konkurrenzfähig zu sein. Zusätzlich ist es notwendig, dass das Botensystem sehr flexibel und agil gestaltet wird. Der Job der Fahrradbot\*innen bietet sich für Student\*innen an, die flexibel für wenige Stunden am Tag oder in der Woche arbeiten möchten. Dennoch muss darauf geachtet werden, dass kein akuter Engpass von Lieferbot\*innen entsteht und es muss auch verhindert werden, dass zu viele Bot\*innen im Dienst sind.

Der Bereich der Softwareentwickler\*innen ist der vermutlich am schwersten zu besetzende Bereich. Es benötigt, gerade zu Beginn der Plattform-Programmierung Programmierer\*innen, die ein sehr breites und allgemeines Wissen haben und sowohl das Front- und Backend entwickeln können. Die Entwickler\*innen benötigen ein umfangreiches Wissen in der Entwicklung der Plattform bzw. App, der Bestellabwicklung und der Navigation für die Bot\*innen. Sofern die automatische Disposition zu Beginn nicht möglich ist, kann dieser Vorgang auch von Disponent\*innen manuell umgesetzt werden.

Für die Entwicklung des Abfrageschemas und der Erhebung von Kontraindikationen ist es notwendig, pharmazeutische Expert\*innen zu befragen. Aus diesem Grund ist ein/e Pharmazeut\*in notwendig, der\*die bei der Entwicklung des Schemas, die notwendigen Informationen liefert.

Um Apotheken zu finden, die diese Plattform verwenden möchten und den zusätzlichen Mehrwert für ihr Unternehmen sehen, ist ein Vertrieb notwendig. Diese Vertriebsmitarbeiter\*innen bekommen die Aufgabe, den persönlichen Kontakt in den Apotheken herzustellen, den Mehrwert zu vermitteln und falls die Betreiber\*innen direkt starten möchten, das Gerät und den Zugang direkt mit dem Betreiber aufzubauen. Damit soll die erste Hürde direkt genommen und anfängliche Ängste beseitigt werden.

Zusätzlich sollen mittels Marketings sowohl die Endkund\*innen und neue Pharmazeut\*innen angesprochen werden. Dafür wird zu Beginn auf rudimentäre Plakatwerbung zurückgegriffen werden. Damit werden vor allem Pharmazeut\*innen und Angehörige oder Pfleger\*innen von zu pflegenden Personen angesprochen. Zusätzlich werden jüngere Personen auf die neuen Services aufmerksam. Werbung über soziale Medien ist eine weitere Strategie, wie Endkund\*innen gewonnen werden sollen. Dabei können Personen angesprochen werden, die derzeit stationäre Apotheken selten besuchen. Mit Aktionen in der App soll der Mehrwert für die Endkund\*innen besser dargestellt werden.

Da der Service und die Unterstützung sowohl für die Apotheken als auch für die Endkund\*innen hoch ist, ist es notwendig, dass ausreichend Personal für die Unterstützung und Fehlerbeseitigung zur Verfügung steht. Dabei besteht erneut die Herausforderung, die Personallage so zu gestalten, dass die Auslastung gut ist und nicht zu viel Personal vorhanden ist. Je nachdem, wie stark die Rückfrageoption von der Plattform genutzt wird und wie viele Apotheken sich bereit erklären, auch eine telefonische Beratung vorzunehmen, kann es dazu kommen, dass Pharmazeut\*innen direkt angestellt werden, um die telefonische Beratung zu gewährleisten.

### **7.3.7 Processes**

Das gesamte Geschäftsmodell beruht auf einer Prozessoptimierung sowohl für die Apotheken als auch für die Endkund\*innen. Dadurch ist es essenziell, dass die Verkaufsprozesse optimiert werden. Eine Bestellung soll mit so wenig Klicks wie möglich sichergestellt werden. Aus diesem Grund besitzen die Endkund\*innen die Möglichkeit, Vorerkrankungen oder bestehende Dauermedikationen im System zu hinterlegen. Die Lieferadressen und die bevorzugte Zahlungsmöglichkeit können die Endkund\*innen im System hinterlegen. Dadurch ersparen sich Endkund\*innen ein unnötiges erneutes Eingeben der Daten.

Die Apotheke bekommt die Bestellung digital über das Terminal und bestätigt die Bestellung und gibt an wie lange ungefähr benötigt wird, um die Bestellung bereitzustellen. Die Endkund\*innen haben die volle Transparenz und können immer den aktuellen Status der Bestellung einsehen. Sollte ein Produkt bei der definierten Apotheke nicht lagernd sein, informiert das System die Endkund\*innen über die Verzögerung. Die Endkund\*innen haben die Möglichkeit, die Dringlichkeit der Lieferung zu definieren. Sofern die Lieferung dringend benötigt wird, sind die Endkund\*innen in der Lage, mittels eines Aufpreises, eine schnellere Lieferung zu buchen. Damit wird die Bestellung priorisiert und muss schneller bearbeitet werden. Sollte das oder die benötigten Medikamente in der ausgewählten Apotheke nicht lagernd sein, liefert die nächste Apotheke, die alle Produkte lagernd hat. Die zusätzliche Gebühr wird zwischen den beiden Apotheken aufgeteilt.

Bei Problemen mit der Bestellung haben sowohl die Endkund\*innen als auch die Apotheke die Möglichkeit, die Serviceline zu kontaktieren. Für Apotheken ist eine telefonische Hilfe möglich und für Endkund\*innen Hilfe per Chat, um die Anrufzahlen zu reduzieren.

Die Endkund\*innen und die Apotheken bekommen für alle Bestellungen digitale Belege, die sie auf der Plattform abrufen können bzw. zusätzlich per E-Mail erhalten. Für die Apotheker\*innen sind alle Umsätze digital abrufbar und direkt für die Buchhaltung verwendbar.

### **7.3.8 Partners**

Wie bereits bei der theoretischen Herleitung des Geschäftsmodells erwähnt, ist es essenziell die richtigen Partner zu haben, um ein erfolgreiches Geschäft aufzubauen. Darunter fallen die technischen Dienstleister\*innen, die Apotheken und deren Großhandel sowie die Hersteller\*innen von pharmazeutischen Arzneimitteln und die Politik.

Unter den technischen Dienstleistern fallen die Hersteller\*innen der Bestellterminals für die Apotheken sowie mögliche Kooperationen mit Hersteller\*innen von Lagerrobotern. Die Bestellterminalhersteller\*innen müssen zuverlässige und robuste Geräte liefern, die den Anforderungen entsprechen.



Zusätzlich dürfen die Kosten dafür nicht explodieren, sondern müssen sich im Rahmen halten, damit die Kosten für den Plattformbetreiber\*innen bei gering bleiben. Die Apotheken zahlen für die Hardware keine Gebühr.

Um die Lieferprozesse noch weiter zu optimieren, ist eine Einbindung der Lagerroboter der Apotheken erstrebenswert. Damit wäre es möglich, dass ohne viel zusätzliche Arbeit die Bestellprozesse noch weiter optimiert werden können, ohne dass zusätzliche Personal dafür bereitgestellt werden muss. Aus diesem Grund ist das Ziel, eine Kooperation mit den Hersteller\*innen zu suchen.

Die Apotheken und deren Großhandel sind nicht nur die Kund\*innen der Plattform wichtig, sondern auch als Partner für die Plattform. Mit einem guten und starken Partnernetzwerk ist es möglich, die Plattform zu betreiben. Demnach ist das Anwerben und erfolgreiche Halten der Apotheken als B2B-Kund\*innen essenziell für den Erfolg des Geschäfts. Der Großhandel ist eine wichtige Schlüsselrolle, denn mit der richtigen Abstimmung ist zukünftig eine bessere, vielleicht auch lukrativere Zustellung für die Partnerapotheken möglich.

Die Hersteller\*innen der pharmazeutischen Arzneimittel bzw. weiteren Produkten, die über eine Apotheke vertrieben werden, gelten als wichtige Kooperationspartner und Einnahmequelle. Sie definieren die Staffellungen und Preise von Medikamenten oder Nahrungsergänzungsmitteln. Durch Kooperationen muss angestrebt werden, dass Sonderkonditionen für Partnerapotheken zustandekommen. Als Gegenleistung sollen Werbeflächen auch für Hersteller\*innen zur Verfügung gestellt werden. Die Hersteller sind auch eine potenzielle Einnahmequelle. Mit dem Bezahlen einer Gebühr können die Produkte der Hersteller\*innen mit Newsletter beworben werden, sie bekommen Werbefläche auf der Plattform und die Reihenfolge der anzuzeigenden Produkte auf der Seite kann damit beeinflusst werden. Ganz nach dem Vorbild von Willhaben. Dort können Anzeigen mit einer Bezahlung einer Gebühr besser gereiht werden. Das soll für Hersteller\*innen angeboten werden, die damit ihre Produkte pushen wollen.<sup>138</sup>

Wie bereits in den Abschnitten darüber erwähnt, ist es notwendig, die Apothekenkammer und damit die Politik ebenfalls miteinzubeziehen. Das Ziel ist, dass die Kammer Werbung für die Plattform umsetzt und damit das Bestreben der Apotheken, die Plattform zu verwenden steigt. Zusätzlich soll die Fernabsatzregelung durch die erfolgreiche Einführung von solch einer Plattform überdacht werden, sodass sie in Zukunft ebenfalls reformiert wird.

### **7.3.9 Profit Formula**

Im Abschnitt Profit Formula soll nun dargestellt werden, welche Kosten und Einnahmequellen auf die Plattform zukommen und wie mit dieser versucht wird, innerhalb der nächsten drei Jahre profitabel zu wirtschaften.

---

<sup>138</sup> Willhaben.at (2023), Onlinequelle [19.06.2023].

### **Pattern**

Die Einnahmen von Seiten der Apotheken begrenzen sich auf die Verrechnung der Lieferungen bzw. der „Click & Collect“ Nutzung. Die Umfrage unter den Apotheken hat dabei ergeben, dass die Kosten nicht hoch sein dürfen, da die Preise von der Apotheken oft nicht veränderbar sind und damit die Marge gering ausfällt wird. Nichtsdestotrotz sollen die Gebühren nach der tatsächlichen Nutzung der Plattform gestaffelt erfolgen. Das inkludiert die Nutzung mit eigener Zustellung, die Nutzung mit Zustellung von Plattformlieferbot\*innen oder die Nutzung der „Click & Collect“ Lösung. Die Staffelung erfolgt auf den notwendigen Einsatz der Plattform. Das bedeutet, dass die „Click & Collect“ Nutzung die kostengünstigste Variante ist und mit einer Gebühr von 8% des Kaufpreises belegt wird. Auf die Nutzung des Lieferdienstes mit eigenen Boten fällt eine Gebühr von rund 12%. Die steigende Gebühr fällt deshalb an, da auch in diesem Fall die Routenplanung über das System der Plattform stattfindet. Dies ist notwendig, damit die Endkund\*innen sehen können, wann die Lieferung ankommt und wo sie sich bereits befindet.

Die Zustellung mit den Mitarbeiter\*innen der Plattform ist in diesem Fall die für die Apotheker\*innen die kostenintensivste Form von Service. Die Gebühr pro Bestellung liegt dabei bei 24% der Bestellsumme. Die Herausforderung liegt darin, dass Apothekenbetreiber\*innen keine Mehrkosten für solch ein Service bezahlen möchten. Um die Kosten für die Mitarbeiter\*innen sicherstellen zu können, ist daher leider ein Abschlag notwendig. Dieser muss sich aber in einem bestimmten Rahmen bewegen, so dass Apotheken nicht davon abgeschreckt werden. Um die Bereitschaft der Apotheken dennoch zu steigern und sie auf die Plattform zu bekommen, ist es notwendig, dass nicht nur die Apotheke den Service bezahlt, sondern auch die Besteller\*innen. Anders als bei MAYD oder MJAM sollen zusätzlich Gebühren für die Zustellung beim Endkunden eingehoben werden. Diese Gebühren fallen aber erst an, wenn ein Mindestbestellwert von rund 15 € nicht erreicht wurde.

Nachdem die Preise der pharmazeutischen Produkte nicht angepasst werden dürfen und die Margen meist auch geringer ausfallen, sollen so die fehlenden Einnahmen gedeckt werden.

### **Revenue streams & pricing**

Für die Endkund\*innen und den Apotheker\*innen fallen keine Gebühren für die Benutzung der Plattform an. Die Kosten für die Apotheken sind bereits im vorherigen Punkt beschrieben. Die Endkund\*innen bezahlen nur bei erfolgreicher Bestellung eine Liefergebühr von 2,50 €. Damit werden die Kosten für die Bot\*innen von ca. 15 € Brutto pro Stunde auf drei Parteien aufgeteilt. Bei einem Mindestbestellwert von 15 € bezahlt die Apotheke  $15 \text{ €} * 0,24 = 3,60 \text{ €}$ . Das ergibt 6,10 € Bestellungseinnahmen. Für die Plattform bleibt ein Betrag von 8,90 €, der mittels Werbeeinnahmen finanziert werden.

Über Werbung, die Apotheken extra auf der Plattform und über Newsletter etc. schalten können, erwarten sich die Betreiber\*innen eine zusätzliche Werbeeinnahme. Parallel dazu können Pharmafirmen Werbung für ihre Produkte schalten und zusätzlich kann die Reihung ihrer Produkte auf der Plattform beeinflusst werden. Die Unternehmen sind damit in der Lage, dass sie ihre Produkte künstlich in die oberen Bereiche der Produktreihe bekommen, um damit besser gesehen zu werden.

Tabelle 4: Auflistung der Einnahmekalkulation für die kommenden drei Jahre, Quelle: eigene Darstellung.

Einnahmen	Pro Monat 2024	Jahr 2024	Pro Monat 2025	Jahr 2025	Pro Monat 2026	Jahr 2026
Zustellungen (bei Mindestbestellung)	€ 1 500	€ 109 800	€ 5 000	€ 366 000	€ 9 000	€ 658 800
Produktreihung Pharmafirmen	€ 8 000	€ 96 000	€ 12 000	€ 144 000	€ 16 000	€ 192 000
Werbung von Apotheken auf der Plattform	€ 3 000	€ 36 000	€ 5 000	€ 60 000	€ 7 000	€ 84 000
Werbung auf der Plattform	€ 10 000	€ 120 000	€ 15 000	€ 180 000	€ 30 000	€ 360 000
Cross-Sell-Werbung für Pharmafirmen	€ 10 000	€ 120 000	€ 15 000	€ 180 000	€ 30 000	€ 360 000
Werbung auf den Boten	€ 10 000	€ 120 000	€ 15 000	€ 180 000	€ 30 000	€ 360 000
<b>Summe:</b>		€ 601 800		€ 1 110 000		€ 2 014 800

### Costs

Die Personalkosten sind in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet. Die Geschäftsführung zahlt sich in den ersten drei Jahren keine Gehälter aus. Sie besteht aus einem CEO, der die gesamte Geschäftsverantwortung innehat, und einem CTO der sich um die technische Umsetzung kümmert. Diese Person muss ausreichend Wissen mitbringen, damit diese\*r auch im Entwicklungsteam mitarbeiten kann. Dem CTO werden 49 % der Geschäftsanteile zugesprochen. Der CEO ist für die Aquarien, Verrechnung, Buchhaltung und dem Steuern von rechtlichen und Vertraglichen Themen zuständig.

Alle Stundensätze sind als interner Rechnungsstundensatz inklusive Abgaben definiert.

Die Entwickler\*innen werden mit rund 55 € pro Stunde verrechnet. Zu Beginn der Entwicklung wird nur ein\*e Entwickler\*in eingestellt, denn der CTO wird in diesem Bereich mitarbeiten. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund der wachsenden Nachfrage der Bedarf an Entwickler\*innen mit den Jahren steigt. Aus diesem Grund sind in der Kalkulation bis Ende 2025 fünf Entwickler\*innen angeführt.

Das Marketing ist ebenfalls im Jahr 2023 nur mit einer Person veranschlagt und wird vom CEO unterstützt. Die Abstimmungen zwischen dem CEO und dem Marketing ist dabei eng.

Die Zusteller\*innen sind mit einer 38,5 Stundenwoche berechnet. Es ist davon auszugehen, dass die Zusteller\*innen hauptsächlich mit einer geringfügigen Anstellung im Unternehmen beschäftigt werden. Der Autor nimmt an, dass es sich dabei hauptsächlich um Student\*innen handelt, die den Job als Nebenverdienst sehen. Im Jahr 2023 ist mit 5 Vollanstellungen gerechnet worden. Wenn nun ein\*e Zusteller\*in einen vollen Tag mit 8,5 Stunden arbeiten möchte, so entsprechen diese 5 Vollanstellungen rund 43 Mitarbeiter\*innen. Zu Beginn ist es angedacht, dass die Zusteller\*innen mit ihren eigenen Fahrzeugen unterwegs sind und dafür das Service etc. für ihr Fahrzeuge bekommen.

Der Vertrieb hat die Aufgabe, Apotheken zu finden, die sich an der Plattform beteiligen. Nachdem die Branche, wie bereits erwähnt, sehr konservativ ist, ist davon auszugehen, dass das Akquirieren anfangs schwer sein wird. Im ersten Jahr ist der/die CEO zusätzlich am Vertrieb beteiligt.

## Entwicklung des Geschäftsmodells auf Grundlage der erhobenen Daten

Um die Akzeptanz in der Branche zu stärken, muss es einen Support sowohl für die Apotheken als auch für die Endkund\*innen geben. Im ersten Jahr sollen diese Rolle zwei Personen übernehmen und damit beide Geschäftsfelder abdecken. Mit dem Wachstum der Plattform kann auch die Supportabteilung wachsen.

Tabelle 5: Gehaltsdarstellung in Brutto inklusive aller Abgaben. Die Zahlen sind fiktive Zahlen, die von der Arbeitswelt des Autors beeinflusst wurden, Quelle: eigene Darstellung.

Position	Gehalt pro Stunde	Gehalt pro Monat bei 38,5 Stunden	Anzahl 2024	Jahr 2024	Anzahl 2025	Jahr 2025	Anzahl 2026	Jahr 2026
<b>Geschäftsführung</b>	€ 0	€ 0	2	€ 0	2	€ 0	2	€ 0
<b>Entwickler*innen</b>	€ 45	€ 7 138	1	€ 99 931	2	€ 199 861	3	€ 299 792
<b>Marketing</b>	€ 45	€ 7 138	1	€ 99 931	2	€ 199 861	2	€ 199 861
<b>Zusteller*innen</b>	€ 12	€ 1 903	5	€ 133 241	10	€ 266 482	15	€ 399 722
<b>Vertrieb</b>	€ 45	€ 7 138	1	€ 99 931	3	€ 299 792	5	€ 499 653
<b>Support</b>	€ 35	€ 5 552	2	€ 155 448	3	€ 233 171	3	€ 233 171
<b>Assistenz</b>	€ 35	€ 5 552	0	€ 0	1	€ 77 724	1	€ 77 724
<b>Summe</b>				<b>€ 588 480</b>		<b>€ 1 276 891</b>		<b>€ 1 709 924</b>

Tabelle 6: Auflistung der laufenden Kosten (geschätzt), Quelle: eigene Darstellung.

Position	Kosten pro Monat	Anzahl 2024	Jahr 2024	Anzahl 2025	Jahr 2025	Anzahl 2026	Jahr 2026
<b>Firmengründung</b>	€ 2 917	1	€ 35 004	0	€ 0	0	€ 0
<b>Office Lizenzen</b>	€ 5	7	€ 420	14	€ 840	16	€ 960
<b>Entwicklungslizenzen</b>	€ 1 500	1	€ 18 000	2	€ 36 000	3	€ 54 000
<b>Büro-Equipment</b>	€ 100	7	€ 8 400	14	€ 16 800	16	€ 19 200
<b>Zusteller*innen Ausrüstung</b>	€ 13	5	€ 750	10	€ 1 500	15	€ 2 250
<b>Büro-Miete</b>	€ 750	1	€ 9 000	1	€ 9 000	1	€ 9 000
<b>Marketingkampagne</b>	€ 400	1	€ 4 800	2	€ 9 600	5	€ 24 000
<b>Betriebskosten</b>	€ 250	1	€ 3 000	1	€ 3 000	1	€ 3 000
<b>Summe</b>			<b>€ 79 374</b>		<b>€ 76 740</b>		<b>€ 112 410</b>
<b>Summe der Kosten</b>			<b>€ 667 854</b>		<b>€ 1 353 631</b>		<b>€ 1 822 334</b>

## **Investment**

Aus den darüberliegenden Tabellen ist gut ersichtlich, dass eine große Summe in den ersten drei Jahren investiert werden muss, um mit der Plattform und dem dahinterstehenden Unternehmen einen Gewinn zu erzeugen.

Es ist davon auszugehen, dass frühestens im dritten Jahr eine positive Bilanz erreicht wird. In den ersten beiden Jahren ist mit einem Verlust zu rechnen.

Zu Beginn fallen großen Investitionen wie die folgenden an:

- Firmengründung
- Büroflächen und Ausstattung
- Lizenzen
- Ausstattung der Angestellten

## 8 CONCLUSIO

Die Arbeit beschreibt die Herausforderungen und Hürden, die zu bewältigen sind, um eine solche Geschäftsidee umzusetzen. Während der Expertenbefragungen wurde klar, wie wichtig es ist, dass Geschäftsmodell nach den Bedürfnissen der Apotheker\*innen auszurichten, um diese als Kund\*innen und Anbieter\*innen für die Plattform zu gewinnen. Durch den aktuellen Generationenwechsel in der Branche verringern sich die Hürden der generellen Abneigung zu neuen Ideen und Vertriebswegen.

Junge Besitzer\*innen sind bestrebt, ihr investiertes Kapital schnellstmöglich zurückzugewinnen und dafür sind sie motiviert und bestrebt, alle möglichen Vertriebswege zu verwenden. Die Möglichkeit für die Apotheken, sich und ihre Produkte, das Team und deren zusätzlichen Leistungen auf einer kostenlosen Plattform zu präsentieren, sahen alle Befragten als großen Mehrwert an. Dieser Mehrwert ist genau das, was der Autor sichtbar machen wollte. Auch im streng geregelten österreichischen Apothekenwesen ist das Bestreben da, zusätzliche Chancen für mehr Absatz zu nutzen und damit noch erfolgreicher zu werden.

Die Einfachheit der Kommunikation und Verwendung der Anwendung ist ein großes Anliegen der Befragten. Das System darf keinen unnötigen zusätzlichen Aufwand bedeuten, sondern soll möglichst reibungsfrei funktionieren. Die genaue Umsetzung des Bestellsystems ist zum Zeitpunkt der Arbeit noch nicht klar. Zu Beginn besteht die Möglichkeit, Bestellungen über einen Webzugang an die Apotheken zu übermitteln. Die Apotheken verpacken die Bestellung und verschicken die Ware inklusive ihrer Rechnung an die Endkund\*innen. Damit bekommen die Endkund\*innen die Bestellbestätigung mit der gelieferten Rechnung. Die Zahlungsabwicklung erfolgt über die Plattform, wobei eine Provision für die Plattform anfällt. Die Zusteller\*innen der Plattform werden zusätzlich von den Endkund\*innen beauftragt, wodurch offiziell zwei Geschäftsbeziehungen bei nur einer Bestellung abgeschlossen werden. Diese finden immer zwischen dem Endkund\*innen und der Plattform bzw. der Apotheke statt. Dadurch kann sichergestellt werden, dass diese Art von Bestellung mit Zustellung von rezeptfreien Arzneiwaren auch rechtskonform ist.

Das Resultat dieser Arbeit ist, dass eine solche Geschäftsidee im besagten Markt erwünscht und auch im streng geregelten österreichischen Apothekengesetz umsetzbar ist. Die größte Herausforderung entsteht bei der Akquirierung der Apotheken, um ausreichend Lieferanten für Produkte zu erhalten.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Aichele, Christian; Schönberger, Marius (2016): *E-Business – Eine Übersicht für erfolgreiches B2B und B2C*, Springer Vieweg, Wiesbaden
- Bejatovic, Gordana; Nikolic, Tatjana Mamula (2018): *INNOVATIONS AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE*, ResearchGate
- Binner, Hartmut (2016): *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement: Systematische Problemlösung zur Organisationsentwicklung und –gestaltung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Böhmman, Tilo; Kühne, Babett (2018): *Requirements for Representing Data-Driven Business Models - Towards Extending the Business Model Canvas*, in: Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems, New Orleans, S. 1 – 10
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*, Springer VS Wiesbaden, München
- Chen, Steve Cheng-Hao; Saeedi, Masoud (2006): *Building a Trust Model in the Online Market Place*, ResearchGate
- 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
- Deelmann, Thomas; Loos, Peter; Cheer, Peter (2003): *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*, in: ISYM - Information Systems & Management, Paper 12, S. 7 - 35
- Deges, Frank (2020): *Grundlagen des E-Commerce: Strategien, Modelle, Instrumente*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Deges, Frank (2021): *Retourencontrolling im Online-Handel - Retourenquoten reduzieren und Retourenkosten steuern*, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 33, S. 61 – 68
- Drews, Paul; Schmidt, Julian (2016): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle der Finanzindustrie – Eine strukturierte Literaturanalyse auf der Grundlage des Business Model Canvas*, in: MKWI 2016 – Informationssysteme in der Finanzwirtschaft, S. 967 – 978
- Eggert, Andreas; Frow, Pennie; Payne, Adrian (2017): *The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing*, in: Academy of Marketing Science, Springer, S. 467 - 489
- Engelhardt, Sebastian; Wangler, Leo; Wischmann, Steffen (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*, Begleitforschung AUTONOMIK für Industrie 4.0 iit-Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin

- Fenzl, Thomas; Philipp Mayring (2019): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 633 – 648
- 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, Karolin; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Deutschland
- Groß, Svenja (2013): *Erfolgsfaktoren im E-Commerce, Die Anforderungen der Onlineshopper heute und morgen*, eBusiness-Lotse Köln, Köln
- Haack, Christian (2018): *Building digital leaders – Unternehmenswertsteigerung durch Digitalisierung*, BoD Verlag, Norderstedt
- Hafner, Nils (2016): *Der Kundenservice der Zukunft wird strategisch*, in: o. V.: *Die digitale Zukunft des Kundenservice - 14 Top Experten beleuchten aktuelle Trends und Entwicklungen für einen zeitgemäßen, digitalen Kundenservice*, Marketing Resultant GmbH, Mainz
- Heinemann, Gerrit (2022): *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce*, 13. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Holtforth, Dominik (2017): *Schlüsselfaktoren im E-Commerce Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Jacob, Michael (2016): *Integriertes Online-Marketing: Strategie, Taktik und Implementierung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Joyce, Alexandre; Paquin, Raymond L. (2016): *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, in: *Journal of Cleaner Production*, ELSEVIER, S. 1474 - 1486
- Kollmann, Tobias (2019): *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Digitalen Wirtschaft*, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Klug, Andreas (2016): *Chatbots*, in: o. V.: *Die digitale Zukunft des Kundenservice - 14 Top Experten beleuchten aktuelle Trends und Entwicklungen für einen zeitgemäßen, digitalen Kundenservice*, Marketing Resultant GmbH, Mainz
- Kortus-Schultes; Ferfer, Ute (2005): *Logistik und Marketing in der Supply Chain – Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle*, Gabler, Wiesbaden
- Kuhl, Jochen (2002): *Application Service Providing, Lösungen für den Mittelstand? Überlegungen am Beispiel betriebswirtschaftlicher Standardsoftware*, in: Gabriel, Roland; Hoppe Uwe: *Electronic Business -*



- Theoretische Aspekte und Anwendungen in der betrieblichen Praxis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Heidelberg, S. 299 - 326
- 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
- Leimeister, Jan Marco (2015): *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 12. Auflage, Springer Gabler, Berlin Heidelberg
- Lord, Carolynne; Bates, Oliver; Friday, Adrian; McLeod, Fraser; Cherrett, Tom; Martinez-Sykora, Antonio, Oakey, Andy (02.05.2022): *The sustainability of the gig economy food delivery system (Deliveroo, UberEATS and Just-Eat) - Histories and futures of rebound, lock-in and path dependency*, in: International Journal of Sustainable Transportation, Taylor & Francis Group LLC, S. 1 – 13
- Magretta, Joan (2002): *Why Business Models Matter*, in: Harvard Business Review, Reprint R0205F, S. 3 - 8
- Mayring, Philipp (1991): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Flick, U; Kardoff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, Beltz – Psychologie Verlag Union, München, S. 209 - 213
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim Basel
- Morris, Jamie (2017): *Think like Jeff Bezos: Making of an E-commerce Business mammoth from yesterday for tomorrow*, CreateSpace Independent Publishing Platform, South Carolina
- Mulvenna, Maurice; Norwood Marian; Büchner Alex (1998): *Data-Driven Marketing*, in: EM – Electronic Markets, Heft Vol. 8 – No. 3 – 1998, S. 32 – 35
- Nenninger, Michael; Lawrenz, Oliver (2013): *B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement*, 2. Auflage, Vieweg &Verlag, Wiesbaden
- Ördek, Enes (15.02.2021): *Business Model Canvas im Kontext der digitalen Transformation*, Hochschule Mannheim Fakultät für Informatik, Mannheim
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Otto, Boris; Witzig, Silke; Fleckstein, Thomas; Pitsch, Stefan (2000): *Marktstudie Elektronische Marktplätze*, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
- Ramsenthaler, Christina (2013): *Was ist qualitative Inhaltsanalyse?*, in: Schnell, Martin; Schulz, Christian; Kolbe, Harald ;Dunger, Christine (Hrsg.): *Der Patient am Lebensende – eine qualitative Inhaltsanalyse*, Springer VS Wiesbaden, Wiesbaden, S. 23 - 43
- Rundfunk & Telekom Regulierungs-GmbH(RTR) (11.2008): *Marktabgrenzung Zugang und Originierung in öffentlichen Mobiltelefonnetzen (Vorleistungsmarkt) - Begleittext zur Märkteverordnung*, in: Konsultationsdokument, Wien

Samuelson, Paul; Scott, Anthony (1968): *Economics – An introductory analysis*, Mc GRAW-Hill Company, New York

Sashi, C.M. (2012): *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*, in: Management Decision Vol. 50 No. 2, S. 253 – 272

Schallmo, Daniel R. A. (2013): *Geschäftsmodell-Innovation, Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schwickert, Axel; Pfeiffer, Ellen (2000): *Elektronische Marktplätze – Formen, Beteiligte, Zutrittsbarrieren*, in: ARBEITSPAPIERE WI, Nr. 5/2000

Stallmann, Franziska; Wegner, Ullrich (2015): *Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften: Bausteine, Strategien, Umsetzung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, 2. Auflage, EUL Verlag, Zürich

Steen, Marc; Manschot, Menno; De Koning, Nicole (2011): *Benefits of Co-design in Service Design Projects*, in: International Journal of Design Vol. 5 No. 2, S. 53 – 60

Swoboda, Bernhard; Foscht, Thomas; Schramm-Klein, Hanna (2019): *Handelsmanagement: Offline-, Online- und Omnichannel-Handel*, 4. Auflage, Franz Vahlen, München

Voigt, Kai-Ingo; Landwehr, Stefan; Zech, Armin (2003): *Elektronische Marktplätze: E-Business im B2B-Bereich*, Springer Verlag, Heidelberg

Wafula, Robert (18.08.2020): *Key E-Commerce Trends*, ResearchGate

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

Wolan, Michael (2020): *Next Generation Digital Transformation 50 Prinzipien für erfolgreichen Unternehmenswandel im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz*, Springer Gabler, Wiesbaden

### Online-Quellen

AGES (2023): *Gesundheit für Mensch, Tier & Pflanze*,

<https://www.ages.at/> [Stand 31.05.2023]

Amazon (2018): *Über Amazon*,

<https://amazon-presse.de/Top-Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html> [Stand 11.10.2022]

Atefie, Kave (o. J.): *Stationäre Apotheken und Online Apotheken im Vergleich*,

<https://gesund.co.at/stationaere-apotheken-und-online-apotheken-im-vergleich-26989/> [Stand 25.07.2022]

Bendel, Oliver (2019): *VUCA*

[https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22VUCA%22,Merkmale%20der%20modernen%20Welt%20beschrieben.&text=%C3%9Cber%20200%20Experten%20aus%20Wissenschaft%20und%20Praxis.)

[119684#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22VUCA%22,Merkmale%20der%20modernen%20Welt%20beschrieben.&text=%C3%9Cber%20200%20Experten%20aus%20Wissenschaft%20und%20Praxis.](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22VUCA%22,Merkmale%20der%20modernen%20Welt%20beschrieben.&text=%C3%9Cber%20200%20Experten%20aus%20Wissenschaft%20und%20Praxis.) [Stand 13.07.2023]

Bothmann, Lena (03.08.2021): *Persona erstellen in 4 Schritten: Wie Sie Ihre Daten richtig nutzen*

<https://www.trafficdesign.de/knowhow/online-marketing/geben-sie-ihrer-zielgruppe-ein-gesicht-persona-entwicklung-wenigen> [Stand 21.10.2022]

Buhse, Willms (2020): *Digital Leadership? Der Großteil führt noch klassisch*

<https://doubleyuu.com/2015/05/20/digital-leadership/> [Stand 09.08.2020]

Christ (o. J.): *amazon geschäftsmodell*,

<https://geschaeftsmodell-workshop.de/geschaeftsmodell/beispiele/amazon-business-model-canvas> [Stand 16.10.2022]

Diehl, Andreas (2022): *Value Proposition Canvas – Dein Leistungsversprechen entwickeln*,

<https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/> [Stand 24.10.2022]

Doll, Bernhard (2022): *Tools for Business Design - Business Model*

<https://businessdesign.org/knowledge-base/business-model> [Stand 24.10.2022]

DPA (11.01.2021): *Shop Apotheke: Umsatz 2020 höher als erwartet*,

<https://www.internetworld.de/digitaler-handel/online-handel/shop-apotheke-umsatz-2020-hoeher-erwartet-2620648.html> [Stand 18.07.2022]

Lohmeier, Lena (2023): *Anteil der Online-Käufer von Arzneimitteln in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2019*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/654734/umfrage/kauf-von-arzneimitteln-im-internet-in-deutschland/> [Stand 04.07.2023]

Freepik.com (o. J.): *Portrait of handsome successful bearded south asian young indian freelancer in blue jeans shirt sitting in cafe and reading...*,

[https://www.freepik.com/free-photo/portrait-handsome-successful-bearded-south-asian-young-indian-freelancer-blue-jeans-shirt-sitting-cafe-reading-menu\\_26179542.htm#page=2&query=sales%20man&position=6&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/portrait-handsome-successful-bearded-south-asian-young-indian-freelancer-blue-jeans-shirt-sitting-cafe-reading-menu_26179542.htm#page=2&query=sales%20man&position=6&from_view=search&track=sph) [Stand 21.10.2022]

Freepik.com (o. J.): *Doctor with a medical report,*

[https://www.freepik.com/free-photo/doctor-with-medical-report\\_4505965.htm#query=pharmacy%20woman&position=23&from\\_view=search&track=sph](https://www.freepik.com/free-photo/doctor-with-medical-report_4505965.htm#query=pharmacy%20woman&position=23&from_view=search&track=sph) [Stand 21.10.2022]

Galiana, Ana (2022): *Onlineshop vs. Marktplatz: Unterschiede, Vor- und Nachteile*

<https://www.bigbuy.eu/blog/de/Onlineshop-vs-marktplatz/> [Stand 17.08.2022]

Graefe, Lena (11.02.2022): *Food-Delivery: Daten und Fakten zum aufstrebenden Markt für Lieferdienste*

[https://de.statista.com/themen/3440/food-delivery-lieferdienste-lieferservice-portale/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://de.statista.com/themen/3440/food-delivery-lieferdienste-lieferservice-portale/#topicHeader__wrapper) [Stand 01.04.2022]

Graves, Alexander (2020): *Geschlossene Marktplätze: So werden Modemarken Marktplatz-ready*

<https://onlinemarketing.de/e-commerce/mode-labels-marktplatz-ready-geschlossener-marktplatz> [Stand 18.08.2022]

Gassmann, Oliver; Sauer, Roman (o. J.): *Geschäftsmodelle radikal innovieren: Der St. Galler Busi ... / 5 Innovationsprozess des St. Galler Business Model Navigators,*

[https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/geschaeftsmodelle-radikal-innovieren-der-st-galler-busi-5-innovationsprozess-des-st-galler-business-model-navigators\\_idesk\\_PI20354\\_HI7509221.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/geschaeftsmodelle-radikal-innovieren-der-st-galler-busi-5-innovationsprozess-des-st-galler-business-model-navigators_idesk_PI20354_HI7509221.html) [Stand 10.10.2022]

Hahn, Silke (2021): *Marktmacht: Lieferando verdrängt Webseiten der Partner-Restaurants,*

<https://www.heise.de/news/Marktmacht-Lieferando-verdraengt-Webseiten-der-Partner-Restaurants-5065549.html> [Stand 17.10.2022]

Hoffmann, Robert (27.01.2021): *Arzneimittelumsatz legt online zu,*

<https://www.deutsche-apotheker-zeitung.de/news/artikel/2021/01/27/apotheken-legen-im-online-handel-zu> [Stand 24.09.2021]

Jassy, Andy (2022): *Amazon Mission, Vision & Values,*

<https://www.comparably.com/companies/amazon/mission> [Stand 16.10.2022]

Just Eat Takeaway (2021): *Optimieren Sie Ihren Lieferprozess mit unserer neuen Courier App,*

<https://www.lieferando.at/partner/blog/fordern-sie-ihr-geschaft/optimieren-sie-ihren-lieferprozess-mit-unsere-neuen-courier-app-2/> [Stand 18.10.2022]

Kearney, A.T. Inc (2000): *Building the B2B Foundation - Positioning Net Market Makers for Success,*

<https://silo.tips/download/building-the-b2b-foundation#> [Stand 16.09.2022]

Krüger, Marcel (21.07.2022): *Customer Journey,*

<https://www.loewenstark.com/wissen/customer-journey/> [Stand 16.08.2022]

Lieferando.at (2022a): *Wer sind wir?*,

<https://www.lieferando.at/wer-sind-wir> [Stand 16.10.2022]

Lieferando.at (2022b): *Erreichen Sie mehr Kunden und steigern Sie Ihren Umsatz,*

<https://www.lieferando.at/de-AT/anmelden> [Stand 17.10.2022]

Lieferando.at (2023): *Terminal T-Connect V2,*

<https://shop.lieferando.at/de-AT/pr/POS-Systeme/Terminal-T-Connect-V--takeawayboxAT/3.html> [Stand 14.06.2023]

MAYD Group Austria GmbH (2022): *Deine Medikamente in 30 Minuten geliefert - Kostenlose Lieferung, 365 Tage im Jahr!*,

<https://www.getmayd.com/de-at/> [Stand 08.01.2023]

Mjam.at (2023): *mjam Apothekenservice bringt innerhalb von 30 Minuten Linderung.,*

<https://blog.mjam.net/2022/11/03/mjam-apothekenservice-bringt-innerhalb-von-30-minuten-linderung/> [Stand 08.01.2023]

Mjam (2022a): *Linden-Apotheke,*

<https://www.mjam.net/shop/wz10/linden-apotheke> [Stand 08.01.2023]

Neoschronos (2022): *strategyzer-value-proposition-canvas,*

<https://neoschronos.com/assets/strategyzer-value-proposition-canvas.ppt> [Stand 24.10.2022]

Oliverparks.de (2018): *Der Unterschied zwischen strukturierten, unstrukturierten und semistrukturierten Interviews*

<https://oliverparks.de/blog/2019/7/1/der-unterschied-zwischen-strukturierten-unstrukturierten-und-semistrukturierten-interviews> [Stand 09.01.2023]

Österreichische Apothekerkammer (o. J.), Apothekensuche

[https://www.apothekerkammer.at/apothekensuche?tx\\_form\\_formframework%5Baction%5D=perform&tx\\_form\\_formframework%5Bcontroller%5D=FormFrontend&cHash=b2f3b6a136fe681027f81ffe24b9151f#pharmacySearch-5714](https://www.apothekerkammer.at/apothekensuche?tx_form_formframework%5Baction%5D=perform&tx_form_formframework%5Bcontroller%5D=FormFrontend&cHash=b2f3b6a136fe681027f81ffe24b9151f#pharmacySearch-5714) [Stand 04.07.2023]

o. V. (2015): TNS Umfrage: *Markenwert zählt beim Einkauf*

<https://www.elektrowirtschaft.de/tns-umfrage-markenwert-zaehlt-beim-einkauf/> [Stand 30.08.2022]

Pribilla, Suvi (o. J.): *Marktplatz oder Plattform: Wie man die richtige Integration auswählt, um online zu verkaufen*

<https://www.printful.com/blog/de/integration-marktplatz-oder-plattform/#Plattform> [Stand 17.08.2022]

Rabe, L. (31.01.2022), *Anteil der Online-Käufer von Arzneimitteln in Deutschland bis 2019*

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/654734/umfrage/kauf-von-arzneimitteln-im-internet-in-deutschland/> [Stand 29.07.2022]

Regber, Linda (o. J.): *Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring: Anleitung & Beispiel*

<https://lindaregber.com/mayring/> [Stand 09.05.2023]

Shop-Apotheke (2001- 2022): *Fragen zu Versand und Lieferung*

<https://www.shop-apotheke.at/faq.htm#f02> [Stand 13.06.2022]

Shop-Apotheke (2001 - 2022): *NOW! Ihre Express-Lieferung*

<https://www.shop-apotheke.at/premium-lieferung/> [Stand 13.06.2022]

Willhaben.at (2023): *Infos zur Reihung der Anzeigen*

<https://www.willhaben.at/will/infos-zur-reihung> [Stand 19.06.2023]

Willkommer, Josef (15.12.2017): *Online-Marktplätze*

<https://www.techdivision.com/aktuelles/blog/online-marktplaetze-hot-or-not> [Stand 23.08.2022]

Windolph, Andrea (2016): *Der Paarweise Vergleich: Diese Methode hilft beim Priorisieren und Entscheiden*

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/business-wissen/paarweiser-vergleich/> [Stand 05.06.2023]

Wolter, Daniel (2021): *Business Model Canvas: In 9 Schritten zum Business-Plan*

<https://blog.hubspot.de/sales/business-model-canvas> [Stand 14.07.2023]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bezugsrahmen zur Masterarbeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	3
Abbildung 2: Darstellung der steigenden Online-Käufer*innen von Arzneimitteln, Quelle: Lohmeier (2023), Onlinequelle [04.07.2023].....	5
Abbildung 3: Geschätzte Umsätze im B2C-Online-Handel im Vergleich zu E-Commerce, Quelle: Heinemann (2022), S. 59. ....	5
Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der Unterschiede von E-Commerce und E-Business, Quelle: Eigene Darstellung. ....	7
Abbildung 5: Darstellung von Geschäftsbeziehungen. Eine neue Geschäftsbeziehung zu Lieferant 2 kann nur zu Stande kommen, wenn die Transaktionskosten gering genug sind, Quelle: In Anlehnung an Engelhardt/Wangler/Wischmann (2017), S. 11 f. ....	14
Abbildung 6: Darstellung der Unterschiede zwischen einem regulären Geschäftsmodell zu einem Plattform Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung. ....	15
Abbildung 7: Darstellung einer Customer Journey. Der/Die Kunden*in durchläuft diese 5 Phasen während eines Kaufprozesses, Quelle: in Anlehnung an Krüger (2012), Onlinequelle [16.08.2022]. ....	16
Abbildung 8: Anschauliche Darstellung unterschiedlicher Anforderungen der Akteure eines Online- Marktplatzes, Quelle: Kollmann (2019), S. 499. ....	21
Abbildung 9: Produkteignungsmatrix (3-B-Modell), Quelle: Kollmann (2019), S. 334. ....	28
Abbildung 10: Gestaltungsmatrix von Online-Marktplätzen, Quelle: Schwickert/Pfeiffer (2000), S. 10. ....	31
Abbildung 11: Darstellung eines "Business Model Canvas" von Osterwalder und Pigneur, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44. ....	36
Abbildung 12: Darstellung der 5 Stufen der Geschäftsmodellentwicklung, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010), S 249. ....	39
Abbildung 13: Magisches Dreieck von Gassmann, Franken und Csik, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 7 (leicht modifiziert). ....	40
Abbildung 14: Darstellung des Business Model Navigator in seinen vier Stufen inklusive der Anwendung des magischen Dreiecks, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2017), S. 16. ....	41
Abbildung 15: Business Model Canvas von Amazon, Quelle: In Anlehnung an Wolter(2021), Onlinequelle [14.07.2023]. ....	42
Abbildung 16: Business Model Canvas von Lieferando, Quelle: Quelle: In Anlehnung an Wolter (2021), Onlinequelle [14.07.2023]. ....	45
Abbildung 17: Darstellung einer Persona, Quelle: Eigene Darstellung. ....	48
Abbildung 18: Persona mit Entscheidungsgewalt in einer Apotheke, Quelle: Eigene Darstellung. ....	49

Abbildung 19: Value Proposition Canvas für den Apothekenlieferdienst, Quelle: In Anlehnung an Neoschronos (2022), Onlinequelle [24.10.2022].	50
Abbildung 20: Erweitertes Business Model Canvas mit inkludierter Value Proposition, Quelle: Doll (2022), Onlinequelle [24.10.2022].	52
Abbildung 21: Erwartungshaltung der Befragten Apotheken in Bezug auf Onlinekundenverhalten, Quelle: eigene Darstellung.	64
Abbildung 22: Zeitlicher Rahmen für die Bereitstellung von Medikamenten in stationären Apotheken, Quelle: eigene Darstellung.	65
Abbildung 23: Endkunden*innen Vorgehen bei unterschiedlichen Beschwerdetypen, Quelle: eigene Darstellung.	66
Abbildung 24: Zustellungs- zw. Abholungsformen der geplanten Plattformlösung, Quelle: eigene Darstellung.	69
Abbildung 25: Verteilung der Apotheken im Grazer Stadtgebiet, Quelle: Österreichische Apothekerkammer (o. J.), Onlinequelle [04.07.2023].	70
Abbildung 26: Überarbeitete Persona nach der Erfahrung aus den Interviews, Quelle: eigene Darstellung.	77
Abbildung 27: Value Proposition Canvas für den Apothekenlieferdienst, Quelle: In Anlehnung an Neoschronos (2022), Onlinequelle [06.06.2023].	78
Abbildung 28: Bon-Terminal von Lieferando für die Restaurants, Quelle: Lieferando.at (2023), Onlinequelle [14.06.2023].	84
Abbildung 29: Erweitertes Business Model Canvas mit inkludierter Value Proposition, Quelle: Doll (2022), Onlinequelle [24.10.2022].	86



## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Übersicht über das Forschungsdesign, Quelle: eigene Darstellung. ....	57
Tabelle 2: Leitfaden für die Experteninterviews, Quelle: eigene Darstellung. ....	61
Tabelle 3: Paarweiser Vergleich, Quelle: in Anlehnung an Binner (2016), S. 43. ....	74
Tabelle 4: Auflistung der Einnahmekalkulation für die kommenden drei Jahre, Quelle: eigene Darstellung. ....	92
Tabelle 5: Gehaltsdarstellung in Brutto inklusive aller Abgaben. Die Zahlen sind fiktive Zahlen, die von der Arbeitswelt des Autors beeinflusst wurden, Quelle: eigene Darstellung. ....	93
Tabelle 6: Auflistung der laufenden Kosten (geschätzt), Quelle: eigene Darstellung. ....	93

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AGES	Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BMC	Business Model Canvas
BMN	Business Model Navigator
C2C	Customer to Customer
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
CTO	Chief Technologie Officer
FAQ	Frequently asked Questions
IoT	Internet der Dinge
KI	Künstliche Intelligenz
MVI	Minimum Viable Interaction
OTC	Over the Counter
PKA	Pharmazeutisch-kaufmännische Angestellte
ROI	Return on Investment
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
SSL	Secure-Sockets-Layer
USP	Unique Selling Proposition

## **ANHANG 1:**

### **Interview 1: Apotheke Conrad-von-Hötzendorf**

Expertenrolle: Pharmazeut und Besitzer

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Der Besitzer und Pharmazeut ist der Meinung, dass die größte Herausforderung die technische Umsetzung sein wird. Viele Unternehmer\*innen werden sich nicht in das Lager sehen lassen wollen. Den Lagerstand preisgeben ist eines der Themen und die gesamte Umsetzung des Lieferprozesses. Sorge vor vergrößerten Lagerbeständen. Das größer halten des Lagers ist immer ein gewisses Risiko. Der personelle Aufwand ist kein Problem. Ich als Unternehmen muss darauf achten, wie die Auslastung generell ist. Zu Beginn wird es ohne weiteres Personal möglich sein. Sollte das Aufkommen so stark zunehmen, dass es nicht mehr handhabbar ist, dann wird hier klar Personal aufgestockt. Eine PKA ist zum Herrichten und unter Aufsicht des Pharmazeuten gestattet. Es ist hier kein großer Unterschied zum OTC-Verkauf. Der Pharmazeut muss hier immer einen Blick darauf haben.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Kooperationen mit anderen Apotheken sind im Kommen. Nicht lagernde Produkte im Großlager sind in der Regel binnen 24 Stunden im Haus. Dabei sind derzeit aber nur rezeptpflichtige Medikamente betroffen. Lagernde Produkte sind in ca 2, spätestens in 3 Stunden im Haus.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Viele Selbstständige wollen das bestimmt nicht. Unter einer Einschränkung ist das bestimmt möglich, damit sich hier niemand in die eigenen Karten sehen lässt.
- F. Einwände zur Sprengelverteilung?**
- A. Um rechtlichen Problemen aus dem Weg zu gehen ist man sicher gut beholfen, wenn darauf Rücksicht genommen wird. Es sollte eigentlich kein Problem sein aber steigert bestimmt die Akzeptanz zu solch einem System.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Ziel muss es sein nicht gegen das eigene Geschäft zu arbeiten. Aus dem Grund denkt der Befragte, dass eine Pauschale attraktiver wäre. Zusätzliche Liefergebühren wären schwierig. Aufschläge auf Produkte ist nicht gestattet. Mit der Marge pro Produkt sind die normalen Kosten gedeckt. Die Lösung mit einer Pauschale klingt daher am möglichsten, um auch attraktiv für Kunden zu sein.

- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Es ist auf jedenfalls ein hoher Anteil. Die Wiederholungskäufer müssen hier abgezogen werden (sind ca. 40 %). 60 % wollen beraten werden. Ein Angebot an Onlineberatungen zu betreiben kann seiner Meinung nach nur schwer kostendeckend betrieben werden. Solch ein Service macht aber absolut Sinn.
- F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**
- A. Mikronährstoffe (Nahrungsergänzungsmittel) und klassische Grippemedikamente. Bei den Grippemedikamenten muss halt die Beratung gemacht werden. Eigenprodukte (hauptsächlich Mikronährstoffe) haben auch viel Potential.
- F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**
- A. Pfleger und Sanis versorgen ja oft Personen, die nicht selbst in die Apotheke gehen können. Dadurch sind sie mehr oder weniger eine Ausnahme. Angehörige sind dabei schwierig. Bei rezeptpflichtigen Medikamenten ist die Beratung essenziell, weshalb diese nicht verschickt werden dürfen. Wiederkehrende Kunden, die immer dasselbe rezeptpflichtige Produkt kaufen, stehen genau vor dem selben Problem. Der Pharmazeut hat die Aufgabe, mit dem Arzt ein Vier-Augen-Prinzip zu befolgen. Immer kontrollieren und abklären welche Medikamente der Patient nimmt und ob diese sich auch miteinander vertragen. Die falsche Einnahme bzw. Doppelverschreibungen, weil mehrere unterschiedliche Ärzte etwas verschreiben, ist dabei die größte Gefahr. Die Gefahr wird minimiert, wenn ein Kunde einmal in die Apotheke kommt und dabei die Medikamente geprüft werden. Bei Bestellungen ist dabei die Hürde der Kontrolle zu hoch oder gar nicht gegeben
- F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf, den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**
- A. Eigene Personen dafür einzustellen und auch jemanden, der vor der Türe beraten kann, wird nicht kostendeckend möglich sein. Für die Beratung ist ein Pharmazeut notwendig und kann nicht von einer/einem PKA bewerkstelligt werden. Dadurch wird das zu teuer sein und macht auch keinen Sinn.
- F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**
- A. Die persönliche Kundenbindung ist sehr wichtig. Dadurch wird auch mehr verkauft, weil sie den Apothekern mehr vertrauen und sie davon ausgehen, dass sie eine ehrliche Beratung bekommen mit Produkten, die sie auch kennen und es nicht nur ein Werbegag ist.
- F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**
- A. Größere Reichweite und damit die Werbung für die Apotheke und natürlich der Umsatz. Kundenstamm erweitern ist damit einhergehend. Es ist denkbar, dass auch mehr Kundenbesuche zu Stande kommen.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

- A. Junges Segment, die es gewohnt sind, dass Produkte geliefert werden. Personens die nicht das Haus verlassen können.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

- A. Das System muss einfach sein und reibungsfrei funktionieren, sodass es jeder versteht. Apothekensysteme sind dafür ein tolles Beispiel. Das kann so oder so funktionieren. Ressourcen einsparen ist dabei nicht möglich.

## **Interview 2: Apotheke Glacisstraße**

Expertenrolle: Pharmazeut und Besitzer

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Es ist für uns essenziell, dass die Kommunikation so einfach wie möglich abläuft. Das neue System darf keinen zusätzlichen administrativen Aufwand bedeuten, wenn es um die Abwicklung des Daily Business geht. Aus unserer Sicht macht das Ganze System erst dann Sinn, wenn möglichst alle Apotheken in Graz angebunden werden. Damit können kurze Wege für die Boten in Betracht gezogen werden und damit eine schnelle Zustellung. Nachdem alle Apotheken aber Einzelunternehmer sind, ist es sehr schwierig alle Apotheken in ein Boot zu holen und alle für diese Plattform zu begeistern.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Bei Produkten, die im Großhandel lagernd sind, ist es möglich, die innerhalb von 2 bis 3 Stunden wieder in der Apotheke zu haben. Einen Austausch mit anderen Apotheken haben wir nur bei rezeptpflichtigen und nicht bei rezeptfreien Medikamenten.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Aus unserer Sicht spricht hier nichts dagegen, sofern man nicht den tatsächlichen Lagerstand sieht. Das heißt, eine Information, ob ein Produkt verfügbar ist oder nicht, ist kein Hindernis für uns.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Das kann nicht pauschal beantwortet werden. Erst wenn sich ein Mehrwert für den Service herausstellt, kann von einer großen Abgabe gesprochen werden. Wenn die Kunden das System nicht annehmen, wird der Dienst zu teuer sein. Demnach eine bedarfsabhängige Abrechnung am Ende des Monats je nach Umsatz ist denkbar. Die prozentuelle Abgabe sehe ich hier bei unter 10%.
- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Die Beratung ist die Kernkompetenz der Apotheken. Daher sehe ich die Notwendigkeit zur Beratung bei rezeptfreien Medikamenten als sehr hoch. Auch mit rezeptfreien Medikamenten kann man sehr viel anstellen im eigenen Körper was einem nicht gut tut. Gerade bei Patienten, die eine Dauermedikation haben und zusätzlich etwas benötigen, muss darauf geachtet werden, was sie einnehmen. Nachdem bei diesen Patienten auch kein Arzt etwas verschreibt, kann es hier zu gefährlichen Kreuzreaktionen kommen die wir als Apotheke abfangen können. Daher muss die Beratung auch in der App/Webseite gegeben sein. Telefonische Beratungen von uns ist dabei denkbar, um diese Lücke so gut wie möglich zu schließen.

**F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**

- A. Das kann nicht pauschal beantwortet werden. Je nachdem welche Personengruppe die Plattform vermehrt nutzt. Ich denke so an ein jüngeres Kundensegment, welches grundsätzlich gesund ist und eher Jahreszeiten abhängigen Bedarf haben wie, Nasentropfen, Allergiemittel oder ähnlichem. Nachdem wir aber auch Eigenprodukte haben, natürlich auch diese. Da erwirtschaften wir auch den größten Gewinn in Bezug auf die Marge. Das heißt Nahrungsergänzungsmittel und saisonal abhängige Produkte.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

- A. Aktuell nicht, da hier die Beratung zur Gänze wegfällt. Das ist meiner Meinung nach nicht im Sinne des Gesetzgebers. Natürlich wäre es wünschenswert, wenn die Möglichkeit bestünde, aber ich denke derzeit ist das nicht angedacht. Die Notzustellungsklausel sollte dafür auch nicht ausgenutzt werden, denn das wäre ein Missbrauch der Klausel und führt nur zur Regulierung solch eines Passus. Ich glaube die fehlende Beratung ist auch der Grund, warum es hier keine Änderung geben wird. Die Sorge, dass die Lieferung gestohlen wird oder dergleichen, gibt es nicht. Das kann mit einer Transparenz der Boten leicht sichergestellt werden.

**F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**

- A. Aus meiner Sicht nicht sinnvoll bzw. wirtschaftlich rentabel. Der Bote müsste ein Pharmazeut sein um einen tatsächlichen Mehrwert wie Beratung oder der gleichen zu bewerkstelligen. Dafür ist ein Pharmazeut aber zu teuer. Aus diesem Grund würden wir auf die Nutzung der Boten der Plattform zurückgreifen.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

- A. Kundenbeziehungen können hier nicht aufgebaut werden. Dem Kunden ist es ja egal welche Apotheke nun seine Medikamente liefert. Für Kunden, die solch eine Interaktion mit der Apotheke nicht haben möchten, ist das bestimmt interessant, aber es wird keinen nachhaltigen Mehrwert für uns bieten. Wir als Apotheke leben von Stammkunden und der guten Kundenbeziehung. Ein Kunde über solch eine Plattform wird das Service bestimmt nutzen aber die dahinter liegende Apotheke ist ihm/ihr egal. Daher kann keine Kundenbeziehung aufgebaut werden was ich als Apotheker als Herausforderung sehe.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

- A. Bekanntheit und Reichweite der Apotheke und die damit hoffentlich einhergehende Umsatzsteigerung. Vielleicht ist es, auch wenn es schwierig ist, möglich, Kunden zu gewinnen und diese auch öfter persönlich in der Apotheke zu sehen. Ich bin da aber, wie bereits erwähnt, sehr skeptisch.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

A. Unsere Kunden sind hauptsächlich ältere oder jüngere Personen unabhängig vom Geschlecht. Wir befinden uns in einem gut situierten Sprengel wo viele Personen im höheren Alter als auch viele Studenten wohnen. Diese Personengruppen haben auch die notwendige Zeit, um in die Apotheke zu kommen. Berufstätige Personen die eigentlich immer gesund sind und kaum Zeit haben, erhoffe ich durch solch ein Plattform anzusprechen.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

A. Die gute Anbindung des Systems an unsere tägliche Arbeit ist dabei essenziell. Sofern das Geschäft über diesen Vertriebsweg explodiert, sehe ich aber keinen Bedarf hier zusätzlich Personal einzustellen. Bei Problemen muss die Zusammenarbeit mit dem Plattformservice gut und schnell funktionieren. Die Boten müssen zuverlässig sein und müssen sorgsam mit den Produkten umgehen.



### **Interview 3: Apotheke Griesplatz**

Expertenrolle: Pharmazeutin und Besitzerin

**F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**

A. An sich sehe ich keine großen Herausforderungen, sofern die Kommunikation dabei gut läuft. Eine Bestellung muss unveränderbar sein, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Das ist notwendig, um Medikamente herzurichten oder vielleicht sogar zu bestellen.

Die personelle Bindung an die neue Tätigkeit bindet eine Ressource und muss sich erst einspielen. Flexibilität wurde in der Corona-Zeit trainiert. Kommunikation ist dabei der Schlüssel.

**F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**

A. Sofern Produkte im Großhandel verfügbar sind, sind sie in spätestens 2 Stunden in der Apotheke. Bei dringend benötigten Arzneiwaren wäre eine Expresszustellung innerhalb von 30 Minuten möglich.

**F. Ist es für Sie vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**

A. Alle Waren sind in einer Lagersoftware hinterlegt. Die Verfügbarkeit des Lagerbestandes sieht sie als schwierig an. Dazu kann ich keine genaue Aussage treffen. Sofern es kein Zeitfenster gibt, ist es meiner Meinung nach auch nicht notwendig, dass der Lagerstand sichtbar ist.

**F. Die Plattform und die Leistung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**

A. Pauschalabrechnung pro Monat macht erst Sinn, wenn man eine Erprobung gemacht hat. Damit soll abgeprüft werden, wie gut es angenommen wird. Als Start glaube ich, dass eine Pauschale pro Monat Sinn macht, anschließend pro Lieferung. Gratisliefergebühren ab einem Mindestbestellwert macht Sinn aber bei einer Bestellung von Kleinstbeträgen macht keinen Sinn. Zahlen des Service muss von beiden Seiten bewerkstelligt werden Kunden und Apotheken. Abrechnung nach Staffelung sieht sie als zu kompliziert. Die Abrechnung sollte relativ einfach sein. Preise für Medikamente können nach unten korrigiert werden. Erhöht darf es nicht werden. Generell sind wir aber an die Preise vom Großhandel gebunden.

**F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**

A. Aufklärung ist die wichtigste Rolle als Apotheker. Frei verkäufliche Medikamente haben genauso ihre Nebenwirkungen und daher muss dahingehend beraten werden. Neben- und/oder Wechselwirkungen sind der Schlüssel. Die Beratung ist essenziell und sieht sich als Schwierigkeit für solch einen Lieferdienst.

Ein Konzept der Fernberatung auf Wunsch ist denkbar. Ist aber abhängig von der Ressourcenbindung. Sofern das gut angenommen wird und sich gut entwickelt, ist die Beratung denkbar. Kranke Personen benötigen Medikamente und haben gewisse Symptome. Patienten, die nicht primär krank sind, müssen beraten werden.

**F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**

A. Eigenprodukte und Nahrungsergänzungsmittel machen absolut Sinn. Mehrverkauf wird dabei erwartet. Freie Arzneiwaren, die nur wenig kosten, werden wenig Umsatz generieren.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

A. Derzeit können wir Rezepte per Karte oder per Sozialversicherungsnummer abrufen. Der Datenschutz ist enorm wichtig, aber leider ist es oft logistisch nicht möglich zu Handhaben. Beispiel Rotes Kreuz mit mobiler Pflege. Eine Versendung ist mehr oder weniger als Graubereich (Notzustellung) möglich mit der Vollmacht und rechtlichen Absicherung. Doppelte Absicherungen bei der Zustellung ist notwendig.

**F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf den Zusteller selbst zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**

A. Macht absolut Sinn und ich sicher nicht schlecht, aber von der Ressourcenverfügbarkeit ist es schwierig. Es bindet die Ressource stark an die Kunden, wenn eine Beratung oder ein Gespräch an der Türe stattfindet. Es muss verhindert werden, immer zu telefonieren oder an der Tür gebunden zu sein.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

A. Die Beratung ist sehr wichtig, muss aber abgewogen werden. Kunden, die nicht beraten werden möchten, müssen das auch nicht bekommen. Grundlegende Dinge sollten geprüft werden, ist aber nicht zwingend notwendig. Unsere App bewerkstelligt genau das. Bestellungen nur abzuholen, holt genau diese Gruppe ab, die nicht beraten werden möchte.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

A. Bekanntheit in der Region, nachdem ich die Apotheke erst übernommen habe. Auch persönliche Kontakte und natürlich der wirtschaftliche Faktor.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

A. Unabhängig vom Alter erwarte ich mir Kunden, die diese Form des Services einfach gerne nutzen möchten. Sprachliche Barrieren können ebenfalls leichter damit überwunden werden, aber diese Personen kommen derzeit auch schon. Damit ist das nicht das Hauptkundensegment.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

A. Die Werbung generell ist wichtig und kostet auch. Sowohl für die Plattform wichtig als auch für die Bekanntheit der Apotheke. Die Flexibilität auch der der Mitarbeiter. Auf neue Anforderungen flexibel einzugehen.

## **Interview 4: Großhandel**

Expertenrolle: Großhandel und Hersteller

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Ich sehe die Hürde im fehlenden **temperaturgeführten** Transport. Ein Fehler, den die Shop Apotheke offensichtlich begeht (soweit ich weiß bieten DPD und Post keine temperaturkontrollierten Lieferungen an und Shop Apotheke verstößt damit ganz klar gegen Good Distribution Practice (GDP)-Regeln). Vor Ort qualifizierte Transporteure zu finden (und nur die sind berechtigt, auch rezeptfreie Arzneimittel zu transportieren) stelle ich mir sehr schwer und vor allem teuer vor.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Nicht relevant als Großhandel.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Ja, wäre vorstellbar, kostenfrei aber sich nur ab einem entsprechenden Bestellwert, temperaturgeführter Transport kostet einfach viel. Der Aufwand mit zusätzlich notwendigen Mitarbeitern muss erst gedeckt werden.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Max. 5 % vom Umsatz.
- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Bei weniger bekannten Produkten sicher hoch, bei gut beworbenen Produkten /z. B.: Voltadol, Bronchostop...) kaum gegeben.
- F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**
- A. Herz/Kreislauf RX.
- F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**
- A. Ja, allerdings müssen die gesetzlichen-Auflagen eingehalten werden. Frage: was passiert, wenn Kunde Ware nicht entgegennehmen kann? RX-Produkte dürfen nicht einfach im Stiegenhaus bei der Haustür hinterlegt werden (spielende Kinder...).
- F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf, den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**
- A. Eigener Zusteller wird sich nicht rechnen und ja, Temperatur geführter Transport notwendig.
- F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**
- A. Nicht relevant für Expertenrolle.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

A. Den Mehrwert hätte nur die Apotheke, als Hersteller und Großhandel sehe ich keinen sehr großen Mehrwert.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

A. Ältere Patienten, die sich beim Gehen schon schwertun, sehr beschäftigte Menschen, die keine Zeit finden, in die Apotheke/zum Arzt zu gehen.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

A. Möglichkeiten, Ressourcen einzusparen, sehe ich nicht - eher das Gegenteil.

## **Interview 5: Apotheke Herz Jesu Kirche**

Expertenrolle: Pharmazeutin und Besitzerin

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Die Kosten als Apotheke dürfen nicht überschritten werden und eine deutliche Steigerung der Umsätze muss gegeben sein. Derzeit sind bereits zwei Arten der Zustellung dank dem E-Rezept möglich. Der Kunde muss sich dafür bei der Apotheke melden und die Sozialversicherungsnummer bekannt geben. Daraufhin kann die Bestellung zusammengestellt werden und ist bereit zur Abholung vom Kunden selbst, einem Angehörigen/Pfleger, einem Taxi oder Fahrradkurier. Die anfallenden Kosten übernimmt der Kunde. Ist nur im Notfall gestattet, weil der Patient nicht das Haus verlassen kann/darf oder es einfach nicht möglich ist das es jemand anderes holt. Das kostet 5 € für den Patient. Den Rest übernimmt die Apothekerkammer. Wie bereits erwähnt, ist dass nur im Notfall gestattet und nennt sich Notzustellung. Der Kurier oder Taxifahrer\*in streckt das Geld vor und verrechnet es dem Patienten/Empfänger. Diese Art der Zustellung wird aber nicht beworben und darf derzeit nur im Notfall zur Anwendung kommen.
- F. Hätten Sie Sorge Umsatz zu verlieren, wenn Sie an solch einem Projekt nicht teilnehmen?**
- A. Nein, Sorge habe ich dahingehend nicht. Das beruht auf einer gewissen Art von Vertrauen und das auch bereits jetzt schon. Bereits jetzt gibt es genügend Kolleg\*innen, die sich hier nicht fair verhalten, um damit mehr Profit zu erwirtschaften.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Innerhalb von 2 Stunden ist es möglich lagernde Medikamente aus dem Großhandel zu bestellen. Wir beliefern andere Apotheken mit Nahrungsergänzungsmittel von bestimmten Firmen, sofern diese sich mit einem Bedarf bei uns melden.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Natürlich ist unser Lager digital erfasst. Die Preisgabe der Lagerbestände ist kein Problem, nachdem es sich bei Ihrem Projekt ja nur um Nahrungsergänzungsmittel und frei verkäufliche Medikamente handelt. Das einzig Wichtige dabei ist, dass andere Apotheker\*innen keine Einsicht auf die Lagermenge der anderen Apotheken bekommen. Es darf nicht möglich sein, dass andere Kolleg\*innen aufgrund des Lagerstandes auf den Umsatz schließen können.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Für unsere Apotheke ist ein Pauschalpreis denkbar, da es bei jedem Medikament eine andere Marge gibt. Wenn man es daher vom Medikament abhängig macht, wäre das eine unnötiger Mehraufwand. Je besser das System generell von Kunden angenommen wird,

desto interessanter ist es. Ein pauschaler Abschlag von 15 % auf den erwirtschafteten Umsatz am Ende des Monats funktioniert nicht. Da wird vermutlich auch niemand mitmachen. Denkbar wäre etwas zwischen 5 – 8 % bzw. eine Staffelung je nach Umsatz.

**F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**

A. Das ist stark abhängig von der Lage der Apotheke. Apotheken in Einkaufszentren verkaufen nur nach Bedarf. Bei uns ist der Beratungsaufwand sehr groß und wir verweigern auch Kaufabschlüsse, wenn Kunden Produkte haben möchten, die sie bereits sehr lange nehmen, weil sie auf lange Sicht gefährlich sind. Wir sind spezialisiert auf Beratung und das ist auch nicht immer gut für das Geschäft, aber das ist der Grundpfeiler unserer Tätigkeit. Sonst könnten die Rezepte auch beim DM verkauft werden. Demnach muss diese Beratung auch in der App/Webseite abgefragt werden, um eine gewisse Sicherheit sicherzustellen. Bei einem Kunden/Patienten mit einer Dauermedikation muss dieser uns in der Apotheke anrufen können, um eine Medikamentensicherheit sicherzustellen.

**F. Wären Sie als Apotheke bereit eine telefonische Beratung über die Plattform zu übernehmen?**

A. Ja, absolut, da dass das Kerngeschäft unserer Professur ist.

**F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**

A. TEM (Traditionell Europäische Medizin) wäre für uns eine Produktparte, mit der wir gerne mehr Reichweite erlangen wollen. Grundsätzlich bei Nahrungsergänzungsmitteln und unseren Eigenprodukten. Die Eigenmarke entstand auf Druck von den Kunden, da diese Produkte sehr viel günstiger sind als Markenprodukte. Derzeitiger Umsatz ist stark von der Jahreszeit abhängig. Da gibt es bereits einen großen Bedarf und dieser kann zusätzlich ausgebaut werden. Nahrungsergänzung ist dafür aber sehr interessant.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

A. Das E-Rezept hat den Weg zu einer Umstellung erleichtert, aber dafür benötigt es eine Gesetzesänderung. Unter gewissen Vorkommnissen kann ich das bereits jetzt so handhaben. Man bewegt sich hier in einem Graubereich, aber dennoch ist das bereits möglich, aber dafür muss der Patient in unserem Sprengel sein. Alles, was weiter als 500 Meter um die Apotheke liegt, muss vom Fahrradkurier zugestellt werden.

**F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf den Zusteller selbst zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**

A. Zu Beginn würde die Apotheke das gesamte Paket nutzen. Das heißt, Plattform mit Zusteller. Sollte der Andrang so hoch sein, dass ein eigener Bote rentabel wäre, dann gerne ein eigener Zusteller. Gerne auch nur für gewisse Zeitfenster, um Kosten zu sparen.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

A. Kundenbeziehung ist sehr wichtig da eine Apotheke nur dann überlebt, wenn sie eine gute Stammkundschaft hat. Der Kunde muss sich gut aufgehoben fühlen. Die Beratung für Angehörige/Pfleger\*innen/Kund\*innen ist bei uns niedriger und liegt ca. bei 20 %. Die benötigen auch mehr Beratung.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

A. Reichweite und Bekanntheit der Apotheke ist uns wichtiger als steigender Umsatz. Die Apotheke und unsere Leistungen sollen besser bekannt werden.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

A. Männer sollen mehr angesprochen werden. Diese kommen nur wenn die Not groß ist. 80% der Kunden sind Frauen, die für Mann und Kind alles besorgt. Die Männer kommen nicht. Männer zwischen 30 und 50 Jahren kommen nicht in die Apotheke. Die sind berufstätig oder haben Kinder. Sie sind zu beschäftigt für das Ganze.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

A. Durch den Lagerroboter ist das einfacher, aber dennoch ist es notwendig da eine Person damit abzustellen. Den Roboter in irgendeiner Form anzubinden, ist vermutlich nicht möglich, da das die Firma, die den Roboter herstellen, nicht möchte. Es wurde bereits versucht, das umzusetzen, aber das geht nur, wenn ein eigener Webshop vom Hersteller (Apotronic) zur Verfügung gestellt wird. Apothekerverlag und Apotronic sind die zwei großen Hersteller für alle Apothekenmöglichkeiten.

## **Interview 6: Apotheke Idlhofgasse**

Expertenrolle: Besitzer

**F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**

A. Fairness in der Branche. Es gibt Sprengel und diese müssen eingehalten werden. Es werden die Apotheken nur mitmachen, wenn diese Regelungen auch eingehalten werden. Es darf kein Umsatzentgang festgestellt werden. Erst wenn das bewerkstelligt wird, ist es ein Benefit. Der Apothekerverband möchte eine ähnliche Plattform aufbauen. Dabei soll ein Onlineshop möglich gemacht werden.

**F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**

A. Es gibt Bestellverpflichtungen beim Großhandel. Sofern das Produkt lagernd ist, ca. 2 Stunden.

**F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**

A. Die Branche ist sehr traditionell und verschlossen. Daher gibt es hier große Bedenken, dass wenn die Lagerbestände nicht passen oder ein Produkt nicht lieferbar ist, man als Apotheke nicht gewählt wird. Zusätzlich würde das bedeuten, dass es einen gewissen Mindestlagerstand der Produkte bedeutet, was wiederum Kosten verursacht. Eine Preisgabe der Information ist ansich aber kein Problem. Es muss darauf geachtet werden, dass die Sprengelgrenzen beachtet werden. Ein Austausch zwischen den Apotheken nach deren Beständen ist wichtig bzw. relevant, um Fairness zu bewerkstelligen. Die Apotheke hat noch keinen Kommissionierungsautomaten, was daher mehr menschlichen Aufwand bedeutet, um den Kundenansturm zu gewährleisten. Dieser Automat kann dabei sehr helfen, um zusätzliche Last vom Herrichten und Bereitstellen zu bewerkstelligen. Den Lagerbestand zu veröffentlichen ist ohne weiteres erlaubt und möglich.

**F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**

A. Je nach Entwicklung des Geschäfts und den dahinter liegenden Algorithmen. Für die Apotheke macht das System nur Sinn, wenn die Preise stabil sind und damit unabhängig von der Apotheke sind. Wenn alle Apotheken denselben Preis auf die Artikel haben, dann gibt es dabei keine Konkurrenz und es muss keiner einen Gewinn einbußen. Den Apothekern geht es um Fairness und dass durch solch ein System kein Schaden entsteht. Wie bereits erwähnt ist die Branche sehr traditionell und besitzt dabei ganz klar eine abwertende Haltung zu solchen Systemen. Die Preise sind nur bedingt anpassbar. Eigenprodukte besitzen natürlich eine eigene



Preisspanne, an der man drehen kann, aber bei vielen oder dem Großteil der Medikamenten ist die Preisspanne vorgegeben. Beim Einkauf wird auf die Marge geachtet, um allfallende Kosten, wie Inflation etc., zu bezahlen. Möglicherweise ist es möglich, die Industrie direkt einzubinden und mit diesen neuen Bedingungen für die Apotheken zu bewerkstelligen, um den Apotheken mehr Marge auf Produktgruppen zu geben, die Plattform für Kunden/Apotheken gratis anzubieten, aber dennoch mit der weiteren Reichweite mehr Umsatz zu generieren. Die Abgaben können nicht pauschal angenommen werden, sondern müssen pro Produktgruppen gewählt werden. Das liegt an dem oft sehr geringen Preis für gewisse Medikamente. Andere Produktgruppen haben einen sehr guten Aufschlag, weshalb eine größere Abgabe möglich ist. Zusätzlich muss darauf geachtet werden, dass monatliche Preisanpassungen immer berücksichtigt werden. Diese werden von der Industrie vorgegeben.

**F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**

- A. Das ist nicht pauschal zu beantworten. Die Beratung, gerade in unserer Apotheke, ist sehr wichtig, da der Migrationsanteil sehr hoch ist. Die Sprachbarriere ist sehr groß, weshalb der Aufwand sehr groß ist. Die Meinung des Apothekers ist es, gerade im urbanen Raum sollte die Plattform multilingual sein, um damit viel mehr Kunden abzugreifen. Der Verkauf wird definitiv gesteigert, wenn die sprachliche Barriere gering ist und man sich Zeit für den Kunden nimmt. Dabei geht es nicht nur um das Verständnis des Medikamentes, sondern auch um den Krankheitsfall dahinter. Der Migrationsanteil liegt bei ca. 55 – 70 % in der Apotheke und daher entsteht ein hoher Beratungsaufwand.

**F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**

- A. Pauschal kann das nicht beantwortet werden. Eigenprodukte und Nahrungsergänzungsmittel haben den größten Aufschlag. Daher ist das nicht pauschal zu beantworten. Mit diesen Produkten erwarte ich mir auch mehr Umsatz, sofern es anständig geregelt ist, dass nicht jeder Kunde Produkte von einer Apotheke bestellen kann, die am andern Ende der Stadt ist. Sofern dies nicht tatsächlich bewusst dem Kunden dargestellt wird und die Apothekensprengel eingehalten werden, erwarten wir uns eine Steigerung bei diesen Produkten.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

- A. Das Ganze Thema ist etwas schwieriger. Es ist vom Gesetzgeber so gedacht, dass dieser eine zusätzliche Instanz einbauen will. Das heißt der Pharmazeut kann sich zusätzlich mit dem Patienten unterhalten und kontrolliert die Ausgabe. Die Übergabe von rezeptpflichtigen Medikamenten darf eigentlich nur persönlich an den Patienten ausgehändigt werden. Wenn jemand Fremdes das Rezept holt, ist das ein Graubereich. Derzeit ist es aber sehr schwierig zu prüfen, an wen ich die Medikamente wirklich abgebe, da im laufenden Betrieb das fast nicht möglich ist. Eine Notfalllieferung war bis dato schon möglich, aber eben nur unter dem Annahmepunkt, dass es ein Notfall ist. Rezeptpflichtige Arzneimittel dürfen nicht verschickt werden. Liegt an der gesetzlichen Grundlage und der

Einhaltung von Kühlwegen etc. Als Apotheker bin ich gespannt, ob Patienten mit Dauermedikation hier eine Ausnahmeregelung bekommen oder nicht.

**F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf, den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**

A. Nein das ist nicht lukrativ genug. Maximal den Boten selber zu stellen aber nicht mit spezifischer Ausbildung. Das wäre zu teuer.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

A. Man erreicht Kund\*innen, die nicht beraten werden wollen oder nicht gerne in die Apotheke gehen. Damit holt man diese Personen speziell ab. Durch die sprachliche Barriere ist in meiner Apotheke die Kundenbeziehung sehr wichtig, aber stellt mich oft auch vor großen Herausforderungen, um zu verstehen was das Problem ist oder was benötigt wird.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

A. Reichweite und Absatz sollen klar gesteigert werden. Es sollen die Personen angesprochen werden, die noch nicht hereingekommen sind.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

A. Keine spezifische Gruppe. Nur die Personen, die nicht gerne in die Apotheke gehen, sollen damit angesprochen werden.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

A. Zusätzliche Mitarbeiter für das Aufbereiten der Bestellungen. Ob Pharmazeut oder PKA. Großhandel-Lieferanten sollten eingebunden werden, um spezielle Lösungen zu bekommen.

**F. Interesse an Demografischen Daten sind relevant für die Apotheke?**

A. Ja, sehr wohl, um Lagerinhalte anzupassen und spezifisch auf Kunden einzugehen.

## **Interview 7: Ivica Osim Platz**

Expertenrolle: Pharmazeut, Besitzer und Apothekenkammer-Präsident

### **Interviewleitfaden**

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Die Probleme sind die vielen unterschiedlichen Formen des Vertriebes und dabei die letzte Meile, wie es so schön heißt. Zustellung via Fahrrad ist am Vormarsch, aber nur für die Stadt relevant. Außerhalb bestellen viele über Onlineapotheken, wie die Shop-Apotheke, was aber mehr oder weniger nichts mit einer Apotheke zu tun hat. Beratung, was der Kern-USP der Apotheke ist und das oberste Gut ist, ist dort nicht vorhanden. Die Zukunft wird aber eine Omnichannel-Lösung sein. Stationärer Handel, Click & Collect, Bestellung über das Internet und die Lieferung im Umkreis der Apotheken. In Graz gibt es bereits eine Fahrradzustellung bzw. in der Nacht via Taxi. Ist nur möglich bei direktem Kontakt mit der Apotheke und wenn es einem nicht möglich ist in die Apotheke zu kommen. Kostet dem Kunden 5 € und den Rest bezahlt die Apothekerkammer. 96 % der Apotheken sind bei der Kammer dabei. Die versuchen bereits seit sehr vielen Jahren, solch ein System zu etablieren, aber das ist immer wieder gescheitert aufgrund der Personen aus eigenen Reihen. Im Versandhandel entsteht der Gewinn erst an der Börse. Im Vergleich dazu haben die stationären Apotheken große Kosten allein für den Nachtdienst. Diese allein beträgt 30 Millionen Euro pro Jahr und werden mehr oder weniger nicht abgegolten. Der große USP ist und bleibt die Beratung in der Apotheke. Es gab bereits ein „Click & Collect“-System, aber dieses wurde von der Bevölkerung nicht angenommen, weshalb es wieder eingestellt wurde. Die Zustellung in der Stadt ist bestimmt kein Problem, aber am Land sieht das anders aus. Es muss sich das System auch rentieren.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Rein rechtlich ist es kein Problem, wenn Apotheken ihre Bestände oder Verfügbarkeiten zur Verfügung stellen. Der Großhandel hingegen kann nicht so einfach eingebunden werden. Dieser ist aber ohne weiteres für die Apotheke ersichtlich
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Die Apothekerkammer arbeitet derzeit an einem System, Release geplant mit April 2023, wo Kunden mit Kreditkarte oder anderen Dienstleistern wie PayPal online kaufen können und diese in der Apotheke abholen können oder das sie zugestellt werden über die Österreichische Post. Der Aufwand für die Umsetzung, kann ich ihnen verraten, ist sehr

groß, da alle Apotheken Einzelunternehmer sind und damit jeder einzelne zustimmen muss/soll.

**F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**

A. Die Beratung ist der USP der Apotheken. Es ist notwendig Medikationen zu hinterfragen und zu prüfen da es sehr oft vorkommt, dass Patienten mit unterschiedlichen Rezepten von unterschiedlichen Ärzt\*innen kommen, bei denen die Medikamente Probleme machen können, wenn sie gemeinsam eingenommen werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, das zu hinterfragen und auch die Kund\*innen zu fragen, wie sie Medikamente vertragen haben etc.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

A. Hierbei geht es um die Arzneimittelsicherheit. Von Beratung und Einnahme des Patienten und auch die Lager- und Transportbedingungen etc. Der Gesetzgeber hat dies bewusst so geregelt. Derzeit gibt es kein Bestreben, das zu ändern. Durch die gute Abdeckung der Apotheken mittels Konzessionen ist hier keine Versorgungsunsicherheit. Vergleicht man das System mit Deutschland, dort gibt es eine Niederlassungsfreiheit, was bedeutet, dass es keine Sprengel gibt, die ein Gebiet begrenzen. Am Land herrscht daher Apothekenknappheit. Aus diesem Grund haben sie die rezeptpflichtigen Arzneiwaren freigegeben für den Fernabsatz. In Österreich gibt es kein Bestreben dazu. 80 % der österreichischen Bevölkerung hat eine Apotheke in einer Reichweite von 10 Minuten. Die Beratung des Patienten ist zwingend notwendig. Bestellungen dürfen derzeit nur mit einer Notzustellung durchgeführt werden. Dies beurteilt der Apotheker. Das E-Rezept hat nicht das Bestreben, die rezeptpflichtigen Medikamente zustellbar zu machen.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

A. Schnelligkeit und zuverlässige Verkäufe. Sichtbarkeit und Reichweite für die einzelnen Apotheken sind nur Pluspunkte, aber nicht im Fokus. Die Marge für den Apotheker darf nicht sinken, auch nicht, wenn eine gratis Zustellung garantiert wird. Die Sorge, dass Geschäft verloren geht, wenn man nicht an solch einem Projekt teilnimmt, ist mittel- bzw. langfristig da.

**F. Sind irgendwelche Lizenzen notwendig, um solch einen Lieferdienst aufrecht zu halten?**

A. Prinzipiell muss man als Versandapotheke bei der AGES registriert sein. Die Zustellung fällt in die Fernabsatzregelung des Apothekengesetzes. Das ist immer, sobald man nicht persönlich in der Apotheke ist, sondern über ein anderes Medium bestellt. MJAM ist eine Vermittlungsplattform und muss damit nicht reguliert werden. Dieser Punkt ist aber gerade im Umbruch. Mit der neuen Gesetzesnovelle soll verankert werden, unter welchen Umständen solche Lieferungen zugelassen werden.

**F. Bedarf der Lizenzierung als Apothekerkammer?**

A. An sich ja, aber dabei muss immer beachtet werden, dass der Service etc. nicht zu teuer werden darf, um nicht die Kunden an den ausländischen Markt zu verlieren. Wenn es dort viel günstiger ist als bei uns, dann werden die Patienten dort bestellen als im eigenen Land, wobei dann wieder niemandem damit geholfen ist.

### **Interview 8: Apotheke Mariatrost**

Expertenrolle: Besitzerin und Pharmazeutin

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Ich bin ist der Meinung, dass eine eigene Lizenz benötigt wird. Dies ist für Apotheken notwendig, die einen Onlineshop betreiben wollen.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Im Notfall können im Großhandel lagernde Produkte in 30 Minuten bereitgestellt werden. Ansonsten bewegt sich der Zeitraum zwischen 1 - 4 Stunden.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Der Lagerbestand ist digital erfasst und es wäre auch absolut denkbar, den Lagerbestand, also ob ein Artikel verfügbar ist oder nicht, preis-zugeben. Die Apotheke besitzt bereits einen Kommissionier-Automaten. Die Marke ist BD-Robot.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Es sollte einen Mindestbestellwert geben. Darunter fallen Liefergebühren an, darüber ist die Lieferung kostenlos und damit von der Apotheke voll zu zahlen. Umsatzgesteuerte Abgabe am Anfang würde ich empfehlen. Prozentuellen Aufschlag bzw. Rabatte nur bei speziellen Produktgruppen, aber das ist nicht ganz klar.
- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Meist sind Besorgungskäufe ohne Beratung. 15 - 20 Kunden benötigen am Tag 5 - 10 Minuten Beratung. Meist chronische Dinge oder wenn Personen nicht gesund werden. Die benötigen immer eine Beratung. Zusätzlich noch alternativ Medizinisch. Unabhängig, ob eigene Produkte oder Traditionelle Europäische Medizin von einer Pharmafirma. Die Alternativmedizin benötigt im Vergleich viel Beratung.
- F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**
- A. Alternative Medizin denke ich nicht. Rezeptfreie und nahrungsergänzende Produkte, die man regelmäßig holt oder keine Lust hat, diese einzukaufen
- F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**
- A. Ich denke nicht, dass sich das ändern wird. Die Beratung fehlt oder fällt weg und die Politik ist noch nicht bereit dafür. Durch die telefonische Rezeptverschreibung ist ein erster Weg gemacht worden, aber generell kann man das nicht freigeben. Ich denke, dass eine gestaffelte Freigabe Sinn machen würde. Darunter fallen Dinge wie Dauermedikationen, wo der Patient weiß, wie er sie einnehmen muss. Das Zustellen an Stammkunden mache ich persönlich, wenn diese nicht kommen können.

- F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf, den Zusteller selber zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**
- A. Telefonische Beratung kann ich mir vorstellen. Eigene Zustellung in Zeitfenstern, wo eine Lücke vom Kundenfluss, ist denkbar.
- F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**
- A. Die Kundenbeziehung ist sehr wichtig. Bedenken das etwas komplett schief läuft habe ich nicht. Ich denke, dass der zusätzliche Service von Vorteil ist.
- F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**
- A. Die Hoffnung ist, dass die Plattform gut angenommen wird und dass Personen erreicht werden, die sonst nicht in die Apotheke kommen würden. Umsatzverluste weil Kunden in anderen Sprengeln bestellen, befürchte ich nicht. Ich denke dass der Onlinehandel nicht der große Umsatzbringer ist, da die Kunden die Beratung sehr schätzen. Zusätzlich erhofft man sich, von den Kunden mehr wahrgenommen zu werden und als Hilfe-Leister präsent zu sein und den Kunden zu helfen. Digitale Beratung ist daher nicht ausgeschlossen.
- F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**
- A. Familien mit kleinen Kindern, die gerade nicht hereinkommen können, oder Kunden, die sich eben gerne Produkte liefern lassen. Vermutlich männlich mit 20 - 40 Jahren. Ob diese Personengruppe tatsächlich was braucht, ist fraglich.
- F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**
- A. Das Lager muss sicher je nach Bestimmungslage optimiert werden, dennoch sehe ich kein großes Bedenken, dass Produkte ausgehen. Wegen der Prüfung der Medikament werden die zwei Pharmazeuten am meisten eingespannt werden.

### **Interview 9: Apotheke Münzgrabenstraße**

Expertenrolle: Besitzer und Pharmazeut

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Der wahre Mehrwert der Apotheke ist die niederschwellige Beratung für alle Personen, die in die Apotheke kommen. Damit ermöglicht man den Zugang zu Medikamenten an alle Personen über einen einfachen Weg. Derzeitig sind Zustellungen nur für rezeptfreie Medikamente erlaubt. Rezeptpflichtige dürfen nur in Ausnahmen über eine sogenannte Notzustellung erfolgen. Dabei muss der Patient sich aber direkt bei der Apotheke melden und mehr oder weniger in der Apotheke bekannt sein.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Da der Großhandel gleich ums Eck ist, ist es möglich, für die Münzgrabenapotheke Produkte, die im Großhandel lagernd sind, binnen 5 Minuten zu holen. Diesen Vorteil hat natürlich nicht jeder.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Das Thema Sicherheit ist jetzt schon ein Thema bei den Apotheken. Einbrüche bleiben da leider nie aus. Der Einblick in unsere Bestände wäre damit für uns kein Problem und ist meines Wissens nach auch rechtlich kein Problem.
- F. Die Plattform und die Listung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Abhängig wie das System angenommen wird, muss man darüber diskutieren. Am Anfang Einzelgebühren und erst später, wenn es angenommen wird, eine Pauschale. Es betrifft nur rezeptfreie Arzneiwaren. Die Idee, dass man den Boten bestellt und die Kosten über die Plattform abwickelt wäre denkbar, damit der Bote das Geld nicht vorstrecken muss. Es wird aber von Seiten Apothekerkammer an einem System gearbeitet, wo Kunden mit ihrer Kreditkarte oder anderen Dienstleistern bezahlen können, und Waren in den ausgewählten Apotheken abholen können.
- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Die Beratung ist sehr groß. Wenn jemand mit einem expliziten Produktwunsch kommt, dann hält sich der Beratungsaufwand in Grenzen. Bei Patienten, die mit einer Symptombeschreibung kommen, ist der Aufwand sehr hoch. Es ist notwendig, eine kleine Anamnese zu stellen und dem Kunden dann dementsprechend zu verkaufen. Die Beratung ist das Steckenpferd der Apotheker, aber muss eben nicht zwingend durchgeführt werden.

**F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**

- A. Eigenmarken und Eigenkosmetik sowie alle saisonal bedingten rezeptfreie Produkte, wie Sonnencremen, Schnupfen, Nahrungsergänzungsmittel etc.

**F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**

- A. Aus derzeitiger Sicht denke ich nicht, dass das möglich sein wird. Die Arzneimittelsicherheit und das Patient\*innenwohl steht im Vordergrund. Das Bestreben, dies zu ändern, ist derzeit auch nicht gegeben, wobei ich denke, dass dies notwendig ist, um mit der Zeit zu gehen.

**F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf den Zusteller selbst zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**

- A. Ist kostentechnisch nicht lukrativ. Das zahlt sich in diesem Fall nicht aus und löst auch nicht die bekannten Probleme. Ein Pharmazeut ist zu teuer dafür und alle anderen dürfen nicht mehr oder weniger ausgeben. Eine PKA kann ca. 80 % abdecken, aber eben nicht alles. Aus diesem Grund ginge das nur mit einem Pharmazeuten und das ist zu teuer. Dass Apotheken selbst einen Lieferboten anstellen, ist möglich, aber in meiner Apotheke nicht gewünscht.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

- A. Man muss auch seine Stammkunden immer fragen wie es ihnen geht. Kunden vertrauen einem und zumindest die Nachfrage, ob mit dem Arzneimittel alles in Ordnung ist und der Patient/Kunde das Medikament gut verträgt, kann auch Leben retten. Ärzte fragen nicht immer nach der Medikation, was gerne zu Problemen führt. Durch einen Lieferdienst fällt sowas weg.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

- A. Schnelligkeit und zuverlässige Verkäufe inklusive einer besseren Sichtbarkeit und Reichweite müssen im Fokus stehen. Die Preise und das gesamte Preismodell für die Zustellung muss so gewählt werden, dass die Marge für mich als Apotheker nicht geringer werden darf. Andernfalls ist das System für mich nicht attraktiv. Die Sorge, dass Geschäft verloren geht, wenn man nicht an solch einem Projekt teilnimmt, ist mittel- bzw. langfristig da. Meine Apotheke ist in einem Wohngebiet, was bedeutet, dass der Stammkundenanteil sehr hoch ist. Solche Services bedienen auch Stammkunden und diese könnten wegfallen, wenn man nicht mitmacht.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

- A. Junge Personen, die sehr digital bewandert sind. Bei denen ist das Problem, dass sie selten etwas benötigen und damit weniger bestellen werden. Die älteren Patienten, die weniger mit solchen digitalen Medien arbeiten, sind bereits unsere Stammkunden und sind damit bereits bei uns. Personen, die Mitten im Leben stehen, viel arbeiten und mehr weiblich als männlich, da sie die Haushaltsgesundheitsversorgung nach wie vor mehr im Blick haben. Laut Apotheker ca. 60 % Frauen und 40 % Männer.



**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

- A. Es werden wahrscheinlich nicht mehr Ressourcen und am aktuellen Personalstamm nichts ändern. Demnach sind die aktuellen Ressourcen damit gut abgedeckt und arbeiten gleich wie im stationären Verkauf. Einsparen kann man damit bestimmt nicht.

## **Interview 10: Genericon Pharma**

Expertenrolle: Hersteller

- F. Eingangs wurde Ihnen erklärt, was das Ziel der Masterarbeit ist. Sehen Sie aus Ihrer professionellen Sicht einer Hürde bei der Umsetzung solch eines Konzepts? Wenn ja, was im Detail muss beachtet werden? Wenn nein, was erwarten Sie sich von solch einer Plattform?**
- A. Erstellung der Plattform und Anbindung der Apotheken mit ihren Produkten, Arbeitskraft mit Abendarbeitszeiten muss gefunden werden, Mitbewerbersituation bei mehreren regionalen Lieferdiensten muss berücksichtigt werden: wer wählt aus, welcher Dienst die Zustellung übernimmt? Ich nehme an, dem Kunden wird es egal sein, es muss also z. B. eine „First come first serve“ Situation geschaffen werden.
- F. Wie schnell sind Sie in der Lage, Produkte, die nicht verfügbar sind, zu bestellen?**
- A. Aus Sicht der Apotheke: Innerhalb von maximal 24 Stunden, es ist davon abhängig, wer liefert. Wenn der Großhandel liefert, dann innerhalb von ca. 2 Stunden, wenn der Hersteller selbst liefert, dann innerhalb von ca. 24 Stunden.
- F. Ist es für die vorstellbar, dass Sie eine Produktauswahl online zur Verfügung stellen? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, wäre Ihrer Meinung nach einer Anbindung an Ihr Lagerbestandssystem möglich?**
- A. Aus Sicht der Apotheke: Sollte möglich sein, ist aber mit Programmierungstätigkeiten verbunden.
- F. Die Plattform und die Leistung Ihrer Apotheke ist kostenlos für Sie als Unternehmen. Bei der Bestellung und der Lieferung durch Zusteller der Plattform fallen Provisionen an. Wie hoch dürfen diese sein, damit das Geschäft für sie lukrativ ist?**
- A. Aus Sicht der Apotheke: 5 bis maximal 8 % des Warenwerts, wenn die Leistung dem Kunden gegenüber kostenlos angeboten wird.
- F. Wie hoch schätzen Sie die Notwendigkeit einer Beratung bei rezeptfreien Arzneimitteln ein?**
- A. Aus Sicht der Apotheke: eher gering, sofern der Kunde bereits weiß, was er will/das rezeptfreie Arzneimittel bereits einmal eingenommen hat.
- F. Von welcher Produktparte erwirtschaften Sie den meisten Gewinn/Umsatz?**
- A. Zugpferde werden vermutlich Produkte aus dem Bereich Cough & Cold, Schmerz sein, da hier akuter Bedarf entstehen kann. Kunden werden aber zusätzlichen Bedarf (Vitamine, andere Nahrungsergänzungsmittel) mitbestellen.
- F. Sehen Sie eine Möglichkeit, dass rezeptpflichtige Arzneiwaren, dank des elektronischen Rezepts, ebenfalls über Zusteller zugestellt werden können?**
- A. Dazu benötigt es eine Gesetzesänderung im Fernabsatz.
- F. Lieferbote mit Wissen, Bedarf den Zusteller selbst zu stellen, um Kosten zu sparen oder Beratung anzubieten?**
- A. Ich denke, dass Fragen nicht durch den Lieferanten, sondern schon früher, beim Bestellvorgang, beantwortet werden müssten, z .B. mittels Chatbot auf der Plattform.

**F. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie für Kundenbeziehung?**

- A. Wenn die regionale Apotheke sichtbar wird und nicht irgendeine Apotheke zustellt, dann sehe ich es als Vorteil für die Kundenbeziehung, weil einfach eine zusätzliche, schnelle Lösung angeboten wird.

**F. Welchen Mehrwert erwarten Sie sich mit der Verwendung solch einer Plattform?**

- A. Kundenbindung, Kundenneugewinnung.

**F. Welche Kundensegmente erwarten Sie sich damit mehr anzusprechen? (Relevanz der Plattform für Apotheken)**

- A. Arbeitende Bevölkerung, vorzugsweise solche, im Home Office. Junge Generation, die nicht gerne in stationäre Apotheke geht und eine hohe Affinität zu Onlineshopping aufweist.

**F. Welche Ressourcen werden dabei die wichtigste Rolle spielen und sehen Sie die Möglichkeit, Ressourcen einzusparen?**

- A. Aus Sicht der Apotheke: zusätzliches Investment in IT-Vorbereitungen, eine Person (+ Back Up) für das Verpacken und das Übergeben der Ware.

Es werden wahrscheinlich nicht mehr Ressourcen und am aktuellen Personalstamm nichts ändern. Demnach sind die aktuellen Ressourcen damit gut abgedeckt und arbeiten gleich wie im stationären Verkauf. Einsparen kann man damit bestimmt nicht.